



JR東日本の第三の事業 「IT・Suica事業」への挑戦

東日本旅客鉄道株式会社 代表取締役副社長 おがた 小縣 まさま 方樹



はじめに

JR東日本の小縣でございます。今日は、お招きいただきましてありがとうございます。現在、鉄道事業並びにIT・Suica事業を各々、本部長として担当しています。鉄道事業は、営業、サービス、安全、運輸、車両、設備、電気など、文字どおり、鉄道全般にわたります。また、IT・Suica事業は、「IT」、「Suica」あるいは、クレジットカード事業などで、私どもは、この事業を第三の事業に育てようと注力しているところであります。

今日は、「Suica」そして「鉄道と通信」について、お話しさせていただきたいと思っています。

「Suica」の現状

「Suica」は、おかげさまで大変順調に伸びてきており、現在約2600万枚発行しています。この数は返還されたものなどは含めておりませんので、有効な実数です。「PASMO」も約1000万枚発行されていますので、合わせて約3600万枚です。他の鉄道事業者とも、とても良い関係を保っており、特に、PASMOとSuicaはお互いに、「どちらか1枚でいいよね!」という共通認識に立っています。

私どもの売上高は、約2兆7000億円、内訳は7割が鉄道事業（第一の事業）で、3割が生活サービス事業（第二の事業）です。およそ、10年後にはこの割合を6対4にしたいと考えています。

第三の事業に向けて

これからは、ますます、ITや電子マネーが社会生活の中心になっていくと思います。そうした中、「Suica」あるいはITを第三の事業に育てていこうとしています。ちなみに、皆様にも、「大人の休日倶楽部」等で御利用いただいていると思いますが、ビューカードという名称のクレジットカードも発行し、自社のシステムで運営しています。また、電子マネーとしての「Suica」は、今や、月間約3000万件の御利用があり、日本で一番多く使われる電子マネーとなりました。

加えて、JR東日本は、WiMAX事業会社に出資をいたしておりまして、これを活用していきたいと考えています。

最終的には、全国を対象に、24時間、Suica、ビューカード、IT技術、通信などを活用して生活のあらゆる面にかかわる情報を御提供する、「全生活情報ソリューション事業」へと事業領域を高めていきたいと考えています。

全国展開に向けて

1) 交通系

「Suica」は、本来鉄道に乗るためのチケットですので、今後とも、交通系の用途を大事にしていきたいと考えています。「PASMO」との相互利用も大変好評をいただいています。今は、仙台・新潟・東京・静岡・名古屋・大阪・岡山・広島など本州のすべての政令指定都市の鉄道やバスをSuicaで御利用いただくことができます。

札幌では、北海道旅客鉄道株式会社（JR北海道）の「Kitaca」が10月25日からサービス開始となりますが、来年の春、「Suica」との相互利用を開始する予定です。

また九州では、西日本鉄道株式会社（西鉄）、福岡市交通局、九州旅客鉄道株式会社（JR九州）の3社がモデルケースとも言える共通化を図ります。西鉄は「nimoca」を本年5月にスタートさせましたが、再来年の春にはこの3社とも「Suica」との相互利用が可能になる予定です。すなわち、1年半後には日本のすべての政令指定都市の鉄道やバスで、「Suica」が利用できるようになる予定です。

交通系ということでは、株式会社日本航空（JAL）、全日本空輸株式会社（ANA）、トヨタファイナンス株式会社ともクレジットカード提携をしており、日本交通株式会社（日交）や国際自動車株式会社（km）のタクシーの運賃の支払にもSuicaを御利用いただくことができます。

これからも、全国の交通系をカバーしていきたいと考えております。

2) 電子マネー

電子マネーとしての展開については、コンビニエンススト



アとの相性が良く、積極的に展開しています。更にコンビニエンスストア以外への展開も図っています。例えば、10月2日に、「越谷レイクタウン」という武蔵野線の新しい駅に隣接して、イオン株式会社（イオン）の巨大モールがグランドオープンしました。私もまいりましたが、565店舗という、全部を見るのには1週間ぐらいかかるのではないと思われるほどの大規模な施設で、ほとんどのお店で「Suica」が使えるようになっています。このように、これからも、電子マネー分野での提携先を拡大していく予定です。

コア事業の業務革新が重要

「Suica」は、もともと私どものコア事業である鉄道事業中のコストセンターである「改札業務」を革新したものです。明治以来、手作業で行ってきた改札業務をICカードにより、革新したわけですが、そのICカードは拡張性が高く、電子マネーのほか入館・退館の管理システムなど様々な活用することができるようになったことが大きいのです。

この「Suica」を使って、今度はきっぷを全部電子チケット化しようと考えています。その象徴として、「モバイルSuica」では、駅の窓口に行かなくても、携帯電話できっぷを予約していただくと私どもの新幹線（東北・上越・長野・山形・秋田）やJR東海の東海道新幹線に御乗車いただくことができます。これにより、これらの新幹線をみどりの窓口できっぷを購入することなく、御利用ができるようになりました。

「モバイルSuica」だけではなく、「えきねっと」できっぷを予約して自動券売機で発券することにより、みどりの窓口を減らすことができます。このスペースをレストランなどの生活サービス事業施設に活用できます。また、鉄道事業のコスト面でも画期的に大きな効果が出ると思います。これまでも、実際に、「Suica」の導入で改札業務のコストを大幅に縮減することができましたので、次は出札業務の電子化だと思っています。

国鉄改革の後、様々な業務革新を果たしてまいりましたが、やはりコア事業の業務革新がIT技術と結びついて、ヒット商品やコストダウン効果が生まれるという流れが、とても大事だと思っています。

鉄道と通信

次に、鉄道と通信の話をしていただきたいと思います。通信業界の大先輩を前に、大変せんえつではございますが、

五つのお話をさせていただきたいと思います。

一つ目は、鉄道と通信はもともと非常に相性が良いということです。1876年3月、グラハム・ベルが最初の電話の実験をしたときに、最初に話した言葉は「ワトソン君、こちらへ来たまえ」だったそうです。助手のワトソンに「移動」を促したわけです。

私は若いころ、通信が発達するとテレビ会議などが使われ、輸送は使われなくなってしまうのではないかと、本気で心配をしたこともありましたが、私の娘などを見ていると、携帯電話で会う約束を頻繁にしていますし、グラハム・ベルの逸話のように、通信と運輸とは互いに利用を促進していく作用があると思います。

二つ目として、明治からの鉄道と通信の発達を振り返って見ると、鉄道には、通信が必要であって、その両者の発達は正に、表裏一体であったと実感します。

三つ目です。日本経済新聞社から『「豊かさ」の誕生 (The Birth of Plenty)』という本が出版されています。投資家のウィリアム・バーンスタイン氏が書いたもので、彼は現在の日本のような豊かさ、豊かさが生まれるためには、四つの条件があると言っています。

一つは私有財産権、二つ目は科学的合理主義、三つ目が資本主義、四つ目が通信と輸送、これら四つの要素が存在することです。迅速で効率的な通信手段・輸送手段を備えられた国のみが、豊かさ (plenty) を享受できると言っているのです。

四つ目は、私は語源、特に英語の語源 (etymology) が好きなので、mobileとmoveの語源を調べました。今日では、mobileは通信にmoveは交通に関してよく使われます。実は、この二つは、語源が同じです。bもvも入っている長いラテン語が語源で、それから派生してmoveとmobileになったのです。相性の良さの起源を感じます。

五つ目は、「通」です。電子マネーは、「Suica」や「PASMO」のように鉄道事業者、すなわち「交通」が展開しています。「流通」事業も私どもが提携しているイオン、あるいは株式会社セブン-イレブン・ジャパンなどが独自の電子マネーを展開しています。そして、株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモの「iD」など、「通信」事業者が携帯電話の中に独自の電子マネー機能を取り入れています。

今は、これらの「三通」、すなわち「交通」「流通」「通信」が電子マネーを事業化していますが、これらはいずれも金融機関ではありません。この「三通」で協力関係を築くことも重要です。



おわりに

私どもの会社は、第一の鉄道事業は、136年間ビジネスモデル的には全く変わっていません。第二の生活サービス事業のビジネスモデルも、かつての阪急電鉄株式会社（現、阪急阪神ホールディングス株式会社）の創業者の小林一三氏が作られたモデルです。それに対して、私どもの、「Suica」あるいはITは、全く新しいビジネスモデルで、街に飛び出していくという事業です。

これまでのビジネスは、国鉄、JRを通じてB to C、しかもCは顔が見えないCでしたが、「Suica」、「ビューカード」、あるいは通信事業、mobileを通じて、顔が見えるB to Cに変わりました。

加えて、「Suica」を通じて、ここにいらっしゃる皆様とも

お付き合いができるB to Bが生まれたと考えています。国鉄時代のB to Bは、どちらかというと言資材を買う、工事を発注するというB to Bでした。今我々が進めているB to Bは、イオン、株式会社ビックカメラ、株式会社ファミリーマートなど、鉄道と全く関係のない、むしろ先方が私どものお客さまとなるB to Bです。

これからもJR東日本は、1日約1600万人という世界最大のお客様を持つB to Cの鉄道会社として、また皆様とは、Win-Winの関係を目指すB to Bの会社として、発展していきたいということを御報告申し上げまして、話を終わらせていただきます。

御清聴、誠にありがとうございました。

(2008年10月7日第369回ITUクラブ講演より)



講演風景