

# 改革始動！ 変貌する電力システムの行方

第9回

日本総合研究所 段野 孝一郎

総合研究部門 ディレクター/プリンシパル  
環境・エネルギー、資源・水ビジネス、通信・ICTを対象に、経営戦略、事業戦略、技術戦略、M&A、セールス&マーケティング、新規事業開発をテーマとするコンサルティングに従事。近年は、電力・ガスシステム改革や、新興国を中心とした海外への事業展開支援を行っている。



## 電力小売事業に迫るパラダイムシフト マーケティング戦略に3つのポイント

### 2016年から始まる電力小売の全面自由化

本連載では、これまで8回にわたり、電力システム改革の行方を展望してきた。本稿からは、4回の紙幅をいただき、電力システム改革が電力関連事業者、とりわけ電力小売事業者へ与える影響(図)について解説したい。

これまでの連載をお読みの読者にとってはすでに周知のことかもしれないが、改めて電力小売の視点から、今回の電力システム改革の影響を振り返ろう。日本では、2000年より段階的に電力小売の自由化がなされてきた。需要の大きい産業需要家向けの電力小売自由化から始まった電力システム改革は、自由化範囲を小規

模需要家までを含むように段階的に拡大してきた。今回の電力システム改革によって、これまで参入規制下にあった契約容量50kW未満の低圧部門と電灯契約の家庭部門に対して、新規参入が可能になる予定である。

過去を振り返ると、電力は国家の経済成長になくてはならない社会インフラの1つであり、発電所・送配電網の整備と電力の安定供給は至上命題であった。万が一にも電力の安定供給が滞ってはいけな—そのような背景から、日本政府はエネルギー基本計画を定め、一般電気事業者は計画を遵守し、世界的に見ても優れた信頼性を有する電力インフラを開発してきた。また、こうしたインフラ

開発への投資資金の回収を保証するために、総括原価方式によって電力小売の料金を定め、事業の予見性を担保してきたと言える。

### 電力自由化がもたらすパラダイムシフト

一般電気事業者のこれまでの取り組みによって、わが国の発電・送配電インフラは概成し、日本は世界的に見ても最高品質の電力インフラを有する地域となった。しかし、電力需要の旺盛な成長が見込めたこれまでと違い、今後は少子高齢化などによって市場成長率は鈍化する見通しである。今後の電力需要の成長が期待できない状況を見据え、発電・送

図 電力システム改革による影響

1. 発電		IPP(独立系発電事業者)・・・卸売発電事業者		1995年4月に自由化	小売 全面自由化
		PPS(特定規模電気事業者)・・・発電・小売事業者		2000年4月に自由化	
2. 送配電		広域系統運用機関・・・日本全体の系統運用事業者		2015年4月に設立	
3. 小売	特別高圧 (2,000kW~)	1万件	2,300億 kWh/年	大工場、デパート、病院 ホテル、オフィスビル	2000年3月に自由化
	高圧B (~2,000kW)	75万件	3,100億 kWh/年	中小工場、スーパー 中小オフィスビル	2004年4月に自由化
	高圧A (~500kW)				2005年4月に自由化
	低圧 (~50kW)	740万件	440億 kWh/年	小工場・ビル、商店 コンビニ	2016年4月に自由化 (予定)
電灯	7600万件	2,860億 kWh/年	家庭、公衆街路灯		

約7兆円

出所：資源エネルギー庁資料を基に日本総研作成

配電インフラの整備による安定供給から、電力小売市場における競争の活性化による電力価格の低減に重点を移すことが、今回の電力システム改革の位置づけであろう。

しかし、これまで高い市場予見性の下で事業を行ってきた既存の一般電気事

業者にとっては、電力小売の全面自由化は大きなパラダイムシフトを迫るものである(表)。例えば、発電所の建設における投資回収の予見性は、総括原価方式の撤廃と電力小売の全面自由化によって確実に低下する。電力小売も同様で、需要離脱リスクを織り込んで計画を立案する必要がある。今後はこうした「不確実性」と向き合って、事業を経営していかなければならない。

## ユーティリティ事業者に求められるマーケティング戦略

電力小売事業者にとっては、需要家の離脱への対応が経営課題となる。従来のパラダイムから脱却して、移り気な顧客を維持・獲得する新たなマーケティング戦略を検討することが必要になるだろう。また、他事業者との競争を意識した差別化戦略を検討する必要がある。

新規参入事業者の視点に立つと、自由化市場は新たな市場となるため、自社にとってアプローチしやすく、かつ収益性の高い顧客を選別して、電力小売契約を獲得することが戦略方針となる。マーケティングでいうところの、いわゆる「チェリー・ピッカー」(＝高収益セグメントのみを獲得する事業者)の行為である。

新規参入事業者を迎え撃つ一般電気事業者にとっては、こうした「チェリー・ピッカー」のマーケティング戦略を考察し、自社の既存顧客の離反を効果的・効率的に防止する必要が

表 電力事業におけるパラダイムシフト

項目	従来の電力システム下	今後の電力システム改革下
外部環境	経済成長→需要増	経済成熟・人口減少→需要減
制度理念	適正価格による安定供給	安定供給を担保したうえで、競争による価格低減の実現
発電事業	総括原価方式による高い予見性(＝必ず回収できる)	マーケットリスクを織り込んで、事業計画を立案する必要あり
小売事業	規制市場の顧客による高い予見性(＝必ず売れる)	需要離脱リスクを織り込んで、事業計画を立案する必要あり

出所：日本総研作成

ある。こうした既存顧客の離反防止施策を総称し、「チャーン・マネジメント」と呼ぶ。一般的に離反顧客防止の際には、離反が見込まれる特定セグメントに対して、個別に離反防止措置を取ることが一般的であるが、公的な性格を持つ一般電気事業者にとっては、特定セグメント向けの個別施策を採用しづらい側面がある。

そのため、電力・ガスなどのユーティリティサービスを提供する事業者にとっては、既存顧客を囲い込み、新規顧客を獲得するマーケティングにおいて、特定セグメントに集中し過ぎず、それでいて顧客の防衛と新規獲得を可能にする、いわば「ユーティリティ・マーケティング」とも呼べるアプローチが必要になるのである。

また、電力という商材の特性を考えた場合、既存の送配電網を介して需要家に電力供給を行う以上、電力自体の品質では差別化できない。いわゆるコモディティ商品である。そのため電力自体の差別化は、①価格、②環境配慮性(電源構成の違いによ

るCO<sub>2</sub>排出量の差異)の2点で図るしかないのが現状である。電力自由化時代のマーケティングにおいては、価格や環境配慮性以外のポイントで、差別化を図っていくためのサービス戦略の検討も必要になるだろう。

## マーケティング戦略の検討ポイント

電力システム改革に伴うパラダイムシフトによって、電力小売事業者にとってはマーケティング戦略を再考する時期に差し掛かっている。その際のポイントは下記の通りである。

- ①ユーティリティサービスの公益性を考慮した「ユーティリティ・マーケティング」
- ②離反顧客に対する「チャーン・マネジメント」
- ③サービス戦略による差別化

次回以降、それぞれのテーマについて、取り組みの方向性を説明したい。■