

電力小売全面自由化によって本格化する デジタル・マーケティング戦略

カスタマー・エクスペリエンス志向に基づくマーケティング・デザイン

2016年4月の電力小売全面自由化により、一般家庭も含めたあらゆる消費者が電力小売事業者を自ら選択できるようになります。自由化が先行している海外では、膨大な数の消費者に対して効果的に働きかけるために、モバイルやWebなどのデジタルチャネルを活用したデジタル・マーケティングの巧拙が重要な要素となっています。今後、国内電力小売事業者がデジタル・マーケティングに取り組む際には、顧客起点による業務・体制の整備、つまり高いレベルでのカスタマー・エクスペリエンスを実現し、多様なチャネルによる顧客接点を通じた差別化が求められます。IBMでは、電力小売事業者に対して、短期間での戦略構築を積極的に支援しています。

▶▶ 1. 電力システム改革がもたらす 電力小売事業への影響

2016年4月から、契約電力が50kW未満（低圧）の消費者に対する電力小売りの規制が緩和されます。図1にあるとおり、2000年の2000kW以上、2004年の500kW以上、2005年の50kW以上とこれまで3段階の自由化を経て、ついに全面自由化に至ることになりました。現時点でも50kW以上の消費者に対する電力小売りは自由化されているものの、これまで電力会社にとっては、都市ガス、LPガス、灯油、熱供給などの他エネルギーが主な競合であり、電力市場における電気事業者間での競争は比較的限定されたものでした。2005年に50kW以上の自由化がなされた当時は、電力会社にとって自家発電事業者が最大の競争相手として台頭しつつありましたが、その後の原油価格の高騰・高止まりによって自家発電事業者は相次いで事業縮小・撤退し、あまり大きな脅威ではなくなっていったことも背景にあります。

しかし東日本大震災を契機に電力システム全体が改革されることになり、家庭用を主とした低圧への小売自由化が決定し、かつシェール革命による世界的な原油価格

の低下や太陽光発電に代表される再生可能エネルギーの高まりによって、市場の拡大と電源確保手段の増加が見込まれることから、多くの企業が電力小売市場に参入する意向を示しています。経済産業省によると、2015年5月時点で650社を超える企業がすでに事業者登録を済ませており[1]、登録事業者数はさらに増大するものと予想されます。一方、受けて立つ側の既存電力会社は、発電コストの低い原子力発電所の再稼働・新設が困難になっているなど、従来の優位性を保ちにくくなっていますが、発電・小売りの両面から現在の供給区域外への進出を活発化させています。このように、新規事業者と既存電力会社がこぞって参入する2016年4月以降の電力小売市場は、激しい競争状態になることが予想されます。

前述のとおり、電力会社はこれまでの電力小売市場において全く競争にさらされていなかったわけではありません。主な競争相手はガス会社であり、ガス料金よりも優位性のある電力料金メニューを開発し、営業員を配置して営業活動を展開してきました。つまり、電力会社における従来の競争力の源泉は、魅力的な電力料金メニューの開発と迅速な提供、および営業員によるOne to One営業でした。しかし後者のOne to One営業は、比較

約の大きな電力使用量が見込める法人顧客に対しては実行可能であるものの、莫大な数に上る一般家庭などの顧客に対しても同様に営業員を配置することは極めて困難で、効率性の観点から適切とは言えません。そのため、電力小売全面自由化後の競争に打ち勝つには、一般家庭などの顧客に対して、効率的にアプローチできる仕組みを整えていくことがポイントになるでしょう。

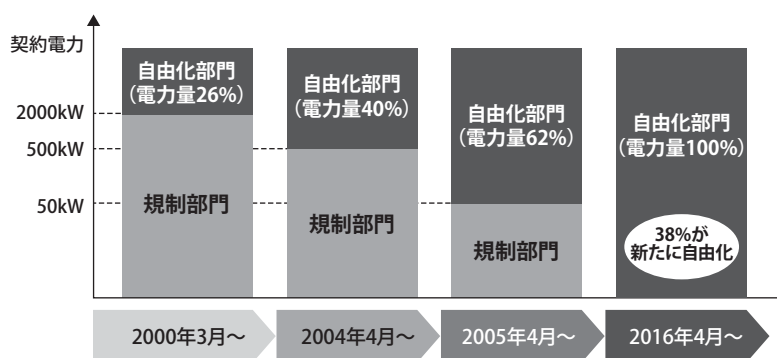
▶▶ 2. 電力小売自由化先進国におけるデジタル・マーケティングの現状

1990年代以降、英国、米国、豪州では、規制緩和策の一環としての電力小売自由化が先行しており、すでに20年近い実績があります。特に、一部の州だけでなく国レベルでの自由化が実現している英国では、ビッグ6と言われる大手電力会社6社が激しくしのぎを削っています。電力小売市場においても、マーケティング能力の高度化を含めた高いレベルでの競争が日々行われており、自由化先進国として多くの示唆を得ることができます。そこで本章では、英国の事例を主に紹介します。

英国において電力小売自由化開始当初は、新規顧客獲得や既存顧客への新サービス提案などを、訪問販売や電話による勧誘といった主に人を介する営業活動に依拠していました。しかし、これらは人件費がかかり高コストになるだけでなく、消費者からは強引な勧誘とみなされて消費者問題に発展するケースも多々あり、必ずしも効率的な方策ではありませんでした。その後、インターネットやスマートフォンなどの携帯端末が普及し、これらデジタルチャネルを活用したマーケティング、いわゆるデ

ジタル・マーケティングが社会的に普及していくのに伴い、電力小売事業者各社も積極的に取り入れるようになりました。デジタル・マーケティングは、低コストかつ顧客ごとのきめ細かなニーズに対応することができるため、競争上、最も重要な要素の一つとなっています。

例えば、デジタル・マーケティングが最も進んでいる企業の一つである英国のScottish Power社においては、すでに数百万人規模で顧客のデジタル会員化が実現していると言われており、電子メールや会員サイトなどのデジタルチャネルを活用した顧客アプローチが可能な状態となっています。ビッグ6の中では、もともと顧客基盤が大きい地域をカバーしていた同社にとって、マーケティング・営業コストの削減や施策の差別化は喫緊の課題でした。デジタル・マーケティングの本格活用を早い段階で決断し、デジタル会員獲得に向けた販売促進キャンペーンなどの取り組みを継続的に実施した結果、競合他社と比べて高い比率でデジタル会員化を実現しました。現在、デジタル会員から獲得した顧客属性・電力利用パターンなどの豊富な顧客データを蓄積し、このデータと高度な分析エンジンを活用して、離脱可能性の高い顧客の識別や顧客ごとの各種サービスに対する選好などをかなり高い精度で予測できていると言われていいます。この分析結果を活用することで、働きかけるべき顧客に対して、必要な働きかけを実施することが可能となり、結果的に離脱の防止や顧客満足度向上に寄与しています。同社は、この数百万人の顧客をそれぞれ異なるニーズを有した「個客」として捉えることに成功しており、ニーズに応じてパーソナライズした働きかけを行うことで、市



※経産省資料「電力システムに関する改革方針」を基にIBMIにて作成

図1. 電力小売自由化の流れ

場における差別化を図っていると考えられます。

加えて、英国小売市場の調査結果からは、すでに6割程度の消費者が小売事業者を選ぶ際の情報収集にWebサイトを活用しているなど、デジタルチャネルが最も影響力があるということが出来ます(図2)。特に料金比較サイトは、消費者が住居の間取りや電気の使用パターンなど最小限の情報を入力するだけで、電力小売事業者各社の料金メニューから最適な料金プラン候補を抽出することが可能であり、契約する小売事業者の変更手続きも同サイト内で実施することが出来ます。このような利便性から、消費者に対する料金比較サイトの影響力は日増しに大きくなり、料金比較サイト間の競争も激しくなっています。電力小売事業者にとっては、料金比較サイトへの適切な情報提供や、料金比較サイトからのスムーズな自社サイトへの誘導などは、マーケティング施策検討において、非常に重要度の高い取り組み課題となっています。

このように、自由化先進国である英国の事例から、デジタル・マーケティングの重要性は高まる一方であり、その巧拙が業績の浮沈に直結する状況になっていると言えます。日本においても電力自由化開始後、急激にデジタル・マーケティングの重要性が高まってくる事が十分に予想されます。すでに英国にて取り組まれているように、デジタル・マーケティングを活用して、顧客ニーズのより深い理解を目指し、そのニーズを満たすために個客ごとにパーソナライズされた付加価値提供をデジタルチャネルを活用して提案していくという姿が、電力小

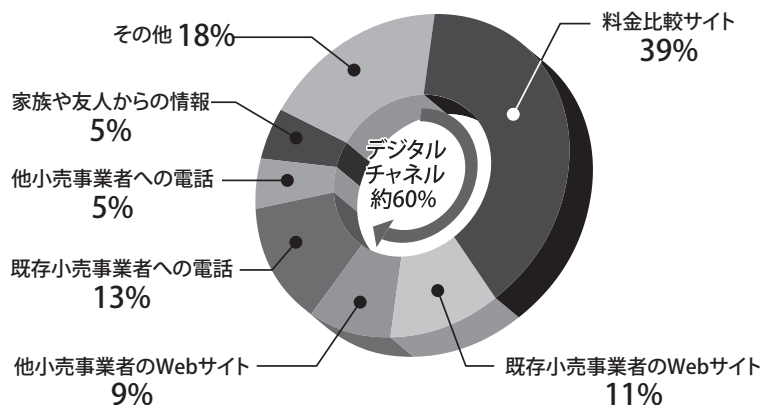
売事業者各社のマーケティング上の主要な取り組みに変わってくるものと考えられます。

▶▶ 3. カスタマー・エクスペリエンスによる顧客起点マーケティングの実践

今まで、国内における電力市場は、その事業の性質上、電力の安定供給が絶対条件であり、公益性の高い事業としてすべての顧客に公平性を持って接することが求められてきました。つまり、電力事業者は安定的な「供給者」として、高い信頼性を実現するための取り組みを社会から要請されていたと考えることができます。

しかしながら、電力小売全面自由化後は、消費者自らが電力小売事業者を選択する時代となり、顧客ごとに異なるニーズにいかに対応できるかといった視点が電力小売事業者には強く求められることとなります。これは、今までのような安定的な供給者としての「静」の立場から、顧客を起点とし日々変わりゆく顧客ニーズに迅速に対応しうる企業としての「動」の側面がより求められることを意味します。

特に、顧客ニーズに関する情報を入手し、それに基づき顧客に積極的に働きかける必要性が今後生じることから、マーケティングの各業務プロセス、特に顧客との接点を有する業務を再定義することが求められます。つまり、顧客が企業およびその提供するサービス内容・付加価値を認知し、それが具体的な興味や関心として意識が高まり、結果として電力小売事業者の選択や、新たな料金メニュー・新サービスの採用といった具体的な行動を



※Retail Market Review Baseline Survey Ofgem (Office of Gas and Electricity Markets) 2014年を基にIBMが作成

図2. 英国にて過去1年間に電力小売事業者を変更した消費者が活用したチャネル

起こすまでを一連の流れとして把握し、その流れに対応した業務・体制を整備することが必要となります。

このような一連の流れを通じて、顧客に高い満足度をもたらす体験をいかに提供できるかという「カスタマー・エクスペリエンス志向」が、近年のマーケティングにおいて重要視されています。

例えば、ある電力小売事業者から販売促進キャンペーンに関する電子メールを受け取った消費者は、その内容に関心を示した場合、その事業者のホームページを訪問し、キャンペーンのより詳細な内容を知りたいというニーズが生じるかもしれません。または、キャンペーンの申し込み手続きを確認するために、コールセンターに電話する可能性もあるでしょう。このように、消費者がメール受領後どのような行動を取るかを事前に想定し、その行動に合わせていかに消費者の関心をさらに高め、確実に受注に結びつけるかといった視点から、顧客が次の行動としてアクセスすると想定されるWebサイトのコンテンツや、コールセンターの対応方法などを事前に整備しておくことが必要となります。

つまり、カスタマー・エクスペリエンス志向とは、想定される顧客の行動にどう対応するかという「顧客起点」の観点から業務・体制を設計・整備するものです。供給者視点を中心だった電力業界においては、自由化によって今後重視される新たな視点であると言えます。このようなデジタルチャネルを活用した顧客起点の業務プロセス構築やカスタマー・エクスペリエンスの提供を検討すると、必然的にオムニチャネルの実現が要請されま

す。オムニチャネルとは、**図3**に例示したとおり、例えば、認知・興味・購買・共有といった顧客の行動プロセスにおいて、顧客が最も便利なチャネルをその時々で活用しながらも、チャネル間の障壁を感じさせず、一貫したカスタマー・エクスペリエンスの提供を可能とするものです。その実現には、各チャネルおよびそれを支える組織・業務・システムが有機的に統合されていることが求められます。オムニチャネルは、リアル店舗とネット通販の融合など、主に小売流通業を中心に先進的な取り組みが国内でも出てきていますが、今後、電力小売事業でも、料金メニューやサービスの多様化により、多くの事例が出てくることが想定されます。例えば、モバイルのアラート機能によって今月の電力代が急上昇していることを知った消費者が、小売事業者の営業所で省エネ・料金メニューの無料相談を受け、そのアドバイスに基づいた新料金プランへの変更手続きをWebサイトを通じて行うことなどが考えられます。

従って、電力小売事業者の視点からは、今まで取り組んできたような各チャネルを担当する組織（対面営業担当部署・コールセンターなど）が縦割りでそれぞれ独自に対策を練るだけではなく、常に顧客を起点とした検討を行い、その顧客のニーズや行動を想定し、それに対応できるよう各チャネルを横串にした機能横断的な取り組みが求められることとなります。また、常に変化し続ける顧客ニーズに柔軟に対応し続ける能力も求められます。つまりこのような取り組みは、電力小売事業者にとって、マーケティング業務が組織全体を巻き込んだ全社的な活動に

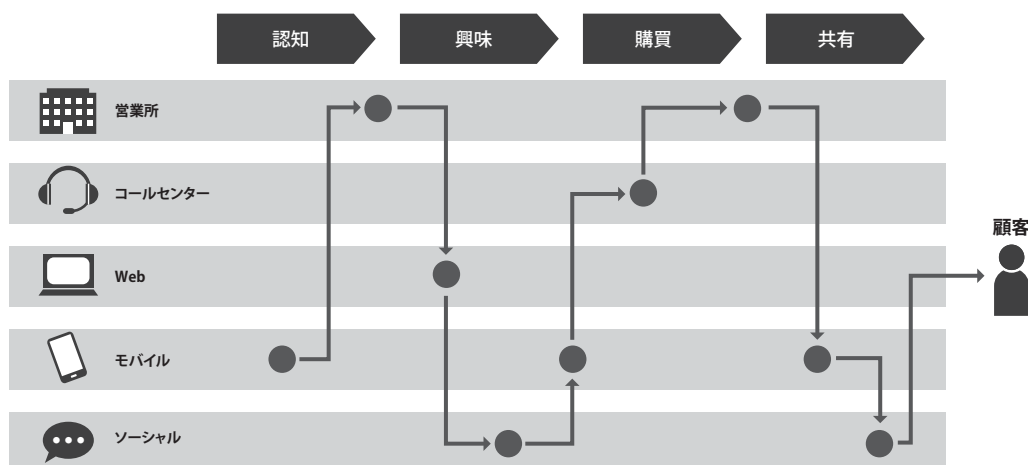


図3. オムニチャネル活用のイメージ

なっていくことを意味します。

電力小売事業者各社が、上記のような顧客起点のマーケティングに変容していくことで、電力小売事業者と消費者との接点が目に見える形で変化することが想定されます。消費者は、今までのような安定的な供給者に対する受動的な受け手としてではなく、自ら積極的にニーズ・要望を発信し、そのニーズを適切に充足しうる事業者であるか否かを、事業者とのあらゆる接点を通じて検討することが可能となります。このような消費者の厳しい目にさらされながら、顧客ニーズに基づき、高いカスタマー・エクスペリエンスを提供し続けられる企業のみが、今後競争に勝ち残っていくと考えられます。

▶▶ 4. 電力小売自由化に向けた今後の動向 およびIBMの取り組み

2016年4月の電力自由化本番を控え、2015年秋ごろから、各社の具体的なプロモーション活動が本格化する見込みです。日々の生活においても、これらの活動を広告媒体などを通じて目にする機会が急速に増えてくると思われます。電力小売事業を展開する各社が、まずは企業認知度の向上などを目指した広告宣伝やマーケティングの試行、つまりテスト・マーケティングに取り組むことが想定されます。テスト・マーケティングは、一部の限られた消費者に限定していくつかのプロモーション施策を試行し、その反応を分析するなど、マーケティング本格化に向けて、事前に仮説を検証・精緻化していくことが主な目的となります。デジタル・マーケティングを

試行するには、情報システム基盤および顧客データの整備に加え、それを操作する担当者の配置やデータ分析業務の習熟など、準備に一定の期間・コスト（投資）が必要となりますが、顧客行動特性や選好などの情報を先行して入手することが可能となり、競合他社に対するアドバンテージが得られます。

また、顧客に対するさまざまな仮説に基づくテスト・マーケティングを繰り返すことで、デジタルチャネルを含めた各チャネルの役割・位置付けおよびそれらを有機的に統合したオムニチャネル戦略が、具体的かつ徐々に洗練されたものになってくると思われます。多様なチャネルを組み合わせることで消費者の関心を惹きつけるために、極めて膨大な組み合わせのパターンの中から、それぞれの顧客接点タイミングでの効果的なチャネルおよびその組み合わせを見極め、抽出していくという作業が求められます。

このようなマーケティングに関する広範なニーズに応えるため、IBMでは2015年1月より、電力・ガス小売自由化に向けたマーケティング戦略策定支援プログラムをワークショップ形式で提供しています[2]。このプログラムは、1~2日程度の個別ワークショップを、電力小売事業を検討している企業ごとに開催します。ワークショップでは図4のとおり、自由化後の電力小売市場に関する知見の蓄積・共有、モバイルなどのデモ画面を通じたデジタルチャネル活用に向けた体験、マーケティングのあるべき姿に関するディスカッションという3つの観点から集中的なアプローチを行い、短期間でマーケティング戦略の策定を支援します。具体的には、電力小

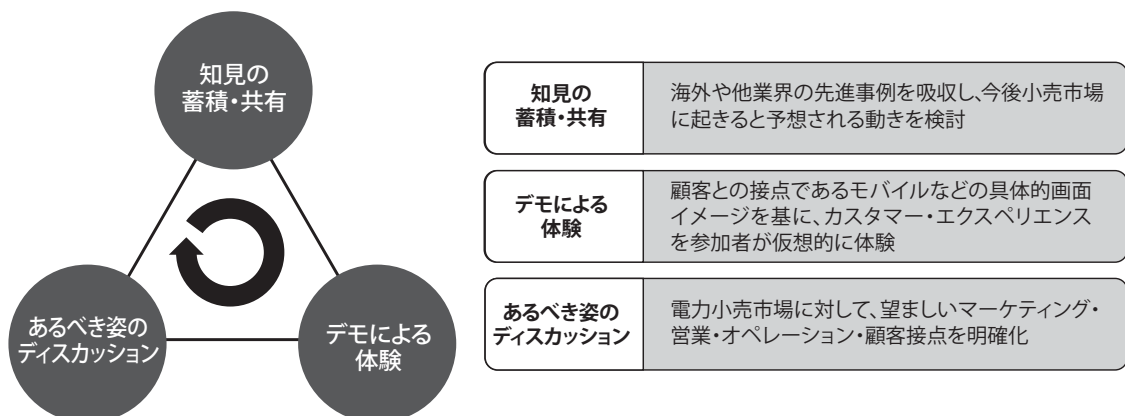


図4. ワークショップの主な内容

売事業者が積極的にアプローチをしたい顧客像を具体的に明らかにした上で、海外先進事例などの知見を活用しながら多様なチャンネルを活用してどのように顧客接点を構築していくか、IBMの研究者、コンサルタント、ソフトウェア技術者とディスカッション形式にて検討していきます。それにより、各チャンネルが果たすべき役割・備えるべき機能が具体化し、オムニチャンネル実現に向けて今後取り組むべき組織・業務・システム要件・課題を早期に洗い出すことが可能となります。IBMでは、海外の電力自由化先進国において電力小売事業者を支援した経験から、豊富なデジタル・マーケティング事例やデジタル・マーケティングのための最新の分析技術の紹介などを通じて、電力小売市場におけるマーケティング戦略構築の具体化を支援いたします。発表以来、すでに多くの問い合わせをいただいております。今後も早期にオムニチャンネルを実現するマーケティング戦略を構築するためのツールとして、多くの電力小売事業者にご利用いただけるものと考えています。

電力小売市場で本格的な競争が始まる2016年4月以降、デジタル・マーケティングを駆使した顧客の激しい奪い合いが展開されることが予想されます。その中で、競争力を有するカスタマー・エクスペリエンスを顧客に提供し続けるためには、データ分析力の高度化(具体的には、綿密な顧客分析から導き出された自社独自の分析モデルおよびその精緻化)、分析モデルに基づく顧客セグメンテーションを実施するための分析システム基盤の構築、これら業務を担う分析専門家、いわゆるデータサイエンティストの育成などが求められます。自由化開始前には必ずしも求められていなかったシステム基盤や高度な人材は、一朝一夕に具備することができるものではなく、自由化市場における競争を通じて、徐々に洗練され高度化していきます。ある海外大手電力小売事業者のマーケティング責任者(CMO)が、「デジタル・マーケティングの導入・定着化には数年を要した」と語ったように、顧客ニーズを確実に捉え、顧客満足度向上につながるようなデジタル・マーケティングが各社で本格的に展開され効果を上げるには、しばらく時間を要すると考えられます。この時間を短縮するためには、システム基盤の整備だけに捉われるのではなく、戦略・業務・シス

テム・組織/人材のバランスが取れたマーケティング機能の段階的な高度化が必要だと考えています。IBMではそれぞれの領域にて強みを持つコンサルタントとエンジニアが参画し、機能横断的なプロジェクトによって事業者様をご支援する体制を整えており、具体的なコンサルティングの相談依頼も増えています。また、すでにデジタル・マーケティングが先行している他業界企業との業界を超えた業務提携や共同事業体(JV)の設立を検討する事業者も今後増えてくることが予想され、企業間の業務・システムの連携などのニーズも今後高まってくると考えています。

引き続きIBMでは、自由化によって競争が激化する電力小売市場において、最新のデジタル・マーケティング技術、海外先進市場における実績、電力業界における豊富なコンサルティング経験などをベースに、電力小売事業者のビジネス成功に向けて貢献してまいります。

[参考文献]

- [1] 経済産業省資源エネルギー庁: 特定規模電気事業者連絡先一覧, http://www.enecho.meti.go.jp/category/electricity_and_gas/electric/summary/operators_list (2015.5)
- [2] 日本IBM: 電力・ガス小売り自由化に向けたマーケティング戦略策定支援サービスを開始, <http://www.ibm.com/jp/press/2015/01/1901.html>



日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業
公共・通信・メディア・公益サービス事業部
公益ソリューション・サービス
シニア・マネージング・コンサルタント

荒木 和晃
Kazuaki Araki

外資系コンサルティング会社を経て現職。電力、ガスに代表されるエネルギー業界における各種コンサルティングに幅広く従事。CRM領域に強みを持ち、IBM社内におけるソリューションリーダーを担う。



日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業
公共・通信・メディア・公益サービス事業部
公益ソリューション・サービス
シニア・マネージング・コンサルタント

磯野 慎治
Shinji Isono

外資系コンサルティング会社、日系金融機関を経て現職。現在は、主に電力業界における自由化対応をふまえた各種コンサルティングに幅広く従事。