

## JR東日本の駅ナカ・ビジネスの展開とSuicaの導入 (研究領域 マーケティング関連とテクノロジーからの競争力創成領域) -- (マーケティングと技術との共鳴--JR東日本の事例)

著者	中村 久人
雑誌名	経営力創成研究
巻	3
号	1
ページ	135-147
発行年	2007-03
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1060/00003314/">http://id.nii.ac.jp/1060/00003314/</a>

# JR 東日本の駅ナカ・ビジネスの展開と Suica の導入

研究員 中村 久人

## はじめに

87(昭和62)年に民営化された東日本旅客鉄道(以下、JR 東日本)の本業はあくまで旅客や貨物の運輸業であるが、最近注目されるようになったのが、同社が生活サービス事業と呼んでいる駅スペース活用事業、ショッピング・オフィス事業、ホテル事業などである。特に、小売・飲食業を中心とした駅スペース活用事業は、駅ナカ・ビジネスと呼ばれ、テナントも含めた総売上高はすでに1兆3,840億円と1兆円を突破し、大規模小売企業の3強(イオン、セブン&アイ・ホールディングス、ダイエー)に次ぐ流通業界4位につけている<sup>1</sup>。さらに、JR 本州3社(関東・東海・西日本)を合わせた流通関連売上高ではダイエーを抜いて3位に浮上し、同営業利益では JR 東日本単独でもセブン&アイ・ホールディングス、イオンに続き3位となる。

本稿では、このように隠れた「流通業界の巨人」である JR 東日本の生活サービス事業、特に駅ナカ・駅ビルのビジネスから街ナカ・ビジネスへの展開に注目し、さらに IC カードのテクノロジーを搭載した Suica の導入が鉄道運輸業のみならず、生活サービス産業の成長・発展の原動力になっている現状とその展開戦略について検討する。

## 1 生活サービス事業の展開

87(昭和62)年の国鉄民営化に伴い、国鉄は JR 東日本の他に JR 北海道、JR 東海、JR 西日本、JR 四国、JR 九州の民営6社に分割された。特に、JR 東日本は1都、16県、営業キロ数70線区、7526.8km におよび、一日当たり1,600万人を運ぶわが国最大の鉄道会社である。現在(2005年度)の連結決算における営業利益合計は、3,960億円〔運輸業(鉄道、バス)2,977億円(74%)、駅スペース活用事業304億円(8%)、ショッピング・オフィス事業538億円(14%)、その他事業155億円(4%)〕となっており、また、営業収益合計は25,923億円〔運輸業18,054億円(70%)、駅スペース活用事業3,839億円(15%)、ショッピング・オフィス事業1,904億円(7%)、その他事業2,126億円(8%)〕となっている。

JR 東日本は分割・民営化の時点から生活サービス事業に注力しているが、その理由は、本業である運輸業のみに頼ると業績が先細る恐れがあるためである。具体的には、①他私鉄や航空業界を含めた運輸業界での熾烈な競争、②長引く不況による乗客の交通費節減、③少子・高齢化に伴う乗降客の減少、④旧国鉄時代から引き継いだ過剰人員の吸収、などがあげられる。不況を脱却し、団塊の世代が退職しても、少子・高齢化や業界での熾烈な競争はほとんど統制不能な長期的要因として重くのしかかってくる。そこで駅の諸施設やスペースをビジネスの宝庫に変えるのが生活サービス事業というわけである。鉄道事業で安定収入を得ながら生活サービス事業で更なる成長を目指すものである。

JR 東日本の生活サービス事業は、駅スペース活用事業、ショッピング・オフィス事業、ホテル事業の他に不動産管理事業、スポーツ・レジャー事業、商事・物流事業、広告・出版事業、損害保険代理業などによって構成されている。本稿では特に、小売業、飲食業である「駅ナカ」ビジネスに焦点を当てた後、駅ビル・ショッピングセンタービジネス、さらには Suica の導入を通じた街ナカ・ビジネスへの展開についても考察する。

生活サービス事業は、組織的には本社の「事業創造本部」によるイニシャティブの下、主としてグループ会社(55社、06年10月1日現在)によって推進されている。55社の内訳はショッピングセンター会社(20社)、オフィス会社(1社)、ホテル会社(6社)、小売・飲食会社(6社)、商事物流会社(3社)、スポーツ・レジャー会社(2社)、不動産管理会社(2社)、広告・出版会社(3社)、支社別グループ会社(12社)である。例えば、小売・飲食関連では東日本キヨスク(旧鉄道弘済会)、(株)日本レストランエンタープライズ(旧日本食堂)、ジェイアール東日本フードビジネス(株)、(株)JR 東日本ステーションリテイリング、ショッピング・オフィス関連としては(株)ルミネ、(株)ジェイアール東日本商業開発、(株)ジェイアール東日本ビルディングなどがある。

生活サービス関連のグループ各社の2005年度の営業収益と営業利益をそれぞれ単純合計してみると、営業収益は8,292億円で、営業利益は434億円になる。営業収益の内訳・比率は、小売・飲食がトップで38%、以下駅ビルが19%、その他14%、広告・出版13%、支社別グループ会社10%、ホテル6%となっている。また、営業利益の内訳・比率では、駅ビルがトップで49%、以下小売・飲食18%、広告・出版11%、その他12%、支社別グループ会社10%、ホテル3%である。いずれの場合も小売・飲食関連と駅ビル関連からの営業収益および営業利益が生活サービス関連事業の中核になっていることが分かる。

2005年度に発表された新しい中期経営構想「ニューフロンティア2008—新たな創造と発展」のなかで、JR 東日本グループの進むべき「基本的な経営の方向」として、①顧客の視点に立脚したサービスの実践、②強くたくましい企業グループづくり、③社会的責任の遂行と持続的発展の実現、を挙げている<sup>2</sup>。特に、②については、前年度までの中期経営構想「ニューフロンティア21」において「選択と集中」「自立と連携」の2つの考え方の下「スピード感がありかつ柔軟な経営」を目指してきたが、「この方針をさらに進めて活力あるたくましい企業グループづくりを行い、グループの競争力と総合力を強化する」ことを謳っている。

また、同社にとって最大の経営資源である駅を、さらに便利で魅力あるものに変えていくことを重要な経営課題のひとつとしている。そのため21世紀の新しい駅づくり「ステーションルネッサンス」を引き続き推進し、交通の結節点としての機能の向上だけでなく顧客の多様な期待に応えられるサービス拠点としての機能強化を図るとともに、空間としての快適性を向上させるさまざまな取り組みを行うとしている。また、生活サービス事業については、「鉄道との相乗効果を高め、グループの経営資源を最大限利用した事業展開を図り、その基盤に立ったうえで、市中でも顧客に選択され、競争に勝ち残る体制の確立を目指す」としている。

## 2 駅ナカ・ビジネスとしての小売事業

顧客の利便性を高めるための駅を変革しようとする「ステーションルネッサンス」とは、JR 東日本が進める21世紀の新しい駅づくり、駅の再生である。「一日1,600万人の乗降客が行き交う「駅」というグループ最大の経営資源の可能性を100%引き出すために、バリアフリー施設（エスカレーター、エレベーターなど）やコンコースの拡幅、案内サインの改良など駅の設備改良工事に併せて、「駅」のレイアウトを抜本的に見直して、最適な施設配置を再構築し、顧客の利便性の向上と高収益化を目指す」ものである<sup>3</sup>。つまり、ステーションルネッサンスの目的は、徹底した顧客志向で駅の付加価値を創造し「駅の魅力」を向上させ、併せてグループ会社全体の価値の最大化（高収益化）を図ることである。

ステーションルネッサンスの具体的な開発は、首都圏の乗降客一日当たり20万人以上の駅または県庁所在地等の主要ターミナル駅で行う「大規模開発」とそれより規模が小さく乗降客が一日当たり3万人以上の駅で行う「その他の開発」に2分される。前者では、駅業務施設・既存店舗の全面的見直しを行い、人工地盤の建設によるスペースを創出する。02年の上野駅を皮切りに津田沼、福島、大宮、秋葉原、品川の各駅など既に18駅で完成しており、本年（07年）の立川駅を含めて30駅程度を手がける予定である。

その中でも特に JR 東日本ステーションリテイリングが手がけた大宮駅、品川駅、そして07年完成予定の立川駅での ecute（エキュート）は注目を集めている。地域の顧客のニーズを取り込み、さらには潜在的なニーズを発掘し、地域に根ざした街のランドマークとなる個性あふれる駅づくりに貢献している。「通過する駅から集う駅へ」を目指す21世紀型快適移動空間の創造となっている<sup>4</sup>。他方、「その他の開発」では、駅業務施設の部分的見直しに留め、少ない投資でスピーディな開発を行う予定である。

ところで、JR 東日本のグループ会社では旧国鉄から引き継いだ巨大な経営資源は鉄道事業だけではない。ルーツを鉄道弘済会にもつ東日本キヨスクと同じく日本食堂をルーツにもつ日本レストランエンタプライズ（NRE）が代表的な企業である。

紙幅の関係上、本稿では東日本キヨスクだけをとり上げることにする。東日本キヨスクは、国鉄民営化に伴い、87年に東日本旅客鉄道51%、（財）鉄道弘済会49%の出資で設立された会社である。06年3月現在、社員数1,905名、駅構内を中心にキオスク、NEWSDAYS、専門店など1,613店舗を持ち、05年度の売上収益は227,111百万円である。ちなみに、キヨスクの語源はトルコ語のキョシュク（東屋の意味）で、日本語音の「清く」、「気安く」とかけて「キヨスク」という名称が誕生したという説がある。

しかし、民営化後の経緯は、93年の売上高2,215億円をピークに低下した。97年には会社発足以来初めて当期利益で10億円の赤字を計上した。これは世の中のコンビニやスーパーが急速に力を付けているのに構内という好立地に安住していたためである。この反省を基に、経営革新がスタートした。具体的には、①不採算事業・不採算要因の除去、②販売力の強化である。

①については、日商4-5万円の店舗220箇所が閉鎖され、長岡・松本支店が廃止された。また、不採算の主因は高い人件費であったため、正社員の退職勧奨を積極的に進

めた。また、物流センターなどの後方部門を徹底的にシステム化し、またアウトソーシングにも取り組んだ。その結果、本社、支店とも社員がほぼ半数に減り、経営効率化が進展した。

②の販売力の強化については、キヨスク全店について、業態、店づくり、品揃え、取引先、社員配置のすべての見直しが行われた。その結果出てきた結論は、「データに基づく個店経営の確立」であった。個店経営の確立のため、同社が進めた方策は、①立地に応じた店づくり、品揃え、②顧客のニーズに対応した機動的な品揃え、③マネージャー（店長）制度導入による店舗運営の責任の明確化とそれに対応する人事・給与制度、④毎月の店舗別収支管理の確立、であった<sup>5</sup>。

かつてキヨスクの顔はベテランの女性販売員であった。鉄道弘済会売店のおばさんの眼力はすごいものがあつた。印刷されたばかりの雑誌をおばさんに見せると、表紙とそれに刷り込まれたメインの記事のタイトルだけで、即座にどのくらいさばけるかを判断し、その予測がほとんど当たっていたというのである。しかし、このようなベテランの女性販売員の持つノウハウは個人に属するもので、全社的なノウハウにはならなかつた。経営革新ではベテランだけがノウハウを保有するのではなく、正社員、パートの別なく販売現場にいる全員が一定のノウハウを共有できるようにしたのである。

今日のキヨスクの店舗づくり・品揃えの特徴は、①3面オープンタイプで明るい色使いや丸みを待たせたデザインのスマートな店舗を演出、②店舗の側面を利用した広い販売面、③ゴンドラ什器の採用と商品のボリューム感の演出、④販売員が商品に埋もれることなく便利で心温まるサービスを提供、⑤パススルー型の大型冷蔵庫から売れ筋の飲料を顧客が自由に取り出せるようにしたこと、などである。

他方、駅のコンビニとして親しまれるようになった NEWDYS の前身は97年開店のミニコンビ（1号店は飯田橋駅）であった。それが01年ジェイアール東日本コンビニエンス、ジェイアール東日本商事コンビニエンス部門との統合により NEWDAYS として再出発したのである。06年現在、NEWDAYS MINI と合せて395店舗あり、05年度の売上高は、NEWDAYS MINI が378億円、NEWDAYS が304億円の合計682億円を記録し、右肩上がりの順調な伸びを示している。どちらかといえば飽和状態のキヨスクに代わる次の主力業態として期待されている。05年末には街ナカ展開第1号店として「NEWDAYS 広小路」が開店している。

その他、同社の専門店は多種多様であり、以下に例を挙げてみよう<sup>6</sup>。

- ◇re-mix（サッカー・格闘技グッズ専門店、東京駅八重洲南口店）
- ◇H&B GARDEN（駅の中のドラッグストア、Dila 上野店、他4店）
- ◇ザ・スタディールーム Dila 上野店（プレゼントの店、部屋のインテリアや癒し系グッズ）
- ◇無印良品 comKIOSK（無印良品のスペシャルティーストア、コスメ、文具・雑貨、ネクタイ、ビジネスシャツなど、新宿駅南口改札内、他15店）
- ◇元気 net（サプリメント専門店、吉祥寺駅構内）
- ◇ranKing, ranQueen（ランキンランキン）（いろいろなジャンルの商品をランキ

ング形式でディスプレイして販売、またこれからブームを起こしそうな商品を販売、新宿駅東口)

- ◇ワイン&ダイニング (約300種のワインとチーズ、ワイングラスや雑貨類、輸入菓子・食品、オーガニック食品など、上野駅、西荻窪駅)
- ◇スヌーピータウンキヨスク (スヌーピーをはじめとする「ピーナッツ」のオフィシャルショップ、上野駅・仙台駅・新潟駅)
- ◇MINiPLA (有名雑貨店「ソニープラザ」のミニ店舗、菓子、コスメ、傘、ライター、バック、ハンカチなどの雑貨類、上野店他9店)
- ◇みやげ店 (東京銘品館、東京洋菓子館、東京駅。もりおか銘品館、南部の里、盛岡駅)、さらに、駅ナカから街ナカに進出の第1号として
- ◇BOOK GARDEN 麹町店 (2004年)

### 3 駅ビル・ショッピングセンタービジネス

同社の小売業事業展開と緊密な関係にあるのが、駅ビル・ショッピングセンターのビジネスである。知名度の高い駅ビルとしてはルミネ、アトレ、エスパル (仙台) などがある。それぞれ(株)ルミネ、東京圏駅ビル開発(株)、仙台ターミナルビル(株)の管理下にある。同社ではこれらの駅ビルをフラッグシップ (旗艦) 店と位置づけている。

これらのビジネスのこれまでの課題として、マーケティング力、テナント指導力の不足、財務基盤の脆弱さ、資金・人材不足などが指摘されてきた。それらの課題解決に向けた基本方針として、同社はグループ各社に偏在し不足するトータルな経営力を強化するために、グループの総合力を発揮し、各社の経営に活かすよう力を入れはじめている。例えば、テナントショップデータ等の集約などである。さらに、ローオペレーションの管理を導入し、市場競争力を高め、併せて環境変化に対する適応能力を強化しつつある。具体策としては、上記のフラッグシップ店との連携によって資金・人材などの機能集中・強化を行う。また、駅ビル会社の統合・再編が実施されている (02年4月の56社が06年4月には35社に減少)。

ここでは、課題解決に向けた(株)ルミネの経営力強化の推進についてみてみよう。

駅ビルの元祖ともいえるルミネは91年に新宿ルミネ、横浜ルミネ、北千住ターミナルビル、大宮ステーションビルの4つが合併してできた会社である。ルミネの業績を振り返ると合併の91年を境にそれ以前の6年間で年率6%伸びたのに対し、それ以後の6年間は3%のマイナスと対照的であった。そこで97年に「ニュールミネ3カ年計画」をスタートさせた。改革のポイントは次の4つであった<sup>7)</sup>。

- ① 不動産管理業からの脱皮。単なるビル貸しではなく、トータルとして小売業をマネジメントする感覚を身に着ける。
- ② 駅にあるというメリットに安住せず、それを積極的に活かし集客力を高める。そのため、1年にテナントを1割程度入れ替える。
- ③ 顧客満足 (CS) の向上を図る。同時に顧客定着化のためカード会員への働きかけを強化する。
- ④ ビジネスを推進するマンパワーの向上を図る。

「駅ビルは金太郎アメ」という表現がある。どこの駅ビルへ行っても、テナントはほぼ同じだし、ビルのレイアウトまで同じで、まったく個性が感じられないというものである。ルミネの改革の主眼はこの金太郎アメ性を打破し、雑居ビルから顧客のニーズに柔軟に対応する個性を持った商業施設に変えることであった。

そのかいあって最近では、特にルミネ新宿店は、日本一のファッションビルと業界ではささやかれている。同店のテナント売上高は、01年3月から57ヶ月連続で前年超えを記録し、05年度には、前年比12%増である。同店の1㎡当たりの売上高は、215万円で高島屋や伊勢丹を上回るといわれている。アパレル関係者はルミネ新宿店を「駅ビルの伊勢丹」とあがめているそうである<sup>8</sup>。

また、ルミネは最近では年間15%程度のテナントを入れ替えるようになった。顧客の利用頻度の高い駅に立地している以上、以前にも増して商品やテナントの入れ替えは必修要件になっている。同社は経営改革によって、駅ビルを単なるテナントの集合体から百貨店並みのブランドを持つ駅ビルに変身させたのである。

JR 東日本の駅ビルの売上高で1位はルミネ新宿店、2位はルミネ大宮店、3位はルミネ立川店である。また、6位にルミネ横浜店、9位にルミネ北千住店がランキングされており、駅ビルの売上高に占めるルミネの割合が非常に大きいことが分かる。ちなみに、全国の駅ビルの中で JR 東日本の駅ビルテナント売上高は、05年度で三越や、大丸、伊勢丹などを追い抜いて全国第8位にランキングされている。

次に、最近の傾向として各地のターミナル駅で、駅を持つ巨大な経営資源を磁力として、駅ビルと百貨店の融合がみられるようになった。例えば、JR 札幌駅に開業した「JR タワー」とキーテナントとして出店した大丸札幌店である。開業から3年連続の増収を達成し、低迷が続く北海道経済の中にあって一人気を吐いている。駅と一体でありながら吹き抜けの天井とゆとりある空間、他の専門店やシネコンとの相乗効果も充分である。業界では「大丸モデル」として羨望の目で見られているようだ<sup>9</sup>。こうした例は札幌だけではない。今や駅と百貨店の組み合わせは成功の方程式になりつつある。京都駅の JR 京都伊勢丹、名古屋駅の JR 名古屋高島屋、新博多駅ビルの阪急百貨店などがあり、今やターミナル駅立地は百貨店にとって究極の出店場所に変わってきた。

また、駅資源の持つ巨大な磁力は小売業界1位のイオンをも突き動かすことになりつつある。同社はこれまで郊外中心の出店政策を続けてきたが、06年成立した「改正まちづくり3法」により郊外出店が規制される様相を呈してきたためである。

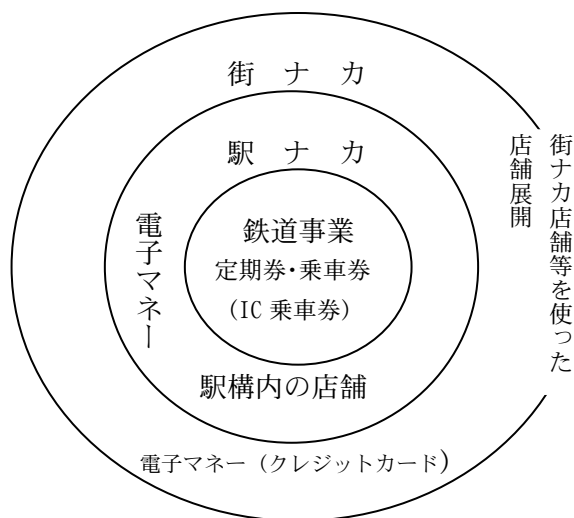
駅周辺には、3法の一つである都市計画法上の用途制限にかかる地域が少ないため、周辺行政や住民との調整なしに出店できる可能性が高い。まずは、郊外の駅から徐々に都心駅に向かう戦略が考えられるかもしれない。さらに、05年末に同社は JR 東日本との包括的業務提携を発表し、07年2月から JR 東日本エリア内のイオングループ店舗で、Suica 電子マネーが導入されることになった。Suica カードの導入以外にも両社は包括的な業務提携の検討を約している。

#### 4 Suicaの導入と展開戦略—駅ナカから街ナカ・ビジネスへ

JR 東日本の Suica サービスの開始は2001年11月18日であるが、これまでの改札機の劣化に代わる IC カードによる新しい出改札システムの幕開けであった。しかし、Suica の導入は鉄道事業の競争力強化はもとより生活サービス事業の展開と拡大、さらには両部門の相乗効果の発揮を当初から念頭においていた。

Suica (Super Urban Intelligent Card) は出改札口を「スイスイ」行ける「タッチ&ゴー」の非接触型 IC カードとして導入されたものではあるが、その視界には駅ナカや駅ビルという駅空間での新ビジネスの展開と他のインフラ（街ナカ店舗等）を活用した事業展開も入っていたのである（図1参照）。それは図1に示すように、中核となる鉄道事業で Suica による定期券・乗車券を中心とした IC カード化を推進すると同時に、駅空間をビジネスチャンスと捉えた種々の駅ナカ・ビジネスでの電子マネーとしての活用、さらには街ナカ店舗等を利用した電子マネーやクレジットカードとしての展開が当初から目論まれていたということである。

図1 Suica 導入時における方向性と展開戦略



(出所) 岩田昭男著『Suica 一人勝ちの秘密』p. 61を筆者が一部改作。

駅ナカ・ビジネスで言えば、Suica の当初の加盟店は、「BOOK GARDEN」や飲食店「グッドタイムス」など196店舗であったが、その後コンビニの「NEWDAYS」やファーストフードの「Becker's」、コーヒーショップ「BECK'S」などが参加し、また後回しになっていたキヨスクも2005年2月からレッツ店での Suica 対応 POS の本格稼働により利用が大幅に拡大された。

JR 東日本の駅の利用者は1日1600万人である。都内主要駅では新宿駅が約435万人、池袋駅が約345万人、渋谷駅が約219万人で、この3駅がトップ3であるが、その合計人数は実に東北6県の全人口約985万人を上回っているのである<sup>10</sup>。



このような巨大な経営資源としての駅はまさにビジネスの宝庫であり、これを眠らせておく手はないであろう。まさにこの点こそが、図1におけるスイカ展開の第2の円なのである。乗車券・定期券としての Suica から一步踏み出し、駅関連の生活サービス関連ビジネスを展開して JR 東日本の収益増に貢献しようとするものである。また、それにより Suica の利便性が一層高まり、発行部数も増加するのである。現に、グループ小売・飲食事業の営業収益は05年度に前年度の2,994億円から3,163億円へと増加しており、直近では JR 東日本の小売事業での Suica の利用率は2割程度に伸びている<sup>11</sup>。

しかし、Suica の駅ナカや駅ビル・ビジネスへの展開には超えなければならないいくつかのハードルがあった。具体的には次のような条件である<sup>12</sup>。

- ①電子マネーを使うと、店には直接現金は入らないので、使用分を後で JR 東日本が清算して店の口座に振り込む
- ②店に読取機を設置してその使い方を店員に指導しなければならない
- ③加盟店は利用があるたびに一定率の使用料を JR 東日本に支払う

①については、クレジットカードとほぼ同じ形式であり、JR 東日本のカード事業部には鉄道事業で開発したハウスカードであるビューカードの技術があった。これによって決済は言うに及ばず与信、審査、発行、回収、加盟店開拓、提携業務などの一連の業務が部内だけでできる体制が整っていたのでクリアできた。

②に関しては、端末には「単独型」と「レジ連動型」の2種類がある。弁当店や書店は単独型、NEWDAYS や Becker's などはレジ連動型が入っている。100ボルト用のコンセントと電話回線があれば全国どこの店にも簡単に設置でき、操作も簡単である。苦労したのは首都圏で最も多く一番後回しになったキヨスクである。キヨスク店頭では商品が溢れており、端末を置く場所もない。慣れない利用者が店員に操作方法を尋ねながら買い物をしていたので電車に乗り遅れてしまう。これがキヨスク売店への導入が最後になった理由でもある。そこで開発されたのが、ラッシュアワーでも店員の手を煩わさずに買い物を完了することのできる「セルフレジ」というユニークな機器である。顧客が商品を手に取りバーコードで読み取らせたり、またよく売れる新聞名をパネルに記載しその名称をタッチすれば金額が表示され、最後に「有難うございました」という女性の声で買物が完了したことを確認する。

店側にとって一番気になるのは上記③の手数料であろう。Suica も他の電子マネーやクレジットカードと同様、加盟店は利用額に応じてカード会社である JR 東日本に手数料を払わなければならない。ここでもカード事業部の長年蓄積してきたビューカードの技術がシステムづくりに遺憾なく発揮されている。

さらに、駅ナカ・駅ビルビジネスで実力をつけてきた JR グループ各社は街にも出て行こうとしている。街ナカにも出て行く理由は、Suica の発行枚数の増加により利便性が高まり、鉄道業のメンテナンスコストが下がるからであろう。また、手数料ビジネスで儲けるには、駅ナカだけでは限界がある。キヨスク、NEWDAYS、Becker's、BECK's 等いわば身内の会社であり、そこから手数料を取っても結局は現金がグループ内で還流しているだけである。

また、「Edy」という強力なライバルが登場してきたことも理由のひとつであろう。

EdyはSuicaと同様に非接触型ICカード「フェリカ」を使う電子マネーで小口決済に利用されている。ソニーやNTTドコモが出資するビットワレットが運営・発行しており、現在約700万枚、加盟店は1万店を越えている。また、ampm、サークルKサンクス、ANA、東京三菱UFJ銀行といった有力なコンビニ、航空会社、金融機関等と提携を拡大し、各社のカードにEdyが搭載されるようになった。さらに、2004年7月に発売されたモバイルコマースができるNTTドコモの携帯電話「iモードフェリカ」にもEdyが搭載されたのである。

これに対してSuica側は、コンビニではファミリーマート、航空会社では日本航空、金融機関では新銀行東京、みずほ銀行、東京三菱UFJ銀行、家電販売のビックカメラ（福岡天神店も含む）、そして総合スーパーのイオン等と次々に提携を行い、Suicaの発行枚数と取扱店を増加させている。

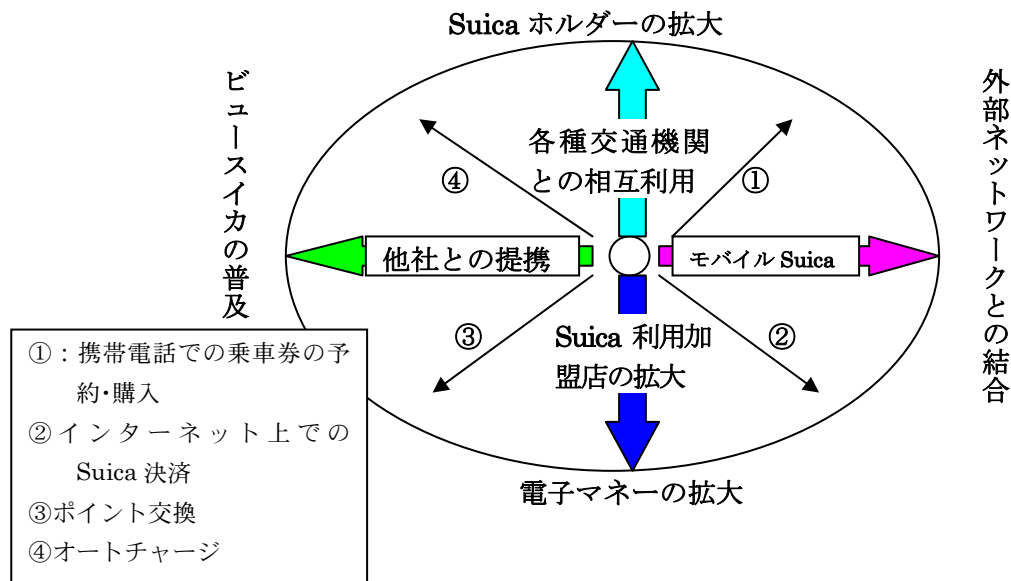
特に、JR東日本とJALの広範囲な業務提携は陸と空を代表する運輸業界の王者同士が手を組むことになり、鉄道輸送と航空輸送分野の相乗効果が高まり総需要の拡大が期待されている。航空業界で日本最大の会員数（約1,600万人）を有するJALからは「JALカードSuica」が発行されることになり、このカードを使うとJRからモノレール、飛行機まで一枚で、しかもキャッシュレスで移動することができるようになったのである。JR東日本にとっても乗車券から始まったSuicaが、電子マネーやクレジットカードとして駅ナカ、街ナカで買い物ができ、その広がりがとうとう空にまで及んで業務提携へと発展した意義は大きい。

もちろんJRグループ会社自体も、街ナカへの進出を開始している。例えば、BOOK GARDENが麹町店（2005）、さらには、NEWDAYSが第1号店として上野広小路店（2006）をそれぞれ街ナカに開店している。まさに図1に描いた3番目の円の戦略が正式に開始されたといってもよい。

そして、06年1月末からEdyと同様「おサイフケータイ」としてカード式Suicaと同じように使用できる「モバイルSuica」がNTTドコモとau（KDDI）から発売されたのである。

以上から、JR東日本のSuicaの展開戦略を整理すれば図2に示すように4方向への拡大が同時に実施されていると考えられる。第一は鉄道事業でのSuicaホルダーのさらなる拡大を目指す方向である。これは次節で述べる他交通機関との相互利用によっても大幅な伸びが期待できる。第2は駅ナカ・駅ビル・街ナカのSuica利用加盟店の拡大である。第3は他社との提携によるビュースイカの普及・拡大である。第4はモバイルSuicaの普及・拡大による外部ネットワークとの結合である。さらに、モバイルSuicaの普及により携帯電話での乗車券の予約・購入が増加し、Suicaホルダーや利用加盟店ともインターネット上の決済が可能になる。また、Suica利用加盟店や提携会社との間ではポイント交換が可能となり、これらの展開に伴ってSuicaカードへのオートチャージも促進されることになる。

図2 Suica 展開戦略のイメージ



(出所) JR 東日本の資料に著者が修正・改作

## 5 JR 東日本の事業展開と Suica 技術の共鳴

「モバイル Suica」とは、携帯電話にソニーの非接触型 IC チップ「フェリカ(FeliCa)」を使った Suica を搭載し合体させたものである。カードの Suica とどこが違うかといえば、この携帯電話は、まず残高が表示できること、そして i モード経由で、クレジットカードからお金をチャージ（入金）できることである<sup>13</sup>。カードの Suica ではチャージは駅構内の券売機や精算機で行う必要がある。さらに、グリーン券も携帯電話の中に入れて、車内の天井にタッチするだけで、座席の権利を確保することができる。もちろん、成田空港や羽田空港でのチェックインや飛行機のチケット予約や購入も携帯電話で OK である。このように「モバイル Suica」の登場はまた Suica の新たなステージを切り開くこととなった。この先、Suica や IT を扱う部局は通信事業にも深く関わるチャンスが生まれてくる。JR 東日本は IT 総合事業者としての性格も強めていくことであろう。

現在はパスケースに入れたカードのスイカを出改札機にタッチして通過しているが、これからは携帯電話をかざすだけで改札を通り、駅ナカで買物したり、出札後、携帯電話で駅ビルや街ナカで買物する人の数が増加していこう。

JR 東日本では街ナカ戦略を強力に推進するために、鉄道事業本部にスイカ部を、IT 事業本部にカード事業部と IT ビジネス部を設置している。スイカ部の前身は「スイカシステム推進プロジェクト」であったが、Suica が大きく成長したことで部局に昇格したのである。また、カード事業部はハウスカードであるビューカードの開発元であり、Suica の強力な支援部隊でもある。ちなみに、自社カードの取扱高は、中堅信販会社であるアプラスを抜く規模にまでなっている。IT ビジネス部は IT 全体の戦略

決定、電子マネーの展開や提携戦略を中心に展開している。電子マネーも街ナカに積極的に展開しており、そのための提携交渉も盛んである。

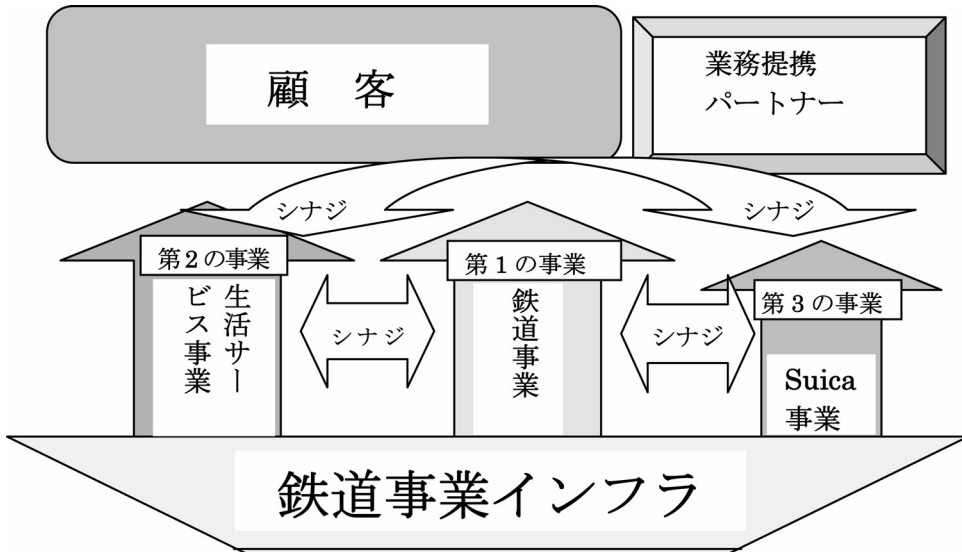
こうして Suica は今や総発行枚数1,830万枚（06年11月現在）となり、JR 東日本の業態を鉄道運輸業から総合生活サービス事業へ向かわせる強力な原動力となっている。鉄道事業では JR 西日本の ICOCA（IC Operation Card）と04年8月より相互利用を始めたが、さらに07年3月18日からは関東圏の私鉄、バス会社94事業者が発行するPASMO（「パスネット」と「バス共通カード」）との相互利用が可能になる。こうして増加する巨大な鉄道事業インフラを基盤に据えて、生活サービス事業は駅ナカ・駅ビルの進展に加えて、街ナカへの出店や街ナカでの他企業との業務提携の拡大によって、Suica を通じたビジネスはさらに大きな外延的成長が期待できるであろう。

将来的にも Suica 事業は、JR 東日本にとって鉄道事業、生活サービス事業に続く第3の中核事業に成長・発展することが期待されるのである（図3参照）<sup>14</sup>。2005年に発表された同社の新しい中期経営構想「ニューフロンティア2008－新たな創造と発展」でも、重要な経営課題のひとつとして Suica ビジネスをグループの中核ビジネスとして成長・発展させるとともに、IC カードのトップランナーとしての確固たる地位を構築することを表明している。

さらにこれからの Suica の展開はこれまでのような「マス戦略」だけでなく、「パーソナル戦略」にも重点が置かれるであろう。マス戦略とは不特定多数の Suica ホルダーを獲得し均一のサービスを提供し、事業の効率化を図る戦略であるが、これまでは鉄道事業にしろ生活サービス事業にしろこちらの方向性が強かったといえよう。これに対して、「パーソナル戦略」とは、IC カードのセキュリティーと個別認証が必要な領域であり、電子マネーやクレジットカードを使ったビジネスが中心になる。「パーソナル戦略」はいわば顧客情報を使った「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」であり、これを行うには定期券の発行時での個人情報では、例えばダイレクトメールを送付するにしても用をなさない<sup>15</sup>のである。

今後は「ビュースイカ」カードなど自社クレジットカードでの顧客の個人情報の収集が重要となる。クレジットカードなら契約の際に利用者の同意が得られるためマーケティングに活用できるのである。ビュースイカは Suica と JR 東日本のハウスカード（クレジットカード）が合体したカードである。Suica ビジネスの究極の狙いはこのビュースイカの発行枚数を如何に増やすかということになるであろう。

図3 Suica 事業は鉄道事業、生活サービス事業に続く、第3の中核事業



(出所) JR 東日本の資料に著者が修正・改作

## おわりに

振り返れば元々3人で始まったスイカプロジェクトが部局に昇格し、さらに IT 事業本部の部局と共同で Suica 戦略を展開するまでになったのである。街ナカに向けた提携戦略も、既述のファミリーマート、ビッグカメラ、イオン、新銀行東京、みずほ銀行・三菱東京 UFJ 銀行などの他、大丸東京店、スリーエフ、丸善丸の内本店、三省堂、よしもとおもしろ水族館など業種・業態も多岐に渡って拡大しつつある。加盟店拡大によって国内電子マネーのデファクトスタンダード化を目指す動きになってきた。

いずれにしろ、新しい出改札システムのために導入された IC カード技術がひとつの大規模鉄道会社の業態を生活サービス事業へと大きく変化させ、成長の原動力となって躍進している。このような事例はこれまで聞いたことがない。その意味で JR 東日本の Suica の導入は非接触型 IC カード技術の活用が鉄道事業のみならず生活サービス事業にまで拡大した世界でも稀な日本発の「JR 東日本によるビジネス展開と Suica 技術の共鳴」であり、まさにこの現実を“Suica Revolution”と言わずして何といえるであろうか。

## 【参考文献】

- 1 「週刊東洋経済」2006年6月17日号、p. 34.
- 2 JR 東日本グループ「ニューフロンティア2008－新たな創造と発展」、中期経営構想、2005-2008
- 3 「JR 東日本ステーションルネッサンス～21世紀の駅づくり～」より
- 4 ㈱東日本ステーションリテイリングの会社案内より
- 5 森 彰英著『JR 東日本の事業創造』日本能率協会マネジメントセンター、2000年、pp. 97-102。
- 6 <http://www.ej-kiosk.jregroup.ne.jp> (2006/12/20)
- 7 森 彰英著、前掲書、pp. 128-132.
- 8 「週刊東洋経済」2006年6月17日号、p. 34.
- 9 前掲誌、pp. 36-37.
- 10 岩田昭男著『Suica 一人勝ちの秘密』中経出版、2005、p. 152.
- 11 2006年11月17日の JR 東日本でのインタビュー調査より
- 12 岩田昭男著、前掲書、pp. 155-170.
- 13 岩田昭男著、前掲書、pp. 224-234.
- 14 2006年11月17日の JR 東日本でのインタビュー調査より
- 15 岩田昭男著、前掲書、pp. 245-248.