

ABeam Global Energy Market Insight

～小売自由化の現場から～



第 2 号

「顧客セグメンテーション」によるマーケティング戦略

目 次

はじめに	1
サマリー	3
1. 北米における顧客セグメンテーション	
1. 北米におけるマーケティング戦略	4
2. 家庭用部門における顧客セグメンテーション	4
3. 中小企業（SME）部門における顧客セグメンテーション	10
2. 欧州における顧客セグメンテーション	
1. マーケティング手法の変化	14
2. 家庭用部門におけるセグメンテーション	14
3. セグメント別のアプローチ	16
3. 豪州における顧客セグメンテーション	
1. 豪州におけるマーケティング戦略	19
2. 家庭用部門におけるセグメンテーション	20
3. 家庭用顧客へのアプローチ事例	22

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

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」において解説したように、北米、欧州、豪州のどの自由化先進地域においても自由化の進展により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は「価格競争」から「サービス競争」にシフトする。

これは、各エネルギー小売事業者は価格競争の進展に伴い事業収益性が低下するため、価格のみで競争するのではなく付加価値サービスによって競合他社と差別化し、事業収益性の改善を図る戦略への転換が迫られるためである。

この「価格競争」から「サービス競争」への戦略の転換において、各エネルギー小売事業者は共通して顧客セグメンテーションを活用したマーケティング戦略を導入している。

具体的には、自由化前には区別なく取り扱っていた顧客をセグメント別に細分化し、顧客セグメント別の優先順位を付けるとともに、優先顧客セグメントのニーズに応じたサービスを開発し、有効なチャネルを活用したプロモーションを実施することによって、効率的に既存顧客の囲い込みおよび新規顧客の獲得アプローチ手法を構築している。

ただし、顧客セグメンテーションを活用したマーケティング戦略の構築において共通して課題となっているポイントは、顧客セグメンテーションを実施に必要な顧客属性データの収集である。各エネルギー小売事業者が自由化前から保有している自社顧客データでは、顧客の特性等の属性情報が不足しているため、外部の顧客属性データベースや調査データを活用し、独自の顧客セグメンテーションを構築している。

本稿においては自由化進展に伴い、北米・欧州・豪州のエネルギー小売事業者が家庭用顧客および中小企業（SME：Small and Midsize Enterprise）顧客に対して、どのように顧客セグメンテーションを実施し、マーケティング戦略を構築しているか事例を踏まえ紹介していく。

これらの事例は、今後電力・ガス小売自由化を控える日本のエネルギー市場において各エネルギー小売事業者が今後のマーケティング戦略を構築するうえで、貴重なモデルケースになると想定される。

1. 北米における顧客セグメンテーション

本章では、主に北米におけるエネルギー小売事業者の顧客セグメンテーションを活用したマーケティング戦略について、家庭用部門と中小企業（SME）部門における事例を踏まえ紹介する。

1. 北米におけるマーケティング戦略

～顧客セグメンテーションを活用したマーケティング戦略導入の目的～

北米のエネルギー小売事業者は、エネルギー小売自由化後、他エネルギー小売事業者への離脱防止および新規顧客獲得を効率的に実施するため顧客セグメンテーションを活用したマーケティング戦略を構築している。

顧客セグメンテーションを活用したマーケティング戦略とは、顧客をセグメントと呼ばれるグループに細分化し、ターゲットセグメントを特定するとともに、ターゲットセグメントの属性や特徴に基づく新規サービスの開発や、有効チャネルを活用したプロモーションを構築することにより、効率的に顧客アプローチを実施する手法である。

エネルギー小売自由化後、競合企業との価格競争の激化に伴い、各エネルギー小売事業者は事業収益性が低下する傾向となった。そのため各社は顧客セグメンテーションを活用したマーケティング戦略を導入し、競合他社と価格面のみで競争するのではなく、競合企業と差別化したサービスを提供することにより事業収益性の改善を図る戦略を構築している。

ただし、顧客セグメンテーションを活用したマーケティング戦略を構築するためには、ターゲットとなる顧客セグメントを特定するとともに、その顧客がどのようなサービスに価値を見出すのか理解する必要があるが、自由化前のエネルギー事業者においては、エネルギー使用量や建物区分等エネルギー事業に必要なデータは保有していたものの、顧客の心理特性、行動特性等を判断する属性情報は十分に保有していなかったため、これらの情報を含めた顧客データを整備する必要があった。

そのため、多くのエネルギー小売事業者においては、既に顧客の地理特性、人口統計特性、心理特性、行動特性等の顧客セグメンテーション実施に必要なデータを提供している外部の情報調査会社のデータベースを活用し、これらのデータを自社が保有する既存データと統合することにより、独自の顧客セグメンテーションを実施している。

2. 家庭用部門における顧客セグメンテーション

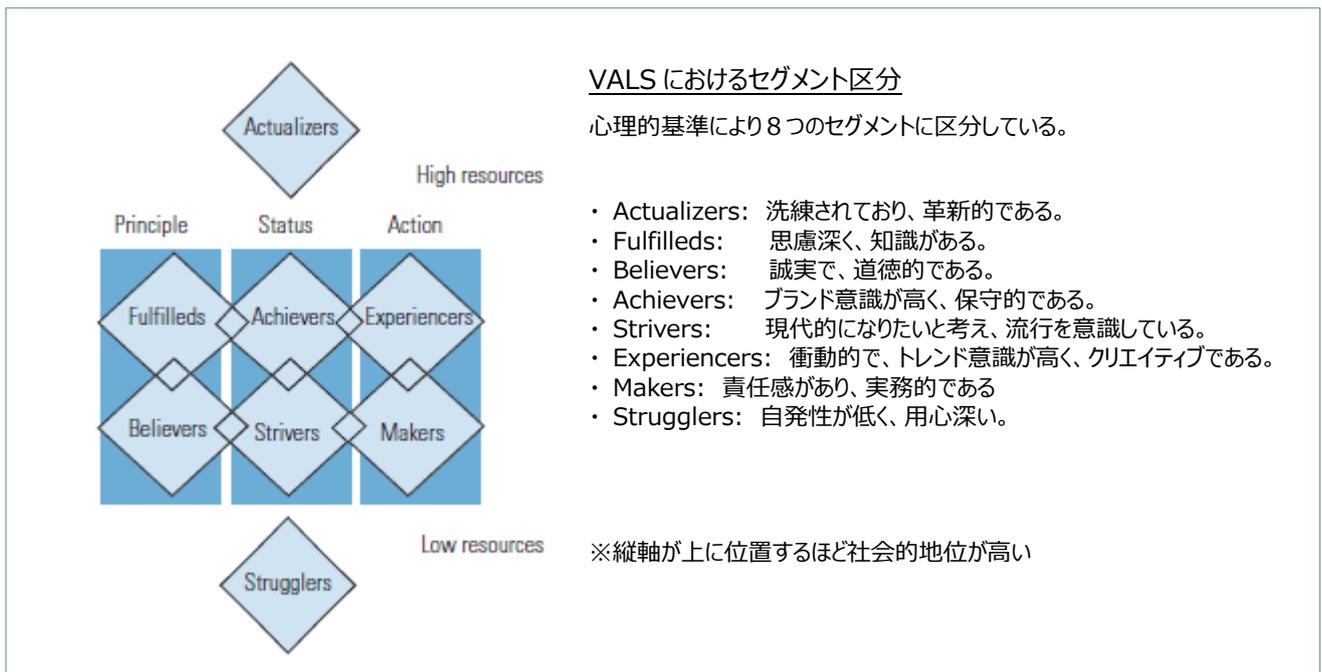
～マーケティング情報システムを活用した顧客セグメンテーションとは～

多くの北米の小売事業者においては、家庭用部門のセグメントデータを提供する外部のマーケティング情報システムを活用して、セグメンテーションの情報を蓄積・分析するプロセスを確立し、継続的な顧客との関係性を構築している。

マーケティング情報システムを活用した顧客セグメンテーションとしては、主に心理的基準（サイコグラフィック基準¹）と地理的・人口統計的基準（ジオデモグラフィック基準²）の2種類が活用されている。

まず、心理的基準（サイコグラフィック基準）によるセグメンテーションについては、1978年、SRI International社により VALS と呼ばれるシステムが開発された。心理的基準（サイコグラフィック基準）は、ライフスタイル・嗜好性等の定性的側面が強い基準であるため、企画の意思決定支援に活用されている。例えば、ブランドのターゲットを VALS のマーケティング情報システムで分析し、顧客の嗜好に応じた広告キャンペーンの実施等に活用されている。

図 1-1 心理的基準（サイコグラフィック基準）におけるセグメント例



（出典：E Source 社）

一方、地理的・人口統計的基準（ジオデモグラフィック基準）は、地理的基準と人口統計学的基準により、定量化が容易な基準であるため、特定地域にサービスを提供するエネルギー小売事業者においては利用価値が高く、多くの事業者において採用されている。

具体的には、多くの北米のエネルギー小売事業者においては、地理的・人口統計的基準（ジオデモグラフィック基準）を活用するために PRIZM³というマーケティング情報システムが利用されている。

PRIZM では、地理的・人口統計的基準（ジオデモグラフィック基準）に基づき 66 個のセグメントが定義されている

¹ サイコグラフィック基準（Psychographic）とは、価値観、優先順位、嗜好性等のライフスタイルの特性によって分類されるセグメンテーション手法で、顧客の心理的側面に注目する事で、顧客の特性の違いを抽出する市場細分化の手法。

² ジオデモグラフィック基準（Geodemographic）は、郵便番号、人口密度等の地理的基準（Geographic）と、年齢、性別、年収、学歴、家族構成等の人口統計学的基準（Demographic）で、顧客をグループに分類する市場細分化の手法。

³ PRIZM は、1970 年代に Claritas 社が開発したセグメンテーションのデータを提供するマーケティング情報システム。北米の様々な業種で、マーケティング戦略における顧客セグメンテーションに広く活用されている。尚、Claritas 社の PRIZM は、Nielsen 社が買収。

とともに、これらのセグメントは「ライフステージ グループ」および「ソーシャル グループ」の2つの基本分類によりグループ化されている。

つまり、PRIZM を活用するエネルギー小売事業者においては、従来自社の顧客情報では把握することができなかったターゲット顧客セグメントにおける地理的・人口統計的情報（年齢、世帯人数、年収等）を把握することができるため、ターゲットとする顧客セグメントに効果的にアプローチできるプロモーションの実現が可能となる。

例えば、エネルギー小売事業者が新たに中高齢者層に向けた新商品・サービスを開発したものの、中高齢者層のどのセグメントに最もニーズがあるのか判断できていない場合、PRIZM を活用し「ライフステージ グループ」の中高齢者層に属する複数のセグメントに対してテストマーケティングを実施することにより、新商品に対して最も購買意欲の高いセグメントを特定することが可能となる。そのため、この結果を利用することにより、新商品・サービスに関する効率的なマーケティングの実施が可能となるのである。

さらに、PRIZM を活用することにより各顧客セグメントの地理的・人口統計的情報（年齢、世帯人数、年収等）だけでなく、行動特性や思考特性も詳細に把握することができるため、エネルギー小売事業者においてはターゲット顧客の特性を的確に捕らえた新商品・サービスの開発を効率的に実施することが可能となる。

具体的には、従来から自社で保有している顧客情報と PRIZM のデータを統合して分析することにより、ターゲット顧客セグメントにおけるエネルギー使用特性と顧客特性（年齢、世帯人数、年収、思考特性等）との関係を詳細に理解することが可能となるため、エネルギー小売事業者内において新商品・サービスを開発する際に、ターゲット顧客における潜在的なニーズや思考特性を踏まえた 新商品・サービスの開発が可能になるのである。

図1-2 地理的・人口統計的基準（ジオデモグラフィック基準）におけるセグメント例

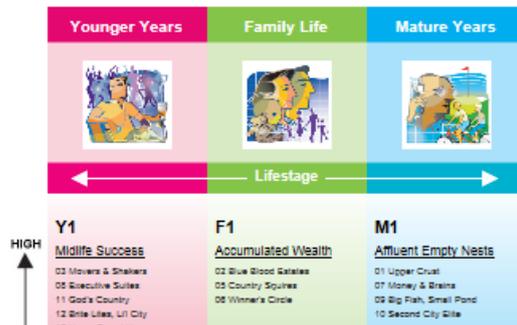
PRIZMにおけるセグメント区分

地理的・人口統計的基準（ジオデモグラフィック基準）に基づき66個のセグメントが定義されており、所得、学歴、職業等の社会経済的地位によって順番を付与されている。
さらに各セグメントは、①「ライフステージ グループ」および②「ソーシャル グループ」の2つの基本分類によりグループ化されている。



① 「ライフステージ グループ」

年齢、世帯人数、年収等に情報に基づき人口統計学的基準（若年者層、家族層、中・高齢者層で区分）と社会経済的地位により66セグメントを11グループに分類されている。



② 「ソーシャル グループ」

地理的基準（都会、郊外、地方都市、田舎等の、居住地域の人口密度で区別）と社会経済的地位により66セグメントを14グループに分類されている。



(出典：Nielsen 社ウェブサイト)

図1-3 エネルギー小売事業者における顧客セグメント定義（例）

エネルギー小売事業者は、PRIZM等の地理的・人口統計的基準（ジオデモグラフィック基準）でのマーケティング情報システムを自社の既存データと統合することにより、従来の自社データだけでは実現することが不可能な独自の顧客セグメントを定義している。これにより、顧客セグメントのニーズや特性を考慮した新サービスやプログラムの効率的な開発が可能となっている。



（出典：E Source社）

～顧客セグメンテーションを活用したマーケティング戦略事例～

マーケティング情報システムを活用した独自の顧客セグメンテーションを構築することにより、各エネルギー小売事業者は従来から保有している顧客データだけでは実現が困難であった効率的なマーケティング手法の構築を実現している。以下に具体的な事例について紹介する。

～事例1：PRIZMを活用したテストマーケティングによる効率的なプロモーション戦略の実現～

イリノイ州 People's Gas 社では、競合企業との差別化のためには「ガス設備保守サービス」の提供が有効であると分析していたが、すべての顧客に対して一律にアプローチすることは事業採算面より問題があると認識していた。

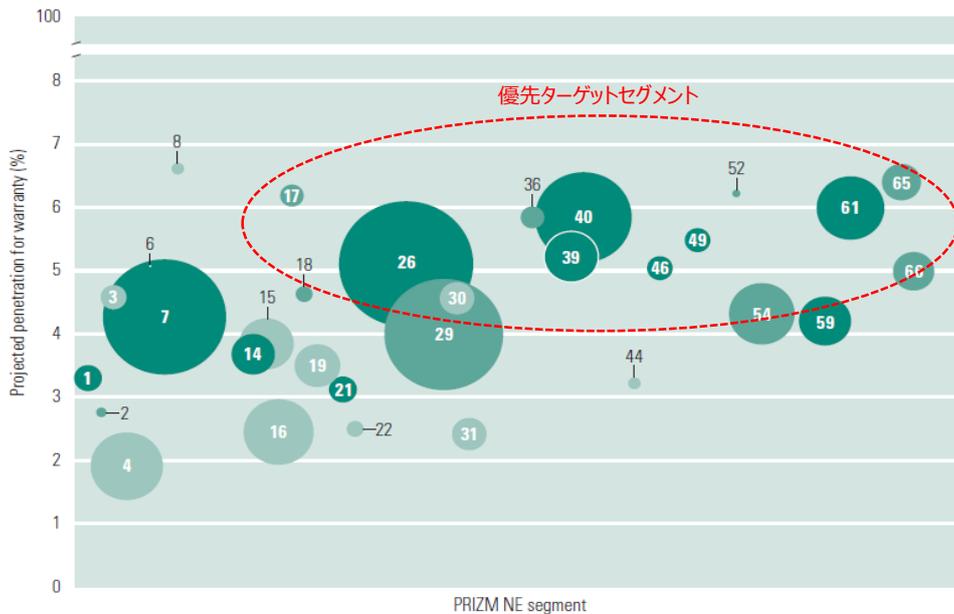
そのため同社においては、新サービスを提供するにあたりどの顧客セグメントに対して優先的にアプローチすべきか定量的に分析するため、マーケティング情報システムである PRIZM を活用してテストマーケティングを実施した。

図1-4 People's Gas 社におけるセグメント別テストマーケティング応答率および顧客規模分析結果

(グラフの見方)

グラフ中の円は、PRIZM が定義する 66 種類のセグメントを示しており、その大きさは People's Gas 社における各セグメントにおける顧客数を明示している。また、円の色の濃さについては、「ライフステージ グループ」を明示しており、もっとも色が濃いセグメントが中・高齢者に属するセグメントを示している。さらに、グラフの縦軸は、各セグメントにおけるダイレクトメールに対する応答率を示しており、応答率が高いほど新サービスに対するニーズが高いと判断される。

分析の結果、中・高齢者が属する複数セグメント（26、40、39、61 等）は、新サービスに対して高いニーズがあるとともに、既存顧客数も多い結果となっているため、新サービスのターゲット顧客として優先的にアプローチすべきであると判断できる。



(出典：E Source 社)

具体的には、PRIZM が定義している 66 の顧客セグメントからサンプル顧客を抽出し、新サービスである「ガス設備保守サービス」のキャンペーンに関するダイレクトメールを配信し、その応答率を分析することによりどの顧客セグメントにおいて新サービスのニーズが高いのかを分析した。さらに、自社の既存顧客が PRIZM の定義するどの顧客セグメントに属するか分析することにより、自社顧客のセグメント規模も併せて分析した。(図 1 - 4 参照)

その結果、新サービスである「ガス設備保守サービス」は中・高齢者層に属する複数のセグメントにおいてダイレクトメールに対する応答率が高く、かつ People's Gas 社における顧客規模が大きいことを把握することができた。

そのため、同社においてはこれらの顧客セグメントを優先ターゲットと定義し、新サービスに関するプロモーションを優先的に実施することにより、早期での新サービスの顧客獲得を実現するとともに、投資収益率 (ROI) の高いマーケティング手法の構築に成功している。

3. 中小企業 (SME) 部門における顧客セグメンテーション

～SME 顧客に対する顧客セグメンテーション導入の目的～

自由化スタート当初は、北米のエネルギー小売事業者の多くは大規模企業顧客や家庭用顧客へ営業・マーケティング活動を集中する傾向にあったため、重要な顧客グループのひとつである中小企業 (SME : Small and Midsize Enterprise) 顧客に対する営業・マーケティング戦略が十分に構築できていなかった。

しかしながら、自由化の進展に伴い SME 顧客における顧客満足度の低下や離脱率の上昇が重要な経営課題として顕在化してきたため、多くの小売事業者では SME 顧客に対する独自の顧客セグメンテーションを構築することによって、顧客満足度の向上や省エネプログラムへの参加率の改善を図るとともに、離脱率の低減ならびに運用コストの削減を実現している。

これらの SME 顧客に対するセグメンテーションにおける成功事例においては以下の 2 つの共通点がある。

- ① SME 顧客向け専用の窓口であるビジネスコンタクトセンターの設置
- ② セグメント別のサービスおよびコミュニケーションレベルの設定

では、具体的な SME 顧客に対する顧客セグメンテーション導入事例について紹介する。

～事例 1 : SME 顧客に対するセグメンテーションの導入による顧客満足度の向上～

ウィスコンシン州の Wisconsin Public Service (WPS) 社では、独自に開発した「先進的セグメンテーション手法」により SME 顧客を 3 つのセグメントに区分し、各セグメントに対して異なるサービスレベルを設定した。

具体的にはセグメントの優先度に基づきコンタクトの頻度や情報提供内容について明確に定義し、優先度が高い顧客へはアカウント担当が主体的にコンタクトし、顧客が有益とする情報を継続的に提供する一方で、最も優先度が低い顧客に対しては必要最小限でのコミュニケーションしか実施しないという、従来の SME 顧客に対する一律的な顧客対応方針から、セグメントに応じ明確に異なるサービスレベルにて顧客対応を実施するという大きな方針転換を行った。

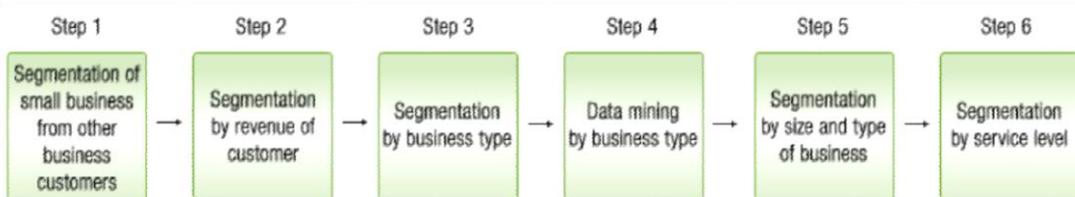
その結果、SME 顧客向け専用の窓口であるビジネスコンタクトセンターにおいては、顧客別に提供すべきサービスレベ

ルを担当者の判断に依存するのではなく、常に予め設定された顧客セグメントに基づき一定のサービスレベルでの対応が可能となった。

これにより2007年のSME顧客セグメンテーションスタート段階において、既にWPS社の企業顧客に対する顧客満足度スコアは、10段階の8.5ポイントと高い水準にあったが、顧客セグメンテーションの導入後の2007年終了時点においては、10段階の9.2ポイントと更なる顧客満足度スコアの上昇を実現した。

さらに、ビジネスコンタクトセンターの担当者に依存する従来の意思決定プロセスを軽減したことにより、組織内部の業務効率化が可能となり、運用コストの削減も実現している。

図1-5 Wisconsin Public Service (WPS) 社における先進的セグメンテーションプロセス



ステップ1：SME顧客セグメント対象企業の抽出

通常のビジネス顧客とは切り離し、SME顧客セグメントとして専用のビジネスコンタクトセンターにて対応する顧客を選定。ただし、本ステップはWPS社内でも議論が難航し、完全に確立するまでに2年を要した。

ステップ2：収益に応じた顧客区分

SME顧客を収益性別に4つの階層に区分。

ステップ3：業種コードに応じた顧客区分

産業分類コードのSIC (Standard Industrial Classification) やNAICS (North American Industry Classification System) を活用し、業種別に顧客を区分。

ステップ4：業種別のデータマイニング分析

SME顧客が自社ビジネスにおいてどの程度エネルギー小売事業者からの支援が必要となる可能性があるか判断するため、3つの視点（①希望するコンタクト手段（電話、Eメール、対面等）、②エネルギー使用量原単位、③利益に対するエネルギーコスト比率）から業種別にデータマイニング分析を実施。

ステップ5：収益軸および業種軸にて顧客セグメント分類

上記ステップ2～4の分析結果に基づき、SME顧客を収益と業種の軸でマトリクス化することにより、SME顧客を3つのセグメントに分類。

ステップ6：顧客セグメント別のサービスレベルの定義

ステップ5にて分類した3つのセグメントに対してサービスレベル（A、B、C）を設定。

顧客別に区分したサービスレベルは顧客情報システムCIS (Customer Information System) やIVR (Interactive Voice Response system) にも登録し、通常の業務において活用。

(出典：E Source社)

～事例2：SME顧客に対するセグメンテーションの導入による省エネプログラム参加率の向上～

カリフォルニア州のSCE社（Southern California Edison）では、2013年4月より新たなSME顧客セグメンテーション手法を導入した。

従来SCE社は顧客の規模やエネルギー使用量に応じて顧客をいくつかのグループに分類していたが、DSMプログラムの参加率を向上させるとともに、マーケティング業務の効率化によるオペレーションコストの削減を図るため、大口顧客およびSME顧客を3つの観点（①DSMに対する潜在需要、②DSMプログラムへの過去の参加履歴、③政策への影響度）によりセグメンテーションを実施し、以下の4つの顧客セグメントに分類するとともに、顧客の優先度に基づき各セグメント別に異なるサービスレベルを設定している。

- セグメント1（S1）重点戦略セグメント

サービスレベル：アカウントマネジャーが直接的に顧客支援を実施

顧客属性：大規模企業およびDSM潜在需要および政策による影響度が最も高い企業

対象企業数：3,000社

担当：アカウントマネジャー

- セグメント2（S2）潜在需要大戦略セグメント

サービスレベル：顧客に対して電話もしくはEメールにより積極的なコンタクトを実施

顧客属性：DSM潜在需要も大きくこれまでDSMプログラムへの参加率が低い企業

対象企業数：2,400社

担当：SME顧客専属マネジャー(Telephone Outreach manager)

- セグメント3（S3）潜在需要大標準対応セグメント

サービスレベル：料金、顧客サービス、停電に関する問合せ対応を実施

顧客属性：S2についてDSM潜在需要の高い企業

対象企業数：6,500社

担当：SME顧客専属マネジャー(Telephone Outreach manager)

- セグメント4（S4）セルフ対応セグメント

サービスレベル：WEBによるセルフサービスおよびカスタマーセンターにより対応

顧客属性：S1、S2、S3に属さないSME顧客

対象企業数：28,500社

担当：設定しない

SCE社においては、新たなSME顧客に対するセグメンテーションを導入することにより、DSMプログラムへの参加率ならびに継続率の向上を実現することができただけでなく、結果としてDSMプログラムに関するマーケティングコストの削減も実現している。

図1-6 SCE社 (Southern California Edison)におけるセグメント別営業・マーケティング体制

SCE社においては大口顧客およびSME顧客を4つのセグメントに区分し、各セグメント別に異なるサービスレベルおよび接点チャネルを設定することにより、効率的な営業・マーケティング体制を構築している。



(出典 : E Source 社)

2. 欧州における顧客セグメンテーション

本章では、主に英国におけるエネルギー小売事業者の顧客セグメンテーションを活用したマーケティング戦略について、家庭用部門における事例を踏まえ紹介する。

1. マーケティング手法の変化

～セグメンテーションの必要性～

電力・ガス小売市場の自由化に伴い、欧州のエネルギー小売事業者は熾烈な競争に直面することとなった。ブランドやサービス、販売チャネルに強みを持つ事業者にとっては事業拡大のチャンスとなるが、上記のような強みを持たない事業者にとっては、既存顧客流出のリスクが拡大することとなった。

1998年の自由化以来、Big6と呼ばれる既存の大手エネルギー小売事業者は、新規参入事業者との競争において、苦戦を強いられることとなった。その背景としては、以下に挙げられるような顧客満足度の低さが大きな要因であると考えられる。

- 英国における最新の顧客満足度指標（The Institute of Customer Service 2015）において、保険・銀行・交通等の他のサービス分野と比較して、エネルギー小売事業者は最低レベルの評価がされている
- 英国の電力・ガス規制機関である Ofgem が 2014 年に公表したレポートでは、エネルギー小売事業者のサービスに満足している消費者は約 50%に留まると報告されている
- また、別の Ofgem のレポートでは、半数以上の需要家が、エネルギー小売事業者の苦情対応に関して満足していないと指摘している

そのため、年齢・性別・収入・居住地・消費動向・コミュニケーションチャネルの好み等の要素によって分類されるセグメントを活用し、顧客満足度を向上させることで、新規顧客獲得や既存顧客離脱防止を目指す事業者が増加している。

2. 家庭用部門におけるセグメンテーション

欧州のエネルギー小売事業者が採用している顧客セグメンテーションのアプローチは、大きく以下の 2 通りに分類することができる。

- ① 年齢、世帯年収、エネルギー需要、家族構成等定量的なデータに基づくセグメンテーション
- ② 環境、新技術、社会等に関する志向に基づいた定性的なセグメンテーション

多くのエネルギー小売事業者は、自社が保有する顧客データに外部のマーケットリサーチデータを加えることで顧客を分析し、一般的には顧客を6～7のセグメントに分類している。また、Experian⁴社が提供しているMosaicのような、セグメンテーションツールを活用し、自社の顧客をセグメント分類するケースも見られる。セグメンテーションの実施には、各小売事業者とも平均的に1年間を費やしており、その後、各セグメントの顧客に対するインタビュー等により、各セグメントに特化した製品やサービス開発、メッセージの発信方法等のマーケティング戦略を検討している。なお、セグメンテーションによるマーケティングの効率・効果を維持していくためには、市場構造や顧客ニーズの変化を踏まえて、適宜見直しが必要となる。

～Experian社のMosaicによるセグメンテーション～

世界各国でデータや分析ツールを提供しているグローバルな情報サービス企業であるExperian社では、各国ごとに顧客セグメンテーションのデータベースを構築しており、英国では15グループ(A～O)・66タイプ(A01～O66)のデータベースを構築している。

図2-1 Experian社 Mosaicのセグメンテーション

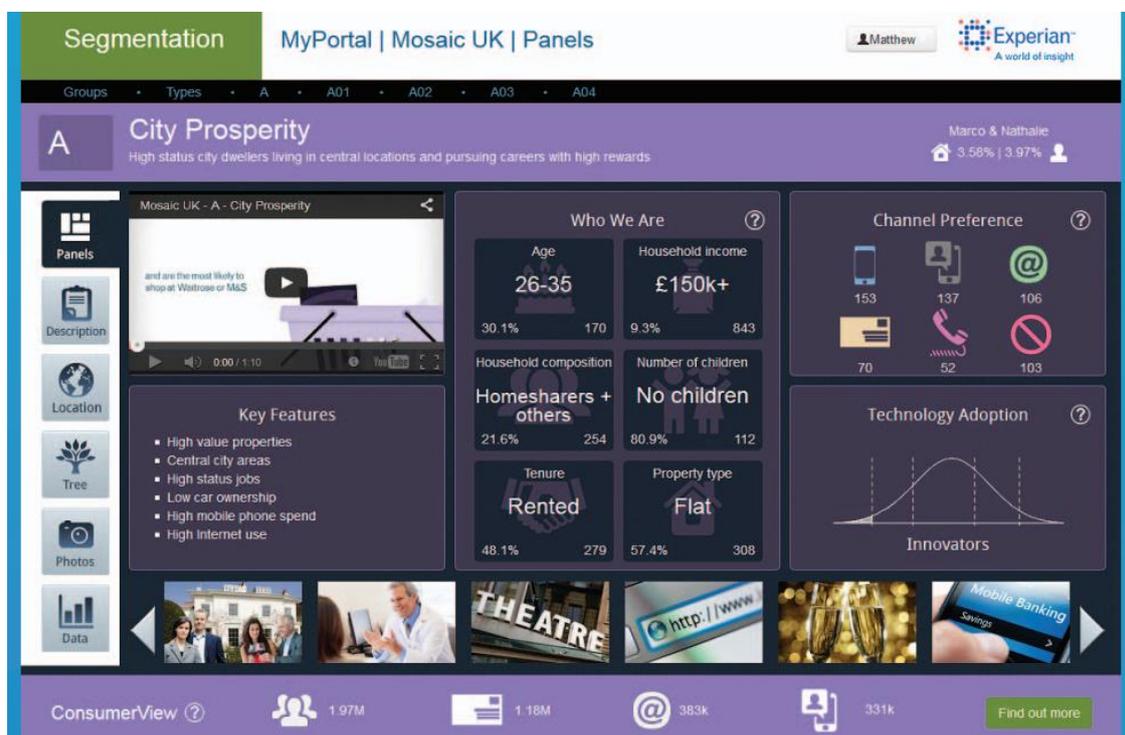
A City Prosperity	A01	World-Class Wealth	E Senior Security	E18	Legacy Elders	I Family Basics	I36	Solid Economy	M Modest Traditions	M54	Down-to-Earth Owners	
	A02	Uptown Elite		E19	Bungalow Haven		I37	Budget Generations		M55	Offspring Overspill	
	A03	Penthouse Chic		E20	Classic Grandparents		I38	Childcare Squeeze		M56	Self Supporters	
	A04	Metro High-Flyers		E21	Solo Retirees		I39	Families with Needs	N Urban Cohesion	N57	Community Elders	
B Prestige Positions	B05	Premium Fortunes		F Suburban Stability	F22	Boomerang Boarders	J Transient Renters	J40		Make Do & Move On	N58	Cultural Comfort
	B06	Diamond Days	F23		Family Ties	J41		Disconnected Youth		N59	Asian Heritage	
	B07	Alpha Families	F24		Fledgling Free	J42		Midlife Stoppap		N60	Ageing Access	
	B08	Bank of Mum and Dad	F25		Dependable Me	J43		Renting a Room		O Rental Hubs	O61	Career Builders
	B09	Empty-Nest Adventure	G Domestic Success		G26	Cafes and Catchments		K Municipal Challenge			K44	Inner City Stalwarts
C Country Living	C10	Wealthy Landowners		G27	Thriving Independence	K45	Crowded Kaleidoscope		O63		Flexible Workforce	
	C11	Rural Vogue		G28	Modern Parents	K46	High Rise Residents		O64		Bus-Route Renters	
	C12	Scattered Homesteads		G29	Mid-Career Convention	K47	Streetwise Singles		O65		Learners & Earners	
	C13	Village Retirement	H Aspiring Homemakers	H30	Primary Ambitions	K48	Low Income Workers	O66	Student Scene			
D Rural Reality	D14	Satellite Settlers		H31	Affordable Fringe	L Vintage Value	L49	Dependent Greys				
	D15	Local focus		H32	First-Rung Futures		L50	Pocket Pensions				
	D16	Outlying Seniors		H33	Contemporary Starts		L51	Aided Elderly				
	D17	Far-Flung Outposts		H34	New Foundations		L52	Estate Veterans				
		H35	Flying Solo	L53	Seasoned Survivors							

(出典：Experian社資料)

⁴ <http://www.experian.co.uk/>

Mosaic は、地理情報や年代等の定量的な情報に加え、志向や行動特性等を軸としてセグメンテーションを実施しているため、各セグメントに関して具体的な属性を把握することが可能となっている。

図 2-2 各グループ・タイプ別の属性情報



(出典：Experian 社資料)

Experian 社では、この Mosaic のセグメンテーションを地理データに落としたジオデモグラフィックセグメンテーションデータの販売や、事業者が保有している顧客データにセグメンテーションデータを追加するデータ加工委託サービス等を提供しており、日本国内においても同様のサービスを提供している。

3. セグメント別のアプローチ

上記のようなセグメンテーションを実施した後、英国の各エネルギー小売事業者は各セグメントの特徴を踏まえた様々なアプローチにより、新規顧客獲得ならびに既存顧客の囲い込みを実施している。

～訪問販売による功罪～

通常、自由化されたエネルギー小売市場において、訪問販売は効率的な販売方法とは想定されにくいですが、英国では約 7 百万件の需要家が訪問販売経由で供給事業者の切替をする等、一定程度の成果を上げている。その例として SSE 社では、委託先の訪問業者のセールストークを磨き上げ需要家の信頼を獲得することで、インターネットへのアクセスが限定されているような、これまでなかなか接触できなかったセグメントの需要家等へのアプローチを成功させている。

しかし、訪問販売で小売事業者を切り替えた需要家のうち、十分なコスト削減に成功したのはわずかに6%に留まるなどの報告がされる等、需要家間での訪問販売の評判は非常に悪い。そのため、Big6各社は2012年までに訪問販売を中止している。なお、コスト削減効果や他社価格動向に関する不適切な情報提供による訪問販売に関して、各社はOfgemからペナルティを課されている（SSE: 10.5百万£、Scottish Power: 8.5百万£、E.On: 7.75百万£）。

このように訪問販売に関しては、セールスマンによる不適切な勧誘等のリスクが存在することが広く認識されているが、一方で対面での説明を求めるセグメントの顧客層に対しては有効な販売手法であるとして、Scottish Power等においては再開を検討する動きも見られている。

～環境・社会性を打ち出したブランディング～

自由化以降、いくつかのエネルギー小売事業者は、特定のセグメントにターゲットを絞ったブランド戦略を展開しており、そのうちの1社であるGood Energyでは、100%再生可能エネルギーを訴求ポイントとして事業を展開している。なお同社では再生可能エネルギー電源への投資も積極的に行っているが、同社の風力発電設備の近隣に住む家庭用需要家に対しては、通常価格よりも20%引きで電力を提供している。

Good Energy社がターゲットとしている環境意識が高いセグメントは教養がある20代もしくは50代後半となっており、この層に親和性の高いメディアやチャネルを使ったマーケティングを展開している。現在のところ同社の顧客数は10万件弱と小規模であるが、製品・サービスの評価を行う「Which?」が2014年に実施した顧客満足度調査では、全てのエネルギー小売事業者のうち、第2位の評価を得る等、需要家から一定の評価を獲得している。なお、同調査で第1位となったEcotricityも、Good Energyと同様に再生可能エネルギーに特化した小売事業者である。

図 2-3 100%再生可能エネルギーの Good Energy



(出典：Good Energy社 ウェブサイト)

～Big6 のブランド戦略～

新規参入事業者の攻勢により、Big6 も悠然と静観しているわけにはいかない状況となっている。British Gas では、高コスト体質が「太った猫 (fat cats) 」と揶揄される一方で、彼らのエンジニアは顧客から非常に信頼されていると見られていた。そのため、「Looking after your world」と題して、エンジニアの強みを押し出したマーケティング戦略を展開したが、「太った猫」のイメージから脱却できずに、2013 年には約 40 万件の顧客を失った。

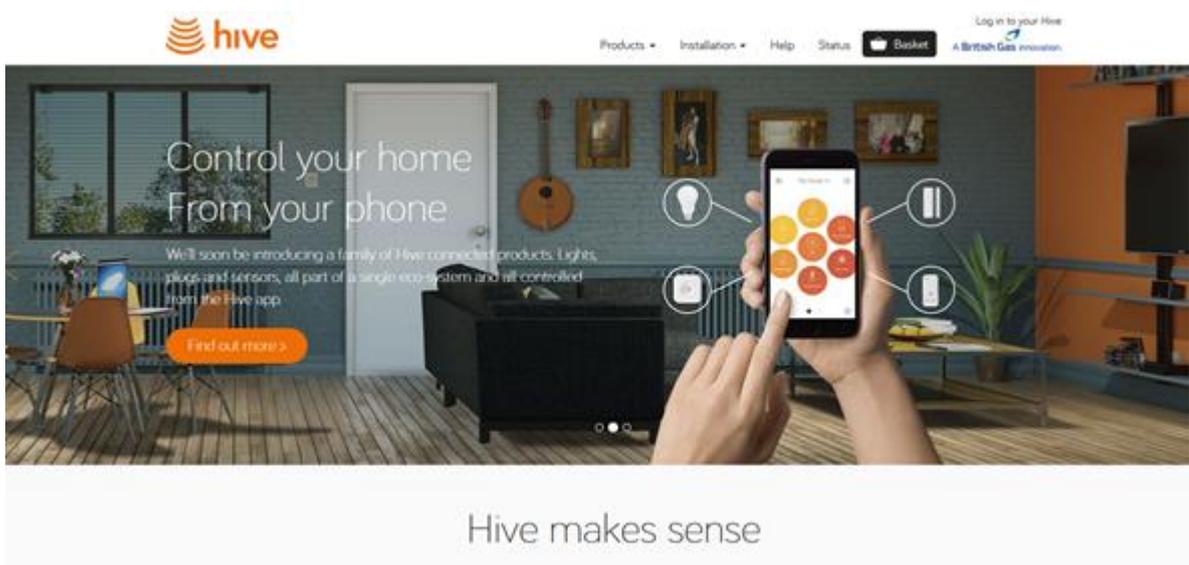
図 2-4 British Gas 社の「Looking After Your World」キャンペーン



(出典：British Gas 社 ウェブサイト)

そこで同社では、従来のイメージと決別するために、コネクテッドホームデバイスである「Hive」を中心としたブランド戦略展開に切り替えている。「Hive」はスマートフォンやタブレット等で自宅の熱需要を管理するツールであるが、この戦略転換により、顧客の離脱防止を図るだけでなく、革新的な企業ブランドの構築を目指している。この「Hive」は同社の顧客のみ利用可能なサービスであるため、非常に有力な差別化ツールとなっている。

図 2-5 British Gas 社の「Hive」



(出典：British Gas 社 ウェブサイト)

3. 豪州における顧客セグメンテーション

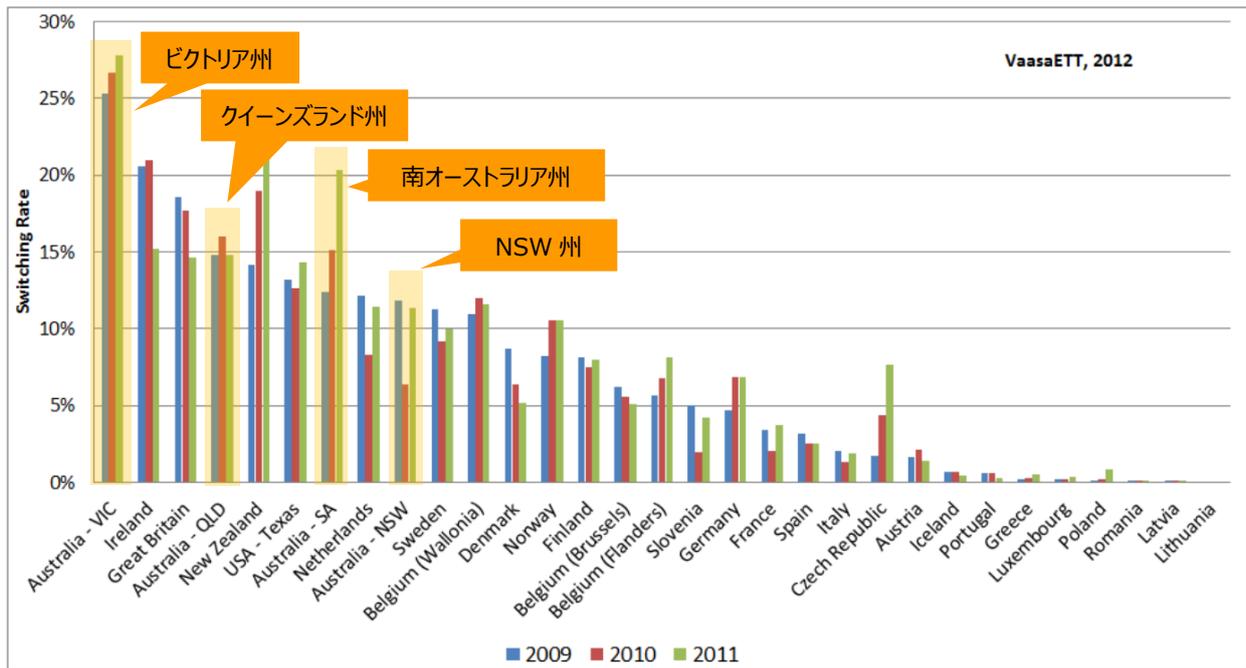
本章では、豪州におけるエネルギー小売事業者の顧客セグメンテーションを活用したマーケティング戦略について家庭用部門における事例を踏まえ紹介する。

1. 豪州におけるマーケティング戦略

～高い切替率を記録している反面、小売事業者は顧客の定着化に苦戦中～

豪州市場では自由化による競争によって、新規参入事業者及び既存事業者ともに他社との差別化を含めた戦略的マーケティングへの取り組みが活発化した。電気やガスそのものは性質上差別化が難しいため、エネルギー小売事業者の差別化要素は価格とサービスに絞られる。図3-1は、豪州及び他国の電力自由化市場における顧客切替率を比較したものである。

図3-1 豪州及び他国の電力自由化市場における顧客切替率（2009年、2010年、2011年）



※オレンジ色の部分が豪州の各州（ビクトリア州、クィーンズランド州、南オーストラリア州、NSW州）における切替率の推移を指す
 （出典：World Energy Retail Market Rankings Report 2012）

特にビクトリア州は他国と比較してもかなりの高さの切替率（毎年25%前後）を記録しているものの、高い切替率が継続しているということは裏を返せば小売事業者によるマーケティング戦略が顧客のつなぎ留めに失敗していることを意味している。現に、市場シェア20%以上を占める大手の一角であるOrigin社でも、自社の顧客が4年に1回のペースで全て入れ替わるという。

～顧客セグメンテーションの目的～

エネルギー小売事業者によるマーケティング戦略は、市場における自社の立ち位置（例えば、その州における既存事業者か他州からの新規参入事業者か、目的が顧客基盤の拡大か顧客基盤の維持か）によっても変化するが、とりわけ顧客セグメント毎にマーケティング戦略を変える事が重要であると認識されている。

豪州の小売事業者が顧客セグメンテーションを進める主な目的として、高い利益率が確保出来る顧客の洗い出しや、顧客セグメント毎によって異なるニーズを把握すること等により、有望顧客の獲得や囲い込みを効率的かつ確実に行うことが挙げられる。

2. 家庭用部門におけるセグメンテーション

セグメンテーションを行う際に必要となる市場調査に関しエネルギー小売事業者は、社内リソースの活用や外部コンサルタントへの委託等によって、定量的（世代・世帯年収・エネルギー需要量等）・定性的（ブランド志向、環境志向等）な顧客情報の収集・分析を行っている。

～AGL 社によるセグメンテーション事例～

大手エネルギー小売事業者の一角である AGL 社は、豪州における他のエネルギー小売事業者と同様に離脱率が高い企業である。そのため、顧客の獲得・囲い込みのためのマーケティング活動を効率的に行うことを目的としてセグメンテーションを実施した。

AGL 社は家庭用顧客およそ 10,000 件、小規模業務用顧客およそ 4,000 件を対象に、ニーズ、好み、態度、受け入れられるサービスや商品といった定性的情報に関するサンプル調査を実施。その結果、顧客の特性を 6 つのセグメントに分類し年齢層分布と組み合わせ、新規獲得・既存顧客囲い込みターゲットとして優先セグメントを設定した。

更に、設定した優先セグメントにおける顧客情報を外部（豪州国勢調査資料や調査会社等を活用）から入手し、各優先セグメント内の顧客を世帯年収と郵便番号によってマッピングを行い、地域別 AGL 社市場シェアや在住世帯数をひと目で把握できるようにした。

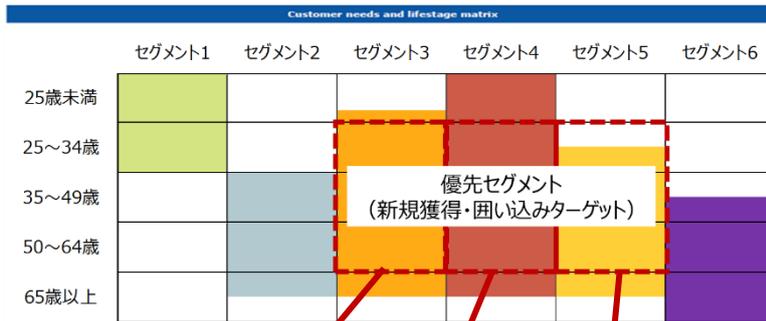
これによって AGL 社は、どの地域においてこういった施策を打てばいいのか把握することで、効率的なマーケティング活動を実施できるようになり、その結果として顧客 1 件あたりの利益率の向上を実現している。

図3-2 AGL社によるセグメンテーション方法

①顧客特性によるセグメンテーション

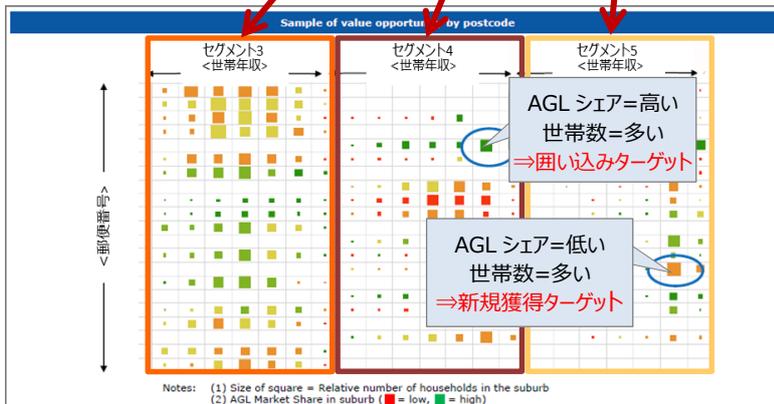
AGL社では、顧客の定性的情報に関するサンプル調査を行った結果、以下の6つの特性毎に顧客をセグメンテーションしている。

- ・セグメント1【若年無関心層】
エネルギーに関してほぼ無関心、仕事は多忙、技術志向、小さなブランドを好む。
- ・セグメント2【スマート生活志向ファミリー層】
家をくつろぎの空間にしたい、使うエネルギーをよりスマートにする手助けがほしい、そのための予算は工面できる。
- ・セグメント3【多忙生活ファミリー層】
仕事・友人付き合い・家族サービスで多忙、評判の良いブランドを好む、質の良いものには金を惜しまない。
- ・セグメント4【節約志向ファミリー層】
価値あると認めるものには惜しまないが無駄遣いはしたくない、評判の良いブランドを好む。
- ・セグメント5【品質志向ファミリー層】
すぐに小売事業者を変える気はないが、より良い価値とサービスを志向する。
- ・セグメント6【保守的志向中高年層】
評判の良い小売事業者が好きだが、近いうちに切り換える気はない。



②セグメントの年齢層分布

右図は区分した6つのセグメント毎の年齢構成を示しており、AGL社では赤い点線で囲まれた9つを優先セグメントとし、新規獲得・囲い込みターゲットに設定している。



③優先セグメントにおける地域別世帯分布

優先セグメントについては、外部情報を活用し、世帯年収と郵便番号でマッピングを実施。四角形の大きさは、各郵便番号エリアにおける世帯数（大きい=世帯数が多い、小さい=世帯数が少ない）を示しており、色の濃淡はAGL社の市場シェア（赤=市場シェアが低い、緑=市場シェアが高い）を表している。このうち、AGLシェアが高く世帯数が多い箇所を囲い込みターゲットとし、AGLシェアが低く世帯数が多い箇所を新規獲得ターゲットに設定している。

(出典：AGL社ホームページより弊社作成)

3. 家庭用顧客へのアプローチ事例

～家庭用顧客への訪問販売とテレマーケティング～

上記の様なセグメンテーションは、新たなサービスや商品を生み出す源泉にもなっている。AGL社は「これからはデジタルイノベーションを追求する」と明言し、高品質かつ低コストでの顧客獲得と囲い込みを実現するためのツールとして、専用サイトや自社アプリ等のオンラインチャネルを充実させ、特定のセグメントに向けて展開しつつある。

しかしこういったオンラインチャネルは豪州では比較的新しいサービスであり、家庭用部門においては訪問販売とテレマーケティングによる顧客獲得が広く行われてきており、豪州における高い切替率の原動力にもなってきた。

訪問販売やテレマーケティングは、顧客セグメンテーションを深く行っていないエネルギー小売事業者の場合、進出地域の消費者に対し、手当たり次第訪問または電話をかけるケースが多々発生するため、小売事業者にとっては高いコストを要するマーケティング戦略でもある。

ここで注目したい点は、大手小売事業者がこうした販売手法によって消費者の権利を犯したとして、裁判所等から罰金を科されるケースが散見されることである。ケーススタディで紹介している2つの事例は訪問販売及びテレマーケティングによって小売事業者が法律違反を犯した事案である。多くの小売事業者は現在、訪問販売やテレマーケティングの中止を検討している。

ケーススタディ1:

小売事業者による訪問販売・テレマーケティングキャンペーンが、豪州消費者法違反により罰せられる

EnergyAustralia 社とテレマーカー、顧客に誤解を与えたとして計110万豪ドルの罰金を科される

2012年8月から2013年4月にかけて、EnergyAustralia社の代理店を務めるBright Choice社の販売員は、EnergyAustralia社のエネルギー（電気・ガス）プランのテレマーケティングをビクトリア州、NSW州、クイーンズランド州在住の消費者に向けて展開していた。

ところがこの消費者らは電話を受けた後、知らぬうちにEnergyAustralia社との契約が結ばれており、突然ウェルカムバック（契約書類一式）が送付されてしまった。

豪州公正取引委員会は、明確に説明をした上での合意を得ないまま強引に契約行為を行ったとして、EnergyAustralia側に110万豪ドルの罰金を命じた。

Origin 社、違法な訪問販売戦術を行ったことにより200万豪ドルの罰金を科される

2015年連邦裁判所は、Origin社が販売員に豪州消費者法に違反するような訪問販売を行わせてきた、との判決を下した。販売員らは、訪問販売の際に消費者に対し契約の強要や嫌がらせを度々行い、また顧客獲得のために販売員らは、立場が弱く情報不足の消費者をターゲットにした販売活動を行っていた。

悪質な具体例として、ある販売員はタミル語のネイティブで英語が苦手な消費者に執拗に迫り、電話でのOrigin社との契約確認の際も無理に「Yes」と言わせる様に誘導していたという。

連邦裁判所はOrigin社に対して、200万豪ドルの罰金を命じた。

～地域コミュニティに対するブランド訴求～

自由化以前の独占的市場下では、ユーティリティと顧客との関係性はあまり強固ではなく、エネルギー購入先に対する関心度は高いものではなかった。しかしながら既存事業者が合理的な価格でかつある程度のサービスを提供している間は、新規事業者が既存事業者から顧客を獲得することは容易ではないため、新規参入事業者は巨額のマーケティ

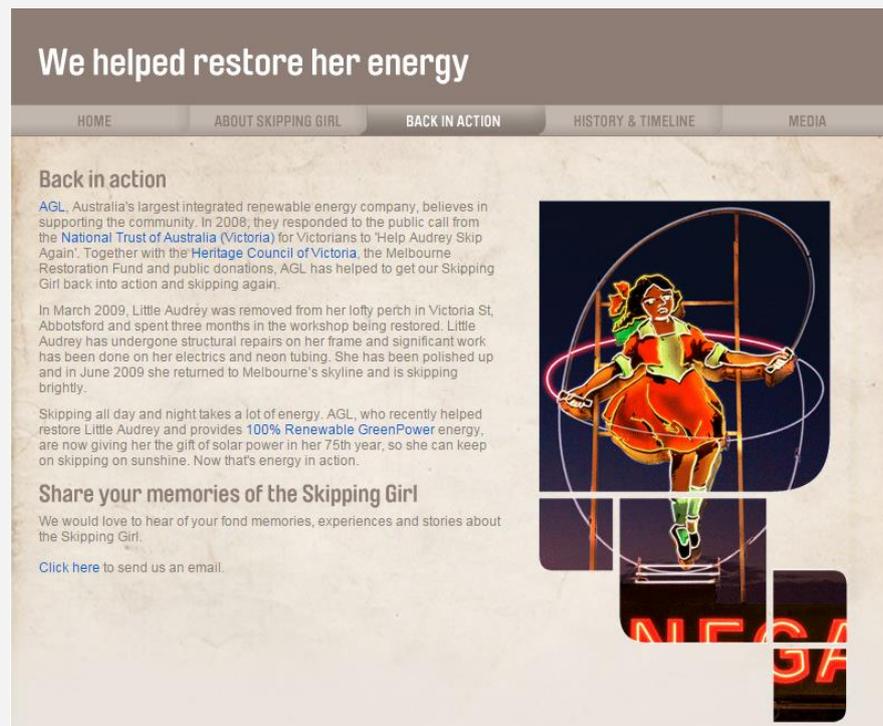
ング費用を投じ自社ブランドの認知度を高める必要があった。プロモーション策として、広告宣伝、テレマーケティングキャンペーン、訪問販売等が挙げられるが、成功度合いはケースバイケースである。

広告宣伝のひとつの手法として、非営利団体の活動や地域のスポーツ団体等へのスポンサーシップが挙げられる。新規参入する小売事業者がこれらの活動を有効活用し、顧客認知度とブランド価値を高めることに成功している事例を紹介する。

AGL 社は、新規参入する州における自社のブランドと評判の確立を目指すため、社内にマーケティング、コミュニケーション、スポンサーシップの検討を専門とする「コミュニティリレーションチーム」を設置した。その AGL 社がビクトリア州進出の際に実施したものが、「Skipping girl」と呼ばれるメルボルン市内にあるシンボルの存在のネオンボード修復支援事業であった。AGL 社は「Skipping girl」の修復事業に対し太陽光発電システムを提供する形で支援したことで、ビクトリア州では再生可能エネルギー小売事業者としての知名度を確立、EnergyAustralia 社等のビクトリア州における既存事業者との差別化に成功し、環境問題に対する意識の高いセグメントを中心に顧客獲得数を伸ばしている。

ケーススタディ2:

AGL 社によるメルボルン市内の「Skipping girl」修復プロジェクトへの支援



(出典：「Skipping girl」修復事業ホームページ)

2009年、メルボルン市のシンボルの存在であるネオンボード「Skipping girl」（別名：リトルオーダリー）の修復事業に AGL 社が参画。AGL 社は本事業に対し、太陽光発電システムによるネオンボードへの電力供給について協力した。

このスポンサーシップ契約と合わせて積極的なメディアキャンペーンを展開したことにより、AGL 社はメルボルン市をはじめビクトリア州の市民らに「再生可能エネルギー小売事業者」とのイメージを植え付けることに成功した。