

# 自由化拡大期を迎えた電力業界の 営業再構築

立松博史



伊藤 剛



今年4月に契約電力500kW以上の顧客に対する電力小売りが自由化され、各電力会社とも自由化に対応した営業活動を本格的に展開し始めた。そこでは「攻め」と「守り」の営業を同時に行うことが求められている。すでに一部の先進的ユーザーは種々の要求を出し始めている。また、来年には自由化範囲の一層の拡大が予定されており、顧客との接点である前線の営業部隊が起点となって、競争環境下にふさわしい事業体制を築き上げる必要が生じている。

競争環境下にある他の業界で競争力を確保・維持している先進企業は、市場調査、顧客セグメンテーション、自社の提供価値の見直しを継続的に実践している。その決め手となっているのは、常に顧客の声を市場から吸い上げて組織的に蓄積し、戦略を策定して、それを着実に実行していることである。

自由化範囲の拡大に向けて、電力会社の変革を促進していくのは営業部隊である。顧客の懐に届く営業をつくりあげることで、顧客の声を全社に展開し、新しい事業創造を推進する旗振り役として機能することが求められる。

## 自由化の拡大による 顧客対応の変化

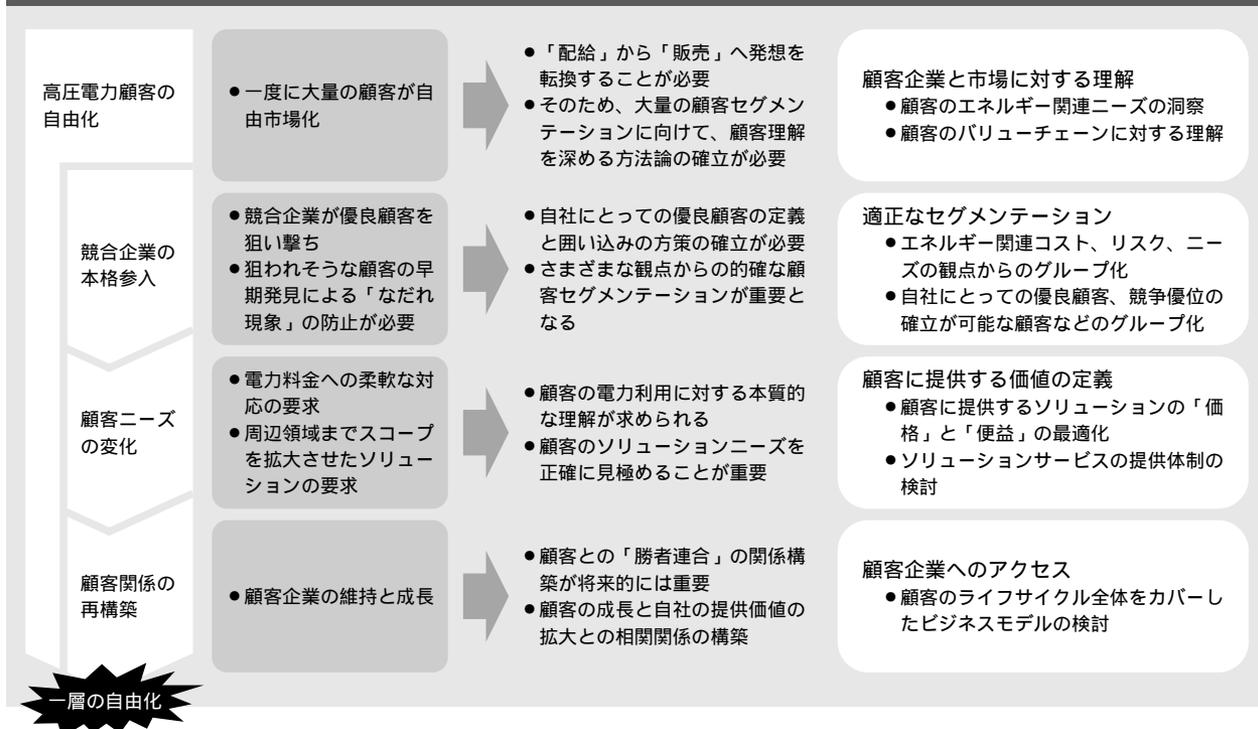
2004年4月に契約電力500kW以上の高圧電力の顧客に対する電力小売りの自由化が始まり、各電力会社とも本格的に自由化に対応した営業活動を展開し始めた。また、2005年4月には50kW以上の高圧電力顧客に対する小売りが自由化され、これにより全国の電力需要量ベースで63%の顧客が自由化の対象になる予定である。さらに、各電力会社管内をまたがる際に課金されていた振替料金の廃止や、卸取引市場の整備などが行われ、ガス会社、新規参入者との間や電力会社同士の競争が本格化することが予想されている。

このような競争環境下での各電力会社の課題は、自由化されて競争にさらされている領域において、既存顧客を防衛する一方で新規顧客を攻めるといふ、「攻め」と「守り」の営業を同時に行っていくことである。

「攻め」については、顧客に訴求する新しい事業モデルを構築し、自社にとって魅力的な顧客セグメントに経営資源を集中していくことが求められる。「守り」については、さまざまな方向から攻めてくる競合他社に対し、競争力を維持しつつ、限られた資源で効率的に守ることが必要になってくる。そのため、重要顧客を見極めて経営資源を傾斜配分することと、顧客と競合の動向を把握することが不可欠となる。

誤解を恐れずにいえば、これまで顧客の電力使用量を監視し契約を管理してきた電力会社が、顧客のエネルギー利用状況を理解するだけでなく、顧客の経営環境や事業環境についても本質的に理解することが求められている（図1）。顧客ニーズの本質を十分に理解しないまま、競合他社が提示する電力料金メニューとサービスをもとに自社の価格を決定する、という悪循環を断ち切って、能動的に顧客を理解して戦略を構築し実行することが

図1 電力事業の自由化拡大による顧客ニーズの本質的变化



求められる。このため、顧客との接点である前線の営業部隊が起点となって、競争環境下にふさわしい事業体制を築き上げる必要が生じている。

本稿では、このような問題意識のもとで、新たな電力営業の目指すべき方向について考察する。

## 1 優良顧客の選別から始まった新営業体制の構築

一般的に電力会社の営業マンは、真面目で決められたことは着実に遂行するという長所を持っている。その一方で、「約款運用」という言葉に代表されるように、顧客の要望に対して柔軟に対応することが苦手で、そもそも顧客よりも自社との契約内容に関心を持ってしまうという課題を抱えている。

今後は、自由化の対象となった顧客に対して、歴史的に慣れ親しんだ顧客対応から、競争に勝つための営業に変えなければならない。営業の目的には、新規顧客の開拓と既存顧客の維持があるが、電力会社にとっては、まずは既存顧客の維持を主体とした営業が重要になる。これまではユニバーサルサービス

の達成のために、すべての顧客に一律の料金体系でサービスを提供することが是とされていた。しかし今後は、自社にとっての優良顧客を見極めて、顧客タイプに応じて質、量ともに差別化された営業を展開していくことが求められる。

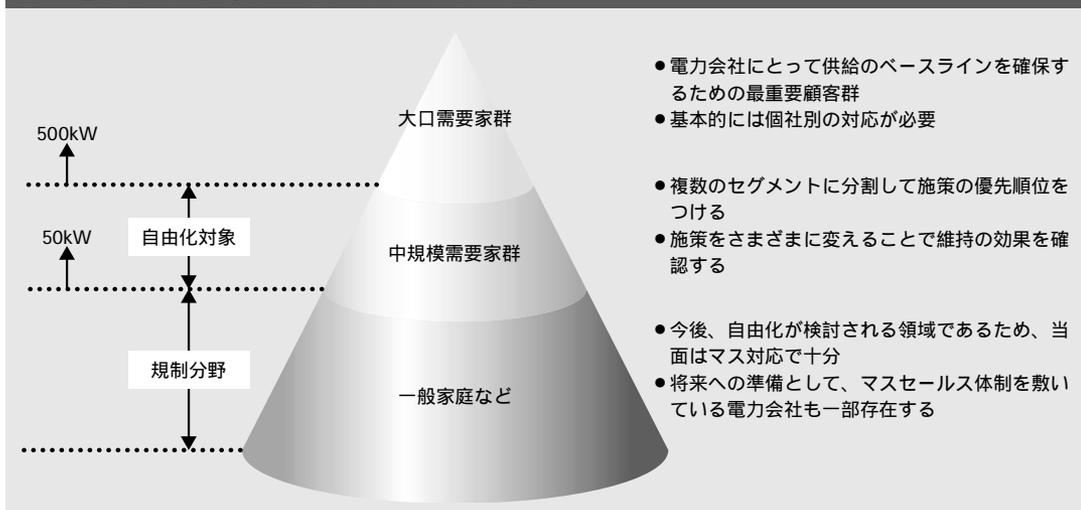
各電力会社は、こういった問題意識のもとで、自社の顧客を大きく3つのセグメントに分割して、セグメントごとに営業の施策を変えることに着手した(図2)。

第1は、すでに自由化の対象となった顧客のなかで、電力販売量の多い大口需要家群である。このセグメントの大半は大企業であり、販売量が大きいため、個社別に施策を考えても採算ラインにのる可能性が高い。

第2は、当面の自由化拡大領域に入ってくる中規模の需要家群である。どの電力会社も、電力販売量がそこそこ大きく、収益性もそこそこ高いこのセグメントの顧客を数万社以上抱えている。ただし、顧客によってエネルギーの使い方や購買に当たっての価格感度などが大きく異なるため、一律的な対応が困難な顧客群でもある。

第3は、一般家庭を中心としたセグメント

図2 電力会社の一般的な顧客セグメンテーションの例



である。顧客当たりの電力販売量がかなり小さいため、個別対応では手間がかかりすぎて収益性が悪化する恐れがある。このセグメントについては、2007年以降に自由化の是非を検討することが予定されている。各社にとって緊急性はまだ低い、収益拡大という観点からは、電化の余地がまだ多く残されているため、軽視できないセグメントである。

これら3つのセグメントのなかで、まずは各電力会社とも、第1のセグメントである自社管内の大口需要家を対象に、顧客別の契約専任者（アカウントマネジャー）を設置し、個社対応を可能とする体制を構築した。このセグメントでは、電力価格に敏感な大企業が比較的多いため、価格政策に加えて、顧客のエネルギー利用に関する種々の問題の解決策を提供するなど、個社別に柔軟な対応をしていくことが目指されている。

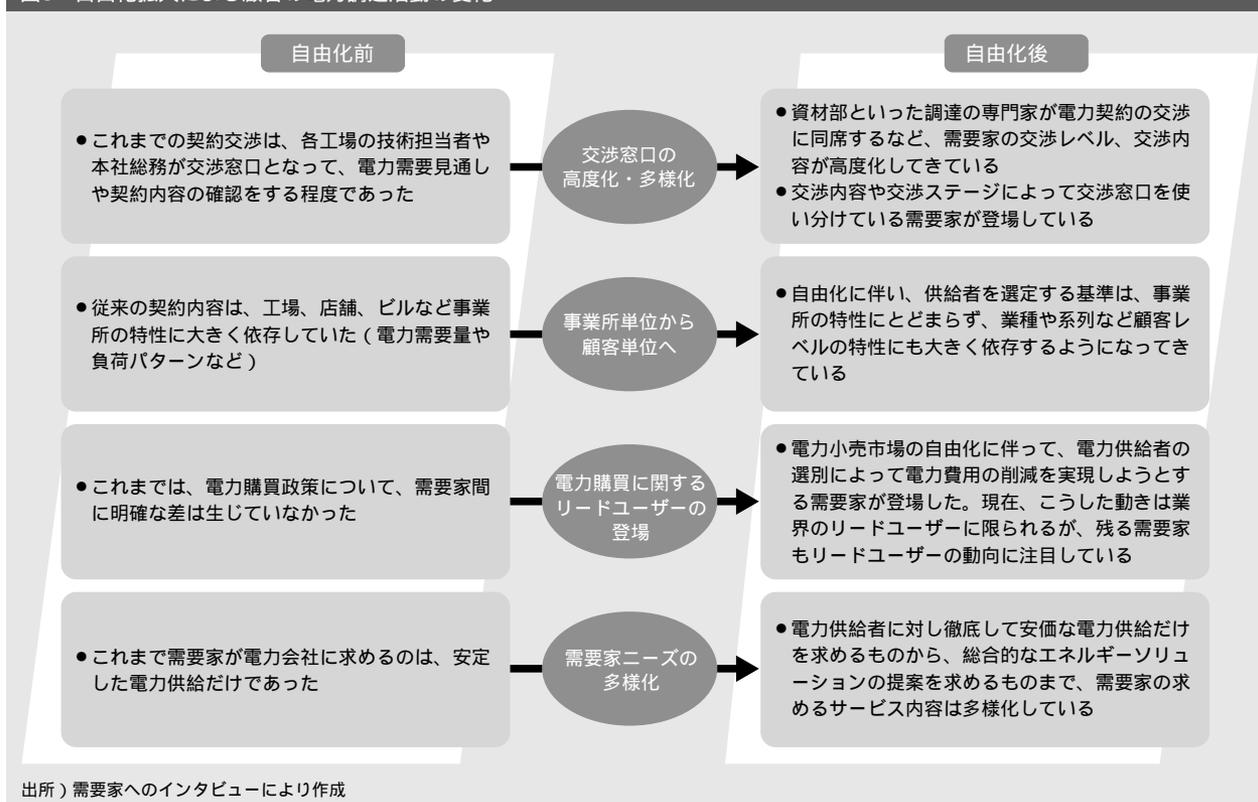
## 2 先進的ユーザーに引っ張られる電力会社の営業活動

自由化に対応した電力会社の営業体制が整備されるのを待つことなく、先進的な顧客の電力調達に関するビヘイビアやニーズは変貌してきている。これまでに野村総合研究所（NRI）が実施した国内の大口需要家に対するインタビュー調査によれば、図3に示すように、先進的なユーザーの動向の変化として大きく4つの特徴があげられる。

たとえば、一般的に大口の需要家は1社で複数の契約口数を保有しているため、電力会社にとって脅威と考えられるのは、これまで契約口単位であった電力調達の交渉が、企業単位やグループ単位の交渉へと変わる可能性が高まっていることである。

エネルギーという商品の性質上、供給者の変更については関心があるものの、実際の変

図3 自由化拡大による顧客の電力調達活動の変化



更には慎重な顧客が多い。しかし、多くの企業が、業界内の先進的な購買活動を行うリードユーザーの動向を注視している。このため、一部のリードユーザーの動向次第では、既存電力会社からの離脱の動きが波及的に活発化する可能性がある。

## 新しい営業体制の構築過程で生じた問題点

先に述べたように、各電力会社とも、大口需要家に対して契約専任者を設置し、自由化対応の準備を始めたところである。現状では、大口需要家を中心とした重要顧客について理解を深めようとしている段階であり、電力会社として本格的な企業対企業関係を構築するまでには至っていない。

これまで競争環境下での「営業」を経験してこなかったために、営業マンはどちらかという受け身であることに慣れていて、自分にとって訪問しやすい顧客を訪問しがちにな

る傾向がある。その結果、本来優先的に訪問すべき顧客への訪問がおろそかになり、競合企業が来ていたとしても対応が後手に回ってしまう可能性がある。

組織内部においても、社内に競争環境下での営業を経験した人材が不足しているため、現場の営業マンの活動に対して適切な助言を与えることができずに、組織的に営業スキルが向上しない可能性もある。

現状のまま、自由化の範囲が拡大して競争が激化してくると、重要な顧客が放置されて顧客に不満がたまり、離脱が起こる悪循環ループに陥る可能性がある（図4）。

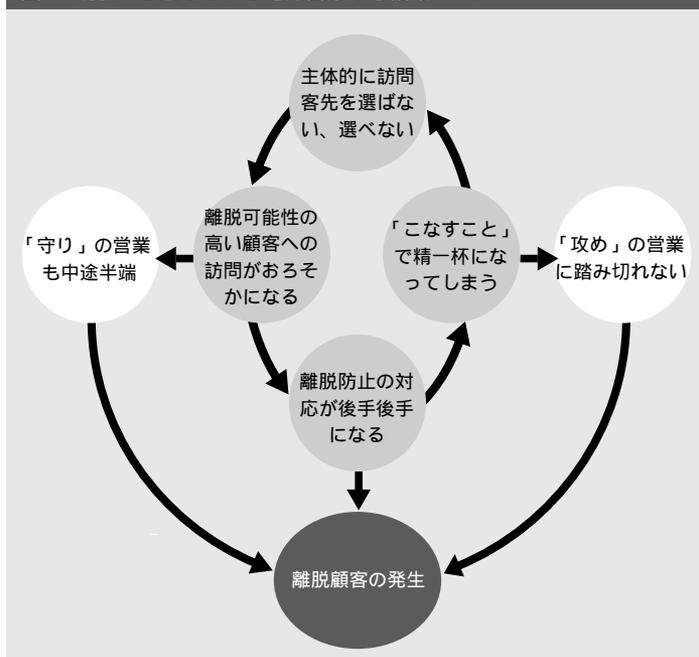
また、今後の新しい収益源として期待されているソリューションサービス（顧客が抱えている種々の問題に対して、保有設備のオペレーション代行、メンテナンス代行、リースによる設備の提供などにより、解決策を提供する事業）の提供についても、顧客とのコミュニケーション力不足のために、十分な訴求力を持つことが困難になると考えられる。

この悪循環ループを断ち切らない限り、電力購買に関して意識の高い顧客に振り回される形で、電力会社間競争の引き金がひかれ、自社管内の象徴的な顧客が離脱する危険性が生じたときに、ヒステリックな料金値下げ競争に陥ったり、予定外の他社管内に進出してしまったりする可能性もある。十分な準備と覚悟のないまま始まってしまった顧客の争奪戦が、泥沼化していく危険性もある。

## 先進企業に学ぶ企業に対する営業の成功の鍵

競争環境下にある業界において、競争力を

図4 現状から想定される電力営業の悪循環ループ



確保・維持している先進企業の多くは、常に顧客の声を市場から吸い上げて組織的に蓄積し、関係者間で共有化している。各現場で得られた経験知をもとに、常に戦略を見直し、仮説・実践・検証のプロセスを継続的に実行している。

特に、「守り」と「攻め」の双方が要求される競争環境下では、直販体制だけでなく、チャネルやIT（情報技術）を活用した新しい営業体制を構築することも必要である。戦略構築の起点は、顧客の視点から見たニーズ、すなわち何のために顧客はエネルギーを購入するのか、エネルギーを調達して何を実現しようとしているのかを見極めて、自社なりの仮説を構築していくことにある。

ここでは、電力業界以外の先進企業で、自社の営業戦略プロセスのなかに顧客のニーズを効果的に取り込んでいるケースについて検

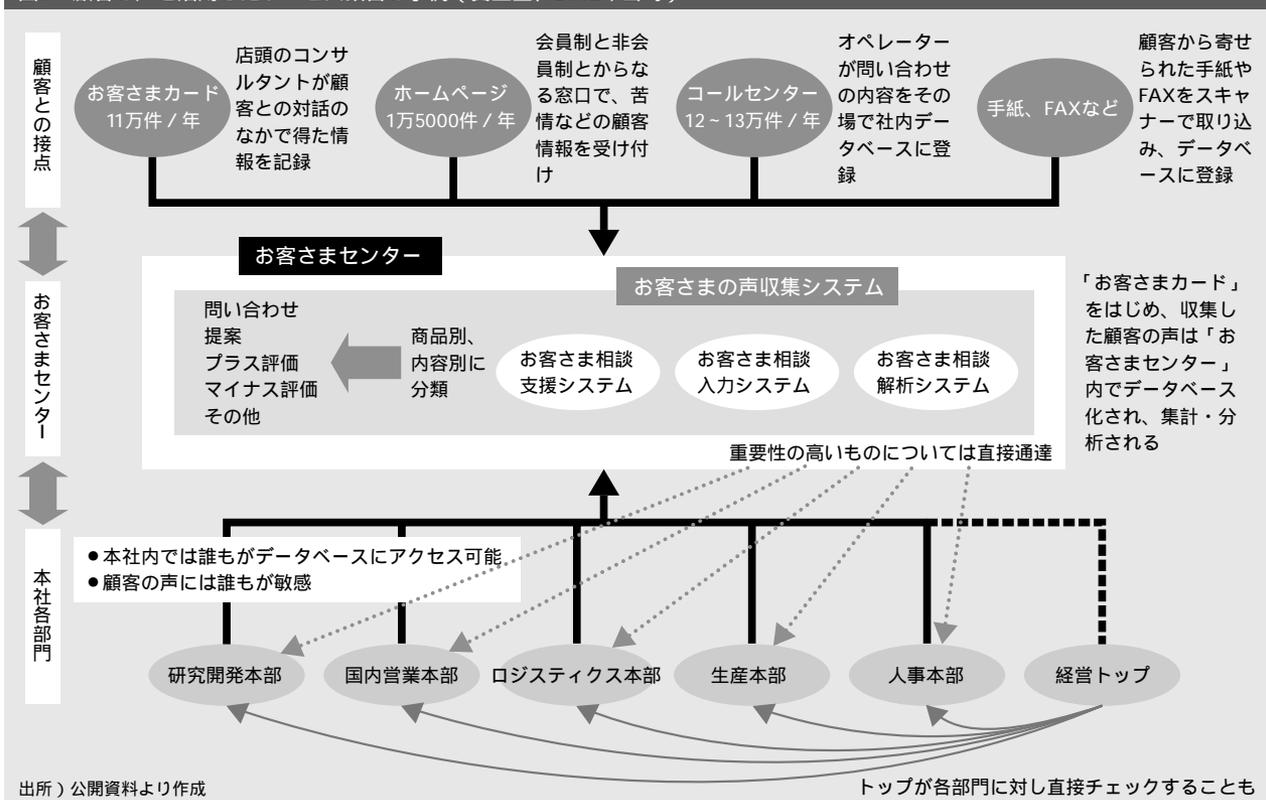
討していく。

## 1 資生堂に見る顧客の声を活用した 全社改革活動

資生堂では、顧客からの提案や指摘、苦情等の情報を「お客さまセンター」に集約し、集約したデータを毎月集計、分析している。このなかで重要な情報は、お客さまセンターから各部門に通達し、それ以外については各部門側から自由に閲覧できる仕組みとしている。これにより、全社員が自社の商品やサービスに対する顧客のニーズをダイレクトに把握することが可能となり、全社レベルで商品やサービスについて、日常的に改革・改善活動を促す原動力となっている（図5）。

商品やサービスの改善・改良には、お客さまセンターの職員が、企画段階から会議などに参加することで、顧客の声を反映させてい

図5 顧客の声を活用したサービス改善の事例（資生堂、2002年当時）



る。また、経営トップが自ら顧客の声を閲覧し、必要に応じて直接各部門に問い合わせることで、社員の意識を高めている。

今後、電力会社では、顧客訪問活動が活発化して、顧客のさまざまな情報が蓄積されてくるが、この資生堂の例に見られるように、蓄積された日々の営業情報を組織全体で蓄積して共有化することにより、顧客ニーズを反映した営業活動へと変革していくものと考えられる。

## 2 サブユーザーの囲い込みによる販売活動強化

自由化の進展により、電力会社では従来の直販体制だけでなく、特に新規需要の開発では、サブユーザー（施工会社、メンテナンス会社など）の囲い込みが鍵になってくる。

ある消費財メーカーは、販売子会社に小売り支援担当者（エリアマネジャー）を置き、自社製品の受注活動だけでなく、小売店への販促の提案や売り場づくりの支援業務を行っている（図6）。単なる販売提携ではなく、

実際に小売店の視点に立って、共同で売れる方策を考え、実践している。

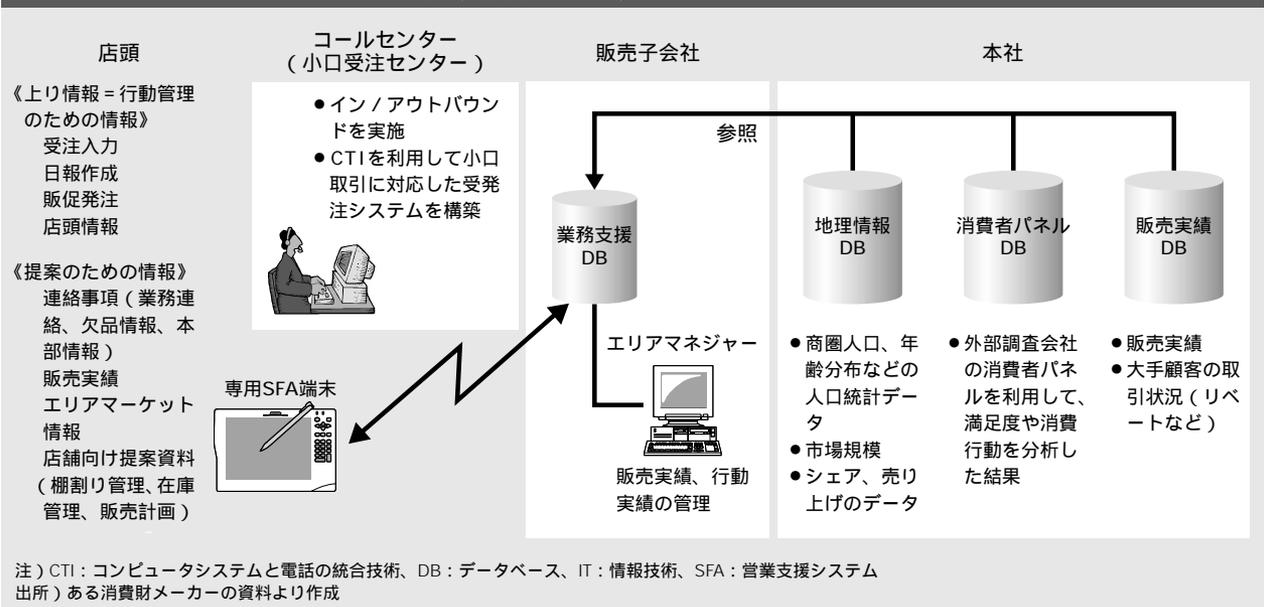
小売り支援の主要業務である棚割りや適正発注量などのシミュレーションをシステム化し、他社との差別化と顧客（小売店）の囲い込みを図ると同時に、業務の効率化を実現している。提案力の強化に寄与するデータの充実を図る一方で、行動管理は、現場に負担をかけないシンプルな仕組みとなっている。

## 3 セブンイレブンのIT活用による徹底した仮説検証サイクル

今後、電力会社は系統電力だけではなく、顧客のエネルギー周辺のニーズを捉えて、顧客のエネルギー領域に関する種々の問題を解決するソリューションを提案していくことが求められる。

次に紹介するのは、セブン-イレブン・ジャパンの例である。同社の事例は、これまでさまざまな分野で紹介されているが、本稿で注目するのは徹底した仮説検証プロセスである。

図6 ITを活用したコンサルティング営業支援（消費財メーカー）



通常の小売業であれば、販売実績をもとに「なぜ売れたのか、あるいは、なぜ売れなかったのか」を分析した結果に基づき、次の販売計画を立てるのが一般的である。しかし、セブンイレブンでは、仮説ありき、すなわち「来週は、このような理由で、これが売れるはずである」という仮説を構築するところからビジネスがスタートしている点が決定的に違う。当初に立てた仮説が合っていたのか、外れたのか、それはなぜなのかを小売りの現場から本社の企画スタッフまで、ITを活用することによってほぼ同時に検証し、業務を進めている（図7）。

セブンイレブンの仮説検証プロセスは、人の知恵や工夫を引き出すことで、業務の完成度を継続的に高めていくための活動として実施されている。電力会社のソリューション提案では、ここまでの即時性は必要ないかもしれないが、まずは仮説を構築するところからスタートするという顧客に対する姿勢は、今後のソリューションの提案活動に大きな示唆をもたらすと考えられる。

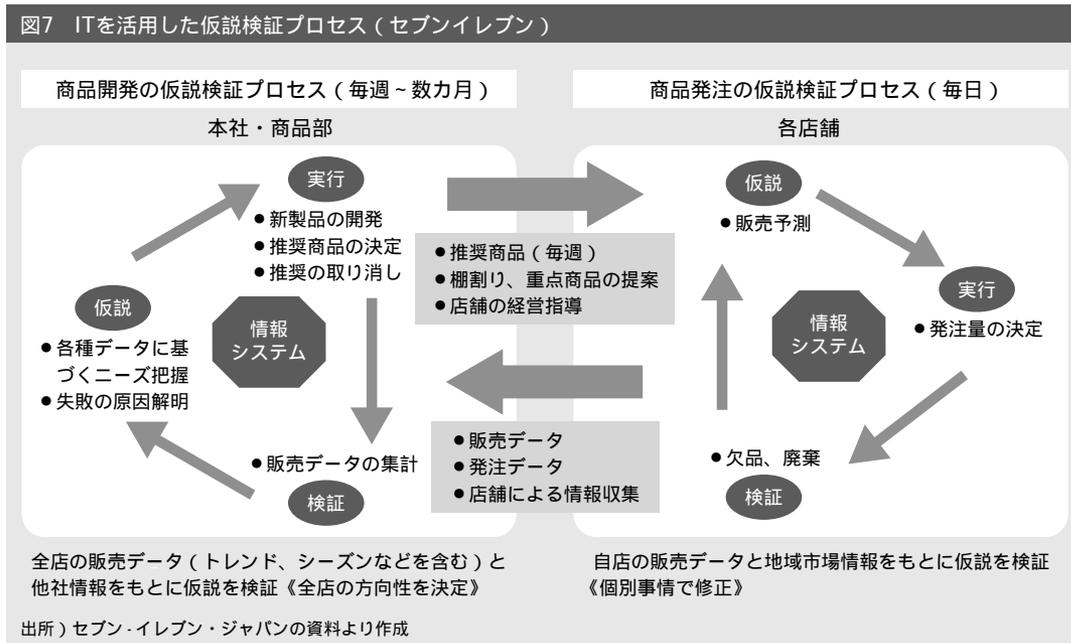
## 電力営業改革の実行に向けたポイント

繰り返しになるが、これからの電力営業は、系統電力供給事業の周辺に存在している新しい事業機会の獲得や新規顧客の開拓などの「攻めの営業」と、限られた経営資源で顧客の競合企業への離脱を効率的に防止する「守りの営業」を同時に達成しなければならない。いずれにしても、今、電力会社として準備しなければならないのは、顧客の変化に対して、論理的に判断し、組織的に対応することが可能なマーケティング体系である。そのポイントは大きく5つ存在する。

### 1 電力営業改革に向けての5つのポイント

#### (1) 顧客の本質的なニーズの可視化

これまでの顧客訪問は「営業」ではなく、どちらかといえば「約款運用」であり、検針やトラブル対応というものであった。自由化を迎えて、今後の電力会社の「営業」では、



顧客自体に関心を持ち、顧客のエネルギーに関する本質的なニーズや困り事は何かということ、顧客のビヘイビアを鋭く観察しながら可視化していくことが重要である。

電力会社は従来、需要地単位から企業単位へと顧客を捉える視点を変化させてきたが、「企業」という抽象的な存在を漠然と意識したところで、そこから顧客ニーズを引き出すのは難しい。実際にニーズを持っているのは、顧客企業を構成するさまざまなランクの社員や経営者である。まずは、「何に困っているのか」ではなく、「誰が困っていて」「なぜ困っているのか」を顧客フロントで精査できるようになることが、顧客ニーズを引き出していくために求められる。

## (2) 交渉相手の多様化への 組織的な営業対応

これまでの営業マンの交渉先は、電力の需要地に勤務している顧客企業の技術担当者が中心であった。前述したように、今後は、顧客企業全体または企業グループ全体のユーティリティ調達にかかわる、企業内の意思決定構造を捉えていく必要がある。

顧客の購買意思決定が、本社一括か事業所単位なのか、あるいは系統電力単独かユーティリティ全般のバンドル購買なのか、担当者と経営層のパワーバランスはどうなっているのかなど、顧客企業の意思決定構造に応じてランク別の営業体制を構築していくことが求められる。

## (3) 営業マンに対するインセンティブ マネジメントの導入

営業マンに対する評価制度やモチベーショ

ンを大きく変えていくことも重要である。

これまでは、系統電力からの顧客の離脱を防止することが、各営業担当者の最大かつ唯一の使命であった。逆にいえば、他の商品を頑張っても売らなくても、評価が大きく変わるということにはなかった。

今後は、営業マンのモチベーションを維持していくために、系統電力に加えてプラスアルファの新しい商品・サービスを販売していくような営業活動を設計していくことが必要になる。そのためには、電力販売量ではなく、顧客別の収益を基軸にして、販売業績の評価の仕組みや処遇制度を他業界並みに変えていくことが必要である。

## (4) 販売商品・サービスの多様化

従来は自社の発電所で発電した電力だけを売っていればよかったが、今後は顧客のエネルギーニーズに対応していくために、種々のサービスを組み合わせることで顧客に提供していくことが重要になってくる。また、料金メニューを顧客の利用特性などに応じて柔軟にカスタマイズしたり、場合によっては電力やサービスも市場で調達したりして、顧客に提供していくことが求められる。

顧客にソリューションを提案していくためには、最初に自社あるいは自社グループ企業で提供可能なソリューションのタマを探し出すのではなく、まずは顧客フロントから得られた情報をもとに、どんなニーズがあるのかという仮説を構築することからスタートするのが望ましい。

各電力会社は、これまで能動的に提案活動をしていくことに慣れていないため、どちらかというところ「自社で何ができるか」を検討す

ることに注力しすぎるあまり、実際の活動には結びつかない傾向にある。今、必要なのは、「何ができるか」ではなく、「何が求められているか」を把握することであり、顧客の声をもとに提供すべきソリューションの構築を図ることが重要である。そのためには、営業現場で、日々具体化されている顧客ニーズへの応答方法を、組織全体の知として蓄積する仕組みが必要となる。

#### (5) 組織として営業スキルを向上させていく仕組みづくり

これまでは、顧客の窓口に対して契約内容を確実に説明し、納得させるというのが営業の仕事であった。これからは、顧客企業へのインサイダー化を図り、顧客が抱えている多様なニーズを把握していくスキルが求められる。

このような営業活動を経験した人材は少ないので、現場とマネジャーが試行錯誤のなかで、スキルアップを図っていかねばならない。そのためには、現場で実践し獲得したナレッジをできる限り組織全体で共有化して、経験知を加速度的に増やしていくとともに、仮説・実践・検証のサイクルを回すことで、営業スキルが科学的に向上していく仕組みをつくる必要がある。加えて、営業マンの活動状況や、顧客と自社の関係性を、科学的に管理する手法を導入することが重要である。

## 2 顧客起点の事業創造

そもそも顧客とのコミュニケーションも満足にしてこなかった電力営業に対して、今やるべきことは、戦略ありきではなく、顧客に届く営業をつくることである。顧客を十分に

理解できていない状況では、自らの戦略立案もできない。仮に戦略仮説の構築ができたとしても、顧客に届かなければ意味がない。そのためには、営業構造改革の第一歩として、現有勢力のどれだけを顧客に向けるかを定めることが、最大の課題である。

営業のベストプラクティス（最善の事例）が存在しないなかでは、試行錯誤にならざるを得ないため、顧客フロントで生じているさまざまな取り組みがリアルタイムに近い形で共有化されることにより、創造性を磨く仕組みを構築することが重要である。

先進企業では、顧客との接点から得られた顧客の本質的なニーズの理解により、自社の商品・サービスを柔軟に変更して提供していくことが求められる。顧客のニーズは多岐にわたっており、これに応えていくためには新しいビジネスモデルを構築していかなければならない。

その変革に向けてドライブをかけていくのは、まさに顧客の最前線にいる営業部隊である。「顧客に刺さる営業」をつくりあげることにより、顧客の声を全社に展開し、新しい事業創造を推進する旗振り役として、営業部隊が機能していくことが求められる。

著者

立松博史（たてまつひろふみ）

事業戦略コンサルティング部グループマネージャー  
専門は建設・住宅・不動産およびエネルギー産業の事業戦略、営業戦略、業務革新

伊藤 剛（いとうたけし）

事業戦略コンサルティング部コンサルタント  
専門は住宅・不動産およびエネルギー産業の事業戦略、営業戦略、業務革新