

## 第2節 顧客満足度

### 1. 鉄道事業とその顧客を取り巻く現状

鉄道事業は、許可制に由来する規制産業であり、莫大な設備投資が必要であるなどの理由から参入が難しいといえる。また、社会資本としての役割を持ち、地域社会への大きな影響力を持つため、沿線自治体との慎重な協議が必要となるなど、退出も同様に困難だといえる。そのため、一部を除けば他社との競争が極めて少ないまたは存在しない場合が多い。2000年の鉄道事業法改正を始めとして規制緩和が進展したものの、鉄道事業の高い独占性という特徴は失われていない。しかしながら、そのような理由があっても顧客に対しての積極的なアプローチは欠かすことが出来ない。なぜならば、通勤・通学を主とする定期輸送は既に減退し始めており、更に今後、短期的には団塊の世代の大量退職が控え、長期的には人口の急速な減少が予測されているなど、鉄道事業者を取り巻く環境を楽観視することは出来ないからである。

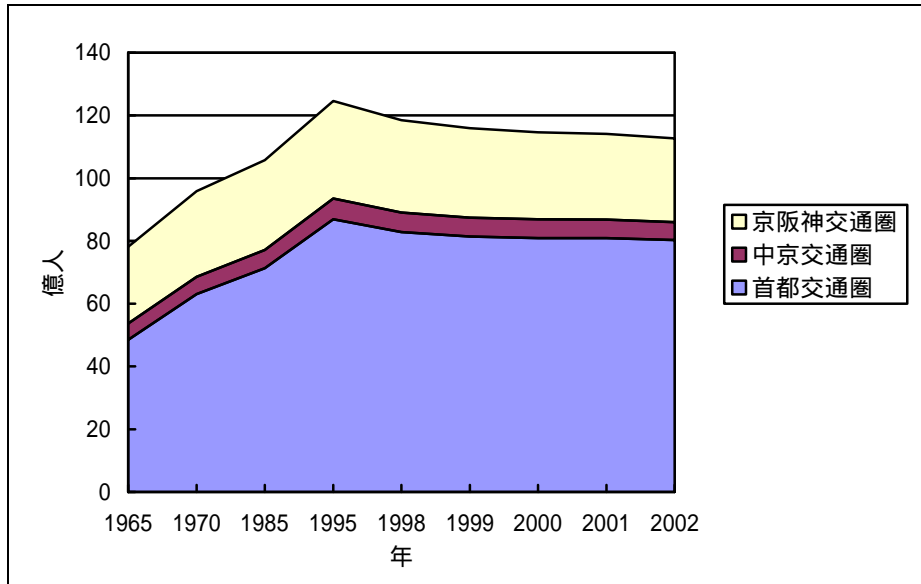


図 2-3-4 三大都市圏の鉄道による定期輸送人員の推移

(財団法人運輸政策研究機構『都市交通年報』より作成)

こうした状況を踏まえて、将来を見越しての長期的な企業・ブランドイメージの向上に努めて顧客を引きとめるために各社は創意工夫を迫られている。

また、顧客自身も「物言わぬ消費者」に留まってはいない。社会の成熟に伴って、顧客からの要請も多様化している。公共交通機関であるからと言って、一定水準以上のサービスを提供しない事はもはや許容されがたい。顧客と同じ視点に立ち、満足度の向上を図る事は、顧客への義務である。

## 2.顧客満足度向上に向けた取組み JR東日本の例

路線整備や相互乗り入れが進み、鉄道によるネットワークが高度に形成されつつある大都市圏は、鉄道会社間での競争が激化しつつある稀有なケースである。だが、大都市圏への人口の集中は健全な経営を可能とさせるものの、その代償として、ピーク時の深刻な列車混雑や慢性的な遅れの発生、ターミナル駅の構造が複雑になることによる利便性の低下といった様々な問題を発生させている。ここでは、上記のような経営環境にあり、顧客満足度向上のための施策が積極的に行われている大手私鉄・本州JR3社の内、近年、生活関連事業やICカード事業の発展が顕著なJR東日本を具体例として取り上げる。

同社は、2005年に中期経営計画「ニューフロンティア2008」を策定し、新たな顧客価値を創造し、長期的な発展を目指す事を示した。その上で、顧客の期待実現に向け挑戦するという同計画の基本姿勢に基づき、その要望に応え、更に、先見的サービス提供のために尽力するとしている。具体的な経営課題や近年の取組みについては、同社が「3つのビジネスの柱」として、鉄道事業、生活関連事業、Suica関連事業を挙げているため、ここでもそれらを中心に見ていくことにする。

### (1)顧客からの情報収集

「お客さま相談室」を設置し、直接の来訪・電話・インターネットなど多様な手段を介して顧客からの不満・要望を収集している。2006年度に寄せられた意見は約34万件にのぼった。これらの情報は、データベース化された上で本社、支社、グループ会社、現場などに分けて伝達され、迅速にサービス改善へと反映されるシステムが形成されている。また、1997年からは顧客満足度調査が開始され、個人の意見のみでは測れない全般的な評価と満足度の分析が試みられている。

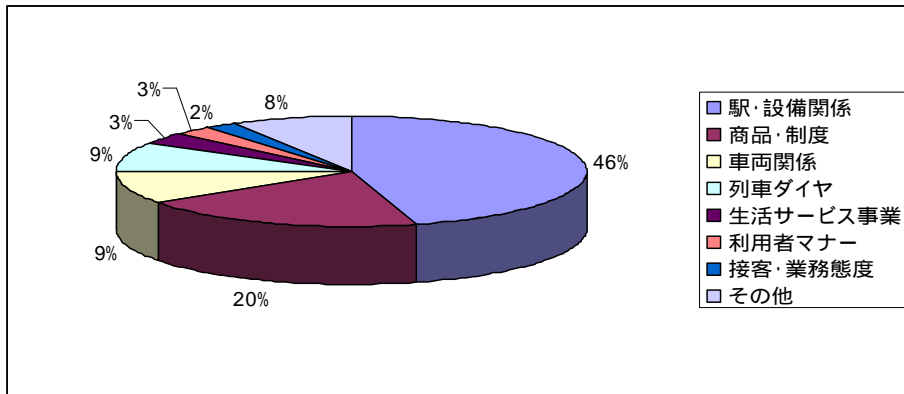


図 2-3-5 2006 年度に寄せられた顧客からの不満・要望内訳

( J R 東日本 H P より作成 )

## (2) 鉄道事業

### 輸送の安全性・安定性

設備点検の重点化、社員の意識向上、輸送障害発生の抑止、発生時の対応策の強化、インフラ・車両の信頼性向上などにより、輸送の安全性・安定性の向上をはかる。特に、2004 年に発生した新潟県中越地震による被害を踏まえ、地上設備の耐震補強や、新幹線早期地震検知装置の改良を更に進めるなど、大規模地震対策の強化を強くうたっている。

### 利便性・快適性

在来線では、2001 年 3 月の中央・総武緩行線を皮切りに、東海道線、常磐線、中央線などに幅広車体の新型車両の投入を行っており、今後も京浜東北線などへの投入を目指す。また、東北縦貫線<sup>1</sup>の整備、他社線との相互乗り入れ、武蔵小杉駅の横須賀線ホーム設置などで、首都圏の鉄道ネットワークを更に強化し、シームレス<sup>2</sup>化・快適性向上をより一層推進する。

新幹線でも、航空機や高速バスといった他の交通機関との競争力向上を図る。具体的には、多客期の輸送状況に応じた臨時列車の増発、東北新幹線におけるデジタル A T C<sup>3</sup>の導入などを行っており、今後は同様のシステムを上越新幹線にも採用する。

<sup>1</sup> 東京 - 上野間に新たに建設される複線路線。東海道本線と東北本線を直通させ、東京圏の南北の軸となるルートを拡充・強化することを目的としている。2011 年開業予定。

<sup>2</sup> 英語で「継ぎ目の無い」という意味。転じて、複数のサービスや組織などが円滑に連動している状態を示す。

<sup>3</sup> A T C とは自動列車制御装置を意味する。デジタル A T C は、速度制御信号パターンの改良で、従来の A T C よりスムーズなブレーキ制御が可能となった。

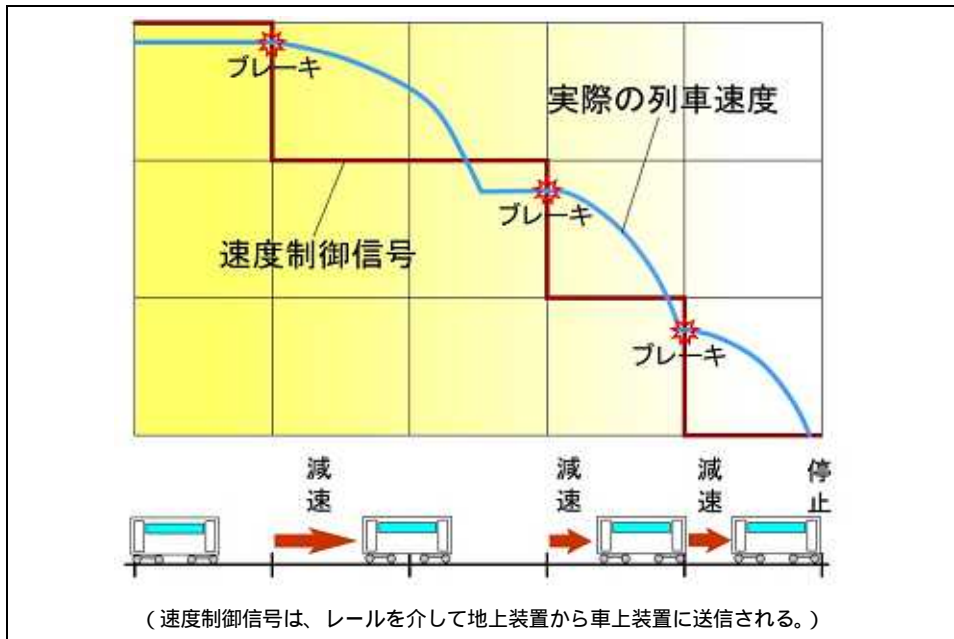


図 2-3-6 従来のATCのブレーキ制御  
 (『建設プロジェクトを支える新技術』(JR東日本HP)を参考に作成)

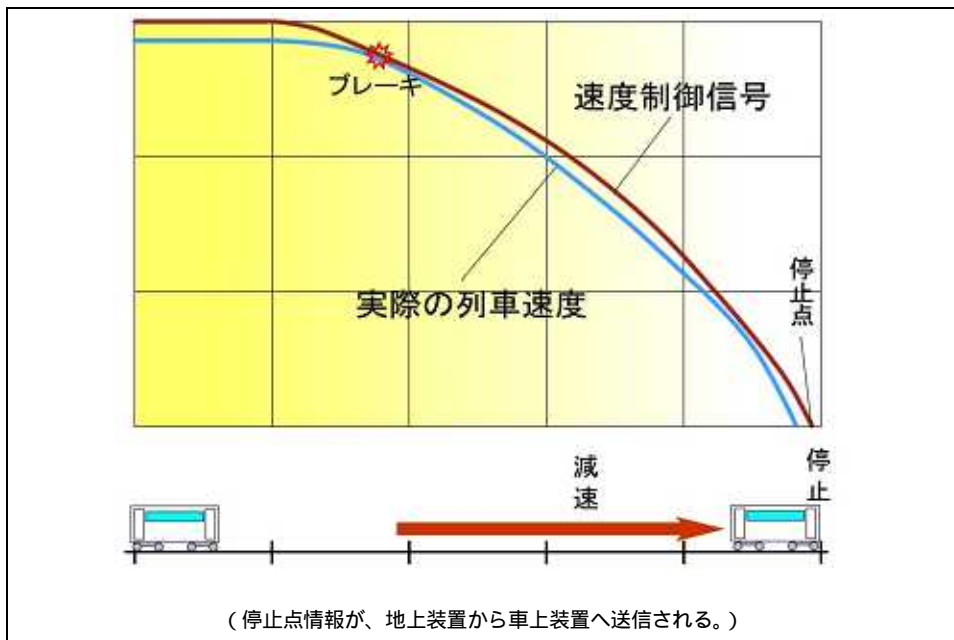


図 2-3-7 デジタルATCのブレーキ制御  
 (『建設プロジェクトを支える新技術』(JR東日本HP)を参考に作成)

## 販売体制

販売設備等については、主要駅を中心に、従来の旅行センターとしての業務に加えて切符販売の機能を持つ新「びゅうプラザ」の開設、サービスマネージャーの配置、券売機へのタッチパネル採用と指定席券売機の設置等を行っており、職員と販売機の組合せによって、幅広いニーズに対応することを目指している。また、「えきねっと<sup>4</sup>」と、これら販売設備、更に Suica との連携強化により、チケットレス化の実現など、改札システムの更なる利便性向上を試みる。

## 駅設備

エレベーターを、2010 年度を目標に交通バリアフリー法の対象となる 490 駅へ、エスカレーターを乗降人員 1 万人以上、構内の高低差 5 メートル以上の約 300 駅へそれぞれ設置して段差解消を進めている。その他にも、音による障害者誘導設備や多機能トイレの設置を行い、駅におけるバリアフリー化をより一層推進している。

また、文字サイズの大型化、ピクトグラム<sup>5</sup>の多用、外国語の併記など案内表示の改善、パウダールームやベビー休憩室の新設によるトイレの美化・改良、案内カウンター、ホーム上待合室、ベンチなどの設置、内装や照明の改良により、駅の利便性・快適性向上につとめている。

## 情報提供

駅構内に加え、一部の新型車両の車内に LED 式電光掲示板や液晶ディスプレイを設置し、運行情報を提供している。また、ホームページや、携帯電話向けネットサービス、地上波デジタル放送を利用し、鉄道関連施設以外でも情報提供が行われている。

## 商品開発

団塊の世代の大量退職を控え、長い余暇時間と高い購買力を持つ高齢世代対象の商品開発に力を入れつつある。

国鉄・JR6 社共通の会員組織「ジパング倶楽部」を引き継ぎ、2005 年 6 月に「大人の休日倶楽部」のサービスが開始された。会員証にクレジットカード機能を持つビュー Suica カードを使用する事でスピーディな決済を可能

<sup>4</sup> 2001 年に開設された、旅行など、主に非日常輸送に関連した情報を発信するポータルサイト。指定席券の予約やツアーの申し込みなどが可能。

<sup>5</sup> 日本語では絵文字、絵単語などと表現される。何らかの情報や注意を伝達する視覚記号の 1 つ。

とし、窓口だけでなく指定席券売機でも会員特典を利用出来るようになった。また、会員限定商品や駅レンタカーをはじめとしたグループ会社におけるサービス優待制度の設定、利用可能年齢が「ジパング倶楽部」と同様 60 歳代以上の「大人の休日倶楽部ジパング」に加え 50 歳代も対象とした「大人の休日倶楽部ミドル」の設定などを行い、特典内容の拡充や利用者層の拡大でより先進的な会員制サービスとなった。

そのほか、利用者を女性に限定したツアー商品「のんびり小町」を始め、細分化する顧客のニーズに応じた旅行商品の提供が行われている。

### (3)生活関連事業

「駅ナカ店舗」などが注目される生活関連事業は、高い集客性を持つ駅の立地を活かして、JR 化後に著しい発展を遂げている。

#### ショッピングセンター事業

2006 年度の時点で 290 億円の売上高を誇る。2001 年度より関連会社の再編成と既存店舗のリニューアル・増床を進めており、その効果もあって前年比 2.2%の成長を達成した。

駅ビル既存店舗のリニューアルでは「ルミネエスト」(新宿駅)や「アトレ恵比寿」(恵比寿駅)などで大きな成果を収めたほか、近年では「生活密着型駅ビル」と呼ばれる中小規模で、生鮮食品や書籍などのより日常的ニーズが高いテナントを収容した店舗の展開を進めている。

#### 小売・飲食事業

駅構内のショッピングモールは、「Dila」「ecute」の名で統一されており、グループ外企業を含めて、飲食業、コンビニエンスストアなどを中心としたテナントを収容している。今後も首都圏の各駅で開発を予定している。

#### ホテル事業

ビジネスや旅行など、それぞれ顧客のニーズに応じた展開を行っている。主にターミナル駅を中心に展開する「ホテルメトロポリタン」、宿泊特化型の「ホテルメッツ」、長期滞在型の「ファミリーオ」「フォルクローロ」の 4 つのブランドに大別することが出来る。

#### (4) Suica 事業

Suica は Super Urban Intelligent Card の略称で、従来の磁気式乗車券システムが更新時期を迎えるにあたり、次世代の改札システムとして導入された非接触型 IC カードである。同社の新たなビジネスの柱として、鉄道事業と生活関連事業の連携をより強化して相乗的効果を挙げることに加え、Suica 独自のサービスの提供で新たな顧客価値を生み出す事が期待されている。

2001 年 11 月に首都圏の J R 路線でサービスが開始され、約 3 年後の 2004 年には発行枚数は 1,000 万枚を突破し、急速な普及を見せている。また、2003 年に IC カードの国際規格である ISO18092、セキュリティ認証規格である ISO15408 をそれぞれ取得している。

##### 鉄道利用の利便性向上

乗車券購入・乗り越し清算の手間の省略、繰り返し利用やカード情報をネットワーク上での管理を行う事によって紛失時の再発行が可能となるなど鉄道利用の利便性向上へ大きく貢献した。

J R 東日本エリア内では、首都圏での利用駅拡大が順次進んだほか、仙台エリアで 2003 年 11 月より、新潟エリアで 2006 年 11 月よりサービスを開始、また、東京モノレール、東京臨海高速鉄道など、現在までに 4 社の路線が Suica のサービスエリアに加わっている。

更に、2007 年 3 月 18 日より関東の鉄道 23 社・バス 31 社共通カード PASMO との相互利用が開始され、首都圏の公共交通機関における大幅なシームレス化が実現した。J R 東日本エリア外でも、2004 年 8 月より J R 西日本が発行する ICOCA との相互利用が可能となり、今後 2008 年 3 月に J R 東海が導入する TOICA との相互利用も予定しているなど、ネットワークの更なる拡充が見込まれている。

また、改札に留まらず、グリーン車 Suica システム<sup>6</sup>、モバイル Suica<sup>7</sup> を使用した指定席券購入などのサービスも開始されている。今後も利用エリアの拡大などによる利便性の向上、システムの信頼性向上につとめるとしている。

##### 生活関連事業との連携

Suica のチャージ金を電子マネーとして利用することが可能である。サー

<sup>6</sup> Suica にグリーン券情報を書き込むことで、車内改札を省略するサービス。

<sup>7</sup> Felica チップを搭載した携帯電話端末にインストールすることで Suica と同様の機能を利用できるアプリケーションソフト。

ビスエリア内の駅構内または周辺を中心として利用可能店舗は急増しており、2007年5月の時点で約18,500店を数える。2007年6月からは、ポイントサービス「Suicaポイント<sup>8</sup>」が導入された。

また、広告サービス「Suipo<sup>9</sup>」を始めとして、Suicaを使用した新たな顧客価値の創造、鉄道・駅の魅力向上への取組みは更なる拡大を見せている。

### 3. 鉄道事業者に求められる顧客に対しての姿勢

日本の鉄道事業者は、世界的に見ても高いレベルのサービスを提供しており、定時性や安全性などと言った交通機関の基本的ニーズに関しては比較的満たしていると言える。しかしながら、乗換駅での案内表示などを始めとした複数の鉄道事業者に跨る施策、事業者の収益向上に繋がる事が明確でない分野では取り組みが遅れているのが現状である。また、混雑率の緩和、ターミナル駅での動線の簡略化など、顧客からの強い要望があっても、莫大な設備投資や時間を要するために、最も効果的な対策をとる事が実質的に不可能な場合もある。しかし、例えば動線の改良については、構内の案内表示改良などで代替的に利便性を向上させる事が可能である。社会の変容と科学技術の発展が続く限り、顧客満足度に上限というものは存在しない。鉄道事業者は、顧客満足度向上のために今後あらゆる方法を模索することが求められ、それを通じて顧客の要望に最大限応えることが、重要なステークホルダーの1つである顧客に対しての責務である。

---

<sup>8</sup> Suica ポイントクラブ加入者を対象に、加盟店での Suica を利用した決済額や頻度に応じてポイントが加算されるサービス。

<sup>9</sup> 広告スペース脇の読取装置に Suica をかざすことで、広告に関連した情報を、登録した電子端末に送信するサービス。