

LPガス・エネルギー産業の現状 と今後の展望

～大地震、資源情勢の変化、エネルギー政策の
見直しに関する議論などを踏まえて～

株式会社 伊藤リサーチ・アンド・アドバイザー

代表取締役 兼 アナリスト

伊藤 敏 憲

目次

3. 世界のエネルギー情勢
4. 東日本大震災で被災した主なLPガス・石油関連施設
5. 東日本大震災で被災した主な電力・都市ガス関連施設
6. 原子力の停止拡大で電力供給力不足が全国に波及
7. 電力需給正常化には1～2年の期間を要する見込み
8. 大口電力需要は景気動向を正確に反映する
9. 日本のエネルギー事情
10. 高い日本の石油依存度
11. 低い日本のエネルギー自給率
12. 日本では1970～1980年代に省エネが急速に進展
13. エネルギー政策は国家戦略の中核であるべき
14. エネルギー基本計画: 基本的視点を見直す必要はない
15. エネルギー供給構造高度化法: 修正が必要に
16. 再生可能エネルギー導入拡大のための施策
17. 太陽光発電の導入が加速
18. 風力発電の導入ペースは鈍化
19. エネルギー産業の規制・制度改革
20. 日本のエネルギー産業は競争の時代へ
21. 規制緩和後の各エネルギー産業の動向
22. 電気・ガス料金の内外価格差縮小・逆転
23. 変化するエネルギーの消費構成
24. 産業用・業務用ではガスのシェアが上昇
25. 家庭用では電気のシェアが上昇
26. 電力システム改革の工程表
27. 今後予想されるエネルギー関連規制制度改革
28. LPガス業界の今後の課題
29. 伸び悩むLPガスの国内需要
30. 伸びる都市ガス、伸び悩むLPガス
31. LPガスの輸入価格が高騰
32. 家庭用の熱量単価はLPガスが最も割高
33. 下方硬直的なLPガスの小売価格
34. CP下落局面で拡大したLPガスの小売マージン
35. LPガスの強みを理解し、強化する
36. LPガスの安全性は高いが、近年、事故が増加
37. LPガスの弱みを理解し、是正する
38. ライバルの強みと弱みを理解する
39. LPガス産業の未来像を何に求めればいいのか
40. 強みや特徴を誰にアピールすべきか?
41. 電化住宅の普及を招いたガス業界の怠慢
42. ガス業界にはまだ決定的な戦略製品がない
43. 「ガスか、電気か」の二者択一で良いか?
44. 先守防衛
45. お客様サービスのさらなる充実を図るべき
46. 戦略的な価格政策
47. LPガス業界も競争時代への対応
48. Gライン、コラボをどのように活用すべきか?
49. 経営を変えてください!!
50. 会社の未来はマネジメントが左右する
51. 人財が将来を左右する

世界のエネルギー情勢

- エネルギー需要
 - 先進諸国のエネルギー消費の伸び悩み
 - 新興国・発展途上国におけるエネルギー消費の拡大
- 原油・LPG価格の高騰
 - 需要の増加による需給の引き締め
 - 地政学リスクの顕在化
 - ◆ 北アフリカ・中東産油国の政情悪化
 - 過剰流動性(金余り)
- 天然ガス価格の地域間格差拡大
 - 大量に在庫できず輸出入にも制約がある天然ガスのローカル性に起因
 - アメリカで天然ガス価格が低落
 - ◆ シェールガスなど非在来型エネルギー資源の供給量増
 - ◆ 景気の低迷、省エネの進展などによるエネルギー需要の停滞
 - ◆ アメリカのエネルギー輸出規制
 - ◆ 日本の原子力利用率低下に伴うLNG調達量増などで他地域のガス需給はタイト

東日本大震災で被災した主なLPガス・石油関連施設

➤ LPガス

- 東北各県および茨城県の供給基地9ヶ所中7ヶ所が被災し出荷あるいは受入が一時不能になりボンベ充填所も約40ヶ所が被災
- 4月末までに5ヶ所の供給基地が復旧し、ガス充填・配送体制もほぼ復旧
- 家屋・事業所では、被災直後からボンベ残量でガスの使用を継続でき、避難所等にもボンベ、カセットでガスが供給され、被災地の生活を支え続けた

➤ 石油

- 11年3月17日に発生した東北地区太平洋沖地震と津波で6ヶ所の製油所が被災し操業を停止
 - ◆ 被害が軽微だった3ヶ所は3月中に復旧
 - ◆ JX鹿島:メインバースのローディングアームを損傷、6月再稼動、9月全面復旧
 - ◆ JX仙台:陸上出荷設備で火災事故、12年1月試運転、3月に全面復旧
 - ◆ コスモ千葉:LPGタンクで火災事故、12年1月に一部稼働、全面復旧時期は未定
- 油槽所:東北・関東太平洋岸の大半が被災したが、3月末までにほぼ復旧
- 約120ヶ所のSSがほぼ全壊(阪神淡路震災時は2ヶ所)、200ヶ所以上のSSが営業不能状態に
- 直接被災しなかった自動車や機器の大半は震災直後から使用を継続できた

東日本大震災で被災した主な電力・都市ガス関連施設

➤ 電力

- 史上最大規模の停電が発生。最大停電戸数は、東北電力供給エリア内で約466万件(総戸数に占める構成比63%)、東京電力供給エリアで約405万户(14%)
- 東京電力 福島第一原子力発電所で大量の放射性物質の漏えいを伴う原子力災害が発生
- 東京電力 福島第二、東北電力 女川、日本原電 東海第二の各原子力発電所も被災して停止。これらの発電所では放射性物質は漏えいしなかったが再稼働のめどは立っていない。東北電力の東通は設備に被害はなかったが停止
- 東北電力の原町、仙台、新仙台、東京電力の広野、常陸那珂、鹿島など火力発電設備も被災し停止。原町は現在も復旧作業中
- 東京電力と東北電力が供給力不足による大規模停電を避けるため節電を要請、東京電力は昨年3月に会社創設以来初めてとなる計画停電を実施
- 政府が、昨年7月、第一次石油危機以来37年ぶりに東京電力および東北電力管内の大口需要家に対して前年比15%の節電を義務付ける電力使用制限令を発令

➤ 都市ガス

- 仙台市などでガス供給設備や配管が損傷し約40万户が一時供給を停止
- 復旧にほぼ1ヶ月を要した

原子力の停止拡大で電力供給力不足が全国に波及

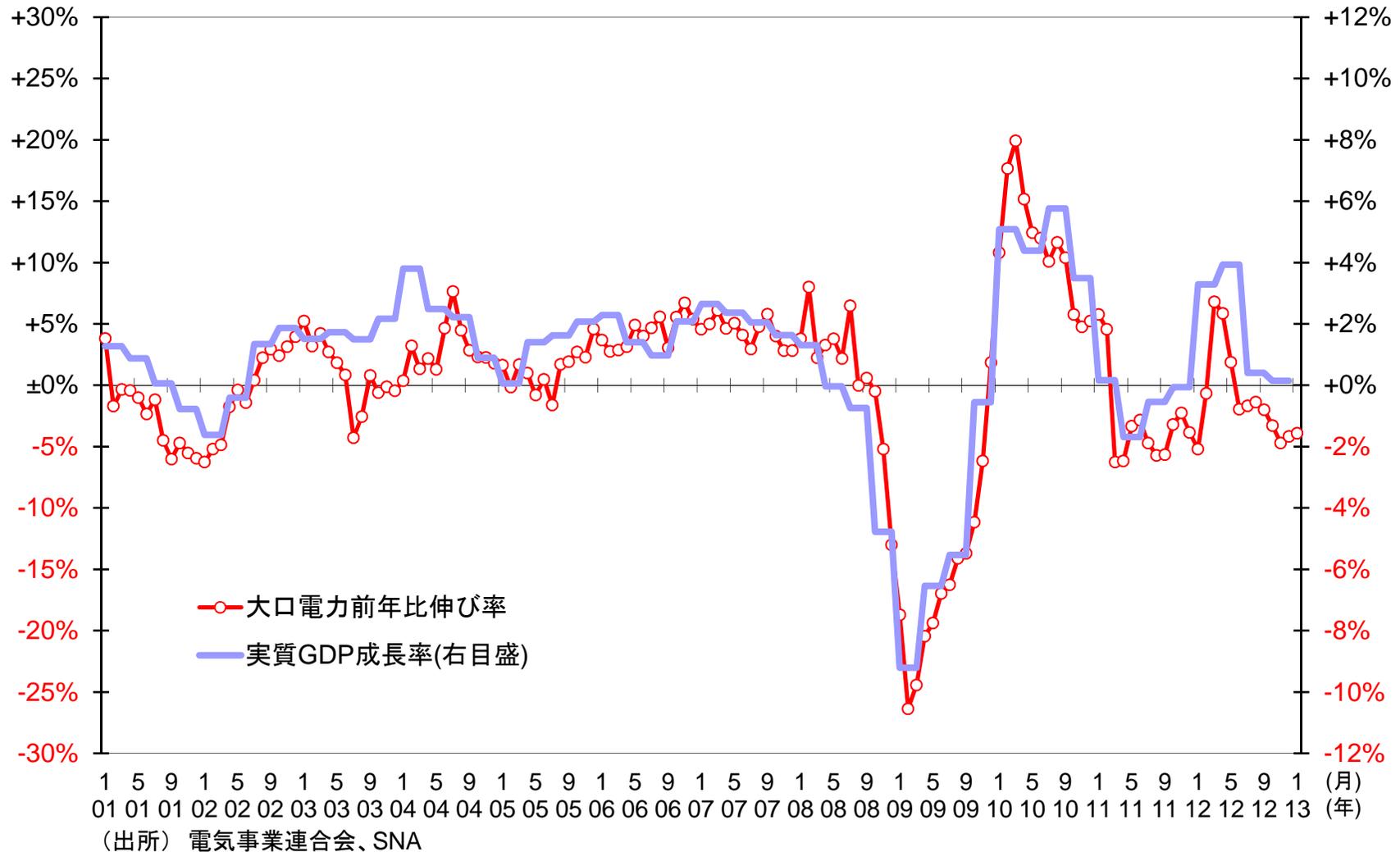
- 事業用発電設備の出力合計の20%強を占める原子力発電所の停止が拡大
 - 東日本大震災による被災
 - ◆ 東京電力 福島第一原子力発電所で炉心溶解を伴う大規模な原子力事故が発生
 - ◆ 東京電力 福島第二、東北電力 女川、日本原子力発電 東海第二の各原子力発電所でも基準地震動を上回る地震波を観測して全機運転を停止
 - 民主党政権下における政策的判断による影響
 - ◆ 菅元首相の要請を受けて中部電力が浜岡原子力発電所を全機停止…国の基準より厳しい地震・津波対策を講じていたが、安全・安心確保のため、津波対策完了まで停止と決断
 - ◆ 菅元首相の指示でストレステスト(安全性に関する総合評価)を導入
 - 定期点検後に地元自治体の承認が得られず停止が拡大
 - ◆ 原子力発電所は13ヶ月以内(一部は16ヶ月以内)に停止点検が求められており、運転開始時等に協定を結んだ地元自治体の承認が必要…定期点検後に地元自治体の承認が得られず稼働できないケースが続いたため、12年5月に全機停止
 - ◆ 12年7月に関西電力大飯3・4号機が運転を再開
 - ◆ 複数のユニットがストレステストなど既存制度上の対応を完了しているが、運転再開のための手続きが進められず停止が継続
- 原子力規制庁が12年9月に発足
 - 原子力発電所の新安全基準を13年7月を目途に策定・公表予定
 - 稼働再開時期は新安全基準の施行以降になる見込み

電力需給正常化には1～2年の期間を要する見込み

- エネルギー政策における喫緊の課題は電力不足の解消
 - 電力不足は経済活動や暮らしにきわめて大きな影響を及ぼす
 - 供給力が不足すると大規模停電を避けるため強制的な需要抑制が必要になる
 - ◆ 節電要請
 - ◆ 需給調整契約を結んだ大口ユーザーへの節電要請
 - ◆ 電力使用制限令(電気事業法第27条)に基づく大口需要家への電力使用制限
 - ◆ あらかじめ地域および時間を指定した計画停電
- 供給面での短期対策
 - 停止あるいは休止している火力発電設備の立ち上げ
 - 発電設備の利用率の引き上げ
 - 火力発電設備(事業用、自家発電用)の新增設
 - IPPからの調達拡大
 - 自家発電からの調達拡大
 - 安全が確認された原子力発電設備の立ち上げ
- 需要面での短期対策
 - 節電: 空調温度の抑制、電気製品・機器・システム等の使用抑制等
 - 省エネ製品・機器・システムの導入
 - ピークシフト: 電力使用の多い時間帯や曜日の調整によるピーク需要の抑制

大口電力需要は景気動向を正確に反映する

大口電力需要と実質GDPの前年同期比推移



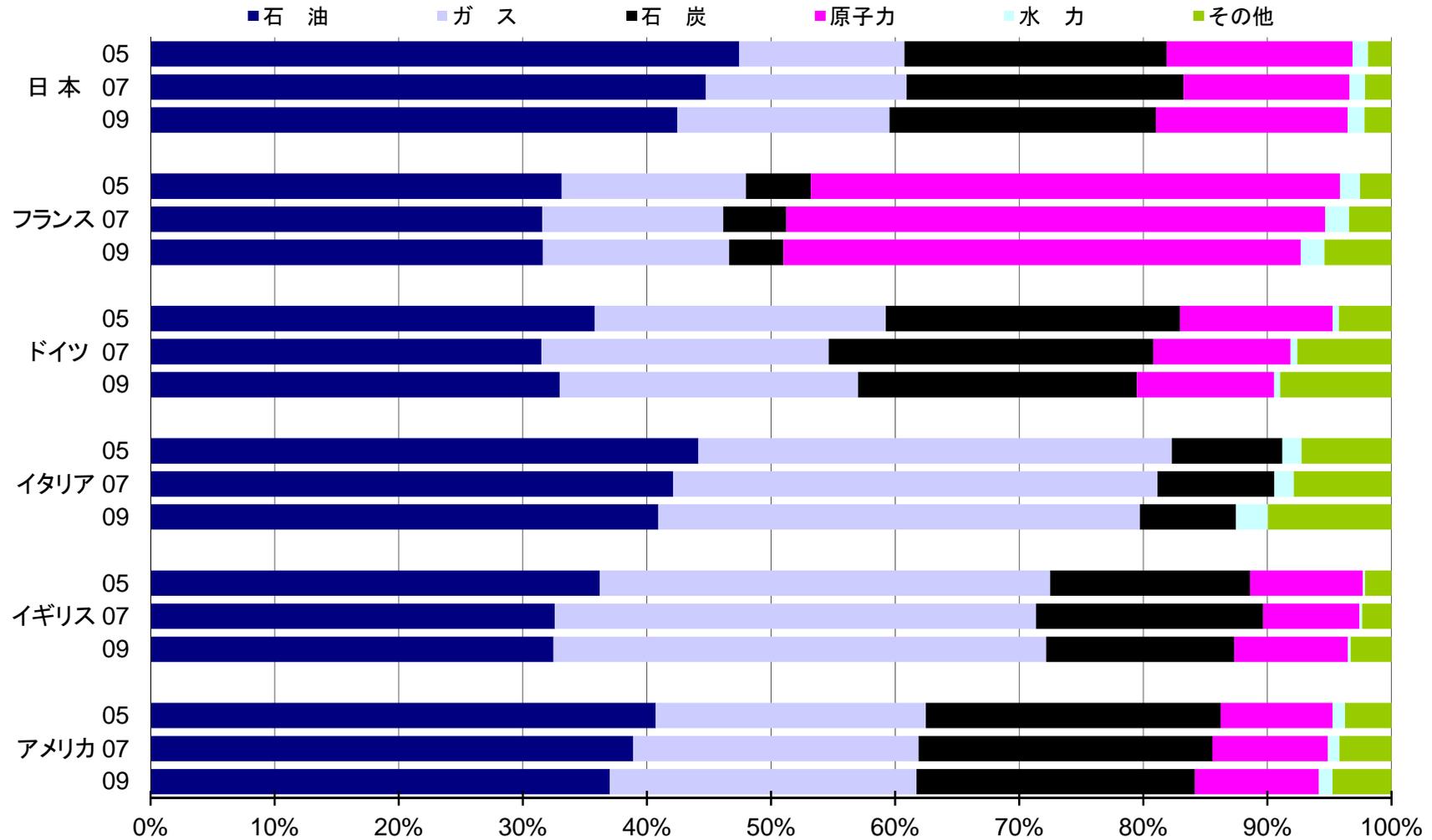
日本のエネルギー事情

- 世界最高水準だった「エネルギーの品質」、「供給信頼性」、「省エネ」、「環境性」、「安全性」
- 低下傾向にあるものの依然高い石油依存度
 - 一次エネルギーの石油依存度: 77.4%(73年度) ⇒ 46.0%(11年度)
 - 石油製品の最終エネルギーシェア: 68.8%(72年度) ⇒ 50.2%(11年度)
- 低いエネルギー自給率
 - 乏しい国産エネルギー資源
 - ◆ 石油 0.3%、天然ガス 3%
 - エネルギー自給率は、原子力を国産換算しても約18%、実質約4%
- 規制緩和前には世界でもっとも割高だった日本のエネルギー価格
 - 90年代半ばの電気料金、ガス料金、石油製品の税抜価格はいずれも世界最高
 - 内外価格差は規制緩和をきっかけに縮小し、現在割高なのは家庭用ガスだけに
- 重要性が増した地球温暖化対策
 - 温室効果ガス削減目標の引上げ
 - 省エネ、低炭素エネルギーへのシフト

(データ出所: 経済産業省)

高い日本の石油依存度

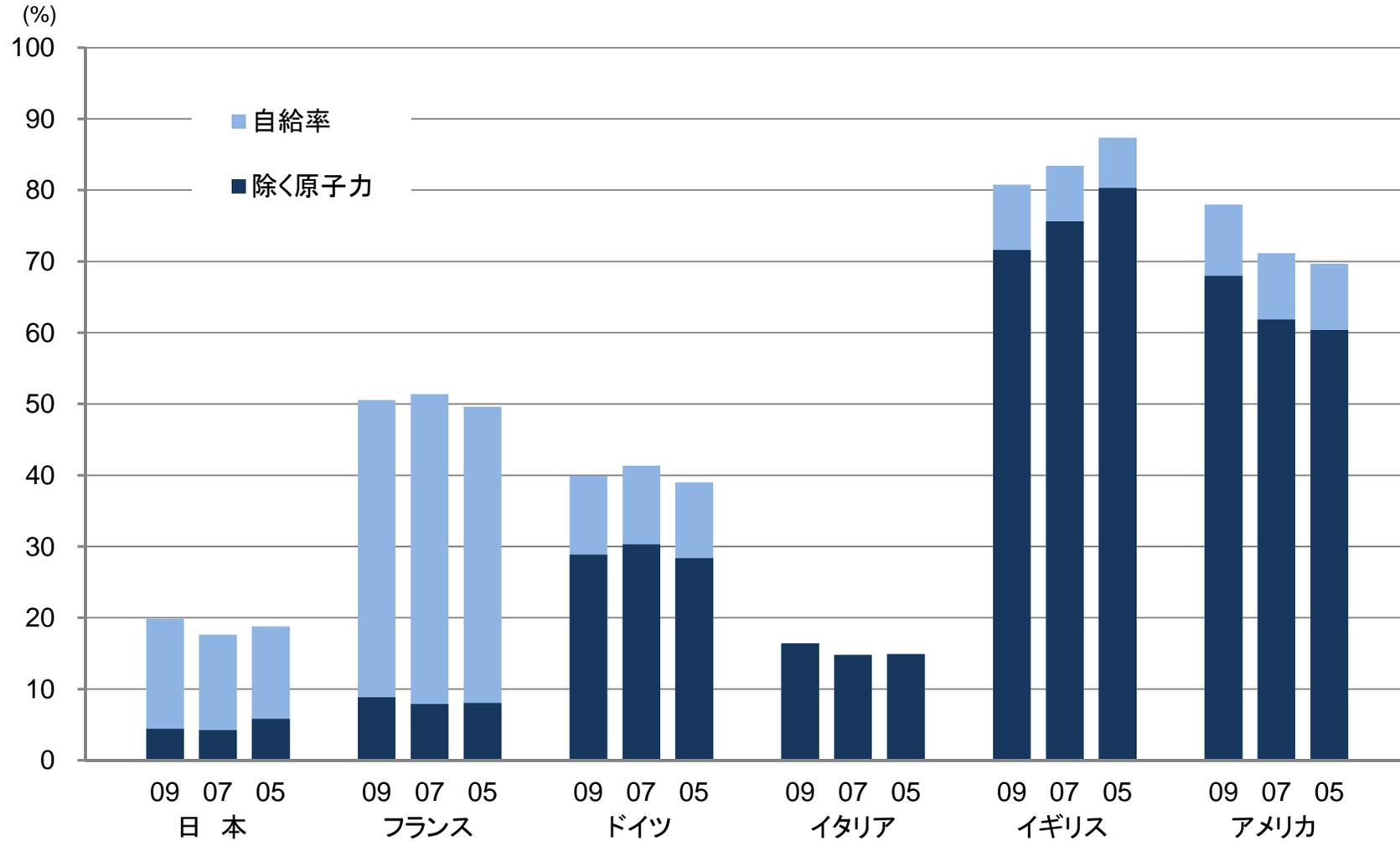
先進主要国の一次エネルギー構成の比較



(出所: IEA)

低い日本のエネルギー自給率

主要国のエネルギー自給率

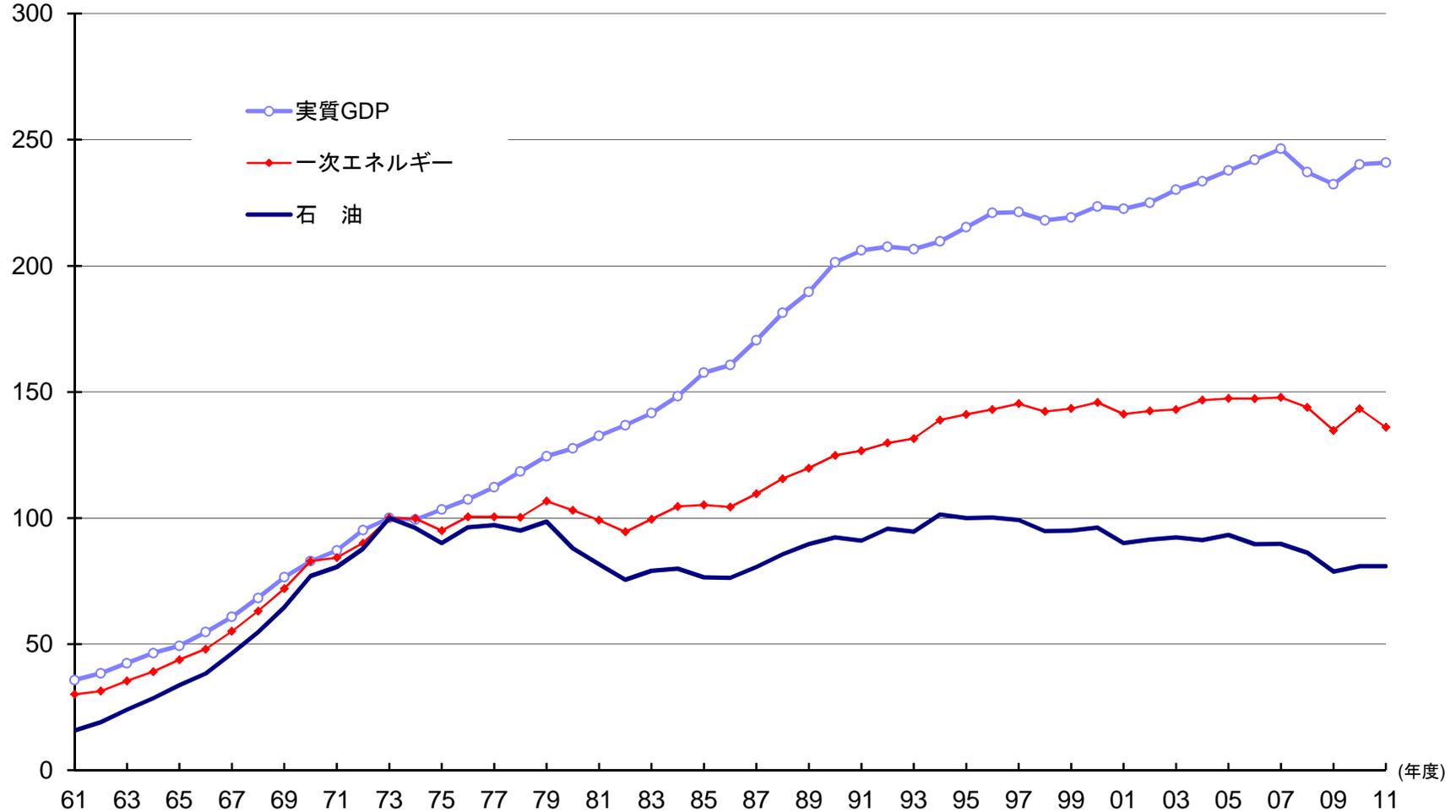


(出所: IEA)

日本では1970～1980年代に省エネが急速に進展

日本経済と一次エネルギー供給量の推移

(1973年度=100)



(出所: 内閣府、経済産業省)

エネルギー政策は国家戦略の中核であるべき

- エネルギーはあらゆる経済活動および暮らしにとって必要不可欠な基礎資材であり、その不足は経済および国民生活に大きなダメージを与える
- 日本のエネルギー政策に不足している戦略概念
 - 大半の国が国家戦略の柱にエネルギーを政策を据えている
 - 厳しさを増すエネルギー資源の獲得競争
- 当面は「供給安定性」と「経済合理性」を重視すべき
- 市場原理の活用、自由化領域の拡大は、検討すべき課題だが、その弊害にも留意すべき
- 地球環境問題は中長期的には重要な課題だが、過度な対応は国力を低下せしめる
- 新たなエネルギーベストミックスの構築
 - 供給安定性の確保
 - 経済合理性の追求
 - 合理的な地球温暖化対策
 - 原子力への取り組みをどうすべきか
 - 火力、水力、原子力、再生可能エネルギー等の最適バランス
 - 効率的な分散型エネルギー供給システムの導入

エネルギー基本計画：基本的視点を見直す必要はない

- エネルギー基本計画… 現行計画は2010年6月改定
- 基本的視点
 - 総合的なエネルギー安全保障の強化
 - 地球温暖化対策の強化
 - エネルギーを基軸とした経済成長の実現
 - 安全の確保
 - 市場機能の活用による効率性の確保
 - エネルギー産業構造の改革
 - 国民の理解
- 目標実現のための取組
 - 資源確保・安定供給強化
 - 自立的かつ環境調和的なエネルギー供給構造の実現
 - 低炭素型成長を可能とするエネルギー需要構造の実現
 - 新たなエネルギー社会の実現
 - 革新的なエネルギー技術の開発・普及拡大
 - エネルギー・環境分野における国際展開の推進

エネルギー供給構造高度化法：修正が必要に

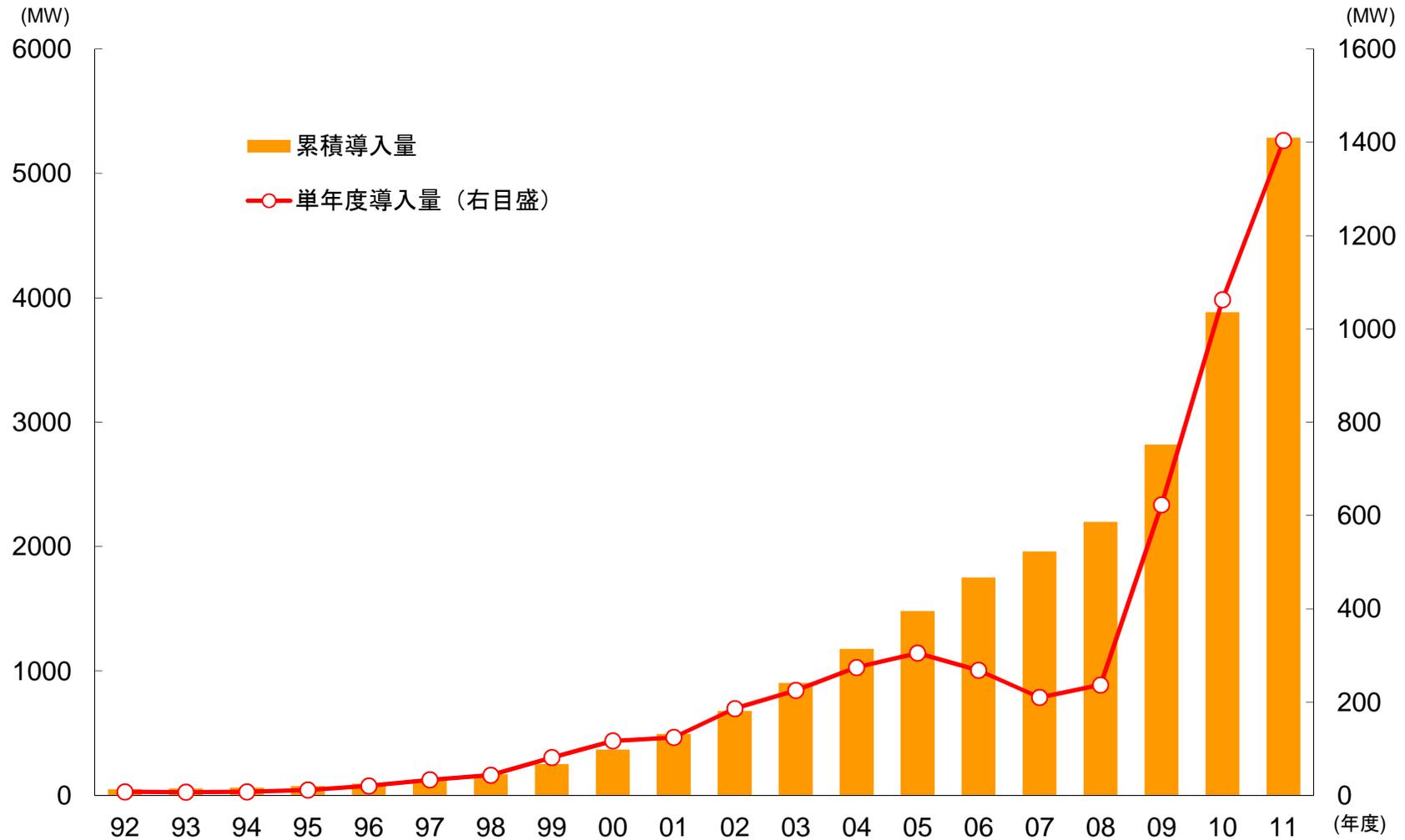
- 09年7月、「エネルギー供給構造高度化法(非化石エネルギー源の利用及び化石エネルギー原料の有効な利用の促進に関する法律)」制定
- 再生可能エネルギー源・非化石エネルギー源の導入・利用拡大
 - 太陽光、風力、地熱、バイオマス等の再生可能エネルギー源の導入拡大
 - 電気事業者に対する非化石電源比率の拡大 ⇒ **見直しが必要**
 - ◆ 2020年 50%以上
 - ◆ 2030年 70%以上
 - 電気事業者に対する再生可能エネルギー源による電気の買取制度の拡充
 - 石油、ガス事業者に対するバイオマス燃料の利用拡大
- 原油や天然ガスなど化石燃料の高度利用
 - 安定供給の確保
 - 利用設備・機器の高度化の推進
 - 原料の高度利用の推進

再生可能エネルギー導入拡大のための施策

- 固定価格買取制度
 - 太陽光、風力、小規模水力、地熱、バイオマスを用いて発電した電気を電気事業者
に高値で買い取るよう義務付け
 - 買い取りに要した費用は電力各社の電気料金に反映
- 優先給電ルールの導入
 - 再生可能エネルギーによる電気を電力系統に優先的に接続し、利用させるための
系統運用ルールを導入
- 電力系統安定化対策
 - 出力が不安定で事前に予測することが難しい太陽光および風力発電の導入拡大を
図るため必要に
- 再生可能エネルギーの導入状況
 - 太陽光：支援制度の整備により導入が再び加速
 - 風力：諸要因により導入ペースが鈍化
 - 小規模水力：開発進むも導入規模は限定的
 - 地熱：規制緩和により開発再開も導入可能量は限られる
 - バイオマス：燃料の安定確保に課題

太陽光発電の導入が加速

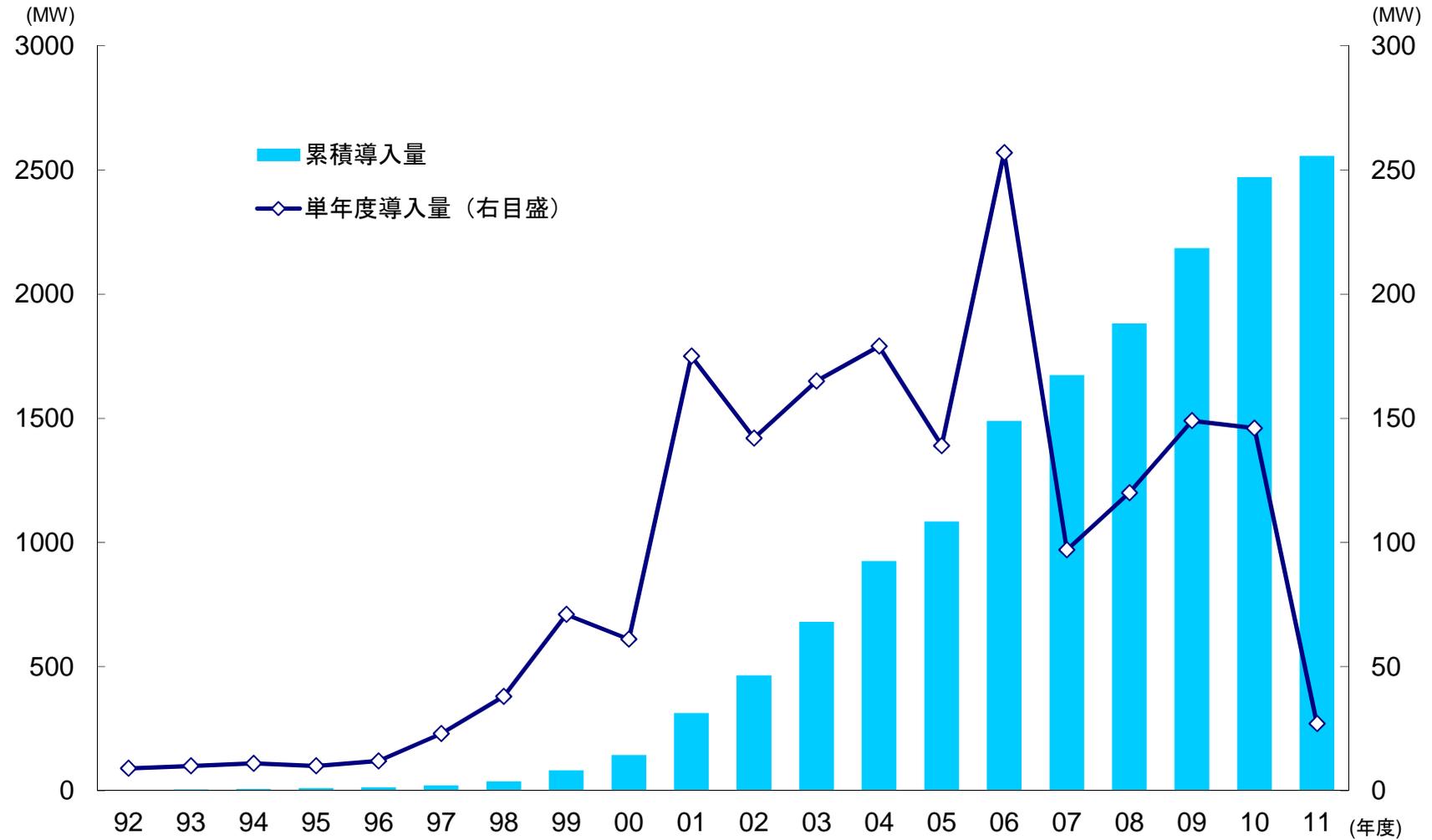
太陽光発電 導入量の推移



(出所: 太陽光発電協会)

風力発電の導入ペースは鈍化

風力発電 導入量の推移



(出所: 風力発電協会)

エネルギー産業で実施された規制・制度改革

- 石油:02年1月に石油業法が廃止され完全自由化
 - 87~91年度:自主経営への移行
 - 96~01年度:競争原理の導入、完全自由化
- 電力:小売全面自由化、発送電分離などの実施を検討中
 - 95年度:発電事業への参入自由化等
 - 00年3月:部分自由化(受電規模2000kW以上、シェア約26%)
 - 04年4月:自由化範囲拡大(500kW以上、約40%)
 - 05年4月:自由化範囲拡大(50kW以上、約63%)、接続供給料金廃止、電力卸取引市場創設等
- 都市ガス:自由化範囲のさらなる拡大、施設開放など検討へ
 - 95年度:大口供給の自由化(年間契約使用量200万m³以上、シェア約44%)
 - 04年4月:自由化範囲拡大(50万m³以上、約52%)、全事業者へ託送供給義務付け、ガス導管事業制度の創設、卸託送制度の整備など
 - 07年4月:自由化範囲拡大(10万m³以上、約59%)
- LPガス:相対的に変化が小さかったが・・・
 - 96年度:液石法、高圧ガス保安法の改正

日本のエネルギー産業は競争の時代へ

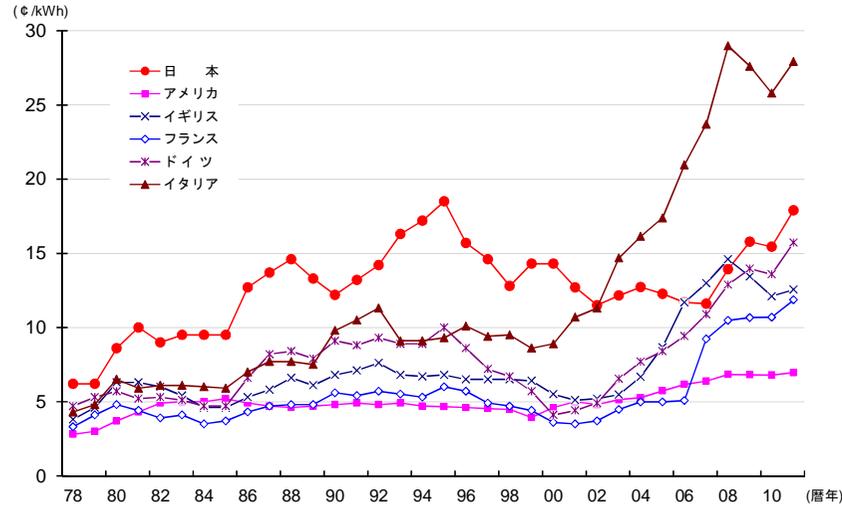
- 経営自由度の拡大
 - コスト削減・効率化
 - 設備投資の大幅な削減
 - 料金設定
 - 事業領域の拡大
- エネルギー産業間の競争拡大
 - 石油 ⇄ 電力 ⇄ ガス間競合の拡大
 - エネルギー産業間の相互参入
 - 異業種・外国企業などの新規参入
- 規制改革をきっかけに業績・財務体質ともに大きく改善
 - 業績は1996年度以降、拡大傾向で推移
 - 財務体質も1999年度から急速に改善
 - 規制・制度改革はエネルギー各社の経営にとってポジティブファクターに
- 規制・制度改革の目的の一つだった内外価格差は大幅に縮小

規制緩和後の各エネルギー産業の動向

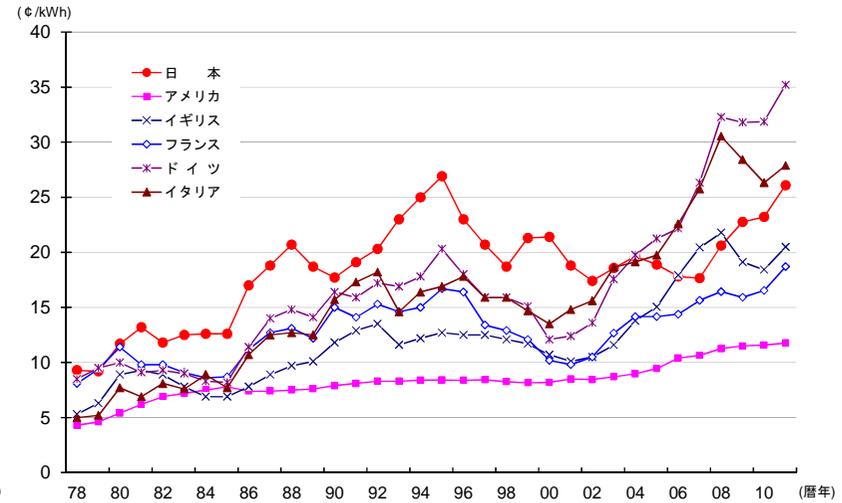
- 石油
 - ガソリンのマーヅンは大幅に低下、他製品のマーヅンも低下
 - コスト削減・効率化、設備集約が進み、石油精製・元売の経営体質が改善
 - 販売業界では合併・再編・撤退が進むとともに事業者間較差が拡大
- 電力
 - 発電事業を中心に新規事業者の参入が拡大したが原油高の影響などでペース鈍化
 - 料金は規制分野で20%前後、自由化分野の一部で40%余り低下
 - コスト削減・効率化が進み、電力各社の経営体質が改善
- 都市ガス
 - 電力各社が大ロガス供給事業に参入
 - 大手の料金は規制分野で10%前後、自由化分野の一部で20%余り低下
 - 販売数量増とコスト削減・効率化で都市ガス大手の利益が増加
- LPガス
 - 平均料金は上昇
 - 商権の売買によって集約が進むも、変化は相対的に小さい

電気・ガス料金の内外価格差の縮小・逆転

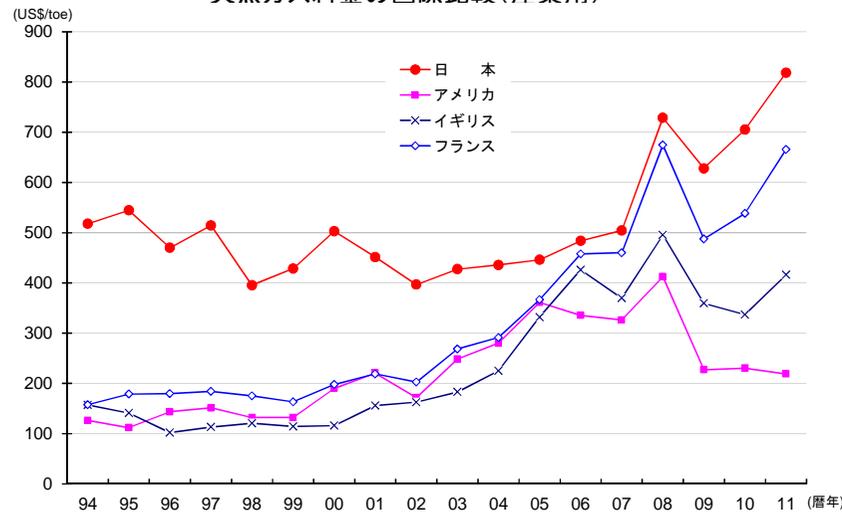
電気料金の国際比較(産業用)



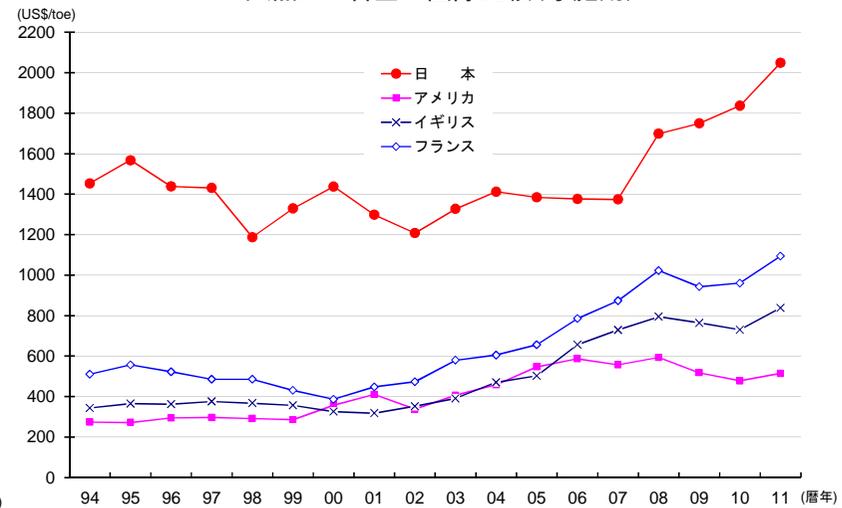
電気料金の国際比較(家庭用)



天然ガス料金の国際比較(産業用)



天然ガス料金の国際比較(家庭用)



(出所) EIA/ Energy Prices & Taxes

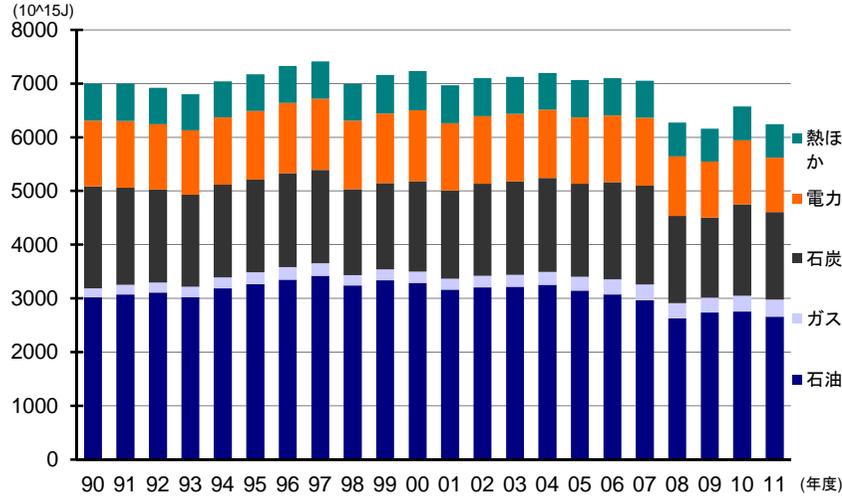
変化するエネルギーの消費構成

- 産業用 ⇒ 都市ガスのシェアが拡大
 - ガス・コジェネレーションシステムの普及
 - 石油系燃料からのシフト
 - パイプラインネットワークの拡大
 - 環境意識の高揚
 - 政府の導入・普及支援
 - 原油高に伴うLNGの価格競争力アップ

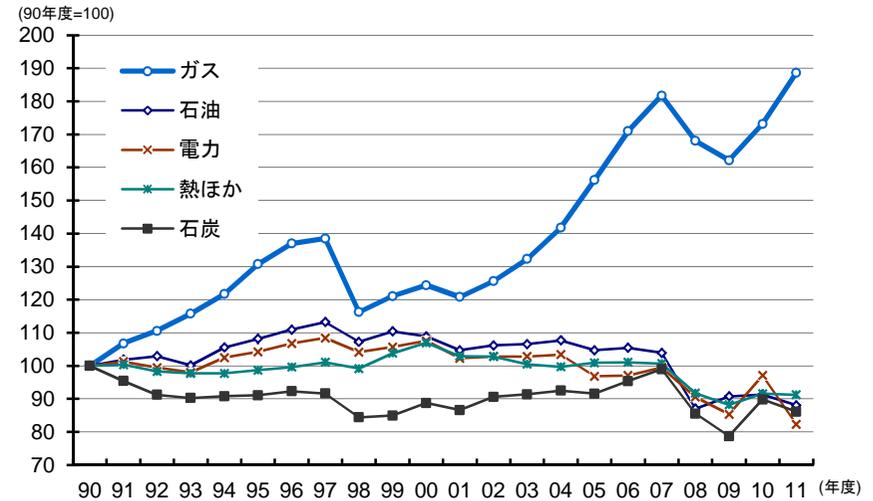
- 家庭用 ⇒ 電力が優位に
 - オール電化住宅の普及
 - ◆ 清潔性・利便性・安全性の高さ、ランニングコストの低さ
 - 電気料金の引き下げ、原油高による価格競争力アップ
 - 電気製品の機能・性能向上
 - ◆ エアコン、IHクッキングヒーター、電気ヒートポンプ式給湯システムなど
 - 住宅の性能向上
 - ◆ 断熱性・機密性の向上

産業用・業務用ではガスのシェアが上昇

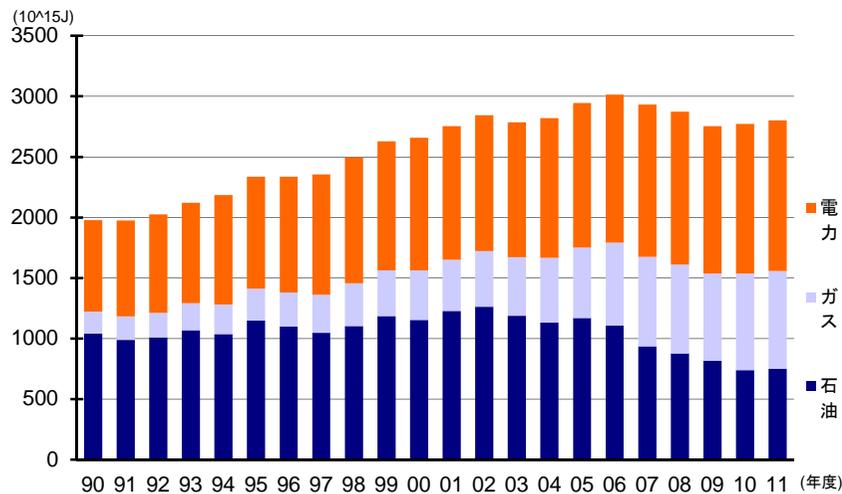
産業用エネルギー消費の部門別推移



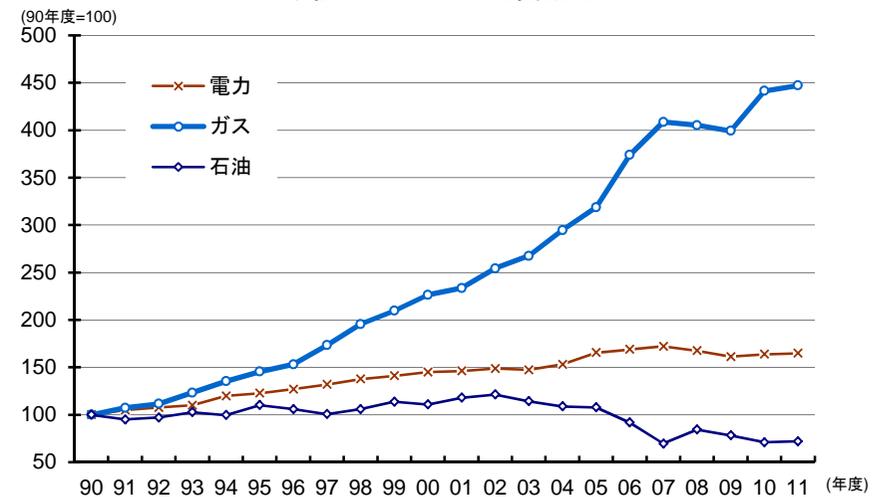
産業用エネルギー消費動向



業務用エネルギー消費の部門別推移



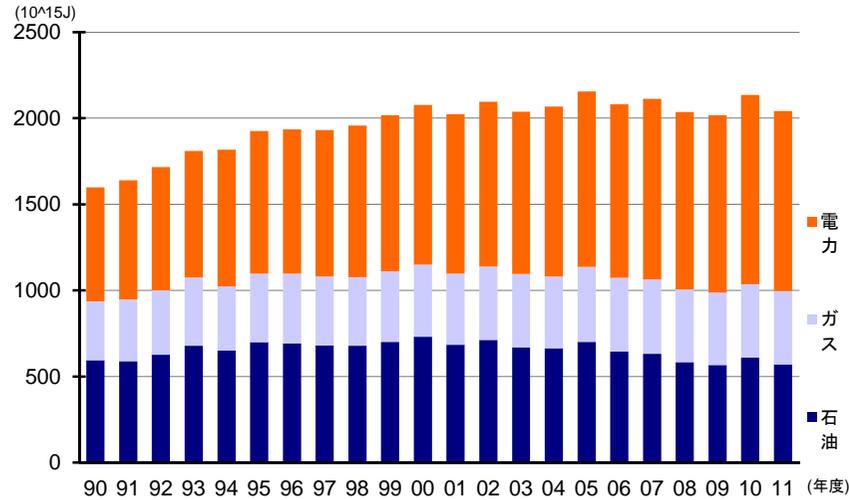
業務用エネルギー消費動向



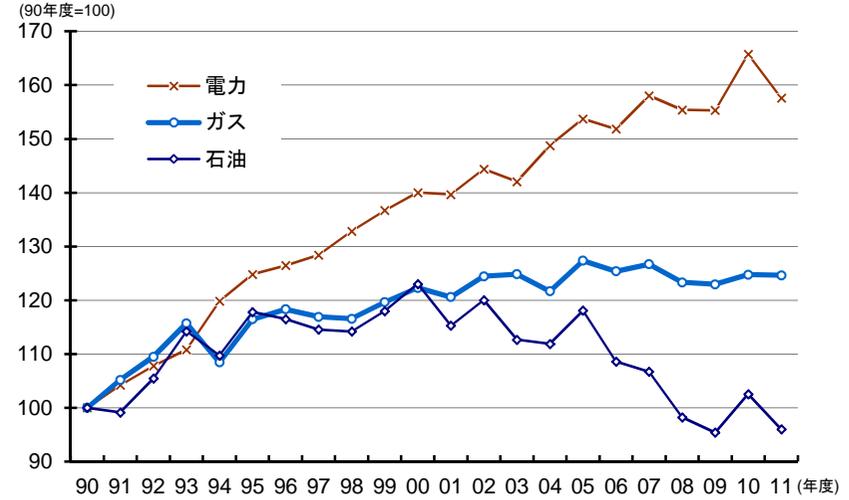
(出所: 総合エネルギー統計)

家庭用では電気のシェアが上昇

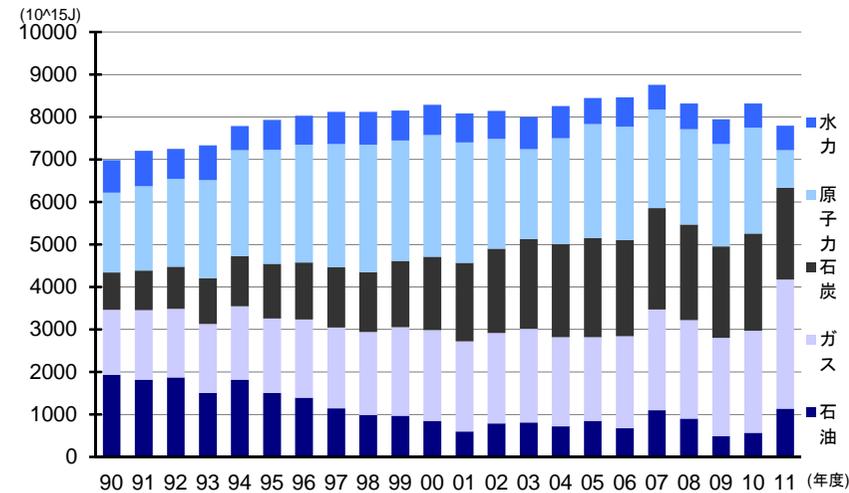
家庭用エネルギー消費の部門別推移



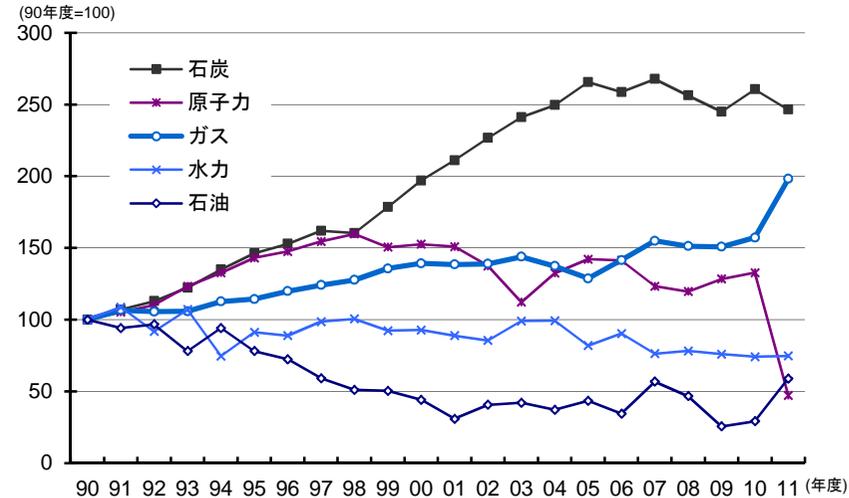
家庭用エネルギー消費動向



発電用エネルギー消費の部門別推移



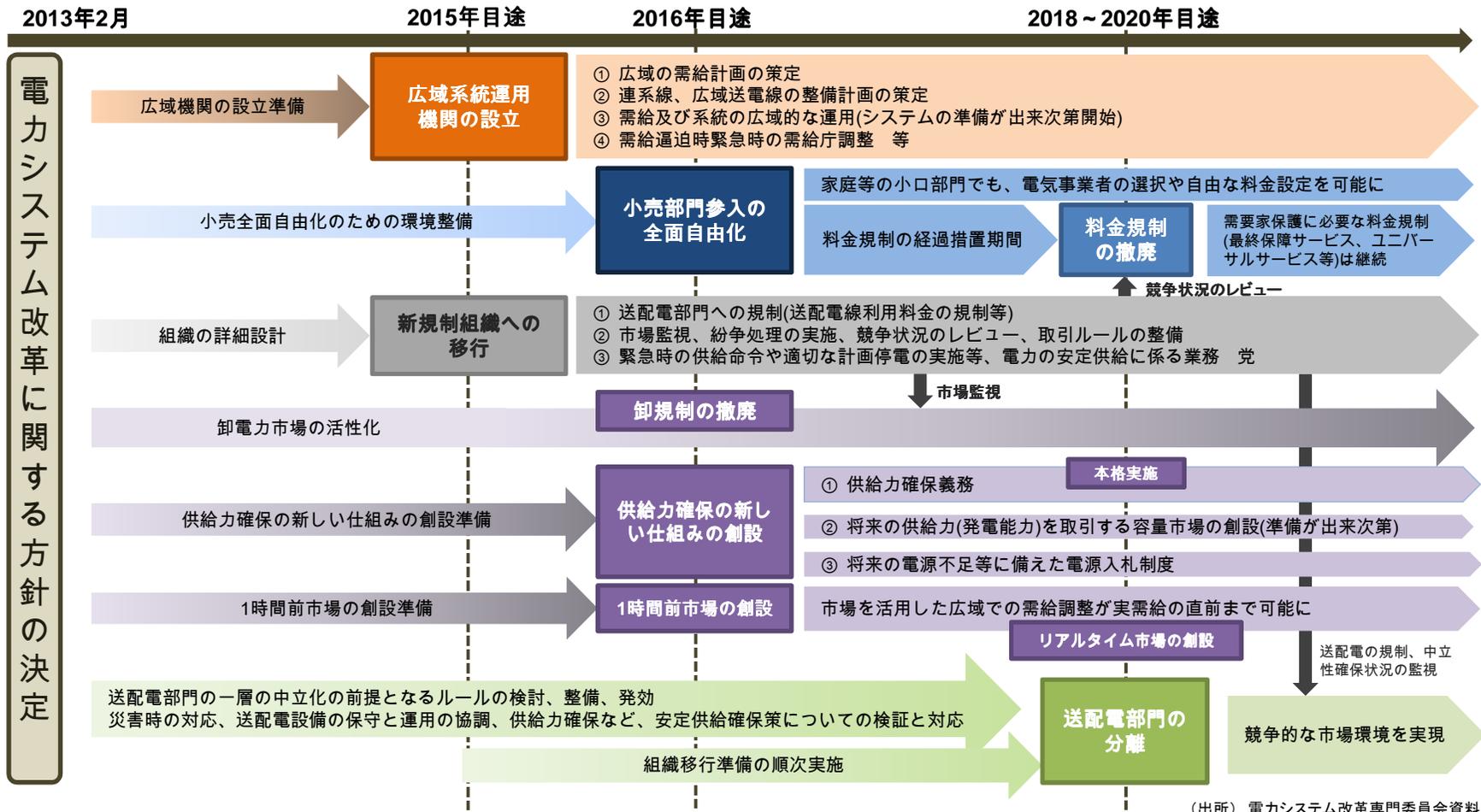
発電用エネルギー消費動向



(出所: 総合エネルギー統計)

電力システム改革の工程表

1. 電力システム改革は、大きな事業体制の変革を伴うものであり、十分な準備を行った上で慎重に改革を進めるため、実施を3段階に分け、各段階で検証を行いながら実行する。
 2. 広域系統運用や、小売参入の全面自由化など、早期に実施が必要な改革については、可能な部分から速やかに実行に移す。
 3. 送配電部門の法的分離には、分離に向けた準備や給電指令システムの対応等、万全の備えが欠かせない。また、料金規制の撤廃には競争の進展が前提となる。そのため、相当の期間を置き、事業環境等を踏まえた上で実施を行う。
- (注1) 送配電部門の法的分離の実施に当たっては、電力の安定供給に必要な資金調達に支障を来さないようにする。
 (注2) 第3段階において料金規制の撤廃は、送配電部門の法的分離の実施と同時に、または、実施の後に行う。
 (注3) 料金規制の撤廃については、小売全面自由化の制度改正を決定する段階での電力市場、事業環境、競争の状態等も踏まえ、実施時期の見直しもあり得る。



(出所) 電力システム改革専門委員会資料

今後予想されるエネルギー関連事業の規制制度改革

➤ ガス事業制度

- 効率的なガス導管網形成のための諸制度の整備
- 小売自由化範囲の拡大
- 公平性・中立性の確保
 - ◆ ガス供給設備の開放
 - ◆ 託送供給制度の改正
 - 同時同量の緩和、気化・圧送コストの託送料金からの除外等
 - ◆ 規制料金制度の改正
 - 税など外生的・固定的なコストのガス料金への反映等
- 天然ガスへの燃料転換の促進・高度利用推進策

➤ 石油事業制度

- 設備集約・合理化の推進、および、その政策的支援

➤ その他

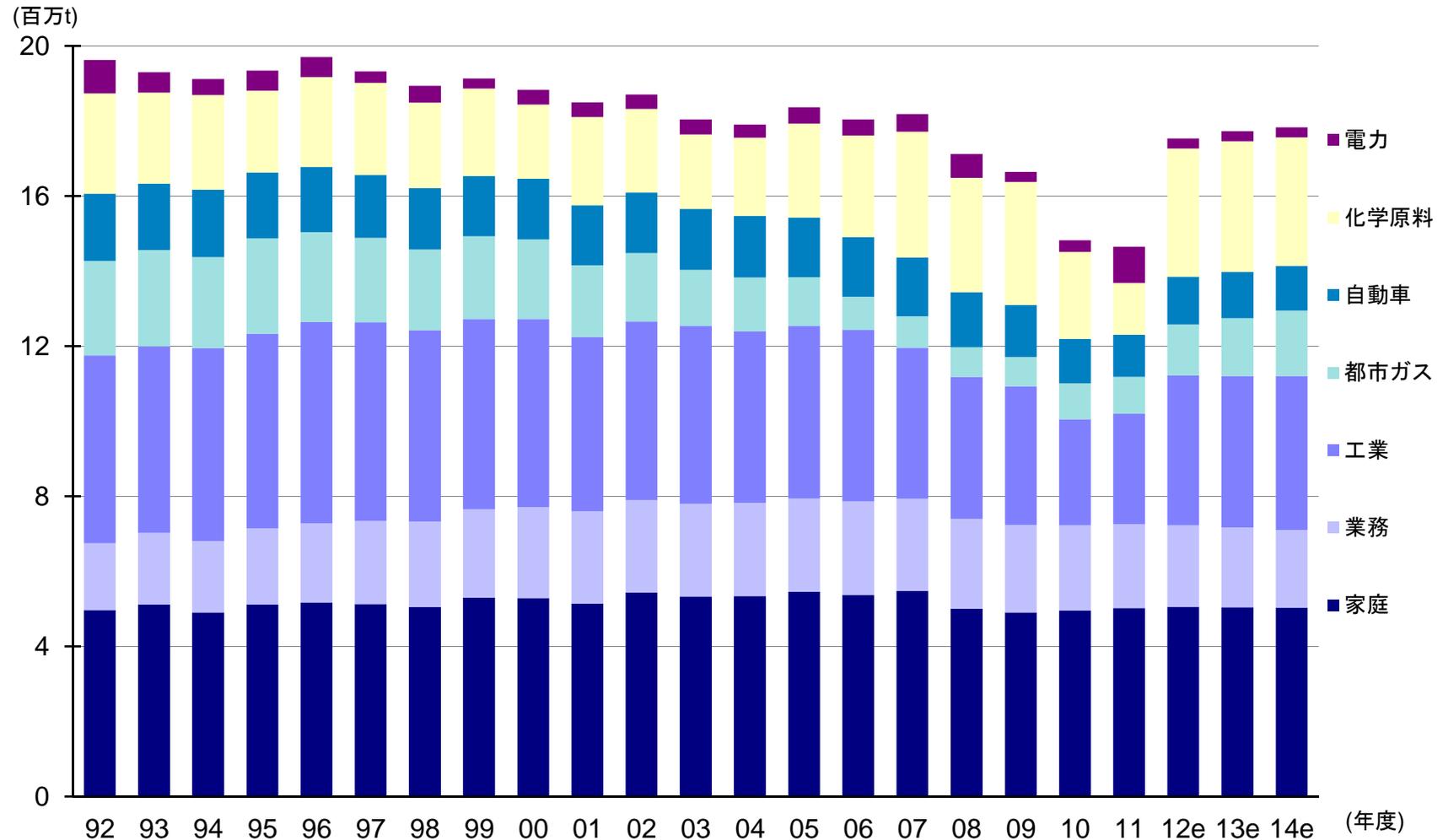
- 環境配慮型エネルギー機器・システムの導入支援など

LPガス業界の今後の課題

- 業界全体の課題
 - 競争時代への対応
 - 需要開発
 - イメージの向上
- 事業者の課題
 - 合理化・効率化
 - お客様との関係の強化
 - サービスの充実
 - ガス料金の引き下げ(価格競争力の強化)
 - 潜在需要の掘り起こし
 - 新規顧客の開拓
 - 収益の維持・拡大
- 元売の課題
 - 供給安定性の確保
 - 合理化・効率化
 - 収益の維持・拡大

伸び悩むLPガスの国内需要

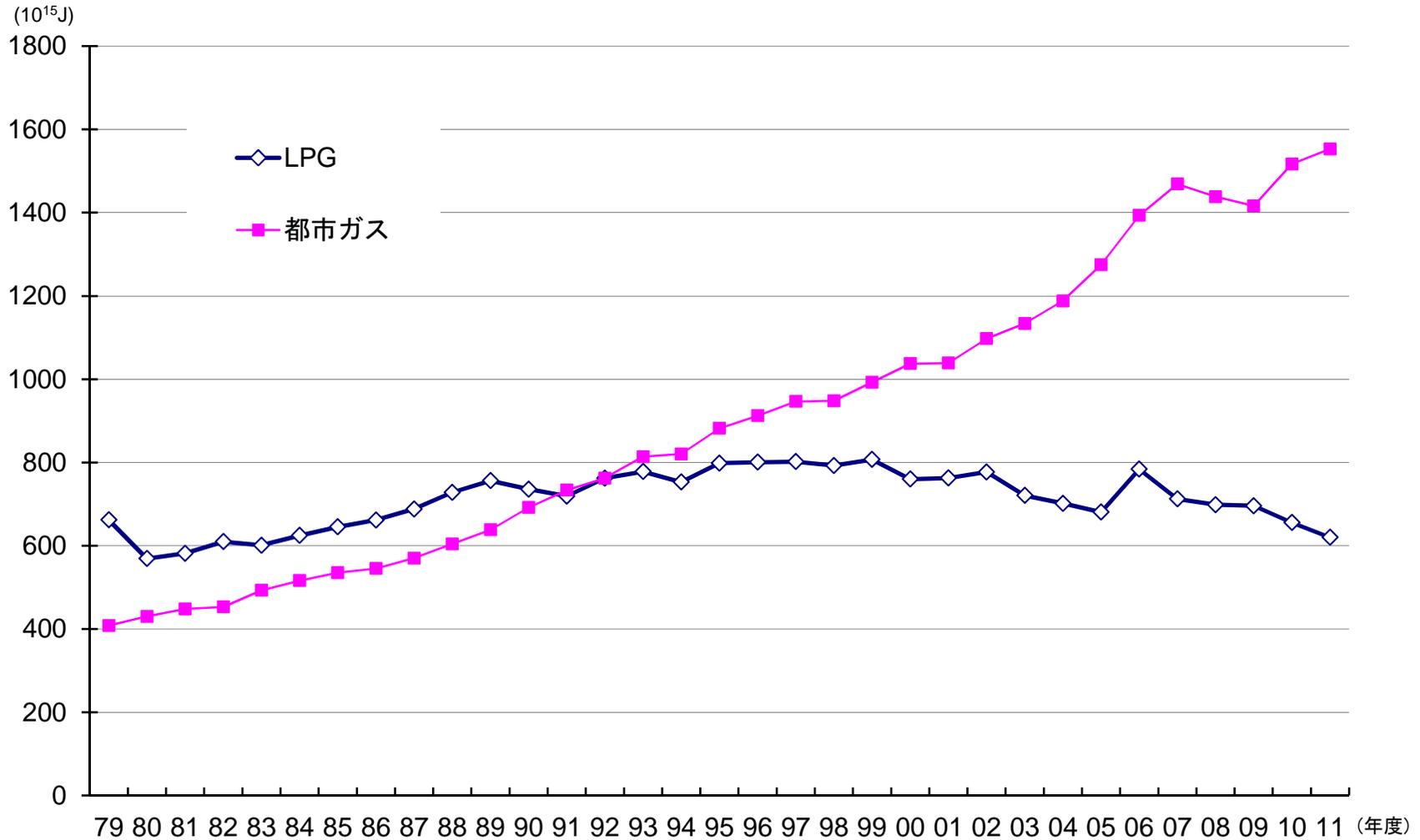
LPガスの国内需要見通し



(出所: 経済産業省。予想は「平成22~26年度液化石油ガス需要見通し」)

伸びる都市ガス、伸び悩むLPガス

LPGと都市ガスの国内消費量の推移

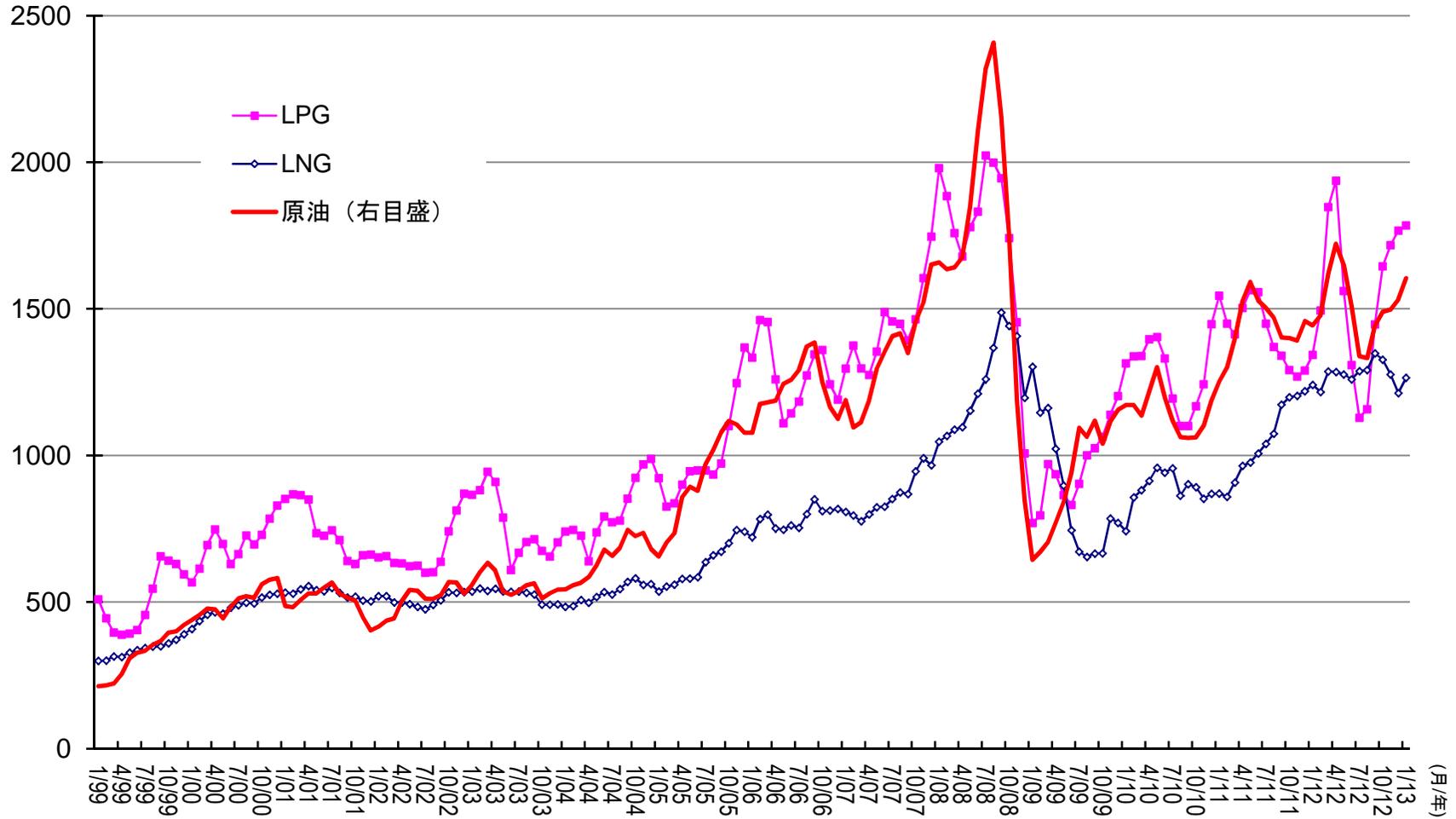


(出所) 資源エネルギー庁「エネルギーバランス表」

LPガスの輸入価格が高騰

LPG・LNG・原油の輸入CIF価格の推移

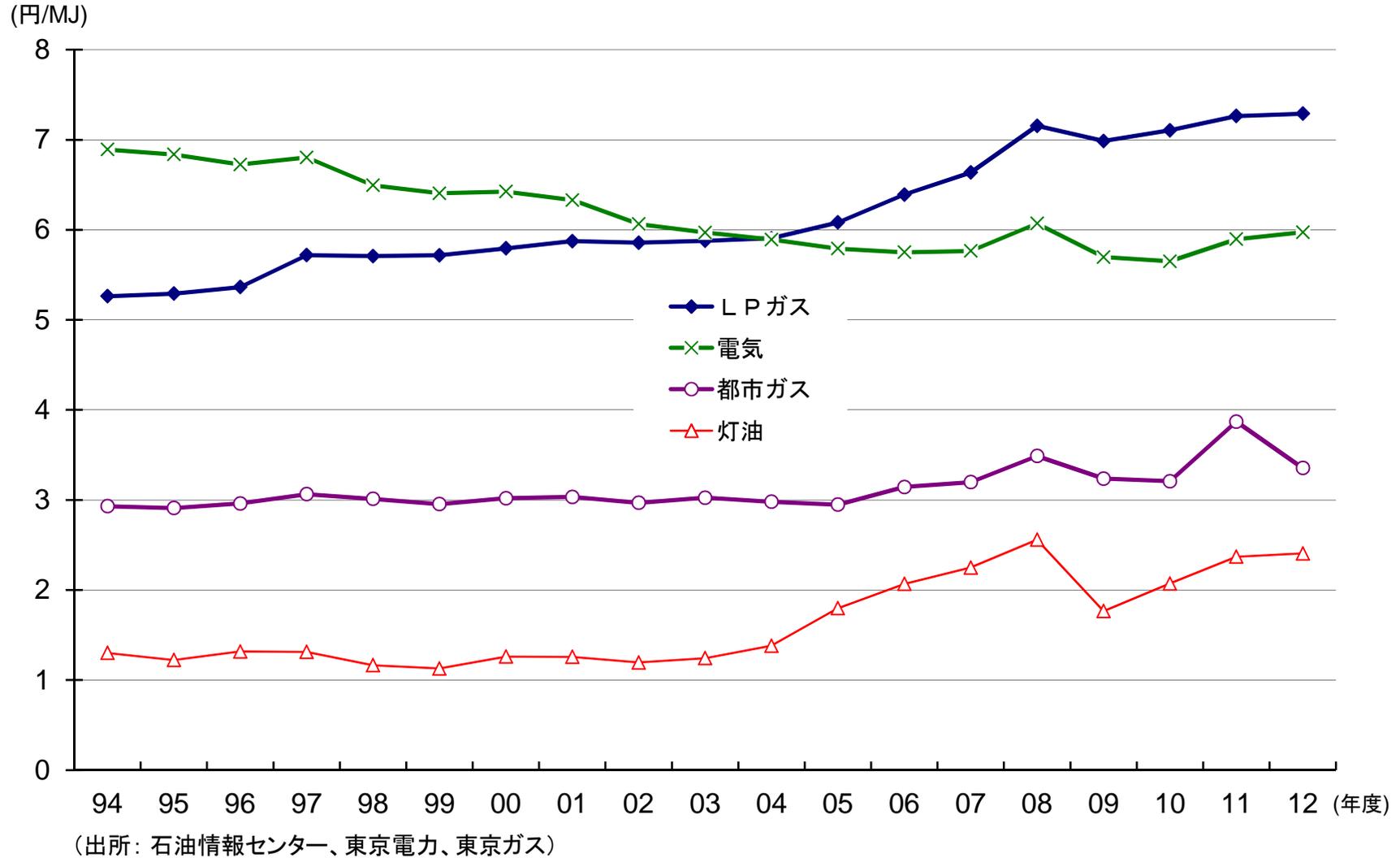
(円/kJ)



(出所: 通関統計、IR&A)

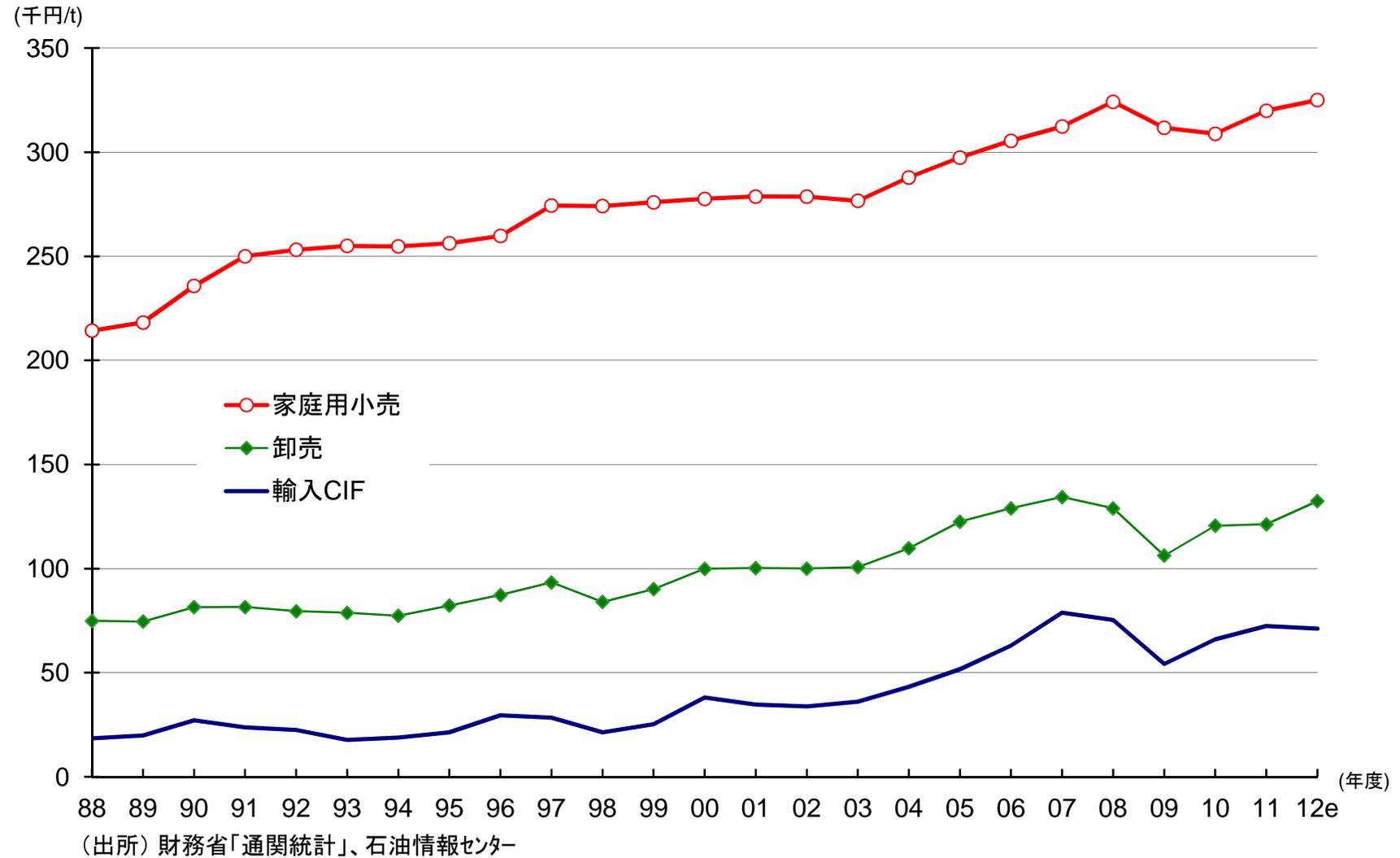
家庭用の熱量単価はLPガスが最も割高

灯油の配達価格、LPガス・電気・都市ガス料金の推移



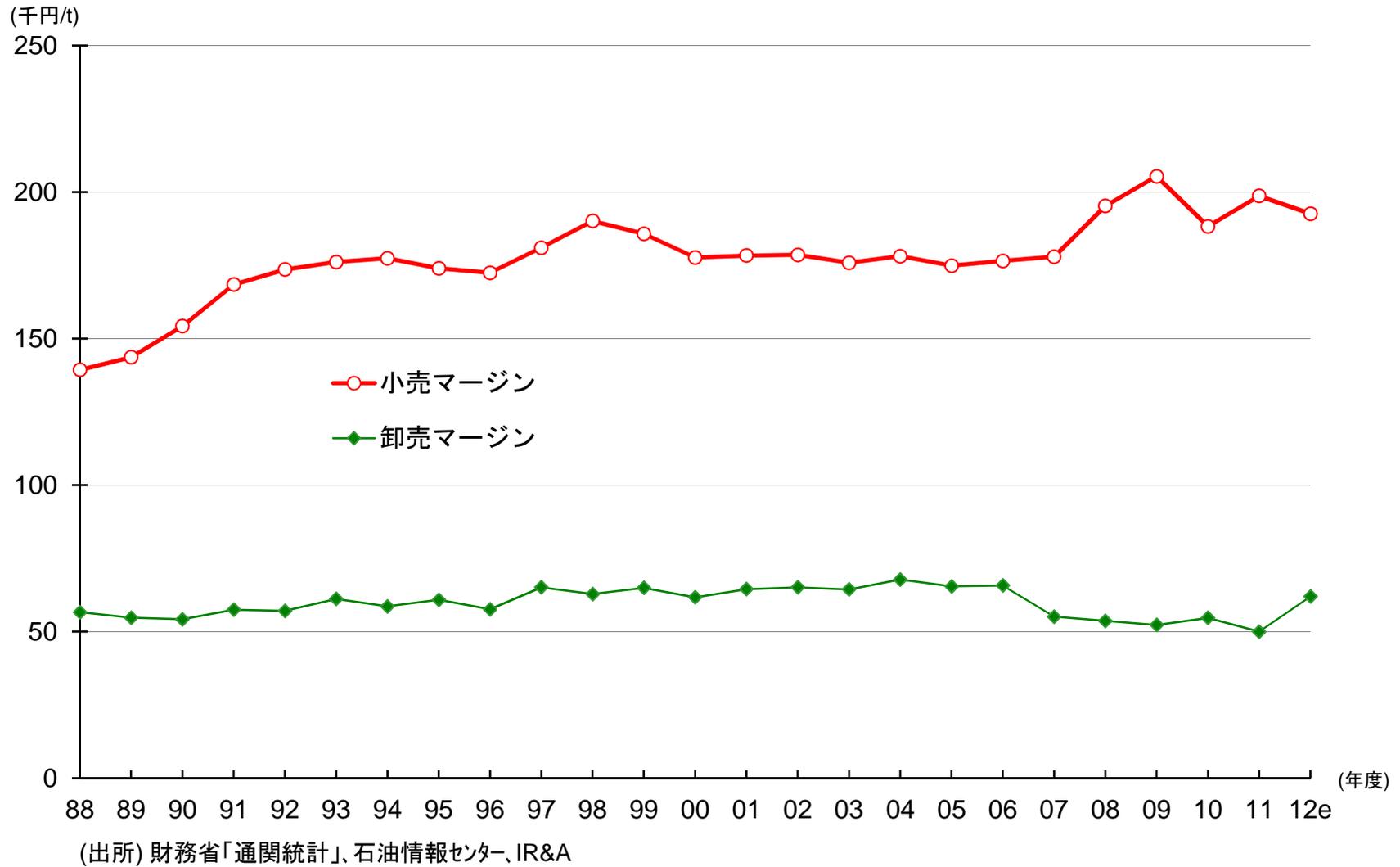
下方硬直的なLPガスの小売価格

LPガス価格の推移(月次)



CP下落局面で拡大したLPガスの小売マージン

LPガスマージンの推移

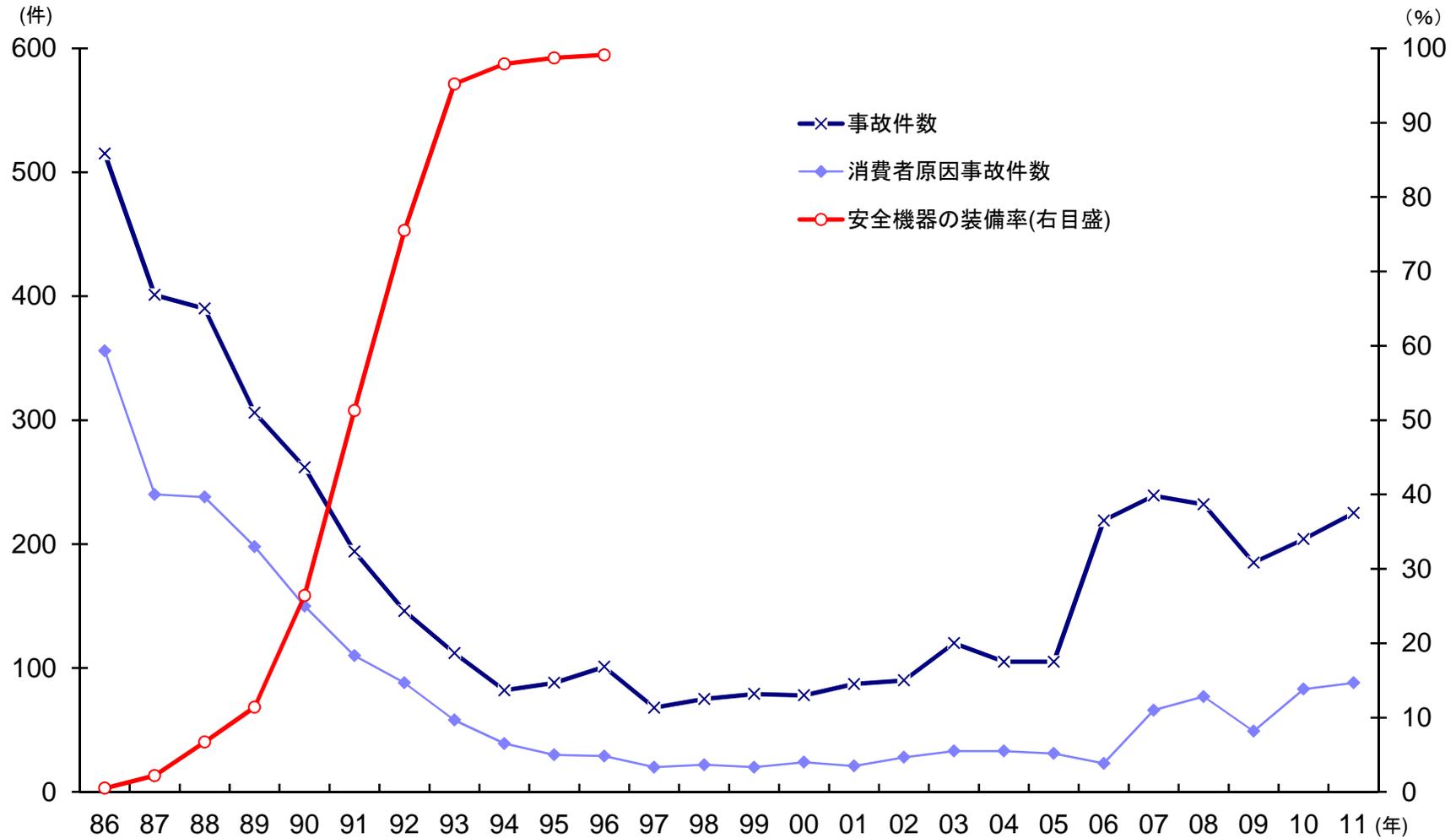


LPガスの強みを理解し、強化する

- イニシャルコストが安い
- 安全性が高い
- 災害に強い
- 環境にやさしい
 - 生産から燃焼までのCO2排出原単位は化石燃料の中で最も少ない
 - LPG乗用車のCO2排出量はガソリン車より少なく、PM、NOx排出量はディーゼルトラックより一桁少ない
- LPガス機器は電化製品に比べて使用時の制約が少ない
 - ガスコンロは鍋やフライパンを動かしても火力が落ちず、調理しやすい
 - ガス給湯器は湯切れしにくい
- 湯の質が良い
 - ガス給湯器の湯は水道水の品質
 - 電気給湯器は深夜に沸かした湯を貯めて使う

LPガスの安全性は高いが、近年、事故が増加

LPG事故件数と安全機器装備率の推移



(出所: 経済産業省 原子力安全・保安院)

LPガスの弱みを理解し、是正する

- ランニングコストが高い
 - 料金体系を是正する
 - 単位使用量を増やす
- コンロ周りが汚れやすく掃除しにくい
 - ガラストップ・ステンレストップコンロの改良
 - 適切な換気扇の設置・利用の喚起
- ガス機器・システムの品揃えが不足
 - 消費者ニーズをより反映した機器・システムの開発
 - 都市ガス用機器・システムのLPG用の導入拡大
- イメージ・信頼性が劣る
 - 向上策の実践
 - 顔の見える営業
 - 真実を広める

ライバルの強みと弱みを理解する

➤ 電気の強みと弱み

- ランニングコストは安い、イニシャルコストは高い
- 台所を清潔に保ちやすい
- 安全性が高い
- 換気が必要ない
- エコキュートは沸かした湯を貯めて使用するのでタンクスペースが必要
- IHクッキングヒーターでは調理方法を一部変えなくてはいけない

➤ 都市ガスの強みと弱み

- LPガスに対して、ランニングコストは安いケースが多いが、イニシャルコストは高い
- LPガスに比べて機器・システムが充実
- ガス切れしない

LPガス産業の未来像を何に求めればいいのか

- わが国では産業のイニシアチブを誰が握ってきたのか
 - 1950～60年代...生産者
 - 1970～80年代...流通業者
 - 1990年代以降...消費者
- 大きく変化した国内の流通サービス業
 - 一般小売...スーパー、コンビニエンスストア、ディスカウントストア、ホームセンターなど新業態の開発と台頭
 - 専門店...専門量販店(カテゴリーキラー)の台頭
- 消費者の支持が得られない事業者は十分な収益を確保できない

強みや特徴を誰にアピールすべきか？

➤ 供給者

- 住宅メーカー、ディベロッパー、工務店、施主に強みをアピール

➤ お客様

- 顔の見える営業・サービスの提供
- お客様のニーズの把握
- お客様の不満への積極的な対応
- 経済性、安全性の高さなどの強みをアピール

➤ 政治・行政

- 供給安定性、安全性の高さへの理解を求める

➤ ネガティブキャンペーンは逆効果

- 効果が上がっているとは思えない電化ネガティブキャンペーン
 - ◆ 電化住宅の普及が進んでいる現状を踏まえた対応が必要
- ネガティブキャンペーンは消費者不信につながる危険性が高い

電化住宅の普及を招いたガス業界の怠慢

- お客様の不満に積極的に対処してこなかった
 - ガスコンロは汚れやすく掃除しにくい
 - ◆ IHクッキングヒーターの普及はガス業界の失態が招いた
 - 不十分なガス機器の品揃え
 - ◆ ガラストップコンロの普及モデルを何故、充実させないのか？
 - すべてのお客様が高級品を望んでいるわけではない
 - ◆ ガス事業者はガスを売るのが仕事、ガス機器はガスを売るための道具
 - 機器メーカー任せではだめ
 - ◆ 既成概念にとらわれない新製品の開発を
 - お客様のニーズを把握し反映
 - お客様に新たな提案を
- 電気料金との格差の拡大を半ば放置した
 - 電気料金は大幅に低下、都市ガスは低下幅が小さく、LPガス料金は上昇
 - コスト削減・効率化を進め、そのメリットの一部をお客様に還元すべき

ガス業界にはまだ決定的な戦略製品がない

- ガラストップコンロ
 - ガスコンロとしては魅力的だが、IHに対抗しきれていない面がある
 - 普及品の開発が必要不可欠
- 潜熱回収型給湯器(エコジョーズ)
 - ガス給湯器としてはきわめて優れているが、給湯コストはヒートポンプを利用したエコキュートより割高
- 床暖房・ガス暖房
 - 床暖房は快適、でも、単純に使うとコスト高に
 - お得な使い方の提案、割引料金メニューの設定が必要では
- ハイブリッド給湯暖房システム(エコワン)は有望な対抗商品になりうる
- 家庭用発電機
 - ガスタービン型(エコウィル)、燃料電池型(エネファーム)ともに、現状ではオール電化システムにコスト面などで対抗しきれていない
- GHP
 - なぜ、EHP(エコキュート)にGHPで対抗しようとしてこなかったのか？

「ガスか、電気か」の二者択一で良いか？

- 電気はオール電化提案のみ
 - ほとんどすべてのガス機器・石油機器を電気製品に置き換えられるので、電化側の提案はオール電化に偏重
 - ガス機器を排除することで最適提案でなくなっている可能性がある
- ガスは最適提案で対抗すべき
 - オールガス化はできない
 - 電気製品との組み合わせでガス機器をより魅力的にできるケースも
 - ガスはお客様にとって最適と思われる提案で対抗すべき
- 百害あって一理しかない「電化ネガティブキャンペーン」の展開
 - 疑わしい内容が一つでも含まれているとすべての提案内容を否定されてしまう可能性がある
 - オール電化住宅にユーザーの90%以上が現状に満足・・・電化の否定は多くのお客様を敵に回すことになる可能性が高い

先守防衛

- 守りを固めるだけでは守りきれない
- 攻められてから対抗措置を講じたのでは対抗しきれない
- あらかじめ対策を講じていけばより守りやすい
- 先に攻めることができれば、さらに守りやすく、かつ、攻められる
- 顧客の防衛においても、守りに専念する「専守」より、先に守りを固める「先守」、先に攻める「先攻」の方が、より大きな成果が期待できる

お客様サービスのさらなる充実を図るべき

- ガスは常に必要なもの
 - 24時間対応は当然
 - コールセンターの設置
- お客様の暮らしをより快適にするための提案を
 - ガス機器のじょうずな利用方法
 - キッチンなどのリフォーム
 - より便利な製品の開発と提案
- お客様の観点に立った提案を
 - お客様毎の事情を考慮した提案
 - 電気製品を積極的に取り込むのも戦略の一つ
 - ◆ 検討の価値がある家電メーカー、家電販売店とのタイアップ

戦略的な価格政策

- 納得性を高めるためには透明性の高い「三部料金制」の導入が必要
 - 設備コスト回収後は利用料を引き下げるか、最新設備への更新を図るべき
- 原料費調整制度を導入しCP変動リスクの軽減を
- ガスをもっと有効に利用していただくための料金体系の導入
 - 固定料金(基本料金、設備利用等料金)を上げ、従量料金単価を下げる
 - 逓減料金の導入
 - 1件のお客様から頂戴できる利益の一定額以下への抑制
- 割安な価格でガス機器のレンタルを
 - 戦略製品の導入・普及の拡大や電化対抗に有効

LPガス業界も競争時代への対応

- 過当競争は排除すべきだが競争はあって当然
- 合理化・効率化の推進
 - 物流の合理化
 - 業務提携・事業統合・合併
 - メリットの一部はお客様に
- 無益に終わる可能性がある商権買収
 - 商権の売買をお客様は承知していない
 - お客様が納得できる対価は設備コスト分のみ
 - のれん代償却期間内でのコスト回収が必要条件
- お客様に選ばれる事業者になる
 - お客様が自らの判断で選択することができる時代
 - 他のガス事業者、電気を選択するのを拒めない
 - お客様の観点に立ったマーケティング

Gライン、コラボをどのように活用すべきか？

- Gライン、日本ガス体エネルギー普及促進協議会(コラボ)を体質強化と合理化に活用
- 都市ガス大手より劣っている面の強化
 - ガス機器・システム
 - マーケティング
 - サービス
 - イメージ
 - 普及支援政策
- 機器・システムの共同開発
- 電化対抗マーケティング
- 弱みを是正し、強みを活かして、合理化を推進すれば、都市ガス、電気に十分対抗できる

経営を変えてください!!

- 考え方を変えてください!!
 - 規制緩和はルールの変更
 - LPガス事業は小売業ではなくサービス業
 - 努力も工夫もしない事業者が生き残れる時代ではなくなった
- 収益環境や経営内容を正確に把握してください!!
 - 必要不可欠な客観的かつ具体的な経営評価
 - ほとんどの会社、事業部門で経営改善余地は十分にある
- 勝ち残るために経営の変革を!!
 - 「ムリ」と「ムダ」の排除
 - 意図的な「ムラ」=顧客の選別は必要
 - 強み・特長を活かせる分野の模索とその分野への事業展開

会社の未来はマネジメントが左右する

- マネジメントに求められる資質: 判断力、決断力、実行力、柔軟性
- CS(顧客満足)=ES(従業員満足)=MS(マネジメント満足)
 - CSを高めるためにはESを高くしなくてはならない
 - ESを高めるためにはMSが不可欠
- CS向上のポイントはマネジメントの理解と実践
 - 何ができるかを考え、そして、速やかに実践してください!!
 - マネジメントが変わらなければ組織は変わらない
- 顧客のニーズを把握していますか？
- 強みや特徴を理解していますか？
 - 顧客情報の収集が比較的容易で、すでに膨大な情報を所有している
 - ボンベの交換や機器の点検などのサービスを自ら行っているケースではお客様とのコミュニケーションを深めやすい
- 顧客ニーズを反映した経営を行っていますか？

人財が将来を左右する

- 企業の将来は優れた「人財」を確保できるかどうかで大きく左右される
- 高収益化に欠かせない優れたマネージャーとスタッフ
 - 多角化事業の収益拡大の成否は人財とソフトによる
- 有能な人材を確保するために必要なこと
 - 求人難の背景を理解する
 - ◆ 労働意識の変化
 - 求人対象を拡大する
 - 楽しく働ける環境をつくる
- 「材」を「財」へ
 - 潜在能力を引き出す
 - 知識・技能を高める
- 良き理解者あってこそ人財は生きる
- 現場のモチベーションを高める