



『JR 東日本 脱・鉄道の成長戦略』

枝久保 達也 著

河出書房新社 (KAWADE 夢新書)

2024/08 224p 979 円 (税込)

序. JR 東日本が直面している危機

1. 鉄道受難の時代を生き延びる「次の一手」
2. 数字と歴史で読み解く鉄道事業
3. 数字と歴史で読み解く関連事業
4. Suica の進化がもたらす新たな生活スタイル
5. 「都市を快適」に、「地方を豊か」に
6. JR 東日本が挑む未来戦略

【イントロダクション】

人口減少やリモートワークなどの浸透、消費行動のオンライン化など、社会変化の波を大きく受けている鉄道業界。世界でも有数の規模を誇る鉄道事業者である JR 東日本は、かねてより鉄道頼みの経営から脱することを表明してきたが、最近はその加速しているという。如実に示す例が「銀行」サービスの開始だ。本書では、近年の JR 東日本の変革の歩みを概観しつつ、「JRE BANK」に代表されるような、鉄道会社の枠組みを超えた事業展開とその意図を掘り下げている。デジタル金融サービスへ進出する JR 東日本の狙いは、移動や購買、入出金といった生活に関わる多様なデータを一元的に管理し、取得したビッグデータを活用して一大経済圏を築くことだ。そうした変革の鍵となるのが、交通インフラとして広く浸透した Suica なのだ。著者は鉄道ジャーナリスト。首都圏を中心とした鉄道史の研究を行う。東京地下鉄（東京メトロ）で広報、マーケティング・リサーチ業務などを担当した経験を持つ。

● 脱・鉄道を象徴するデジタル金融サービス「JRE BANK」

日本最大の鉄道事業者、JR 東日本が大きな岐路に立たされている。新型コロナウイルス感染症感染拡大の影響で、2020 年度の連結営業収益はコロナ禍以前の半分程度に落ちこみ、発足以来初の赤字に転落。約 5779 億円もの巨額の純損失を計上した。2023 年度の営業収益は 2018 年度 9 割の水準まで回復したが、2018 年度との比較では約 1802 億円の減収、約 1712 億円の減益となった。

喜勢陽一社長は 2024 年 4 月 30 日の「2024 年 3 月期決算および経営戦略説明会」で次のような挨拶をしている。

「これまでのビジネスモデルは、鉄道を主軸として構築してきました。安全が経営のトッププライオリティであることにはいささかの変化ありませんが、安全を堅持するなかで、鉄道を中心としたモビリティと、お客さまとの幅広い接点を持つ生活ソリューションの 2 軸によって支えられる、そしていかなる経営環境の変化があってもサステナブルに成長を続け、皆さまのご期待に応えていけるビジネス構造を作っていきたいと考えています」

鉄道事業が主、生活サービス事業（*「エキナカ」や駅ビル、ホテルなど）が従ではなく、鉄道事業と生活サービス事業が 2 軸となり、ヒト・モノ・情報の交流を通じて「体

「価値（ライフ・バリュー）」を提供する企業であると再定義したのである。

JR 東日本の「次の一手」を象徴する新サービスが、2024 年 5 月 9 日に誕生した JR 東日本ブランドのデジタル金融サービス「JRE BANK」だ。JRE BANK は預金を集め、資金を必要とする人や企業に融資する一般的な銀行業とは異なり、銀行法第 2 条第 14 項が定める、所属銀行のもとで預金や資金の貸し付け、為替取引や住宅ローンなどの契約を代行する「銀行代理業」というビジネスモデルである。

所属銀行は楽天銀行で、預金・融資・決済などの銀行機能をクラウドシステムとして提供する「BaaS (Banking as a Service)」を使い、JR 東日本の完全子会社である株式会社ビューカードが銀行代理業者となる。JRE BANK は楽天銀行の 1 支店として扱われるため、預金の管理・運用は楽天銀行が行なう。

銀行代理業に参入する意義、メリットについて JR 東日本に聞くと、「当社グループのさまざまなサービスをおトクにご利用いただくことでグループ内のサービスの認知度やご利用の拡大を図っていきたい」として、特典（*口座利用に応じた運賃優待割引券など）で鉄道需要を喚起するだけでなく、それにもなうグループ全体への波及効果を期待する。

JR 東日本は 2023 年度末時点で 9000 万枚以上の Suica、2621 万枚のモバイル Suica、月あたり約 3 億件の電子マネー利用、550 万人以上のビューカード会員があり、これらのサービスを結びつける JRE POINT 会員は 1500 万人に達する。グループ全体の購買データを一元的に把握する JRE POINT に、JRE BANK の口座情報、入出金記録を組み合わせることで、JR 東日本経済圏を強固なものにする。

●新しい Suica を軸に生活にまつわるビッグデータを収集

現代の鉄道システムを作り上げた偉大な発明のひとつが、2001 年 11 月にサービスを開始した IC カード「Suica」だ。導入から 20 年以上が経過し、ネットワークの高速化とコンピューターの処理速度は飛躍的に向上した。そこで、カード ID をもとに（*これまでローカルで完結していた）運賃計算や残高管理をセンターサーバーで処理をする方式の「新しい Suica 改札システム」を、2026 年度までに北東北、仙台、新潟、首都圏の各エリアに順次導入すると発表した。

サーバー上でデータを処理することで、時間帯や曜日ごとの割引など、利用条件・形態に対応したサービスも可能になる。また、他のシステムと連携し、鉄道利用と商業施設利用を結びつけた仕掛けなど応用例は多数考えられる。

新 Suica システムの導入が進むなか、JR 東日本は 2024 年 6 月に「Suica アプリ（仮称）」導入を軸とする中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」を発表した。

まず、2027 年度までにモバイル Suica、えきねっと、ビューカードなど各サービスの ID を統合し、駅ビルで一定額の買い物をした人に運賃割引を提供するなど、鉄道と生活サービス事業を組み合わせたサービスを開始。2028 年度以降、統合 ID と連携した「Suica アプリ（仮称）」をリリースし、生体認証、マイナンバーカード連携、タイミングマーケティング、行政・地域サービスなど、あらゆる生活をカバーできる「生活のデバイス」サービスを提供したいとしている。

もうひとつ、Suica が生み出すのがビッグデータだ。ID が Suica アプリに統合されれば、JR 東日本のサービスを利用するたびに、どこからどこまで移動したか、どの店舗や自動販売機で電子マネーをいくら使ったか、ビューカードを何に使ったか、JRE BANK にいくら入っていくら出ていくか、生活にまつわるありとあらゆるデータが集まってくる。

鉄道利用に関する Suica ビッグデータは、すでにさまざまなかたちで利用されている。首都圏約 600 駅の Suica 統計情報をまとめた分析レポート「駅カルテ」の販売を 2022 年 5 月から開始。利用者の傾向から各駅を「住宅」「オフィス・工場」「商業」「観光」「学園」でタイプ分けしたり、時間帯別・性別・年代別の利用者数、その駅と行き来が多い上位 20 駅のリスト、地図表示などをわかりやすく提供する。

まちづくりや地域社会活性化の資料として自治体へ販売するほか、駅の利用実態にあわせた人員配置など業務改善、エキナカ・駅周辺店舗のマーケティング、JR 東日本グループの新規事業の検討にも活用されている。

●スタートアップとの協業で「鉄道事業者」という意識を打ち破る

鉄道は「経験工学」といわれるように、歴史のなかで蓄積・継承されてきた経験によって成り立っている。またその技術は、事業者や開発メーカーごとに設計思想が異なる部分が多いので、自前主義かつ前例踏襲主義の傾向が強まる。また、部門間の縄張り意識が強くなるので、縦割り組織になりがちだ。

JR 東日本が目指すのはモビリティ事業と生活ソリューション事業を融合したサービスの提供であり、そのためには鉄道のスペシャリストをゼネラリストに転換していかねばならない。是非は別として、同社の「変革」は一貫している。そしてその成否を分けるのは、社員の意識改革だ。

近年では 2021 年度末以降、駅と乗務員区を統合した「統括センター」と、複数の駅を統合した「営業統括センター」を新設した。これにより「駅員」「乗務員」という従来の枠を取り払い、運転士が駅の業務を行ったり、駅員が物流事業、生活サービス事業の業務を兼務したりするなど「フレキシブルな業務」を導入するというものだ。あわせて本社や支社が行っていた企画業務の一部を統括センターに移管するなど権限移譲も行なった。

また、外部のアイデアを形にするために、2018 年にコーポレート・ベンチャー・キャピタル「JR 東日本スタートアップ株式会社」を設立し、スタートアップ企業に出資している。出資対象となるのは「利便性の向上」「快適な移動の創造」「技術革新」「駅づくり」「地域活性化」「社会的課題の解決」の 6 つの事業領域だ。

これまでスタートアップとの協業が実現した事例としては、小型ドローンで撮影した動画から 3D データを自動生成する CalTa 株式会社の「TRANCITY」を、発電所取替工事の遠隔地管理や工事進捗管理に導入した。ユニークなところでは、コネクテッドロボティクス株式会社が開発した「そばロボット」だ。1 本目のロボットアームが容器から生そばを取り出し、ゆでるためのザルへ投入。さらに、2 本目のアームがゆでる、洗う、締める。これにより、従業員 1 人分の省力化のみならず、ヒューマンエラー軽減など品質面の向上も実現したという。

ひとつひとつは小さな取り組みであり、経営にインパクトを与えるほどのものではないかもしれないが、外部の視点を交えた地道なトライ＆エラーはパーパス（企業の存在意義）や顧客ニーズを再認識する契機となる。「鉄道事業者」という固定観念の打破は、一足飛びに実現するものではなく、小さな取り組みの積み重ねの先に実現する。それこそが、本当の意識改革なのだろう。

※「*」がついた注および補足はダイジェスト作成者によるもの

コメント：本書によれば Suica 開発当初、すでに「センターサーバー方式」は考案されていたという。しかし当時の JR 東日本は乗客の利便性やシステムダウンのリスクの方を考慮し、あえてこの方式を採用しなかった。年月が経ち通信インフラの高速化による安定稼働の目的が立ったことから、新システムへの移行に踏み切ったようだ。「世界標準ではない」「海外に普及していない」と指摘されることが多い Suica だが、20 年以上前の発明がアップデートされ、こうして JR 東日本の変革の要石となっている事実は、堅実なイノベーション事例として世界に誇るべきものではないだろうか。