

# ICカード化を 顧客価値と 社会価値向上の チャンスにする。

ICカードはツールではない——利用客の要望に応えながら企業努力を重ねてきた株式会社スルツとKANSAIの横江友則代表取締役専務は、手段と目的を取り違えてしまいかねないICカード志向に警鐘を鳴らす。

ICカード化自体が進化やサービスの向上ではない。顧客価値・社会価値を高めるために、ICカードを活用して何ができるのか。スルツとKANSAIのこれまでの取り組みを通じて、あらためてICカードが持つチャンスとその意義を考える。

## ICカード化は手段に過ぎない

「申し上げたいのは、ICカードは手段にしか過ぎないということです」

株式会社スルツとKANSAI 横江友則代表取締役専務の指摘は冒頭から核心を突くものだった。

「ICカードにしても磁気カードにしても、お客さまの利便性を高めるツールでしかない。ICカード化はコストも大きく、目的が明確でない」とコスト倒れになり、企業経営に大きなダメージを与えかねない」と警鐘を鳴らす。

「ICカード化が目的ではなく、磁気カードで対応できないところを、ICカードというツールを使って実現していく」とする思想が必要」

文●茶木 環 撮影●織本知之

目的はあくまでも、利用客にとって価値のあるサービスを提供し、公共交通機関の利用機会を増やすことだ。そのため磁気カードであり、ICカードにはかならない。

スルツとKANSAIは1996年3月、5社局で磁気カードの共通乗車券システムを立ち上げたことからスタートしている。現在では約50社、総延長約1万キロメートルのネットワークにまで拡大、1枚のカードで異なる事業者の交通機関を自由に利用し、関西圏を移動できる環境を整えた。その間、常に利用客の声を傾け、利用客にとっての利便性向上を第一に、独自の強みさまざまなサービスを導入している。

例えば、初乗りチケットの廃止。こ



株式会社スルツとKANSAI  
代表取締役専務  
スルツとKANSAI協議会事務局長

横江 友則  
Tomonori YOKOE

これはスルツとKANSAIならではのサービスで、カードの残額が10円でも乗車することができ、鉄道営業法第15条を遵守すると、カードの残額が初乗り運賃を満たしていないと改札を通ることができない。けれども、感想を率直に口にする関西人気質の表れか、発売当初、クレームが相次いだ。「残額があるのに、どうして乗せないのか」——そこで、第15条の但し書きにある「特定の定めのある場合はこの限りにあらず」に相当させればいいと、各社の輸送約款に「10円でも乗れる」条件を付け加えることにしたのだ。

あるいは企画乗車券。乗り放題に諸施設の入場料割引などの特典をつけた乗車券は、スルツとKANSAIから

「2dayチケット」と「3dayチケット」とがあり、カードを呈示すると、提携施設で割引などの優待が受けられる。この特典施設には、美術館や博物館はも

始まったと言っている。会社、業種の壁を越えてタイアップすることにより、さまざまな商品を連携プレーで企画、販売し続けている。

## 楽しみやすい、行きやすい乗車券

スルツとKANSAIが販売する企画乗車券をいくつか紹介してみよう。

「スルツとKANSAI乗り放題チケット」はネットワーク内の電車とバスが乗り放題になる磁気カードの乗車券。「2dayチケット」と「3dayチケット」とがあり、カードを

呈示すると、提携施設で割引などの優待が受けられる。この特典施設には、美術館や博物館はも





もちろん、京都や奈良、高野山などの神社・仏閣までもが含まれている。つまり、関西圏の新幹線や空港で降り立った観光客は、このカードを持っていけば縦横無尽に移動ができるうえに、お得に観光が楽しめるという算段だ。

さらにお得度を高めたものに「大阪周遊バス」がある。利用エリアは大阪市内に限定されるが、電車・バス乗り放題に加え、市内24の人気施設に無料で入場できる

1日観光券で、付属のクーポンを使うとその他の14施設やホテル、レストランなどで割引やプレゼントなどの特典も受けられる。



「そもそも私たちは、食事やショッピング、観光という目的があって、そのための手段として鉄道やバスを利用している。では、どうしたらもっと利用してもらえようになるかと考えると、目的となるコト・モノと手段の交通機関の連携がポイントになってくる。楽しみやすい、行きやす、乗りやす、いろいろな施設と連携して、一気通貫のサービスを考えていくことが肝要」

**海外で定着してきた 関西に行くならスルッとKANSAI**

スルッとKANSAIが販売するこれらの磁気カードの企画乗車券は、関西を訪れる観光客の人気を集めているが、海外での評価も高い。現在、アジアを中心に24カ国で販売しているが、海外での売上枚数は2007年度で約8万枚。国内での売上枚数が約2.5万枚だから、ゆうに3倍を超える。「海外からの旅行者は、空港に乗り



付けされたバスに乗って観光スポットを回り、指定された店で買い物をして帰るといったパターンが多かった。これではリピーターになってもらえない」現地の生活に触れ、現地の生活を好きになってもらう。リピーターになってもらう。そのためには公共交通機関を利用してもらうのが一番だ。

**「乗り放題チケットというものは、公共交通機関が最も利用しやすい仕組み。切符を買う必要もないし、精算が必要になることもない。言葉が分からなくても利用できるバリアフリー商品」**

カードには、大判の見やすい関西鉄道路線図とエリアごとに優待施設を詳しく解説したガイドブックをつけた。英語、韓国語、2種類の中国語の4カ国版が用意されている。

「海外での販売を始める時、大手の旅行代理店を通じてという案もあったが、それでは現地のお客さまの声が入ってこない。われわれが定期的に直接出向き、現地の旅行代理店と直に契約するという、敢えて困難な方法をとった」韓国、台湾、香港——現地で利用客の声をダイレクトに拾い上げる。より利用しやすい商品へと改善を重ね、ガイドブックやクーポン券ももっと使いやすいものにと工夫を凝らす。

アジア各国では「関西に行くならスルッとKANSAI」という評価が定着し始めている。

日本語版と韓国語版が刊行されている「遊びマップ」。



**顧客価値 向上への努力**

磁気カードの共通乗車券の発売と同時に、スルッとKANSAIは次に取り組む商品は何かを考え、乗り放題商品が自由に設定できるシステムを追加した。

どのようなお得さ、どのような楽しさと結びつけば、もっと鉄道を利用してもらえるのか——スルッとKANSAIのオールネットワークで新しい商品をつくることもできれば、鉄道事業者ごとに、あるいはエリアごとに、商

品をつくることもできる。創意工夫で、次々と新しい商品を手がけていった。

「他産業は、お客さまの声を聞きながら、常に改善を続けている。顧客価値を高める努力をするのは当たり前のこと。鉄道会社だって例外ではない」

月刊のフリーマガジン「遊びマップ」を80万部制作、スルッとKANSAIネットワークの情報提供もする。

「ネットワーク内のシステムと情報提供はいわば車の両輪。ネットワークを自由に動いてもらうには情報提供が必要になる。事業者単位で沿線のお客さまに沿線の情報提供をするだけではなく、沿線外の情報も収集して沿線外に行っていたら、また沿線外から自社沿線に来ていただく情報提供が大切。そのためには一元的な情報ツールが必要になってくる」

「遊びマップ」は、全く同じ内容の韓国語版も発行している。韓国の旅行者に、日本人と同じヴィビッドな情報を得て関西を旅して欲しいからだ。

## 利便性の高いポストペイ

発足以来、さまざまなサービスを加えながら顧客価値の向上に努力していたスルッとKANSAIだったが、それでもなお、磁気カードでは対応しきれない、利用客の要望が届く。

「カードの残額が少なくなると、降車時に精算しなければならず面倒」前

払いなのにプレミアムがない」駅構内の買い物に使えるようにしてほしい」

「他の交通機関でも使えるようにしてほしい」年末年始を挟んだ時やゴールデンウィークなどは、回数券と定期券のどちらが得なのかわからない」

これらの要望を磁気カードでかなえることはできない。ならばICカードを使って、こうしたニーズにすべて応える新しい商品をつくらうと、基本スキームを構築した。それが、PiTaPaだ。

「ICカードは便利になったように思えるが、実は不便な点も生じている」と横江専務は指摘する。磁気カードは裏面に残額が印字されるが、ICカードはカード自体に残額が表示されない。改札を出る時に出口を塞がれて、初めて残額が足りないことに気づく。

「関西の人間にとって、これは非常に大きなストレス。われわれは、関西においてはプリペイド方式では十分な顧客満足が得られないのではないかと考えた。残額10円で乗車して10分後の降車時に精算するのなら、1カ月後に精算しても同じこと」

スルッとKANSAIが採用したのは、ポストペイ（後払い）だ。利用客は、乗車時も降車時も残額を気にする必要がない。買い物をする時も、残額が足りなくて買えないといった事態が起こることはない。鉄道事業者にとっては、チャージ機などの余分な駅務機器を設

置するコストを省略できる。

ポストペイだからこそ、できるサービスもある。運賃の割引サービスだ。

利用回数割引は、利用回数や金額に応じて割引が適用されるもので、鉄道事業者ごとに設定されている。区間指定割引は、事前に登録した駅間の利用状況に応じて、割引運賃（定期券運賃など）が適用されるもの。いずれも乗れば乗るほど安くなるという仕組みで、実質的なプレミアムがつくことになっている。定期券か回数券か、迷うこともない。JR西日本のICOCAとの相互利用も加わり、当初の利用客の要望はすべてクリアしている。

## 都市の装置としての役割

PiTaPaのもう1つの大きな特徴に「ショップポイント」というキャッシュバック機能がある。約1万7000店舗の加盟店で、PiTaPaを使うとポイントが貯まる。一定のポイントが貯まると、交通機関の利用代金から一定額が差し引かれる仕組みとなっている。

マイカー利用に無料駐車サービスがあるように、電車やバスの利用者にも同様に還元しようという発想だ。

事業者ごとに設定された運賃割引サービスにプラスして、さ

らに割引を設定する。その原資は施設側の負担となる。その代わりスルッとKANSAIは、冊子や車内吊り、駅の広告でPRを行うなど施設側へ送客軽減され、施設は来客者数が増えて売上増につながり、交通事業者にとって利用客の増加になる。すべてのプレーヤーにメリットをつくるビジネスモデルでもある。

横江専務には「電車やバスは都市の装置として、エレベーターのように自由に使える仕組みを構築したい」という思いがある。

「百貨店でエレベーターに乗る時に、エレベーター代を払ってはいない。しかしコストは発生しており、そのコストは実は食事代やショッピング代の中に含まれている。PiTaPaが「ショッ



積極的な広告展開でPiTaPaの利便性を訴求する。

「Pdeポイント」でやろうとしているのは、移動目的となつていて側の施設で運賃を負担し、電車やバスを都市のエレベーターにしていくという仕組みをつくること。これは磁気カードでは不可能で、ポストペイのICカードだからこそできることだ」と言う。

乗車券のICカード化というと、スピーディに改札を通過できるなど乗車の利便性の向上ばかりに目が向きがちだが「決してそうではない。お客さまのニーズは便利に、お得に、公共交通

機関を利用したいということだ。そのためには、どのように顧客価値を高め、社会価値を高めていくかを考えることこそが重要になってくる」と説く。

### ツールとしての使い分けを徹底

交通ICカードの登場以来、プリペイドカードからICカードへ、そんな言い方をよく耳にする。

2004年8月、PiTaPaは阪急電鉄など3社が導入してスタートを切った。現在の導入社数は34を数え、PiTaPaの利用エリアは岡山や静岡地区にも広がっている。

しかし「ICカードでなければできないサービスがあるのと同様、磁気カードを使つてこそできるサービスがある」

期日指定の企画乗車券は、乗車券としての機能だけが必要なものであり、ICカードである必要性は全くない。利用客にとってニーズは異なる。異なるニーズにいかに対応していくか、そのアプローチの仕方によって「ツール

を使い分けるべき」であり、スルツとKANSAIでは磁気カードを廃止する考えは今のところない。

### 東アジア共通カード構想

国土交通省では、中国や韓国など東アジアを中心に、どんな交通機関でも利用できる共通のICカードを2011年に導入する目標を打ち出している。この検討会に、スルツとKANSAIも参加している。

「日本人は、アジアの中では日本が進んでいると考えがちだが、実際は逆。10年以上前に導入した香港のオクトパスカードは、交通ICカードという領域をはるかに超えた使われ方をしているし、シンガポールは利用率100%近くになっている。日本は、ICカードに関して言えば、むしろ発展途上国」と横江専務の見方は厳しい。

現在、検討されているのは、共通カードをそれぞれの国が使用するシステムに書き換えることで利用できるようにするという方法。例えば、空港にカードを交換させる機械を用意し、その機械を使つて共通カードをその国の仕様に換える。カードの仕様を交換できる仕組みをつくれれば、駅の機器を交換したり改造したりする必要もない。

「それぞれのシステムの違いを尊重しながら、テクノロジーを駆使していく。単に今あるものを広げていくという

のではなく、お客さまの潜在的ニーズをしっかりと捉え、現在できていないところを新たなテクノロジーを使つて実現していくという発想が必要」

スルツとKANSAIでは、その一環として、韓国のクレジットカードにPiTaPaの機能をつけることを提案している。韓国内では通常どおりに使用し、日本ではPiTaPaを使う。使った金額は国際決済でクレジット口座から引き落とされる。

「少しでもチャレンジしていかないと」と横江専務は意欲を見せる。「今あるものがベストだなんて思わないほうがいい。ましてやICカード化しただけで満足してはいけない」

横江専務は、たとえ手探りであってもやるべきことはまだまだあると言う。「われわれ地方鉄道は、首都圏と異なり、本当に頑張つて努力をしないと利用者は増えない。外部、特に海外からの入込み客を増やすために、どう努力するかを必死で探つていかないと。CO<sub>2</sub>の削減に寄与する鉄道の利用者数の維持も難しくなつてきている。クリーンな街をつくるためにも利用客確保に努めたい」

インフラとしての鉄道の社会価値を揺るぎないものとするためにも、顧客価値の向上に常に努めるべきなのだ。ICカード化をそのきっかけとして、利用客のために何ができるのか、何をしたいのか、考えることこそが重要なのだ。



チャージ不要のポストペイで「ピタッとタッチするだけでパッとスピーディに」。