

電気事業者の企業ブランドの活用可能性と課題

Opportunities and Challenges of Corporate Brand of Electric Power Companies

キーワード：電気事業者，企業ブランド，ブランドイメージ，
ブランド・ロイヤルティ，ブランド拡張

後藤 久典

電力小売全面自由化の後、価格やサービスによる競争が進む中、電気事業者は既存の電気事業の強化が課題となっている。また、電力システムの分散化や脱炭素化、デジタル化を背景に、既存事業の変革や新規事業の展開も課題となりつつある。今後も顧客に価値を提供し、事業を展開していくには、事業者独自の経営資源の構築や活用も重要である。本稿では、さまざまな経営資源のうち無形資産の一つであるブランドに注目する。まず、国内外の電気事業者のブランドの活用に関する動向やブランドが注目されるようになってきた背景を確認するとともに、マーケティング分野のブランド論にもとづきブランドの意義や課題について整理する。その上で、国内の電気事業者（旧一般電気事業者）の企業ブランドを評価する枠組みを提案し、消費者アンケート調査にもとづいて実際の評価を試みる。この結果から、電気事業者の企業ブランドの活用可能性や課題について考察する。

1. はじめに：事業変革とブランド
2. 電気事業者におけるブランドの活用に関する動向と論点
 - 2.1 国内外の電気事業者のブランド活用に関する動向
 - 2.2 電気事業者におけるブランドの意義と論点
3. わが国の電気事業者の企業ブランドに対する消費者評価
 - 3.1 消費者評価の枠組み
 - 3.2 消費者アンケート調査
 - 3.3 ブランドの認知、イメージ、ロイヤルティ
 - 3.4 新規事業におけるブランドの活用可能性
4. おわりに

1. はじめに：事業変革とブランド

電気事業では、先進諸国を中心に1990年代より小売市場の自由化が進められてきた。わが国では、2000年以降、特別高圧需要家を皮切りに、段階的に小売自由化が進められ、2016年には家庭用需要家も含めて全面自由化が実施された。その後、現在にかけて、小売電力市場において価格競争が進展してきている。

ただし、価格競争だけでは、小売電気事業者が収益を確保するには限界があることから、国内、国外、既存事業者、新規事業者を問わず、省エネや暮らしに関する付随的なサービスを提供する

ことにより顧客を維持し、収益の確保を図ろうとする動きも見られる。さらに、国内外における電力システムの分散化や脱炭素化、デジタル化を背景に、従来のビジネスモデルの変革を迫られ、付随的なサービスの枠を超えた新たなサービスや事業を模索する事業者もある¹。このように、国内外の電気事業者においては、既存事業の基盤強化に加えて、既存事業の変革や新規事業の展開も課題となっている。

一般に、持続的な競争優位の獲得には、事業者独自の経営資源が重要といわれる。こうした経営資源には、設備のような有形のものと、技術やノウハウ、ブランドといった無形のものがある。

¹ 例えば、本特集では澤部（2020）を参照のこと。

自由化前の電気事業者においては、電力供給の根幹を支える有形の設備が重要であり、それを支える技術やノウハウも必要であった。一方、これまで、電気事業者が提供する商品は電力という単一のサービスであり、顧客をめぐる競争もなかったことから、ブランドへの関心はあまり高くはなかった。例外として、地域、とりわけ設備の立地地域との関係においては、事業者と住民等との信頼関係が事業継続の基盤となっており、この信頼関係の形成にブランドが一定の貢献を果たしてきたと考えられる。しかし、これ以外の点でブランドの活用が重要な経営課題となることはあまりなかったと推察される。

しかし、自由化を経て、デジタル化等による環境変化が生じている今日、電気事業者にとってブランドの活用が重要な経営課題となりつつあると考えられる。なぜなら、ブランドが無形の経営資源として競争優位の源泉となる可能性があるためである。

一般に、ブランドとは、製品やサービス、組織等を他と区別するものである。また、ブランド名やロゴだけではなく、連想されるイメージや価値も含まれるとされている。

ブランドの意義は、消費者と企業のそれぞれにある。まず、消費者は、ブランドを手掛かりに製品等の選択を効率化したり、品質の良さを判断したりできる。また、ブランドが愛着や自己表現の対象となる場合もある。他方、企業にとっては、強いブランドを持つことにより、多くの消費者に購入されたり、継続的に購入されたり、さらには高い価格で購入してもらえたりするようになる。こうした結果、ブランドが無形の経営資源として競争優位の源泉となりうる。

そこで、本稿では、電気事業者による既存事業の強化や変革、新規事業の展開といった経営課題

に対して、ブランドの活用可能性について論じる。本稿の構成は以下の通りである。まず、2章において、国内外の電気事業者のブランドの活用に関する動向を概観するとともに、マーケティング分野のブランド論にもとづき、電気事業者におけるブランド活用の意義と論点を整理する。次に、3章において、わが国の電気事業者の企業ブランドに対する消費者の評価を把握し、企業ブランドの活用可能性を探る。最後に、4章において、電気事業者のブランドの活用可能性や今後の課題についてまとめる。

なお、電気事業者のブランドをめぐることは、これまで述べてきたような経営課題の他に、法的課題も存在する。この法的課題に関しては、小売自由化後の競争政策や送配電分離といった事業体制の見直しの中で、適正な競争関係を確保するために、既存の電気事業者のブランドの利用に関して行為規制を設けることにより対処されている²。そこで本稿では、既存の電気事業者のブランドに関しては、こうした行為規制を遵守していることを前提とし、経営課題に焦点を当てる。

2. 電気事業者におけるブランドの活用に関する動向と論点

本章では、国内外の電気事業者におけるブランド活用の動向を概観するとともに、電気事業者におけるブランドの意義と論点を整理する。

2.1 国内外の電気事業者のブランド活用に関する動向

わが国では、2016年4月に小売電力市場の全面自由化が実施された直後から、多くの小売電気事業者が市場に新規参入した。2020年10月1日現在、小売電気事業者として679事業者が登録されてい

² 電力・ガス取引監視等委員会（2018）「一般送配電事業者及び送電事業者の法的分離にあわせて導入する行為規制の詳細

について」を参照。

る³。新規参入者（以下、新電力）には、ガスや通信などの異業種から参入した事業者と、独立系の事業者とがある。異業種からの新電力は、その本業の企業ブランドを用いて参入するか、あるいは、本業の企業名と電力やエネルギーに関する名称を合わせた事業者名やブランド名で参入することが多い。独立系の新電力は、当然のことながら、独自の企業名やブランドを用いている。ブランドメッセージまたはそれに近い企業理念としては、自然エネルギー⁴や地域を意識したものが多く見られる。

一方、既存事業者（旧一般電気事業者）は、2020年4月までに実施が求められた送配電事業の法的分離を契機に、先述の行為規制を前提として、電力各社の企業ブランドの再構築が行われた⁵。送配電事業者の企業名（企業ブランド）の設定だけでなく、各社はグループや事業会社の新たなブランド名、ブランドロゴ、ブランドメッセージなどを打ち出している。

海外の電気事業においても、ブランドへの関心は高まっている。例えば、エネルギー産業（主に電気・ガス事業者）のブランドに特化した、世界初の国際会議（CHARGE Energy Branding Conference）が2016年に開催された。この会議は、2016年以降、毎年開催されており、優れたブランドを表彰している。2017年には、わが国から中国電力がノミネートされた。

2019年には、8つの部門に分けて表彰が行われた（LarsEn Energy Branding, 2019）。8つの部門として、既存ブランド、送電ブランド、配電ブランド、B2B（発電や法人顧客向け小売）、チャレンジャーブランド（新規参入者）、製品・イノベーションブランド、グリーンブランド、エネルギー関係組織ブランドがある⁶。こうした部門を見ると、家庭・

個人消費者向けのブランドだけでなく、発電や法人顧客向けのブランド、送電や配電といった規制事業者のブランドも対象とされていることがわかる。また、製品・イノベーションやグリーンといった今後エネルギー業界において重要となりうる要素に注目した部門もある。さらには、業界団体や非営利組織といったエネルギー関係組織も取り上げられている。年々、ブランドへの関心が広がっていることがうかがえる。

CHARGE Energy Branding Conferenceでは、3つの観点で評価が行われている。第一に、評価対象のブランドを有する事業者からブランド構築に関するケーススタディが提示され、それにもとづき専門家による評価が行われる。第二に、ブランドのイメージやサービスに関する消費者調査が行われている。第三に、市場の競争状況や成熟度に関する分析も考慮されている。

また、この国際会議の他にも、電気事業者のブランドの活用に関して、コンサルティング会社や学術研究において、さまざまな議論や評価が行われている。ブランドに関する評価やコンサルティングを行うBrand Finance⁷は、財務的な観点から電気事業者のブランドの価値評価を行っている（Brand Finance, 2019）。また、会計監査やコンサルティングを行うPwC⁸は、事業変革期における顧客エンゲージメントの観点から、コンサルティング会社であるBCGやITソリューションを提供するCognizant⁹は、デジタル化といった環境変化に対応する際の課題の1つとして、電気事業者のブランドについて論じている（PwC, 2016; BCG, 2019; Cognizant, 2019）。これらの議論において、電気事業者が新たな事業領域に展開する際に、PwCは既存ブランドの活用の可能性について、BCGは他組織との連携におけるブランドの活用の可能性に

³ 資源エネルギー庁、登録小売電気事業者一覧（https://www.enecho.meti.go.jp/category/electricity_and_gas/electric/summary/retailers_list/）

⁴ 再生可能エネルギーという用語はあまり使われず、消費者になじみやすいと思われる自然エネルギーという用語が使われ

ていると思われる。

⁵ 東京電力は、先行して2016年に分社化を行い、企業名・企業ブランドを見直している。

⁶ 2020年の受賞ブランドは今後（2020年9月）発表される予定だが、10カテゴリーに増えることが公表されている。

ついて指摘している。さらに、Heilmann, P., et al. (2013) は、従業員向けのブランディングについて論じている。

以上のように、電気事業者のブランドの活用に関して、さまざまな論点について議論されている。次節では、こうした先行する議論やブランド論⁷の知見をふまえ、電気事業者におけるブランド活用の意義や、本稿で注目する論点について整理する。

2.2 電気事業者におけるブランドの意義と論点

本節では、本稿で注目する5つの論点について述べる。

2.2.1 ブランドへの関心の背景：電気事業の環境変化

1章で述べたように、ブランドは消費者と企業の双方にとって価値がある。特に、企業にとっては、強いブランドを構築することで、多くの消費者からの選択や継続的で高価格での購買につながるという意義がある。

このようなブランドの特性をふまえると、電気事業者のブランドへの関心が高まる背景には、主に2つの環境変化があると考えられる。1つには、電力小売自由化後の競争の進展が考えられる。競争市場において顧客から選ばれるには、価格が安い、あるいは、価格以外での差別化が重要となる。ただし、電力はコモディティの典型であり、品質による差別化は困難である。近年、付随的なサービスによる差別化が模索されているが、それ以外の手段として、ブランドによる差別化の可能性があることから、ブランドに注目が集まっていると考えられる。例えば、自然エネルギーを中心としたブランドは、再生可能エネルギーの構成比率を示すグリーン電力という商品自体による差別化はもちろんであるが、そのブランドによっても差

別化を図ることを狙っているものと推察される。ただし、ブランドにより差別化が可能となるためには、消費者からブランドが価値あるものとして評価されていることが重要であることに留意する必要がある。製品名や商標を付けるだけで価値あるブランドができるわけではない。

もう1つには、電気事業における分散化や脱炭素化、デジタル化といった環境変化が考えられる。既存事業が成熟する一方で、電気事業者が、再生可能エネルギーや分散型エネルギー、電気自動車など、新たな事業を探索、展開する上で、その事業やサービスのブランド構築が課題となる。こうした変化は、小売電気事業者だけでなく、発電や送配電も含めた電気事業全体に及んでおり、それぞれの事業者にとって課題となる。実際、2.1節で述べたように、海外では送配電事業者や発電事業者のブランドも注目されており、小売電気事業者だけの課題ではなくなっている。

2.2.2 ブランドの種類：電気事業者の企業ブランドへの注目

一般に、ブランドには階層性がある。実際のブランドの階層構造は、産業や市場、企業の経営戦略や事業ポートフォリオなどによって異なるが、典型的な階層構造としては、グループブランド（グループ企業全体に用いられるブランド）、企業ブランド（コーポレートブランド、企業を対象としたブランド）、事業ブランド（特定の事業を対象としたブランド）、ファミリーブランド（同一企業の複数の製品に共通して用いられるブランド）、製品ブランド（製品を対象としたブランド）がある。わが国の現状の電気事業者が取り扱うサービスの大部分は電力であることから、当面、注目すべき主なブランドは企業ブランドといえる。もちろん、今後、事業やサービスが多様化し、それに伴い事業ブランドや製品ブランドも重要になる

⁷ ブランド論に関しては、アーカー（2005）やケラー（2010）

などを参照している。

可能性はある。実際、行為規制への対応ではあるものの、既に送配電事業のブランドは分けられており、新たに事業ブランドが構築されている。

企業ブランドとは、企業名をブランドとして用いたものである。企業ブランドが価値を持つかどうかは、その名称だけでなく、伝統、組織能力、人材、企業の価値観、国際性や地域性、実績、規模など、企業（組織）の特性に係る要素に左右される。

電力という財はコモディティであるが、企業としての電気事業者には、上記の企業特性に違いがあり、それにより形成される企業ブランドは差別化の手段となりうる。例えば、わが国の電気事業者は伝統的に地域との関係構築に注力しており、法的分離を契機に見直されたブランドメッセージにおいても地域を重視することが謳われている場合があるが、こうした地域との関係性は事業者によって異なるものであり、企業ブランドの形成要素の1つとなりうる。

2.2.3 新規事業への既存ブランドの活用（ブランド拡張）

自由化以降、新規参入者だけでなく、既存の電気事業者も、分散型エネルギーや電気自動車など、新たな事業やサービスを模索している。こうした新たな事業やサービスを展開する際には、その事業やサービスのブランド戦略が課題となる。その際、まったく新しいブランドを構築する場合もあれば、既存のブランドを活用することも考えられる。後者は、ブランド論においてブランド拡張と呼ばれるものである。

ゼロから新規ブランドを構築するには、コストがかかり、失敗するリスクもある。一方、既存のブランドを活用（拡張）することで、ブランド構築のコストを抑えられる。ただし、既存ブランドと新規分野との適合性や、既存ブランドの拡張が失敗した場合に既存ブランド価値が毀損するリスクなどに留意する必要がある。

2.2.4 従業員向けのブランディング（インターナル・ブランディング）

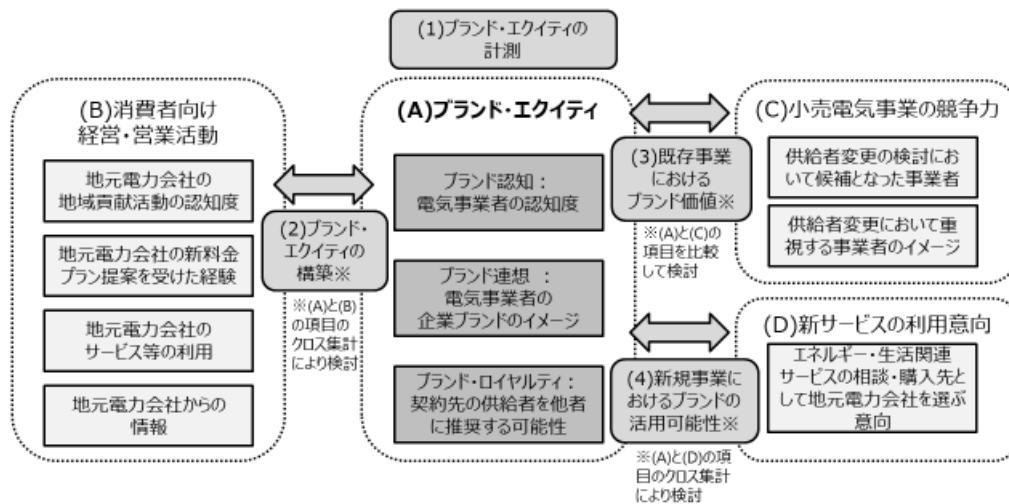
一般にブランドは企業や製品と、顧客との関係において議論されることが多いが、従業員との関係で議論されることもある。こうした議論が対象としているのはインターナル・ブランディングと呼ばれる活動であり、これにより、従業員に対する企業理念やブランドの浸透、企業と従業員との良好な関係の維持、人材の確保や活性化、ひいては企業のパフォーマンス向上が期待される。

電気事業においても、外部環境が変化する中で、既存事業の強化はもちろんのこと、既存事業の改革や新規事業の創出を担う人材も重要性を増していると推察される。電気事業者にとっても、優秀な人材を確保し、その能力を發揮できるようにするには、顧客向けのブランド戦略だけでなく、インターナル・ブランディングも重要となると考えられる。

2.2.5 ブランドの資産価値の維持・強化（ブランド・エクイティ）

前項までに述べたように、電気事業者においてもブランド活用の意義は高まっていると考えられるが、電気事業者のブランドがどのような現状にあり、1章で述べたような競争優位をもたらすブランド価値を持つのかについては明らかではない。ブランドの価値は多面的であり、無形であるがゆえに有形の製品や設備と比べて評価の基準がわかりにくい。

その評価の枠組みとして参考になるのが、ブランド論の大家であるアーカー教授が提唱したブランド・エクイティの考え方である。これは、無形の資産としてブランドを捉える考え方で、資産としてのブランドの価値をどのように維持・強化し、それを活用するかに着目する。その構成要素としては、ブランド認知、知覚品質、ブランド連想（ブランドイメージ）、ブランド・ロイヤルティ



注：ブランド・エクイティの考え方は、知覚品質をブランド連想と分けているが、調査項目のまとまりを考慮し、知覚品質をブランド連想（ブランドイメージ）に含めて調査した。

図1 評価の枠組みと主な調査項目

の4つの要素がある⁸。

電気事業者のブランドも、こうした考え方を援用することで多面的に評価できると考えられるため、本稿でもこれを用いて評価の枠組みを検討していく。

3. わが国の電気事業者の企業ブランドに対する消費者評価

本章では、わが国の既存の電気事業者（旧一般電気事業者）にとって、現状で主要なブランドである企業ブランドに注目し、消費者からの評価がブランド価値の源泉であることをふまえ、企業ブランドを消費者の視点で評価する。

3.1 消費者評価の枠組み

電気事業者のブランドを評価する方法としては、2章で紹介したCHARGE Energy Branding Conferenceによるアプローチがある。先述したように、ケーススタディにもとづく専門家による評価、ブ

ランドのイメージやサービスに関する消費者調査、市場の競争状況や成熟度に関する分析を通じて、ブランドの評価が行われている。

CHARGE Energy Branding Conferenceにおける評価の詳細は一般には公開されていないが、市場の競争状況や成熟度に関する分析も行われているように、国や地域の状況に即した評価が重要であると考えられる。このことから、わが国の電気事業者の企業ブランドを評価する際にも、電気事業者の組織特性やわが国の消費者との関係を考慮して、そのブランドが有する価値を多面的に評価することが重要といえる。本稿ではこの点を重視し、図1に示す評価の枠組みを提案する⁹。

図1の評価枠組みは、ブランド・エクイティを中心としている。その構成要素としては、2.2.5項で述べたブランド・エクイティの4つの要素のうち、電気事業者の企業ブランドの認知度、ブランド連想（ブランドイメージ）、ブランド・ロイヤルティを想定した。これらのそれぞれの要素について、消費者から評価してもらうためにアンケート調

⁸ これら4つの要素の他に、所有権を有する他の無形資産があげられることがある。これは商標権のような権利化されている資産や、顧客関係やチャネルなどの資産であり、ブランドの価値を支えるものであるが、本稿では対象としない。

⁹ ただし、専門家による評価や、2章で述べたインターナル・ブランディングを念頭においた従業員からの評価については考慮できていないことには留意する必要がある。

表1 消費者アンケート調査の概要

調査時期	2017年2月
調査地域	既存電力会社の旧供給区域9地域 (北海道～九州[沖縄を除く])
調査対象者	個人 (設問によっては世帯単位での回答を依頼)
調査内容	電力会社の企業ブランドについて 電力会社の企業活動について 電力自由化について エネルギー機器・サービスについて 回答者の属性等
標本抽出法	委託先保有の調査モニターから、年代別 (20代/30代/40代/50代/60～70代)×電力供給区域 (9地域)別で均等回収となるよう割付を行い無作為抽出。 スクリーニング設問により電気料金管理者等の条件合致者を抽出し、本調査設問への回答を依頼。
調査方法	インターネット調査
調査主体	電力中央研究所
有効回答数	1800 (各地域で約200件ずつの回答)

査を行う。知覚品質については、ブランドイメージに含めて考慮する。

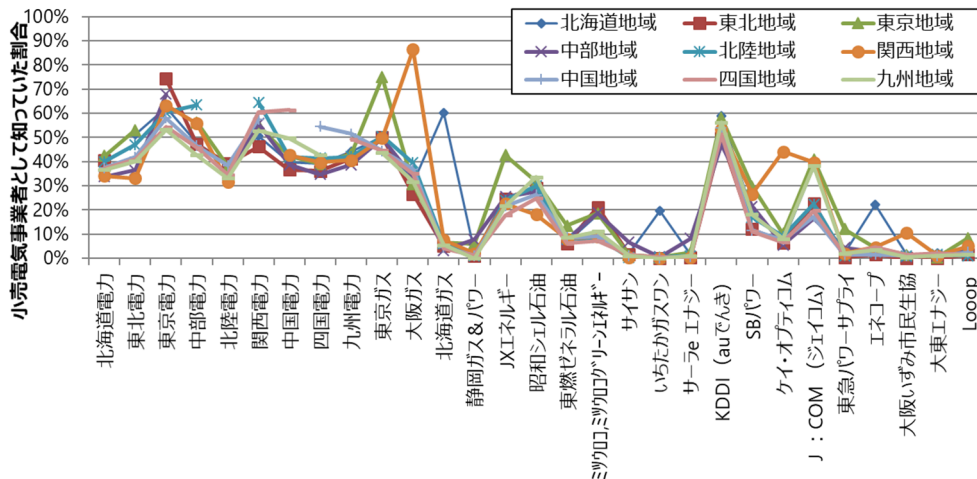
アンケート調査の項目は大きく4つに整理できる。第一は、(A) ブランド・エクイティを計測するための項目であり、その各要素について消費者からの評価をアンケート調査にもとづき把握する。第二は、(B) 電気事業者の経営・営業活動に関する消費者の認知度や接触経験、サービス利用等についてアンケート調査により把握し、これら (B) の項目と (A) ブランド・エクイティに関する項目の調査結果についてクロス集計を行うことにより、ブランド・エクイティがどのように構築されているかを探る。第三は、(C) 小売電気事業の競争力に関する項目であり、この調査結果と (A) ブランド・エクイティの調査結果とを比較検討することにより、既存の小売電気事業におけるブランドの価値や課題を確かめる。第四は、(D) 電気事業者の新規事業として模索されているサービス等の利用意向などについて把握し、これと (A) ブランド・エクイティに関する調査結果についてクロス集計を行うことで、新規事業におけるブランドの活用可能性を探る。

3.2 消費者アンケート調査

既存の電気事業者の企業ブランドの評価を行うために、表1に示すように消費者アンケート調査を行った。調査は2017年2月に実施しており、本稿執筆時点 (2020年) の評価を表したものではなく、この間のおよそ3年間に評価が変化している可能性には留意する必要がある。実務的には、直近の調査にもとづいて評価することが重要であるが、一般に、ブランドは長期間の企業活動の結果として形成されていくものであることから、3年前の調査であっても一定の示唆は得られるものと推察される。また、電気事業者におけるブランドのあり方を検討する上で、本稿の評価枠組みの有効性を実データにより確認、考察することにもつながると期待される。

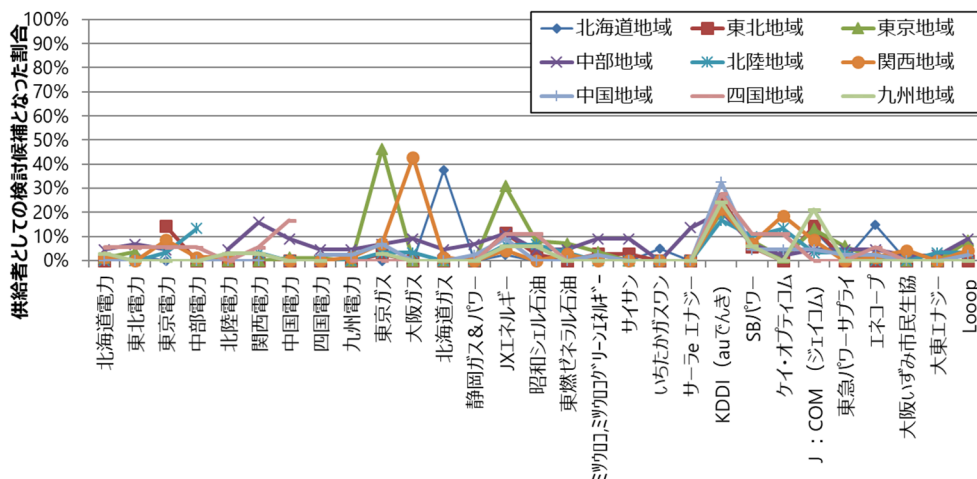
3.3 ブランドの認知、イメージ、ロイヤルティ

本節では、ブランド・エクイティの考え方にもとづいて提案した評価枠組み (図1) において考慮する3要素と、その構築に関する諸活動、既存事業におけるブランドの有効性に関する調査結果を示す。



注：地元電力については回答の選択肢から除外しているため空白となっている。上記の他に数社の回答があったが、認知度が低いため図示していない。

図2 小売電気事業者の認知度（地元電力以外）



注：上記の他に数社の回答があったが、候補となった割合が低いため図示していない。

図3 変更先の供給者として検討候補となった事業者の割合（地元電力以外）

3.3.1 ブランド認知

まず、ブランド認知に関する調査結果を図2に示す。地元の既存の電気事業者（以下、地元電力）の認知度は高いと想定されるため、それ以外の小売電気事業者の認知度を調査した。この図は、凡例に表す折れ線で示される各地域の居住者が、それぞれの小売電気事業者を認知する割合を表す。

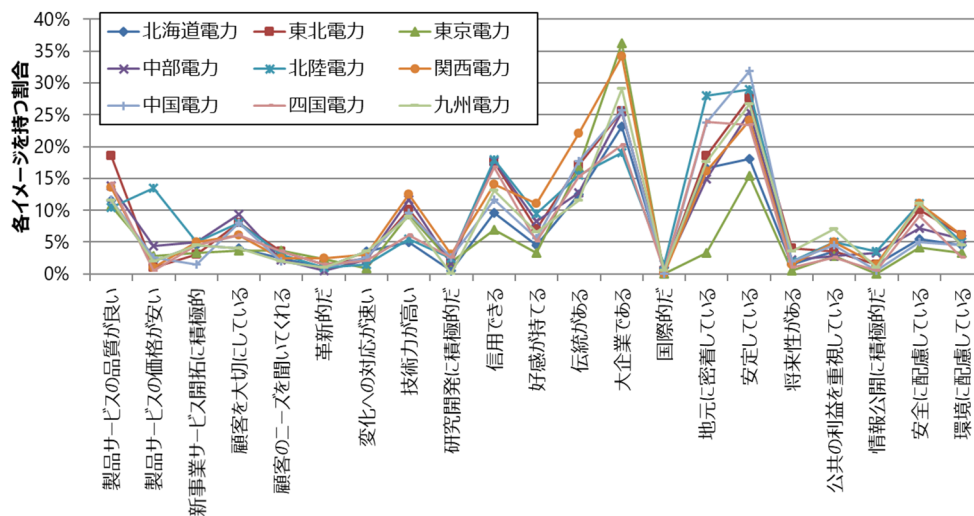
この結果から、他地域の既存の電気事業者（以下、他電力）の認知度は3～7割強であることがわかる。新電力では、大手のガス事業者や電気通信

事業者などの認知度が、どの地域においても高い。

次に、供給者を変更しようとする際に、変更先の選択肢として検討候補となった事業者の割合を図3に示す。他電力が検討候補となった割合は3割に満たない。これは、地元ガス会社やKDDIよりも低い。

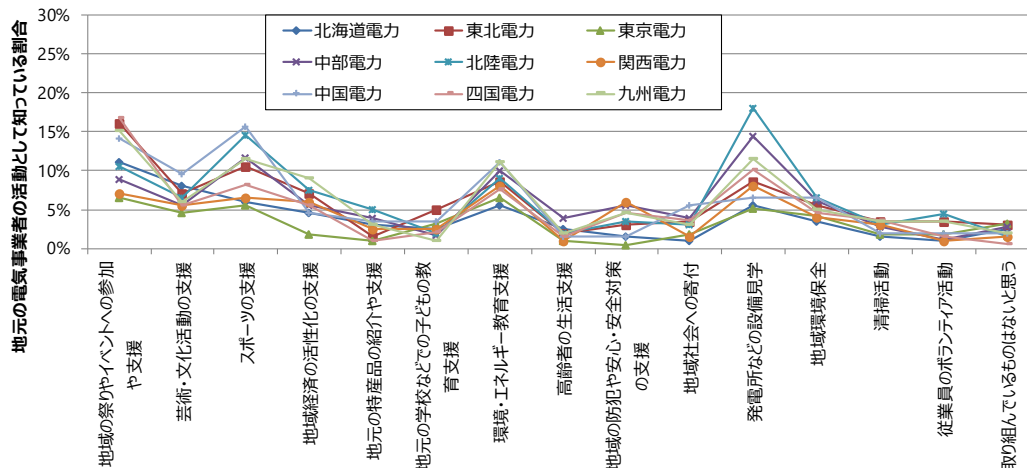
3.3.2 ブランドイメージ

地元電力の企業ブランドイメージを調査した結果を図4に示す。「大企業である」、「安定してい



注：「あなたのご家庭の地域における地元の電力会社にどのようなイメージがありますか」という問いに対する回答（複数選択可）。

図4 地元電力会社の企業イメージ



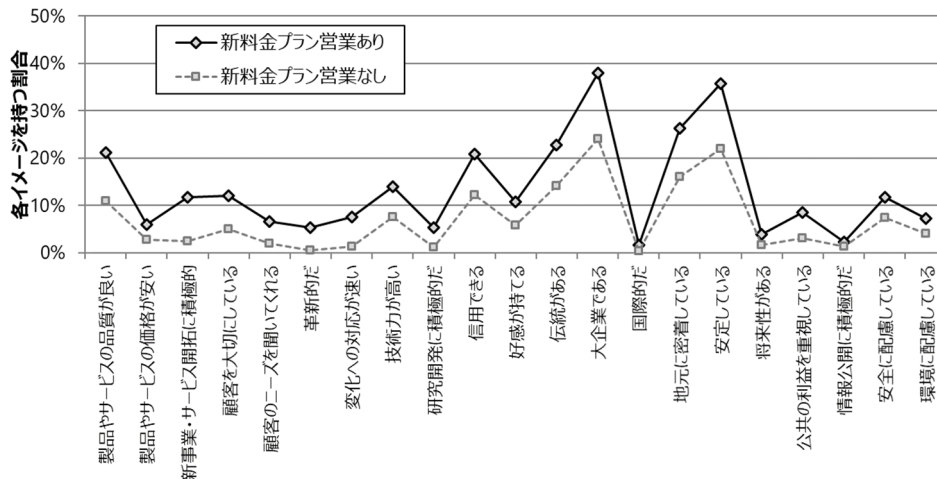
注：「あなたのご家庭の地域における地元の電力会社が取り組んでいる活動として、あなたがお存じのものをすべてお答えください。」という問いに対する回答（複数選択可）。

図5 地元電力会社の地域貢献活動の認知度

る、「地元に着している」、「伝統がある」、「信用できる」、「製品やサービスの品質が良い」とのイメージを持つ割合が比較的高い。

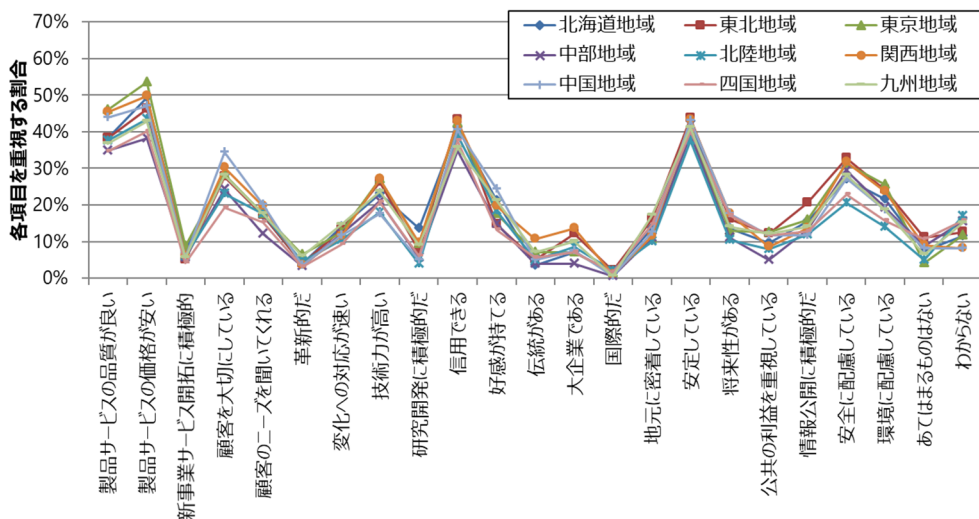
「地元に着しているというイメージ」の背景には、既存の電気事業者が地域貢献活動を行ってきたことが考えられる。そこで、さまざまな地域貢献活動の認知度を調査した。図5を見ると、相対的に認知度の高い活動としては、「地域の祭りやイベントへの参加や支援」、「スポーツの支援」、

「発電所などの設備見学」、「環境・エネルギー教育支援」、「芸術・文化活動の支援」、「地域経済の活性化の支援」が挙げられる。これらの認知度は、多くの地元電力で5%を超えている。なお、割合が大きいため図示していないが、具体的な活動を知らない消費者（「知っているものはない」の該当率）も半数を超えている、すなわち、地元電力が地域との関係を重視して実施してきた地域貢献活動が、実は半数を超える消費者には浸透していない



注：全地域で集計した結果。地域別に新料金プランの営業の有無で分けると分母となるサンプル数が少ないため全地域で集計した。サンプル数はそれぞれ、新料金プラン営業あり：n=316，新料金プラン営業なし：n=1484。

図6 新料金プラン営業有無によるイメージの差異



注：「あなたのご家庭では、どのようなタイプの事業者から電力を購入したいと思いますか」との問いに対する回答。

図7 供給者の変更を検討する際に重視する事業者のイメージ

ということであり、これまでの地域貢献活動の評価や今後のあり方を考える上で留意すべき結果といえる。

こうしたブランドイメージが形成される要因の1つに、電気事業者からの営業活動が考えられる。本稿では、電力小売自由化をきっかけに行われてきた地元電力による新たな料金プランに関する営業等(対面・電話、広告・CM、チラシ・DM)を受けた経験の有無で消費者を分け、ブランドイメージに違いがあるか確認した。図6に示すよう

に、営業等を受けた消費者は、連想するイメージが増える傾向があり、営業等によってブランドイメージが影響される可能性を確認できる。

また、ブランドイメージが、小売電力市場における競争において有効であるかどうかを確認するために、供給者の変更を検討する際に重視する事業者のイメージを調査した。図7を見ると、「価格が安い」、「品質が良い」、「安定している」、「信用できる」、「安全に配慮している」、「顧客を大切にしている」などが重視されている。一方、現状

で地元電力において評価が高い「地元に着目している」は、あまり重視されていない。すなわち、地域密着イメージは、小売競争においては有効でない可能性がある。

3.3.3 ブランド・ロイヤルティ

ブランド・ロイヤルティとは、消費者がブランドを肯定的に評価し、継続的に購買する傾向のことを意味する¹⁰。本稿では、ロイヤルティの計測にNet Promoter Score® (NPS®)を利用した¹¹。これは、ブランド等を他者に推奨する意向により、ロイヤルティを計測する方法である。この方法では、アンケート調査の回答者に、ブランド等を他者に推奨する意向について11段階（非常に可能性が高い～非常に可能性が低い）で評価してもらう。この回答から、推奨者（「非常に可能性が高い」と次に評価が高い回答）、中立者（3番目と4番目に評価が高い回答）、批判者（評価上位の5番目以降の回答）の割合が算出される。推奨者、中立者、批判者は、ブランドを他社に推奨する意向に関する設問に対する回答と、継続購買や推奨、批判に関する行動との関連性をふまえて、NPS®の開発者であるライクヘルド等により分類されたものである。こうして算出された推奨者の割合と批判者の割合の差分からNPS®が計測される。NPS®の値は、プラス・マイナスの両方を取りうるが、プラスに大きいほどロイヤルティが高く、マイナスの絶対値が大きいとロイヤルティが低いことを表す。

なお、ロイヤルティの計測方法としては、NPS®以外の方法も考えられる。その1つとして、継続的な購買傾向に着目した計測方法¹²が考えられる。

ただし、この方法だけでは、ブランドに対する消費者の肯定的な態度が見られなくても、ブランド変更に伴う手間や時間等に起因するスイッチング・コストの影響や現状を維持しようとする行動特性によって、継続購買の意向が高く計測されてしまう。そのため、こうした影響を考慮しなければロイヤルティを適切に把握、評価することができない可能性がある。他方、ブランドに対する愛着や満足といった消費者の態度を計測する方法も考えられるが、他に魅力的なブランドがあれば、消費者がブランドを切り替える可能性にも留意する必要がある。いずれにしても、行動と態度の両面に留意して計測することが重要である。他者への推奨意向に注目するNPS®に関しても、開発者自身がその限界や課題を指摘しているが、先述のように実際の行動との関連性について分析が行われ、その妥当性について一定の検証がなされている。NPS®の算出において推奨者、中立者の範囲が狭く、批判者の範囲が広くとられているが、これも、惰性による継続購買や批判的な口コミの発信について考慮された結果、このように分類されている。

以上に示すように、ブランド・ロイヤルティの計測には複数の方法があるものの、本調査では、一定の検証が行われた方法としてNPS®を用いることとし、図8に示す質問形式でブランド・ロイヤルティを計測した。電気事業者への適用に関しては、地元電力からの契約変更が少ない地域や段階においては、実際に事業者を推奨する機会が少ない可能性があるが、NPS®に関する設問の前には、地元電力、新電力、他電力から受けた営業経験や、先に調査結果を示した事業者のブランド認知や

¹⁰ このような、商品に対する消費者の肯定的評価や継続的な購買傾向については、明示的にブランドを付与されていない製品やサービスにおいても見られ、顧客ロイヤルティと呼ばれる。

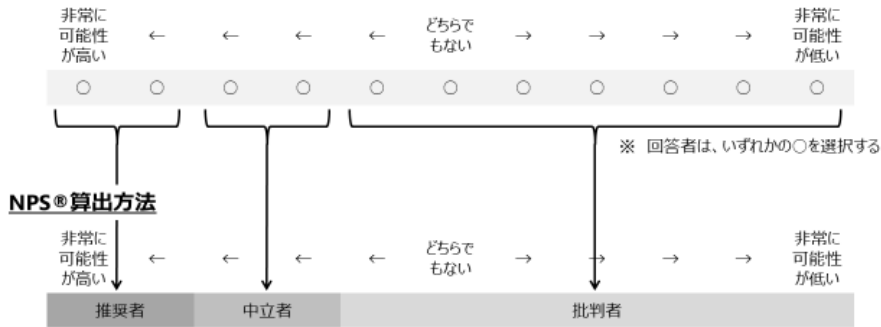
¹¹ NPS®は、ライクヘルド、フレデリック F. が提唱したロイヤルティ計測手法である。詳しくは、ライクヘルド、フレデリック F. (2006) 「顧客ロイヤルティを知る『究極の質問』」などを参照。なお、Net Promoter Score®, NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、ライクヘルド、フレデリック F., サトメト

リック ス・システムズの登録商標である (<https://www.bain.com/ja/consulting-services/customer-strategy-marketing/about-nps/>)。

¹² 電力中央研究所では、電力の供給者を変更する消費者の意向によりロイヤルティの計測を試みた(蟻生・後藤, 2006)。この調査は、2010年以前、電力小売の全面自由化が実施される前に実施されたものであり、家庭用需要家に関しては仮想的な状況を想定して供給者の変更意向について調査している。

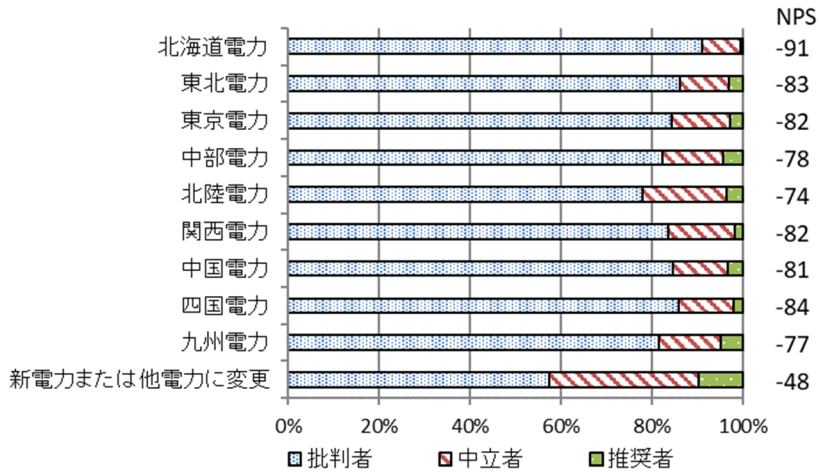
設問(イメージ)

「現在あなたのご家庭で契約している電力会社を友人や同僚に薦める可能性は、どのくらいありますか。」



NPS® = 推奨者の割合 - 批判者の割合

図8 ブランド・ロイヤルティの計測方法



注：回答者が契約する地元電力，または，新電力・他電力を他者に推奨する可能性について回答した結果にもとづきNPS®を算出。

図9 小売電気事業者のブランド・ロイヤルティ (NPS®)

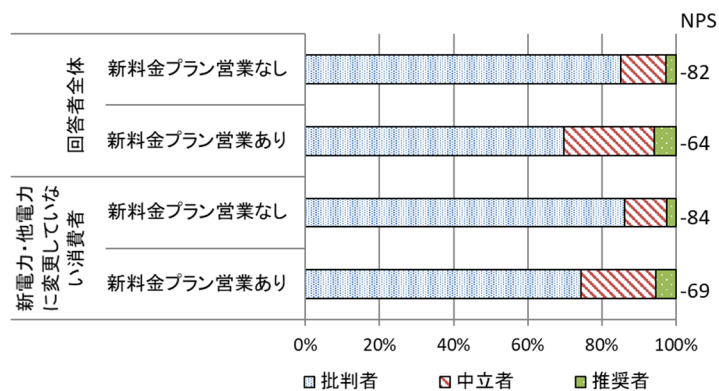
供給者の変更を検討する際に重視する事業者のイメージに関する設問を提示し、できる限り供給者を選択する場面を想起してもらった状態で質問した。もちろん、電気事業者のブランド・ロイヤルティの評価においてNPS®が適した方法であるかについては検討の余地があり、NPS®以外の方法の適用についても否定するものではない。今後の調査においては、さまざまな方法を検討し、適用することで、電気事業に適した方法を探ることが課題といえる。

NPS®の調査結果を図9に示す。新電力または他

電力に変更した消費者については、推奨者の割合が高めであったが、それでも1割程度と多くはない。地元電力のNPS®は-90~-70程度であった。他機関により実施された他産業におけるNPS®¹³と比べると、地元電力のNPS®は、国内他産業の中でも最も低い水準の損保・生保 (-70~-60) よりも低かった。新電力・他電力のNPS® (-48) は、銀行、コンビニ、ドラッグストア、ファミレスなどと同程度である。地元電力のNPS®が低い背景には、2017年2月時点では、小売電気事業者の変更を面倒としたり、変更を検討していなかったりす

¹³ 他産業のNPS®に関しては、トータル・エンゲージメント・

グループ (2017) の調査を参照した。



注：全地域で集計した結果。地域別に新料金プランの営業の有無で分けると分母となるサンプル数が少ないため全地域で集計した。

図10 新料金プラン営業の有無によるブランド・ロイヤルティ（NPS®）の違い

表2 サービス利用・情報接触の有無によるブランド・ロイヤルティ（NPS®）の違い

		NPS®： 利用あり ／情報あり	NPS®： 利用なし ／情報なし
地元電力会社のサービス利用	電気使用量や電気料金を確認できるウェブサービス	-73	-86
	電力会社のポイントサービス	-67	-84
地元電力会社からの情報	電気料金や料金プラン	-75	-87
	セット販売に関する情報	-70	-83
	オール電化	-69	-84
	節電や省エネ	-68	-84

注：新電力・他電力に変更していない消費者に限定して集計。

る消費者が多く、こうした消費者には地元電力を推奨する積極的な理由があまりないことから、NPS®が低くなっている可能性が推察される。

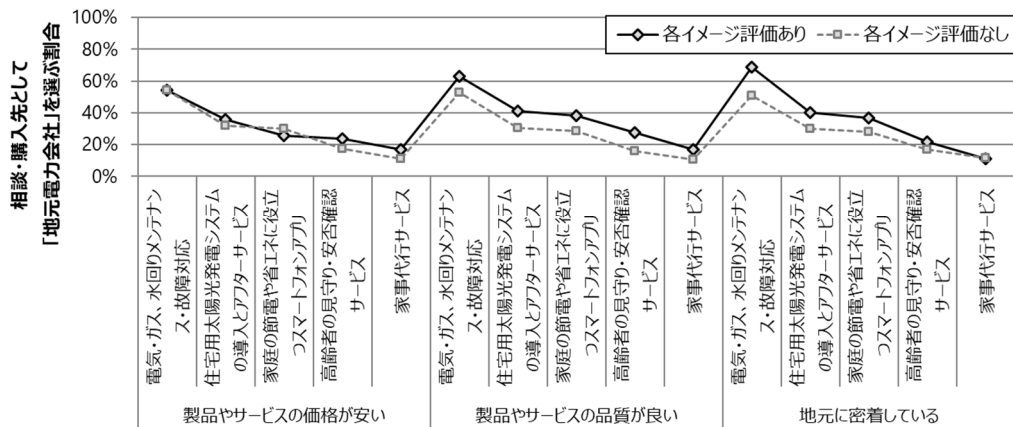
また、ブランド・ロイヤルティについても、ブランドイメージと同様に、新料金プランの営業の有無により違いがあるかを確認した。図10を見ると、新料金プランの営業を受けた経験のある消費者のNPS®が高い傾向が見られる。これは、顧客との接点を充実することで、批判者を減らし、推奨者を増やすことができる可能性があることを示唆している。新電力・他電力に契約を変更していない消費者に限定した場合も同じ傾向が見られる。また、表2に示すように、地元電力のサービスを利用したり、情報に接触したりしたことのある消費者は、地元電力に対するNPS®が高い傾向

が見られる。

3.4 新規事業におけるブランドの活用可能性

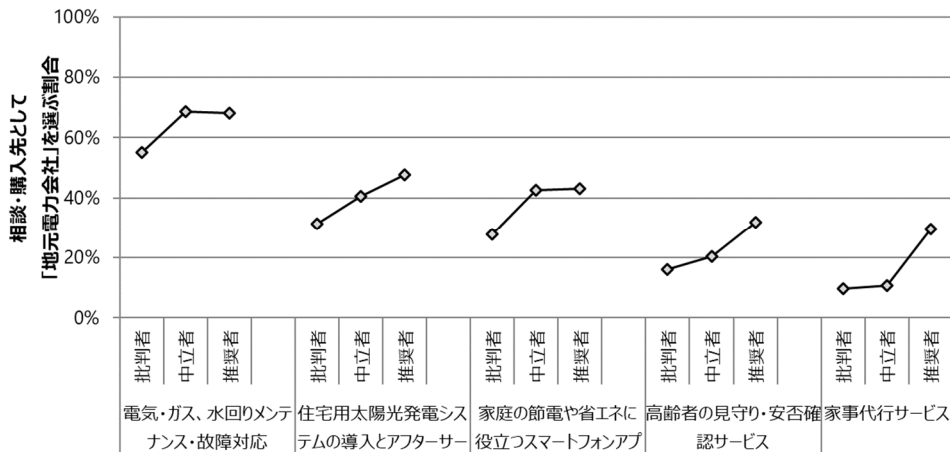
企業ブランドを新規事業に活用できるかどうかを探るために、消費者が新たなエネルギーサービス等の相談・購入先として地元電力を選ぶ意向を調査し、この意向がブランドイメージの評価の違いにより異なるかを確認した。本稿では、特に対照的な結果が見られた項目について図11に示す。

まず、供給者変更を検討する際に消費者が重視する事業者のイメージである、価格の安さと品質の良さに着目する。そのうち、品質が良いイメージを持つ消費者は新しいエネルギーサービス等の相談・購入先として地元電力を選ぶ割合が高い。



注：全地域で集計した結果。地域別に各イメージ評価の有無で分けると分母となるサンプル数が少ないため全地域で集計した。

図11 ブランドイメージが異なる消費者によるエネルギーサービス等の利用における地元電力への相談・購入意向



注：全地域で集計した結果。地域別に推奨・中立・批判者で分けると分母となるサンプル数が少ないため全地域で集計した。

図12 ロイヤルティの異なる消費者によるエネルギーサービス等の利用における地元電力への相談・購入意向

一方、価格が安いというイメージを持つ消費者と、そのイメージを持たない消費者とでは、新サービスの相談・購入先として地元電力を選ぶ割合にはほとんど差がない。すなわち、こうした新サービスを展開する際、品質が良いというイメージは顧客獲得に有効だが、安いイメージは有効とはいえない可能性が示唆される。

また、供給者を選択する際には地元密着というイメージはあまり重視されていなかったが、そうしたイメージを有する消費者は、一部の新サービ

スについては、その相談・購入先として地元電力を選ぶ割合が高い傾向が見られる。地元密着というイメージは、小売電力市場における競争では有効性が低い、当該地域における新たなサービス展開においては重要となる可能性が示唆される。

ブランドイメージと同様に、ブランド・ロイヤルティの異なる消費者（NPS®における推奨者、中立者、批判者）に分けて、新サービスの相談・購入先として地元電力を選ぶ割合を集計した（図12）。この結果を見ると、推奨者は批判者と比べて、

サービス利用においても相談・購入先として地元電力を選ぶ割合が高いことがわかる。これは、ブランド・ロイヤルティの高さは、小売電力市場における競争力につながるだけでなく、新たなサービス展開においても有用であることを示唆している。

4. おわりに

本稿では、国内外の電気事業者のブランド活用をめぐる動向を概観し、ブランド活用の意義や論点について整理した。その上で、わが国の既存の電気事業者の企業ブランドについて、消費者アンケート調査にもとづき実際の評価を試みた。以下に主な結果を整理する。

第一に、ブランド・エクイティの考え方にもとづいて、電気事業者のブランド認知、ブランドイメージ、ブランド・ロイヤルティの各要素を評価する枠組みを提案した。電気事業者の経営・営業活動や新規事業・サービスの候補の利用意向をあわせて調査し、クロス集計を行うことで、ブランド・エクイティの構築の現状評価や活用可能性を探ることが可能な枠組みとした。

第二に、この評価枠組みにもとづいて評価を試みた結果について要点を述べる。まず、ブランド認知に関しては、他電力の認知度は大手の新電力と比べても同程度の水準にあるものの、変更先の供給者として実際の検討候補となった割合は大手の新電力と比べて低い。競合他社と遜色ない認知度にあるにもかかわらず、それが活かされていない可能性がある。

次に、企業ブランドのイメージについては、地元電力は、大企業、安定、地元密着、伝統、信用、製品・サービスの品質が良いとのイメージを持たれている。このうち、品質が良い、安定、信用に関しては、供給者変更を検討する際に消費者が重視するポイントと一致しており、こうしたブランドイメージが顧客の維持・獲得において有効であ

る可能性がある。一方、地元密着はあまり重視されておらず、小売競争においては有効でない可能性がある。

ブランド・ロイヤルティについては、地元電力の評価は、新電力や他電力の評価と比べて低かった。ただし、営業活動を受けた消費者による評価は高い傾向が見られた。調査を実施した3年前から現在までの間に、こうした営業活動が活発に行われていれば、その結果としてロイヤルティが高まっている可能性も考えられる。

ブランドの活用可能性については、品質が良い、地元密着というイメージを有する消費者や、ブランド・ロイヤルティの高い消費者は、電力供給以外のエネルギーサービスの相談・購入相手として地元電力を選択する意向が高かった。これは、ブランドの価値が高いと、新規事業を展開する上でもそのブランドを活用できる可能性があることを示唆している。また、新規事業のすべてを電気事業者自らが展開しなくても、他のサービス事業者と連携する際にブランドを活用することも考えうる。例えば、新規事業に必要なサービスや技術を有する他の事業者が、それに必要なブランドを有していない場合、電気事業者がブランドを提供することで、相互の経営資源を補うことができるだろう。

最後に、本稿の限界と今後の研究課題について述べる。

第一に、本稿で提示した評価枠組みは、消費者視点の評価であり、ブランドの専門家や従業員の視点は含まれていない。消費者視点では把握できない評価の項目、例えばブランド構築の内部プロセスや、従業員から見た企業や職場としての将来性については、考慮できていない。

第二に、評価のもとになった調査は3年前に実施したものであり、直近の評価とは異なっている可能性がある。評価の改善や新たな課題の把握のためには、継続的な評価が重要といえる。

第三に、ブランド・エクイティの各要素や関係

する経営・営業活動等に関する調査項目についての課題が挙げられる。本稿では、先述したブランド・ロイヤルティのように既存の方法を適用した調査項目が多いが、電気事業の状況と照らし合わせた上で、改善の余地があると考えられる。第二の課題とも関連するが、競争状況や経営課題の変化に応じて、調査項目は見直していく必要がある。

第四に、本稿で対象としたのは主に企業ブランドであり、製品ブランドなど、他の種類のブランドは考慮できていない。電気事業者においても、今後、事業が多角化し、新たな製品ブランドなどが増えていくことになれば、事業ブランドや製品ブランドなどを含めた評価の枠組みも必要になる。例えば、電気事業者の現行の企業名、企業ブランドには、地元の地域名や「電力」という事業に即した単語が含まれているが、地域展開や事業の多角化によっては、こうした企業ブランドが有効に機能しない可能性もある。その場合には、新たなブランドの構築を検討する必要があると考えられる。

第五に、今後のデジタル技術の進歩によっては、電気事業者と消費者との関係が変化していく可能性がある。例えば、eコマースにおいてよく用いられる個別の消費者に対するレコメンデーションの影響が大きくなると、ブランドの重要性は低下していくかもしれない。また、日用品のような継続・反復購買するような商品は、いずれ消費者の判断を経ることなく、何らかの機械（AI、ロボットなど）が購買を代行するかもしれない。電気事業においても、海外では自動で小売電気事業者との契約変更を行うサービスも現れており、ブランドの重要性が低下する可能性も否定できない。他方、こうした購買代行サービスを最初に導入する段階では、消費者がそれを判断するはずであり、自らの購買行動の一部を任せられるだけの信頼できる事業者であるという意味で、ブランドは重要といえるかもしれない。今後は、いずれにせよ、技術進歩に伴ってブランドのあり方は大きく変

化する可能性があるため、ブランドが有効な事業領域と、そうでない領域とを見極めることも重要であろう。

【参考文献】

- BCG (2018) "The Digital Energy Retailer".
- Brand Finance (2019) "Utilities 50 2019 The annual report on the most valuable and strongest utilities brands", June 2019.
- Cognizant (2019) "Enhancing the Utility Customer Experience: A Digital Framework".
- Heilmann, P., et al. (2013) "Employer branding in power industry", International Journal of Energy Sector Management, Vol. 7 No. 2, 2013, pp. 283-302.
- LarsEn Energy Branding (2019) "WORLD'S BEST ENERGY BRANDS 2019"
- PwC (2016) "Customer engagement in an era of energy transformation".
- アーカー, デービッド A. (2005) 「ブランド・ポートフォリオ戦略」.
- 蟻生 俊夫, 後藤 久典 (2006) 「国内需要家の満足度と電力供給先選択, ロイヤルティに関する研究 -一般家庭および事業所調査にもとづく有効な顧客サービス-」, 電力中央研究所報告 Y05017.
- ケラー, ケビン L. (2010) 「戦略的ブランド・マネジメント」.
- 澤部まどか (2020) 「英国の電力小売市場における新規参入者の分析 -変化を踏まえた経営ビジョンに関する考察-」 電力経済研究 No.67, pp.67-84.
- トータル・エンゲージメント・グループ (2017) 「主要 17 業界 Net Promoter Score® ベンチマーク調査 JAPAN Consumer Benchmarks NPS® 2016」.
- ライクヘルド, フレデリック F. (2006) 「顧客ロイヤルティを知る『究極の質問』」.

後藤 久典 (ごとう ひさのり)

電力中央研究所 社会経済研究所