

ニューノーマルにおける 新たな価値

西日本旅客鉄道株式会社 理事
鉄道本部副本部長 兼 イノベーション本部長

久保田 修司



2020年初頃から始まったコロナ禍が、これほどまで人々の生活様式を変え、世の中に影響を及ぼすとは思いませんでした。その年のゴールデンウィークに、普段は人通りにあふれる大阪駅北側のグランフロントにつながる広場に誰一人としていない風景を見て、愕然としたのを鮮明に覚えています。それから約2年が経過した今、世の中はコロナに警戒しつつもニューノーマルが浸透し、人々の活動がコロナ前とは違った形で常態化してきています。

これまでお客様の移動を軸に、ターミナル駅における物販、飲食、宿泊などの機能を配備して収益を上げてきた鉄道会社は、ご承知の通り大打撃を受けました。職場や学校、出張に行かなくなった瞬間、これまで当たり前にご利用いただいていたものがそうでなくなったという非常にシンプルな構図です。鉄道を利用することは「目的」ではなく「手段」でしかない、ということを痛感しました。

VEの価値概念式「価値（V）＝機能（F）／コスト（C）」で考えると、事業コストが増加したわけではなく、鉄道の機能も変わっていません。目的地に移動する必要性がなくなったことで、価値（V）が激減したわけです。その意味では、機能（F）については従来と違う尺度で測らなければならなくなったと言えます。

これまででは、不特定多数の顧客に対して鉄道サービスの機能を上げることに力を注いできました。安全はもとより、便利なダイヤ、快適な車両、周辺施設の利便性などで機能向上を図ってきたわけです。ニューノーマルではどう考えるべきでしょうか。

価値（V）を上げるためには、まず、コスト（C）を下げるのが一手です。特に鉄道事業は固定費が大きいので、車両や設備のスリム化、メンテナンスの効率化、ダイヤの適正化など、生産性向上に手を打っていく、それもデジタルを活用して最適化を目

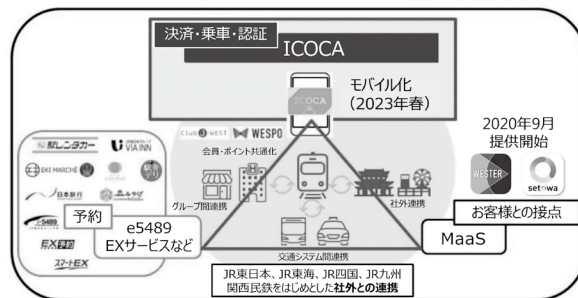
指します。そして、機能（F）の部分については、新たに魅力的な目的を創出すること、そしてそれらと鉄道のセットとしての機能を高める必要があります。

下図にある当社の顧客体験再構築の概念では、三角形の右に配置するMaaSアプリ「WESTER」がお客様との接点となります。ここからICOCAやe5489、交通システム間連携、グループ内外の商業施設や観光地など、会員・ポイント共通化を通して「個」のお客様のニーズに合わせた新たな価値を連続的に創出・提供していくことを目指しています。

主な取り組み紹介 ～ 顧客体験の再構築・MaaS



・ICOCAやMaaSアプリを活用し、移動や生活サービスをシームレスに連携



「個」に応じた、お客様の移動や生活、観光を便利にするサービスを構築

West Japan Railway Company

従来は、移動のついでに駅周辺で食べたり買ったりという一定の移動を前提としたビジネスでしたが、これからはOMO（オンラインとオフラインの融合）により、お客様の欲しいものを駅にお届けしたり、タイムリーに旅行を提案したり、状況により輸送力や価格を適正化したり、さらには鉄道をご利用されない方にもサービスを提案するなど、「個」に対する機能を拡張させることが重要になってきます。

コロナ禍によってお客様のご利用が激減してしまいましたが、ピンチをチャンスに変え、数年後には「コロナ禍があったからこそ今の鉄道事業がある」と言えるよう、新たな価値創造に取り組みます。

（筆者は当会理事）