



◆ NO.3

## 英国のインフラ産業の顧客サービス

箕浦 大祐 (d\_minoura@hotmail.com)

東日本電信電話 (株) /  
ケンブリッジ大学ジャッジ経営大学院 MBA コース

英国は何かにつけてサービスがよろしくない。医療、教育、鉄道などの公共サービス改善に向けた政策を掲げられるかどうかは、5月に行われた下院総選挙でも重要な争点だった。重傷の人が救急車で病院に運ばれたものの、手術まで4時間も放って置かれたという深刻な話が選挙前にニュースで取り上げられていたが、保守党はこのような問題を改善する政策案を打ち出せず、選挙後半で失速した。

ITビジネスの観点から見ると、英国の社会インフラ産業は、サービス向上のためのシステム導入の機会が多そうに見える。以下では、私がMBAでの企業のコンサルティングと英国生活の中で垣間見た、いくつかのインフラ産業の顧客サービスの現状についてご紹介したい。

### ◆ 通信

英国の家庭用ADSLの最速サービスは、いまだに512Kbit/sである。British Telecom (以下BT)は、国内全域をカバーするネットワークを2009年までにIPに全面移行すると昨年公表した。そのため、既存設備への投資抑制かつ市場シェア維持が目下の戦略である。ADSLがこの速度でとどまっているのはこのためであり、通信速度以外の点で競争するため、顧客サポートは最重点項目である。

BTの顧客満足度が低い点を出て、ntlやTele2といった、日本でいう第二種通信事業者がこの数年間でシェアを拡大した。しかし最近では、ntlの顧客サービスに不満を漏らす声をよく聞く。問題は、顧客サポートと回線開通業務の連携がとれてないのである。私の場合、セットアップボックスのインストール予定日を予約したにもかかわらず、2度もインストールをすっぽかされた。予定日は終日在宅しているという横柄さであり、このため2日間を棒に振った。カスタマセンタに再三苦情を言ったが、とうとう我が家にntlの回線が開通する日は来なかった。

BTもntlのシェア拡大を黙って見ていたわけではない。

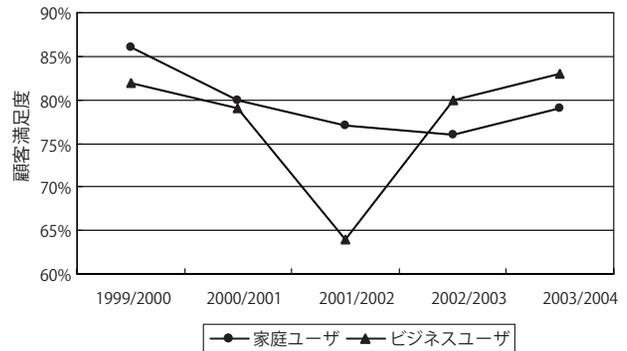


図-1 BTの顧客満足度(BTのWebサイトで提供されている数値をグラフ化)

IT導入と業務フローや社内文化の改革を並行して行ってきた。時差を利用してコールセンタをインドにアウトソースすることで受付時間の大幅延長を図るとともに、「(顧客コミュニケーションにおける)今日の失敗は今日のうちに取り戻そう」というスローガンに始まる社員教育の徹底、そして課金情報および顧客情報を統合して扱える新システムの導入などの努力を2003年までに行った結果、顧客満足度が回復しつつある(図-1)。ntlの開通に挫折した私はBTに申し込んだが、ブロードバンドルータは予定通り郵送された上、その日の夕方には、ルータのインストールに問題はないか、とカスタマセンタから確認の電話が来たことには驚いた。社内での情報共有と社員の顧客対応教育に成功していると言っていいだろう。

### ◆ 電気・ガス

British GasによるEnron子会社の買収などのM&Aによる業界再編がひと段落した電気・ガス業界は、資産とともに新たに獲得した顧客の引止めにも各社注力してきた。2002年にはネット値で月間10万人も顧客を失っていたBritish Gasは、1年後には失う顧客はほぼゼロとなった。ただし、新規顧客数から他社に切り替えた顧客を差し引いたネット値がゼロなのであり、純粋に他社に移る数は、いまだに月間9万人に上る。電気では、旧公営企業のサービスエリアで、今でも月間約20万人が他社に切り替えている。いずれの事業でも、顧客の流動性の高さが課題となっている。

電気やガスは、提供する資源の質や量で他社に差をつけることが難しい。価格も顧客の関心の上位に位置している(図-2)が、原油の値上げが影響して、価格競争にも苦しんでいる。そのため、広告費増強による企業イメージ向上やメンテナンスサービスの迅速化に努めているが、いずれも顧客が他社に切り替えるのを阻止する決め手にはなっていない。そこで、電気とガスの両方を提供したり、保険などを複合的に提供することで、割引サービスなどの付加価値によって他社との差別化を図り、顧客満足度を向上させようとしている。複合サービスの提供は、同時に、他社に切り替えにくい状況を作ることにもつながると目論んでいる。たとえば、ガスが値上げしたからといって他社に切り

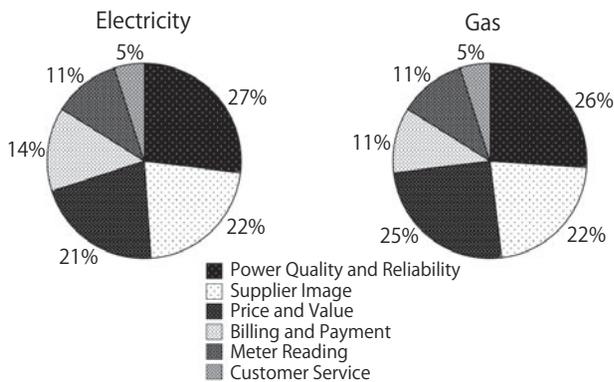


図-2 ガスおよび電気サービスにおいて顧客が重視する要素  
(出展：J.D. Power and Associates, 2004 UK Electricity and Gas Supplier Customer Satisfaction Study)

替えようとする、合わせて提供されている電気などの割引オプションを失う、といった具合である。

複合サービス提供実現に向けて、顧客アカウント管理の効率化のためのITシステムの導入に各社取り組んでいる。顧客からの一度の問合せで、すべてのサービスの課金状況および支払い状況がチェックできるシステムを構築することで、用途に応じたかたちで顧客情報を利用できる利点がある。しかし、導入したITシステムを社員が効果的に利用する教育は、まだ始まったばかりである。国内三大大手の電気・ガス供給会社 npower の営業マンは、訪問勧誘に私の家に足を運んでくれたが、私が半年も前から npower の顧客であることを知らなかった。

## ❖ 鉄道

英国の列車はよく遅れる。最近では約80%の列車は定刻に到着するようになったが、乗客が満足するレベルにはほど遠い<sup>1)</sup>。原因の1つに、鉄道産業構造の複雑さがある。2004年までは、投資計画などの戦略立案は半民間のSRA (the Strategic Rail Authority) が、列車運行会社の管理は半民間のORR (the Office of the Rail Regulator) が行っていた。実際の営業は、線路および運行プラン管理はNR (Network Rail) が、旅客列車の運行は26社ある民間会社が行うように、線路と列車の営業が分離されている。

現在SRAはORRに統合される方向だが、今までSRAとORRの役割分担は不明瞭だった。政府補助金は主にORRに拠出されるが、使途はORRに一任されており、政府は使途に直接口出ししない。しかしORRやNRは、列車を運行した経験がないため、投資重点は何か、正確な運行プランを組むための鍵は何か、などの根底にある問題を把握しきれていない。たとえば、長距離列車運行会社のVirgin Trainsが高速運行車両の導入をORRに申請したとき、ORRはNRに運行プランを検討させた結果を受けてこれを了承した。しかし、ORRとVirgin Trainsの間で運行了承の正式契約が交わされた後で、前を走る各駅停車の列車を追い越す予定の駅に追い越し用の線路がないことが判明した、というお粗末さである。産業構造の改善に政府や関係各社

は取り組んでいるが、手作業でもままたらぬ運行プラン管理へのIT導入検討は、当分待たねばならないようだ。

しかし、乗客は定刻運行の実現を待つことはなく、鉄道離れは進む。そこで列車運行会社は、基本サービスの改善ができない状況に苦しみながらも、付加価値サービスや乗客の利便性向上を目的にIT導入を積極的に行っている。

ManchesterやLeicester、Birminghamといったイングランド中部で営業するCentral Trainsは、昨年7月に列車内に21インチのテレビスクリーンを設置し、ニュース、スポーツそして天気予報などを、ほぼリアルタイムで配信し始めた。TNX TVという会社がこのテレビシステムの提供を行っているが、騒音レベルに合わせて音量が自動調整されるなど、列車内の環境を考慮した技術が使われている。サービス開始から半年経過した今年2月の顧客満足度調査では、80%以上の乗客が楽しんでいると答えている<sup>2)</sup>。

ロンドンの地下鉄では、Oyster Cardという非接触型プリペイドカード(英国では総称してsmart cardと呼ぶ)が2003年に導入され、順調に利用者を伸ばしている。Oyster Cardは、主に通勤時の券売機前の混雑緩和を目的としているため、ロンドンほど通勤混雑が深刻ではない地方の会社では、すぐに追従する様子は見られなかった。すでに定着している少額決済方式、デビットカードで切符を購入すれば、プリペイドカードと利便性は同じという判断であろう。しかしOyster Cardには、バスや路面電車など他の交通機関でも共通して利用できるというもう1つのメリットがある。このメリットによってエンド・ツー・エンドの旅行の利便性向上を図るため、Liverpoolを中心に営業するMerseyrailなどの列車運行会社でも、昨年11月頃からsmart card導入プロジェクトが立ち上がっている。

## ❖ サービスレベル向上の鍵

BTの例に見るように、サービスレベルの向上は、ITの導入とともに組織改善や社員教育を行うことで効果が表れる。これらを合わせて行い成功に導く秘訣は、トップマネージャの一声のようだ。トップが現場の課題を正確に把握し、適切な改善を実施する号令を、複数関係部署に同時にかける必要がある。欧州のITコンサルティング企業は、この点を理解しており、どのプレーヤーの誰に話を持っていけばシステム導入するのか教えてくれという本音も、ケンブリッジMBAへのコンサルティングでも聞かせる。これらのコンサルティング企業は、一度キーパーソンを特定したら、「あなたこそビジネスを変革する号令をかけるべき人だ」という個人(あるいは特定の役職)を名指した説得からシステム提案を始めようとしている点が興味深い点である。

参考文献

- 1) The Railway Forum: Britain's Railways Facts and Figures (Mar. 2004).
- 2) Central Trains News: Central Trains Tune in with Passengers, [http://www.centraltrains.co.uk/\\_news/news\\_search.asp](http://www.centraltrains.co.uk/_news/news_search.asp) (平成17年5月20日受付)