

東日本旅客鉄道株式会社
IT・Suica事業本部 企画部 次長
情報ビジネスセンター長

小野由樹子 君

【おの ゆきこ】

1967年神奈川県生まれ。1991年理工学部管理工学科卒業後、東日本旅客鉄道株式会社に入社。東京支社運輸車両部、国際部、安全研究所、経営企画部（フロンティアサービス研究所兼務）などを経て、現在はIT・Suica事業本部企画部次長・情報ビジネスセンター長。

鉄道会社JR東日本が提供するもうひとつのインフラ Suicaから得られるビッグデータの分析を通じて 利便性を高め、日本中を笑顔にする可能性を探る

Suicaの利用分析をもとに
新しいサービスを提案する

——今春、北海道から九州まで10の交通系ICカードによる全国相互利用が始まりました。JR東日本のSuicaやJR西日本のICOCAなどのカードが、そのまま全国の対応エリアで使えるようになったのです。小野由樹子さんは、東日本旅客鉄道株式会社（JR東日本）のIT・Suica事業本部企画部次長で、情報ビジネスセンター長でもあります。Suica一枚持っていれば、全国140以上の公共交通機関で利用できます。本当に便利になりましたね。

小野 Suicaのサービス開始は2001年です。技術プラットフォームをオープンにし、JR各社のみならず、多くの鉄道・バス会社でも採用していたが、その延長として全国相互利用が実現しました。便利になってお客様に喜んでいただけることがうれしいですね。

交通系ICカードとして出発したSuicaは、当初、乗車券としての利用だけでしたが、2004年にお買い物もできる電子マネー機能を追加。さらに携帯電話の通信と表示機能を活用したモバイルSuicaや、クレジットカードとの

一体化など、お客様の利便性を追求して多機能に発展してきました。

現在の私の仕事は、もっとお客様の役に立てることができないか、Suicaから得られるさまざまな情報をもとにビッグデータの分析を進め、新たな可能性を探ることです。

2009年から、このようなSuicaデータの有効活用プロジェクトのグループリーダーとして、IT・Suica事業本部に在籍しています。お客様の個人情報やプライバシーに関わる情報を除外し厳格に管理しているデータを使い、どの駅からどの駅に行く人が多いのか、どこで買い物をしているのかなど、お客様の動向や傾向をカードの利用状況から把握し、分析、活用しています。

たとえば海外からのお客様専用で、成田空港からの特急券とSuicaがセットになった「Suica & N, EX」のカードデータを見ると、海外のお客様がどの駅で多く乗降しているのかを知ることがができます。それらのデータを分析すると、前日に降りた人が翌朝乗車することが多いので「新宿での宿泊が多い」とか、日中の乗降が多いので「秋葉原でのショッピングが多い」というようなことを推測することができます。興味深いこ

とに、なぜか三鷹へ行くお客様が多いこともわかりました。調べてみると、どうやら三鷹の森ジブリ美術館がお目当てのようです。また、おしゃれた雑貨を求めたか、意外と多くの人が自由が丘や吉祥寺を訪れています。地元の人は肌感覚として知っていることかもしれませんが、私たちはデータを突き合わせることでこのような実態を把握することができました。こうした分析により得られた知見は、外国人のお客様向けパンフレットでの情報発信等に役立て、勘やイメージではなく、実態に即したお客様にとって役立つサービスへとつなげています。

——鉄道会社において、データの収集、分析、活用提案という仕事は、少し異質に映ります。

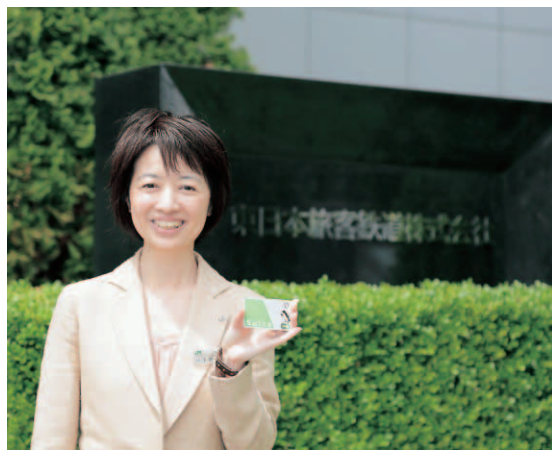
小野 現代の企業活動の一部として、決して異質ということはありませんが、従来の鉄道会社のイメージとはちよつと違うかもしれませんね。

Suica事業に携わる前にも、フロンティアサービズ研究所という部署で、鉄道や駅ビルなどを対象に、お客様のご意見を軸にした情報の提供と提案をしていました。当社の経営にとって、時代の変化とともに、お客様のニーズやサービスへの要望を柔軟に取り入れていくこと

は重要です。各路線の沿線価値をどう高めるか、Suicaへの信頼と共感を高めるブランディングはどうあるべきかといった研究など、列車を走らせるという基幹の仕事を、ちよつと外から見ても、お客様目線で提案するというのが、その頃から現在まで続いている私の役割です。

——分割民営化されたとはいえJR東日本は巨大な会社です。他のJR各社とともに、日本の輸送インフラを担っていることは間違いありません。そのぶん「堅い」イメージがあつたのですが、モバイルSuicaや駅ナカショッピング展開など、近年は柔軟な戦略が目を見えます。

小野 民営化したとはいえ、国鉄時代か



らの社会インフラを担う公的な役割としての自覚は、当社に深く根付いています。大きなことを言えば、生活に密接に関わる私たちの仕事を通じて、お客様が喜んでくだされば、日本全体を笑顔にすることもできる、と信じています。

幼い頃から挑戦してきたのは「できないけれど興味があること」

——理工学部の管理工学科に進んだ理由を教えてください。

小野 実は小学校5年生まで日吉に住み、幼い頃から慶應には親近感を持っていました。慶應義塾中等部も試しに受験したのですが不合格。塾外の女子校へ進学しました。

高校時代は理系でしたがバリバリというわけではなく、文系寄りだったと思います。昔から「できないけれど興味があること」にチャレンジしたいとの思いが強くて、大学進学ではほとんど考えなしに数学系の学科を受験しました。あえなく失敗し、1年間の浪人生活。その間、いろいろと調べているうちに、社会との関わりが大きい管理工学に興味を持ち、慶應の理工学部に進みました。

管理工学は、ハードウェアの開発や製造を学ぶのではなく、広く総合的な視野

に立ち、社会に役立つ「人とハードウェアの結びつき」をデザインする学問です。一つのことを突きつめるといふより、いろいろなことを学びながら理工学の基礎的な知識を身につけ、科学的な見地からさまざまな問題解決に取り組み力を磨きます。これが私にぴったりで、幅広くいろいろと学ぶことができて、とつても充実した4年間でした。

実験の授業が楽しくて、たとえばボールペンを早く効率的に組み立てるためには、どんな生産工程がベストかを探るインダストリアル・エンジニアリングの実習など、管理工学科らしいものでした。また、今の塾生にわかるでしょうか、当時のコンピュータプログラムの演習では「パンチカード」を使っていました。一枚でもカードにミスがあるとエラーメッセージしか返ってこなくて、泣かされたものです。

私が思うに、当時の理工学部は、「自分たちで考えろ。でも面倒は見えてやる」というスタンスでした。在学中は意識しませんでしたがいま思えば、これが自主性を育てる慶應の教育スタイルなのですね。ちなみに、先日福澤諭吉先生の『学問のすゝめ』を読み返したのですが、正しい道を素直にストレートに進めばいい、と

いうメッセージを受け取り、仕事の上でも励まされた気がしました。

ゼミは統計学の竹内寿一郎研究室。ここでも「でき



卒業式で同級生たちと（左から2番目）

ないけれど興味があること」をしたたい、あまり得意とはいえない統計学を選びました。卒業研究はノンパラメトリックがテーマでしたが、不完全燃焼だった記憶があります。もっとしっかり研究していれば、仕事に役立てられたのに、と反省しています。研究会の仲間と竹内先生のご自宅に伺い、みんなでカラオケを楽しんだのも懐かしい思い出です。

大学院への進学も考えたのですが、早く社会に出たかったのかな、結局進みませんでした。

——小野さんが卒業した1991年の理工学部の卒業生で、義塾の大学院（理工学研究科）に進んだのは約45%です。現在は70%弱の学生が大学院に進学しています。**小野** やっぱり時代が違いますね。当時はいわゆるバブルの時代で就職も引く手あまたでしたから、大学を通じて、大手

企業に推薦で入ることもできなかった。ただ、私は企業からのニーズが高いシステム系の仕事ではなく、新しい分野で働きたいと思っていました。そこで1987年に民間化されてから日が浅く、何か新しいことが始まりそうなJR東日本を受験して入社しました。

入社時には、駅業務をはじめ、車掌業務、運転士業務などの研修も受けました。当初は鉄道会社に入った実感は乏しかったのですが、ある日、制服を着て旗を持って渋谷駅のホームに立ったとき、「あ、私本当に鉄道会社に就職したんだ」と思ったものです。

今の塾生には想像できないかもしれませんが、まだSuicaはもちろん、自動改札機も本格的に普及していなかったのです。駅改札での切符きりも経験しました。一枚一枚切符にはさみを入れるので、



入社1年目の配属先、びゅうプラザ新宿で

腿鞘炎のように手がしびれたものでも、いろいろなことを現場で経験する研修はとても大切なことです。その後、情報分析をもとにして新しいことを提案するとき、研修で体験したさまざまな仕事のこと、接したお客様のことが考えるベースになっています。

—— 学業以外ではどんな思い出がありますか？

小野 サークル活動などはやっていません。妙に突っ張っていて、世間でいわれるような華やかな慶應ガールにはならないうぞと思っていたんです（笑）。ただ、歌うことが好きで、数回ですがワグネル・ソサイエティー女声合唱団の練習に参加したことがあります。指導をされていた先生が素晴らしい方で、続けていればよかったかなと、ちょっと後悔しています。

——最後に塾生へのメッセージをお願いします。

小野 私の頃は「塾生皆泳」のスローガンが現役で、体育も必修でした。心身を鍛えられたことが社会人になってとても役立ったと思っています。いまの理工学部は体育が必修ではないということですが、なんらかのかたちで運動に取り組むことは必要だと思います。心身の健康は本人だけでなく周囲にも良い影響を与えます。

それから、プロジェクトのメンバーにもよく伝えているのですが、「想像力と実行力」を大切にしてもらいたいです。それらは車の両輪のようなもので、実行の前には「お客様がどうすれば喜んでくださるか」とか、「こういうふうな仕事を進めればうまくいくのではないか」というように想像することが大切です。そして想像するためにはまず、「ことかから始めなければなりませんから、とにかくさまざまなことに好奇心を持ち、現地や現場へ足を運んでもらいたいと思います。短期的には一見無駄なことのように思っても、たとえば絵画を見たり、野菜をつくらたり、何でもやってみてほしいですね。

—— 本日はありがとうございました。