

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—

Analysis of new entrants in changing UK electricity retail market
focusing on the management vision

キーワード：新規参入者，OVO Energy，経営ビジョン，英国

澤 部 ま ど か

英国の電力小売市場においては、約20年前に自由化を実施した当初は、複数の新規参入者が見られたが、やがて撤退し、2010年代前半までは各新規参入者の市場シェアは1%以下に留まった。しかし近年になり、新規参入者の市場シェアが増えている。本稿ではこの背景を述べるとともに、市場シェアを伸ばしている新規参入者の経営ビジョンと課題について考察する。

電力の小売供給は同質財を扱うため、小売事業者にとって差別化を図ることが困難な市場であるとされてきた。しかし、近年の英国の新規参入者の事例を通じて、小売事業者が電気事業の変化を踏まえた固有の経営ビジョンをもち、それに基づくサービスを行うことによって、新たな価値を生み出し、電力小売市場における消費者からの評価に繋がられることを示す。

1. はじめに
2. 英国のエネルギー小売市場の動向
 - 2.1 市場シェア
 - 2.2 料金水準
 - 2.3 顧客の評価
3. 新規参入者の経営戦略
 - 3.1 新規参入者のサービス
 - 3.2 変化を踏まえた経営ビジョンの意義
4. OVO の段階的な計画に基づく経営戦略
 - 4.1 EV の普及のための取り組み
 - 4.2 市場における存在感の定着のための取り組み
 - 4.3 電気利用の最適化のための取り組み
 - 4.4 OVO の市場ポジションの変化
 - 4.5 変化を踏まえた経営ビジョンに伴うリスクと課題
5. OVO の財務状況
 - 5.1 付加価値に関する財務指標の分析
 - 5.2 キャッシュフローに関する分析
6. 小売事業者の課題と今後の展望
7. まとめ

1. はじめに

英国の電力・ガスの小売自由化は1998年に実施され、その後数年間は新規参入者が見られたが、その多くは撤退し、Big 6¹と言われる既存の大手エネルギー会社6社が主な小売事業者であった。しかし、2014年頃から、再び新規参入者の市場シェアが増加傾向にあり、近年は新規参入者が既存の大手電力会社の小売事業を買収するまでに存在感を増している。これは、筒井（2020）が言及するように、新規参入者が従来の電気事業の価値のみならず、新たな価値を提供する存在になってきていることを表して

いる。実際に、英国のエネルギー小売市場が大きな変化の中にあることが複数の文献でも指摘されており、Britton et al. (2019) は、消費者に提供されるサービスが多様化していることを示している。またPoudineh (2019) は、低炭素化を促す政策や技術進歩によって、消費者のニーズが変化しており、従来の事業形態とは異なるビジネスモデルが現れていることを指摘している。

そこで本稿では、こうした変化の中にある英国のエネルギー小売市場において、特に消費者から支持され、市場シェアを増大させている新規参入者がどのような経営戦略に基づき、近年

¹ Big 6 とは、SSE Electricity Limited (SSE), E.ON Energy Solutions Limited (E.ON), EDF Energy Customers Limited (EDF),

Npower Limited (npower), Scottish Power Energy Retail Limited (Scottish Power), British Gas Trading Limited (British Gas) の総称として使用されてきた。

の技術進歩を活用したサービスを提供しているのか、そしてどのような課題に向き合っているのかを考察する。

本稿の構成は以下のとおりである。第2章では、英国の電力小売市場の動向を概観し、第3章では、近年消費者からの高い評価を得てきた3つの新規参入者のサービスの内容や経営戦略の概要を紹介する。第4章では、これら3社の中でも比較的早期に市場シェアを伸ばした新規参入者であるOVO Energy（以下OVO）に着目し、経営計画の内容や直面している課題を示す。その上で、第5章では、OVOと既存の大手エネルギー会社の財務指標の比較を通じて、経営状況について考察する。第6章では、昨今の英国の小売事業者の課題と展望を述べ、第7章では結語として、英国の事例を踏まえ、わが国への示唆について述べる。

2. 英国のエネルギー小売市場の動向

本章では、英国のエネルギー小売市場の動向について、市場シェアおよび料金水準を参照し、考察する。また近年、新規参入者が市場シェアを伸ばしていることから、消費者がどのような点を重視して、供給者を選択しているのかを把握するために、消費者の供給者に対する評価についても分析する。

2.1 市場シェア

英国のエネルギー小売市場においては、自由化した当初は新規参入が見られたが、多くは既存の大手エネルギー会社を買収されるか、撤退している。しかし近年、図1に見るように、2014年頃から、新規参入者がBig 6のシェアを徐々に奪っていることが分かる。

2015年には、新規参入者の英国全体での市場シェアの合計が、既存の大手エネルギー会社の

うち、npower, ScottishPower, EDFの各市場シェアに迫るほど増加している。特に、新規参入者のうち、OVO, Bulb Energy（以下Bulb）、Octopus Energy（以下、Octopus）の市場シェアは、継続的に増加している。2019年末の時点で、これら3社の市場シェアは、いずれも約5%まで増加しており、約50社存在する新規参入者の中でも、特に事業規模が大きいと言える。

2.2 料金水準

エネルギー²の家庭用小売料金について、既存の大手エネルギー会社と新規参入者の料金水準、およびエネルギーの卸売価格とネットワーク（NW）・環境対策コスト等の関係を示したのが図2である。また図2では、料金水準について、事業者種別ごとにそれぞれの標準料金³と最安料金の平均値を示している。

これによると、標準料金および最安料金のいずれについても、新規参入者は既存の大手エネルギー会社よりも約10%弱低い料金設定をしていることがわかる。また、最安料金の水準についてみると、既存の大手エネルギー会社および新規参入者のいずれも標準料金よりも約20%強割り引いている状況である。

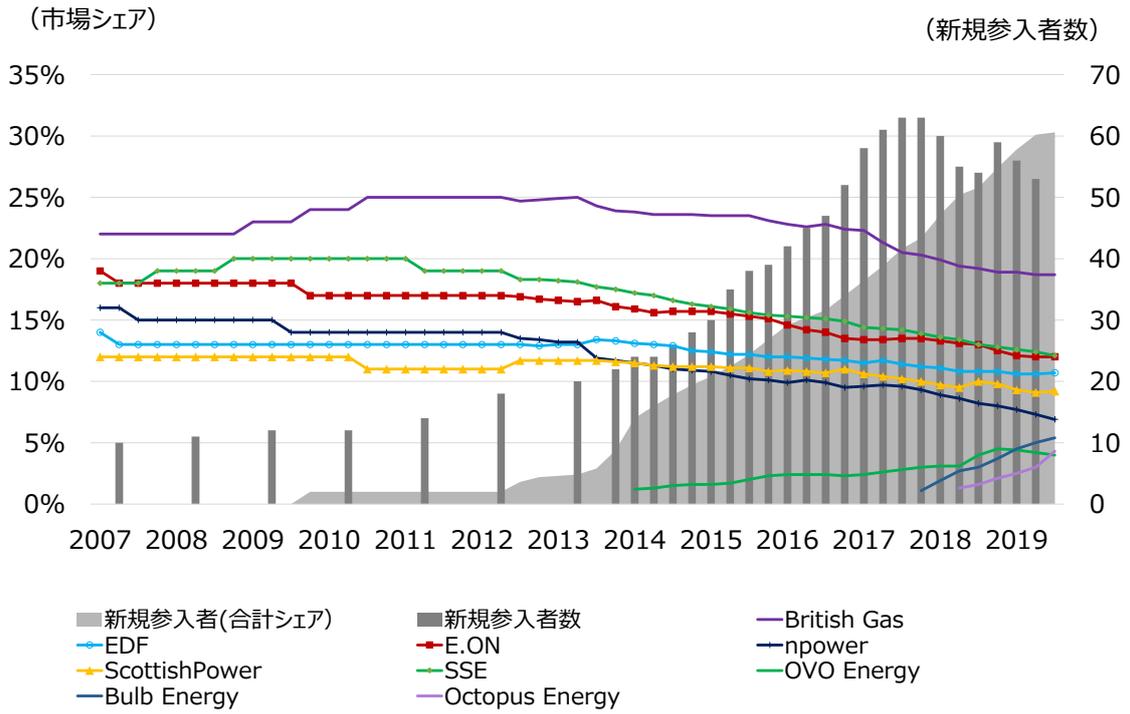
なお、エネルギーの卸売価格は2013年以降、概ね低下傾向にあるが、近年はNW・環境対策コスト等が、卸売取引価格と同水準まで増加している。つまり、既存の大手エネルギー会社と新規参入者の双方にとって、自由な経営判断によって削減し得ない費用が増えつつあるといえる。

また、英国ではエネルギー小売市場がBig 6による寡占状態にあり、小売料金が完全競争の状態を設定される水準よりも高くなっているのではないかという懸念が指摘されてきた。このためOfgemは、既存の大手エネルギー会社および新規参入者の標準料金に対して、2019年1月

² 英国では、電力とガスをまとめて同じ小売事業者から契約することが一般的であるため、ここで示すデータは電力とガスを合わせた契約メニューの卸売価格と小売料金を

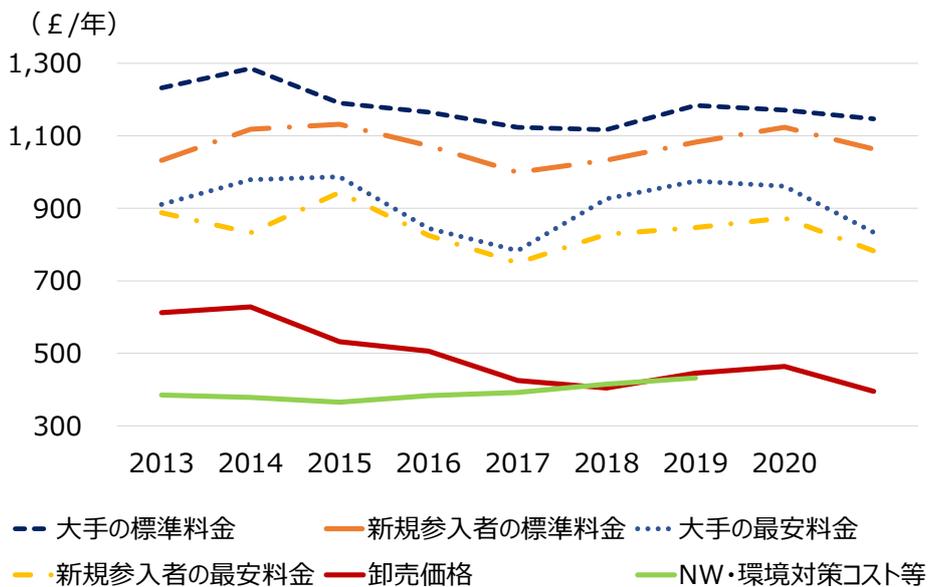
示している。

³ 標準料金は、料金プランを選択しない需要家に適用される。



注1：市場シェアは契約口数をもとに集計している。
 注2：新規参入者は市場シェア1%以上の場合、企業ごとに表示している。
 注3：新規参入者数のデータは、出所に基づいて2007～2013年までは第4四半期時点のデータのみを掲載している。
 出所：Ofgem (2020) Data portal

図1 電力小売市場のシェアの推移



出所：Ofgem (2020)

図2 エネルギーの家庭用小売料金の推移

から上限値を設けている。その結果、2019年以降のいくつかのエネルギー小売事業者の標準料金は、上限値と同じ水準に設定されている。

2.3 顧客の評価

既存の大手エネルギー会社と新規参入者の顧客の評価について、本節ではUKCSI (UK Customer Satisfaction Index) の公益事業を対象にした2020年のデータベースに基づいて考察する。このデータベースは45,000人⁴からの回答を集計したもので、各事業者に対する評価は10人以上の顧客からの回答結果に基づいている。顧客からの評価項目は、サービス・品質、信頼性、スタッフの態度等の複数の観点からの評価となっている。このデータベースに基づいて、事業者別の顧客評価で、最大値と最小値を大手エネルギー会社と新規参入者のそれぞれについて表したのが図3である。また、図中の各項目は、左側から顧客が重視する順序に基づいて示している。

これによると、新規参入者の評価が既存の大手エネルギー会社よりも高い傾向にあること

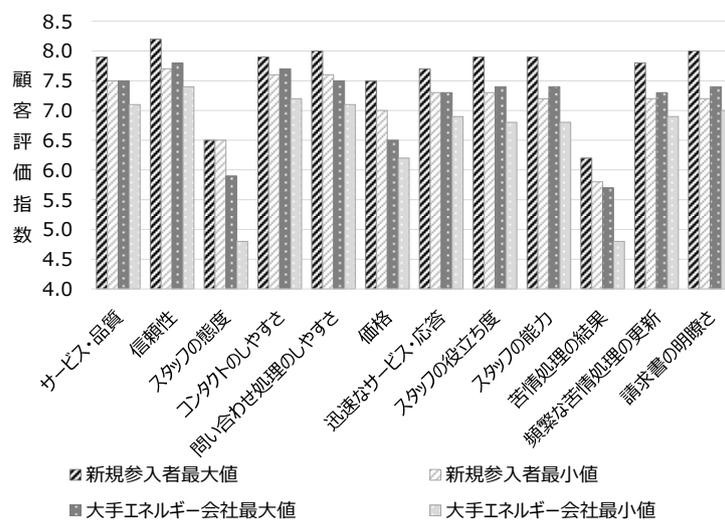
が分かる。さらに、どの小売事業者が最高評価を得ているかに注目すると、「苦情処理の結果」以外の全てでOVOが獲得している。OVOは、顧客がとくに重視するサービス・品質および信頼性の項目で他の事業者よりも高く評価されていると言える。

3. 新規参入者の経営戦略

近年の英国のエネルギー小売市場において、新規参入者が、市場シェアを獲得し、消費者からの評価も高い傾向にあることを示したが、本章では、新規参入者がどのようなサービスを提供し、その背景にはどのような考えがあるのかを考察する。

3.1 新規参入者のサービス

英国でエネルギーの小売事業を行うために小売ライセンスを取得している事業者について、サービスの内容を整理したものが表1である。これによると、市場シェアを伸ばしてきたOVO, Bulb, Octopusのサービスの内容は、それ



注1：回答者数45,000人

注2：図中の最大（小）値は、新規参入者または大手エネルギー会社の中で、最も評価の高（低）かった事業者の値を示している。

出所：UKCSI (2020) を参照して作成

図3 顧客の評価と重要度

⁴ このうち、各小売事業者の顧客として 42,000 人が回答し、

公益事業の専門家として 3,000 人が回答している。

表1 英国のエネルギー小売市場における新規参入者のサービス

エネルギー小売事業者	電力・ガスの供給	コミュニティ向けサービス	地方自治体向けサービス	ESCO	MUSCO	仲介サービス	フレキシビリティ	プロシューマー	スマートホーム	蓄電	時間帯別料金	EV	セグメンテーション	透明性の確保	エネルギー選択
	従来の小売供給	コミュニティのエネルギーサービスの支援	地方自治体向けのエネルギー関連サービスの提供	エネルギーサービス関連(熱供給など)の提供	エネルギー以外のサービス(電気通信など)の提供	エネルギーの小売市場におけるサービスの斡旋	需要側の応答、蓄電等を通じたフレキシビリティサービスの提供	小型発電や蓄電設備を設置する需要家向けのサービスの提供	スマートメータや技術による温度管理や家電製品の省エネ促進	家庭用の蓄電設備を提供	時間帯別料金の提供	EV用の電気料金や充電設備を提供	ニッチ市場に固有のサービスを提供	自社の顧客数、出資先、利益等を積極的に公表	顧客にエネルギー源(発電所)の選択肢を提示
Bristol Energy Limited	○	○	○			○									○
Brits Energy Limited		○				○									
Bulb Energy Ltd	○	○				○								○	
Co-Operative Energy Limited	○	○		○	○										○
E (Gas and Electricity) Limited	○											○			
Electricity Plus Supply Limited	○				○										
ENGIE Power Limited	○		○	○			○	○							
Extra Energy Supply Limited	○				○	○									
Good Energy Limited	○	○				○	○			○					
Green Energy (UK) plc	○						○								
Green Network Energy Ltd	○											○			
Hartlepower C.I.C.	○	○						○			○				
Logicor Energy Limited	○								○						
Nabuh Energy Ltd	○											○			
Octopus Energy Limited	○				○	○	○	○	○	○	○	○			
Our Power Energy Supply Limited	○		○										○		
OVO Electricity Limited	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○			
People's Energy (Supply) Limited	○	○												○	
PFP Energy Supplies Limited	○												○		
Robin Hood Energy Limited	○		○			○							○		
So Energy Trading Limited	○														○
The Renewable Energy Company Limited	○	○	○			○	○				○				
Tonik Energy Limited	○				○			○	○	○	○				
Usio Energy Supply Limited	○										○				
Utilita Energy Limited	○											○			

注1：上記は英国で小売エネルギー事業のライセンスを取得している新規参入者のうち、実際に小売事業を行っており、既存の「電力・ガスの小売供給」以外にもサービスを提供している小売事業者を示している。なお、表に示していないが、新規参入者のうち、「電力・ガスの小売供給」のみを提供している小売事業者は28社存在する。

出所：Britton et al. (2019), Which? (2020), 各種資料を参照して作成

それぞれ異なるが、従来の電力・ガスの小売供給に加え、付加価値サービスを提供していることが分かる。

これらの新規参入者は、どのような経営戦略に基づき、サービスの多様化を図っているのだろうか。表2は、これら3社の経営戦略について、概略を整理したものである。

まず、2009年に参入したOVOからみると、電力小売市場のビジョンとして、ガソリン市場を代替する市場としてとらえている点が特徴的である。OVOの創設者である前CEOのStephen Fitzpatrickは参入前に、インターネット市場の次にブームが来る市場を考え、それはエネルギー市場であるだろうと見込み、エネルギー小売

市場に参入した。ただし、既存の大手電力会社とは異なることをしなければ、消費者から評価される存在にはなり得ないと考え、当時は既存の大手電力会社が重視していなかったガソリン市場の顧客獲得という目標を掲げた。すなわち、ガソリン車のユーザーを電気自動車(Electric Vehicle, 以下EV)に誘導することで、電気の小売供給の顧客として獲得しようという狙いである。

その上で、ゼロから市場シェアを獲得するための段階的な戦略を計画し(後述)、現在までそれを遂行している。OVOが市場機会として重視しているのは、EV利用を通じた周辺サービスである。特に、消費者のライフスタイルにお

表2 主な新規参入者の電力小売市場のビジョンとサービスの概略

小売事業者	電力小売市場のビジョン	市場シェアを獲得した主な手段	重視しているサービス
OVO	ガソリン市場を代替する市場	EVの普及に向けた段階的な市場シェアの獲得	EV関連の周辺サービス
Bulb	グリーン市場	広告に投資せず、ロコミを活用し、1つの料金プランを提示	安い料金で低炭素電源100%のエネルギーの供給
Octopus	テックエネルギー市場	AIやデジタル技術の活用を重視した投資	より良い顧客体験

出所：各種資料を参照して作成

ける電気利用の最適化（スマート化）の実現を目標としている。

次に、2015年に参入したBulbの電力小売市場のビジョンは、電源の100%を再生可能エネルギーとするグリーン市場である（Bulb Energy, 2020）。このビジョンに基づいてBulbは、安い料金で再生可能エネルギーを供給することを徹底して重視している。そのため、広告やマーケティングには投資をしておらず、代わりに顧客のロコミを活用している。ロコミによって、Bulbとの契約が成立した場合、新規加入者とその紹介者の双方に50ポンドの割引が提供される。Bulbがロコミを活用している背景には、顧客から集めた資金を、中間企業（広告会社）ではなく、可能な限り顧客に還元することを通じて、グリーン市場の拡大を実現しようとしているためである。広告活動は、他の競争者と差別化を図るために使用される一般的な手段であるが⁵、Bulbは従来の広告媒体に頼らず、ロコミで競争者とは異なるプロモーションを行った。このように、中間企業への支出を抑制することで、料金収入の消費者還元を徹底することによって、競争者との差別化を図っていると言える。

またBulbは、契約を望まない消費者に対して、積極的に売り込みをしないということもホームページ上で明示しており、マーケティングを最小限に留めている。なお、安価な料金を重視しているため、広告やマーケティングのための費用を大幅に削減しているが、顧客とのコミュ

ニケーションは重視しており、定評がある（Which, 2020）。

この他にBulbが消費者との関係性の構築のために力を入れているのは、事業内容の透明性の確保である。例えば、小売料金に占める費用を明らかにするために、料金プランを1つの変動料金に絞り、その上で電力の調達費用を公表している。それまで英国の小売事業者の主要な戦略としては、顧客獲得時に安い固定料金で提供し、一定の契約期間終了後に、高い標準料金に自動的に更新する事例が多かった。このため、電気の料金プランの変更を積極的に行わない需要家が、結果的に割高な料金負担をしてしまうことが問題視されてきた。こうした背景を踏まえ、Bulbが料金プランを1つに限定したことは、一定期間契約を継続しようとする需要家に対して、気付かないうちに料金プランが変更しているかもしれないという不安に対応したと言える⁶。

さらに、「グリーン市場」というビジョンに基づいた環境問題への取り組みとして、顧客1軒の契約ごとに、環境団体のチャリティ活動に寄付をしている。英国では、チャリティ活動への寄付行為が社会的に浸透していることもあり、消費者からの評価を得る要因の1つになっていると考えられる。

次に、2016年に参入したOctopusは、電力小売市場のビジョンとして、テックエネルギー市場を描いている（Octopus Energy, 2020）。このため、

⁵ 例えば、OVOは広告活動も積極的に行っている。

⁶ 英国では、顧客が気付かないうちに割高な標準料金に契約が切り替わる事態を減らすために、小売事業者に対して

顧客の契約内容が変更する場合には、分かりやすく通知することを小売ライセンスで定めている（Standard Licence Condition 23）。

電力小売事業において、AIやデジタル技術を活用するため、様々な企業との連携に活発である。

その上で、技術の活用を通じ、より良い顧客体験の提供を目指している。例えば、Agileという料金プランは、電気料金の割引を受けられるオフピークの時間帯をスマートフォンに通知するサービスを提供している。このサービスの背景には、オフピークの時間帯の日々の変化に対応するために、30分おきに情報を更新し、顧客に分かりやすく通知するための技術の獲得がある。また通知方法については、顧客の個別のライフスタイルへの対応を重視していることがうかがえる。例えば、EV充電をしようとする顧客に対しては、充電に必要な時間を反映し、電気料金を抑制することが可能な時間帯を通知するなどのサービスを提供している。

3.2 変化を踏まえた経営ビジョンの意義

近年、市場シェアを伸ばしている3つの新規参入者は、電力小売市場について将来的な変化を踏まえたビジョンをそれぞれ有しており、それに基づいたサービスを展開している。これらの新規参入者のサービスは、技術の活用や再生可能エネルギーの活用など類似する点もあるが、ビジョンの観点が異なるため、重要視するサービスが異なっている。例えば、OVOはEV利用を視野に入れたサービスの充実を図っており、Bulbは再生可能エネルギーの利用拡大のために安い料金を重視しており、Octopusは技術を活用したサービスを重視している。

英国の電力小売市場において、新規参入者が将来的な変化を踏まえた固有のビジョンを有していることは、経営戦略としてどのような意味をもつのだろうか。近年の英国のエネルギー小売市場は、環境政策や技術進歩、および規制当局によるエネルギー市場改革の影響を受け、従来よりも市場環境の変化が大きくなっている。変化の時代においては、市場で求められる

ものを見出し、どのようにすればその市場機会を捉えられるのかを検討することが重要になる。経営理論では、この過程を「知の探索」型のサーチという⁷。市場環境に変化がなく、将来の予想が比較的容易な場合は、既存のサービスやライバルである競争者のサービスを基準とし、その応用や高度化に投資をすることによって、差別化を図り、競争力を高めることができる。しかし、市場環境の変化が大きい状況においては、将来の市場についての「ビジョン」がより重要になる（入山, 2020）。

こうした考えは、これまではIT業界や製造業において重要視されてきたことだった。昨今はエネルギー小売市場においても、技術革新の影響や環境政策の強化が見られ、それに合わせて、消費者のニーズも変化する可能性が考えられる状況にある。このため、エネルギーの小売事業者も、従来の事業戦略や計画のみではなく、市場環境の変化に柔軟に対応することも求められるようになってきていると言える。

ただし、ビジョンに基づく経営には課題がある。将来の変化を踏まえたビジョンを持ったとしても、実際に将来の消費者が、ビジョンに描いたとおりのニーズをもつとは限らず、常に不確実性が伴う。つまり、市場環境が変化するため、小売事業者には事業機会やリスクを見直し、ビジョンを進化させる必要がある。特に、市場の変化が大きい中では、事業機会やリスクを感知する力（センシング）を常に働かせることが求められる。

次章では、このような経営戦略をとる新規参入者のうち、2009年に市場参入したOVOに注目し、その実践を紹介する。OVOの事例を通じて、ビジョンがどのように実際の経営戦略に反映され、またビジョンに基づくサービスが、どのような課題に直面し、見直されようとしているのかを考察する。

⁷ 本稿における「知の探索」型のサーチの概念は、Teece

(2007) に基づく。

4. OVOの段階的な計画に基づく経営戦略

OVOは電力の小売市場について、将来的にガソリン市場を代替する市場になるととらえ、EVを中心とする関連サービスを充実させている。その際、図4に示すように計画を3つの段階に分け、小売事業を遂行している。

ビジョンに基づく経営計画の第1段階は、EVを普及させ、そこから多くのEV利用形態の事例を集めることであった。経営計画の第2段階では、EVの電力供給者としてのOVOの存在感を市場に定着させることを目標とした。その上で、経営計画の最終段階においては、EV利用を通じた消費者のライフスタイルにおける電気利用の最適化を実現することを目標として定めた。以下では、OVOが経営計画の各段階を通じて、どのようにビジョンに基づくサービスを提供してきたのかを考察する。

4.1 EVの普及のための取り組み

経営計画の第1段階におけるEVの普及のために、最初にOVOはガソリン車の利用者を対象に、なぜEVを選ばないのかという調査を行った。ここで明らかになった主な理由としては、充電する場所がないこと、充電に費用がかかること、であった。OVOはこの課題に応えるために、充電設備と安価な電力を抱き合わせた料金プランを提供すれば、消費者にとって価値をもたらすと考えた。

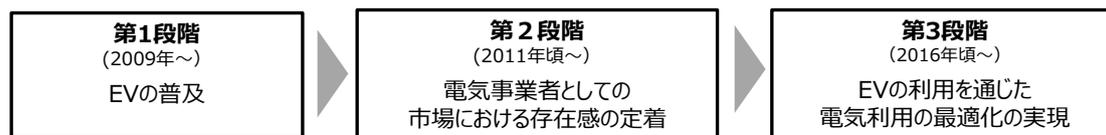
その次にOVOは、EV利用者のニーズについて調査を行った。そこで明らかになってきたこ

とは、EV利用者は付加価値サービスを好むこと、充電不足の不安なく移動を実現したいと考えていること、充電等の設備は小規模なサイズを好むこと、であった。こうしたOVOの初期の段階で行われた市場調査の結果は、その後の消費者からの認知度の向上、EV利用に関連する料金プランの改良、ないし充電設備等の開発の方向性にも反映されている。

4.2 市場における存在感の定着のための取り組み

OVOのビジョンにおける経営計画の第2段階においては、市場における存在感を定着させるために、当時の一般的な家庭用需要家のニーズに対応する「安価な電力、グリーンな電力、シンプルであること」を重視したサービスを提供している。このうち、「安価な電力」は、電気料金を他社よりも低く設定した料金プランや割引を提供することと、消費電力量を抑制するために顧客に省エネを促すサービスを提供することの2つの側面から取り組まれている。

OVOが市場における存在感を定着させた料金プランはいくつかあるが、代表的なものとして自動口座引き落としの利用者に対する報酬の付与が挙げられる。英国では、消費者が電気料金の自動口座引き落としを選択する場合、前年同月の電力の使用量、もしくは消費者が事前に設定した金額に基づいて⁸、金融機関の口座から自動的に電力小売業者に支払いが行われる。この場合、実際の使用量との差額は年に1度精算される。OVOは、口座から引き落とされた金額が、実際の使用量に基づく電気料金を



出所：OVO (2018) 等を参照して作成

図4 OVOのビジョンに基づく経営計画

⁸ OVOの場合、最大で月2,000ポンドまで指定できる。

上回る場合、その差額に対して3%の報酬を付けるという料金プランを提供した。さらに、OVOとの契約期間が長くなると、その報酬率が増加する仕組みになっており、契約期間が3年目になると、最大で5%の報酬が付与される仕組みになっている。これは、自動口座引き落としによる支払いを不足なく行う顧客にとっては、実質的な割引であり、顧客から支持を得ている (Which?, 2020) ⁹。

さらに2014年に、OVOは市場で最も低い1年間の固定料金プランを提示した。これは当時の英国において、多くの消費者が料金プランの不透明さや割高感を問題視していたことに対応した料金プランであった。

また、顧客のスマートフォンを活用し、6秒ごとにスマートメーターから顧客の電力の使用状況や電気の消費パターンに関する情報を分かりやすく通知するサービスを提供した。このことによって、顧客自身が使用した家電製品と消費電力量の関係を把握しながら、節電に取り組むことが可能になった。家庭用需要家にスマートフォンを通じて節電を促すサービスは、現在の英国では他の小売事業者も提供しているが、当時の英国では初めての試みであった (OVO, 2016)。

また、電気料金を他社よりも引き下げるためには、費用を抑制する工夫が求められる。このためのOVOの取り組みの1つは、料金精算および顧客管理のためのシステムの高度化による小売事業の合理化であった。例えば、顧客のスマートフォンを通じて、検針データの確認と支払いを行えるようにすることで、顧客にとって手続きが明瞭で時間が短縮されるだけでなく、OVOにとっても小売事業に要する費用を削減することが可能になった (OVO, 2016)。

⁹ この他、英国固有の電気料金の支払い方法として、予めチャージした金額を上限として電気を使用する前払い式の料金プランがある。従来は、専用のカードやキーに銀行や郵便局など特定の場所で平日のみチャージしながら利用されていたが、OVOは英国で初めて、顧客のスマートフォン上でチャージすることが可能なシステムを構築し、「Smart PAYG+」という料金プランを提供した。それまでの

また、小売事業に新規参入する場合、電力調達が課題の1つになる。この点に関しては、後述するが、OVOにとっても当初は課題であったとされている。ただし、スマートメーターの配備を進め¹⁰、家庭用需要家の電力データの取得が可能になると、これらのデータを活用し、トレーディングに必要な多数のツール開発を自社内で行い、電力調達に要する費用の最大限の抑制を図ってきた。例えば、電力の使用状況や気象データを基に、機械学習による需要モデルを構築し、活用することによって卸電力の調達費用を最小化し、キャッシュアウトのリスクを回避してきた。

このようにOVOは、最新の技術やデータマネジメントを通じて、持続的に安価な料金の提供を実現してきた。こうした市場における存在感を定着させるための取り組みは、割高で複雑な料金という当時の英国の電力小売市場の課題に対応し、消費者のニーズに応えるものであったと言える。さらに、OVOの提供したサービスはいずれも、当時の英国では先例のないものであり、「競争者のいないサービス」として考えられていた (OVO, 2016)。

4.3 電気利用の最適化のための取り組み

現在は、OVOが当初描いたビジョンにおける経営計画の第1段階と第2段階を経て、最終段階であるEVの利用を通じた電気利用の最適化に関するサービスの提供が進められており、本節ではその具体的な取り組みについて紹介する。

一般家庭用需要家の電気利用の最適化を図るためには、技術進歩が重要な要素であるが、その活用方法は経営計画の第1段階・第2段階同様に、消費者のニーズやライフスタイルの変化に対応したものになっている。具体的には、EV

前払い式の料金プランは、休日に電気を使用することが不可能になる事例が問題視されていたが、OVOのサービスはこうした問題に対応したものであり、消費者からの評価を得た料金プランの1つでもある。

¹⁰ 英国では小売事業者が事業者間で互換性のあるスマートメーターの設置を行う。

の充電費用の最大限の抑制、家庭用蓄電池としての活用、ないし充電不足の不安をなくすように充電設備を配備することなどである。

こうしたサービスを実現するために、OVOは表3に示すように、EV用充電設備を提供する企業、スマート家電を扱う企業、ないし分散型エネルギー源（Distributed Energy Resources, 以下 DERs）の活用のための技術を提供する企業との提携や投資を進めている。

まず、OVOのビジョンを支えているEV関連事業については、2017年に英国で最多数のEV用充電設備を提供するChargemaster¹¹と提携し、EV利用者のニーズであった高速充電設備の増加を実現した。さらに、同年にubitricityというドイツに拠点をもち、英国ではロンドンを中心にEV用の充電設備を提供する企業とも提携し、EV利用の利便性の向上を図っている。

また、EVの普及を促すために、グリーンな電

力を安価に充電するための取り組みを行っている。具体的には、OVOの顧客がChargemasterの提供する充電設備からEVの充電を行う際には、家庭で充電するよりも安価な料金で100%再生可能エネルギー由来の電力を供給するPolar Plusというサービスも提供している。

さらに、電気利用の最適化に関連する重要な投資として、EV用の充電設備を提供するChargedEVやIndra Renewable Technologiesへの投資、およびKaluzzaとの提携が挙げられる。Kaluzzaは、電力システムのデジタルトランスフォーメーションに向け、インテリジェントグリッド（スマートグリッド）に必要なソフトウェアを提供する企業である。OVOはKaluzzaと業務提携したことで、電力の調達価格や再生可能エネルギーの発電状況に応じて、ネットワークに接続された多数のDERsを自動制御することが可能になっている。このKaluzzaの技術を使用して、例えば、ChargedEVやIndra Renewable Technologiesの充電設備に、顧客のEVが接続する場合、自動的にオフピーク料金のときに充電するサービスを提供している。さらに、日産とのコラボレーションを通じて、顧客のEVからピーク時に自動的に放電される電力を買い取るサービスを行っている。

またKaluzzaは、EV以外にも、住宅用家電製品が通信機能を介し、ネットワークに大量に接続する時代を見据え、ネットワーク事業者、電力の小売事業者、デバイスメーカー等に向け、課題解決サービスを提供している。Kaluzzaの将来的なビジョンは、あらゆるDERsが、インテリジェントグリッドに安全に接続し、低炭素社会を構築することであり、OVOのビジョンを実現する上で、重要な技術提供者となっている。

この他、エネルギー関連のビジネスの多角化を進めるために、2017年5月にCORGI HomePlan（以下、CORGI）を買収している。CORGIは、2011年に設立した新しいホームサービスを提

表3 OVOの買収・出資

年	相手企業	内容	提携・買収による効果
2016	KALUZA (ソフトウェア)	提携	ネットワークとDERsの接続ノウハウの構築
2017	Vcharge (ソフトウェア)	買収	オフピーク料金を活用した最適な充電を自動的に行うシステムの提供
	ChargedEV (ソフトウェア)	買収	EV充電技術の高度化
	Indra Renewable Technologies (ソフトウェア)	出資	EV充電技術の高度化
	Chargemaster (ソフトウェア)	提携	英国内で最多数のEV用充電設備を通じたサービスの提供
	Ubitricity (ソフトウェア)	提携	ロンドンを中心にEV用充電設備を通じたサービスの提供
2018	CORGI HomePlan (ホームサービス)	買収	家電製品を自動制御し、電気料金や温室効果ガスの排出を抑制するサービスの提供
	4hundred (エネルギーベンチャー)	買収	V2G事業の大陸欧州への進出の足掛かり
2019	三菱商事 (総合サービス)	出資を受ける	カーボンゼロに向けた新規事業の拡大の原資獲得
	Electron (ソフトウェア)	株式の過半数未満の取得	ブロックチェーン技術の獲得
	Renewable Exchange (ソフトウェア)	株式の過半数未満の取得	PPA取引の効率化
2020	SSE Energy Services (小売事業)	買収	フレキシビリティ取引のための需要基盤の確保

出所：OVOのAnnual Report等各種資料を参照して作成

¹¹ 充電設備では“Polar”の名称でサービスを提供している。

供する会社で、OVOと同様に顧客を重視したサービスに定評があり、年々顧客を増やしてきた会社であった。この買収は、OVOが手がけるエネルギーを通じた電気利用の最適化を広めて行く上で、将来の事業展開を支えるものであったと言える。当時のCEOのFitzpatrickは、この提携について「スマートメーター、熱供給制御システム、蓄電池、およびEVの普及が、この先のエネルギー業界およびホームサービス業界のビジネスの転換に重要な役割を果たす」との見解を示している。

次に買収をしたのが、ドイツに拠点を置く4hundredという2017年に設立したエネルギー市場のベンチャー企業である。この企業は、創業当初から「シンプル、透明性、および消費者との関係性の構築」を重視する企業であり、OVOの重視したサービス内容(4.2節参照)と共通していた。この企業は自身を「デジタルエネルギープロバイダー」と称しており、デジタル技術を強みとし、より良い顧客体験の提供を実践している。例えば、デジタル技術を活用し、ネットワークがオフピークの時間帯にEV充電を自動的に行えるサービスの提供に取り組んでいる。OVOは4hundredを買収することで、初の大陸欧州への進出を果たすと同時に、デジタル技術を通じたサービスの充実を図ることになった¹²。

最近では、2018年2月に三菱商事から20%の出資を受けたのを機に、エネルギー取引のための投資を重視している。そのうちの1つとして、2019年5月にブロックチェーンのスタートアップであるElectronの株式を一部取得している。この狙いは、フレキシビリティ取引¹³を確立することによって、英国の目指すネットゼロ¹⁴に向けたエネルギーシステムの構築である。

これに加えて、ネットゼロに向けたもう1つの投資として、2019年10月にRenewable Exchangeの株式の一部取得が挙げられる。Renewable Exchangeは、再生可能エネルギー事業者が直接需要家と行う電力売買契約(Power Purchase Agreement, 以下PPA)を、ソフトウェアの開発を通じて支援するサービスを提供している。

そして、これまでのOVOの投資の中で最も規模の大きい案件が、大手エネルギー会社、SSEの小売部門であるSSE Energy Servicesの買収である。OVOは、5億ポンドでSSEの電力・ガスの家庭用小売事業、通信事業および関連設備を買収した。それぞれの顧客規模をみると、OVOが150万軒、SSEは350万軒であり、買収によってOVOは電力・ガスの家庭用小売市場のそれぞれにおいて、第2位の市場規模となった。

この買収は、DERsの効果的な活用を通じ、消費者により多くの価値をもたらすためにも重要な意味をもつ。EVや家電製品などのDERsを活用する事業には、フレキシビリティの潜在力をもつより多くの顧客を確保すること、技術的な課題を克服すること、市場を整備すること、不確実性に対応することなどが重要だとされている(Brown et al., 2019)。実際に、OVOもEVが多くの消費者にDERsとしての価値をもたらすためには、現在の数千台の規模でなく、数百万台のEVが必要だとの見解を示してきた(London Evening Standard, 2019)。この買収は、DERsの活用に必要な要素の1つである、多くのフレキシビリティの潜在力を確保するという目標に近づくものであると考えられる(Kaluza, 2020)。

さらに、この買収では8,000人のSSEの従業員が、OVOに引き継がれている。SSEは従来から

¹² ただし2018年に、OVOは4hundredの株式を売却し、2019年9月にOctopusが買収している。

¹³ フレキシビリティとは、DERsがもつ出力を柔軟に変化させることが可能な能力であり、近年の欧州において、配電網の混雑を解消する価値として注目されている。詳細は古澤・岡田(2019)を参照されたい。

¹⁴ 英国は、2019年6月に「気候変動法」を改正し、温室効果ガスの排出量を植林や二酸化炭素の回収・貯蔵等の技術によって相殺される水準まで抑制し、温室効果ガスの排出量を2050年までに実質的にゼロ(ネットゼロ)にする方針を示している。詳細は坂本・堀尾(2020)を参照されたい。

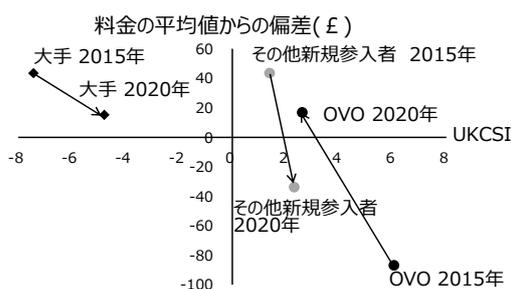
既存の大手エネルギー会社の中で、顧客に対するスタッフのサービスに定評があり、この点はOVOが重視してきた経営理念と最も親和性が高い買収だったと言える¹⁵。

4.4 OVOの市場ポジションの変化

前節まで、OVOのビジョンに基づく戦略が、段階的な経営計画によって遂行されてきたことを示した。本節では、こうした変化をとげてきたOVOの電力小売市場の位置づけについて、既存の大手エネルギー会社とその他の新規参入者との相対的な比較分析を行う。

エネルギー小売事業者の市場の位置づけを経年的に考察するものとして、図5は小売料金の全英平均値からの乖離（偏差）とUKCSIの消費者の総合評価指標の関係を示している。これによると、OVOが市場シェアを伸ばし始めた2015年は、料金水準が既存の大手エネルギー会社や他の新規参入者よりも低く、かつ、消費者からの評価が高いサービスを提供しているポジションであったことが分かる。つまり、料金とサービスの両面から、他の事業者との差別化を図っていたと言える。

OVOの料金水準は、参入当時の消費者のニーズに応えるために、既存の大手エネルギー会社



注1：図中の大手およびその他新規参入者の値はそれぞれの平均値

注2：料金の平均値からの偏差は、小売事業者ごとの最安料金から市場の最安料金の平均値を差し引いて算出

出所：UKCSI (2015) (2020), Ofgem (2020)を参照して作成

図5 OVOの市場ポジションの変化

や他の新規参入者よりも低い水準に設定されていた。このため、参入当初（2009～2015年）までは経常利益がほとんど出ていない（OVO, 2016, 2017）。

この点について、OVOは顧客を獲得するまでは、収益性はあまり見込めないが、付加価値を提供することで、長期的には収益性が高まるとの考え方を示してきた（OVO, 2016）。こうした考えに基づく事業戦略は、筒井（2020）でも述べているように、主に市場を獲得する新規参入者がとり得るものでもある。

次に、市場規模を一定程度獲得した直近（2020年）の状況をみると、料金が既存の大手エネルギー会社の平均値とほぼ同水準になっていることがわかる。既存の大手エネルギー会社の料金水準が低下している背景には、標準料金に対して規制で上限値が設けられたことが影響していると考えられる。また、OVOの顧客からの評価についてみると、既存の大手エネルギー会社やその他の新規参入者に対して高いが、参入当初の水準よりは低下していることが分かる。

顧客からの評価の低下は、消費者ニーズを反映したサービスの提供を重視してきたOVOにとって、重要な課題であると考えられる。次節では、こうした背景に基づいて、OVOが参入当初に直面していた課題と、最近の顧客からの評価の低下の要因について考察する。

4.5 変化を踏まえた経営ビジョンに伴うリスクと課題

OVOはこれまで示したように、ビジョンに基づき事業を行ってきたが、実は顧客から高い評価を得ていた当初から、直面していた課題がある。OVOが事業を開始したのは2009年であるが、この2年後に中東で勃発したアラブの春の影響で、石油と天然ガスの供給が阻害され、エネルギー価格が2倍に跳ね上がる経験をしている。

するものである、との見解を示している（SSE, 2020）。

¹⁵ この買収について SSE は、自社にとって戦略的なものであり、英国のネットゼロの実現に向けて新たな時代に参入

前CEOのFitzpatrickはインタビューの中で、この時期は、スマートメーターの配備も十分に進んでおらず、顧客の電気利用のデータ入手が困難であったため、電力調達のための高度なトレーディングを行えず、廃業の危機に直面した、と述べている (Director magazine, 2014)。

この事例から分かるように、ビジョンに基づき、計画的に戦略を立てていたとしても、外部の想定していなかった事態が計画を遂行する上で大きな課題になることがある。OVOの場合は、こうした電源の調達費用の負担が大きい時期でも、ビジョンの第1段階である消費者の要望の把握に努め、EVを中心としたビジネスの展開の基盤を培うという足跡をたどっている。OVOのサービスは顧客からの高い評価を獲得してきたが、それは必ずしも常に順調に成し遂げられてきたのではなく、外部環境の大きな変化の中で、奮闘しつつ、遂行されてきたものと言える。

OVOは起業間もなくの課題を克服してきたが、現在は前節で示したように、顧客からの評価がこれまでよりも低下している状況にある (UKCSI, 2020, Which?, 2020)。さらに、OVOの市場シェアは、2009年の参入以降、着実に増加してきたが、図1に見たように、近年はBulbやOctopusの市場シェアが上回っている¹⁶。

BulbとOctopusは、先述したようにOVOの後発であり、電力小売市場のビジョンはOVOと異なるが、それぞれのサービス内容はOVOと競合する点も多い。例えばOctopusは、今後の電力小売市場をテックエネルギー市場としてとらえることによって、OVOと同様にスマートフォン、EV、家電製品等を活用し、出力変動の大きい再生可能エネルギーも活用したサービスを提供している。

また、料金水準について3社を比較すると、OVOよりもOctopusが12%、Bulbが4%低い料金水準となっている¹⁷。このため、電気利用の最

適化を通じたサービスよりも、料金水準を重視する消費者からは評価されにくい状況になっていると言える (Which?, 2020)。

ただし、現在の英国の電力・ガス小売市場の料金プランは、一様に比較することが難しい点に留意する必要もある。実際に、OVOの顧客評価の中には、OVOが市場で最も安いとは思わないが、自動口座の利用を選択すると、契約年数に応じて報酬が付与されることに利点を感じるという意見もある (Which?, 2020)。この他、4.3節で紹介したように、OVOは充電したEVからの電力の買取りを行う料金プランも提示している。このように、現在のOVOの料金水準は、契約後の付加価値の提供を通じた割引も考慮した上で、他社との料金水準を相対的に比較する必要があると言えよう。ただし近年は、Octopusも Vehicle to Grid (V2G) の技術を念頭においてEV充電に関連する料金プランを提示しており、付加価値の提供においても、競争力のある料金設定が求められる状況になりつつある。

この他、OVOの顧客評価が低下したもう1つの背景には、消費者の環境問題への意識の向上が挙げられる。OVOの提示している電源構成をみると、図6に示すように、再生可能エネルギーの割合が39%に留まり、これは英国の電力の小売事業者の平均的な比率とほとんど変わらない。一方で、BulbとOctopusはいずれも再生可能エネルギー比率100%を謳っている。つまり、

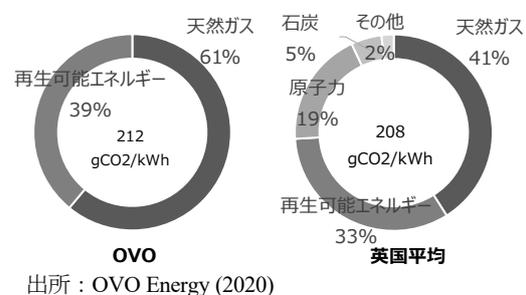


図6 小売事業者が調達した電源構成の比較

¹⁶ OVO の市場シェアは、2020 年の SSE の小売事業の買収後は、再び Bulb や Octopus を上回っている。

¹⁷ 2020 年 4~6 月の最安料金のデータに基づく (Ofgem, 2020)。

現在のOVOは、環境への配慮を重視する消費者から評価されにくい状況になっていると言える（Which?, 2020）。実は、OVOは起業した当初から、EVを重視していたことから分かるように、環境への配慮を消費者に強調していた¹⁸。当時は再生可能エネルギー比率が3割を超えていることが、既存の大手電力会社やその他の新規参入者に対して大きな差別化要因になっていた。しかし、現在の英国の電力小売市場においては、この比率は環境に配慮しているとは、評価され難い状況にある。これは、OVOがビジョンを描いた当初よりも市場環境が変化してきたことを反映していると言える。

環境への一層の配慮という課題について、OVOは、2019年に“PLAN ZERO”というレポートを策定し、2025年までにOVOの提供するEV充電をはじめ、事業に関連付けられるエネルギー源を100%の再生可能エネルギーにすることを宣言している。再生可能エネルギー比率については、フレキシビリティ取引を活用しつつ、これまでよりも多くのDERsをネットワークに取り込むことで増加させていく考えを示している。まさに、2009年の起業当初とは、環境政策や消費者ニーズが変化しつつあり、ビジョンやそれに基づく戦略とサービスのあり方の修正が迫られていると言えよう。今後のOVOの経営は、新たに策定したレポートを踏まえた戦略が消費者から評価されるかどうか重要な点になる。

5. OVOの財務状況

前章まで、OVOが消費者にとって、電力やガスのみならず、様々な付加価値を提供し、市場シェアを獲得してきたことを示した。本章では、OVOがどのくらい付加価値を重視してきたのか、財務指標の観点から評価する。

¹⁸ 少なくとも、Bulbの参入する前までは、OVOはホームページ上で、再生可能エネルギー比率が33%であることを明示していた。

この分析においては、相対的な比較対象として、既存の大手エネルギー会社のうち、OVOと市場規模が近いScottishPower（図中はSPと表記）の財務指標も参照する¹⁹。ScottishPowerは、スペインのエネルギー事業者であるIberdrolaに所有されているが、英国の小売事業は別会社化されており、財務情報を入手することが可能なため、OVOと比較するのに適している。

また本章では、付加価値に関する財務指標に加え、OVOのキャッシュフローについても考察する。キャッシュフローの分析によって、事業経営が、投資や資金調達とバランスを図りつつ、安定的に行われているのかを考察する。

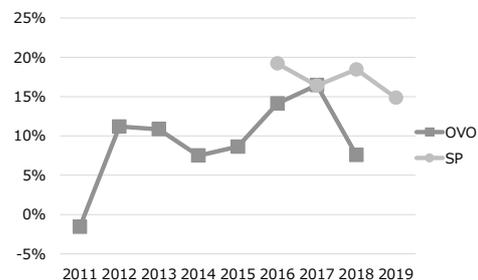
5.1 付加価値に関する財務指標の分析

以下では、付加価値を重視した経営状況を考察するために、売上高総利益率および総資産回転率を考察する。

5.1.1 売上高総利益率

付加価値の高い小売サービスを提供しているかどうかを表す財務指標として、売上高総利益率（＝売上高総利益/売上高）を図7に示している。この値が大きいほど、原価以上の価値、すなわち付加価値を見込んだ価格付けがされていることを示す。

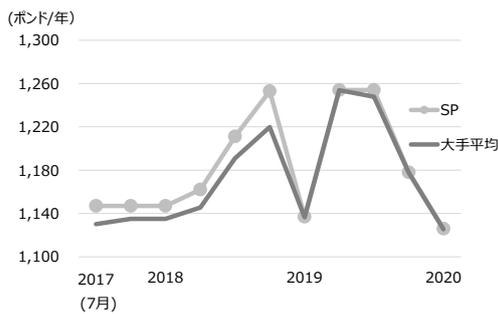
これによると、OVOは創業時の利益率は負であり、付加価値の提供を反映した料金設定が困



出所：各社の財務情報

図7 売上高総利益率

¹⁹ 2019年時点でOVOの市場シェアは4%、ScottishPowerの市場シェアは9%となっている。



出所：Ofgem (2020) を参照して作成

図8 ScottishPowerの標準料金の水準

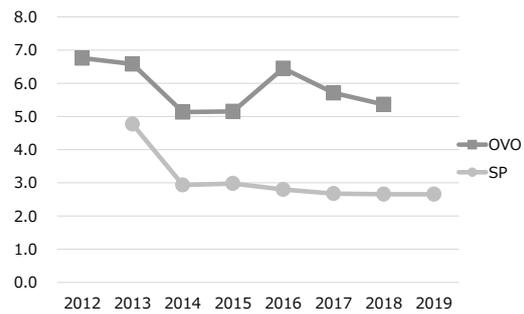
難な状況にあったことがうかがえる。これは、先述したように創業当初に、電源の調達費用が増加する一方で、当時の消費者ニーズに対応するために、割安な料金を提示していたことが背景にあると考えられる。

その後の2014～2017年にかけては、毎年利益率を伸ばしている。一般的に、価格競争下で同質のサービスを提供している場合、利益率は伸びにくいとされていることを踏まえ、OVOの利益率の伸びは、サービス内容を差別化していたことを表していると考えられる。なお、2018年に利益率がいったん低下しているが、これはこの年の卸電力価格の上昇の影響を受け、原価が増加したことが背景にある。

他方で、ScottishPowerの利益率はOVOよりも高い。これは、Which? (2020) によると、付加価値を提供してきたことを反映しているのではなく、積極的に供給者変更をしない顧客に対して、料金設定（標準料金）を高めに設定してきたことを表しているとされる。図8は、実際にScottishPowerの標準料金が、上限値が規制で設定される2009年まで、他の大手電力社の平均値よりも高い水準であったことを示している。

5.1.2 総資産回転率

先述したように、OVOは小売事業において、スタッフのサービスや信頼性を重視した(図3)。他方で、料金精算システムや検針は顧客のスマートフォンを活用する工夫をすることで、小売事業の合理化を図ってきた(4.2節)。



出所：各社の財務情報

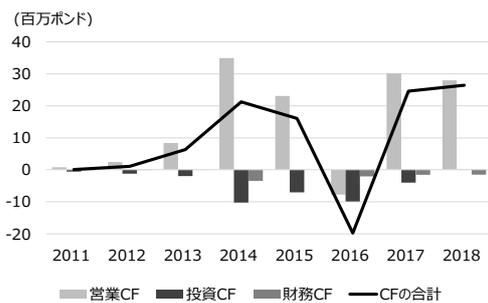
図9 総資産回転率

このことを踏まえ、OVOが資産をできるだけ小規模に抑える一方で、従業員の能力やノウハウを活用し、いかにより多くの売上をもたらしてきたのかを検証するために、小売事業に投入している資産の効率性について計測する。図9は、総資産回転率(=売上高/総資産)を示している。総資産回転率は、無駄な資産を極力持たず、保有している資産を効率よく使用することで一定の売上をもたらしているのかを計測する指標である。

これによると、OVOの回転率はScottishPowerよりも高い水準となっている。この背景にはOVOが、資産を抑制する一方で、従業員の能力やノウハウといった、資産には計上されない経営資源が最大限に活用されてきたことがうかがえる。実際に、2.3節で紹介したように、OVOの顧客評価によると、スタッフの態度、コンタクトのしやすさ、ないし問い合わせ対応という点が高く評価されている。

5.2 キャッシュフローに関する分析

小売事業者が、企業を存続するのに必要な利益を生み出しているかは、キャッシュフローの動向を分析することで読み解くことができる。一般的に、事業者のキャッシュフローは、営業キャッシュフロー、投資キャッシュフロー、および財務キャッシュフローの3つに分類される。小売事業で営業活動による利益を出している場合、営業キャッシュフローはプラスになる。事業者が投資(無形資産および有形資産への投



出所: OVOの財務情報

図10 OVOのキャッシュフロー(CF)の推移

資)を行っている場合、投資キャッシュフローはマイナスになり、設備の売却による収入を得ている場合、投資キャッシュフローはプラスになる。また、資金を借入れなどで調達している場合には、財務キャッシュフローがプラスになり、借入返済や配当を行っている場合は財務キャッシュフローがマイナスになる。

OVOのキャッシュフローをこの分類に基づいてみると、図10のように表される。これによると、OVOは営業キャッシュフローを伸ばしており、その範囲で投資と資金調達の返済を継続的に行っていることがわかる²⁰。特に、2014年に飛躍的に営業キャッシュフローを伸ばし、同時に投資規模も増やしている。2014年の営業キャッシュフローの飛躍的な伸びは、顧客数が前年から約2倍の40万軒近くまで増大したことが背景にある。

この他、図10から読み取れる顕著な変化としては、2016年にすべてのキャッシュフローがマイナスに転じていることである。この理由は、2015年からの暖冬の影響を受け、一般家庭からの冬期の料金収入が減少したことが影響している(OVO, 2017)。

なお、2020年以降はSSEを買収したことが、財務指標やキャッシュフローにも影響するため、今後はこれまでとは異なる傾向になることが予想される点に留意が必要である。

6. 小売事業者の課題と今後の展望

英国のエネルギー小売市場は2010年代前半まで、従来のエネルギーのみを供給する競争市場であった。しかし近年は、技術進歩や気候変動に関する政策などによる、市場環境の変化が見られるようになってきている。このため、エネルギー小売事業者にとって、従来よりもこれらの変化やそれに伴う消費者のニーズの変化を感知することが重要になっている。

OVOの事例は、EVの潜在的な利用者のニーズを把握し、それに応えるためのサービスを生み出すというものであった。そして現在は、蓄電池としてのEVや多様なDERsを活用し、更なるサービスの展開について模索する段階に入っている。また、電力小売市場の将来の変化について、他にもビジョンを持つ新規参入者が現れ、OVOはビジョンの見直しも迫られている。

特に昨今の変化としては、DERsの活用が英国のエネルギー小売事業者にとって重要になってきている点である。とりわけ、顧客のDERsを活用し、ネットワーク事業者にフレキシビリティを提供することで対価を獲得し、その対価の一部を顧客に還元するというサービスが注目されている。こうした、DERsの周辺サービスは、小売事業者にとって、新たなサービスを見出す可能性があると言える。

ただし、DERsを活用するビジネスモデルは、現時点では、変動要因が多く、安定した財務状況の確保が難しい(Brown et al., 2019)。この問題を克服するためには、一層のDERsの普及やフレキシビリティを取引するメカニズム(市場)の構築等が必要だとされており、従来の電力のみを供給する小売事業とは異なり、現段階では収益的なビジネスモデルは確立されていない。

また、本稿では主に新規参入者に焦点を当ててきたが、DERsの活用の可能性は、後発ではあるが、既存の大手エネルギー会社からも着目さ

²⁰ 営業キャッシュフローがプラスであり、投資キャッシュフローおよび財務キャッシュフローがマイナスである場

合、キャッシュフロー全体のバランスとしては、優良型であると評価される(伊藤, 2019)。

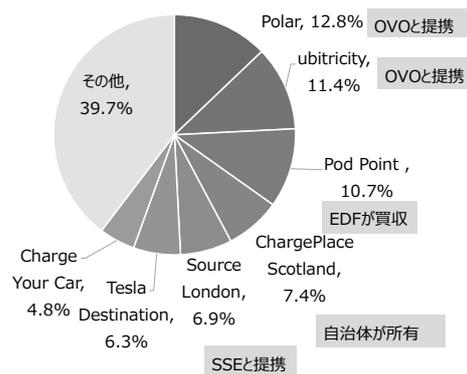
れている。例えば、英国で小売事業を行うEDFの事業戦略をみると、付加価値サービスを提供するための積極的な取り組みがうかがえる。実際に、2019年の年次レポートの中で、英国の電力小売市場において、従来重視してきた効率的なサービスの提供という方針からの変更が示されている。今後は、傑出した顧客体験の提供、新しいサービスの展開、従来型の電力・ガスの供給のみならずフレキシビリティ、スマートエネルギーサービス、および電化の推進に関する市場機会を積極的に捉えていく考えが読み取れる（EDF, 2019）。例えばEDFは、小売事業におけるブロックチェーン取引の実証試験を進めており、新しいサービスの開発に意欲的である。また、AmazonのAlexaを活用し、顧客に音声で料金の支払いや契約期限について通知するサービスを提供しており、高齢者層からの支持がある。

この他にも、英国の大手エネルギー会社のうち、Centricaも従来の経営戦略を見直し、イノベーションを重視し、フレキシビリティを取引する独自のプラットフォームの構築に取り組んでいる。

さらに、小売のアグリゲータ事業に重点をおくOrigami Energy, Flexitricity, Kiwi Powerも、デジタル技術を活用した取引を視野にした事業に着手している状況にある（Ofgem, 2019）。

この他、小売事業者がDERsを重視していることを表すものとして、英国のEV充電設備を設置する事業者の市場シェアと提携等の関係を示したのが図11である。EV充電設備の市場シェアが最も大きいPolarおよびubitricityは、OVOと事業提携を結んでいる。さらに、市場シェアが第5位のSource Londonは、OVOが小売事業を買収したSSEと事業提携の関係にある。この他、Pod PointはEDFが昨年買収をしている。

DERsは、本稿で注目したEVの他にも家庭用太陽光、蓄電池などがあり、これらの活用方法についてはまだ確立したものはない。このため、今後は消費者ニーズと照らし合わせ、どの



注：その他は、市場シェアが3%未満の企業
出所：Zap map (2020) 等各社資料を参照して作成

図11 英国におけるEV充電設備の市場シェア

DERsをどのように活用するかといったことも電力小売市場における差別化の一要素になると考えられる。

7. まとめ

英国のエネルギー小売市場は、2000年代初期の低価格戦略を中心とした競争から、しばらく目立った競争はなく、寡占状態による協調が懸念される状況が続いた。しかし、近年は新規参入者の市場シェアが既存の大手エネルギー会社の規模まで伸びている。

本稿では、これら新規参入者が、電気利用の付加価値や新しいサービスを提供していることを示した。それを可能にした背景には、政府の環境問題への対応や技術進歩がある。しかし、こうした変化をとらえ、小売事業者が将来の電気事業について固有のビジョンを有することも、消費者から評価の得られるサービスを提供していく上で重要な要素になっている。本稿で考察したOVOは、閉塞していた英国のエネルギー小売市場に参入し、電力小売市場の変化を踏まえたビジョンを持ち、それまで市場で提供されていなかった料金プランやサービスを提供した。こうしたOVOのサービスは、英国の消費者から高く評価された。

ただし、変化する市場において、ビジョンに基づく経営には不確実性も伴う。実際、現在の

英国の消費者は、OVOが起業当初に想定していたよりも、安く再生可能エネルギーを活用する小売事業者を評価するようになっていく。

さらに近年は、温室効果ガスの排出量を実質的にゼロにする社会の実現に向けて、DERsの利用を通じたサービスの提供が始まっている。このサービスの提供者は、もはやDERsの活用の可能性にいち早く着目したOVOのみならず、既存の大手エネルギー会社、エネルギー関連の小売事業者、メーカー、ソフトウェアのスタートアップが参入しており、「電力の小売市場」の枠組みも変容しつつある。

わが国においても今後は、環境政策の推進、技術の進歩や消費者のニーズに応じて、電力の小売事業のあり方が変化していくと思われる。英国における事例から、市場環境の変化を見極め、それに対応するためのビジョンを構築し、遂行することが、小売事業者の最終的な競争の成果に大きく影響を与え得ると言えよう。

【参考文献】

- Britton, J., Hardy, J., Mitchell, C., and Hoggett, R. (2019). “Changing actor dynamics and emerging value propositions in the UK electricity retail market”, IGov, New Thinking For Energy.
- Brown, D., Hall, S. and Davis, M. (2019). “Prosumers in the post subsidy era: an exploration of new prosumer business models in the UK”, *Energy Policy*, 135, 110984.
- Bulb Energy (2020). <https://bulb.co.uk/>. 2020年12月10日アクセス。
- Director magazine (2014). “Ovo Energy chief executive Stephen Fitzpatrick on taking on the Big Six”.
- EDF (2019). “Facts and Figures”
- Kaluza (2020). “Questions About Ovo Energy, SSE and KALUZA”, <https://www.kaluza.com/ovo-and-sse/>, 2020年9月30日アクセス。
- London Evening Standard (2019). “Business interview: Ovo chief Stephen Fitzpatrick in pole position for the renewable power revolution”.
- Octopus Energy (2020). <https://octopus.energy/> 2020年12月10日アクセス
- Ofgem (2020). Data Portal, <https://www.ofgem.gov.uk/data-portal/overview> 2020年11月24日
- OVO Energy (2016). “Annual Report 2015/2016.”
- OVO Energy (2017). “Annual Report 2016/2017.”
- OVO Energy (2018). “EV Everywhere” by Tom Pakenham, Future of Utilities, 2018年11月21日プレゼン。
- OVO Energy (2020). <https://www.ovoenergy.com/> 2020年9月30日参照。
- Ofgem (2019). “Flexibility Platforms in electricity markets”, Ofgem’s Future Insights Paper 6.
- Poudineh, R. (2019). “Liberalized retail electricity markets: What we have learned after two decades of experience?”, Oxford Institute for Energy Studies.
- SSE (2020). “Sales of SSE Energy Services to Ovo Energy”
- Teece, D.J. (2007). “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance,” *Strategic Management Journal*, 28, pp.1319-1350.
- UKCSI (2015). “UK Customer Satisfaction Index, Utilities Sector Report -July-”.
- UKCSI (2020). “UK Customer Satisfaction Index, Utilities Sector Report - January-”.
- Which? (2020). <https://www.which.co.uk/> 2020年10月13日アクセス
- Zap map (2020). <https://www.zap-map.com/zap-insights-uk-network-market-share/>, 2020年9月17日アクセス。
- 伊藤邦雄 (2019). 『新・企業価値評価』, 日本経済新聞出版社。
- 入山章栄 (2020). 『世界標準の経営理論』, ダイアモンド社。
- 坂本将吾・堀尾健太(2020). 「ネットゼロ排出達成時におけるCO2排出・除去の態様—IPCC SR15シナリオデータを中心とした検討—」, 電力中央研究所報告, Y20001。
- 筒井美樹 (2020). 「多様化する電力経営 —欧米事業者の事業ポートフォリオの類型化と日本への示唆—」, 電力経済研究, No67, pp.1-16。
- 古澤健・岡田健司 (2019). 「イギリス・ドイツのローカルフレキシビリティ市場の動向と課題」, 電力中央研究所報告, Y19003。

澤部 まどか (さわべ まどか)

電力中央研究所 社会経済研究所