

JR東日本におけるDX

東日本旅客鉄道 Maas・Suica 推進本部長

小野 由樹子
おの ゆきこ



JR東日本は、2018年に発表したグループ経営ビジョン「変革2027」において、

発足以来軸としてきた駅や鉄道の利便性で収益向上を図るハード起点のモデルから、ヒトが生活するうえで「豊かさ」を起点とし、リアルなネットワークを組み合わせた新たなサービスを創造し提供する「価値創造ストーリー」への転換を示した。

今後生じる人口減少、少子高齢化、働き方の変化、価値観の多様化などを踏まえ、軸の転換、つまりDXの推進が肝要と表明したのである。「変革2027」とともに新たに定めたグループ理念から、駅や鉄道を中心とした「という文言がなくなったことに私は一社員として、DXを強く推進していくというトップの決意を感じたことを覚えている。

Suicaの登場

鉄道運営の質的変革は当社発足当初からの最重要課題である。Suicaは2001年に自動改札機コストの削減を大きな目的にICカード乗車券としてデビュー、その後電子マネーも加わり、移動や購買のシーンでライフスタイルを一変させた。移動や決済の面で高齢者や旅行者のバリアフリーを実現するなど社会課題の解決にも資するものであり、今日、接触を避けるキャッシュレス需要の急速な高まりにも対応している。生活者のニーズと技術の追求が合致し、新たな価値が創造されている。

Mobility as a Service (Maas)の取り組み

「変革2027」において当社は、移動のた

めの検索・手配・決済をワンストップで提供する「モビリティ・リンクページ・プラットフォーム」を構築し、「シームレスな移動」「総移動時間の短縮」「ストレスフリーな移動」の実現を目指している。

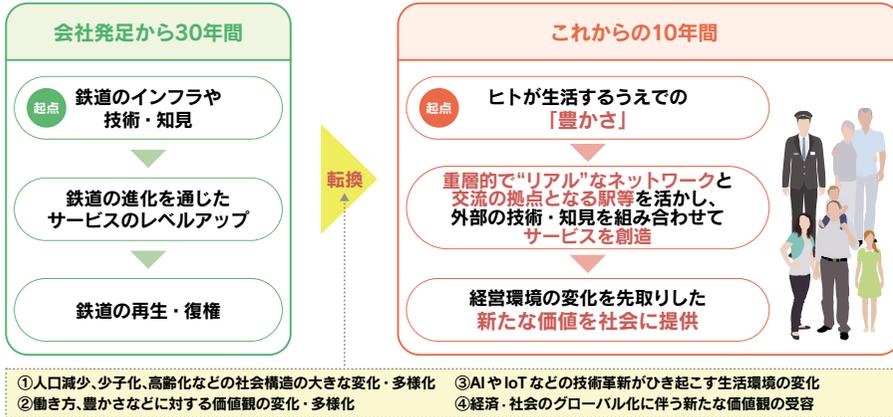
この取り組みは、生活者に寄り添った提案を行って、必ずしも駅や鉄道を最優先としないう点で、今までにないものと言える。その実現を目指す2つのプロダクト「RingoPass」

① RingoPassプロジェクト

海外でUberのような新たなサービスが次々と生まれ日本市場にも進出したことから、私たちはSuicaをもとに新たな顧客体験を創造する検討を開始した。そのなかで、首都圏を頻繁に移動するビジネスパーソンには、ワンストップで移動手段の検索、予約、決済が

図表1 「変革2027」の基本方針

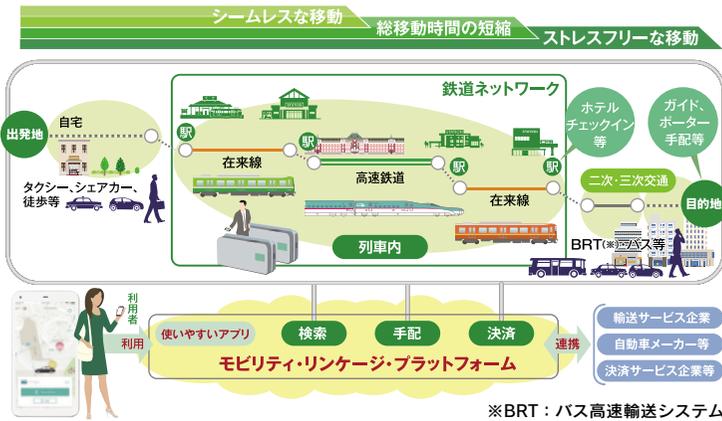
■「鉄道のインフラ等を起点としたサービス提供」から「ヒト(すべての人)の生活における『豊かさ』を起点とした社会への新たな価値の提供」へと「価値創造ストーリー」を転換していく。



可能な「Massアプリ」のニーズがあった。社内には事業の必要性や採算性に疑問の声もあったが、現状を変革する必要性や、顧客ニーズに適合することを訴え、実証実験の準備に着手した。Uberを体験した社員の発案と

図表2 モビリティ・リンケージ・プラットフォームとは

■移動のための情報・購入・決済をお客さまにオールインワンで提供する「モビリティ・リンケージ・プラットフォーム」により「シームレスな移動」の実現を主導し、総移動時間の短縮、「ストレスフリーな移動」の実現につなげていく。



ユーザーの声をベースに、0→1人材や1→100人材が知恵を出し、トップが有機的に連携することが推進力となり、DXプロジェクトの創出にはこれらの要素が必要不可欠であった。

本プロジェクトは、不確実性のなさを模索していくために、アジャイル開発の手法で2018年8月にクローズドの実証実験から開始した。現在のサービス概要は以下のとおりであり、今後も、生活者ニーズに寄り添いながら成長させていく。

② JR東日本アプリ

東日本アプリは、業務用に使っていた運行情報や列車走行位置情報などがユーザーの手元で確認できるアプリで、2014年3月に誕生し、さまざまな鉄道会社アプリの先駆けとなった。

その後本アプリは、ICTの進展にあわせてさまざまなサービスを追加、他社アプリとの連携などの結果、多機能化した反面、当初のままのUI/UXは「操作が遅い・重い」「操作性がわかりにくい」という課題が顕在化した。このため、ドイツ鉄道との定期的な交流で得た手法を参考に、リニューアルに着手。デザインファームのIDEO Tokyo、徹底的にユーザー中心のデザイン・シンキングでコンセプトを作成した。そのコンセプト実現のために、変化に柔軟に対応できるリーンスタートアップ型のプロダクトマネジメントを採用し、内製化を図ったうえで、2019年4月に大幅リニューアルを果たした。その後もさまざまなサービスやコンテンツを楽しめるように開発を継続しており、最近では車

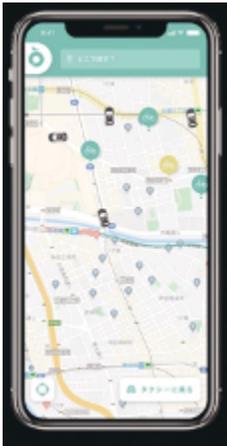
(注1) UI: User interface アプリのデザインなど製品、サービスとユーザーとの情報接点

UX: User Experience 製品、サービスを通じてユーザーが得られる体験

(注2) リーンスタートアップ: 仮説検証を繰り返しながら効率的に製品、サービスを改良していく手法

図表3 RingoPassサービス概要 (2020年6月現在)

- ・事前にSuicaのID番号とクレジットカード番号を登録して、タクシー、シェアサイクルの検索、利用、決済がワンストップでできるアプリ
- ・タクシー：都内約5,600台のQRコード決済に対応。配車はS.RIDEと連携
- ・シェアサイクル：全国約1万2,000台のドコモ・バイクシェアに対応。Suicaをタッチするだけですぐ利用



RingoPass
アプリ画面のイメージ



タクシー後部座席の
タブレットでQR決済ができます



登録したSuicaがドコモ・バイクシェアの
鍵として使えます



Pivotal ジャパン (現VM ware) でのアプリ開発の様子

内や駅内の混雑度に見える化にもチャレンジしている。

当社は、最重要課題である安全・安心なサービスを提供するために、伝統的なピラミッド型組織が確立されている。しかし、このマネジメントを学ぶために社員が常駐したPivotalジャパン(現VM ware)で展開されていた自律したチームづくりは、当社が持つ文化とは大きく異なっていた。ビジネスを理解したプロダクトマネージャー、ユーザーを理解したデザイナー、システムを理解したエンジニアが一体となって自律的に活動し、アジ

ヤイルにアプリ開発を継続するスタイルは、DXを実現するための組織のあり方の一つではないかと考える。

Maas・Suica推進本部の目指すもの

新型コロナウイルス感染症は当社グループにも打撃を与えている。ただ、私たちは将来の環境変化を先取りした経営を進めてきており、その方向性を変えるものではない。むしろ、変化がより速く進展することが想定されるため、私たちはさらにチャレンジを速めることが肝要である。その1つとして、この6

月に新たに「Maas・Suica推進本部」が設立された。これは、モビリティ・リンケージ・プラットフォームとSuicaを中心とした決済プラットフォームの2つを拡充し、連携をさらに加速させること、また、これらのプラットフォームやオープンなデジタルデータを活用していくことにより、お客様の多様なニーズに応じたサービス提供に取り組み、価値を生み出していくことを促進する。

未曾有の危機に直面した今だからこそ、ヒトを中心としたサービス開発を加速させていく所存である。