

英国の経験から学ぶ 電気小売事業者のための 企業戦略・マーケティング戦略

英国の15年間の自由化の経験から学ぶ戦略的ヒント 今日の成熟した市場に至るまでの戦略的変換 インカンベントと新規参入者の企業戦略・ビジネスモデル セグメンテーションを含むマーケティング戦略と施策の成功・失敗例 インカンベントの9電力が直面する可能性のあるリスク

1990年代末に自由化された英国の家庭用電気小売市場は、成熟した競争市場である。現在、市場では6大事業者と約30の新規事業者が激しい競争を展開している。前者は発電と小売の両事業を行うビジネスモデルを採用しており、6社を合わせた発電市場そして小売市場におけるシェアはそれぞれ7割と9割である。近年、後者の勢力拡大は顕著で、それらの多くはこれまでになかったビジネスモデルをもって競争に臨んでいる。

6つという比較的多い数の事業者が自由化された市場で対等に、そして発電も含め、市場をほぼ独占しながら競争している例は世界でも珍しい。日本も自由化後、現在の9電力が国内の発電所の大半を所有しながら対等に、そして市場をほぼ独占しながら競争するものと想像される。新規参入者も多く見込まれており、日英の市場は基本的な構造において似通っていると言える。それ故に、英国における15年間の経験は日本における競争市場の展開を予測する上で参考になる。

日本では少なくとも当初は、競争力のある価格、様々なあるいは特徴のあるサービス、そして豊富な Tarifメニューという3要素を組み合わせたマーケティング戦略が取られると予想される。各種のマーケティングチャンネルが使われるであろうが、電気という商品の特殊性から、多少強引な戸別訪問が頻繁に行われることが予想される。英国におけるこの戸別訪問そして複雑な Tarifメニュー等に起因する小売事業者の不祥事、そしてその結果としてのブランドの毀損はマーケティング戦略を考える上で参考になると考えられる。マーケティングがタクティカルな策に始終する傾向がある中、長期的な視野に立った戦略を練る必要がある。

小売市場の自由化は電力会社の企業戦略を一変させる。トップマネジメントは上流のガス資産への投資とガスのトレーディング、下流の小売、そしてその間の発電をいかにバランスをとり、発展させてゆくかという課題に取り組みなければならない。加えて新規参入者も含めて、制度変更の可能性という規制リスクについて備えておかねばならない。更にはこれまで以上に顧客を理解し、顧客市場の適切なセグメント化による、効率的で効果的なマーケティング、そしてそれに伴うITインフラの準備が必要となる。このようなことも、本書で言及・解説する英国の経験から様々な示唆を得ることができると考える。

本書は英国でエネルギーを専門とするコンサルティング会社を長年に渡り経営する日本人コンサルタントが、彼が直接的に経験してきた英国の電気・ガス市場の自由化の始まりから今日までの流れを、主に小売事業者の企業(経営)・マーケティング戦略の観点から概説する。本書は電気事業者のみならず、政策立案そしてIT、マーケティング等、電力セクター企業へサービスを提供する企業の方々にとっても有益であると考えられる。

目次

名称・略語一覧	4
1 はじめに	7
2 英国における家庭用電気市場の自由化の歴史	9
2.1 エネルギーセクター改革の歩み	10
2.2 アンバンドリング後の発電セクター	13
2.3 アンバンドリング後の配電セクター	15
2.4 アンバンドリング後の小売りセクター	16
3 家庭用電気市場の自由化に対する企業戦略	19
3.1 電力規制機関の戦略	19
3.2 インカンベントの戦略	20
3.3 新規参入者の戦略	22
3.4 British Gas の戦略的失敗	23
4 市場自由化後のセクター動向	25
4.1 電気料金	25
4.2 スウィッチング率	27
4.3 市場のシェア	31
4.4 6 大小売事業者の事業戦略	36
4.5 British Gas の戦略転換	39
4.6 新規参入事業者とビジネスモデル	44
4.7 6 大小売事業者に対する批判と小売市場の精査	50
5 マーケティング戦略	53
5.1 セグメンテーション	53
5.2 マーケティングチャンネル	56
5.3 ホワイトラベル	58
5.4 アフィニティマーケティング	59
5.5 バンドリング	59
5.6 プロモーション策の成功・失敗事例	61
5.7 IT インフラ	78
6 最後にー日本で予想される市場競争の展開とインカンベントのリスク	85
7 付録	90
付録 1 6 大小売事業者が提供するサービス	90
付録 2 市場のセグメント化プロジェクトの事例	92
付録 3 モバイルアプリの事例(British Gas と EDF Energy)	96
付録 4 小売事業者のウェブサイトのレビュー	105
付録 5 M&S Energy のウェブサイト	112

図表リスト

- 表 1 エネルギーセクター改革の年表
 表 2 6 大小売事業者の事業比較
 表 3 2001 年時点における小売事業者の戦略別分類例
 表 4 British Gas(Centrica)と SSE の戦略的要素比較
 表 5 主要な新規参入事業者
 表 6 電力小売事業者の非伝統的なビジネスモデル
 表 7 エネルギー小売精査(Energy Supply Probe in 2008)
 表 8 小売事業者が提供したエネルギー以外のサービス
 表 9 British Gas と First Utility の IT インフラ・戦略
 図 1 PES の統合(保有企業の推移)
 図 2 改革後の小売事業者の事業機会
 図 3 家庭における平均年間電気料金(標準契約)
 図 4 家庭における平均年間ガス料金(標準契約)
 図 5 電気とガスの月間スイッチング率の変化
 図 6 英国におけるガス卸価格の変化
 図 7 英国における家庭用ガス小売市場のシェアの変化
 図 8 英国における家庭用電気小売市場のシェアの変化
 図 9 E.ON の地域別分布 (2011 年)
 図 10 2001 年の Centrica の企業戦略
 図 11 Centrica の企業戦略ー統合(融合)化されたエネルギー企業
 図 12 Ebico Energy が対象とする市場セグメント
 付録 1 6 大小売事業者が提供するサービス
 付録 2 市場のセグメント化プロジェクトの事例
 図 1 マクロ-マイクロセグメンテーションプログラムの実施工程
 付録 3 モバイルアプリの事例(British Gas と EDF Energy)
 付録 4 小売事業者のウェブサイトのレビュー
 付録 5 M&S Energy のウェブサイト

加えて、番号はつけられていないが、プロモーション策の成功・失敗事例が 18 の表に記載されている。

ご購入者様からのフィードバック

- 本社関係部署では「ここまで包括的にまとめたレポートはあまり見たことがない」と大変好評であります。
- (新規参入を考えていますが)レポートを読んで、そんなに簡単ではないということがわかりました。

著者紹介

津村照彦

London Research International 代表取締役
t.tsumura@LondonResearchInternational.com

エネルギー専門家 (企業戦略、規制、プロジェクトの経済・財務分析)。ニューヨーク国連本部でのインターンシップ後、1989年より当時のパシフィックコンサルタンツインターナショナルにて電力・ガス案件の計画、フィージビリティスタディ等にエネルギーエコノミスト・プロジェクトマネジャーとして従事。アジア、CIS、中東、アフリカ、中南米の約30カ国で業務を遂行。その間、日本政府のコンサルタントとしてOECD、世銀等の会議に参加。2001年に英国に移住し、同年、津村アソシエイツ設立。2003年にロンドンリサーチインターナショナル設立。欧州、北米、アフリカを中心に、様々な案件に従事。再生可能エネルギー、アフリカ関連のビジネスレポートを出版。自らが立ち上げたGreenTechEurope.comを通じて欧州の革新的な技術を紹介すると共に日本のスタートアップの海外展開を支援。

ライセンス料金表

最初の1ライセンスのご料金 (1法人1か国のご利用)	800ポンド
追加1ライセンス毎のご料金	200ポンド

英国におけるご利用に対してはVATが追加でかかります。

本書はライセンス供与形式で販売されています。1ライセンスは1つの法人あるいは機関における1か国における利用に限定されています。もし同一の法人あるいは機関でありながら、2か国において利用される場合は、追加ライセンスが1つ必要です。既に1ライセンスおもちで、同じ国における、子会社等の関連会社で利用される場合も追加ライセンスが1つ必要です。最初の1ライセンスの価格は800ポンドです。追加のライセンスはすべて1つにつき、200ポンドです。ライセンスなしでのコピーあるいは転送は、固く禁止いたします。

LRI出版の類似レポートのご紹介

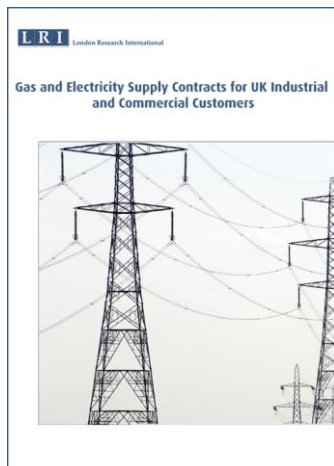
英国における産業・業務用需要家に対する エネルギー(ガス・電力)サプライ契約

英国のエネルギー市場は世界で最も成熟した市場とされています。本書はその英国において、ガスと電力のサプライヤー(小売事業者)たちが、市場競争の中で、どのような契約オプションを産業・業務用需要家に提供しているのかを、解説しています。

本書では、需要家にとって最も関心が高い料金メニューオプションの説明のみならず、供給価格の構成要素、契約交渉のプロセス等にも言及しています。さらには、典型的な契約書のサンプルを添付することによって、異なるタイプの契約書の詳細を具体的に示しています。本書はガス・電力事業に携わられている方々のみならず、産業・業務用需要家の方々にとっても極めて有用です。

目次

	頁
はじめに	3
1. 英国におけるエネルギー市場の自由化の歩み	3
2. 産業・業務用ガス・電力市場の概要	5
2.1 産業・業務用ガス・電力需要家	5
2.2 産業・業務用ガス・電力サプライヤー	6
3. エネルギー卸市場の発展と業務用ガス・電力サプライ価格	7
4. ガス・電力サプライ契約交渉プロセス	12
4.1 交渉プロセス	12
4.2 ガス・電力サプライ価格交渉	14
5. ガス・電力サプライ契約オプション	16
5.1 契約オプション	16
5.2 交渉対象価格に対するオプション	18
5.3 契約期間に対するオプション	18
5.4 供給形態に対するオプション (安定供給 vs 供給中断可能供給)	19
5.5 変動価格オプション	20
6. 最後に	22
添付 I ガスサプライ契約書のサンプル	1
I-1 天然ガス 固定契約書	1
I-2 天然ガス フレキシブル契約書	8
添付 II 電力サプライ契約書のサンプル	17
II-1 電力 固定契約書	17
II-2 電力 スライド&フレキシブル契約書	24
II-3 電力 フレキシブル契約書	29
添付 III サプライの一般契約条件	35
添付 IV 英文契約書サンプル	57
IV-1 ガス 固定契約書	57
IV-2 ガス フレキシブル契約書	65
IV-3 電力 固定契約書	73
IV-4 電力 スライド&フレキシブル契約書	80
IV-5 電力 フレキシブル契約書	86
IV-6 サプライの一般契約条件	92



ISBN : 978-0-9558079-3-0

サイズ : A4 版 127 ページ

言語 : 日本語

定価 : 250 ポンド

発行年月 : 2010 年

著者・発行者 : London Research International Ltd.

オーダーフォーム

お客様			
氏名			
組織名			
住所 (ハードコピーのみ)			
郵便番号		国	
電話		メール	

オーダー				
書名	フォーマット	数量	単価	金額
英国の経験から学ぶ電気小売事業者のための企業戦略・マーケティング戦略	デジタル	1 (1 法人 1 か国)	£800	£800
英国の経験から学ぶ電気小売事業者のための企業戦略・マーケティング戦略	デジタル	(追加分)	£200	£
英国における産業・業務用需要家に対するエネルギー(ガス・電力)サプライ契約	デジタル	(1 法人 1 か国)	£250	£
			小計	£
			VAT (20%、英国でのご利用のデジタル版のみ)	£
			合計	£

支払方法

以下の2つのお支払方法のいずれかに金額を記載して下さい。(10月以降、弊社ウェブサイト LondonResearchInternational.com からのご購入も可能です。その場合は Pay Pal でのお支払いとなります。)

1	右の金額のインボイスの送付希望。受け取り後の支払い。	£
2	London Research International Ltd 宛の右の金額の小切手添付。	£

ご記入済みのフォームを以下までイーメールにてお送り下さい。

publication@LondonResearchInternational.com