

Electric Power & Natural Gas Practice

# エネルギー小売事業における 旧プラットフォームからの決別 (リプラットフォームニング)

多くのエネルギー小売事業者が、コストを削減し、競争力を維持するためにデジタルリプラットフォームニングに着手し始めている。そこで、リプラットフォームニングへのアプローチと、変革に着手するにあたって事前に検討すべき重要な問いを探る。



# はじめに

日本のエネルギー小売業界は激動の時代を迎えている。多くの事業者が、電力価格高騰による顧客の集約化や、内外無差別・発販独立での事業運営の加速化を受けての調達ポートフォリオの見直し、新たな顧客サービス(New Downstream)への変遷に備えた分散型電源の基盤確保、DRなど顧客側でのリスクヘッジ手段の確立、営業固定費圧縮によるリスク体力の確保など、様々な経営課題に対する解決策を模索している。その中でも、昨今特に注目されているのが、日本ではCISシステムやCRMシステムと呼ばれる「顧客とのデジタル接点」を下支えするITシステムの再構築である。その典型的な理由としては、自由化前に構築したシステムがレガシー化により柔軟性を喪失し、継ぎ足しのシステムとなり、AIやRoboticsといった時代の先端技術を活かせない仕組みであること、また、経営計画で掲げているDXやCXを可能とするシステム基盤とは程遠い状態であること、更には延命措置を続けてきたシステムの保守費用の上昇、従来型のマ

ニユアル作業や手間暇がかかる業務プロセス・オペレーションから脱却ができないことによる労働生産性の低下など、戦略的な方向に進む上での大きな障壁になっていることが挙げられる。他方、英国やドイツ、オーストラリアを中心に、顧客接点プラットフォームの高度化を主体としたエネルギー小売事業におけるDXの動き(リプラットフォームング)が活発化しており、これらの先行市場の潮流を十分に理解した上で、日本流、自社流のリプラットフォームングを早期に検討されることを強く推奨したい。

本記事は、マッキンゼードイツオフィスのコンサルタントを中心に、先行市場におけるトレンドを研究し、実際に多数のエネルギー事業者支援を提供しているメンバーによる記事を基に日本市場における同トレンドを加味したものであり、日本のエネルギー小売業界の変革、および事業者の皆様の経営課題解決の一助となることを目的としている。

マッキンゼー・アンド・カンパニー 東京オフィス エネルギー小売研究グループ

# 目次

<b>1. 英国、ドイツ、オーストラリアにおけるリプラットフォーム</b>	<b>4</b>
1.1. リプラットフォームのメリット	6
1.2. リプラットフォームがもたらす市場への影響	6
1.3. 市場の混乱	6
1.4. リプラットフォームへの一般的な3つのアプローチ	7
1.5. エネルギー小売事業者が検討すべき重要な問い	8
(コラム1)英国における変革の成功事例	8
<b>2. 日本のエネルギー小売業界におけるリプラットフォーム</b>	<b>10</b>
2.1. 日本のエネルギー事業者にとってのリプラットフォームの価値	10
2.2. 日本市場におけるリプラットフォーム本格化の見通し	11
2.3. 日本の自由化後の競争環境の変化	13
2.4. 市場環境の変化に対して事業者に求められる準備	15
2.5. 具体的なリプラットフォーム技術の取り込み方	16
(コラム2)ドイツにおける共通プラットフォーム立ち上げ事例	17
<b>おわりに – リプラットフォームに対する意思決定の重要性</b>	<b>18</b>

# 1. 英国、ドイツ、オーストラリアにおけるリプラットフォームフォーミング

本章は、2022年12月12日にマッキンゼーが発行した記事 "Digital transformations in energy retail: A shift toward advanced platforms" に基づく。

## 著者

Dago Diedrich (マッキンゼーデュッセルドルフオフィスのシニアパートナー)、Christoph Fuchs (マッキンゼーミュンヘンオフィスのアソシエイトパートナー)、Paul Küderli (マッキンゼーフランクフルトオフィスのパートナー)、Stephan Mühlhäuser (マッキンゼーフランクフルトオフィスのアソシエイトパートナー)、Kai Vollhardt (マッキンゼーフランクフルトオフィスのシニアパートナー)

## 日本語監訳

小林 明才 (マッキンゼー東京オフィスのパートナー、エネルギー・資源研究、営業・マーケティンググループのコアリーダー)

エネルギー小売事業者は極めて重大な局面を迎えている。多くの市場において、エネルギー供給は多くのリスク要因にさらされており、供給価格も上昇している。このような経済環境の中、小売事業者は、オペレーティングモデルを合理化し、サービス提供に要するコストを削減する方法を模索し始めている。一方、顧客の関心は再生可能エネルギーや電気自動車の充電などの新しいサービスに向けられ、それらを支持するようになってきている。これに対応するため、多くのエネルギー小売事業者は、時代遅れのオペレーティングモデルやコアテクノロジーから脱却すべく、収益性と顧客満足度の向上に役立つテクノロジーソリューションを模索している。

その典型的なアプローチの一つは、新しいテクノロジープラットフォーム、つまり事業を運営するための基盤となるソフトウェアを新たに導入する方法である。この種のデジタルトランスフォーメーションは、リプラットフォームフォーミングとも呼ばれ、小売事業者はプラットフォームプロバイダーと提携する、あるいはプラットフォームを社内で開発することで、新たなプラットフォームを実装している。また、このプロセスと並行して新しいオペレーティングモデルを実装するケースも存在する。

フロントエンドでは、導入した新たなプラットフォーム上で、使い勝手の良いインターフェイスを活用して、より多くのセルフサービスオプションを顧客に提供しているところも多い。同時に、バックエンドでは、多くの場合プラットフォームはクラウドベースになり、拡張性が高く、データドリブンなものに変化している。このほかにも、様々な製品やサービスの顧客契約内容を連結させることで、顧客対応の担当者が複数のシステムにまたがる顧客とのやり取りに関する情報に即座にアクセスできるようにするなど、特定のプロセスを合理化することにも貢献し得る。

一般的に、リプラットフォームフォーミングは複雑なプロセスから成っており、多くの場合、ITアーキテクチャのオーバーホール、一部日常業務の中断、組織内のカルチャー変革などを必要とする。また、リプラットフォームフォーミングには、エネルギー小売事業者の現在の状況(地理的な市場環境、製品・サービスポートフォリオ、既存のケイパビリティなど)に応じて、様々なアプローチが存在している。中には、他のアプローチよりも包括的で、組織全体のオペレーティングモデルの刷新を含むようなアプローチもある。ただし、エネルギー小売の市場は非常に速いペースで変動しているため、このような大規模な変革は時間がかかりすぎると感じられるかもしれない。

一方で、リプラットフォームには事業者の競争力を大きく引き上げる余地があり、既に新たなプラットフォームを実装したエネルギー小売事業者の事例においては、大規模な市場シェア拡大、顧客満足度の向上、収益性向上といった成果が見られる。

本記事では、リプラットフォームによってどのようなメリットを享受できるのか、どのような市場においてリプラットフォームが重要となってきたのか、各事業者が取り得るリプラットフォームに向けた3つのアプローチ、およびエネルギー小売事業者がリプラットフォームに着手する際に事前に検討すべき重要な問いについて説明する。

**小売事業者が市場の進展を察知し  
リプラットフォームへの対応方針を  
検討し始めるのが早ければ早いほど、  
競争力を維持できる可能性は高まる。**

## 1.1. リプラットフォームのメリット

経験則上、リプラットフォームを成功させた企業は、多くの場合、以下の3つのメリットを享受している。

### 顧客満足度の向上

顧客からの問い合わせに対する平均回答速度(ASA)の大幅な向上、デジタルでのセルフサービスラインナップの拡大、顧客データへのアクセス向上による顧客対応のパーソナライズなどにより、サービスクオリティが向上。顧客満足度が3倍になったケースも存在(Trustpilotなどの第三者機関による測定)。

### 顧客サービスコストの削減

新しいプラットフォームにおいて、顧客との以前のやり取り内容や契約状況などの必要な情報に顧客対応担当者が直接アクセスできるようにすることで、顧客対応業務を効率化。顧客サービスコストが50%削減されたケースも存在。

### 新製品・サービスの市場投入に要する時間の短縮

新しい製品やサービスを迅速にローンチする機能を新しいプラットフォームに組み込むことで、市場や顧客の趣向の変化に即座に対応するための柔軟性を獲得可能。新製品・サービスの市場投入までに要する時間が50%短縮された事例も存在。

## 1.2. リプラットフォームがもたらす市場への影響

エネルギー小売事業者は、英国、ドイツ、オーストラリアなどの市場で、ガスや電気の販売の自由競争が認められている(他の市場では、顧客は単一の電力会社からエネルギーを購入しているケースが多い)。これらの競争が認められている市場、その中でもエネルギー価格が上昇している市場では、多くが、リプラットフォームが進行中、あるいは計画段階にある。これらの市場の競争状況から、新規プレーヤーがどのように市場シェアを獲得してきたのか、また新しいテクノロジーを早期に市場に投入することでどのような競争優位性を獲得できるかを読み解くことができる。

英国、ドイツ、オーストラリアは、多くのエネルギー小売事業者がリプラットフォームにおいて比較的先行している地域である。フランスや日本などの市場

がそれに続いており、いくつかの既存企業がすでに大規模なリプラットフォームの取り組みを計画している。各地域には以下のような事例が存在する。

- **英国:** E.ON、British Gas、SSEなどの小売事業者が、プラットフォームプロバイダーと提携、または新たなプラットフォームを構築(E.ONとオクトパス エナジーグループのKraken Technologies、British GasとENSEK、OVO Energy/SSEとKaluzaなど)
- **ドイツ:** E.ONやEnBWなどの小売事業者がpowercloudなどのプラットフォームプロバイダーと提携
- **オーストラリア:** 大手小売事業者が新しいプラットフォームに切り替え完了、もしくは検討中

## 1.3. 市場の混乱

先行市場の動きを見てみると、新規プレーヤーは、高度なプラットフォームを構築した上で、小売事業者とソフトウェアプロバイダーの両側から市場に参入している。新規プレーヤーは、小売事業として顧客基盤を構築しつつ、開発したソフトウェアを既存の大手事業者販売するなど、複数の方向で成長している。以下のようなシナリオが複数の市場で何度も再現されている。

- **新規市場参入:** 新規プレーヤーが、独自の高度なプラットフォームとともに市場に参入。これにより、新開発のプラットフォームが最初の顧客基盤を獲得
- **規模拡大と最初のパートナーシップ:** 新規プレーヤーは、小規模な既存プレーヤーを買収したり、合併事業を組成したりすることによってプラットフォームを拡大し成長。新規プレーヤーは、期限付きで一つのパートナー企業にプラットフォームの独占権を提供
- **その他既存企業による追従:** 最初の独占期間終了後、その他の既存事業者が独自プラットフォームへの移動・活用を促進
- **リプラットフォームの必要性周知:** 新しい高度なプラットフォームに移行していない残りのプレーヤーが、競争力を維持するためにリプラットフォームが重要であることを認識

つまり、リプラットフォームングに出遅れた既存事業者は、市場シェアを失うだけでなく、取り得るオプションがより限定される可能性が高い。たとえば、後発の既存企業は、新規プレイヤーのプラットフォームの独占期間終了を待つか、もしくは競争力に劣る可能性のあるその他のプラットフォームプロバイダーを探すことになる。

これらのことから、既存企業にとっては、リプラットフォームングの動きにおいて先行することが重要であり、リプラットフォームングにいち早く取り組むことで、以下のメリットを享受することが可能となる。

- － 顧客サービスコストを削減し価格競争力を高めることで、将来の成長を加速
- － 競合他社のレガシープラットフォームと比較してより優れた顧客サービスと顧客体験を提供することにより、顧客解約率を低減
- － 独占期間中にソフトウェアプロバイダーと提携する機会を得られるという戦略的オプションを獲得

小売事業者が市場の進展を察知しリプラットフォームングへの対応方針を検討し始めるのが早ければ早いほど、競争力を維持できる可能性は高まる。経験則上、リプラットフォームングに早い段階で取り組み始めたプレイヤーは、後続のプレイヤーよりも、プラットフォームと市場でのポジションの両方を強化する時間を多く確保することが可能となっている。

#### 1.4. リプラットフォームングへの一般的な3つのアプローチ

リプラットフォームングにおいては3つの主要なアプローチ形態が観測されている。各アプローチにはそれぞれいくつかの潜在的なメリット・デメリットが存在しているため、アプローチの選択に際しては、各小売事業者の現在のプラットフォームと機能、置かれている市場環境、および提供サービスを踏まえて検討すべきである。

- － **一部のプロセスまたは機能のみを対象とした部分的な変革:** このアプローチは、オペレーティングモデルとテクノロジーバックボーンを一部改善する

が、既にうまく機能している部分はそのまま残すというものである。より広範なリプラットフォームングプロセスの前工程としてこの部分的変革を実施するケースも存在する。たとえば、ドイツのエネルギー企業は、既存のコア要素(製品定義機能など)を顧客サービス業務の新しいテクノロジー機能とより適切に統合するための手段として、この部分的変革を実施した。この変革事例では、比較的少ないリソース投下で、利息税引前利益(EBIT)を大幅に改善することに成功している。部分的変革は、対象範囲が最も狭い一方で、資金やケイパビリティに制約のある組織にとっては、実行可能性の高い現実的な選択肢になる可能性がある。

- － **プラットフォームの置換:** このアプローチは、現行のプラットフォームを完全に廃止し、新たなプラットフォームに移行するというものである。つまり、バックエンドテクノロジーを完全にオーバーホールし最新化するのである。たとえば、ドイツ市場では、プラットフォームのコアテクノロジーが潜在的な効率向上を妨げる大きな原因となっているという状況下で、一部のプレイヤーがプラットフォームの置換を選択している。

- － **テクノロジー、オペレーティングモデル、組織体制の包括的な変革:** このアプローチは、プラットフォームの置換だけでなく、組織のオペレーティングモデル全体、場合によってはビジネスそのものを大幅に変更する(顧客に新製品やより多くのセルフサービスオプションを提供するなど)というものである。人事や財務など顧客サービスと運用以外のプロセスも、テクノロジーとともに変革されるケースもある。恒常的に多額の損失を出している不採算の既存企業ほど、収益性獲得のためにはこの包括的な変革が最も確実性が高いと判断する可能性が高い。英国の複数のエネルギー小売事業者は、通常、プラットフォームのゼロから再設計、オペレーティングモデルの大幅な変更、無駄のない間接機能、(不要なレガシーソフトウェアを取り除くなど)テクノロジースタックのゼロベースでの検討、機敏で柔軟な新しい企業文化の導入などを必要とするこの包括的な変革を実施している。

## 1.5. エネルギー小売事業者が検討すべき重要な問い

リプラットフォームングを検討中のエネルギー小売事業者は、検討すべき重要な問いを深掘りすることから始めるのも良い。市場のプレイヤーの動きを綿密に観察することで展開地域の市場の現状を理解し、どの変革アプローチが最適かを検討し、具体的な実行計画を作成するのである。以下の問いについて検討することで、リプラットフォームングプロジェクトに関連する意思決定が単純になり、また技術的観点のみならず事業的観点も含んだ意思決定が可能となる。

- **地域の市場の現状理解:** 競合他社はどの程度リプラットフォームングに着手しているか、競合他社は関連テクノロジー(企業)の買収やパートナーシップ組成を実施しているか、現在の市場において変革に着手しなかった場合のリスクは何か(競合他社への顧客流出のリスクなど)。地域の市場を理解することで、事業者にとって変革の実施がどの程度緊急性があるものなのか、またソフトウェア

プロバイダーとどのようなパートナーシップを組成可能かを確認することができる。

- **最適なリプラットフォームングアプローチの特定:** 会社の将来目標達成のためにはどのような変革アプローチが最適か、変革を実行する上で必要なケイパビリティのうち、自社としては何が十分で何が不足しているのか。この意思決定は、究極的には組織の財務状況に帰着されることも多い。
- **新たなプラットフォームを「構築すべきか購入すべきか」:** どのプラットフォームプロバイダーが利用可能か、どの選択肢を選べばインパクトが最大化されるか。ここでリーダーが考慮すべき要素の一つとして、これまでの活動の結果、会社が抱えている技術的負債(= Tech Debt: 企業がIT環境を更新するために必要な作業量)がある。技術的負債が少ないということは、プラットフォームを社内構築する上で有利である可能性が高く、技術的負債が多い場合にはプラットフォームプロバイダーに依頼した方が良いかもしれない。

## 英国における変革の成功事例

E.ON Nextは、E.ONグループの英国部門の一部であり、600万人以上の顧客にサービスを提供するエネルギー小売事業者である。E.ON UKは、大きな企業取引の一環としてNPowerと合併した後、大きな赤字を計上するようになっていた。そのため同社は、2019年にプラットフォームプロバイダーと提携し、包括的なリプラットフォームングを実行した。E.ON UKは、顧客向けのテクノロジープラットフォームとオペレーティングモデルを刷新すると同時に、英国のエネルギー小売事業をE.ON Nextとしてリブランディングした。同社の本施策による変革は圧倒的な成功を収めており、顧客満足度の向上と利益の増加につながっている。E.ON Nextのリーダーシップは、こ

の経験を踏まえて以下のような教訓を残している。

- **プラットフォームプロバイダーをパートナーとして捉える:** プラットフォームプロバイダーは、単なるテクノロジーのサプライヤー以上の役割を果たしていた。彼らは、新しいオペレーティングモデルの構築と、よりアジャイルな企業文化の醸成に積極的に貢献してくれた。E.ONのリーダーシップは、高い志を維持するため、変革アプローチとこれまでのプロセスの両方に継続的に異議を唱えるプラットフォームプロバイダーにも寛容かつ素直であり続けた。

- **重要な意思決定者に自律性を与える:** この変革に向け、事前に明確に定義した領域の中で自律性を持って動く独立したリーダーシップチームを編成した。その領域から逸脱がある場合にのみ、その他の関係者を巻き込むようにしていた。
- **変革における最優先事項をシンプルかつ明確に定義する:** 明確な方針を設定することで、チームとして共通の目標に向かって作業を続けることができた。ガイドラインの例:「可能な限り最高の顧客体験を生み出すことだけを念頭に置き行動する」



ー **実行計画の策定:** 組織全体を巻き込み変革を推進するにはどうすれば良いか、変革の成否を分けるポイントは何か、過去の変革プロジェクトからの教訓は何か、期待成果を確実に達成するために組織として何ができるか。実行計画策定の際には、ベストプラクティスと陥りがちな罠をより深く理解するために、まずはリプラットフォームに成功した他地域のエネルギー小売事業者とコンタクトを取ってみるといのも有用である。

エネルギー小売事業者は、多くの市場において、マージン低下圧力、顧客の新たな需要、競争の激化に直面している。こうした中、小売事業者は、リプラットフォームに乗り出すことで、市場において競争を有利に進めることができるようになる。リプラットフォームは大がかりなものではあるが、積極的に取り組んだプレーヤーは、顧客満足度の向上、より効率的なオペレーティングモデル、そして時代の変化に合わせて対応できる柔軟性を獲得できるであろう。

最近の事例では、持続的に良い効果をもたらす全社的に事業価値を高めるには、単なるプラットフォームの置換よりも包括的なリプラットフォームの方が成功しやすいという傾向が見受けられる。プラットフォームの置換だけでは、既存のビジネスプロセスをプラットフォームに適応させるために多大な労力が必要となるだけでなく、新しいテクノロジーのポテンシャルを最大限に引き出すことができない可能性があるためである。ただし、プラットフォームの置換は、変革の気運は乏しいがレガシーテクノロジーのオーバーホー

ルを直近で必要とする組織には適している可能性がある。また、選択的な変革は最も対象範囲が狭いものの、資金やケイパビリティが限られている組織にとっては現実的な選択肢になり得る。より広範なアプローチ(プラットフォームの置換や包括的なリプラットフォーム)は、実行がより困難になりがちであることは事実であるが、新たなプラットフォームを適切に導入することができれば、より効果的なコスト削減やオペレーティングモデルの改善につながる。

3つのアプローチはいずれも、既存のITアーキテクチャ、日常業務、組織カルチャーの大幅な変化を伴う可能性がある。また、デジタルトランスフォーメーションには12~24カ月かかることもあり、そのうえ人材のリスキリングや、新しいIT人材の採用、アジャイルな働き方が必要になる場合もある。すなわち、変革が失敗に終われば、ブランドを毀損するだけでなく顧客や従業員を失う恐れもある。

経験上、これらの変革に成功している組織には、変革の初期段階において共通点が存在する。変革に成功した組織は、多くの場合、変革リーダーを1名任命するなど、意思決定プロセスを合理化するために変革のためのシンプルなガバナンス体制を構築している。このほかにも、反復サイクルを想定してアジャイルな働き方を採用したり、変革全体を通して一貫して採用する明確かつ透明性の高いコミュニケーション方法を定義したりするなどの対策を講じている。

# 2. 日本のエネルギー小売業界におけるリプラットフォームフォーミング

## 2.1. 日本のエネルギー事業者にとってのリプラットフォームフォーミングの価値

エネルギー事業者にとって、リプラットフォームフォーミングとは、システムの近代化だけでなく、顧客満足度向上、コスト削減、複雑な商品の迅速な提供など、様々な利便をもたらす。これまでに欧州企業が先行して取り組んできた事例に鑑みると、日本でも主要な変化として下記の6つが期待される。

### 1. より早く、細かく、的確な顧客ニーズ理解

単一プラットフォームによる一体運営により膨大な顧客データの一元管理が可能となり、これらのデータを分析・活用することで、従来は見えなかったインサイトを得ることができる。例えば、顧客の生活関連サービスのデータを活用した新たな顧客ニーズの発掘や商品開発への素早い反映が可能となる。

### 2. 劇的な顧客体験の改善

システムの部分的な更新に留まらず、オペレーションまで含めた包括的な変革を行うことで、顧客起点の業務プロセスを叶えるシステムにより、パーソナライズ、シームレスな顧客体験を実現できる。その結果として、顧客の問い合わせに対して専用コンシェルジュによるワンストップでの対応サービスの提供などが可能となる。

### 3. 多様な商品・サービスの迅速な提供

システムの近代化によりデジタル化の恩恵を最大限に受けられるようになることで、数百パターンの商品・サービスを組み合わせる顧客に最適化したプランの提供や、迅速な料金改定を実現することが可能となる。一例として、オクトパスエナジーのKraken(クラケン)システムを活用した事例では、新プランの提供に従来半年～1年かかっていたが、わずか3日で提供可能となった。

### 4. 顧客サービスコストの削減

システムの更新により、プロセスの自動化やデジタルツールの活用余地が拡大し、顧客とのやり取りの自動化や顧客によるセルフサービス化を導入することが可能となる。また、有人対応においても、電話の内容を文字化し、AIによる典型的な回答例の提案がなされることで、顧客対応時間を大幅に短縮するなど、コストの高い有人による顧客対応量を最小化できる。

### 5. 最先端の技術による安定したサービス提供

プラットフォームの改修や置換に伴い、クラウド型のフルスタックプラットフォームなどを導入することで、常に技術を最新化することや、従来は異なるシステム間での連携や調整が必要とされていた業務を、単一プラットフォームで一体運用することが可能となる。それにより、素早い改修が可能な柔軟性の高い技術スタックによるダウンタイムの短期化や、メンテナンスコストの削減が実現する。

### 6. システム投資全体の低減・効率化

大手のエネルギー事業者は、CIS、CRM、決裁などの多様なシステムの導入に莫大な費用を払ってきたが、プラットフォーム全体を一体的に再構築することで、システム間の連携が不要となり、メンテナンス性も改善するなど、トータルでの投資額を大幅に削減することが可能となる。また、単独での開発が難しい場合には、クラウドサービス化されたシステムの利用により、導入の負担を低減することができる。

このように、リプラットフォームフォーミングの結果、商品やサービスの柔軟性が高まり、顧客はセルフサービスで即時性の高い情報を得られるなど、よりシンプルで透明性が高く、顧客サービスや利便性に優れた商品の提供が可能となるため、顧客のロイヤルティ獲得、解約率の改善にもつながる。

欧州企業においては、既にこれらの便益の実現による経営へのインパクトが現れている。ある企業では、顧客サービスコスト低減の結果として、1顧客当たりの年間コストが50%(€25から€12に)低減している。また営業利益率がリプラットフォーム後の1年間で5%ポイント改善した事例も存在する。顧客満足度の面でも、従来と比較して3倍まで向上した事例がある。これらの成果は企業価値の向上に帰結しており、リプラットフォームの公表後に時価総額が1.4倍(+€100億)に伸びた事例もある。

欧州におけるトレンドから、リプラットフォームは、日本のエネルギー企業においても、顧客満足度の向上、コスト削減、複雑な商品の迅速な提供などの便益に加え、顧客ロイヤルティの向上や企業価値向上にもつながるポテンシャルがあると考えられる。

## 2.2. 日本市場におけるリプラットフォームの本格化の見通し

先行市場からの学びや日本のエネルギー事業者との対話、日本の顧客・消費者調査を踏まえると、日本でリプラットフォームの波を起こす要因として、大きく3つのトリガーが考えられる

### 2.2.1. 自由化後の競争環境の成熟度

先行している欧州においても、リプラットフォームが果敢に行われているのは、コスト抑制圧力の強い英国と、SAP2025年問題に端を発して一気に熱が高まったドイツが中心であり、その他周辺の欧州諸国はようやく着手し始めた段階にある。そのため、顧客のサービスや料金体系などへの感度が大きく変化する、あるいは、原価高騰と価格規制によるコスト低減圧力(原価高騰分を価格転嫁できないことによるコスト低

減圧力の高まり)のいずれかがトリガーとなって、一気に広まることが想定される。

日本国内におけるスイッチング率は、先行する英国には及ばないものの、かなり進んできている。国内において、価格は、エネルギー小売事業者を選ぶ上で購買決定要因の中で最重要視されているが、料金の透明性や使用量・料金確認の容易さなどの顧客サービスの重要度が高まりつつある(過去5年で+3~4pp)。また、2023年4月からの電力の送配電事業者に対するレベニューキャップ制度の導入をはじめ、エネルギー事業者に対するコスト低減圧力は高まっており、市場の競争環境は成熟が進みつつある。

### 2.2.2. 企業のITシステムのレガシー化への対応

欧州型のSAPやOracleなどのERPシステムに依存する事業者はもちろんのこと、スクラッチ開発をした独自の既存ITシステムがレガシー化し、本来描いている戦略的な事業発展を妨げ、高コスト体質からの脱却を阻害している事業者は日本でも多く存在する。実際に、DXを主導する部門やIT部門の担当者は早期から危機感を持って動き始めているものの、従来のIT投資の考え方を前提とした大きな組織の中で、ROI(費用対効果)を証明しながら必要性やそのスピード感を浸透させることに手こずっている様子をよく耳にする。また、システム全体を統括するIT部門と、顧客サービスを提供する部門との距離が遠く、課題に対する感度や認識が異なるなどの理由により、新たなITシステム開発がリプラットフォームと呼ばれるレベルで実現されないというケースも散見される。かたや、既存のプラットフォームの延命処置ではいずれ事業運営が立ち回らなくなるのは自明であり、経営陣、事業部、IT/デジタル部門が三位一体となって経営課題として取り組むことができる事業者が、このリプラットフォームの波をリードしていくと想定される。

### 2.2.3. 欧州の先行プラットフォームの日本市場への本格参入

オクトパスエナジーを代表とする先行プラットフォームが日本市場に本格的に参入することで、顧客サービスにおける市場の期待水準が一気に高まるのが3つ目のトリガーである。顧客の満足度は、あくまでも相対的なものであり、先行プラットフォームの導入をいち早く実施した事業者による満足度が高まり、市場の期待水準が変化した時には、既に勝敗が決まってしまう性質のものである。そのため、後塵を拝した事業者が受け得る負の影響は計り知れない。

オクトパスエナジーは、2021年3月に東京ガスとJVを設立し、TGオクトパスエナジーとして日本市場でのKrakenプラットフォームの運用を行っているが、その他の先行プラットフォームはまだ日本国内に本格参入していない。彼らにとって、日本は非常に魅力的な市場であり、優先市場と位置づけるプラットフォームも多い。彼らが新市場に参入する際には、自社のプラットフォームを現地市場向けにローカリゼーションするため、現地の知見やリソース提供などの協力を

得られるパートナー(エネルギー事業者)がいることが最も望ましく、実際、常にパートナーを探している状況にある。他方、彼らは自らのホームマーケットでの事業基盤強化を第一優先としており、その決着がつくまではリソースを日本市場に割けきれないでいるのもまた事実である(例: powercloudはドイツでソリューションの立ち上げを完遂しておらず、ENSEKもB2Bでの基盤を構築した段階にあり、今後B2Cでのポジションを強固にする必要がある局面にある)。そのため、今のところは、先行して日本市場に参入したTGオクトパスエナジーの成否を見定めつつ、日本市場における消費者の成熟度を押し量っている状況が続いている。そのような中、2023年10月には、東京ガスが、自社の顧客体験(CX)の向上を目的に、本体の電力顧客管理システムとして、TGオクトパスエナジーで活用している「Kraken」を導入することを発表した。これは、TGオクトパスエナジーでの活用経験を通じて、既存のシステムを改修することよりも優位であると判断したと想像させる。これにより、日本市場における一つの成功の型が見えてきたと言えるのではないだろうか。

**エネルギー事業者が提供するサービスを顧客が選ぶという時代から、顧客が望むサービスを素早く提供する事業者が選ばれる時代へと変化しており、リプラットフォームングは、事業者が変革するための重要な手段となり得ると考えられる。**

## 2.3. 日本の自由化後の競争環境の変化

日本市場は2016年に自由化されたが、市場の成熟度合いは英国やドイツなどと比較して10年以上の遅れがあり、道半ばの状況にある。しかしながら、顧客と規制の両面で変化の兆しが見えてきており、今後数年のうちに急速に成熟化が進み、市場が大きく変化する可能性がある。

### 2.3.1. 顧客の変化

日本国内では電力自由化から7年以上が経過し、顧客は価格だけでなくサービスも重視するようになっており、B2C電力小売市場では、単純な料金競争からサービスの質を含む複合的な競争へと不可逆な変化が進んでいる。この市場環境で勝ち残るためには、デジタルケイパビリティが差別化要因となりつつある。

その一端として、マッキンゼーが実施した、消費者に対する一般エネルギー小売の顧客サービス利用状況と満足度のサーベイによる調査結果から、エネルギー事業者のサービスに対する満足度はデジタルサービスの満足度が牽引していることが明らかになっている。以下はその一例である。

#### エネルギー事業者選択への興味・関心度

- 電力会社を選択する基準として、料金の分かりやすさやWeb・アプリの使いやすさといった、料金以外のサービス面を重視して電力会社を選択する人が2016年には4割程度であったが、2021年には5割まで増加している
- サービス重視の傾向はすべての世代で見られるが、特に20~40代の若い世代でその傾向が強く、最新の結果では20~70代のいずれにおいても、価格の安さと拮抗もしくは上回っている
- 「手続きをデジタルで済ませたい」人の割合は20~30代で9割近くあり、40代以降では減少するものの、70代でも7割近くを占めている
- デジタルサービスを好む人は提供事業者のスイッチングに対しても前向きである。デジタルサービスを好むと回答した人は、料金確認時に68%、契約情報変更時には70%がスイッチングを検討している

- サービス重視の傾向は提供事業者のスイッチング経験者であるほど強い。スイッチングを経験する前後で重視する要素が変化したと回答した消費者は69%を占め、その中でサービスを重視する消費者は7割以上に上る

また、脱炭素化の流れから、中長期的に太陽光発電・蓄電池を利用する家庭が増加しており、電力小売事業においても分散型電源を活用したエネマネ(エネルギーマネジメント)など、従来のエネルギー供給に留まらない新たなサービス提供に対するニーズも強まっており、差別化要因となりつつある。

#### 新たなサービス導入への関心度

- 持ち家における太陽光発電・蓄電池への関心は、20~40代の若い世代を中心に、特に直近1年間で高まりつつある。例えば、太陽光発電・蓄電池をまだ利用していない層の中で「関心がある」と回答した人の割合は20代で約26%あり、そのうちの半数以上は直近1年以内に関心が高まったと回答している
- 他方、持ち家世帯の23~30%が太陽光発電や蓄電池、エネマネ導入に関心があり、その約半数が過去1年間で関心の度合いが上昇している

ドイツでは既に電力小売と太陽光・蓄電池を組み合わせたサービスが新規参入企業によって提供されているが、消費者の意向に鑑みると、日本でもこうしたサービスを提供する動きが今後拡大すると見込まれる。

このような状況に加えて、近年の電力価格の高騰や新電力の撤退などもあり、市場の流動性が高まっていることから、小売事業者間での競争は熾烈になり、サービス重視は不可逆の流れとして強まっている。結果として、将来的にはサービス面での差別化がより一層重要性を増すと考えられる。

### 2.3.2. 規制の変化

特に規制環境の面では、日本政府はカーボンニュートラルの実現に向け家庭向けの太陽光・蓄電池の設置を推進する方向に舵を切り始めており、市場拡大に向けボトルネックとなっている制度についても解消に向けた動きが生じている。

- 日本政府は、2030年までに新築一戸建て住宅の6割に太陽光発電設備を導入する目標を設定。東京都でも2025年4月より新築戸建て住宅などへの太陽光パネル設置の義務化を予定しており、家庭向け定置用蓄電池についても、2030年度には7万円/kWhという価格目標を要件化し導入を促進する見込み
- 事業者の参入促進に向けては、2022年と2023年から施行された法改正により電気事業法にVPP事業が位置づけられ、VPP事業や系統用の蓄電事業が実施可能となった。また、2023年より電気事業法上で企業による系統向けの蓄電事業も実施可能となり、併せて補助制度が創設される予定
- 家庭での普及に向けては、現時点では一般的に蓄電池の導入コストが経済的メリットを上回る状況にあるが、政府は2030年に向けた蓄電池の価格や導入数量の目標を設定するとともに、補助金や税制措置を展開する予定
- 分散型電源を活用した新サービスの提供に必要な情報基盤の整備に向けては、2025年以降に順次導入される次世代スマートメーターにより、セキュリティを保護した上での利用地点ごとの正確なデータ取得が可能となる。2022年に施行された電気事業法の改正により、送配電事業者が有するスマートメーターのデータの一般開放も可能となり、今後順次開放が進む見込み

分散型電源ビジネスで先行するドイツや英国などの欧州国では2015年前後からこのような規制の変化が見られていたが、日本においても10年程度遅れながらも変化の兆しが表れており、今後欧州に追随した市場の拡大が一挙に動き出す可能性がある。

上記のことから、日本市場でも顧客と規制の両面において変化が見え始めており、競争環境は成熟しつつあると考えられる。また市場規模においては、日本の分散型電源関連市場は2030年までに約5,000億円規模になると想定されている。そのうちVPPおよびDRは約1,000億円、エネルギーマネジメントソリューションは約4,000億円規模になると想定され、大きな市場になることが予測されている。このような状況を受けて、東京ガスとのJVを通じて先行して参入したオクトパスエナジーは、2023年10月に、2026年までにグリーン

電力契約件数を現状の20万件から100万件に引き上げることを目標とすることを発表するなど、海外プレーヤーは既に日本市場に対して積極的な姿勢に転じ始めている。

このように、リプラットフォームの潮流は顕在化し始めているが、この流れに乗り遅れた場合には、日本のエネルギー事業者は顧客基盤を失う危機に直面する恐れがある。英国の大手エネルギー事業者であるBritish Gasは、2013年には国内電力供給市場のシェア25%を占めていたが、2023年現在までに20%に低下した。その一因にはデジタル化の遅れによる低い顧客満足度があり、実際に英国国内のエネルギー事業者に対する顧客満足度調査において、カスタマースコア52%と、スコアリング対象16社のうち10位に留まっている。顧客からは、具体的な不満要素として、低品質な顧客サービス、分かりづらい料金体系、事業者側からの情報発信の少なさなどが挙げられている。対照的な事例として、デジタル化を推進しているオクトパスエナジーは、同顧客満足度調査でカスタマースコア73%と首位評価を獲得しており、2015年の設立から現在まで、無機成長による貢献も含め英国国内の電力供給市場で約17%のシェアを獲得している。この対比から、エネルギー事業者が競争力を高める上で、リプラットフォームによるデジタルケイパビリティの強化は無視できない重要性を持つことが読み取れる。このことから、日本においても、今後押し寄せるであろう本格的なリプラットフォームの波に対して、エネルギー事業者は内外の競合から出遅れることがないように今から備えるべきと考えられる。

その際に企業が行うべき備えとしては、数年単位でスケール化を図ることを前提に、組織設計の大胆な見直しも視野に入れた明確な戦略と、それに裏付けられたケイパビリティ獲得プランの策定が重要となる。具体的には、全社戦略における分散化エネルギー関連事業の位置づけの明確化、複数存在し得る戦略類型の中からの適切な事業モデルの選択、顧客への訴求価値と収益化手段の明確化、戦略類型に応じて必要となるケイパビリティの優先順位づけ、優先度の高い各ケイパビリティに関する内製・外部獲得の判断(パートナーシップ含む)などを行うことが考えられる。特にケイパビリティの獲得においては、リプラットフォーム

ングおよびデジタルサービスや分散型電源関連の新サービス提供に必要なケイパビリティは多岐にわたり、かつ専門性が高いため難易度が高い。また、リプラットフォームを仕掛けている企業の多くは、アジャイル開発を得意とし、他国でも大手エネルギー企業を大きく凌駕するスピードで業界の変化をもたらしつつある。そのため、パートナーシップやM&Aを活用したエコシステムの構築も有効な手段となるが、これらの手段はリードタイムを要するため、早期の検討開始が求められる。最終的にデジタルを起点とした顧客体験中心の小売事業にシフトするためには、自社のあるべき顧客体験(CX)のビジョンを策定し、顧客体験の在り方を決定することも必要となる。

## 2.4. 市場環境の変化に対して事業者に求められる準備

リプラットフォームの波は、本格化のタイミングがまだ見えていないとはいえ、着実に押し寄せつつある。そのため、エネルギー事業者は、少なくともこの潮流に対する立ち位置を定め、来るべき時に備えた意思決定をすべきである。その際の事業者としての意思決定には3つの段階が想定される。

### 1. 機会と脅威の理解と、事業者としての立ち位置の定義

リプラットフォームによって実現し得る機会について、既存事業における生産性の改善、顧客満足度の向上、顧客のリテンションや新規獲得などの観点から定量化・可視化を行うことは重要である。加えて、新規製品・サービスを提供するための土台作りとしてのインパクトや従業員エンゲージメントの向上など、直接的な売上指標ではない要素まで含めて、機会の全体像を把握する必要もある。また脅威として、競合に出遅れた場合の事業へのネガティブな影響に対しても見立てを作ることも不可欠である。これらの作業を通してリプラットフォームの意義を社内に浸透させ、

事業者として危機感醸成とともに、訪れる変化への対応方針を決定することが求められる。

### 2. 目指す将来像の定義と、実現に向けたタイミングの設定

将来像を定義する際には、今後の顧客・消費者や競争環境の変化を踏まえ、勝ち残るための中長期的なビジネスモデルを検討することが必要になる。ビジネスモデルの検討にあたっては、イネーブラーとしてのシステムはもとより、組織やオペレーションのあるべき姿までを設計することで、初めて現状との差分や求められる変革の規模までが明確となる。具体的に設計すべきビジネスモデルの要素としては、ガバナンス体制、商品設計、プライシングの在り方、販売からサポートまでの顧客体験、人材要件と訴求方法、コスト構造の最適化などが考えられる。これらを踏まえ、どのタイミングでリプラットフォームを行うべきかを明確化することが重要となる。

### 3. 変化を先取りしたアクション開始の決定

リプラットフォームを進めるためには、自社が目指す姿と現在のケイパビリティとのギャップに基づき、検討し得る具体的なアプローチを整理することが必要となる。その上で、各アプローチについて、移行の時間軸とリスク、将来の事業拡張性、技術的負債や必要となる外部からのサポート、自社の財務状況などを踏まえ、現実的に選択し得る手段を評価する。具体的なアプローチとしては、パートナーと共同あるいは自社でプラットフォームを構築する、あるいは確立したプラットフォームを外部から調達する、などの複数の選択肢が考えられる。これらのオプションの洗い出しと評価を行った上で、実際に事業者としての費用対効果を踏まえた見極めと、アクション開始の決定が必要となる。

いずれの段階においても、意思決定を進める場合には、変化が訪れた際に機会を逸することなく適切に対応できるよう、準備検討を行うことが重要である。

## 2.5. 具体的なリプラットフォーム技術の 取り込み方

リプラットフォームは、コスト削減、顧客の維持・獲得、新たな商材・付帯サービスの迅速な現実化、従業員エンゲージメントの向上などにつながるものであり、長期的には十分に投資対効果が得られる。しかしながら、一般的に大規模な投資規模が必要とされる組織変革も多くあることから、ある程度の規模や投資体力のある事業者にとっては事業変革の良い機会となるが、契約数100万件以下の小～中規模の事業者にとっては非常に判断の難しい課題となる。この課題は、ドイツや英国の中小の小売事業者においてもホットな議題となっている。

そのため事業者には、リプラットフォームを実現しながらバランスシートの棄損や事業リスクを最小化するアプローチが必要となる。先行市場からの学びも踏まえ、このアプローチとして4つの選択肢を取り得る。これらは、キャッシュフローをできる限り悪化させない形のオプションとして、中小事業者に限らず有効である。

### 2.5.1. 最小の先行投資による自社専用のプラットフォーム構築

一つの方法は、自社プロセスの中でも特に課題が大きい一部のプロセスのみに絞り込み、選択的にリプラットフォームを導入することである。その例としては、powercloud社がエネルギー事業者向けに提供しているバックオフィス業務のSaaSソリューションや、Salesforce社のCRMソリューションを部分的に導入することなどが該当する。

もう一つの方法は、プラットフォームが新たに市場参入する際にパートナーとして協力して現地の知見やリソースを提供することで、プラットフォーム構築を実現する方法である。(プラットフォームにパートナーとして選ばれる要件としては、市場のニーズや顧客特性、現地の法規制や商習慣を熟知していることや、パートナーリングを通じて実績を作るなどが挙げられる)

### 2.5.2. JV設立によるプラットフォームとの共同投資

JV設立を通じた新事業投資として、新たな組織や業務オペレーションを支えるプラットフォームの構築をプラットフォームと共同で行う。新たなプラットフォームの効果は新事業の中で実証を行い、必要に応じて改善を施していくことで完成度を高めていき、並行して既存事業の顧客基盤を徐々に新たなプラットフォームに移行していく。この方法では、共同投資により自社の負担を抑えると同時に、既存の顧客基盤と新プラットフォームが併存する時期を置くことにより、開発遅延や顧客にプラットフォームの機能が受け入れられないことによる事業リスクを抑制することが可能となる。

### 2.5.3. 市場の先発プラットフォームの活用

国内市場で既にカスタマイズされたプラットフォームをライセンス契約で活用する。この方法では、既に検証されたプラットフォームを活用することで、市場にサービスを提供するまでのリードタイムを最短化できる。その反面、自社のニーズや戦略に完全にマッチした仕様を得ることは難しいと考えられる。また、必然的に後発として参入することになるため、先行者優位を得られず、ライセンスフィーも高く設定される可能性がある。



#### 2.5.4. 他事業者との共同によるシェアードプラットフォーム構築

プラットフォーム開発に伴うIT投資の負担が大きい小規模事業者を中心として、複数社と共同で、共有可能な国内市場プラットフォームを開発する。代表的な事例として、ドイツでは、小規模な公営エネルギー事

業者コンソーシアム「Thüga」を結成し、決済プロセスの大幅な自動化による低コスト化と顧客サービス向上を実現する、独自のシェアード(共通)プラットフォームを開発している。またこの手法には、自社が独自に開発した専用プラットフォームを他の事業者が活用できるように外販する形式も含まれる。

### ドイツにおける共通プラットフォーム立ち上げ事例

Thügaはドイツ最大の自治体企業によるエネルギー・水道事業者のネットワークであり、グループ全体で100以上の自治体企業が参加している。ネットワーク内外の自治体企業に対する出資とアドバイザリー提供を主な事業内容とし、傘下の子会社を通じてデジタルソリューションの開発や導入なども行っている。Thügaは、参加する企業に対してマイノリティーホルダーとして株を保有し、これらの自治体企業はThügaのホールディングス企業であるThüga Holding GmbHの株を保有する、持ち合い企業の形態をとる。

#### Thügaによる共通プラットフォーム開発構想

— 2021年にThüga billing platform (TAP) 構想を発表し、開発企業を募るRFPを発出。TAPの目的は、エネルギーや水道事業者における決済に関わるランニングコストを「劇的に」削減すること。利用対象者にはエネルギーや水道のサプライヤー、配電・配水ネットワークのオペレータ、メーターのオペレータが含まれる。

— TAPには既に120の自治体企業が採用を表明しており、155万以上のメーター測定地点が含まれることから、市場でも最大規模のプラットフォームとなる見通し。(現状、Thügaに参加していない自治体企業も含まれる)

— この反応から、エネルギー事業者の自治体企業が共通の課題を抱えていることが伺える。具体的には、複雑化しているエネルギー事業の決済に関連する法規制への対応、事業者間の競争激化によるサービス向上への投資やコスト削減圧力などが考えられる。このような環境の変化に晒されている中小の自治体企業にとっては、プラットフォームやサービスの共通化は魅力的な機会と映るであろう。

#### Thüga billing platformの詳細

— TAPのプラットフォームはモジュール指向で設計されており、任意のコンポーネントを組み合わせて各事業者が自身のニーズに合わせたシステムを構築することが可能。これにより、Thügaは、

TAPがどのような規模の事業者に対しても柔軟に対応することを狙う。また、ライセンス料は使用するコンポーネントに応じて都度課金(pay-as-you-go)の形態をとることで、利用する事業者の負担減も目指す。

— TAPの主眼は決済プロセスを大幅に自動化することであるが、クラウドベースであることから、各国で異なり常に更新される法規制対応を容易に行うことも可能。そのため、新たな各事業者が新たなプロダクトやセールスプランなどを市場に投入するまでの時間短縮も狙う。最終的には既存プレーヤー(Schleupen、Lima、SIV、Wilken、SAPなど)のソリューションに置き換わる、統合的なソリューションに進化させることを狙っていると想定される。

# おわりに

## リプラットフォームフォーミングに対する意思決定の重要性

国内市場環境の成熟が進む中、今後、国内のエネルギー事業者に対しては、リプラットフォームフォーミングの潮流が押し寄せることが想定される。これに取り組まなければ新たな事業機会を逃すことになり、また取り組みが遅れることで、現状のレガシーシステムの改修や継ぎはぎの対応を迫られることになる。加えて、競争力の低下による既存の顧客の流出、営業コストなど販管費の高止まり、エネルギー価格の変動に柔軟に対応できないことによる財務体質の悪化、従業員のエンゲージメント低下など、事業に重大な影響を及ぼす可能性がある。

国内市場はまさに変化の節目を迎えており、エネルギー事業者においては、この機会を逸することなくリプラットフォームフォーミング戦略を策定し、実行に移すべき

である。日本の市場自由化実現以降、多くの企業が電力小売事業、ガス小売事業に参入してはいるものの、昨今の厳しい事業環境の中で撤退する事業者も後を絶たない状況にある。このような厳しい環境の中では、市場の変化を機会として取り込む、もしくは市場に変化をもたらす存在として行動を起こすことが、他社を差別化することに他ならない。また、これまでの、エネルギー事業者が提供するサービスを顧客が選ぶという時代から、顧客が望むサービスを素早く提供する事業者が選ばれる時代へと変化しており、リプラットフォームフォーミングは、事業者が変革するための重要な手段となり得ると考えられる。

そのためにも、各小売事業者はリプラットフォーム実現のタイミングを早期に決定すべきである。

### 筆頭筆者

小林 明才 (マッキンゼー東京オフィスのパートナー、エネルギー・資源研究、営業・マーケティンググループのコアリーダー)

### 共著者

柿元 雄太郎 (マッキンゼー東京オフィスのシニアパートナー、エネルギー・資源研究グループにおける日本オフィスのリーダー)

板橋 辰昌 (マッキンゼー東京オフィスの准パートナー、エネルギー・資源研究グループのコアリーダー)

内藤 陽 (マッキンゼー東京オフィスのマネージャー、エネルギー・資源研究グループのコアメンバー)

Designed by McKinsey Global Publishing and Visual Graphics Team Japan  
Copyright © 2024 McKinsey & Company. All rights reserved.