

ABeam Global Energy Market Insight

～小売自由化の現場から～



第3号

エネルギー小売事業者が取り組む「カスタマーエクスペリエンス」

目 次

はじめに	1
サマリー	3
1. エネルギー会社におけるカスタマーエクスペリエンスとは？	
1. カスタマーエクスペリエンス（Customer Experience :CX）とは何か？	4
2. なぜエネルギー会社はカスタマーエクスペリエンスに取り組む必要があるのか？	4
3. カスタマーエクスペリエンスはどのように改善するのか？	7
2. 北米におけるカスタマーエクスペリエンス	
1. 新規契約申込プロセスにおける改善事例（FortisBC 社）	16
2. パートナー企業との連携強化による省エネプログラム改善事例（Nicor Gas 社）	19
3. 欧州におけるカスタマーエクスペリエンス	
1. 顧客離脱率低減を目的とした改善事例（E.ON 社）	23
2. 高いブランド力を活用した改善事例（Marks & Spencer Energy 社）	26
4. 豪州におけるカスタマーエクスペリエンス	
1. ウェブサイトを中心とした顧客経験改善事例（AGL 社）	29

はじめに

2016年4月、ついに日本においても電力小売が完全自由化される。

翌2017年に予定されている都市ガス小売自由化と併せて、

国内のエネルギー市場は大きな転換期を迎えることとなる。

このような市場環境のもと、新旧含めた全てのエネルギー小売事業者においては、今後他社との差別化に向けた事業戦略/マーケティング戦略の策定が求められる。

「ABeam Global Energy Market Insight ～小売自由化の現場から～」では、自由化先進地域である北米・欧州・豪州のパートナー各社との連携により、各地におけるエネルギー小売事業者のこれまでの歴史や経験を計4号にわたり伝えることで、本邦エネルギー小売事業者の事業戦略/マーケティング戦略策定に資する情報を提示していく。

第1号では、『自由化市場およびエネルギー小売事業者における戦略の変遷』と題して、各地域のエネルギー小売自由化の変遷を辿るとともに、差別化競争が高度化していく自由化市場で勝ち残っていくために、エネルギー小売事業者が採用してきた戦略について概要を考察する。

また第2号では、『「顧客セグメンテーション」によるマーケティング戦略』と題して、特にマスマーケットであるSME(Small and Medium-sized Enterprise)顧客や家庭用顧客に対する営業アプローチ方法・体制について、自由化先進地域のエネルギー小売事業者における具体的な事例を検証する。

さらに第3号では、『エネルギー小売事業者が取り組む「カスタマーエクスペリエンス」』と題して、

競合他社への離脱防止や顧客との継続的なコミュニケーション構築のために、
自由化先進地域におけるエネルギー小売事業者が実際に提供しているサービスについて検証する。

最後に第4号では、『高度化するビジネスモデル・ソリューション』と題して、
小売自由化に伴う市場ルール変更や最新のICT技術活用により、
各地域にて登場してきている新たなビジネスモデルやソリューションについて解説する。

本レポートが、読者の皆様に多少なりとも役立つものになっていれば望外の喜びである。

サマリー

第1号「自由化市場およびエネルギー小売事業者における戦略の変遷」において解説したように、北米、欧州、豪州のどの自由化先進地域においても、自由化の進展によりエネルギー小売事業者間の競争は「価格競争」から「サービス競争」へシフトする。

この「価格競争」から「サービス競争」への戦略の転換に伴い、北米、欧州、豪州の先進的なエネルギー事業者では共通して、「カスタマーエクスペリエンス」と呼ばれる「顧客経験」を高める取り組みを実践し、既存顧客の離脱率を低減させることにより、事業収益性向上に成功している。

カスタマーエクスペリエンスとは、企業と顧客が関係するすべての接点を通じて顧客が経験する気持ちや感情に着目し、企業の顧客サービスや業務プロセス等を変革するための取り組みであり、既にコモディティー化している商品・サービスを提供している業種（小売、金融等）においては、価格競争を回避し、サービスによる差別化を図るための手法としてカスタマーエクスペリエンス改善の取り組みがすすんでいる。

ただし、先進的なエネルギー事業者におけるカスタマーエクスペリエンスの改善については、最初からすべての顧客を対象として実施するのではなく、まずは企業にとって重要となるターゲット顧客セグメントを特定したうえで、その顧客セグメントにおける潜在のおよび顕在化しているニーズ、要望、希望、好み等が把握できる VOC (Voice of Customer) を収集・分析している。

さらにその上でエネルギー小売事業者と顧客が関係するライフサイクル全体での接点のうち、特に重要な接点業務について「カスタマージャーニーマップ」を作成し、顧客の視点から自社と顧客の接点業務のステップを見える化し、背後にある自社に対する顧客の感情を分析することにより、顧客満足度が高い強みとなるポイントを把握するとともに、改善すべきポイント（ペインポイント）を具体的に把握することにより、対策すべき領域の特定を可能としている。

また、カスタマーエクスペリエンスの改善は一定期間で終了するプロジェクトではなく、エネルギー小売事業者において継続的な取り組みが必要となるため、各社独自の評価指標を設定し改善の進捗状況をチェックすることも成功の重要なポイントとなっている。

カスタマーエクスペリエンスは日本国内のエネルギー業界においてはまだ馴染みのない言葉ではあるが、今後の電力・ガス自由化進展に伴い、近い将来各エネルギー小売事業者の取り組むべき重要なテーマのひとつになることが想定されるため、本稿が今後の各社のカスタマーエクスペリエンス改善の最初の一步として参考となれば幸いである。

1. エネルギー会社におけるカスタマーエクスペリエンスとは？

第1号¹「自由化市場およびエネルギー小売事業者における戦略の変遷」において解説したように、北米、欧州、豪州のどの自由化先進地域においても、自由化の進展によりエネルギー小売事業者間の競争は「価格競争」から「サービス競争」へシフトする。

この「価格競争」から「サービス競争」への戦略の転換に伴い、先進的なエネルギー事業者では、「カスタマーエクスペリエンス」と呼ばれる「顧客経験」を高める取り組みを実践し、既存顧客の離脱率を低減させることにより、事業収益性向上に成功している。

本章では、日本のエネルギー業界においてはまだまだほとんど馴染みのないカスタマーエクスペリエンスとは何か、なぜ自由化先進地域におけるエネルギー小売事業者においてカスタマーエクスペリエンスに取り組む必要があるのか、さらにはどのようにカスタマーエクスペリエンスを改善しているのかについて解説していく。

1. カスタマーエクスペリエンス（Customer Experience :CX）とは何か？

カスタマーエクスペリエンスとは、日本語では「顧客経験」と訳され、企業と顧客が関係するすべての接点を通じて顧客が経験する気持ちや感情に着目し、企業の顧客サービスや業務プロセス等を変革するための取り組みであり、既にコモディティー化している商品・サービスを提供している業種（小売、金融等）においては、価格競争を回避しサービスによる差別化を図るための手法としてカスタマーエクスペリエンス改善の取り組みが進んでいる。

しかしながら、日本国内のエネルギー業界においては、これまでカスタマーエクスペリエンスという概念にほとんど馴染みがないのが現状である。

そこでまず、海外の自由化先進地域においてカスタマーエクスペリエンス改善の取り組みがスタートした際、混同して理解されることが多かった「顧客サービス」および「顧客満足」との違いについて解説することにより、カスタマーエクスペリエンスとは何か、より具体的に説明していく。

～「顧客サービス」との違いとは？～

第一に、カスタマーエクスペリエンスの取り組みがスタートした際に混同されていたのが、「顧客サービス」である。

「顧客サービス」とカスタマーエクスペリエンスとの違いについては、「顧客サービス」が顧客と企業との1つの接点業務を意味する一方、カスタマーエクスペリエンスとは、その企業ブランドすべての接点から顧客が受ける顧客経験を意味している。

具体例として、アマゾン社での顧客経験を考えると、通常アマゾン社でのサイト上で顧客が自分の欲しい商品を注文した場合、顧客には自動で発注確認メールが送付され、商品が発送されるタイミングにて更に自動で発送確認メール

¹ABeam Global Energy Market Insight 第1号「自由化市場およびエネルギー小売事業者における戦略の変遷」：
http://jp.abeam.com/energy/pdf/ABeamGlobalEnergyMarketInsight_vol1.pdf

が送付される。これらのプロセスにおいては、顧客はアマゾン社の顧客サービス部門とは直接コンタクトはしていないが、アマゾン社の自動メールでの「顧客サービス」を通じて顧客経験をしている。

しかしながら、顧客が同社のサイト上で欲しい商品が見つけれなかったり、価格や商品が気に入らなかったりした場合には、アマゾン社は顧客に「顧客サービス」としては何も提供していないが、顧客としてはアマゾン社のサイトを通じてネガティブな経験をしている。

つまり、カスタマーエクスペリエンスとは「顧客サービス」を包含する考え方であり、カスタマーエクスペリエンスを改善するためには「顧客サービス」として提供する顧客経験を改善するだけでなく、「顧客サービス」として提供していない顧客経験も改善することが必要であることを意味している。

～「顧客満足」との違いとは？～

次に、海外の自由化先進地域においてエネルギー小売事業者におけるカスタマーエクスペリエンスの取り組みがスタートした際に混同されていたのが、「顧客満足」である。

多くのエネルギー事業者の経営層では、「当社は既に顧客満足度調査を継続的に実施しており、新たにカスタマーエクスペリエンスに取り組む必要はない。」と考えられていた。

確かに、海外の自由化先進地域のエネルギー事業者においては、既にエネルギー自由化以前よりエネルギー事業者に対する顧客からのクレーム申請や、エネルギー事業者の料金値上げ申請を規制当局に対して実施した場合には、その後規制当局がエネルギー事業者の顧客満足度スコアをモニタリングするケースがあったため、既に自社で顧客満足度調査を継続的に実施し、改善するプロセスが構築されていた。しかしながら、従来の顧客満足度調査は複数の接点業務ごとに実施されており、調査結果のフィードバックはコールセンター、WEB 管理、顧客サービス、マーケティング等の各管轄部門別に実施され、部門ごとに顧客満足度向上に向けての取り組みが実施される仕組みとなっていた。

そのため、いくつかのエネルギー事業者の経営者は、会社全体でのカスタマーエクスペリエンスの戦略を規定せず、従来どおり接点業務別に「顧客満足度調査」を実施し、継続的改善を実施することが会社全体にとって良い結果をもたらすのではなく、逆に悪影響を及ぼす可能性があることを理解できていなかった。

つまり、従来の接点業務ごとに「顧客満足」を改善する考え方ではカスタマーエクスペリエンスの取り組みにおいていくつかの重大な課題・問題点があることが理解されていなかったのである。従来の接点業務別の「顧客満足度調査」を継続して実施した場合には、全社でのカスタマーエクスペリエンスの取り組みにおいて主に3つの課題・問題点があると想定される。

1) 顧客経験の部分最適化

顧客接点を所管する部門は自部門が担当する領域に限定して改善するため、その際生じる他の顧客接点業務への影響は一切考慮してしない。つまり、部門別にそれぞれ単独で顧客満足度の改善対策を実施した場合、結果的に全社での顧客経験に悪い影響を及ぼす可能性がある。

2) 組織内評価基準の優先

各部門が独自に改善策を実施する場合、常に組織内の評価を考慮して実施される。つまり、改善対策の実施は各

部門の社内評価基準により判断されるため、最終的な顧客経験への影響については考慮されない可能性がある。

3) カスタマーエクスペリエンスに対する誤った安心感

顧客が満足度調査において現在の顧客接点業務の対応に満足していても、全体の顧客経験については満足していない可能性がある。例えば、転入におけるコールセンターの顧客サービス担当の対応について顧客満足度スコアが高くても、そもそも電話ではなくすべてオンラインにて転入申請をしたいと思っている顧客の要望は、従来の顧客満足度調査からは全く把握できない可能性がある。

つまり、カスタマーエクスペリエンスは従来の「顧客満足」とは異なる概念である。従来の接点業務別の「顧客満足」はあくまでも企業の視点から各接点業務の担当部門別に顧客満足度を高めていく取り組みを意味しているが、カスタマーエクスペリエンスでは、企業と顧客が関係するすべての接点を組織横断的に俯瞰し、顧客が経験する気持ちや感情に着目し全社的な視点から優先順位を付けて、最も優先すべき接点から対策に取り組むことを意味している。

2. なぜエネルギー会社はカスタマーエクスペリエンスに取り組む必要があるのか？

では次に、自由化先進地域における多くのエネルギー小売事業者は、なぜカスタマーエクスペリエンスに取り組む必要があるのか。その背景については主に2点あげられる。

～背景1：「価格競争」から「サービス競争」へのシフト～

既に第1号において解説したように、北米、欧州、豪州のどの自由化先進地域においても、自由化の進展によりエネルギー小売事業者間の競争は「価格競争」から「サービス競争」へシフトする。つまり自由化先進地域においては価格競争の激化により利益率の減少が進むため、価格面のみで競争するのではなく、サービス面にて競合企業との差別化を図ることにより事業収益性の改善を図ることが必要となる。

その際、必要となるのがカスタマーエクスペリエンスの取り組みである。

第2号²において解説したように、「価格競争」から「サービス競争」への戦略の転換において、各エネルギー小売事業者は顧客セグメンテーションを導入し、優先すべき顧客セグメントを明確化しマーケティング戦略を構築している。

その上で各社はカスタマーエクスペリエンスに取り組むことにより、優先すべき顧客セグメントにおける顧客経験を見直し改善を図ることで重要顧客の囲い込み対策を効果的に実施し、収益性の改善を実現しているのである。

～背景2：IT技術の進展による顧客接点チャネルの拡大～

さらにもう1点エネルギー小売事業者がカスタマーエクスペリエンスに取り組む背景がある。それはIT技術の発達による顧客接点チャネルの拡大である。

²ABeam Global Energy Market Insight 第2号「『顧客セグメンテーション』によるマーケティング戦略」：
http://jp.abeam.com/energy/pdf/ABeamGlobalEnergyMarketInsight_vol2.pdf

エネルギー事業者の設立当初は、顧客との接点は郵便のみからスタートし、その後はコールセンターが主流となったが、昨今の IT 技術の発展により現在の接点チャネルは従来の郵便・電話に加え WEB、Eメール、チャット、モバイル、SNS 等複数の接点チャネルへの対応が必要となっている。その一方で、既にカスタマーエクスペリエンスの取組みがすすんでいる小売、金融等の業界においてはこれらの IT 技術を活用し、さまざまな接点の情報をシームレスに連携する顧客接点の仕組みを構築し、自社顧客の顧客経験の向上に努めている。

そのため、エネルギー小売事業者の顧客についても他の業種と同様に、複数の接点業務における情報をシームレスに対応してほしいとの潜在的なニーズや要望が拡大しており、エネルギー小売事業者としても既存の顧客接点だけでなく、企業と顧客が関係するすべての接点を組織横断的に俯瞰し、全社的な視点から優先順位を付けて最も優先すべき接点から対策に取り組むことが可能であるカスタマーエクスペリエンスが必要となっているのである。

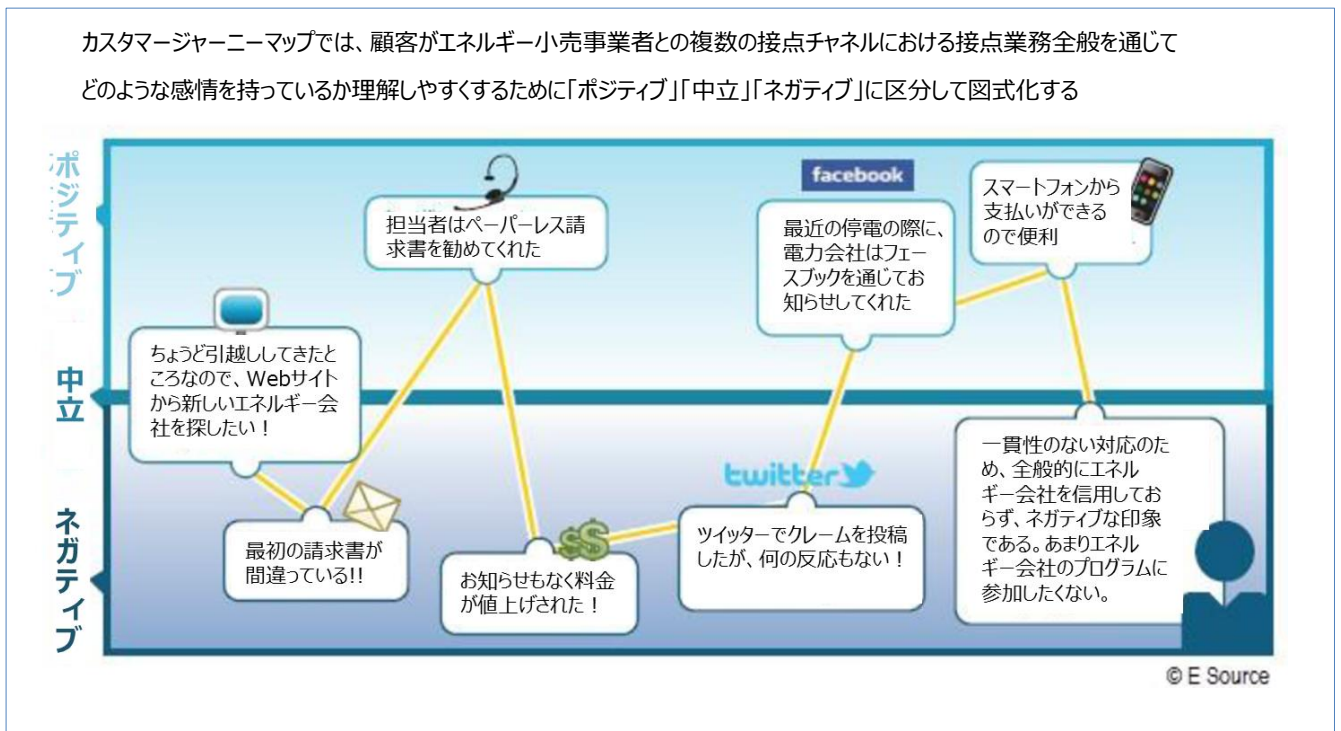
3. カスタマーエクスペリエンスはどのように改善するのか？

ではエネルギー小売事業者においてカスタマーエクスペリエンスはどのように改善しているのか。先進的なエネルギー小売事業者においては、「カスタマージャーニーマップ」と呼ばれるツールを作成し、カスタマーエクスペリエンスの改善を進めている。ではカスタマージャーニーマップを活用したカスタマーエクスペリエンス改善のアプローチについて、具体的に解説していく。

～カスタマージャーニーマップとは何か？～

北米にて多くのエネルギー事業者におけるカスタマーエクスペリエンス改善支援の実績がある E Source 社では、カスタマージャーニーマップを「顧客がエネルギー事業者と一緒に課題を解決する、もしくは相互に関係する業務を遂行するステップを示すダイアグラム(図表)」と定義し、企業全体に対する顧客経験を理解する最も有効なツールのひとつであると考えている。

図1-1 カスタマージャーニーマップ イメージ



(出典：E Source 社)

エネルギー小売事業者においては、自社でカスタマージャーニーマップを作成することにより、主に以下の3つのメリットが得られるため、カスタマーエクスペリエンスの効率的な改善のためのツールとして活用されている。

- ① カスタマージャーニーマップを作成することにより、自社と顧客との接点業務のステップを理解できるだけでなく、もっとも重要な顧客接点【Moments of truth】や企業に対する感情的な見方を把握することが可能
- ② カスタマージャーニーマップの分析データを活用することにより、自社の顧客経験戦略と実際の顧客経験のギャップを把握することが可能
- ③ 顧客のネガティブな感情が伴う接点（ペインポイント）については改善機会として位置づけるとともに、ポジティブな感情が伴う接点については強化ポイント（差別化ポイント）として位置づけ、顧客経験を組織横断的に改善するために必要な対策を検討することが可能

～カスタマージャーニーマップを活用したカスタマーエクスペリエンス改善アプローチとは～

カスタマージャーニーマップを活用したカスタマーエクスペリエンス改善は、一般的に以下の5つのステップにより実施されている。

- ① 顧客セグメント・ペルソナの設定
- ② VOC データ収集・分析
- ③ カスタマージャーニーマップの作成
- ④ カスタマーエクスペリエンス改善対策立案・実施

⑤ カスタマーエクスペリエンス改善評価

では、各ステップにおける具体的な実施内容について解説していく。

① 顧客セグメント・ペルソナの設定

まずカスタマージャーニーマップを活用したカスタマーエクスペリエンス改善においては、ターゲットとする顧客セグメントを特定するとともに、各セグメントにおけるペルソナを設定する必要がある。

ペルソナとは、ある特定の顧客セグメントにおいて顧客の行動や志向を明確化するため架空の人物を設定し、名前、年齢、写真を加えるとともに、典型的な態度、行動、ライフスタイル等を定義するドキュメントである。

エネルギー小売事業者にとっては、このペルソナを定義することによりターゲット顧客における以下の3つのプロセスに対する具体的な考え方を把握することが可能となるため、その後のカスタマージャーニーマップの検討において有益なインプット情報となりうる。

1. 課題認識プロセス

- 顧客は何を優先しているのか。
(例：私は家族がより快適になることを望んでいる。)
- 商品・サービスを利用することにより何が変わることを期待しているのか。
(例：私は毎月の請求がきちんと支払われたか気にしなくてもいいのであれば、定額請求を利用したい。)

2. 情報収集プロセス

- 顧客は意思決定の際にどのような情報ソースを信頼しているのか。
(例：私はいつも購入する前に他の顧客のレビューを参考にしている。)
- 顧客は独自の固定概念や思い込みを持っているか。
(例：省エネのための改修は投資対効果が低いものばかりだ。)

3. 意思決定プロセス

- 意思決定における評価軸の優先度は何か。
(例：私は投資する場合には、将来家の売却額にどの程度反映することができるか常に把握したい。)
- どのような購買プロセスを使っているか。
(例：私は何か購入する際には、常に複数の業者を比較するようにしている。)

図1-2 Wisconsin Public Service (WPS) 社におけるペルソナ サンプル

ターゲット顧客セグメントに対して複数のペルソナが必要となるため、それぞれ別々に設定することがカスタマーエクスペリエンス改善において重要となる

AGRICULTURAL

Bill

"I like the convenience of the Internet. I am fairly new at surfing the Web, but it is becoming a valuable resource for my farming operation."

Bill keeps himself busy, but enjoys going online every day. He likes having access to information at his fingertips.

Age: 50 (09/02)
Occupation: Dairy Farmer
Family: Married, 4 children
Favorite Web Sites:

- Weather.com
- AOL News
- Chicago Mercantile Exchange

Technical Profile: Bill is somewhat comfortable with technology, but realizes he has a lot to learn. He is very patient while surfing the Web and often assumes that problems are related to his lack of experience. He just purchased a new Dell workstation (less than one year old) running Windows XP. He connects to the Internet with America Online. Bill spends about 4 hours/week online (depending on the season).

Internet Use: 100% of Bill's Internet use takes place at home (e-mail, weather, news, farm technology advice, researching government programs, buying parts online, etc.). Bill visits the Wisconsin Public Service Web site about four times a year to find out about the Farm Show and learn about becoming more energy-efficient.

Personal Profile: Bill has been working full-time on the family farm in Denmark, WI since he graduated High School. His wife Diane works full-time as a Registered Nurse in Green Bay. Bill and Diane have three sons and a daughter. They are very family-oriented and the kids help out on the farm as needed.

Bill works hard at making his farming operation a success and is always looking for ways to cut costs. He is very self-sufficient and repairs his own equipment and vehicles.

Energy Profile: Bill is an electric-only customer of Wisconsin Public Service. He uses propane for heat, but would consider switching to natural gas if it was offered in his area. He appreciates the special visits and advice he receives from the Public Service Agricultural Representatives.

Courtesy: Wisconsin Public Service

主なペルソナ分析内容

- 年齢、職業、家族構成
 - 行動パターン・思考
 - 好みのWEBサイト
 - インターネット使用頻度
 - エネルギー利用設備・状況
 - 支払い方法
 - 好みのコンタクト方法
 - コンタクト履歴
 - コールセンター問合せ履歴
 - 自社開催イベントへの参加履歴
- 等

(出典：E Source 社)

② VOC データ収集・分析

次にカスタマーエクスペリエンス改善において必要となることは、VOC (Voice of Customer)の収集・分析である。

VOCとは、顧客の潜在的および顕在化しているニーズ、要望、希望、好みにより構成されているデータとして定義され、さまざまな情報ソースより入手することができる。

一般的に VOC は、Yes/NO 型調査のような定型的なフォーマットによる顧客からのフィードバックを収集する「構造化データ」(例：顧客満足度調査等)と、顧客からの自由な形式でのフィードバックや顧客との接点業務に関する記録を収集する「非構造化データ」(例：顧客インタビュー、アンケートでの顧客からのテキストデータ、コールセンターにおけるお客様との対応状況に関する音声記録等)の2種類に分類される。

そのため、カスタマーエクスペリエンス改善においては、まず全社にてどのような VOC を収集できるソースがあるのか棚卸しを行い、活用における優先順位をつけることが必要となる。さらに、その上で収集した VOC データについては、以下

のようなステップで分析し、カスタマーエクスペリエンス改善のための判断材料となるよう整理していくことが重要となる。

1. VOCデータと既存顧客データ（顧客情報システムやCRMシステムの保有データ等）との紐付け
2. 非構造化データによるVOCについては、傾向やパターンを分析
3. 構造化データによるVOCについては、厳格な統計分析を実施
4. 従業員の声（Voice of Employee : VOE）についても追加情報として統合

図1-3 VOC (Voice of Customer)データ サンプル



(出典 : E Source 社)

③ カスタマージャーニーマップの作成

カスタマージャーニーマップの作成にあたっては、まずエネルギー小売事業者と顧客とのライフサイクル全体でのすべての接点を洗い出すことが必要となる。

さらにその後、カスタマージャーニーマップの作成対象とし優先的にカスタマーエクスペリエンス改善に取り組むべき接点業務を1つ選定し、その接点業務において関係するすべての顧客接点（タッチポイント）の洗い出しを行う。

また、カスタマージャーニーマップの作成においては、顧客の視点から自社との接点に関して分析し、単に自社と顧客との接点業務のステップの見える化をするだけでなく、背後にある自社に対する顧客の感情的な見方を把握することが重要なポイントになる。

さらに、重要な顧客接点【Moments of truth】を明らかにし、既に顧客満足が高い強化ポイントだけでなく、改善すべきポイント（ペインポイント）を把握することが、その後の対策立案において重要となる。

図1-4 カスタマージャーニーマップ サンプル



(出典：E Source 社)

④ カスタマーエクスペリエンス改善対策立案・実施

カスタマーエクスペリエンス改善のための対策については、カスタマージャーニーマップを活用し、エネルギー小売事業者におけるカスタマーエクスペリエンス戦略から導かれる、あるべき顧客経験と実際の顧客経験のギャップを分析し、カスタマーエクスペリエンス改善に向けて実施すべき施策を検討している。

例えば、E Source 社の 2014 年度の調査結果では、北米においてカスタマーエクスペリエンスに取り組んでいるエネルギー事業者における最近の改善対策については、Web サイト、オンライン機能/セルフサービス機能、請求・支払いおよび IVR に関する対策など、IT 技術の進展による接点業務チャネルの拡大を考慮した対策が優先的に実施されている（図 1 - 5）。

図 1 - 5 カスタマーエクスペリエンス改善対策例



（出典：E Source 社）

⑤ カスタマーエクスペリエンス改善評価

最後に、カスタマーエクスペリエンス改善のための対策における重要なポイントは、継続的な評価および改善プロセスの構築である。カスタマーエクスペリエンス改善は一定期間で終了するプロジェクトではなく、エネルギー小売事業者において継続的な取組み体制が必要となると同時に、評価指標を設定し継続的な改善の進捗状況をチェックする仕組みの構築が重要となる。

なお、現在エネルギー小売事業者における自社のカスタマーエクスペリエンス改善の評価については、主に以下の3つのタイプの評価指標から複数を選定・設定し、各社独自の評価プロセスを構築している。

1. 実態把握指標：実際の顧客との接点業務において起きている状況を把握する指標
(例：初回電話解決率、初回コンタクト解決率、等)
2. 相対評価指標：顧客および従業員期待値に対するパフォーマンスを相対的に評価する指標
(例：顧客満足度スコア、従業員満足度スコア、等)
3. 成果指標：顧客経験全体を通じて生まれる顧客の合理的かつ感情的な反応を評価する指標
(例：NPS(Net promoter score)³)

³NPS(Net promoter score) とは、フレッド・ライクヘルドが提唱した、顧客ロイヤリティ、顧客の継続利用意向を知るための指標。Apple、Amazon.com、Google、Facebook など、顧客志向を重視する企業で特に採用されているケースが多く、既に一部の海外エネルギー小売事業者においても採用されている。

2. 北米におけるカスタマーエクスペリエンス

本章では、北米でのエネルギー小売事業者におけるカスタマーエクスペリエンスへの取り組み事例を紹介する。

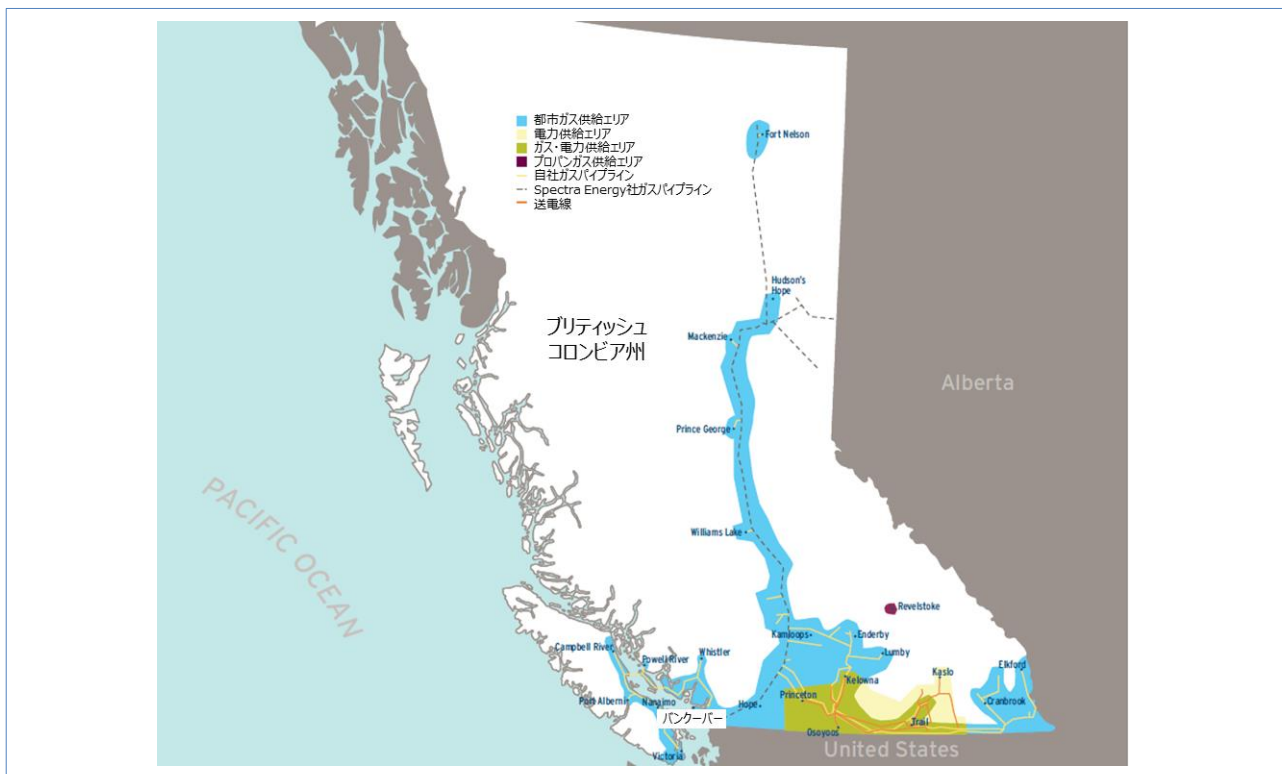
1. 新規契約申込プロセスにおける改善事例（FortisBC 社）

～背景と目的～

FortisBC 社は、カナダ ブリティッシュコロンビア州で電力を約 16 万顧客（卸供給含む）に、都市ガス・プロパンガスを 95 万顧客に提供するエネルギー小売事業者である（図2-1）。1897年に設立された電力会社である West Kootenay Power 社と 1952年に設立されたガス会社である Inland Natural Gas 社が、それぞれ 2003年と 2007年に、カナダのエネルギー持株会社である Fortis Inc 社に合併されて現在の体制となった。

ブリティッシュコロンビア州の家庭用ガス小売市場は、2007年以降、一部エリアから順次自由化されている。一方、電力小売市場は規制下であり、FortisBC 社はブリティッシュコロンビア州の南部約 5%の地域を供給エリアとしている。電力・ガスを合わせると、FortisBC 社はブリティッシュコロンビア州で使用されるエネルギーの 20%以上を供給している。

図2-1 FortisBC 社の供給エリア



（出典：FortisBC 社ウェブサイト）

FortisBC 社では、供給エリアが広く、顧客対応担当者が遠隔地に離れて所在しているため、担当者間での情報共有が難しいことが課題となっていた。また従来は、新規契約申込や住所変更等の手続きについてウェブサイトの情報が不足しており、顧客がコールセンターに頻繁に電話で問い合わせを行う事態になっていた。加えて、電気とガスで手続き方法が異なっていたり二重申請が必要であったりするなどの不便があったため、新規顧客獲得の伸び悩みが重要な経営課題となっていた。

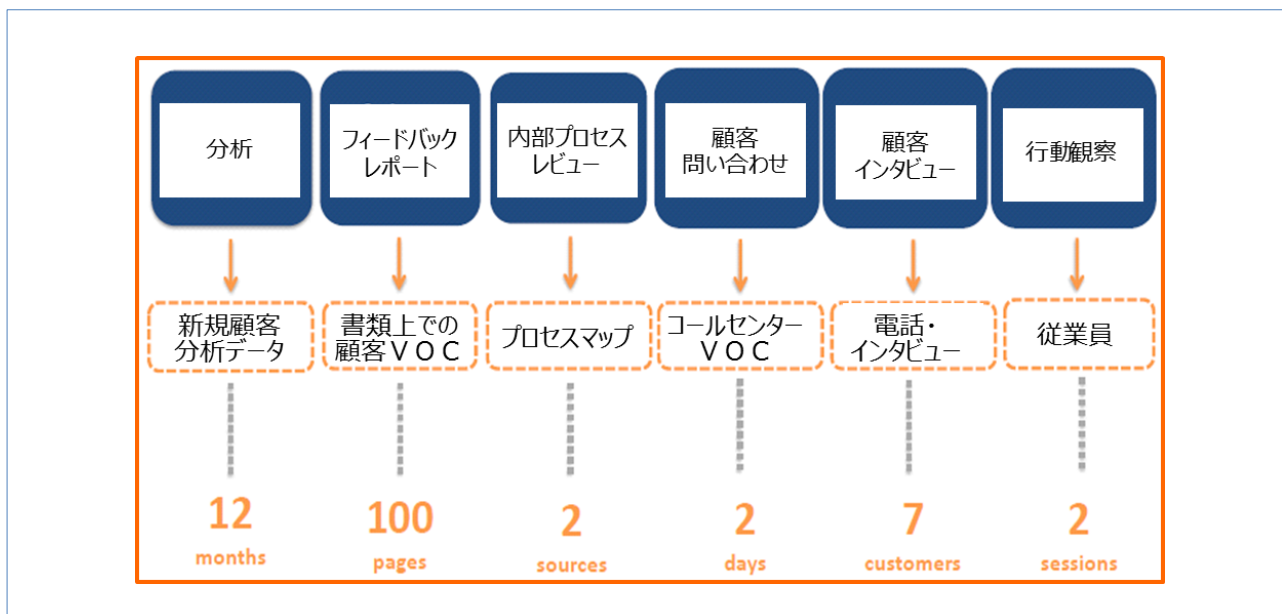
このため、同社においては「顧客のライフサイクル全体の理解」、「顧客中心の企業文化の醸成」、「顧客対応担当者間の連携強化および顧客対応コスト削減」、「新規顧客獲得の増加」を目的として、カスタマーエクスペリエンスに取り組むことにした。

～取り組み内容～

FortisBC 社では、カスタマーエクスペリエンスへの取り組みの第一弾として、E Source 社の提供するカスタマージャーニーマップツール「Journey Hub」を用いて、新規契約申込プロセスのカスタマージャーニーマップを作成した。

カスタマージャーニーマップ作成のために、まずはコールセンターへの問い合わせ等の「顧客の声」(Voice of Customers: VOC) を収集した(図 2-2)。FortisBC 社では、従来から電話調査による顧客満足度調査を行っていたが、カスタマーエクスペリエンスへの取り組みを通じて同社のサービス範囲全体について意見を収集できるよう VOC 収集方法を体系化させた。現在は、現場作業、メーター交換、停電対応、ウェブ上でのエネルギー使用量・料金照会サービス等について、都度、顧客満足度に関するフィードバックを収集している。また、一次解決率や顧客努力指数(Customer Effort Score: CES) から有益な知見が得られることがわかったため、顧客満足度調査にこれらの指標を追加した。

図 2-2 FortisBC 社におけるカスタマーエクスペリエンス分析で活用された情報



(出典：E Source 社資料より弊社作成)

上記の調査から収集された顧客経験を、新規契約申込の7つのフェーズに整理し、カスタマージャーニーマップを作成した(図2-3)。顧客経験のうち、特に顧客がネガティブに感じ改善の優先度が高い項目を「ペインポイント」として抽出した。これらは主に、新規契約申込時の手続きのわかりにくさや担当者の対応の不親切さによるものであったため、電話対応改善やウェブサイト操作性向上などの7つの改善策を検討し実施した(図2-4)。

特に新規契約申込手続きについては、ウェブサイト情報を増やすとともに、ウェブサイトの操作性の改善を実施した(図2-5)。

図2-3 FortisBC社における新規契約申込プロセスのカスタマージャーニーマップ イメージ

フェーズ		認知	調査	連絡	使用申込	申請費用 支払	与信調査・ 預託金支払	申込完了
顧客さま		新たに転入してきたためエネルギーの申込が必要	家主や不動産会社を通じてエネルギー会社を覚えてもらった	既存顧客はオンライン会員サービスに加入し、連絡可能	ガスと電気との分割請求オプションがありがたい	他社に比べ申請費用が高 も料金が高い	与信調査はクレジットスコアに影響するため回る	転入後、すぐにガスを使うことができた
			都市ガスを使用することが無いため不安	新規顧客はオンライン会員サービスに加入出来ないため連絡不可	レポート等後エネサービスが提案されない	ガスと電気と2回申請費用が必要であり不便	専用デポジット制は不便	転入したものの、ガス供給を受けられず、困った
			転入して数カ月後まで同社を知らなかった	電気とガスとで手続き方法が異なり煩雑である	新規顧客の申込みは歓迎されていない印象		ガス・電気の両方契約すると専用デポジット額が2倍になり高すぎる	転入後に使用実績が無いにも関わらず、請求書が届いた
	コールセン			顧客からの連絡については主に電話チャネルにて対応			ガス・電気の一括契約の場合、与信調査は一回のみで完了可能	
	WEB			転入転出手続きは電話以外提供していない				
業務委託先				HP上に顧客の利便性に関する情報を提供していない				
マーケティング担当					登録された住所が間違っているケースがある			
				Emailでの連絡には顧客へのフォローアップが必要		新住所に変更した場合、番地申請費用を請求	フリオーライストペイメント申請の場合、専用デポジットは免除可能	
							専用デポジット額は従来のお買パターンに影響	
(SNS等) 社外情報		SNSにてガス小売サービスの情報を提供						

「連絡」および「申請費用支払」「与信調査・預託金支払」において顧客のネガティブな感情(ペインポイント)が多く、優先的な改善が必要な領域となっている

(出典：E Source 社資料より弊社作成)

図2-4 FortisBC 社における新規契約申込プロセスの改善策

- ① 新規顧客に対する電話対応の改善
- ② 請求書送付方法（電子送付か紙か）の選択
- ③ 転入者に対する情報公開やコミュニケーションの改善
- ④ ウェブサイトの操作性向上
- ⑤ 電力・ガスの一括申込手続きの整備
- ⑥ 変更手数料の減額
- ⑦ 与信調査プロセスの見直し

（出典：E Source 社資料より弊社作成）

図2-5 FortisBC 社の新規契約申込に関する新ウェブページ

新規契約申込手続きに関するウェブページでは、事前に準備が必要な書類が明記されており、手続き開始ボタンを目立たせている。また、担当者とのチャット（リアルタイムの文字によるコミュニケーション）も可能となっている

必要書類

チャットコメント入力欄

手続き開始ボタン (クリックすると別ウィンドウが開く)

（出典：FortisBC 社ウェブサイト）

～成果～

FortisBC 社においては、カスタマーエクスペリエンスへの取り組みの第一弾として、新規契約申込プロセスにおける

改善を実施したが、この取組みにより、顧客からのコールセンターへの電話問い合わせを大幅に減少させることに成功するとともに、通常離れた拠点にいる担当者間の連携や協力体制を強化することにより、顧客対応コストを削減することに成功した。

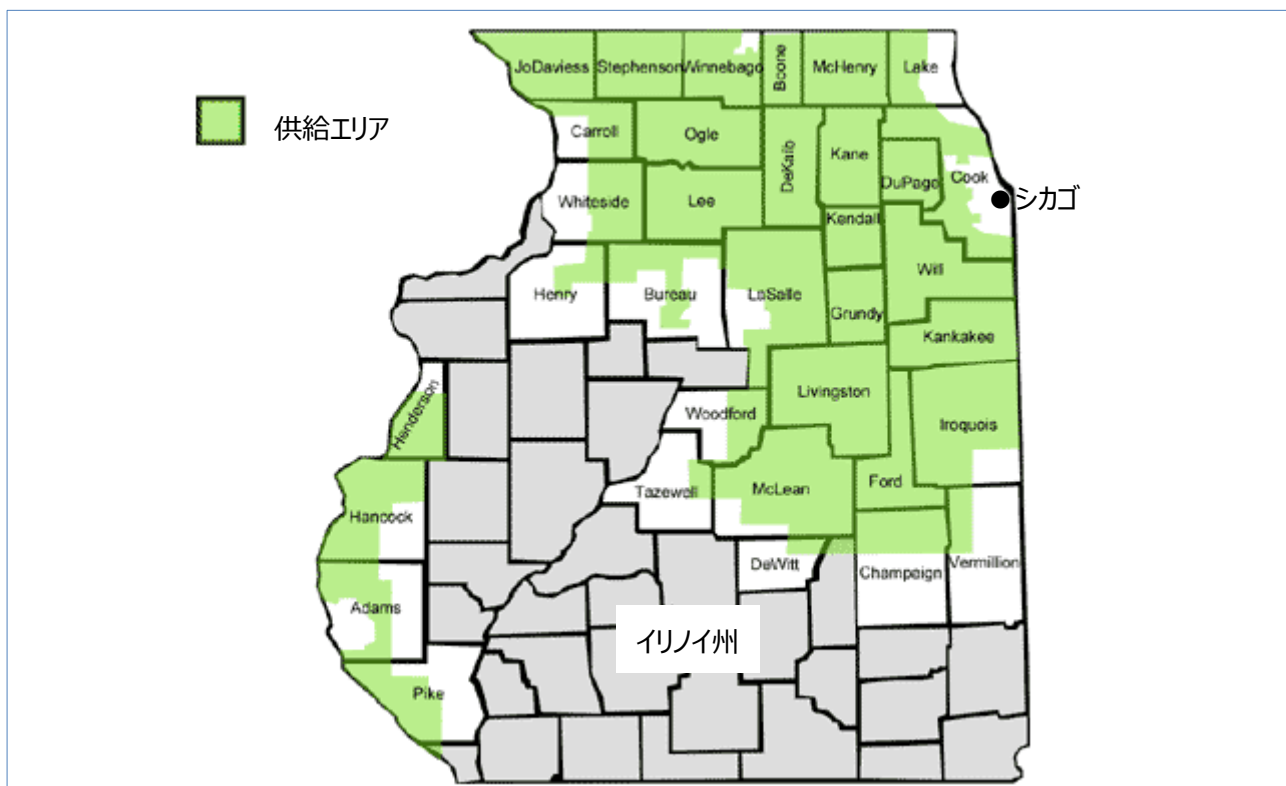
さらに、本改善により新規契約申込の顧客に対する顧客満足度も高めることができたため、同社における新規顧客獲得の増加へ貢献していると E Source 社では分析している。

2. パートナー企業との連携強化による省エネプログラム改善事例（Nicor Gas 社）

～背景と目的～

Nicor Gas 社は、米国イリノイ州北部で約 220 万顧客にガスを提供するエネルギー小売事業者である（図 2-6）。1954 年に設立され、2010 年から AGL Resource 社の子会社となっている。イリノイ州では家庭向けガス小売市場は 1997 年から自由化されており、Nicor Gas 社はイリノイ州内の 3 社の既存ガス会社のうちの 1 社である。

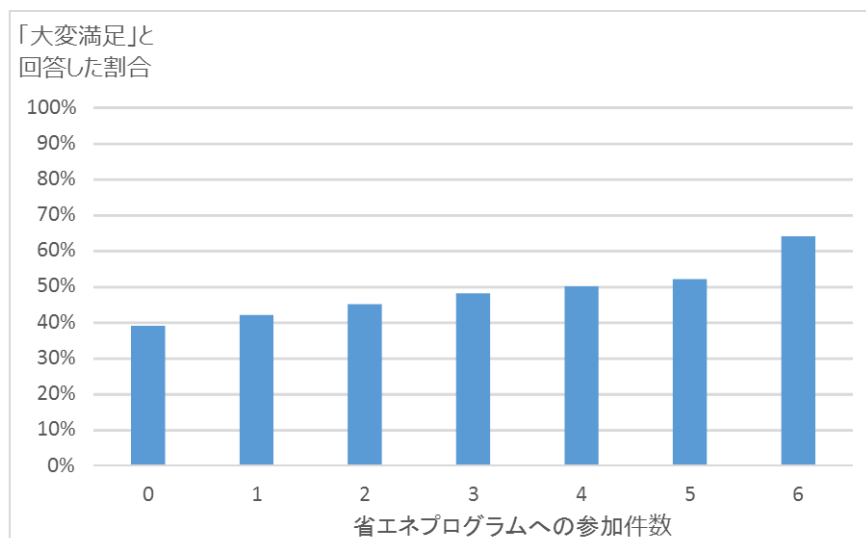
図 2-6 Nicor Gas 社の供給エリア



(出典：Nicor Gas 社ウェブサイト)

Nicor Gas 社では、家庭用顧客と企業用顧客に対して、energySMART⁴という省エネプログラムを提供している。energySMART に参加した顧客は、認定されたパートナー企業を通じて省エネ機器を購入・設置すると、リポートを受け取ることができる。一般に、省エネプログラムによるリポート金額は、電気・ガス料金とともにエネルギー小売事業者の変更検討時に重要視される事項であるため、北米のエネルギー小売自由化地域においてこのような省エネプログラムやリポートは、新規顧客の獲得や既存顧客の離脱防止に一定の役割を果たしている。また、省エネプログラムへの参加件数が多く省エネ効果が高い顧客は、そのエネルギー小売事業者への満足度が高い傾向があるため（図2-7）、省エネ効果の高いプログラムを提供することはエネルギー小売事業者にとって重要である。

図2-7 顧客あたりの省エネプログラムへの参加件数とエネルギー小売事業者への満足度の関係



（出典：E Source 社資料より弊社作成）

energySMART はイリノイ州の補助金を受けて実施されているため、州の規定により 3 年計画を策定し、実行・評価する必要がある。2011～2013 年の 3 年においては、高い省エネ効果をあげるという目標を達成できたため、2014 年からの 3 年では、省エネ対策を定着させるためカスタマージャーニーマップの作成に取り組むことにした。

～取り組み内容～

Nicor Gas 社では、E Source 社の提供するカスタマージャーニーマップツール「Journey Hub」を用いて、energySMART における「家庭用顧客のリポートプロセス」と「パートナー企業による家庭用顧客への省エネ機器導入」の 2 種類のジャーニーマップを作成した。

家庭用顧客のリポートプロセスのジャーニーマップを作成した結果、顧客はガス暖房機器が故障すると即座に、スマートフォンを用いて、ガス機器販売・設置事業者やガス会社が提供する省エネプログラムを検索することがわかった。

⁴ <http://www.nicorgasrebates.com/>

この結果に基づき Nicor Gas 社では、ウェブサイトスマートフォン向けに最適化するとともに、energySMART が検索上位に来るようキーワードを改善した（図2-8）。

図2-8 energySMART のスマートフォン向けウェブサイトのトップページ

スマートフォン向けウェブサイトのトップページでは、故障した冷房機器と同時に旧型のガス暖房機器を最新型に交換してエネルギーコストを削減した体験談が掲載され、具体的な導入メリットを訴求している

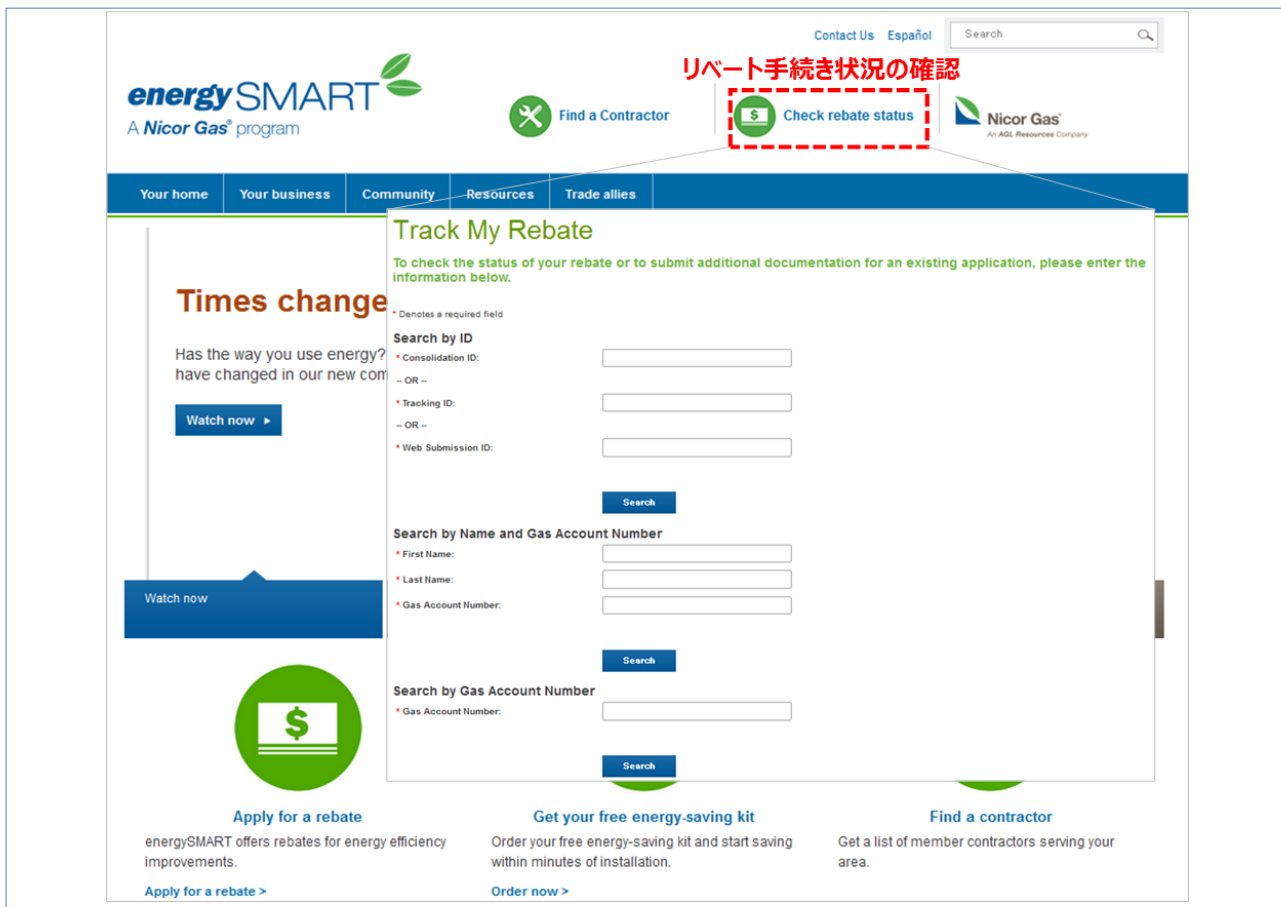


（出典：Nicor Gas 社 energySMART スマートフォン向けウェブサイト）

次に、「パートナー企業による家庭用顧客への省エネ機器導入」のジャーニーマップを作成した。パートナー企業を含めたジャーニーマップを作成した理由として、省エネプログラムは、省エネ機器を販売・設置するパートナー企業と顧客が共同で取り組むもので、顧客と直接接するのはパートナー企業となるためである。またパートナー企業は、顧客に特定のガス会社を勧めたり逆に低い評価を伝えたりするため、Nicor Gas 社では、省エネプログラムへの参加率を高めるためには、パートナー企業との関係性を強化しパートナー企業のロイヤルティを向上させることが重要であると考えた。

このジャーニーマップにより、パートナー企業は「顧客のリポート申請書作成を支援しているが、その手続き方法がわかりにくく時間がかかっていること」と、「顧客にリポートが入金されるのが遅いこと」に不満を持っていることがわかった。そこで Nicor Gas 社では、リポート申請手続きをわかりやすくするとともに、ウェブ上でリポート手続き状況を確認できるようにした（図2-9）。

図2-9 energySMART ウェブサイトのトップページ



(出典：Nicor Gas 社 energySMART ウェブサイト)

～成果～

パートナー企業のカスタマーエクスペリエンスを高めることにより、パートナー企業との関係性が強化され、パートナー企業のロイヤルティが向上した。これにより、省エネプログラムの運営が効率化されるとともに、パートナー企業を通じて顧客の声が継続的にフィードバックされるようになった。

その結果、顧客の省エネプログラムへの参加率が上昇するとともに、プログラムへの満足度や省エネ効果が高まることにより顧客満足度の向上を実現した。

さらに、従業員のカスタマージャーニーマップへの理解が深まったことにより、例えば、顧客へEメールを送るタイミングを工夫したり継続的なフォローアップを実施したりするなど、顧客経験に与えるインパクトを考えて行動できるようになっている。

3. 欧州におけるカスタマーエクスペリエンス

本章では、欧州でのエネルギー小売事業者のカスタマーエクスペリエンスへの取り組み事例を紹介する。

1. 顧客離脱率低減を目的とした改善事例（E.ON 社）

～背景と目的～

EU の電力・ガス小売市場は、2004 年に産業用が、2007 年に家庭用が自由化されたが、その後、欧州のエネルギー小売事業者は顧客のロイヤルティや顧客満足度の低下に悩まされていた。5 万人の従業員を有し 30 カ国に電力・ガスを供給する欧州最大級のエネルギー小売事業者である E.ON 社もその例外ではなかった。2009 年ごろの E.ON 社では、顧客満足度調査の結果は市場平均値より低く、高い顧客離脱率により年間約 1 億 5,000 万ユーロの損失が発生していた⁵。E.ON 社では従来、「顧客数」や「離脱率」といった個別経営指標を設定していたが、検討した結果、これらの指標にはカスタマーエクスペリエンスが大きく関係していることを突き止め、主要な経営戦略の一つとしてカスタマーエクスペリエンスに取り組むことにした。

～取り組み内容～

カスタマーエクスペリエンスに取り組むにあたって、E.ON 社ではまず、「2018 年まで各地域のロイヤリティトップ企業になる」という目標を掲げた。各地域の子会社で担当者を任命するとともに、各地域での取り組みを支援するために本社に専門部署が設置された。専門部署はその後 Customer Experience Centre for Competence という名称となり、現在では IT や経理にも関係するようになっている。また、Net promoter score (NPS) をグループ全体の経営指標の一つに加え、半期に一度、各地域の競合企業とのベンチマークを実施することにした。

NPS を継続的に改善させるために、顧客とのやり取りやフィードバックを用いてカスタマージャーニーマップを作成し、重要な顧客接点【Moments of truth】を抽出した。E.ON 社においては、主要な顧客接点（タッチポイント）は、新規顧客の契約申込と、既存顧客からの請求書問い合わせに集中していた。さらにそれらの重要な顧客接点【Moments of truth】について根本原因解析を行い、解明された原因を取り除いていった。このような取り組みを積み重ねることで、顧客のフィードバックやカスタマージャーニーを改善させるとともに、ロイヤルティの高い顧客を増やし NPS を向上させることができた。

E.ON 社は大規模な企業であったため、カスタマーエクスペリエンスの取り組みを始めてから成果が出るまでに時間がかかった。このため、「顧客の目に留まりやすい要素から改善する」、「従業員の意識変革を促すために顧客の生の声を聞く機会を設ける」、「規模の小さな顧客満足度調査を数多く行うことで進捗状況を確認する」等の工夫を行った。

⁵ E.ON 社の 2009 年のグループ全体での売上高は約 800 億ユーロ

～成果～

カスタマーエクスペリエンスへの取り組みにより、E.ON 社では期待以上の成果をあげることができた。3年間のプロジェクトの投資対効果は3億ユーロ⁶近くに上った。また、2012年には、離脱率の減少により、グループ全社で1,500万ユーロの追加利益を確保することができた。その他、以下のような成果が得られた。

- 離脱率の減少：ロイヤルティが向上し、家庭用顧客や中小企業顧客の顧客基盤が強化された
- 運用コストの低下：満足度の高い顧客の増加により、電話問い合わせ件数や時間の減少および不払い顧客の減少につながっている
- 「紹介」の増加：満足度の高い顧客の増加は、長期的には、口コミ紹介顧客を増加させ、新規顧客獲得コストを低下させることが期待される

NPSについては、例えば英国のE.ON UK社では、2013年までは-20前後で推移していたが、2014年は+2に上昇した。また、外部の顧客満足度調査で、主要なエネルギー小売事業者では1位となった（図3-1）。

図3-1 E.ON UK社における家庭用顧客の顧客満足度指標の推移

指標	2012	2013	2014	注
NPS	-21	-20	2	
uSwitch 顧客満足度調査 順位 (主要エネルギー小売事業者)			1	2014年度から調査開始
uSwitch 顧客満足度調査 順位 (すべてのエネルギー小売事業者)			3	2014年度から調査開始

(出典：E.ON UK社ウェブサイトより弊社作成)

体系的にカスタマーエクスペリエンスに取り組むことで、組織間の連携が強化され、顧客中心の企業文化の発展や従業員の意識変革が推進された。

欧州では、エネルギー業界のカスタマーエクスペリエンスの水準が急速に上昇しているため、E.ON 社ではカスタマーエクスペリエンスに継続して取り組んでいく必要があると考えている。E.ON UK 社では、顧客満足度の向上やコールセンターの改善の活動を継続している（図3-2）。全社的には、ツールを用いた顧客のライフサイクル全体のカスタマージャーニーマップの作成や、主要なタッチポイントでの顧客とのやり取りの評価手法の開発が計画されている。

⁶ 正味現在価値 (NPV: net present value) 法による

図3-2 E.ON UK 社の家庭用顧客に対する2015年の目標

顧客の主な不満	コミットメント	2015年目標
E.ON UK 社は顧客の視点から物事を見てくれない	お客さまがサービスにより満足いただけるよう引き続き努力します	外部の顧客満足度調査（uSwitch）の主要なエネルギー小売事業者部門で、引き続き1位となる
	お客さまの声をよく聞きます	28,000世帯のご意見モニターに対して、いただいたご意見をどのように活用しているのかについての毎月の報告を継続する
		サービスの改善点を探るため、3,000世帯のお客さまに対して顧客満足度調査を実施する
		年間40回のヒアリングセッションを実施し、お客さまと対面でお話する
エネルギー使用コストが高すぎる	お客さまの省エネと一緒に取り組みます	年間98,000以上の省エネ施策を実施する
		「省エネツール」の普及啓発に取り組むとともに、18万世帯以上のお客さまに省エネ診断を実施する
		スマートメーター導入世帯において、ガス料金は平均2%、電気料金は平均2.8%削減する
	経済的に困りのお客さまを支援します	破産したお客さまを支援する基金を創設する
		温暖地域リベートプログラムにより、2015～2016年に30万世帯以上のお客さまに返金を実施する
		登録したお客さまに対して、提携小売店のクーポンに交換できるポイント付与プログラムを継続する
正確な検針に基づいた金額を簡単な方法で支払いたい	スマートメーターを導入します	2015年末までに53万台のスマートメーターを設置する
		スマートメーター導入世帯の請求書の95%を正確な検針値にする
なかなか連絡がつかない	多様な連絡方法を準備し、お問い合わせに迅速に対応します	全時間帯の97.5%以上の時間でウェブサイトを利用可能にする
		全国から市内料金で利用可能なコールセンター電話番号を継続する
やると言ったことをやらないか、対応が遅い	苦情に速やかに、かつ、きちんと対応します	消費者保護団体の苦情処理ランキングにおいて、主要エネルギー小売事業者の間で1位になる

(出典：E.ON UK 社ウェブサイトより弊社作成)

2. 高いブランド力を活用した改善事例（Marks & Spencer Energy 社）

～背景と目的～

Marks & Spencer (M&S) 社は、英国を中心に約 1300 店舗を展開し、100 億ポンドの売上高を誇る高級総合小売店である（図 3-3）。M&S Energy 社は 2008 年に英国の電力・ガス小売市場に参入し、現在、市場全体の 1%にあたる 20 万顧客を擁している。

図 3-3 Marks & Spencer 社の店舗外観（Cheshire Oaks 店）



（出典：M&S 社ウェブサイト）

M&S 社の小売店舗は、サービス、品質、価値の面において高いブランド力を有している。同社は、高いブランド力を活用してエネルギー業界のような「顧客サービスレベルの低い」市場に参入することは大きなビジネスチャンスになると考えた。エネルギー市場の参入においては、既存のエネルギー小売事業者と連携することにしたが、パートナーの選定においては、同社のサステナビリティ計画に合致した再生可能エネルギーの供給や、最高品質の顧客サービス提供等の厳しい条件を課した。この条件に合致したのが、英国の主要エネルギー小売事業者（BIG6）のひとつである SSE 社であった。

～取り組み内容～

M&S Energy 社では、同社のターゲット顧客である 50 代女性のニーズと感情に特に着目して、カスタマージャーニーマップを作成した。M&S Energy 社に対して契約手続きを行った顧客は、新しいサービスを楽しみにすると同時に、切り替え手続きが順調に行われるか心配になる。切り替え手続きは通常 4 週間程度かかるため、状況を電話で確認する顧客も多い。このため、M&S Energy 社では、切り替え手続きが問題なく進行中であることを知らせることにした。ターゲット顧客は E メールよりも葉書を好むため、お知らせとして葉書を送ることにしている。

また、エネルギー小売事業者からのコミュニケーションは通常、請求書などの「ネガティブ」なものが多いが、M&S Energy 社では、店舗で利用できるクーポンを送付するなど「ポジティブ」なコミュニケーションを取るようにしている。さらに、顧客が解約するときの対応にも気を遣っている。解約時に大切に扱われた顧客は、再契約に戻ってきてブランド強化に寄与することがある、との考えからである。

M&S Energy 社は、高いレベルの顧客満足度を最重要課題と位置づけている。SSE 社は、M&S Energy 社の調達・請求等のバックオフィス業務を担当しているが、「新規契約対応」と「苦情処理」については M&S Energy 社専属のチームを構築した。M&S Energy 専属チームに所属する SSE 社従業員は、定められた研修を受講した上で、日々 M&S ブランドの制服を着て一体感を高めている。また、M&S Energy 社と SSE 社との間のサービスレベル合意書では、電話応答時間、質問対応時間、苦情解決等について、SSE 社の通常業務よりも厳しい指標が設定された。M&S Energy 社と SSE 社の経営陣は、2 週間に一度会議を開き、専属チームのパフォーマンスを確認している。

苦情処理は、M&S Energy 社が最も注力している領域である。苦情処理チームは、顧客の言い分を表面的に聞いたり同社の言い訳を一方的に主張したりすることなく、公平かつ客観的に状況を判断し、その苦情の背景や真の理由を理解するように努めている（図 3-4）。

図 3-4 M&S Energy 社の苦情処理方針

ステップ1 顧客対応担当者へのご連絡

問題点やご不満点を顧客対応担当者にお話ください。応じた担当者ができる限りの対応を行い、必要があれば専門の者におつなぎいたします。顧客対応担当者にご連絡いただくことで、ほとんどの問題やご不満を解決できております。ご連絡日（郵便の場合は到着日）の翌営業日午後8時までに解決できるようにいたします。

- 電話
- Eメール
- 郵送
- 訪問：対面でお話をご希望の場合は、最寄りのカスタマーサービスセンターにお越しください

ステップ2 本社カスタマーサービスチームへのご連絡

担当者へのご連絡後翌営業日午後8時までに解決しなかった場合や、ご不満への対応にご満足いただけなかった場合は、本社カスタマーサービスチームにご連絡ください。5営業日以内に解決できるようにいたします。

- 電話
- Eメール
- 郵送

ステップ3 外部機関（オムズマン）へのご相談

本社カスタマーサービスチームへのご連絡後5営業日以内に解決しなかった場合や、最初にご連絡いただいてから6週間以上が経過した場合は、外部機関（オムズマン）にご相談ください。オムズマンは苦情を取り扱う外部の専門機関です。オムズマンは弊社に対して謝罪・補償を要求することができますが、相談者には不利益は生じません。

（出典：M&S Energy 社ウェブサイトより弊社作成）

コールセンターにおいては、定型文に沿って対応するのではなく、「人間らしい」自由な会話をすることが推奨されている。このような人材の育成には追加費用がかかっているが、M&S Energy 社の高い顧客満足の実現に寄与していると考えられている。

～成果～

M&S Energy 社では、Net promoter score (NPS) や年 1 回の顧客満足度調査で、顧客満足度を評価している。NPS の算出には、毎回の電話対応の最後に尋ねている顧客フィードバックを利用している。顧客満足度調査では、5 人中 4 人の顧客が、「家族や友人に勧めたい」と回答している。

2008 年以降、M&S Energy 社の顧客は着実に増加しているが、同社の目標値には届いていない。理由の一つは、2013 年に店舗での虚偽勧誘・契約があったためである。しかし同社は危機対応を抜かりなく行い、M&S Energy 社のサービス、品質、価値のブランドは毀損されずに済んだ。また、ここ数年の格安エネルギー小売事業者が多く参入してきているが、同社は価格競争とは一線を画して、サステナビリティを重視した立ち位置を保っていく予定である。

4. 豪州におけるカスタマーエクスペリエンス

本章では、豪州でのエネルギー小売事業者のカスタマーエクスペリエンスへの取り組み事例を紹介する。

1. ウェブサイトを中心とした顧客経験改善事例（AGL 社）

～背景と目的～

AGL 社は、豪州 ニューサウスウェールズ（NSW）州を拠点とするエネルギー小売事業者である。1837 年に、NSW 州にガスを供給する Australian Gas Light Company 社として設立され、自由化後は、電力を含めたエネルギー小売事業を他の州にも拡大した。現在は、NSW 州に加えてビクトリア州、南オーストラリア州、クィーンズランド州に 380 万顧客を持つ、豪州第 2 位のエネルギー小売事業者である。

エネルギー小売市場自由化前の AGL 社は、ガス小売の独占事業者であったため、顧客満足度への意識が低く、顧客接点は請求業務とコールセンターに限定されていた。だが、エネルギー小売市場の自由化により競争がもたらされ、顧客に自分たちのニーズに合ったカスタマーエクスペリエンスを求める動きが出てきた。AGL 社では、既存顧客の維持のために、顧客中心の企業文化に変革し社内業務を顧客目線で見直す必要に迫られたため、カスタマーエクスペリエンスを分析し接点業務を再設計することにした。

～取り組み内容～

AGL 社では 2013 年頃から、ウェブサイトを中心に、顧客接点や顧客の声の分析を開始した。また 2013 年時点では、顧客や提供サービス、地域等によって 50 以上のウェブサイトがあったが、これらを一つのウェブサイトに統一し、一貫したカスタマーエクスペリエンスを提供できるようにした（図 4-1）。顧客接点や顧客の声の分析の結果、顧客離脱防止のために最重要な顧客接点は、「支払い金額の確定」「請求」「変更手続き」であることが判明した。

図4-1 AGL社の現在のウェブサイトトップページ

トップページは共通で、ナビゲーションメニューから顧客種類や地域を選択できるようになっている



(出典：AGL社ウェブサイト)

上記最重要の顧客接点については、顧客の声に基づいて順次改善策を実施してきた。「支払い金額の確定」に関しては、顧客は「支払い金額を自分でコントロールできないこと」に不満を持っていることがわかった。このため、支払い見込み額の確認や使用量超過警告の設定ができるスマートフォンアプリのリリースや、土曜日が無料となる料金プランの新設を行い、支払い金額の確定に対する顧客の関与を増加させた。

「請求」については、紙の請求書に加えて、電子請求書のEメールでの送付やオンラインポータルからのダウンロードを可能にした。また、支払い方法のオプションや現在受け付け中のレポート情報など、顧客が知りたい情報を請求書にわかりやすく掲載することにした。

「変更手続き」については、オンラインポータルを強化して、オンラインポータル上で引越手続き等を完結できるようにした。オンラインポータルは、クラウド基盤を導入し顧客の利用状況に応じた柔軟な運用を行っているため、例えば給料日直後のアクセス急増にも対応が可能である。

その他の顧客接点に関しては、AGL社が満たすべきカスタマーエクスペリエンスの水準を、「お客さま原則」として定めている。お客さま原則は、個人情報の取扱い、対応応答時間、市場単価と規制単価の選択、柔軟な支払い方法、省エネ支援等13項目を定めている(図4-2)。お客さま原則は評価基準としての役割もあり、AGL社ではお客さま原則の達成度を定期的に評価している。

図4-2 AGL 社お客さま原則

Our commitment to you.

We're always there to help.

AGL Anytime™ means that you can speak to someone 24 hours a day, 7 days a week. We will answer your calls promptly and we also provide some self-service options by phone and online at [agl.com.au](#). We will respond to written enquiries within 3 business days allowing for delivery and 2-3 days for online enquiries. If you have visual or hearing disabilities, let us know so we can give you assistance with [account](#) or [billing](#) enquiries. Also tell us if you have any life support or critical power requirements.

We will always try to resolve your enquiry first time. If we can't, we'll contact you to let you know of progress made or if we require more information. If you are not satisfied with our response, we will escalate your concern with our [Dispute Resolution Policy](#). If you are still not satisfied, you have the option to contact your [Ombudsman](#).

You have a choice of Energy Plans.

We're your energy Retailer.

Connecting your property and installing a new meter.

Your bills will be clear and easy to read.

You have a choice of convenient ways to pay.

If you are having difficulty paying, we can help.

What happens if you don't pay a bill?

Disconnecting and reconnecting your meter.

We'll help make moving a little easier.

We can help you find ways to be more energy efficient.

Safe use of your energy.

お客様へのお約束 (個人情報保護)

いつでもサポートいたします

- ・コールセンターは24時間電話可能
- ・初回コンタクトでの解決、あるいは途中経過を随時連絡
- ・書面連絡には5営業日以内に返信

料金プランを選ぶことができます

当社はお客様のエネルギー小売事業者です (小売事業者の責任、送配事業者との違い)

お客様建物への接続を確認し、メーターを設置します (契約申込後、平均15営業日)

わかりやすく読みやすい請求書を発行します

ご都合の良いお支払い方法を選ぶことができます

お支払いが困難な場合は支援します

お支払いができなかった場合は？

送電停止と送電再開 (送電停止事由の解消後24時間以内に再開)

お引越し手続きを簡単に行えます (都市エリアは1営業日前、郊外エリアは10営業日前に連絡)

お客さまの省エネをご支援いたします

安全にご利用のお願い

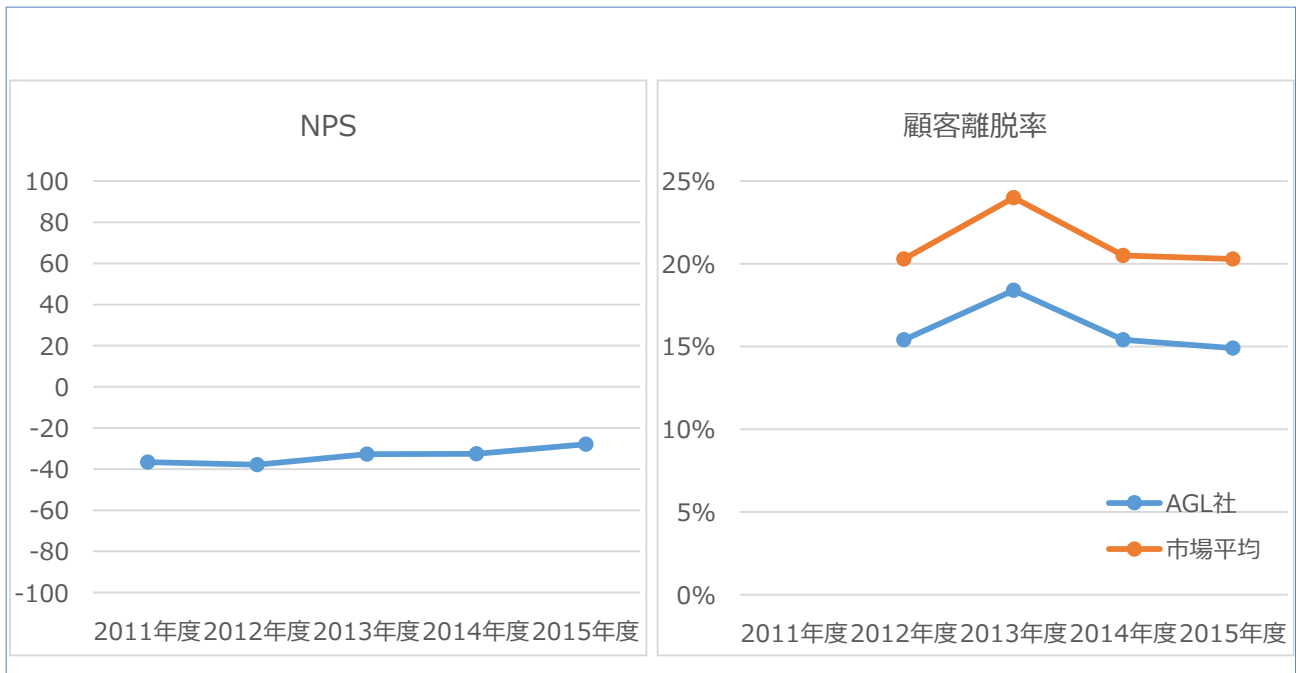
(出典：AGL 社ウェブサイトより弊社作成)

また、幅広い顧客の声を収集するために、Facebook や Twitter、外部の口コミ評価サイトなどのソーシャルメディアを積極的に活用している。

～成果～

AGL 社では、カスタマーエクスペリエンスの指標として、顧客満足度スコア、Net Promoter Score (NPS)、外部組織（オンブズマン）への苦情件数および率、顧客離脱率、不当な送電停止件数を採用している。顧客満足度スコアは、「不満足」を0で「非常に満足」を10とした11段階で評価される。2015年度のAGL社のスコアは7.01で、主要な競合他社よりも高いスコアであった。2015年度の平均NPSは-27.9で、前年度の平均NPSの-32.6よりも4.7改善した（図4-3）。2015年度の外部組織への不満件数は前年よりもやや増加したが、これは前年のAustralian Power & Gas 社合併の影響によるもので、2015年度第2四半期以降は減少に転じている。2015年度の顧客離脱率は14.9%で、市場平均値の20.3%よりも低い値であった（図4-3）。

図4-3 AGL社のカスタマーエクスペリエンス指標の推移



(出典 : AGL 社 Sustainability Report)