



# HAILO DRIVER OFFICE

[hailocab.com/drivers](http://hailocab.com/drivers)

海外視察特集

## スマホ配車アプリ最新事情を視察



# チームネクストが ロンドンを訪問



タクシー産業の未来を切り開き、タクシー産業の新しい発展を目指すことを目的に活動するチームネクストは3月8日から14日にかけて、寺前秀一氏（人流・観光研究所所長）を団長としてイギリス・ロンドンを訪問した。

スマートフォンの位置情報システムを活用した配車アプリの先進地域であるロンドンにおいて、タクシーのアプリ配車事業を世界の各都市に展開しているヘイロー本社を訪問し、同社の創業者であり代表取締役会長のロナルド・ゼギーベ氏や、同じく創業者のラッセル・ホール氏（元ブラックキャブドライバー）らと意見交換したほか、ロンドンのプライベートハイヤー（ミニキャブ、PHV）最大手のアディソン・リー本社にも赴き、同社の担当者からミニキャブ規制法が成立した後のプライベートハイヤーの実態などについて聞いた。

チームネクストの一行は、日本でインストールしたスマホアプリを使って、ロンドン市内で営業するウーバーのプライベートハイヤーに乗車。さらにイギリス首相官邸でビジネスリレーション担当の首相アドバイザー、イギリス国会議事堂で貴族院議員、イギリス貿易投資総省で担当者らの意見交換を行い、ロンドンにおけるスマホ配車アプリの普及実態、ヘイローを中心としたタクシー配車アプリの世界戦略などについて、精力的な視察を行った。筆者もチームネクスト一行に同行取材した。世界的な潮流となっているスマホ配車アプリの普及拡大と、その先進地域であるロンドンの実態をレポートしたい。

〈熊澤 義一〉



## ロンドン視察の意義

今回のロンドン視察について、視察団長である寺前秀一氏は「ロンドンオリンピックを契機として、イギリス政府が国際観光競争力の増強に力を入れ、その成果が表れだしていることが挙げられる。しかも、国際競争力確保のためには足の確保が必要であるとの観点から、taxi（ブラックキャブ）や有償運送自家用車（PHV）の配車アプリの普及がロンドンにおいて急速に進展しているところであり、日本のタクシー事業者にとつて参考にするべき事例が大いに存在すると思われるからである。従つて配車アプリの先進企業である

Hailo（ヘイロー）、Addison Lee（アディソン・リー）を訪問し意見交換するとともに、Uber（ウーバー）を含め配車アプリによる体験乗車を実施することにした」としている。

## ヘイローとは

ヘイローは、ロンドン、バルセロナ、シンガポール、大阪など全世界20以上の主要都市において、スマホアプリを使ったタクシーの配車事業を展開している。ヘイローのアプリは全世界共通で、海外出張や海外旅行をした際にもそのまま利用可能。国境をまたいで世界展開するのがタクシー配車アプリの潮流になつてお

り、世界有数のIT企業が莫大な金額の投資をタクシー配車アプリにしているというニュースが、マスコミでも報じられている。ヘイローも著名なベンチャーキャピタルから、総額1億ドル以上を調達しているという。

## プライベートハイヤー

プライベートハイヤーは日本ではミニキャブとして知られており、かつては参入規制も無かった。しかしトラブルの多発などをきっかけとして、1998年にロンドン・ミニキャブ規制法（Private Hire Vehicles Act 1998）が成立。現在はドライバー、車両、オペレーターである配車会社がTFL（ロンドン交通局）やPCO（ロンドン公共交通送業局）の規制対象だが、車両数そのものの制限は無い。

一般的にロンドンタクシーを指すブラックキャブは流し営業が可能だが、プライベートハイヤーでは流し営業が認められていない。このため、プライベートハイヤーの配車手段として、スマホの位置情報システムを利用して配車アプリが普及。この配車アプリを使用すれば、いつでもどこでもプライベートハイヤーが利用できるため、プライベートハイヤーがブラックキャブの市場を侵食しつ

つあるようだ。ロンドン市内のパブなどで話を聞いても、移動には安価なプライベートハイヤーを使うという若者の声をよく聞いた。

## アディソン・リー訪問



ロンドンに到着したチームネクストの一行は到着翌日の3月9日、ロンドンにおけるプライベートハイヤー（ミニキャブ、PHV）の最大手であるアディソン・リーの本社を訪問。訪問するに当たっては、アディソン・リーが提供するスマホ配車アプリを利用した。

配車地点と目的地、車両タイプをアプリに入力すると、目的地までの運賃の確定額が表示。宿泊していたロンドン市内のホテルからアディソ

ン・リー本社までの運賃額は、16ポンド(約2880円)・1ポンド約180円)だった。運賃額を了承し、予約ボタンを押すと、配車される車両ナンバーや配車までに掛かる時間(原則として10分以内)などが表示される。

外国人観光客や出張ビジネスマンなど地理不案内な者にとつて、スマホの画面上で事前に運賃確定額が表示される仕組みには、とても安心感があった。運賃の支払いは目的地に到着後、登録したクレジットカードから引き落とされることで完了する。

## ロンドンPHV最大手

アディソン・リーは1975年、ジョン・グリフィン氏が1台で創業した。2000年代前半に二千台規模にまで拡大し、車体広報にアディソン・リーのマークを表示して、ブランドイメージの浸透・向上に取り組んだ。2000年代中期はプライベートハイヤー(PHV)業界の競合他社(アンダーソン、ヤング、ブルバック、プレミア、ルイス・デインなど)を次々と買収し、車両台数を増やすとともに技術面も吸収して、現在のアディソン・リーのスタイルとなった。

アディソン・リーは技術への投資

に力を入れており、ロンドンのプライベートハイヤー業界の中で、いち早くGPSを活用したスマートフォン配車アプリを導入した。2013年に創業者で会長だったジョン・グリフィン氏が、資金調達のために株式をアメリカの投資ファンドであるカーライル・グループに売却し、カーライル・グループが株式の過半数を取得した。調達した資金でニューヨークに進出したほか、今後はヨーロッパの他の都市やアジアへの進出も検討しているという。

## 担当者と質疑応答

チームネクストとの意見交換には、アディソン・リー側からはCOOでオペレーション担当のキャサリン・フェアーズ氏と、顧客サービス担当のウエズリー・ビショップ氏が対応。アディソン・リー側からの説明に続き、質疑応答が行われた。



右側 キャサリン・フェアーズ氏  
左側 ウエズリー・ビショップ氏

**質問** 同業他社の買収の目的は?

**回答** 法人顧客は競合するPHV配車会社との結び付きが強かったので、法人顧客を獲得するために競合会社ごと買収した。車両数を増やす目的もあり、買収した会社と車両はアディソン・リーのネットワークに組み込んだ。

**質問** 運転手は従業員として雇用しているのか?

**回答** 雇用ではなく、個人事業主として契約している。車両はアディソン・リーが提供するが、いつ働くか、スマホで呼ばれる仕事をするか、定額の仕事をするかなどは運転手が選択する。

## 法人サービスに注力

アディソン・リー側は「主力となるミニバンタイプのフォード・ギャラクシーは約5000台、トヨタ・プリウスαなどのハイブリッドカーは約300台あるが、ロンドンではハイブリッドカーの需要が伸びているので増やしたい」「インターナショナル・カー・ジャーニーという海外からロンドンに來たり、ロンドンから海外に行く人々の送迎サービスをしている」「荷物だけを先に空港に届けるといふサービスもしている」「コンサートやイベントなどの運営もしている」「バス保有会社とのパー

トナーシップで、バスの配車サービスもしている」「荷物をデリバリーする専用車も約350台保有している」「VIP専用のメルセデスの高級ミニバン・ピアノやSクラス・セダンを合わせて約30台保有。イベントなどで使うタクシーバイクも5台保有。メルセデスEクラス・セダンによるエグゼクティブカーも約250台保有している」と説明。

ロンドンのタクシー、ミニキャブ、プライベートハイヤー(PHV)マーケットは、2014年において約28億ポンド(日本円で約5040億円)で、B to B(企業間取引)の法人向けサービスが約17億ポンド(約3060億円)でB to C(個人向け取引)の一般消費者向けサービスが約11億ポンド(約1980億円)となっており、一般消費者向けサービスは市場全体が伸びていないため、法人に向けたハイヤーサービスが主軸となっている。一般消費者向けのサービスは、市場動向に合わせて価格などを決めているという。

## タクシーを上回る

アディソン・リー側は「2013年実績で、B to BとB to Cの市場全体では約27億ポンドで、全体の35%をタクシー(ロンドンキャブ)、65%をプライベートハイヤーが担ってい

る」と述べ、ロンドン市場ではプライベートハイヤーがタクシーを上回っている実態を指摘した。

また「プライベートハイヤーは約5万1900台あり、そのうちの約4500〜5000台をアディソン・リーが占めている。これまで競合他社を買収してきたが、今後も買収していきたい。PHVのマーケットで弊社は10%弱のマーケットシェアしかないで、まだまだ伸びしろがあるマーケットと考えており、買収後にオペレーションなどを統合してコストを下げながら、規模拡大を図っていきたい」との意向を示した。

さらに「アディソン・リーに次ぐ大手10社で計3600台、残りが約2000社あって4万3800台ほどとなっている。小規模事業者の平均は25台だ。一方、ブラックキャブは約2万4000台とされているが、実際に稼働しているのは2万〜2万2500台ほどではないか」との見方を示したほか「アディソン・リーはB to Bに注力している。プライベートハイヤー業界では最大の車両数を保有し、配車要請から10分以内での到着に取り組み、99%が時間通りに配車している」とするとともに、ブラックキャブより30%安い運賃設定、事前に示される確定運賃、法人顧客は約270社あり後払いに対応（法人では顧客に応じて割引に

も対応、会社ごとの配車ルールにも対応）している点などが市場における強みであることを強調した。

アディソン・リー側は「ブラックキャブに対しては事前に値段が決まるため、法人顧客でも個人顧客でも渋滞などに関係なく安心して利用できる」とも指摘した。

## ドライバーがカギ

アディソン・リーに入社すると、最初は荷物を運ぶデリバリーカーを担当し、次いでハイブリッドカーやフォード・ギャラクシー、その後にメルセデスEクラスのエグゼクティブカーと、担当車種のグレードが上がっていく仕組みになっている。担



当する車種のクラスに応じた異なるトレーニングを実施しており、クラスごとに同じサービスが提供できるようにしている。

割引率が異なるため顧客ごとに価格が違うが、アディソン・リーでは競合他社とは異なり、ドライバーは顧客の割引率に関係なく、同じ報酬を得る仕組みになっている。そのことにより顧客の割引率に関係なく、一定のサービスを保てるようになっている。

## ノリッジ・プール

質問 値段は距離で決まるのか？

回答 距離と車種によって決まる

質問 ドライバーに対する分配率はどれぐらいか？

回答 典型的な例で60〜75%ぐらいだ。働く日数や時間どのクラスの車種を担当するかも違ってくるが、平均で1週間に650ポンド（約1万7000円）、車両のレンタル料や保険料などを除いて年間約3万ポンド（約540万円）がドライバーの収入となっている。ただし燃料費であるガソリン代はドライバーの負担だ。

質問 社会保険料などはどうなっているのか？

回答 ドライバーは個人事業主としてアディソン・リーと契約している

ので、社会保険はドライバーの自己責任となっている。

質問 運送契約はドライバーとお客様が結ぶ形になるのか？

回答 B to Bについてはアディソン・リーと法人顧客が契約する形だが、B to Cの一般利用者についてはドライバーと運送契約を結ぶことになる。しかし交通事故などのトラブルが発生した場合には、アディソン・リーが間に入って保険対応や事故対応など、一般利用者に対して行う。

質問 個人事業主であるドライバーの確保とガバナンス（統治）はどうなっているのか？

回答 ドライバーの確保については、競合他社の買収もあるが、全ドライバー数に対して3〜4%の人数が自然流入する形でドライバーに応募してくる。それらの応募者に対して①英語が話せるか、②ブラックキャブほど細かいものではないが大まかなロンドンの地理知識はあるか、③接客レベルの3つの視点からテストを行い、4人に1人がテストに合格する。すると4人に3人、全体の75%がテストに不合格ということになるが、不合格の人のうち英語が話せて接客レベルの高い人については、ノリッジ・プールという地理知識を学ぶための学校のような部署があって、常時50人ぐらいが在席している。そこで4〜6週間は毎日

## 修了証明の資格

勉強して、テストに合格すれば、ア  
デイソン・リーのドライバーになれ  
る。

アデイソン・リーではさらに、ド  
ライバー・ディプロマという独自の  
取り組みをしており、6か月以上の  
経験のあるドライバーのうち、接客  
サービスのレベルが高く、地理知識  
が豊富であれば、医療の応急措置な  
どの研修を受けて、ディプロマ（修  
了証明）の資格を得ることが出来る。  
アデイソン・リーに在席する約45  
00人のドライバーのうち650人  
が、ディプロマを保有している。

ディプロマを保有しているドライ  
バーは、一段上のサービスを提供で  
きる存在と認識されており、プライ  
ベートハイヤー業界の中でも評価さ  
れている。

**質問** ドライバーの地理知識に関し  
て、GPS機能付カーナビなどは導  
入しているのか？

**回答** ノリッジ・プールに入る応募  
者はカーナビを活用する勉強もする  
が、アデイソン・リーでは法人企業  
向けのB to Bのサービスに注力して  
おり、顧客企業の役員などが乗車し  
てからカーナビを操作するようでは  
サービスレベルが落ちてしまうの

で、ノリッジ・プールで地理知識を  
習得するため勉強してもらっている。  
ブラックキャブのような細かい  
道路の知識は要求しないが、基本的  
な地理知識は必要で、顧客が乗った  
らすぐに走り出せるように教育して  
いる。

Uberなどは身分証明になるもの  
を登録すればすぐにドライバーにな  
れるが、それらと差別化するポイン  
トとしても、ノリッジ・プールな  
どを用意してドライバーのスキルを  
高める取り組みをしている。

外部企業の調査（調査対象は60  
0人）によると、ドライバーの知識  
や質の評価ではブラックキャブに負  
けているが、それ以外のすべての項  
目でアデイソン・リーがブラック  
キャブを上回っている。また、プラ  
イベートハイヤーの競合他社との比  
較でも、200〜300台という規  
模の小さな競合他社にドライバーの  
質のコントロールなどで負けている  
点はあるが、その他の多くの点でア  
デイソン・リーの評価が上回ってい  
る。

## 知名度は90%

アデイソン・リーのビジネスモデ  
ルを説明すると、ロンドンにおける  
アデイソン・リーの知名度は90%で  
あり、顧客は高い知名度からもたら

されている。さらにマーケティング  
チームが法人顧客の獲得に取り組ん  
でいる。

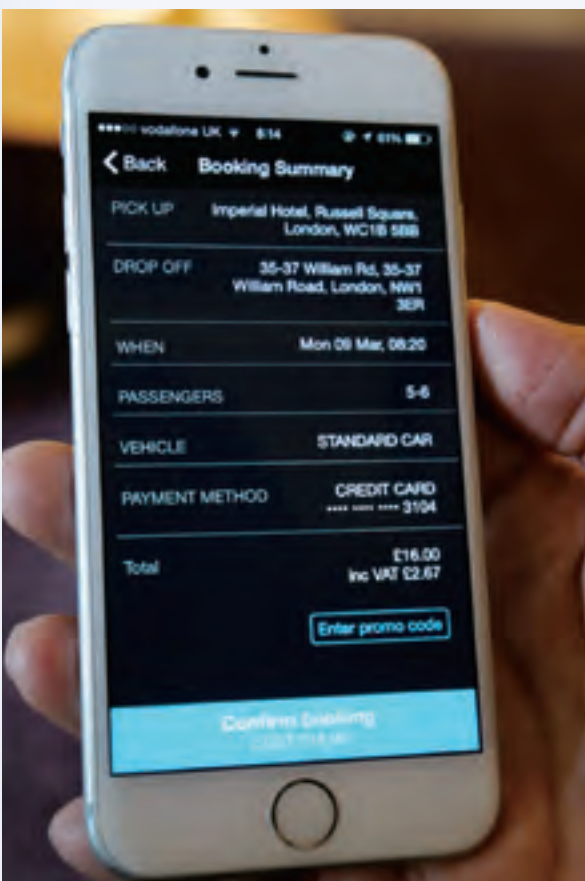
配車予約に関しては、スマホアプ  
リ、ウェブ、コールセンターの3つ  
がある。バスなどは提携会社が提供  
しているが、顧客からみるとアデイ  
ソン・リーがバスを提供している形  
になっている。アデイソン・リーは  
車両を提供するプラットフォーム  
（基盤となるシステム）という役割  
だ。コールセンターを持つているの  
も競合他社にはない強みで、法人顧  
客へのきめ細やかな対応には、電話  
応対は不可欠となっている。

**質問** B to Bにおける割合は？

**回答** スマホアプリ40%、ウェブ  
20%、コールセンター40%の割合だ。

B to Bの配車回数は年間で約800  
万回となっている。

配車はすべてコンピュータにより  
自動的に行っており、B to Bの契約  
法人企業を優先するようになってい  
る。99%は配車をする車の選択や車  
両クラスなども含めて自動だが、残  
りの1%は渋滞で配車に時間を要し  
たり、到着が遅れているケースなど  
で、オペレーターが介入して配車指  
示の修正を行うなどしている。1日  
の終わりに、車両の割当と配車を担  
当するマネージャーがその日の配車  
状況を分析して、その後のシステム  
の改善などについて協議している。  
コールセンターにかかってきた配車  
要請に関しても、コンピュータに入  
力すれば後はシステムが車両を選ん



配車前に運賃額が表示された画面

で自動的に配車するようになっており、その結果を顧客に伝える形になっている。

## 顧客企業ごとに対応

車両に関してはアディソン・リーがすべて保有しており、一括購入で規模メリットが得られるほか、自社メンテナンスで補修パーツも一括購入し、安価に仕入れる。ノリッジ・プール等ドライバーのレベルを上げるための投資もしており、保険も会社として契約している。ドライバーは外部の保険を登録することも出来るが、大半のドライバーはアディソン・リーが契約している保険で登録している。

請求に関しても、法人契約している企業ごとの都合に合わせて対応している。顧客満足度をどれぐらい上げられるかという面で、顧客に対する専属チームとドライバーを監視するチームが20人ほど在籍し、クレームやドライバーからの質問などに対応して品質管理をしている。

**質問** 法人顧客の利用は距離でカウントするのか、時間でカウントするのか？

**回答** 距離に対して運賃を受受するというのがアディソン・リーの強みだ。ブラックキャブは距離に時間が

加味され、近距離でも時間がかかれば運賃は高くなる。距離に対して定額という点で、ブラックキャブや競合他社から顧客を奪えた。距離定額は利用者が得する時もあるし、我々が得する場合もある。ビジネス全体で見れば顧客を増やすことができたし、戦略として採用しているものだ。我々は4500〜5000台と保有する車両数も多く、迎車は1マイル(1.6キロ)以内が大半で、迎車によるタイムロスも少ない。

**質問** ドライバーの年齢構成はどうなっているのか？女性ドライバーはいいるのか？

**回答** 平均年齢は46歳で、ドライバーの99%は男性だ。女性は25人。EU域内各国からロンドンに働きに出てきている人が多いため、ドライバーの国籍も多様であり、ドライバーの約80%は英語を母国語としないイギリス人以外だ。運転手をしながら年収3万

ポンドを稼げるのは比較的良好な職種であり、アディソン・リーで働くのは外国人にとって悪くない選択肢となっている。

アディソン・リーでは労働時間も含めて柔軟に仕事をする事ができ、個人事業主という形態なので外国人がロンドンに来て、すぐ仕事

で稼ぐことができる。2つの仕事を持つている人もいるし、次の仕事が決まるまでのつなぎとしてドライバーをやっている人もいる。

## TFLライセンス必要

**質問** 直接雇用のドライバーはいないのか？

**回答** PHV業界全体の約1〜2%が直接雇用だ。リーマンショックの後、直接雇用するケースが大幅に減った。アディソン・リーの場合、ドライバーから見ると自分で選択して働き、稼ぐという個人事業主の仕組みは好まれていた。

**質問** PHVに法的な資格はあるのか？

**回答** ありません。ドライバーと車両、アディソン・リーなどのオペレーターに関しては、TFL(ロンドン交通局)とPCO(公共運送業局)で規則が決まられていて、例えば車両は2年に1回チェックがあり、ドライバーにもビザのチェックやテストなどがある。ドライバー、車両、オペレーターともにTFLのライセンスを取得する必要がある。

**質問** Private Hire Vehicles Act 1998(ロンドン・ミニキャブ規制法)のことだ。車両数の規制はしていない。

**回答** PHVにもブラックキャブと



同様に公的な規則がある。

## 点呼や日報はない

**質問** 点呼や日報などの規則はあるのか？

**回答** 車両に関しては自宅への持ち帰りを認めており、会社事務所に寄らないのは普通にあることだ。車両メンテナンスは6週間に1回の点検をしている。走行距離は出庫時にマイレージシステムに登録することになつており、走り過ぎはチェックできる。GPSもある。日報に関しては、流し営業が出来ず、すべてが会社の配車システムを通じたものなので、日報提出の必要性が無い。品質管理に関しては、主要な箇所を覆面調査を頻繁に実施しており、ドライバーの対応や車両がきれいに保たれているかどうかなどをチェックしている。またスマホアプリから配車依頼をした利用者の60%は、アプリ経由でドライバーの評価をするので、それに基づいて指導している。ロンドンではすぐにクレームを入れるという文化があるので、何かあれば会社と連絡が入ることになる。24時間対応のコールセンターやカスタマーセンターで対処している。

**質問** クレームがTFLなどの行政機関に行くことはあるのか？

**回答** コールセンターやカスタマー

センターが充実しており、最初から行政にクレームが行くという事はあまりない。

## 配車センターを視察



質疑応答の後、チームネクストの一行はアディソン・リーの配車センターに移動。オペレーター責任者が、配車状況を示す大型スクリーンを指し示しながら配車システムの概要を解説した。

大型スクリーンには、リアルタイムで配車が行われている状況のほか、ロンドン市内に密集したアディソン・リーの車両位置と動態情報（実

車、空車、休憩、自宅へ帰る途中などが色別に表示され、効率性を重視したコンピュータによる短時間での自動配車、またドライバーが帰宅中の場合には帰宅方面への配車を充てるなどの合理的なアルゴリズムを採用したシステムであることが担当者から説明された。

## ヘイロー創業者と懇談

チームネクストの一行は次に、歴史的建造物である「サマセット・ハウス」のビジネス棟にあるヘイロー本社に移動。そこからヘイローアプリでブラックキャブを配車し、ヘイローのドライバーズオフィスに移動した。筆者は、移動中のブラックキャブ車内で、ブラックキャブの元ドライバーでヘイロー創業者の一人であるラッセル・ホール氏からヘイロー創業の経緯などを聞いた。



**質問** ヘイロー創業のきっかけは？

**ラッセル氏** ブラックキャブでドライバーをしていた頃、どうしたら効率を上げ、実車率を向上させることが出来るか考えていた。自分が流し営業をしている一本裏の道に、ブラックキャブを待つている人がいるかもしれない。そうした問題を、どうやったら解決できるかを考えていた。それがヘイローを創業するきっかけだ。ヘイローは、ドライバーのために作られた会社だ。

**質問** スマホアプリに着目した理由は？

**ラッセル氏** 以前はウェブ上でブラックキャブの予約を受け付けていたが、スマホが普及し始めると、乗客がタクシードライバーと話しをせずにスマホばかりいじるようになった。そこで、それだけスマホが普及したならと、2010〜11年頃にスマホアプリに取り組むことを考えた。アディソン・リーもスマホアプリに取り組んでいたが、ヘイローが登場したことでアディソン・リーの価格設定にも影響を与えた。その後、ヘイローは世界有数のベンチャーキャピタルからの投資を得て、ヘイローのビジネスを取り巻く環境は大きく変わった。

**質問** プライベートハイヤーをどう思うか？

**ラッセル氏** ヘイローとアディソ



ン・リーの一番の違いは、ブラックキャブのドライバーは難しいノリック試験に合格したプロフェッショナルだが、アディソン・リーの運転手には誰にでもなれる。

スマホアプリによる配車を開始してからアディソン・リーは4年、ヘイローは3年だが、それでもヘイローはアディソン・リーを脅かすほどのビジネスを作り上げた。ヘイローアプリでブラックキャブを呼べば、位置情報で目の前まで配車するし、位置情報が少しずつれていても利用者がスマホで電話して場所の説明をすれば、確実に配車地点を特定できる。しかし運転手に地理知識の無いアディソン・リーには、それが出来ない。

**質問** ドライバーズオフィスにあつた「Back in Black」というキャッチフレーズの意味は？

**ラッセル氏** ブラックキャブにお客を取り戻そう、という意味だ。マーケットニングのひとつとしてキャッチフレーズを採用したのだが、アディソン・リーなどのプライベートハイヤーに流れたお客を呼び戻そうという趣旨だ。

## ドライバーズオフィス

チームネクストの一行は、ロンドン市内にあるヘイローのドライバーズオフィスに到着。ここはヘイローとブラックキャブ・ドライバーの窓口になっており、ヘイローに加入するブラックキャブ・ドライバーに必要な情報や宣伝物を提供したり、相談にのったりする場所となっている。さらにブラックキャブ・ドライバーが利用するガソリンスタンド兼修理工場の最寄りに開設されており、ブラックキャブ・ドライバーには利用しやすい施設となっている。

チームネクストの一行はヘイローのドライバーズオフィスで、創業者のラッセル・ホール氏からヘイローアプリの使用方法の説明を受けた。ラッセル・ホール氏自ら、ヘイローアプリの模擬装置を使い、利用者がアプリを使って配車要請をしてから

ドライバー側の端末で配車依頼に応じるまでのプロセスを解説した。

## ドライバー向け新聞

ヘイロードライバーズオフィスの最寄りにあるブラックキャブ・ドライバー向けのガソリンスタンドの出入口には、タクシードライバー向けの新聞3紙と、ドライバー組合の広報紙が置いてあった。このうち「THE BADGE」という新聞には「Uber vs London taxi」という大きな見出し記事が掲載されていたほか、ドライバー組合の広報紙には「団結は、脱規制と闘うのを止めることは出来ない」という記事が載っており、ロンドンのタクシーを取り巻く状況を垣間見ることが出来た。

## ヘイロー本社へ

その後、チームネクスト一行はサマセットハウスにあるヘイロー本社に再び移動して、ヘイローアプリの開発者から、スライドを見ながら同アプリのシステムなどについての説明を受けた。

開発者はヘイローのアプリを使えば、例えば「車椅子対応のブラックキャブだけの配車が可能」「5人用

や6人用などの利用人数別に対応したブラックキャブを呼ぶことが可能」「エグゼクティブクラスのプライベートハイヤーの配車も出来るようになっており、ブラックキャブが配車できない場合にはプライベートハイヤーを呼ぶ設定にすることも可能、ヘイローバックアップという機能で、運賃も同じ」と説明した。

ヘイローアプリでは1か月後までの予約配車の登録も可能となっている。利用者が予約を登録すると、そのリクエストがドライバーの端末から見えるようになり、それにドライバーが応じると配車予約が受け付け完了という電子メールが利用者に届く仕組みとなっている。利用者のアプリ上にも通知が出るようになって

## ヘイローで質疑応答

**質問** 1か月前の予約まで、ドライバーは覚えていられないのではないのか？

**回答** 予約配車リストで見えるようになっており、ドライバーには配車時刻の1時間前に通知が出るようになっており、配車時刻の30分前には最終確認が出る。

ドライバーの端末に示される配車リクエストに関しては、ロンドンではドライバーが配車リクエストを選

ばないように、利用者の目的地を知らせないようにしている。しかし都市によっては目的地を知らせる設定も可能になっている。

ヘイローのシステムは、配車リクエストのあった場所に最寄りのブラックキャブから順番に配車リクエストを伝える仕組みになっており、ドライバーがリクエストに反応しない、次に近いブラックキャブに配車リクエストが行くようになっていく。その間隔は、概ね30〜40秒ごとだ。この間隔を都市ごとに変更することも可能だ。

**質問** 最寄りかどうかの判断基準は？近い場所に2台あったらどうなるのか？

**回答** 1センチでも近い車両に、自動で配車リクエストがかかるシステムだ。

## 待機時間は2分半

ドライバー側の端末には、リクエストに応じると、システムが推奨する配車指定場所までの最短経路が地図上に示され、実車後には目的地までの最短経路が示されるようになっていく。

ドライバーは、リクエストのあった配車指定場所に到着すると、利用者が来るまで2分30秒は配車場所を待たなければならないようにしてい

る。2分30秒待っても利用者が現れなかったり、利用者に電話をしても通じない場合には、配車をキャンセルしてもよいというルールになっている。ちなみにヘイロー大阪では、配車場所ですぐ待つ時間を5分と設定している。

ロンドンでは、ヘイローと提携しているブラックキャブの台数が約1万4000台と多く、配車場所にも短時間で到着するので、2分30秒の待機時間でも問題になっていない。利用者もアプリ上で「あと何分で到着する」と分かるので、2分30秒でも短くはない。

また実車中でも「もうすぐ目的地に到着してお客を降ろす」という状態になった時に、ドライバー側端末のボタンを押すと、すぐに配車リクエストを受け付けられる状態になる機能を追加した。ドライバーの効率性を高める仕組みとなっている。

朝の通勤時間帯などのブラックキャブ利用者の多いピークタイムに、ヘイローからの配車リクエストに3回応じたドライバーには、自動で優先的に配車リクエストをまわす機能もある。優先的に配車を受けられるプライオリティ・ドライバーになると、ドライバー側端末にもプライオリ

ティマークが表示される。プライオリティ・ドライバーになると、次の乗務日から優先的にヘイローからの配車リクエストを受けられるので、ドライバーにとってもメリットがある。この取り扱いには36時間続いてからリセットされる。

**質問** 利用者からのヘイローのアプリやシステムに対するクレームや改善要望を受け付ける窓口はあるのか？

**回答** もちろんある。ロンドン本社にカスタマーサポートチームがあり、ヘイローが進出している世界各国都市からの要望を受け付ける仕組みがある。システム開発のエンジニアやオペレーションの担当、マーケティングの担当などがそうした情報を共有できるようにしている。日本で受け付けた要望も本社に伝わるようになっていく。カスタマーサポートは、一般のユーザーはもちろん、ドライバーからの要望にも対応できるようにしている。

**質問** 日本は法人タクシー会社が中心になっており、既に多くの会社でタクシー無線とAVMで車両の位置情報を活用した配車システムを確立している。それとの連動が、ヘイローが日本進出のために必要だと考えるが、どうか？

**回答** 日本のタクシー会社や大手協



同組合などからは、そうした要望があるのも事実だ。ロンドンの本社側でも把握しているが、そうしたシテムを導入するためには一定のまとまった台数と配車数の見通しが必要だという判断だ。開発準備はしている。

## イギリス首相官邸へ

続いてチームネクスト一行は、ヘイロー創業者の一人で同社の代表取締役会長のロナルド・ゼギーベ氏の案内で、ダウニング街10番地にあるイギリス首相官邸を訪問した。

## ヘイロー会長と質疑



イギリス首相官邸に向かうブラックキャブ車内で、筆者は同乗したヘイロー

のロナルド・ゼギーベ会長に、ヘイロー創業の経緯や海外進出について質問した。これに対しロナルド・ゼギーベ会長は「メッセージング・サービスクラスのCEO（最高経営責任者）をしていて、他社を買収して大きくしていこうと考えていたが、それよりもタクシードリブに可能性があるようにみえたので、ドライバーを巻き込んでヘイローを立ち上げた」

とした。

海外進出については「まずはヨーロッパ主要都市に展開していきたい。さらにアジアの主要都市でも、ヨーロッパでの経験と実績が通用することを証明したい。しかしアジアで成功するためには、ヘイロー単独よりも、その地域のパートナーが必要だと感じている。シンガポールで、私は強力なパートナーを得ることが出来た。香港でも近くパートナーシップを締結できる見通しだ。そして日本だ」と述べた。

さらに「ヘイローは、ロンドンでも8番目に参入した配車会社だが、それでも優れたテクノロジで市場トップの座を得た。他の都市でも、最初に参入したわけではない。我々は他社（Uber）とは異なり、その国の法律や規則を守って進出している。最初に市場に参入するというよりも、スマートプレイヤーとして戦略をもって展開していくことが重要だと考えている。ヘイローを使うことに対して、利用者に安心感を与えることも大切だ」とした。

同席していたヘイロー日本法人の梅澤亮社長は「日本では、大阪で2013年9月にサービスクラスを開始した。日本のタクシークラスのニーズに対応できるかなどを調査するとともに、外資系なので日本の市場にどれだけカスタマイズできるのか等を取り

サーチしていた。業務面と資本面でのパートナーシップの準備をしてきたので、次は東京でのサービスクラス開始に向けてパートナーシップの相手を探しながら協議している段階だ」と述べた。

## 首相官邸内で意見交換

首相官邸内のミーティングルームで、首相のビジネスリレーション担当アドバイザーのクリス・ホプキンス氏と意見交換。ホプキンス氏は、イギリス政府の通商政策について説明するとともに、イギリス企業の本進出をサポートしていくこと、また日本企業によるイギリスへの投資を歓迎することを表明。「民間企業のイギリスへのインバウンドとイギリス企業の外国へのアウトバウンドに力を入れる」と述べた。

ホプキンス氏は、ヘイローの日本市場への参入についてもサポートしていきたいとの考えを示し、「ヘイローは、イギリスのテクノロジ企業業のTOP50に選ばれており、イギリス政府としても海外への進出を支援していきたい」とした。チームネクス側からも「アメリカのUberは日本でも有名だが、非常に警戒されており、ヘイローも同様にみられている。ヘイローは、Uberとは異なる企業だとしてイギリス政

府が公的に推奨したらどうか」との意見が出たが、ホプキンス氏は「イギリス政府は、ヘイローが（各国で問題を起しているUberとは異なり）海外の進出先で問題を起していないことを了解している」と返答した。

## ジェントルマン倶楽部

首相官邸を出た後、チームネクストの一行は、ヘイローのロナルド・ゼギーベ会長の案内で、小説「80日間世界一周」の舞台にもなった1840年代創業の会員制ジェントルマン倶楽部「リフォーム・クラブ」で会食するとともに、意見交換した。

## Uberに乗り

翌3月10日は宿泊先のホテルから、日本でスマホにインストールしておいたUberのアプリを使い、ロンドンではプライベートハイヤー（PHV）として営業しているUberの「Uber EXEC」の配車を依頼。Uber EXECは、メルセデスEクラスなどのエグゼクティブカーを採用したクラスで、一般車の「Uber X」、ミニバンタイプの「Uber XL」、メルセデスSクラスなどの高級車タイプの「Uber LUX」のうち、セ

ダンタイプでは中間クラスとなる。初乗り料金が4ポンド(720円)で加算が1分ごとに25ペンス(45円)と、1マイル(1.6キロ)ごとに2ポンド30ペンス(414円)となっている。日本でインストールしたアプリだったが、スムーズに配車され、目的地であるイギリス国会議事堂まで乗車することが出来た。運賃は、アプリに登録していたクレジットカードで決済された。国境を意識させない使い勝手だった。



「ウーバーのEXECカー」

## ドライバーに聞く

ホテルに配車されてきた車両はメルセデスEクラスで、ドライバーに

話を聞くと「アディソン・リーのドライバーは同社が所有する車両で仕事をしているが、ウーバーは自分が所有する車両で仕事をしている」と説明。このドライバーが運転するメルセデスEクラスのフロントガラスには、プライベートハイヤーとしての公的ライセンス章が貼付されていた。

また、このドライバーは「エグゼクティブカーとしての仕事は、他社と比べてウーバーの方が多い。平日は平均で10〜15回、休日は平均20〜25回の配車があり、1回当たりの乗車料金は15〜25ポンド(2700〜4500円)」と説明した。

## 貴族院議員と意見交換

ヘイロー創業者の一人であるラッセル・ホール氏の案内で、イギリス国会議事堂ではロンドンのタクシー協会元会長で、現在は貴族院議員(上院議員)のロード・ボーウィック氏と国会議事堂内のミーティングルームで意見交換を行った。

ボーウィック議員は冒頭、ロンドンのブラックキャブを取り巻く状況について「ニューヨークには約1万4500台のタクシーがあり、メダリオン(車両ナンバー権)は約1億円で取引されている。しかしロンドンには車両数規制がないため、メダ

リオンのようなものは存在しない。ノリッジ試験があり、それに合格すればいつでもブラックキャブのドライバーになれるが、通常は合格まで3年ほど勉強することになる。ノリッジ試験に合格するには約1万の道路名を暗記しなければならない。一方でニューヨークでは昨日、ドライバーの地理試験を止めることを決めた。ナビゲーションの発達で、地理試験は不要になったとの判断だ。ロンドンでも、今後どうしていくかを協議していく」と説明した。



ボーウィック議員とラッセル氏

## 質疑応答

質問 ブラックキャブをTFL(ロンドン交通局)が管轄する以前は、どこが管轄していたのか?

回答 警察だ。当時の方が今のTFLよりもガバナンスが効いていた。1850年から10年ほど前までは警察が管轄していたが、TFLに管轄が移されるという時には反対したが、TFLが権限を持つことになってしまった。このことがタクシー業界から政治の世界に移るきっかけもなった。

質問 TFLに管轄が移った時に規制は変わったのか?

回答 プライベートハイヤーの規制と参入の自由化が進められた。それがうまくコントロールできなかったので、ブラックキャブの営業にも影響が出た。ブラックキャブがプライベートハイヤーに侵食されて収入も下がったため、私もブラックキャブの製造業から撤退し、売却した。ブラックキャブに搭載する日産エンジンとジェトコココトランスミッションが入手できなくなったことも、悪いニュースとして重なった。

質問 ノリッジ試験をどのように見直すべきだと考えるか?

回答 地理知識だけが試験のすべてでは無く、ノリッジ試験に合格するためにどれだけの努力をしてきたのかということが重要だ。地理知識を得るために努力したことが、ロンドンの観光大使としての役割を果たせることにつながり、お客へのホスピタリティ(心からのもてなし)にも

つながる。ノリッジ試験には、単なる地理知識の試験というよりも、質の試験という側面がある。ただ、ナビゲーションシステムも進歩してきており、地理試験のみというのは見直していく必要があるだろう。

**質問** ノリッジ試験を簡単にしてみようと、ブラックキャブのドライバーが増えすぎてしまうのではないか？

**回答** それは重要な問題点だ。過去50年間はドライバーの数を規制する必要性は無かったが、ノリッジ試験の質問や知識のレベルを上下させることでコントロールしてきた。今後もしやめたことは必要だろう。地理知識だけという試験を残していくことは難しくなっている。ニューヨークのタクシーが地理試験を無くしてしまった事は、今後の議論をする上でポイントになってくるだろう。

## 貿易投資総省へ

ロード・ボーウィック貴族院議員とのミーティングの後、チームネクスト一行はボーウィック議員の案内でイギリス国会議事堂内を見学、そしてイギリス貿易投資総省(UK Trade & Investment)に向かい、ニコラ・ボルトン局長らとイギリスの投資政策などに関して質疑応答を行った。

## ヘイロー法人対応

一行はサマセットハウスにあるヘイロー本社に再度戻り、ヘイローの法人対応などについて説明を受けた。ヘイローの担当者はスライドを使いながら、ヘイローは世界で2秒に1回の割合で配車を行っており、約2000万人の顧客を運んでいるとした。ロンドンにおいては平均到着時間は3分で、1万4000人のブラックキャブドライバーが参加し、55万人の登録顧客がいるとした。そのうえで、法人契約用の「ヘイロー・フォー・ビジネス」の概要を説明した。



## ロンドンを視察して

ロンドン視察で感じたのは、ロンドンも日本も事情は違っているが、タクシー産業が大きな曲がり角に差し掛かっているという状況だ。ロンドンでは、有名なブラックキャブが流し市場を独占し、非常に困難なノレッジ試験の存在が知られている一方で、個人タクシーという存在であり、困難な試験を突破したというドライバーのプライドは高い。そうした状況の中で、流しタクシーの少ないロンドン周辺部でミニキャブの存在を許し、プライドの高さが法人企業対応の面でアディソン・リーに代表されるプライベートハイヤーの急成長を許したとも言える。ヘイローで見た「Back in Black」の標語の意味が分かる。アディソン・リーの説明では、法人市場では既にプライベートハイヤーがブラックキャブを大きく上回っているという状況が明らかとなった。ミニキャブはブラックキャブの補完という、これまでの日本における見方を大きく転換するものだった。

さらにスマホ配車アプリの普及は、街中ではブラックキャブというタクシーの使い方にも大きな変化をもたらしており、ブラックキャブよりも30%も安価なうえ、配車注文時点で確定運賃額が表示されるというアディソン・リーのシステムは、降車するまで運賃額が分からないというタクシーの利用スタイルの大転換を迫るものだ。

また、日本でインストールしたスマホ配車アプリが、ロンドンでもシームレスで配車利用に使用できたというヘイローやウーバーの経験は、2020年の東京オリンピックの開催に向けた日本のタクシー業界のインバウンド(訪日外国人)対応に示唆を与えるものだった。

