「駅」「販売機能」の変革

『駅』の変革の取り組み

JR東日本は昨年7月3日、人口減少や自動運転技術の進歩など経営環境の変化に対応するため、2027年頃までの経営環境の変化を見据えたグループ経営ビジョン「変革2027」を打ち出した。これまでは「鉄道の再生・復権」に取り組み、「鉄道を起点としたサービスの提供」を行ってきた同社だが、今後は「ヒトを起点とした価値・サービスの創造」へと方針を転換。顧客との接点となる駅の変革に着手するなどグループ一体で新たな成長戦略に挑んでいる。今回は、JR東日本の赤石良治常務取締役鉄道事業本部副本部長（鉄道事業本部営業部担当、観光担当、オリンピック・パラリンピック担当）に「駅」「販売機能（旅行）」の変革をテーマに、変革内容、将来像などを聞いた。（聞き手＝本社・長木利通）

常務取締役
鉄道事業本部副本部長
赤石　良治氏

「駅」の変革

――「駅」の変革とは。

「駅はJR東日本グループにとって、企業ブランディングを行う上で極めて重要な拠点だ。従来からマーケティングや営業など、拠点を駅に集約している。お客さまの利用動向をはじめ、ICTの進展、社会環境も大きく変わってきており、将来的には少子高齢化などの課題もある中で、お客さまとの最大の接点である駅の在り方も変えていく必要性が高まった。そのような中、会社は昨年7月に中期経営ビジョンに当たる『変革2027』を発表した。変革を実行していくためにも、駅の仕事を変革し、社員、駅、お客さま、地域に価値を提供できる仕組みに変えていくことが重要となる。営業部門では、環境が激変する中で、『活発な交流を創り、地域を活性化する』という変わらぬ使命を果たすため、お客さまの鉄道利用のスタイル、お客さまと駅との関係性、社員の意識と仕組みを変えていく。この営業部門としての一連の取り組みを『駅』の変革と総称している」

――「駅」の変革が目指すものとは。

「変革の観点は①お客さまの『購入、乗車スタイル』を変え、お客さまがストレスなく『駅』、輸送サービスを利用できる環境を追求すること②お客さまと『駅』とのつながり方を変え、オンラインと実空間（リアル）の両面からエリア全体（面）でお客さまの旅行を支えること③社員の意識の比重を『送り出す』から『お迎えする』に変え、『駅』に足を運んでもらうこと、足を運んでくださった方々に寄り添ったきめ細かいサービスの実践をこれまで以上に心掛けること④『仕事のしくみ』を変え、社員が創造的に働く時間を生み出すこと――と四つある。私たちの仕事は駅を中心に鉄道営業や駅を生かした生活サービス事業を主軸事業としており、グループが提供するサービス、商品をお客さまに理解していただき、届けることが大切だ。駅を変え、より良いサービス、商品をお届けしたい」

――なぜ駅を変える必要があり、今後の駅はどういうものになるか。

「旅行商品の購入は店舗からオンラインでの購入が主流となり、インバウンドもパッケージではなくFITで日本に来るなど、お客さまのニーズを含め、社会環境は大きく変わった。駅が売り場から人が集う場に機能を移していく中、お客さまに対し、臨機応変な対応を行いながら、駅、地域に『にぎわいを創る』ために、地域素材の発掘や目的地づくりに関する仕事など、『目的地を創る』『駅を楽しく、魅力的にする』ための企画づくりの比重が高まっていく。『変革2027』では、これまでのようにインフラの変更がきっかけとなるものではなく、ヒト起点で駅の仕事、役割を見直していく。お客さまや地域の皆さまのニーズや社員の実現したいことなどの気持ちを大事にし、まず社員が変わり、お客さま、地域の変化を支えていくという駅の変革の姿勢を伝えていきたい」

「駅」の変革

――「駅」の変革の中で、JR東日本の「旅行」の販売機能は具体的にどう変革するのか。

「まずは店舗販売ニーズの低下などを踏まえ、オンライン販売、そしてチケットレス化へと方向性を変え、ストレスとなる購入場面の障壁を減らしていく。チケッティング改革や旅行商品のオンライン販売強化、ダイナミックレールパック（DP）を充実させ、利便性高くきっぷやびゅう商品を購入していただくほか、東日本エリアに新たに設定する『顧客接点型拠点（仮称）』で面的なフォローを受けていただき、安心して旅行を楽しんでいただけることを目指す。22年3月には旅行業システムをリプレイスする。びゅう商品販売の軸足を店舗販売からオンライン販売へと移行する。店舗はびゅう商品販売の役目を終え、同年4月以降、顧客接点型拠点（仮称）として生まれ変わる計画だ」

――オンライン販売の中身は今と変わるのか。

「びゅう商品をDPに特化して販売する。宿泊在庫に関しても、今後はブロック在庫から共通在庫へと変え、施設の販売機会を創出する」

――今後、駅がある地元の住民や宿泊施設とのつながり方は変わってしまうのか。

「これまで以上に質の高い関係性へと変える。旅行商品の売り方は店舗販売からオンライン販売に変革するが、地域の皆さまや宿泊施設をはじめとする地域の関係者は私たちの大切なパートナーだ。お客さまが求める移動ニーズに適応した形態に変更しつつ、従来通り地域と共に連携を図り、地域活性化に対する当社のプレゼンスをしっかりと発揮していく」

――旅行会社との関係性はどう変わるか。

「デスティネーションキャンペーン（DC）は、多くの旅行会社からの協力を得ながら実施している。旅行会社との連携は今まで以上に深めていきたい。旅行をただ仲介するだけでなく、事業が地域創造へと変わる中、どう地域の魅力を高めていくかという所で連携を深めていきたい」

――旅行商品をオンライン販売に特化する新しいシステムとは。

「新しいシステムは、社外システムとの柔軟な連携を実現し、共通在庫システムを使い宿泊共通在庫の管理をするなど、IT化した旅行業マーケットに対応する。共通在庫システムは、旅館の客室販売を大きく変えた。当然直販化にかじを切る施設もあるだろうが、お客さまのご旅行をサポートする魅力あるサービスのご提供を視野にオンライン販売への特化を進めていく。その一方、必ずしも、オンライン販売に慣れたお客さまばかりでもないことも承知している。当社の会員組織である大人の休日倶楽部の会員をはじめとしたシニア層、日本に訪れる外国人旅行者など、ご旅行のご相談や、ご旅行中に何かあったときにフォローが必要となるお客さまをケアする拠点として、顧客接点型拠点（仮称）を新たに整備する。このことは現在、旅館・ホテルなどの皆さんに丁寧にご説明させていただいている」

――顧客接点型拠点（仮称）とは。

「『変革2027』に示された東日本エリアの各地域と首都圏市場との面的なつながりを担保するリアルな拠点として充実を図る。料金パンフレットによる商品販売は終了し、地域情報発信などを行う場となる。具体的には、主に拡大するインバウンドに対応し、観光案内、相談窓口としての機能やJREASTパス、Suicaの販売などを行う『訪日旅行センター型』拠点がある。東京近郊では、鉄道事業の枠に捉われず、生活サービス事業や社外ネットワークとの連携を進める拠点として再編し、自社エリア内への観光流動を創出する『コミュニティ型』拠点として、主に大人の休日倶楽部会員のフォロー、観光情報発信、各種旅行相談窓口としての機能を持つ店舗へと再整備する。また、その他地域では『着地型』拠点として主に着地における観光のゲートウェイとしての機能も果たしていく。拠点は、訪日型、コミュニティ型、着地型の三つのカテゴリーを複数設置する。22年4月までに段階的に整備していく」

――顧客接点型拠点の場所はどのようにして選び、設けるのか。

「面的にフォローを行う拠点ネットワークを構築するに当たり、フォローの必要性が高いインバウンド利用者が利用する駅、大人の休日倶楽部会員をはじめとしたお客さまの店舗ご利用状況、各駅の乗降人数、新幹線ターミナル駅、首都圏における交通結節駅といったさまざまな要素に加え、限りあるリソースなども考慮して設ける」

――面的フォローはどうやって行うのか。

「例えば、東京圏の店舗に来られたお客さまの情報を全拠点で共有し、旅行先にある拠点でも情報を把握できている状態を目指す」

――なぜこのような変革の判断に至ったのか。

「お客さまの流動を地域の方々と共に興していくことが当社の基本。駅は『観光流動を創るためのムードづくり、情報発信』の拠点となり、びゅうプラザの情報発信から旅心を刺激されたお客さまが商品を購入するなど観光需要の創造の役割を果たしてきたが、商品購入の利便性は店舗の立地からパソコン、スマートフォンへと変わった。ICTの進展やインバウンドが伸長していることなどを考えると、このタイミングで新しいものへ移行すべきと判断するに至った。旅行商品の有無を問わず、旅行者が集う場、サポートする場として生まれ変わらせ、お客さまと商品購入をするだけでない関係を作ることを目指している。新たな拠点では、これまでに蓄積した知識や接客技術を生かし、旅行需要を喚起する案内や地元ならではの情報を提供するなどし、旅行者の満足度向上に努めていく」

――これからの旅行業の役割は。

「店舗におけるびゅう商品を中心とした旅行商品の販売活動が当社の観光流動創造を支えてきたことは事実であり、本施策はこれを否定するものではない。本施策は、インターネットの普及によるお客さまの購買行動の変化や、LINEをはじめとした旅行業への新規参入企業の増加など、当社を取り巻く経営環境が変化する中でも、引き続き当社エリア内の観光流動を創造するために展開するものである。これまでの『店舗中心の販売体制』から『オンラインに特化した販売体制』へとシフトさせることで、従来と同様に当社エリア内の観光流動創造の実現を目指す。また、びゅうトラベルサービス（VTS）と連携を行い、他の旅行会社にはないオンライン販売とリアル拠点を併せ持つことができる鉄道会社ならではの強みを発揮し、お客さまが安心して東日本エリアを旅行いただく面的フォローする体制を構築する。オンラインで販売し、リアル拠点で面的にフォローすることで、経営環境に見合った形での観光流動を当社エリアで創造していくことになる」

オンラインとリアル両面でお客さまを支える体制へ

地域の皆さまへ

――地域の人たちに求めるものは。

「地域の皆さまにも自分たちの地域ならではの魅力を自分たちが発信していくという思いを引き続き持っていただきたい。当社は、その思いと当社の思いを合わせて、しっかりと地域の魅力を発信していく。また、地域の観光地や施設などの魅力を高めるためには、地域の皆さまが個々に持たれている情報発信のツールも活用し、まとまって訴えていくことがより発信を効果的なものにできると考えている。当社は、首都圏を含め数多くの駅を持っている。オンライン化が進んでいるとはいえ、目に見えるポスターなどまだまだ駅にも十分な発信力、影響力が備わっている。駅は旅行情報の発信だけでなく、物産の販売所としても活用されている。地域の皆さまには、リアルとオンラインの双方を保有する当社を存分に利用していただきたい。地域の皆さまが主体的に情報を出し、地域の魅力を発信する仕組みも大事となるので、そういった部分も一緒に考えながら取り組ませていただきたい」

商品販売を店舗からオンラインへ
ブロック在庫から「共通在庫」に
店舗は顧客接点型へと進化
料金パンフ廃止し情報発信

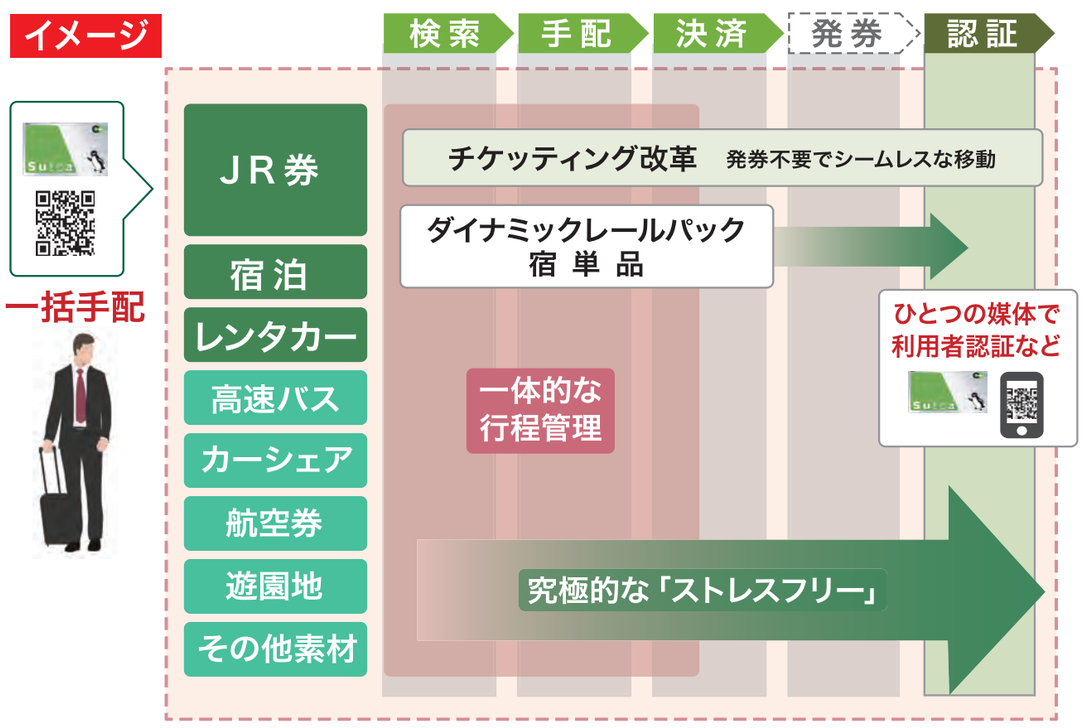
商品販売の一括手配を実現

JR東日本では2022年3月、現在の旅行業システムをリプレイスし、びゅう新オンライン（仮称）を導入する。びゅう商品を販売する店舗「びゅうプラザ」は同年4月までに営業を終了し、びゅう商品の販売はオンライン販売へと移行。オンライン販売では、JR券や宿泊、接続交通などの一括手配を将来的に実現する。また、同社ではICやQRなど一つの媒体で、ワンストップで利用できるサービスを目指している。

変革の観点

- A、お客さまの「購入・乗車スタイル」を変える
- B、お客さまと「駅」とのつながり方を変える
- C、「送り出す」から「お迎えする」へ「駅」の役割を変える
- D、創造的に働く時間を生むために、「仕事のしくみ」を変える

びゅう新オンラインシステム（仮称）の導入



◎JR券や接続交通などを一括手配可能に
◎ICやQRなど一つの媒体での利用を目指す