

顧客価値の創造と次代の駅づくり

東日本旅客鉄道株式会社 JR東日本研究開発センター フロンティアサービス研究所 所長

長谷川 文雄

1. はじめに

駅をご利用になるお客さまは、時代の流れと共に緩やかに変化しています。さらなる顧客価値を創造していくには、この質的变化を予測しつつ、利用者が必要とする新たな機能を駅空間に付加していかなければなりません。このとき、基本となる視点が「マーケットイン」の発想になります。

2. 駅利用者の変化

JR東日本をご利用になるお客さまは1日ほぼ1700万人にのびます。また、輸送量に占める定期券保有者（主に通勤・通学）の割合は6割程度です。高齢者向けの商品である「大人の休日倶楽部」の会員数は120万人に達しています。

このような利用者のデータを前提に、さまざまなサービスを提供し、顧客満足度の向上を目指してきましたが、今後10年以上のレンジで考えてみると、大きな構造変化に気づきます。

まず、日本の人口は2004年をピークに減少し始めています。出生率をどう設定するかにもよりますが、10年後はおよそ500万人減、20年後には1,400万人減になるという予測結果が出ています。しかし、人口減にも関わらず大都市圏、とりわけ首都圏への人口集中はしばらく続くものと考えられます。高齢者が総人口に占める割合は現在23%ですが、今後さらに上昇し10年後28%程度、20年後には31%程度になると予測されています。また、女性の就業率も上昇し、共働きが一般化しつつあります。単独世帯となる就業者も増加が見込まれます。

一方、海外からの観光客を飛躍的に伸ばそうと国策として「ビジットジャパン構想」が展開されています。つい最近も中国からの観光客を誘致するためにビザの発行規程が緩和されました。今後、多くの中国人旅行者の訪日が見込まれます。

こうした状況を踏まえると、今後、お客さまが質的に変わってくることが予想されます。すなわち、通勤は漸増、通学は漸減気味となり、その通勤も共働きの人や単独世帯者が漸増となることです。高齢者や子育てをしながらの就業者も増加し、車椅子をご利用になるお客さまも一般化するでしょう。さらに、訪日する観光客、なかでも中国、韓国、台湾を中心としたアジアからの観光客の増加が見込まれます。

このようなお客さまの変化に伴い、駅に求められるサービスも変わってきます。例えば、車椅子のお客さまが駅の入り口からプラットフォームを経て目的の電車にスムーズに移動できるようなバリアフリー設計や、利用したい施設に迷わず到達できるサイン計画、仮に迷ったとしても、すぐに分かり易く案内してくれるナビゲーションシステムなど、通勤・通学のお客さまが中心の時代には要望の少なかったサービスが求められるようになります。今後の



Profile

略歴

博士(工学)

- | | |
|-------|--|
| 1974年 | 清水建設株式会社入社 |
| 1986年 | MIT建築都市研究所客員研究員 |
| 1989年 | 東京大学先端科学技術研究センター
都市開発工学助教授 |
| 1992年 | 東北芸術工科大学デザイン工学部
情報デザイン学科教授 |
| 1998年 | 同大学副学長 |
| 2002年 | 同大学大学院長 |
| 2007年 | 東日本旅客鉄道株式会社
JR東日本研究開発センター
フロンティアサービス研究所長 |
| 2008年 | 明治大学 国際日本学部 教授 |

駅は、このようなお客さまの多様化に対応できるものでなければなりません。

3. 社会からの要請

公共空間としての役割も担っている駅は、社会からのさまざまな要請に応えていかなければなりません。

3.1 安全・安心のさらなる追求

安全・安心を実現するために必要な技術開発やサービス提供に終わりはありません。大規模な拠点駅では1日の利用客が数十万人に上り、すべてのお客さまを駅員だけで万遍なく目配りすることは難しい状況です。例えば、気分が悪くなつて屈みこんだお客さまをいち早く検知し、適切な対応が取れるような「見守る」技術も必要です。

3.2 環境・資源に対する配慮

社会の環境に対する意識が高まる中、今後の駅は、環境・資源に対しても配慮していかなければなりません。エネルギー効率をよくし、しかも照度を落とさないようなLED技術の導入や、陽射し避けを兼ねたソーラー発電、外気の風の道を考慮し、できるだけエアコンを使用しない駅的设计など、さまざまな方法を検討し、駅に合った環境対応を探していく必要があります。

海外を例にとると、台北の地下鉄などで普及しているRFIDを用いたトークンタイプのチケットは、エドモンソン券のように一度の使用ではなく再利用が可能であり、資源の節約にもつながっています。また、パリなど欧州の都市に導入されているレンタルサイクリングシステムのように、技術とは異なるアプローチで環境対応を実現している例もあります。このようなシステムを、駅を拠点として展開すれば、環境配慮を兼ね備えた新たなライフスタイルとして提案することができます（図1）。



図1 整然と並ぶパリのレンタルサイクリング

3.3 ランドマークとしての位置づけ

駅の機能を考えるとき、内側からの視点にとらわれ、地域や街から見たいわば「外側からの視点」を見落としがちです。駅は、周辺に居住する人々にとって、ほぼ毎日利用する交通拠点であり、生活拠点でもあります。今後、地域と駅との関係はより密接となり、拠点駅を中心に役所の出先機関など

公共機関が併設されたり、駅と地域が連携して観光需要を創出することも考えられます。

このように機能的な利便性だけでなく、地域の人々にとってメンタルな面でも関わりが深いことから「ランドマーク的な役割」を担う斬新なデザインと「駅らしい風格」に関心が寄せられています。

3.4 問われる提供者側の姿勢

こうした要請を一つ一つ取り上げると、実現する過程で相反する問題も起きてきます。省エネルギーを追求する一方、夏の暑い日に涼しさという快適性も実現しなければなりません。アンビバレントな社会要請を公共空間である駅に相応しい最適解を絶えず模索していくことになります。その場合に重要になってくるのが、既存データの綿密な解析に基づいて、「どこまで実現するか」という提供者側の姿勢です。

4. マーケットインの発想

4.1 基本視点はマーケットイン

電車で移動中、目的地に近づいてくると「あと何キロで到着」と車内表示されることがあります。これはサービス提供者側の論理、いわゆる「プロダクトアウト」の発想です。確かにここで緊急停車したとしても提供情報は担保されます。しかし、お客さまにとって必要なのは「あと何分で到着」という情報のはずであり、下車する人はその時間を見計らいながら準備に取り掛かることでしょう。まさにお客さまの視点に立脚した「マーケットイン」の視点です。

目的地に行くにはどの電車でどこから乗ればよいのか、遅れが生じたときどのように対応すればよいのか、暑いときにひんやりして寛ぎたいなど、その時々でニーズは変わったとしても、それが満たされないと、不満につながります。満足度は個々のサービスを着実に積み上げていく「足し算」である一方、一つでも不満が残るとゼロになるという「掛け算」の考え方が重要です。

4.2 技術は黒子

また、そこでいかに高度な技術が使われているかがお客さまが意識することは少ないでしょう。しかし、開発サイドから見ると、鮮明な表示装置の開発、統一的なサイン計画、放射熱を利用した冷房システムなど、個々の最適化を図って個別の技術開発を推進しますが、ややもすると「技術の最適化」になり、「お客さまの最適化」につながらないことが起きてきます。トータルとしてお客さまの視点に立っているのだろうかという、疑問を常に持つことが重要です。このギャップを埋めるには、技術は黒子ととらえ、お客さまの視点からトータルな見方でサービス提供を図るマーケットインの発想を徹底させる必要があります。

4.3 ライフスタイルの連続性

情報通信の世界では何年か前からユビキタスという考え

方が一般化しています。いつでも、どこでもコミュニケーションできるという技術体系ですが、これを普遍化すると「いつでも、どこでも、自分のやりたいことが実現できる」状況と考えられます。言い換えれば「ライフスタイルの連続性」と見ることができます。その意味では、駅は日常生活の延長上にある生活施設とも位置づけられます。

鉄道特有の乗車・降車機能、乗換機能、発券機能に日常生活機能をどこまで付加し、分かり易く、安心して、快適に利用できる駅をマーケットインの視点でどう実現するかを目標に掲げ、技術開発を進める必要があります。繰り返しますが、この視点では、技術は黒子なのです。

5. トータルデザイン

5.1 未来を視野に入れたベルリン中央駅

世界的に鉄道に対する見直しが起きているなか、各地で駅の再生が始まっています。昨年、ベルリンを訪れる機会があり、2006年に竣工したベルリン中央駅を視察しました(図2)。地上3階、地下2階の巨大なアトリウムのような空間内で、東西方面と南北方面の列車が立体交差するような構造になっており、大空間にいながら自分のいる位置が正確に把握できます。空港に見られるような発着掲示板も一目瞭然で分かりやすく、自分が乗るべき列車のホーム、乗換ホーム、それに構内に並ぶ飲食店や物販店の所在も迷うことなく見つけられます。

人間の目で全体が直接把握できるような空間構成がいかに分かりやすいか容易に理解できます。ここでは、多様な案内表示は必要なく、統一の取れたサインで十分な気がします。そしてそれが、長期の利用に耐えられることも実感できます。その背景には、東西に分断された街が統一されたことを機に、新時代に相応しく、未来を指向した駅として、さまざまなレベルから徹底的に検討が進められた事情が伺われます。

同様に、ソウル駅も2004年のKTX(韓国高速鉄道システム)開通を機に新築されています。ベルリン中央駅と同様に大掛かりなアトリウムを中心に、見通しのよいコンコースが構成されていて、発着番線も視覚的に一望でき、迷うことは先ずないでしょう。



図2 ベルリン中央駅

5.2 駅再生のときに

翻って首都圏の駅は、旅館の建て増しのように本館にいつものアネックスを増築し、その上、JRや地下鉄、私鉄が相互に乗り入れ、複雑さを増しています。

こうした状況下では、ベルリン中央駅やソウル駅のような巨大な空間をすぐに構成することは難しいかもしれませんが、今後、例えば強大なかまぼこ型の屋根で駅全体を覆い、その素材で太陽光発電を行ったり、お客さまが一望できる発着案内表示板の設置など、駅機能の原点を追求した駅再生が検討されることになるでしょう。そのとき、まさに他山の石となるのが未来を見据えたこうした海外の事例でしょう。

6. さらに顧客価値の創造

6.1 驚きと新たな発見

顧客すなわちお客さまが何を期待しているのかを把握するために、アンケートやヒアリングなどさまざまなマーケティング手法が用いられてきました。顧客価値創造の基本ともいえますが、一方では、お客さまのそれまでの経験や体験に基づく回答であって、革新性の強いもの、まだ顕在化していない製品やサービスに対しては判断が揺らぎがちだといわれています。SuicaやiPhoneなどは、実際に利用して始めて評価ができ、その革新性に対する「驚きと新たな発見」が起きてきます。例えば、本格的なタッチレスの改札システムが実現すれば、荷物を持った人や、ベビーカーをご利用のお客さまもスムーズに移動できるでしょう。これを実現させるには、提供者側がマーケットインの発想に基づく、プロフェッショナルな問題意識と研究者の自負に拠る技術革新だろうと考えます。

6.2 CSからPSへ

駅のお客さまは常に不特定多数の顧客となりますが、お客さまはそれぞれ個別の目的で行動をしているはずですが、理想は個々人がさまざまな局面で期待するサービスに、タイムリーにしかも適切に答えていくことになります。まさにマスとしてのCS(顧客満足)だけではなく、パーソナルな満足、すなわちPS(個客満足)が重要になってきます。例えばデータの蓄積方法にもよりますが、それまでの利用履歴から食事は和食系、座席指定は窓側など、個人の嗜好を適切に把握する解析システムが開発できれば、次回以降の利用に対して、PSを高めるサービスが提供できるはずです。

7. おわりに

顧客価値の創造は常に新しいものを追い求めがちですが、時代がどう変わろうが「いつものサービス」が変わることなく安心して提供されることも、重要な価値創造だといえます。なぜなら環境変化に即して実は「いつものサービス」にもさまざまな工夫が取り入れられているからです。その原点はマーケットインの視点であることを常に意識しなければならないでしょう。