

ABeam Global Energy Market Insight

～小売自由化の現場から～



第 1 号

自由化市場およびエネルギー小売事業者における戦略の変遷

目次

はじめに	1
サマリー	3
1. 北米におけるエネルギー小売自由化の変遷	
電力小売自由化の変遷	4
電力小売市場における市場環境の変遷	6
電力小売事業者におけるマーケティング戦略の変遷	7
2. 欧州におけるエネルギー小売自由化の変遷	
ノルウェーにおける小売自由化	11
ドイツにおける小売自由化	13
英国における小売自由化	15
3. 豪州におけるエネルギー小売自由化の変遷	
豪州におけるエネルギー市場の変遷	17
自由化によって生じた競争とその効果	19
サービス多様化による差別化	22
4. パートナー企業紹介	
E Source	24
Delta Energy & Environment	25
Energetics	26

はじめに

2016 年 4 月、ついに日本においても電力小売が完全自由化される。

翌 2017 年に予定されている都市ガス小売自由化と併せて、

国内のエネルギー市場は大きな転換期を迎えることとなる。

このような市場環境のもと、新旧含めた全てのエネルギー小売事業者においては、
今後他社との差別化に向けた事業戦略/マーケティング戦略の策定が求められる。

「ABeam Global Energy Market Insight ～小売自由化の現場から～」では、
自由化先進地域である北米・欧州・豪州のパートナー各社との連携により、
各地におけるエネルギー小売事業者のこれまでの歴史や経験を計 4 号にわたり伝えることで、
本邦エネルギー小売事業者の事業戦略/マーケティング戦略策定に資する情報を提示していく。

第 1 号では、『自由化市場およびエネルギー小売事業者における戦略の変遷』と題して、
各地域のエネルギー小売自由化の変遷を辿るとともに、
差別化競争が高度化していく自由化市場で勝ち残っていくために、
エネルギー小売事業者が採用してきた戦略について概要を考察する。

また第 2 号では、『「顧客セグメンテーション」によるマーケティング戦略』と題して、
特にマスマーケットである SME(Small and Medium-sized Enterprise)顧客や
家庭用顧客に対する営業アプローチ方法・体制について、
自由化先進地域のエネルギー小売事業者における具体的な事例を検証する。

さらに第 3 号では、『エネルギー小売事業者が取り組む「カスタマーエクスペリエンス」』と題して、競合他社への離脱防止や顧客との継続的なコミュニケーション構築のために、自由化先進地域におけるエネルギー小売事業者が実際に提供しているサービスについて検証する。

最後に第 4 号では、『高度化するビジネスモデル・ソリューション』と題して、小売自由化に伴う市場ルール変更や最新の ICT 技術活用により、各地域にて登場してきている新たなビジネスモデルやソリューションについて解説する。

本レポートが、読者の皆様に多少なりとも役立つものになっていれば望外の喜びである。

サマリー

既にエネルギー小売市場が自由化されている北米・欧州・豪州については、各地域・国によって市場制度設計や自由化の進捗度合いは様々ではあるが、自由化後の市場の変遷を見ていくと、いくつかの共通点を見つけることができる。

電力・ガス市場ともに、小売自由化が開始されてからの一定期間は、既存の大手エネルギー小売事業者と新規参入エネルギー小売事業者との間で、熾烈な価格競争が展開されている。基本的には、既存の大手エネルギー小売事業者が従来提供していた料金メニューをベースとし、新規事業者が低コスト体質を武器に値下げ攻勢を仕掛ける構図が一般的となっている。

しかし、一定期間を経過すると、エネルギー小売事業者間での価格競争は一定レベルの価格帯で落ち着くため、各事業者は新たな差別化ポイントを模索し始める。また、小売自由化によってエネルギー小売事業者を選択可能な立場となった需要家側においては、それぞれの需要家が多様なニーズを抱えるようになる。そのため、各エネルギー小売事業者においては、セグメント分析によりターゲット顧客を明確化した上で、各セグメントに対する個別のマーケティング戦略の策定、および顧客のニーズに応じたサービスの提供が求められることとなる。

また、一部の地域では、サービスの多様化による差別化にとどまらず、需要家が保有する設備（分散電源・蓄電池等）との連携や ICT 技術の活用を進めることで、新たなイノベーション開発による更なる差別化を目指す動きが顕在化してきている。

これらのエネルギー小売自由化の先進地域において共通する市場の動きは、2016 年 4 月に電力小売自由化、2017 年 4 月にガス小売自由化を控える日本のエネルギー小売市場において、各エネルギー小売事業者が今後の動向を見据えたマーケティング戦略を検討するうえで、貴重なモデルケースになると想定される。

1. 北米におけるエネルギー小売自由化の変遷

1. 電力小売自由化の変遷

米国では州により自由化の進展度合いが異なるが、産業用および業務用部門についての電力小売自由化は 1980 年代にスタートし、家庭用部門においても 1990 年代にスタートした。同国では州ごとに自由化の方針やルールが異なるため、単純な切替率や価格の比較による自由化市場の評価が難しい。そこで、米国コンサルティング会社である DEFG 社 (Distributed Energy Financial Group LLC) では、電力小売市場の自由化進展度を評価する独自の評価軸を定義し、ABACCUS (Annual Baseline Assessment of Choice in Canada and United States) と称して 2007 年より米国およびカナダの各州における電力自由化市場の進展度を数値化しランク付けしている。ここでは最新の ABACCUS 2015 レポート¹に基づき、各州の電力自由化進展の状況について解説する。

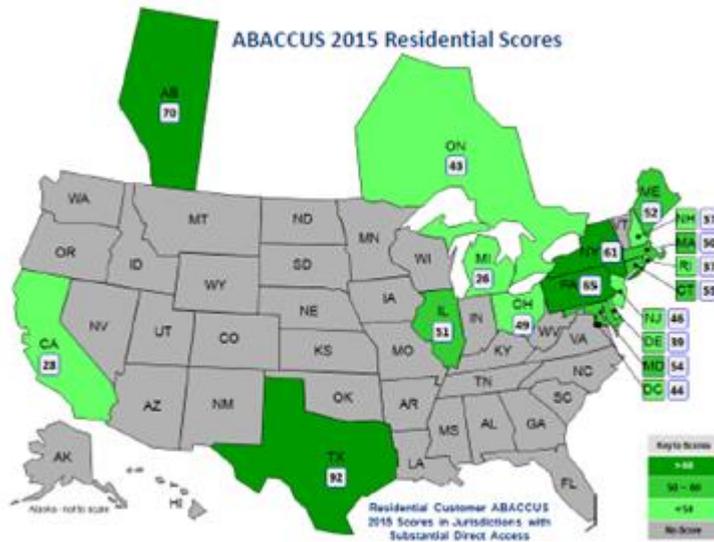
～家庭用部門の小売自由化～

現在、家庭用については北米全体の全需要家 (約 39.2 百万件) の 44%にあたる約 17.1 百万件が小売自由化対象となっている。米国 9 州およびカナダ 1 州においては、それぞれ 40 万件以上の家庭用需要家が電力自由化市場に参加している。なお、アルバータ州、コネチカット州、デラウェア州、コロンビア特別区、メイン州、メリーランド州、ニューハンプシャー州、ニュージャージー州、ニューヨーク州、ペンシルベニア州、ロードアイランド州、テキサス州においては各需要家が直接自由化市場へ参加している一方、イリノイ州、マサチューセッツ州、オハイオ州の 3 州については地域アグリゲータへの参加を通じて自由化市場に参加している。

ABACCUS 2015 においては、テキサス州が最も電力自由化の進展が進んでいると評価されており、2014 年度の切替率は 64%と高い数値となっている。

1 <http://defgllc.com/publication/abaccus-2015-annual-baseline-assessment-of-choice-in-canada-and-the-united-states/>

図 1-1 家庭用部門における各州の ABACCUS スコア



(出典 : ABACCUS 2015)

～業務・産業用部門の小売自由化～

一方、業務・産業用市場については、13 州において家庭用市場に比べより活性化した競争環境の整備が実現されている。電力小売事業者はコモディティである電力販売に加え、付加価値サービスやカスタマイズしたソリューションをバンドル販売することで、業務・産業用部門需要家における電力価格変動リスクの回避を支援している。ABACCUS 2015 においては、家庭用部門と同様に業務・産業用部門においてもテキサス州が最も電力自由化が進展していると評価されており、2014 年度の切替率については 88.2%と非常に高い数値となっている。

図 1-2 業務・産業用部門における各州の ABACCUS スコア



(出典 : ABACCUS 2015)

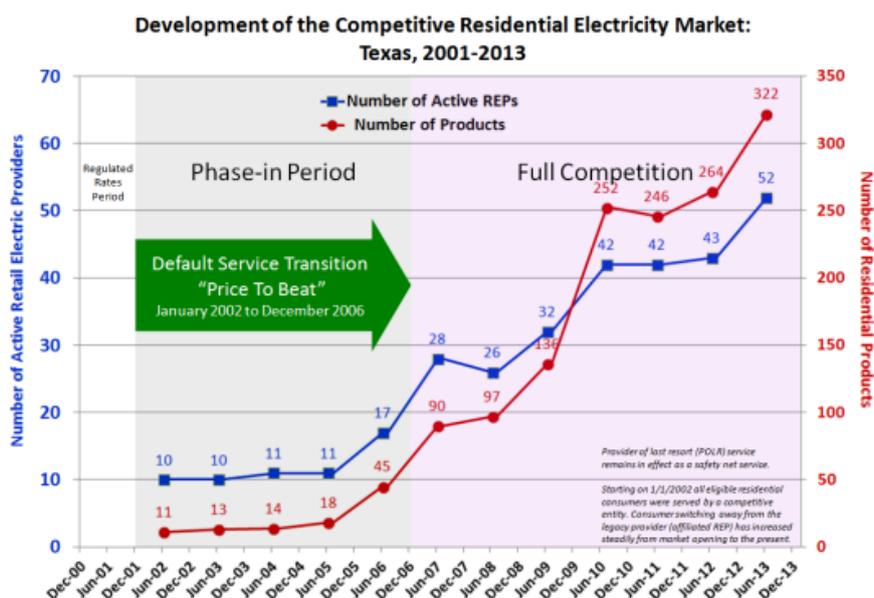
～なぜテキサス州は自由化市場の構築に成功したのか？～

現在のところ、テキサス州が全米で最も電力自由化市場が整備されている地域となっているが、これは同州において電力自由化のスタート時点から実施された"Price-to-Beat(PTB)"と呼ばれるデフォルトサービスが大きな要因となっている。

PTBとは、Public Utility Commission of Texasにより電力自由化スタート後5年間（2002年1月1日～2006年12月31日）の移行期間に限定して導入された規制であり、新規事業者の参入を促進するため、自由化開始後一定期間については既存の電力会社に対して最低価格を設定し、それ以下の価格提示を禁止した。

このPTBの規制により、テキサス州における家庭用需要家は既存電力会社の電力価格と新規参入事業者の電力価格を容易に比較することが可能となったため、電力会社を価格比較して選択するスキルを身につけることができた。その結果、2002年の電力自由化スタート時には新規参入10社、提供メニュー11種類であった市場は、2013年末では新規参入52社、提供メニュー322種類にまで活性化した市場に変化している。

図 1-3 家庭用部門における市場競争環境の変化



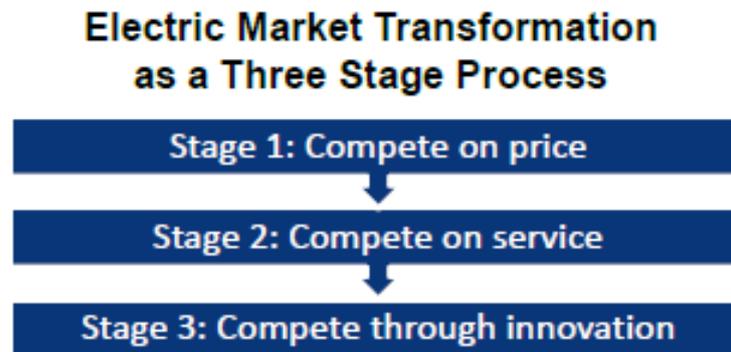
(出典：ABACCUS 2015)

2. 電力小売市場における市場環境の変遷

それでは、電力自由化がスタートした後、どのように顧客ニーズが変化し、その結果として電力小売事業者が実践するマーケティング戦略がどのように変遷したのかについて、テキサス州の事例を中心に解説していく。

電力小売市場は、以下の3つのステージの競争環境に沿って変遷している。

図 1-4 電力自由化市場変遷のステージ



(出典 : ABACCUS 2015)

ステージ 1 : 価格競争

電力小売自由化のスタート段階においては、各電力小売事業者は価格（セント/kWh)にのみフォーカスした競争を展開する。つまり、従来の既存電力会社が提供していた料金メニューや料金構造をそのまま利用したうえで、電力販売を実施する。その結果、顧客は各小売事業者が提示する価格を比較し、小売事業者を自由に選択できるようになる。

ステージ 2 : サービス競争

電力小売市場の成熟化に伴い、各電力小売事業者は単純な価格競争を避け、競合他社と差別化を図るため様々な商品・サービスを提供するようになる。一方、顧客側も自分自身の志向やスキル等の違いによりニーズが異なってくるため、電力小売事業者としてはターゲット顧客を明確にしたうえで、その顧客セグメントのニーズに応じたマーケティング戦略の構築が必要となる。さらに、既存顧客の離脱を防止するため、ターゲットセグメントにおけるカスタマーエクスペリエンス（CX : Customer Experience）を充実させるとともに、顧客とのエンゲージメント（Customer Engagement）を強化することが必要となる。

ステージ 3 : イノベーション競争

ステージ 2 から 3 に進むためには新たなイノベーションが必要となるため、進展は容易ではなく、北米においてもまさにこのステージが始まった状況である。この段階においては、単なる電力小売ではなく、分散電源や蓄電池等の需要家サイドにて保有する設備との連携によるソリューション提供など、新たなサービスモデルによる競争が展開されている。

3. 電力小売事業者におけるマーケティング戦略の変遷

上記のような 3 段階での市場環境の変遷に伴い、電力小売事業者にとっては、顧客の以下の 4 つの主要なニーズに対応した商品・サービスを開発・整備することが、顧客の新規獲得ならびに離脱防止において重要なポイントとなっている。

1) 価格変動リスク対応ニーズ

小売自由化に伴って発生する価格変動リスクに対する顧客のニーズは、顧客自身の志向やスキル等により大きく以下の2タイプに分かれていく。

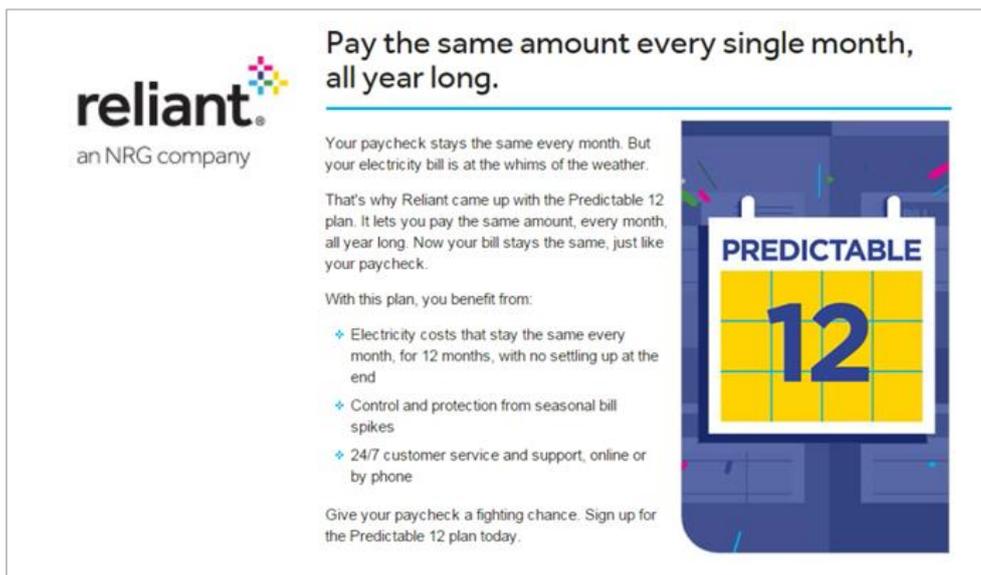
- ①価格変動リスクを回避した固定価格で契約し、エネルギー使用量を管理することによりコスト削減を図るタイプ
- ②価格変動リスクのある変動価格にて契約し、最適な契約先を随時変更することによりコスト削減を図るタイプ

そのため、電力小売事業者はこれら2タイプのニーズに適合するメニューを提供している。

- <メニュー例>
- ・ 市場連動価格（電力市場・他商品（天然ガス等））
 - ・ 変動価格（月次）
 - ・ 固定価格（3、6、9、12、18、24、36、60ヶ月）
 - ・ 固定支払い（12ヶ月）

なお、Reliant 社では、電力料金を12ヶ月間固定支払いとするメニューを提供しており、顧客は季節による電力使用量の増減に関わらず、毎月の電力料金支払額を固定化することが可能となっている。

図 1-5 Reliant 社 12ヶ月固定支払いメニュー



(出典：Reliant 社 ウェブサイト)

2) TOU 対応ニーズ

単価の安い曜日や時間帯に自ら電気の使い方をシフトすることで、電力コスト削減を図りたい需要家のニーズに対応するため、曜日別・時間帯別に異なる単価を設定するTOU（Time of Use）メニューが提供されている。ただし、自由化市場におけるTOUメニューは、既存電力会社において提供されていたような、電力需要の多い時間帯（ピーク時）に高い単価を設定しピークシフトを促す従来のアプローチとは異なり、需要の少ない時間帯の料金を無料

(Free)とするような、需要家にとって魅力的な料金設定アプローチを導入することにより、需要家の行動パターンを効果的に変えることを実現している。2014年9月時点において、テキサス州では既に29万件の需要家がTOU料金を利用している。

- <メニュー例>
- ・ オン/オフピーク時間料金
1日の時間帯において異なる単価を設定したメニュー（例：“Free Night” 夜間無料）
 - ・ 曜日別料金
曜日により異なる単価を設定したメニュー（例：“Free Saturday” 土曜日無料）
 - ・ ピークタイムリベート
市場価格高騰時等の電力デマンド削減要請に対して、インセンティブを支払うメニュー

なお、TXU社が提供している朝晩無料の料金メニューでは、毎日AM7時～10時およびPM7時～10時の電力料金を無料にするとともに、その他の時間帯については同一単価にて電力料金を課金している。

図 1-6 TXU 社 朝晩無料の料金メニュー



(出典：TXU社 ウェブサイト)

3) 支払オプション対応ニーズ

自由化市場における電力小売事業者は、より利便性の高い支払い方法を求める需要家ニーズに対して、従来とは異なる新たな支払いオプションメニューを提供している。その中でも特に事前支払い方式は従来とは異なる画期的な支払い方法であり、テキサス州では既に15事業者が数10万件の需要家に対して提供している。

なお、Direct Energy社が提供している事前支払いメニューでは、需要家は自らの判断にて任意の金額を入金することにより、アカウントを開始することができる。なお電力料金は、前日の電力使用量に応じて毎日清算される。この支払いオプションを活用することにより、米国内では従来必要であった保証金が不要となるため、需要家の利便性が大幅に向上している。

図 1-7 Direct Energy 社 事前支払いメニュー



(出典 : Direct Energy 社 ウェブサイト)

4) 電源ソース対応ニーズ

自由化市場における電力小売事業者は、需要家の電源ソースを選択するニーズに対応するため、供給する電力における再生可能電源の比率を選択できる料金メニューを提供しているだけでなく、太陽光発電等の分散型電源の需要家サイトにおける導入を支援するサービスを、電力小売とのバンドル販売にて提供している。

従来は、コモディティである電力小売の売上減少につながるため、電力小売事業者は分散型電源の普及を積極的には推進していなかった。しかし小売自由化の進展に伴い、需要家の新規獲得や離脱防止を進めていくためには、顧客ニーズに対応した分散型電源導入サービスを提供する必要があると、経営判断する方向に変化してきている。

なお、Green Mountain Energy 社では、需要家が太陽光発電や風力発電といった分散型電源にて発電し、ネットワークに逆潮した余剰電力を 100% 買取るサービスを提供している。

図 1-8 Green Mountain Energy 社 再エネ余剰電力買取プログラム



(出典 : Green Mountain Energy 社 ウェブサイト)

2. 欧州におけるエネルギー小売自由化の変遷

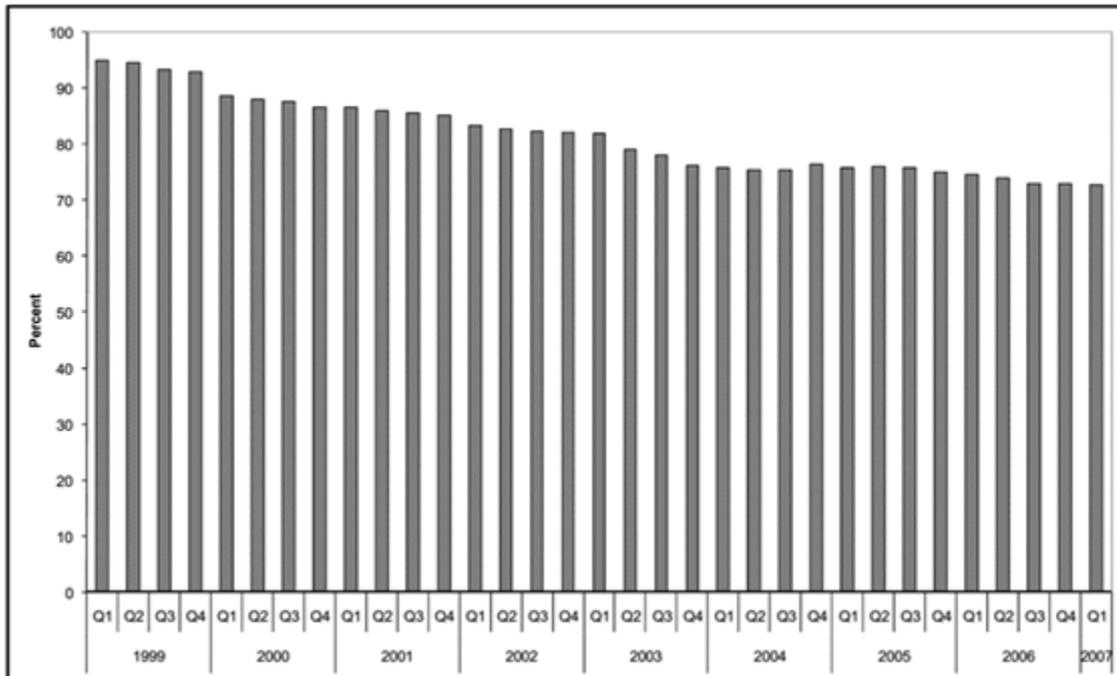
本章では、欧州において対照的な 3 つの国（ノルウェー、ドイツ、英国）について、小売自由化からの約 10 年間に
おけるエネルギー小売市場の変遷に関する検証を行う。

1. ノルウェーにおける小売自由化

～高シェアを維持する既存電力会社～

ノルウェーの電力小売市場は 1991 年に自由化されたが、家庭用部門における電力小売事業者間の実質的な競争は、電力供給先を変更する際に需要家が負担していた“Switching fee”制度が撤廃された 1997 年から始まっている。新規参入の電力小売事業者は電力卸売市場（Nordpool）から直接電力調達が可能であることと合わせて、電力需要家が 2 週間ごとに小売事業者を変更可能であるため、同国の電力小売市場は非常に参入障壁の低い市場と言える。そのため自由化直後においては、約 230 万件の家庭用需要家に対して 150 以上にまで電力小売事業者数は増加したが、図 2-1 の通り、小売自由化後 10 年以上が経過した 2006 年においても、家庭用部門においては既存電力会社が 70%以上のシェアを維持している。

図 2-1 家庭用部門における既存電力会社のシェア推移



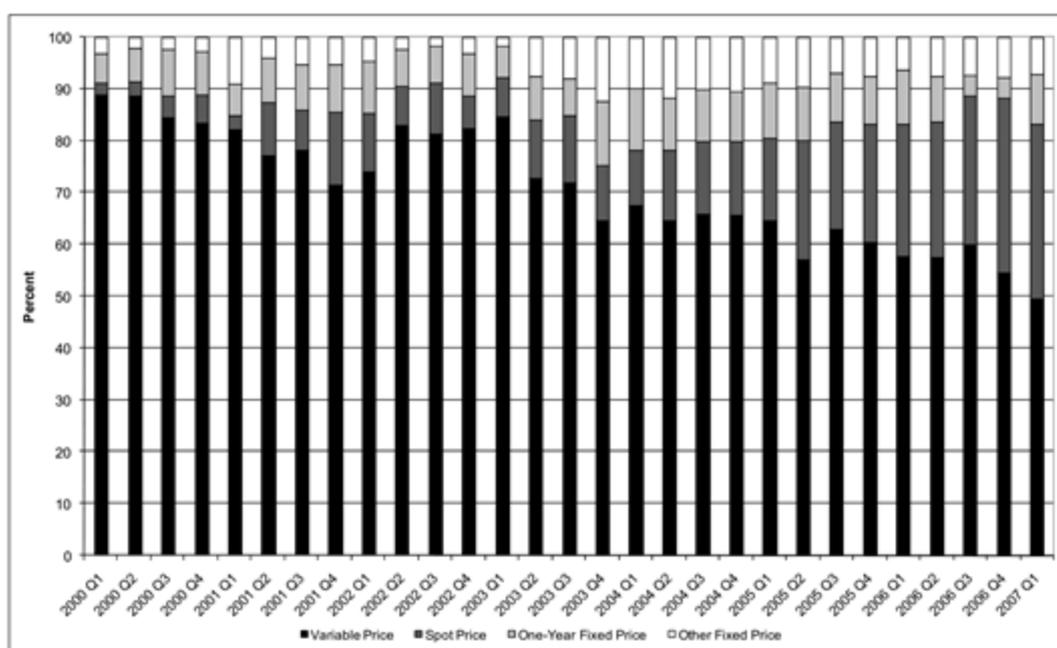
(出典 : Electricity Retailing in Norway, Fehr and Hansen, 2008)

その背景としては、同国の既存電力会社の多くは自治体等の公的機関が運営しており、電力事業における利益を地域の行政サービスの資金として活用するなど、地域の需要家と非常に強固な関係を構築していることが挙げられる。

～料金メニューに特化したマーケティング戦略～

同国では、一部の電力小売事業者は暖房用油や省エネ支援サービスとのバンドル販売を行っているが、基本的には電力単体での契約が主流を占めているため、各電力小売事業者は料金メニューによる差別化を主な戦略としている。自由化当初は大部分の家庭用需要家の変動価格（Variable Price）料金メニューを選択していたが、その後は図 2-2 の通りスポット価格連動メニューのシェアが拡大し、固定価格料金メニューのシェアも微増している。

図 2-2 家庭用需要家における料金メニュー割合の推移



(出典：Electricity Retailing in Norway, Fehr and Hansen, 2008)

このような状況を踏まえると、電力小売自由化直後における既存電力会社のマーケティング戦略としては、概ね以下の3タイプに分類される。

- ① 家庭用需要家の切替志向の低さや、既存電力会社へのロイヤリティの高さを活かした、ブランド力強化による既存顧客の囲い込み、および高価格帯料金メニューの維持
- ② 既存顧客は高価格帯料金メニューで囲い込む一方、新規顧客に関しては競争力のある料金メニューを提示
- ③ 全ての顧客に対して競争力のある料金メニューを提示し、利益率よりも顧客シェアの拡大を追及

なお現状では、同国においても家庭用需要家の切替率が増加してきているため、上記戦略①では事業運営が困難となってきており、各既存電力会社とも①から②もしくは③へとマーケティング戦略を切替えてきている。

2. ドイツにおける小売自由化

～電力会社切替に消極的な家庭用需要家～

ドイツでは、1996 年の EU 電力自由化指令を受け、1998 年に電力・ガス小売が全面自由化したが、自由化当初は小売事業者と送配電／ガスパイプライン事業者の機能分離が会計分離にとどまり、かつ交渉による第 3 者アクセス制度が採用されたため、新規参入者にとっては参入が困難であった。しかし、2005 年のエネルギー法改正により電力小売・ガス小売に関する独立規制機関が設置されたため競争が徐々に活性化し、現在では小売事業者の構成は以下の通りとなっている。

●電力小売市場

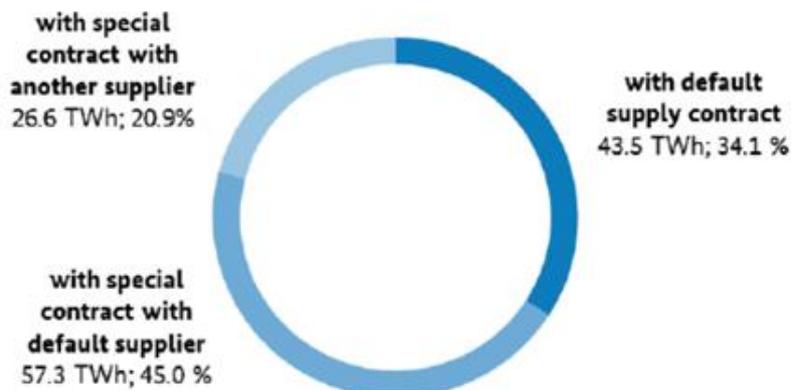
- 大手 4 社 : E.ON、RWE、EnBW、Vattenfall (小売市場の約半分のシェアを維持)
- 地域事業者 (Regional suppliers) : 50 社以上
- 地方自治体事業者 (Municipal suppliers:シュタットベルケ) : 700 社以上
- 独立系小売事業者 : 100 社以上

●ガス小売市場

- E.ON Ruhrgas : E.ON グループ (国内のガス需要の約 50%のシェアを維持)
- 地域ガス小売事業者 : 700 社以上 (多くの事業者に E.ON Ruhrgas が出資)

同国の家庭用需要家の切替率は、エネルギー価格の高騰や、新規参入事業者によるキャンペーン活動により上昇してはいるものの、小売自由化から 10 年経過した 2009 年時点では 5%以下と低い水準にとどまっており、さらに下記図 2-3 の通り、2013 年時点においても約 80%の家庭用需要家が、自由化以前と同じ電力小売事業者との契約を継続している。

図 2-3 家庭用需要家の契約状況 (2013 年)



(出典 : BUNDESNETZAGENTUR 「Monitoring report 2014」)

切替率が低い理由としては、電力小売事業者の選択において、同国内の家庭用需要家が価格よりも地域企業（主にシュタットベルケ）への愛着を重視していることが想定される。実際に、同国では小売自由化によって電力小売事業者の淘汰が進むどころか、シュタットベルケを設立する自治体が増加している。

なお、同国における家庭用需要家の大きな特徴として、再生可能エネルギーを供給する電力小売事業者への切替が増えており、全切替需要家のうち約 10%を占めている（なお、同国における緑の党の得票率は 5~10%程度）。

～セカンドブランド設立や地域性強化による差別化～

同国の電力料金に占める発電原価は 1/4 程度（残りは税金、託送料金等）であり、小売価格の引き下げによる他社との差別化は困難な状況となっている。そのため、各電力小売事業者は価格 + α のマーケティング戦略を模索している。

大手 4 社は、多くのシュタットベルケの株を保有しマーケットへの影響力を維持するとともに、既存供給エリア外においては、独自のセカンドブランドを展開し、事業拡大を目指している。なかでも、EnBW のセカンドブランドである Yello は最も成功しているセカンドブランドであり、格安料金を強みに数年間で約 150 万件の家庭用需要家を獲得している。

図 2-4 大手 4 社のセカンドブランド



（出典：各社ウェブサイト）

一方地域事業者やシュタットベルケでは、既存顧客の囲い込みのために、水供給や廃棄物事業を展開するだけでなく、地域のイベントのメインスポンサーになるなど、地域性をより需要家に訴求する戦略を採用している。さらに、需要家との長期契約を獲得するために、EWE などは熱供給契約を含めたビジネスモデルを構築している。

なお、独立系の新規参入小売事業者は、既存電力会社からの顧客獲得を目指すのではなく、既に他の新規参入

小売業者に切替えた経験を持つ顧客をターゲットとしている。（実際、2009 年に電力小売事業者を切替えた顧客のうち、約 50%が前年にも切替えていた）

3. 英国における小売自由化

～高い切替率による激しい競争環境～

英国では、1997 年にガス小売が全面自由化され、1999 年に電力小売が全面自由化されたが、発電部門と小売部門の統合や欧州レベルでの M&A 等により、小売事業者は Big6（RWE npower、E.ON UK、EDF Energy、Scottish Power、SSE、Centrica）に集約されていった。自由化当時唯一のガス会社であった Centrica（British Gas）は、競争力のある価格設定で急速に電力小売市場におけるシェアを拡大する一方、既存電力会社もガス小売事業に参入し、Big6 全てが電力 + ガスのデュアル燃料料金を提供している。

図 2-5 Scottish Power 社のデュアル燃料料金

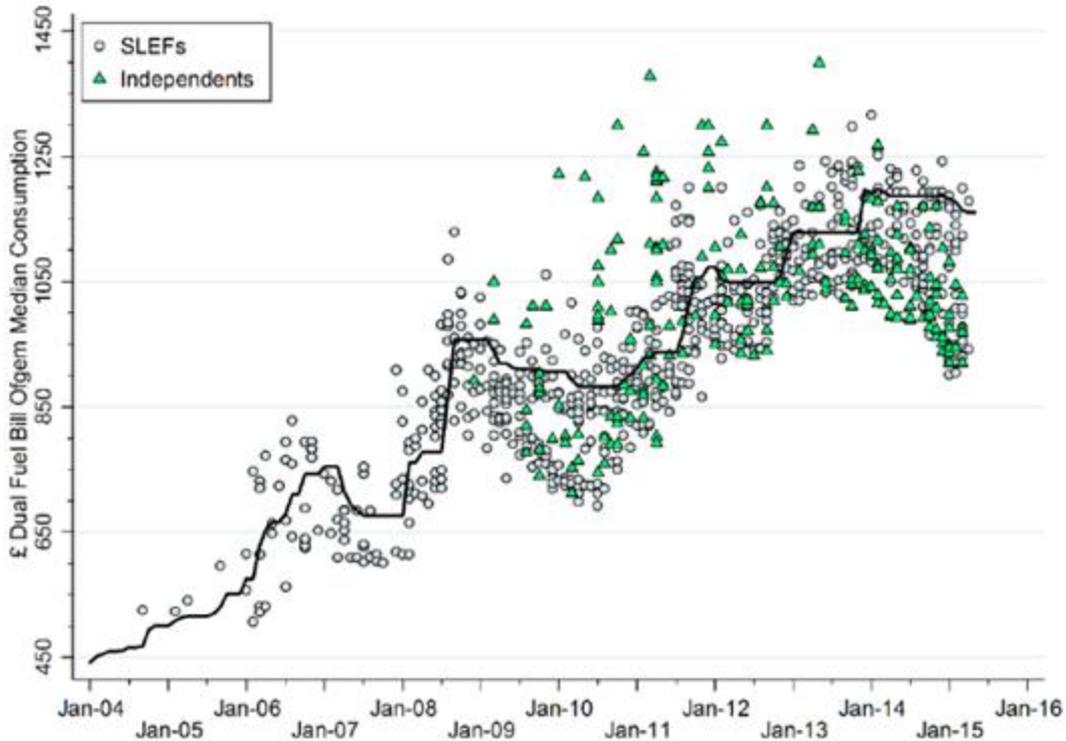


（出典：Scottish Power 社 ウェブサイト）

また、Big 6 に次ぐ中堅小売事業者（“Mid-Tier Suppliers”）は、それぞれ数万～数十万件の顧客基盤を持ち、低価格・付加価値サービス・グリーン電力等を強みに、緩やかにシェアを拡大している。

英国の家庭用需要家は、切替率が非常に高く、自由化後 7 年で約 5 割が電力小売事業者を切替えている。Big6 の基本料金メニューは変動料金（single variable tariff）であるが、固定料金や他サービスとのバンドリング料金、グリーン電力料金等の新メニューも登場している。また割引サービスとしては、オンライン割引、デュアル燃料割引、一括払い割引、先払い割引等が登場したが、料金メニューが複雑となり需要家が比較困難になったため、2014 年には、規制当局が「simpler, clearer, fairer」な料金メニューのために、各小売事業者が設定できる料金メニューの上限を顧客セグメントごとに 4 種類までと定めた。また平均的な電力・ガス使用量を設定し、年間コストを比較可能にした。なお、料金レベルの傾向としては、下記図 2-6 の通り、中堅小売事業者の方が Big 6 よりも安い価格を提示している。

図 2-6 Big6 および中堅供給事業者の料金比較



(出典 : Competition and Markets Authority 「Energy market investigation 2015」)

～新たなビジネスモデルの登場～

エネルギー小売市場の自由化にあたっては、熾烈な価格競争を回避するために、エネルギー小売事業者達は新たな付加価値サービスを提供するだろうと、多くの経済学者や環境保護主義者は期待していたが、上述のとおり、需要家が小売事業者を選ぶ際の最優先基準は依然として価格であり、半数以上の需要家が価格比較サイトを使って市場調査を行っていると思われる。

英国には、需要家が 4 週間ごとにエネルギー小売事業者を変更できる「28 日ルール」が存在している。そのため、エネルギー小売事業者にとっては、設備投資を伴うエネルギーサービスを付加価値サービスとして実施することは大きなリスクとなっていた。しかし、小売自由化から約 15 年を経て、Flow Energy 社に代表されるような「エネルギー供給 + サービス」を提供するビジネスモデルにより、他者との差別化を図る事業者達がついに登場してきており、市場関係者から大きな注目を集めている。

3. 豪州におけるエネルギー小売自由化の変遷

本章では、1998 年ビクトリア州における電力部分自由化から始まった、豪州におけるエネルギー小売市場の自由化に伴う変遷について検証を行う。

1. 豪州におけるエネルギー市場の変遷

～垂直統合体制から、分割・民営化を経て小売自由化を実現～

豪州における電力・ガスといったエネルギー供給は、1990 年まで 6 つの州（NSW（ニューサウスウェールズ）州、ビクトリア州、クイーンズランド州、南オーストラリア州、西オーストラリア州、タスマニア州）及び 2 つの特別地域（オーストラリア首都特別地域、北部準州）の各州庁、各州保有の公社、あるいは厳しい規制下にある民間独占企業に委ねられていた。エネルギーは産業・社会・家庭における必需品であり、価格や供給を安定的なものにするためには、州政府等による集中管理が必要と考えられてきたためである。

豪州では、東部及び南部沿岸地域の人口密集地域における需要家へのエネルギー供給が優先され、過疎地域における比較的小規模な需要家向けの電力網及びガスパイプラインの整備は劣後されてきた。また、電力・ガス公社等は典型的な垂直統合型企業であったため、供給網拡大にかかるコストはそのまま小売価格に転嫁されていた。

しかし 1990 年代に入ると、連邦政府は、電力/ガス市場の開放および発送電/導管分離によって競争環境をつくり出すことで、より大きなメリットが期待できると考えるようになった。エネルギー需要家はより安価な価格と良質なサービスを享受することが可能になるとともに、エネルギー供給事業の民営化により各州政府において臨時歳入が見込まれたためである。

豪州における電力・ガス市場の規制緩和は同時発生的ではなく、規制緩和を実施する各州・特別地域政府の政治的立場（保守派・革新派）や、電力・ガス公社等における労働組合の賛否の度合い等によって、進展度合いが大きく異なっている。しかし、エネルギー事業の民営化により州政府財政は健全化し、市場自由化により州内経済が活性化されたことは、共通した効果と考えられる。

～電力小売の自由化～

豪州における電力小売自由化は、連邦政府の産業委員会が 1991 年に発行したレポート「Energy Generation and Distribution」に背中を押される形で、まずは豪州最大の都市シドニーを有する NSW 州、及び第二の都市メルボルンを有するビクトリア州から開始された。同レポートでは、それまで垂直統合型であった電力事業者の「発電事業」「長距離送電事業」「地域配電事業」「小売事業」への分割、および規制緩和を推奨している。

この事業分割により、各州政府は段階的にエネルギー供給事業の民営化を行うことが可能となるとともに、各事業の状況に合わせた規制緩和が可能となった。すなわち、競争を活性化するために発電事業と小売事業を完全に自由化する一方で、安定供給を担う長距離送電事業と地域配電事業は引き続き規制下に置く選択をしたのである。

図 3-1 は NSW 州及びビクトリア州における電力小売自由化の変遷を示したものであるが、各州政府は市場の自由化をそれぞれのアプローチで、かつそれぞれのペースで実行していった。

図 3-1 電力小売自由化の変遷 (NSW 州・ビクトリア州)

	NSW 州	ビクトリア州
1994		ビクトリア卸売市場を開設
1995		
1996	NSW 卸売市場を開設	
1997		
1998	1998 年 : ビクトリア卸売市場及び NSW 卸売市場の統合により全国電力市場(NEM)を設立	
1999	1998~2000 年 : 100 MWh 以上の大口需要家向け電力小売が自由化	
2000		
2001		
2002		100 MWh 以下の需要家向け電力小売が自由化
2014	100 MWh 以下の需要家向け電力小売が自由化	

(出典 : Energetics 社資料)

小売自由化を推進していく上で最も重要な動きとなったのは、1998 年に NEM (National Electricity Market) が設立されたことである。NEM はビクトリア州及び NSW 州の卸売市場を統合する形で発足した取引所であり、発電事業者及び小売事業者が積極的に参加し売買を行えるよう「強制プール方式」を採用している。前述 2 州に加え、現在 NAM に参加しているクィーンズランド州、オーストラリア首都特別地域、南オーストラリア州、タスマニア州では、電力小売事業は完全自由化されているため、多様な電力小売事業者が存在しており、需要家は電力調達先を複数の事業者から選定することが可能となっている。

～ガス小売の自由化～

豪州におけるガス市場の規制緩和は、電力市場と比べ進捗が遅れている状況ではあるが、小売自由化については需要家の規模に従い段階的に進められている。各州によって状況は異なるが、第一段階で大口産業用・業務用需要家、第二段階で小口産業用・業務用需要家、そして最終段階では家庭用需要家がそれぞれ対象となって自由化が進行するケースが多く見られる。

図 3-2 ガス小売自由化の変遷（一部の州・地域を除く）

	NSW 州	ビクトリア州	その他の州・特別地域
1996	導管事業と小売事業の分割を実施		
1997		1997-1999 年： 小売事業者の民営化を含む 業界再編を実施	
1998			
1999			
2000			西オーストラリア州： 州営小売事業の民営化を実施
2001			北部準州： 小売完全自由化を実施
2002	家庭用小売市場の自由化を実施	小売完全自由化を実施	
2003			
2004			
2005			タスマニア州： 小売完全自由化を実施
2006			
2007			クイーンズランド州： 導管事業と小売事業を民営化

（出典：Energetics 社資料）

ガス市場を自由化するにあたって、各州政府によって設立された「独立市場オペレーター（Independent Market Operator）」は、効率的な競争の促進を目的とし、ガス小売事業者に法令順守を徹底させるとともに、需要家による小売事業者の変更を調整する役割を担っている。

2. 小売自由化によって生じた競争とその効果

～電力・ガス共に競争が活発なビクトリア州～

電力・ガス市場共に自由化の進展によって参入障壁が低減され、新規事業者の参入が促されてきた。自由化以前は、各州・特別地域において独占企業が存在していたが、現在では図 3-3 の通り多くの小売事業者が参入し、市場シェア争いを展開している。

図 3-3 代表的な州における電力・ガス小売事業者数
（NSW 州・ビクトリア州・南オーストラリア州・クイーンズランド州）

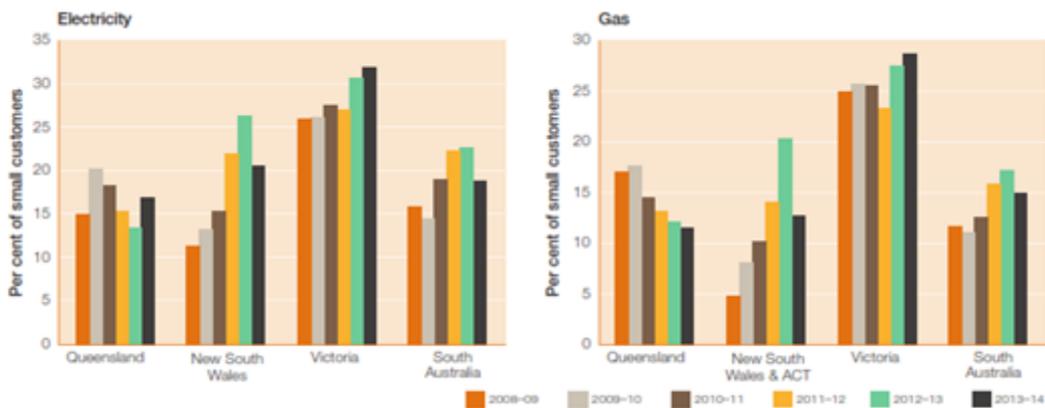
	Electricity	Gas
New South Wales	19	5
Victoria	20	8
South Australia	16	5
Queensland	15	2

（出典：豪州エネルギー規制局(AER)資料）

NSW、ビクトリア、南オーストラリア、クィーンズランドの 4 州における電力・ガス小売市場は、共に自由化以前と比較して小売事業者数が増加しており、需要家にとっては契約先の選択肢が増えたことを意味する。

一方で、需要家の切替意欲が競争環境の醸成に繋がっていることも見逃せない。図 3-4 は上記 4 州における切替率を示したものであるが、小売事業者数が最も多いビクトリア州（図 3-3 参照）の切替率は、他州と比較して高いものとなっている。

図 3-4 小口需要家²による小売事業者切替率
(NSW 州・ビクトリア州・南オーストラリア州・クィーンズランド州)



(出典：豪州エネルギー規制局(AER)資料)

NSW、南オーストラリア、クィーンズランドの 3 州では、直近の切替率は低下傾向となっている。これは競争激化に伴って各小売事業者の価格やサービスレベルが同一レベルに収斂されてきたため、需要家が切替のメリットを大きく感じなくなり、一つの売小売業者に定着しつつあることが背景として考えられる。

しかしビクトリア州では、他州・地域とは異なって引き続き切替率は上昇傾向にあり、2013-14 年においても電力で約 32%、ガスで約 28%と引き続き高い切替率を記録している。その理由の一つとしては、多くの小売事業者がマーケティングキャンペーンを積極的に展開することにより、需要家の切替意識を高く維持し続けていることが考えられる。またある専門家は、ビクトリア州では小売事業者が原価を反映した料金設定を行うよう州政府が監視しているため、過当な価格競争に陥るのではなく、顧客ニーズへの対応に焦点を当てたアプローチを迫及した競争が起こっている、と原因を考察している。

～価格競争が活発になるにつれ、徐々に難しくなる小売事業者の差別化～

図 3-5 は主要州の平均電力小売価格の推移を示している。小売自由化により、多くの小売事業者が市場に参入したことで生じた競争が効率性と透明性を促進し、小売事業者による不当な値上げを防いでいると考えられる。

² 豪州では、家庭用需要家、及び電力で年間 100MWh 以下またはガスで年間 1TJ 以下の法人用需要家を「小口需要家」と定義

図 3-5 主要州の電力市場における平均電力小売価格 (AUD/MWh)

Year	NSW	VIC	QLD	SA
June 1999	23.7	25.1	55.0	49.7
1999 - 2000	28.9	26.1	45.3	60.6
2000 - 2001	38.4	45.4	42.2	57.3
2001 - 2002	34.8	31.0	35.3	31.6

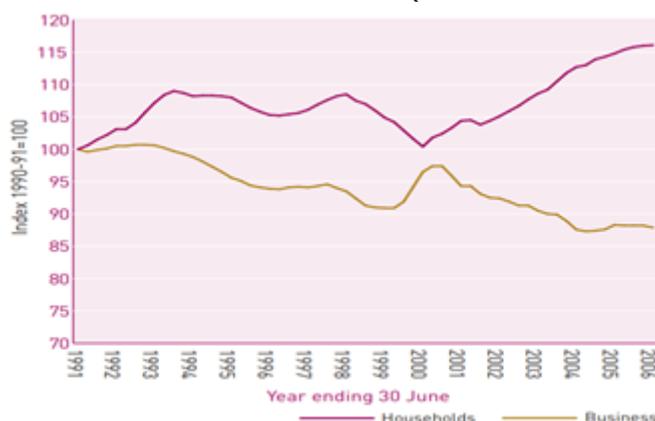
(出典：Energetics 社資料)

市場競争が小売価格の低減に一定の効果を発揮することが確認された一方で、豪州エネルギー市場委員会 (Australian Energy Market Commission) が 2014 年に行った調査「Retail Competition Review」では、需要家はエネルギー契約に複雑さを感じており、どの小売事業者から電気を買うべきか比較・選択することに苦しんでいるため、小売事業者はその効果を十分に訴求できていないと言及されている。

なお、送配電事業者が過疎地域におけるインフラ更新等の名目で 450 億豪ドル (≒約 4 兆円) もの投資を行ったため、NSW 州・ビクトリア州・クイーンズランド州においては近年電力価格が大幅に上昇しており、需要家からは政府の価格監視体制に対する批判の声があがっている。豪州エネルギー規制局 (Australian Energy Regulator) はこの事態を重く見ており、家庭用及び小規模事業者用需要家向けの小売価格の約 10%低減を目標に、NSW 州の送配電事業者に対して 2014 年から 2019 年までの追加投資と経費を大幅に減額することを求めた。

一方、小売自由化以前の豪州におけるガス小売価格は、利益率の高い法人用事業における利益から補填する形で、家庭用の小売価格を低水準に抑えていたため、家庭用事業と法人用事業を分離し、各々で実際かかったコストを適切に小売価格に反映させることが、ガス小売自由化の 1 つの目的となっていた。図 3-6 のグラフは、豪州ガス小売市場の自由化前後における家庭用価格と法人用価格について、1991 年時の価格水準を 100 とした場合の推移を示しており、小売自由化が始まった 2000 年以降で法人用価格が下落している一方で、家庭用価格が上昇していることが分かる。

図 3-6 家庭用・法人用のガス小売価格推移(1991 年を 100 とした場合)



(出典：豪州エネルギー規制局 (AER) 資料)

小売自由化後に家庭用価格は上昇してはいるものの、とりわけ暖房機器、温水機器、調理機器向けといった用途では、電力と比べ効率性・柔軟性において有利であると考えられているため、家庭用需要家においても、ガスは引き続き需要の高いエネルギー源となっている。

またガス市場の小売自由化によって、小売事業者は電力市場・ガス市場の双方にアクセス出来るようになったため、電気・ガスのセット販売による大幅値下げを提案することで、他社と差別化することも可能となっている。

3. サービス多様化による差別化

～価格競争からサービス競争への移行～

豪州においても、既存の電力事業・ガス事業で得た顧客基盤のテコ入れを行うため、小売自由化を契機に事業を拡大し、成長してきたエネルギー小売事業者が存在する。AGL、Origin Energy、Energy Australia がその代表例であり、彼らは「電気・ガスのバンドル販売」であるデュアルフュエルメニューを提供している。

また、小売自由化を契機に、他業界から新たにエネルギー事業に参入する事業者も登場してきており、その代表例が通信業界から参入している Dodo Power & Gas である。同社は既存ビジネスの顧客を中心に、電気・ガスの供給を行っている。

図 3-7 Dodo Power & Gas 社のデュアルフュエルメニュー



(出典：Dodo Power & Gas 社 ウェブサイト)

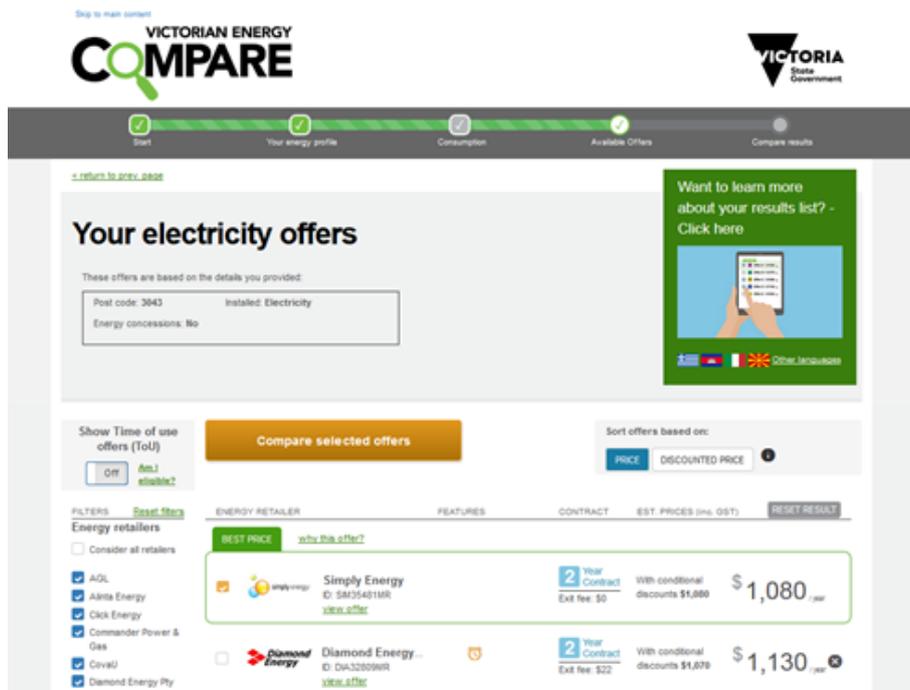
またビクトリア州では、各需要家にスマートメーターを導入し時間別料金（TOU）を採用可能にする計画が公表されている。当初は、料金体系が分かりづらくなるという声や、スマートメーターを導入する際のシステム連携等の技術的課題がクリアになっていないという声など、反対意見が続出した。しかし、こういった声とは裏腹に、スマートメーターを導入したことにより、小売事業者は需要家のエネルギー消費パターンを自社のオンラインプラットフォームで吸い上げることで、様々な提案をすることが可能になるなど、サービスによる差別化に大きく貢献している。

その他にも、小売事業者は価格以外のサービス提供で差別化を図るようになってきている。例えば価格割引はせずに、雑誌の定期購読サービスやリワードプログラム（ポイントや料金を還元するサービス）等の付加価値サービスの提供により、ブランドや知名度を上げることに成功した事例が見受けられる。

需要家向け情報サービスもまた、自由化後の競争環境を醸成した一因となっている。連邦政府機関である豪州エネルギー規制局（AER）が運営するウェブサイト「Energy Made Easy」はその代表例であり、ここでは豪州全土における電気・ガスの料金メニューを閲覧比較できる。同ウェブサイトには、エネルギー料金請求書の各項目の解説や、エネルギー効率化に向けたアドバイスも記載されている。

一方、ビクトリア州では、「Energy Made Easy」とは別に「Victoria's Impartial Gas Comparator and Energy Resource Tool」という独自のサービス比較サイトを運営している。同サイトでは、「電気料金メニュー検索」「ガス料金メニュー検索」「エネルギー料金に関するアドバイス」「スマートメーターを活用した柔軟な料金メニューについて（固定価格と時間別変動価格との違い）」といったコンテンツの他に、太陽光発電の導入についての Q&A なども掲載しており、「Energy Made Easy」より包括的な内容となっている。

図 3-8 ビクトリア州 価格比較サイト



(出典 : Victorian Energy Compare ウェブサイト)

また、需要家と小売事業者との間を媒介することに特化したブローカーが登場してきており、その代表例としては「iselect」「goswitch」「energywatch」「youcompare」などが挙げられる。

4. パートナー企業紹介



E Source 社はエネルギー小売ビジネスのマーケティングに特化した米国の調査・コンサルティング会社であり、エネルギー市場動向やユーティリティ企業・新規参入企業のマーケティング戦略に精通しています。同社では、第三者としての中立的な立場から、ユーティリティ企業、政府機関、デマンドレスポンス事業者、省エネ支援サービス事業者等に対して、以下のような調査・コンサルティングサービスを提供しています。

- 顧客ニーズ調査・分析
- 産業用部門/業務用部門/家庭用部門の顧客に対する省エネ/デマンドレスポンスに関するプログラム/製品/サービスの構築
- カスタマーサービス/カスタマーエクスペリエンスに関する取組み改善
- 顧客目線に立ったアプローチ方法の構築
- 顧客増加のための効果的なキャンペーンプログラムの構築

詳細なサービス内容や特徴については、下記ウェブサイトをご覧ください。

www.esource.com

お問い合わせ先：

e-mail : esource@esource.com



Delta Energy & Environment 社は、低炭素エネルギー（再生可能エネルギー、ヒートポンプ、マイクロ CHP 等）や分散電源（ガスエンジン、ガスタービン、CHP など）、エネルギーマネジメント（データ分析、デマンドレスポンス等）などの領域に専門性を有する、英国の調査・コンサルティング会社です。同社では、エネルギー市場における先端技術や事業構造・顧客・サプライチェーン・法規制に関する動向を踏まえた短期～中長期的予測に基づき、ハイレベルでの事業戦略検討から詳細な事業計画の策定までを対象とした幅広いサービスを、欧州・北南米・アジアにおける多様な業種の企業（エネルギー会社、機器メーカー、公的機関、金融機関等）に提供しています。

<http://www.delta-ee.com/>

同社では、特定の領域に関する会員制サービス、および個別コンサルティングサービスの 2 種類のサービスを用意しています。詳細なサービス内容や特徴については、下記ウェブサイトをご覧ください。

<http://www.delta-ee.com/research-consulting-services>

<http://www.delta-ee.com/consulting>

お問い合わせ先：

Mr. Leon Gielen

Business Development Europe & Asia

e-mail : Leon.gielen@delta-ee.com

TEL : +31 617935006



Energetics 社はエネルギーおよびカーボンマネジメントに特化した豪州の調査・コンサルティング会社であり、事業会社や連邦・州政府等へのアドバイザー業務を行っています。これまで、豪州証券取引所（ASX）に上場する企業のうち約半数に対し、気候変動リスクへの戦略的アドバイスや、エネルギー効率化事業、再生可能エネルギー事業、省エネルギー事業等に関する支援を実施しています。

代表例として、カンタス航空、BHB ビリトン、ウォルワース（大手小売事業者）といった豪州を代表する企業における、エネルギーおよびカーボンマネジメントプロセスの様々なステージにおけるイノベーションの実現や、エネルギー価格が高騰する中での競争優位性の維持を支援しています。また豪州連邦政府に対する、温室効果ガス排出削減政策立案の支援やインセンティブ型排出削減基金の設立支援等といった実績も有しています。

Energetics 社は、エネルギー監査やエネルギーマネジメントシステムのアセスメント、エネルギーや温室効果ガスに関する戦略的調査等といった統合的なサービスを提供できる、豪州唯一のエネルギーおよびカーボンコンサルティング会社です。

詳細なサービス内容や特徴については、下記ウェブサイトをご覧ください。

www.energetics.com.au

お問い合わせ先：

Mr. Gilles Walgenwitz

Associate

e-mail : Gilles.Walgenwitz@energetics.com.au

TEL : +61 2 9492 9529