

東京大学COIワークショップ

# 株式会社日本総合研究所の取り組みと さいたま版グリーンニューディール事業構想について

2018年12月20日

株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門 部長  
環境・エネルギー・資源戦略グループ担当  
段野 孝一郎  
[danno.koichiro@jri.co.jp](mailto:danno.koichiro@jri.co.jp)

# 会社概要

## ■SMBCグループ

■名 称	株式会社日本総合研究所 The Japan Research Institute, Limited
■創 立	1969年2月20日
■資本金	100億円
■従業員	2,543名(2018年3月末現在)
■株 主	株式会社三井住友フィナンシャルグループ
■グループ会社	株式会社日本総研情報サービス 株式会社JSOL JRI America, Inc.(ニューヨーク) JRI Europe, Ltd.(ロンドン) 日綜(上海)情報システム有限公司 日綜(上海)情報システム有限公司 北京諮詢分公司
■本 社	東京本社: 〒141-0022 東京都品川区東五反田2-18-1 TEL 03-6833-0900(代) 大阪本社: 〒550-0001 大阪市西区土佐堀2-2-4 TEL 06-6479-5800(代)
■支 社	シンガポール
■営業に関する登録	プライバシーマーク使用許諾事業者 許諾番号:11820002(11)号 ISO14001環境マネジメントシステム審査登録 登録番号:JQA-EM0223 東京本社



- 三井住友フィナンシャルグループ  
<http://www.smfg.co.jp/>
- 三井住友銀行  
<http://www.smbc.co.jp/>
- SMBC信託銀行  
<https://www.smbctb.co.jp/>
- 三井住友ファイナンス&リース  
<https://www.smfl.co.jp/>
- SMBC日興証券  
<https://www.smbcnikko.co.jp/>
- 三井住友カード  
<https://www.smbc-card.com/>
- セディナ  
<https://www.cedyna.co.jp/>
- SMBCコンシューマーファイナンス  
<http://www.smbc-cf.com/>
- 日本総合研究所  
<https://www.jri.co.jp/>
- 三井住友アセットマネジメント  
<https://www.smam-jp.com/>

## リサーチ・コンサルティング部門のご紹介

リサーチ・コンサルティング部門では、以下のテーマに対し高い専門性を有する200名のコンサルタントが、企業・産業、行政・社会が抱える様々な課題解決に向けたご支援をしています。

<b>経営戦略・事業戦略</b> ・経営ビジョン策定 ・全社戦略(事業領域・経営資源配分等)策定 ・成長戦略策定 ・中期経営策定 ・リスクマネジメント・危機管理・BCP ・海外戦略・中国市場戦略策定	<b>グループ経営M&amp;A・ポストM&amp;A</b> ・グループ事業戦略策定 ・事業構造改革 ・M&A、ポストM&A戦略策定・実施、事業性評価 ・グループ企業再生・再編計画 ・(グループ)収益向上施策立案 ・シェアードサービス実現	<b>経営管理・財務戦略</b> ・経営管理体制整備 ・財務戦略策定 ・グループ資金管理戦略策定 ・キャッシュフロー経営推進 ・株式公開準備 ・内部統制整備	<b>経営改善・収益力強化</b> ・事業再生スキーム策定 ・ビジネスデューデリジェンス ・経営改善計画策定・実行 ・コスト削減施策立案 ・収益力強化施策策定
<b>マーケティング・営業力強化</b> ・マーケティング戦略策定 ・営業革新、営業プロセス改革 ・競争戦略策定 ・ブランド戦略策定 ・新商品開発 ・CRM	<b>新規事業開発</b> ・新規事業テーマ創造 ・新規事業戦略策定 ・事業計画・資金調達計画策定 ・事業開発人材育成 ・社内ベンチャー設立 ・社内アイデア事業化、社内資源評価	<b>中堅・中小企業支援</b> ・収益性改善 ・生産現場の改善 ・販売力強化・経営管理体制強化 ・事業承継 ・後継者育成、人材育成・教育 ・デットIR	<b>業務改革・IT化推進</b> ・IT戦略、情報システム化構想・計画策定 ・業務プロセス改革 ・ITマネジメント・ITガバナンス整備 ・プロジェクトマネジメント・IT調達 ・システム監査・診断 ・システム投資評価
<b>技術戦略</b> ・研究開発マネジメント ・技術イノベーション促進 ・知財戦略策定 ・技術シーズの商品化 ・技術資源の棚卸しと再評価、外販戦略策定 ・提案型技術者の育成	<b>人事・組織・人材開発</b> ・人事戦略 ・コンピテンシーマネジメント ・人事制度・報酬制度設計 ・人事情報システム設計 ・人材育成戦略・計画策定支援 ・人材育成・能力開発セミナー	<b>産業創出・地域活性化</b> ・新産業創出 ・IT利活用 ・農業ビジネス創出 ・地域ブランド戦略 ・地域再生、人口誘導戦略 ・中小企業の海外進出支援	<b>PFI・PPP推進</b> ・PRE ・PFI事業計画立案 ・PPP計画立案 ・資産マネジメント ・公的資産の有効利用・事業化 ・政策形成・実現
<b>通信・メディア・コンテンツ戦略</b> ・経営戦略/事業戦略策定 ・商品・サービス・市場の動向調査 ・M&A関連調査・コンサルティング ・関連政策・施策提言 ・Webマーケティング ・新ビジネスモデル構築	<b>エネルギー・環境・資源戦略</b> ・経営戦略/事業戦略策定 ・市場環境/政策動向調査 ・新事業/ビジネスモデル構築 ・M&A関連DD/コンサルティング ・環境経営推進/CO2削減支援 ・海外展開/インフラ輸出支援(CDM/JCM等)	<b>ヘルスケア戦略</b> ・製薬・医療機器の事業戦略 ・" " の海外展開戦略 ・先端医療事業戦略 ・人材開発支援 ・ヘルスケア業界への新規参入 ・健康増進・予防の事業戦略	<b>リテール戦略</b> ・経営戦略、成長戦略策定 ・オムニチャネル戦略・施策導入支援 ・M&A、アライアンス戦略 ・新規事業戦略、ノンコア・不振事業撤退 ・オペレーション・IT戦略 ・施策導入支援、プロジェクトPMO

# 環境・エネルギー・資源戦略グループのご紹介

環境・エネルギー・資源戦略グループは、環境・エネルギー・資源市場における「日本発のビジネスモデル」の実現と、日本企業の競争力強化に向けて、官・民に対する実効性の高い戦略コンサルティングを提供します。

## 責任者からのメッセージ

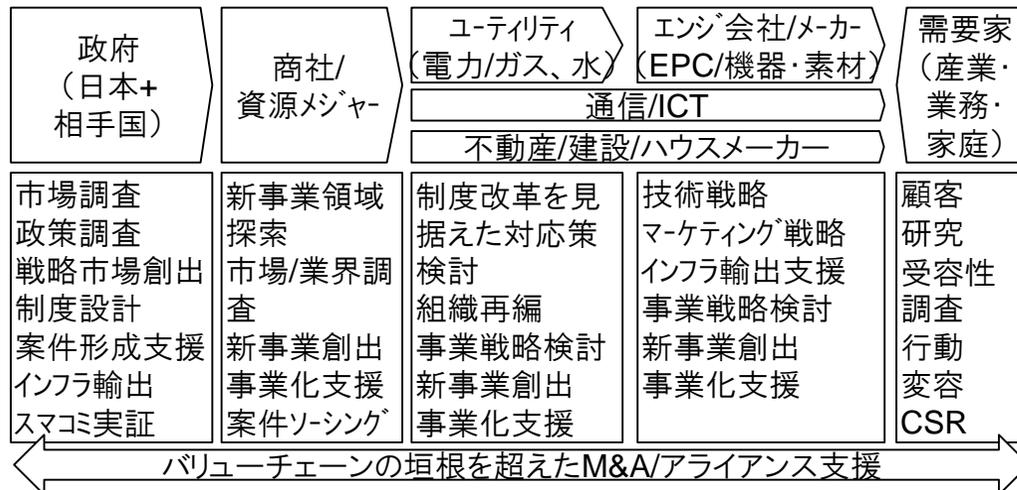
- 諸外国・日本の関係省庁、及び日本の商社/資源メジャー、ユーティリティ(電力・ガス・水)、エンジニアリング会社、機器・素材メーカーに向けて、顧客便益向上と競争力強化を主なテーマとしたコンサルティングを提供します。
- 私達の価値は、民間企業のみならず、産業競争力強化に向けての政策提言・受け皿として、環境・エネルギー・資源分野のバリューチェーンの垣根を超えた問題解決をワンストップで提供することにあります。



ディレクター/プリンシパル  
段野 孝一郎

## 主なサービスライン

1. 政策提言リサーチ & コンサルティング  
 - 環境・エネルギー・資源市場における日本企業の国際競争力強化につながる市場・政策調査、政策提言、実証事業支援
  - 海外におけるスマートコミュニティ市場調査
  - 海外における案件形成支援・F/S事業・実証事業支援
  - 次世代電力システムにおける諸外国の制度調査
2. 商社/資源メジャーの戦略コンサルティング  
 - 新規事業探索から事業化支援、案件ソーシングなどの支援
  - 新たな資源ポートフォリオの市場調査
  - 新規事業開発・ビジネスモデル検討支援
3. ユーティリティ(電力/ガス、水)の戦略コンサルティング  
 - 制度改革対応、組織再編、事業戦略検討などの支援
  - 電力・ガス自由化を見据えた事業戦略検討 など
4. 通信/ICT、ハウスメーカー等の戦略コンサルティング  
 - エネルギー×ICT分野の事業創出などの支援
  - デマンドレスポンス事業、アグリゲーター事業の事業化支援
5. エンジニアリング/メーカーの戦略コンサルティング  
 - 環境・エネルギー・資源市場での技術/マーケティング戦略支援
  - エネルギーマネジメント市場でのビジネスモデル検討 など

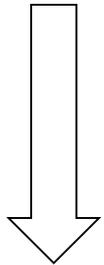


次世代の国づくり

## (仮称)さいたま版グリーンニューディール事業のコンセプト

(仮称)さいたま版グリーンニューディール事業では、中核をなす「エコリフォーム事業」において、アプローチが難しかった中間層の行動変容を目的に、省エネ改修に伴う光熱費削減を投資回収に充当するスキームを検討。

- 省エネ設備導入・リフォームについては、これまで補助金での設備導入支援が一般的



しかし、

- 補助事業に係る確認・交付作業が膨大
  - 補助金があっても利用しない市民が多数、存在  
(本来、省エネを行き渡らせたい中間層の行動が変容しない)
- そのため、政策の効果は限定的であった

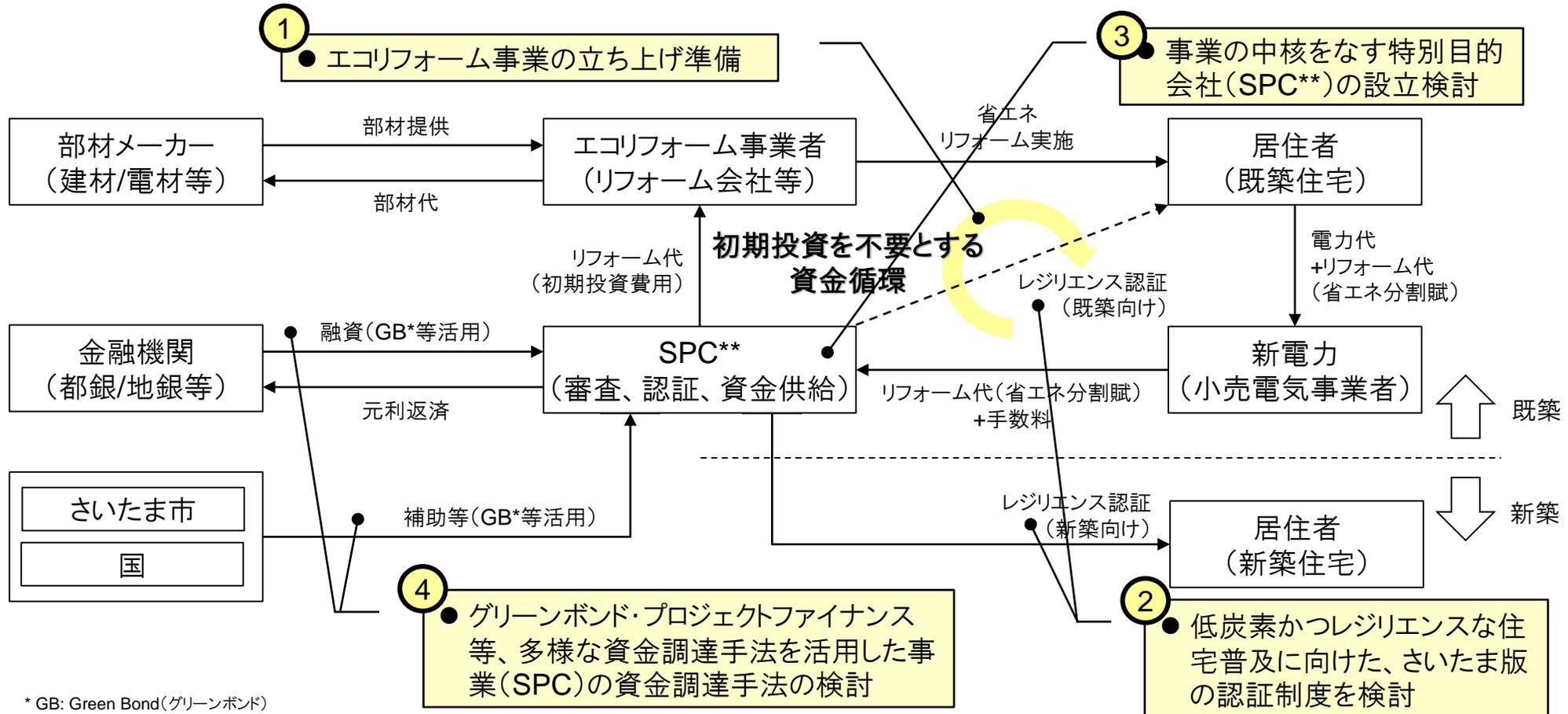
- エコリフォームによるエネルギー料金(電気・ガス代)削減分を投資回収に充当し、初期投資費用を軽減

エコリフォーム制度/事業により、

- 省エネ診断の実施により、補助金行政では効果的にアプローチできない中間層の行動変容を促進
- 光熱費削減効果を投資回収に充当することで、導入阻害要因の1つである初期費用を軽減
- 業務・家庭部門のCO2排出量を大幅に削減するとともに、市民の生活レベルの向上を実現
  - 居住快適性向上
  - 熱収支改善による健康促進(例:結露防止によるカビ発生防止、ヒートショック軽減)
- 設備投資、機器購入等を促進することで、経済波及効果も期待できる

## (仮称)さいたま版グリーンニューディール事業の検討内容

本事業では、①エコリフォーム事業の検討、②レジリエンス認証の検討、③SPCの設立検討、④ファイナンス手法の検討、の4つのテーマを検討した。



\* GB: Green Bond (グリーンボンド)

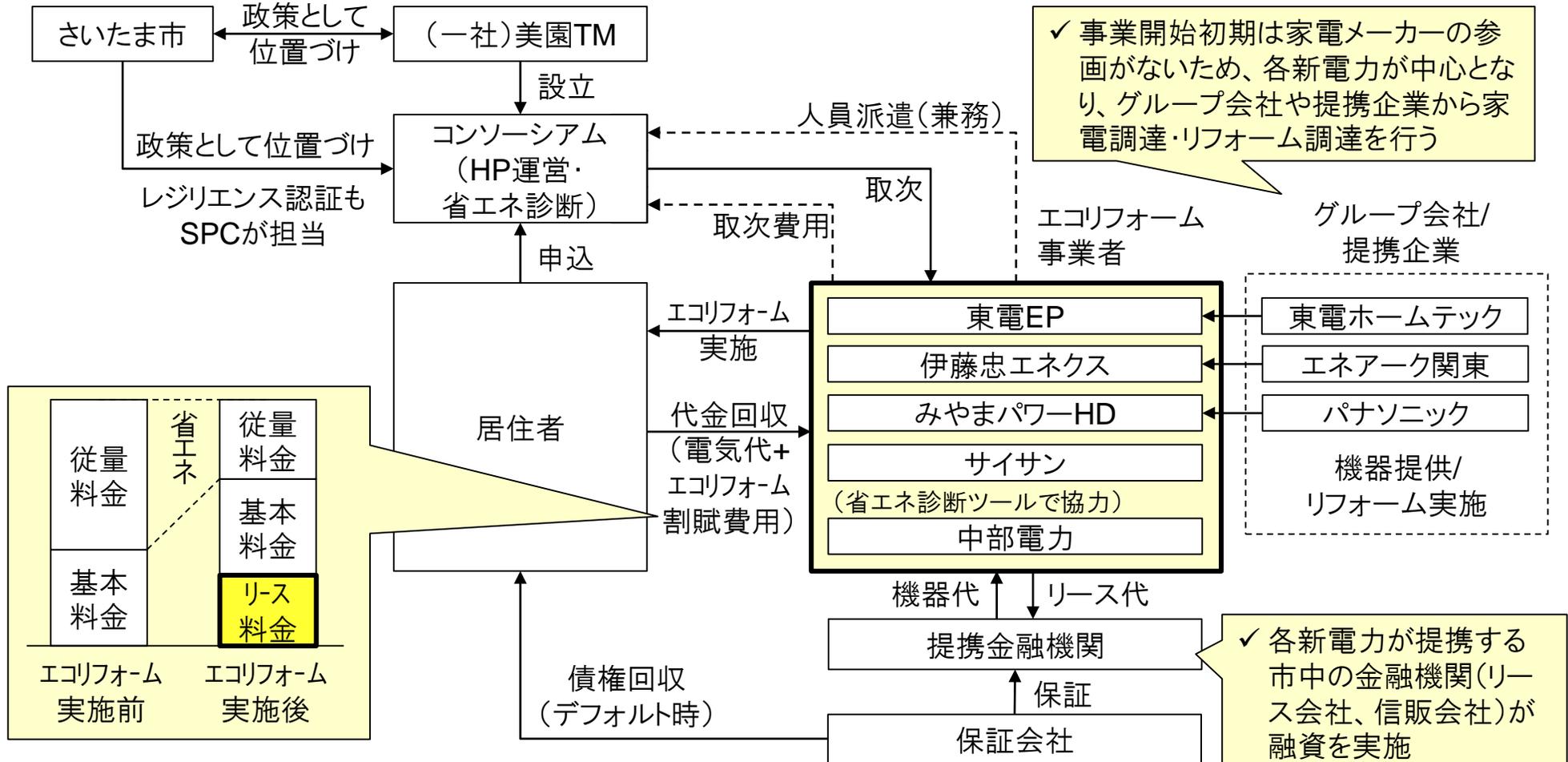
\*\* SPC: Special Purpose Company (特別目的会社)

## (仮称)さいたま版グリーンニューディール事業：平成29年度検討内容概要

エコリフォーム事業 のコンセプト	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 英国グリーンディール事業をベンチマークし、「<b>エコリフォームによるエネルギー料金(電気・ガス代)削減分を投資回収に充当し、初期投資費用を軽減</b>」する事業を検討。</li> </ul>
ターゲット顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ①昭和56年以降に建設された持家住宅居住者(戸建+集合)かつ②エネルギー消費量大きいファミリー世帯(3人以上世帯)が対象となる(=<b>さいたま市内においては12.1万世帯が該当</b>。)</li> </ul>
対象機器・ リフォーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エコリフォーム事業の対象機器・リフォーム部材は、①光熱費削減効果が大きく、かつ②相対的に安価である家電・部材が要件となるため、当面は<b>冷蔵庫、エアコン、窓断熱、給湯器、太陽光発電</b>が対象。</li> </ul>
事業者要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ①財務健全性・法令順守であること、②<b>市内工事会社を活用</b>すること、③<b>省エネ診断ノウハウを有する</b>こと、④経済性が見込めるエコリフォーム事業が実施可能であること、を満たす事業者を市が認証。</li> </ul>
資金調達・与信 (ファイナンス)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ストラクチャード・ファイナンス、グリーンボンドなど多様な資金調達が考えられるが、事業化初期段階では下記の3点がハードルになる。           <ul style="list-style-type: none"> <li>①資金調達規模(10億円以上の資金調達規模でなければファイナンス組成コストを吸収困難)</li> <li>②事業リスク評価(本邦初の事業であり、トラックレコードがなければ適切なリスク評価が困難)</li> <li>③与信判断実施体制(契約実務や料金回収システム(未収管理システム)の整備に多額を要する)</li> </ul>           →<b>当面は市中の金融期間の活用、基金型でのスポンサーからの出資招聘等が現実的な選択肢</b>となる         </li> </ul>
事業実施体制 (SPC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資金調達機能を有さない場合、SPCの役割は限定的 →<b>当面はコンソーシアム形式で事業化活動を実施</b></li> </ul>
事業化シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>段階的に事業規模を拡大し、中長期的にSPC設立やボンド発行等を行える規模を目指す</b></li> </ul>
平成30年度 実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新電力を中心とした民間企業からなる<b>コンソーシアムを組成し、エコリフォーム事業を試行</b>。</li> <li>● <b>事業実施のための体制整備、メニュー検討、トライアル事業での検証(経済性、市民の反応)等を行う</b>。</li> </ul>

# 平成30年度のテストマーケティング実施体制

平成30年度は、コンソーシアム各社とともにエコリフォーム事業に必要な準備(省エネ診断フロー確立、WEB対応等)を行い、各事業者のグループ会社等を活用しつつ、エコリフォーム事業のテストマーケティングを行う。



## 参考情報

---

## 1. お問い合わせ

本資料は、専ら貴社のご利用のために取りまとめました。弊社の営業秘密、ノウハウなどを含むため、第三者への開示はご遠慮ください。本件に関しますお問い合わせ、ご確認は下記までお願いいたします。

株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門

部長／プリンシパル 環境・エネルギー・資源戦略グループ担当

段野 孝一郎

E-mail: [danno.koichiro@jri.co.jp](mailto:danno.koichiro@jri.co.jp)

〒141-0022 東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング  
Tel: 03-6833-5345(直通) Fax: 03-6833-9480

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。

## 2. 免責事項

### (士業法)

弁護士法、公認会計士法、税理士法等の法令に基づき、資格を有するもののみが行える業務に関しては、当社は当該業務を行うことができません。これら士業に関わる事項については、貴社において、それぞれの有資格者である専門家にご相談下さい。

### (金融商品取引法等)

当社は、法令の定めにより、有価証券の価値に関する助言その他の投資顧問業務、M&A案件における所謂フィナンシャルアドバイザー業務等は行うことができません。

### (SMBCグループとの関係)

日本総合研究所はSMBCグループに所属しており、当社内のみならず同グループ内各社の業務との関係において、利益相反のおそれがある業務は実施することができません。

「利益相反管理方針」(<http://www.smfg.co.jp/riekisouhan/>)に従って対応しますので、ご了承ください。  
当社によるコンサルティングの実施は、SMBCグループの金融機関等とは独立に行われるものであって、これら金融機関からの資金調達の可能性を保証するものではありません。

### (反社会的勢力の排除)

当社は、反社会的勢力とは一切の関係を遮断し、反社会的行為による当社業務への不当な介入を排除しいかなる利益も供与しません。当社は、当社業務に対する反社会的な強要や脅迫等に対しては、犯罪対策閣僚会議幹事会申合せ「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」(平成19年6月19日)の趣旨に従い、外部専門機関に相談するなど毅然とした対応をとります。当社は、お取引先が反社会的行為により当社業務に不当な介入等を行った場合、お取引に係る契約を解除することができるものとします。