

JR 東日本スタートアップ 株式会社

1. 目的：JR 東日本の経営資源を活用したイノベーションの社会実装
2. 創設日：2018年2月20日
3. 場所：東京都新宿区西新宿1-1-6-1201

4. 概要

JR 東日本は“脱”自前主義への「変革」のため、JR 東日本グループが進めるオープンイノベーションの「出島」として、2018年2月に新会社「JR 東日本スタートアップ (株)」を設立した。

JR 東日本スタートアップは、JR 東日本グループが持つアセットと、スタートアップ企業のアイデアや技術を「つなぐ」役割を担い、「三位一体」でのオープンイノベーションを進めている。

JR 東日本グループのアクセラレータープログラム「JR 東日本スタートアッププログラム」は、2017年からスタートしてこれまで40件以上を採択。スタートアップ企業と「事業共創」プランを練り上げ、実際に駅や鉄道などのインフラで実証実験を行うのが特徴である。人手不足問題や環境問題などの社会課題解決にも取り組み、スタートアップ企業のアイデアや技術の社会実装にチャレンジしている。将来は「駅」と「鉄道」が日本最大のインキュベーター拠点となることを夢見て、「『明日』創造ステーション」を目指している。

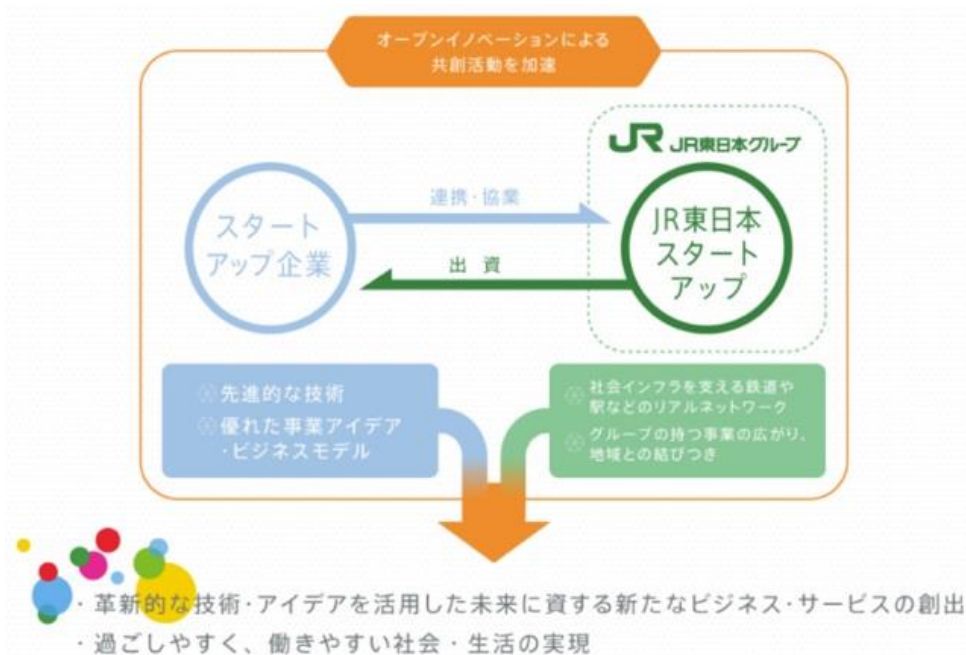
5. 取材日：2019年3月11日

6. ヒアリング結果

(1) 設立の経緯～JR 東日本変革のための「出島」として設立～

JR 東日本には、国鉄改革という一大改革を経て会社発足から30年が経ち、経営も順調だが、「将来の人口減少問題は経営を直撃するだろう」という危機感があった。鉄道は人口動向と相関が強く、また働き方改革やネット社会の浸透などを考えると、その影響を特に強く受けることが考えられる。社内には、危機を迎える前に新しい変革に取り組まなければならないという強い思いがあった。特にトップマネジメントは国鉄改革を経験した世代でもあり、変わらないことに強い危機感を持っており、2018年7月に発表した JR 東日本グループの中期ビジョンで「変革」を掲げたことは、その覚悟の表れだという。

秒単位で大規模なインフラのオペレーションができるのは、これまで積み上げてきた鉄道事業の取組みの成果だが、一方で、どうしても保守的で自前主義になりがちである。厳しい経営環境を前に、会社がいち早く「変革」するためには、外部の知見やノウハウを積極的に取り入れることが必要であると考えたという。そこで、JR 東日本グループとスタートアップ企業をつなぎ、オープンイノベーションによってグループを変革していく役割を担う「出島」として、2018年2月に新会社「JR 東日本スタートアップ (株)」が設立された(下図)。



出所：JR 東日本スタートアップホームページ

JR 東日本グループのオープンイノベーションの仕組み

(2) ビジョンは「あなたの夢を未来につなぐ『明日』創造ステーション」

～スタートアップ企業との三位一体による事業共創を目指す～

JR 東日本スタートアップは、「あなたの夢を未来につなぐ『明日』創造ステーション」をビジョンに掲げ、スタートアップ企業と JR 東日本グループの橋渡し役として日々奔走している。

同社がスタートアップ企業と連携する理由は「時間を買う、アイデアを買う、そしてチャレンジングな風土を買うため」だという。

「時間を買う」については、アジャイル開発やスピーディーな事業化をしていきたいという考えが背景にあるという。従来のやり方では、新しいことをしようとするとなかなかテストを重ねたり、幾重もの意思決定プロセスが必要であったり、時間がかかってしまうことが多い。当然、慎重であることも必要だが、環境変化の激しい時代にはそれでは立ち行かなくなることがある。実際に、スタートアップ企業との事業連携を進めるたび、そのスピード感の違いに圧倒されているという。

「アイデアを買う」については、スタートアップ企業は大企業が全く考えもつかない、思いもよらないアイデアやビジネスモデルを持っている場合があるという。「シェアリングエコノミー」の考え方も、インフラを持っている企業から見ると、全く未知のものであった。例えば、インバウンド旅行者の増加に伴う駅のコインロッカー不足の問題に対して、スタートアップ企業が提示したアイデアは、近隣の喫茶店や郵便局などを荷物の預かり場所としてシェアリングしようというものであった。これまでの考え方だと自社でコインロッカーを開発・整備して、相当な時間とコストがかかったはずである。スタートアップ企業のこのような柔軟なアイデアには驚かされることが多いという。

「チャレンジングな風土を買う」についても、スタートアップ企業と大企業の文化の違い

に驚くことが多いという。スタートアップ企業は失敗を恐れず、トライ・アンド・エラーを繰り返して、逆に失敗から新しい気づきを見出していく。チャレンジして挫けても全く諦めず、ただ自分たちの夢を実現しようという情熱でまたチャレンジする。その姿に、大企業に入って忘れかけていた入社当時の夢やチャレンジ精神を思い起こされることも多いという。このように、スタートアップ企業と一緒に事業に取り組むことで、大企業ゆえの保守的な風土の「変革」につなげていきたいという。

同社はCVCであるが出資すること自体にこだわっているのではなく、スタートアップ企業との事業提携・事業のコラボレーション＝「事業共創」にこだわっている。優れたアイデアや先端技術を持つスタートアップ企業と、JR 東日本が持っている経営資源を活用して、新たなビジネスやソリューションを創出することを目指している。

実際の事業共創にあたっては、常に JR 東日本の事業部門を巻き込みながら、スタートアップ企業と JR 東日本スタートアップを合わせた「三位一体」で新規事業に取り組んでいるという。3者がお互いに足りないところを補完し合い、1+1が3や4になる事業共創を目指している。

(3) JR 東日本スタートアッププログラム～JR 東日本のアセットを使った実証実験を約束～

JR 東日本スタートアップは、親会社からアクセラレータープログラム「JR 東日本スタートアッププログラム」の運営を受託し実施している。同プログラムには、具体的な協業による実証実験を行う「アクセラレーションコース」と、事業構想の具体化を目指す「インキュベーションコース」がある。

2017年は同プログラムに237件の応募があり、アクセラレーションコース11件、インキュベーションコース8件の、併せて19件を採択している。2018年は182件の応募があり、それぞれ18件、5件の、併せて23件を採択した。事業共創にこだわっているため、アクセラレーションコースで採択された企業とは、「年度内」に必ず実証実験をすることを約束している。これはJR 東日本にとってコミットメントであり、スタートアップ企業にとってはとても魅力的な点だ。スタートアップ企業はこのプログラムで採択されれば、JR 東日本の共創パートナーとして、必ずアセットを使った事業共創にチャレンジすることができる。

なお JR 東日本スタートアップの社員は1人につき2～4社のメンターとなり、採択された会社ごとにチームを作り、そこに JR 東日本の事業部門の担当者も入り、週一のペースで打ち合わせをしているという。場合によっては現場を見に行くなどして、トライアルを重ね、新規事業の実現を目指している。

(4) 共創事例～人手不足問題や環境問題などの社会課題にチャレンジする～

駅にある小売飲食店の行列を解消したい、また人手不足によるレジ担当者の労力を軽減したいという課題解決のため、これらの「利便性の向上」と「無人店舗の実現」を目指している。2017年には、サインポスト（株）が独自開発したAI 無人決済レジシステムを搭載した店舗を大宮駅に設置し、実証実験を行った。さらに2018年10月には、赤羽駅ホームで第2弾をスタートさせ、実用化に向けた検証を行っている（下写真）。



写真 サインポストとの無人 AI 決済店舗「TOUCH TO GO」

(株) ショーケース・ギグとは、Suica 対応の商品注文端末や、スマートフォンアプリによる事前注文・決済サービスによる省人化実現のための取り組みを行っている。スタートアップ企業は、アイデアは持っているが実証する「場所」が無いことが多い。そこで、JR 東日本グループのエキナカの店舗を「場」として提供し、実証実験を行っている。こちらのサービスは既に、首都圏の一部の駅で利用できる。

小売店や飲食店にとって「人手不足問題」はまさに直面している深刻な課題で、悩んでいるところが多い。この仕組みが「エキナカ」から「街ナカ」そして「社会全体」に広がっていけば、人手不足という社会課題の解消に貢献できるかもしれない。こうした社会課題に企業がチャレンジすることは、目先の利益を追求することよりも大切な意義があると判断しているという（下写真）。



写真 ショーケース・ギグとのスマホの事前注文・決済サービス

また省資源化をテーマに、(株) TBM の、LIMEX (ライメックス) という素材を利用した事業もある。LIMEX は、石灰石を主原料とした再生可能な素材で、環境にも優しく、紙やプラスチックに代替できるものだ。再生可能なため、レジ袋や中吊りのポスターに採用することも考えたが、社会に貢献できるとともに JR 東日本らしいものにしようと 3 社で議論し、

LIMEX を使用した「傘」のプロトタイプを共同開発した。さらに、単に傘を売るのではなく、駅で貸して駅に返してもらう「シェアリングサービス」を検討しており、ビニール傘のゴミ問題解消により、環境問題に貢献できると考えている（下写真）。



写真 再生可能素材「LIMEX」傘

さらに、(株)ファーマンステーションという会社は米からエタノールを作る技術を持っており、発酵技術を活用した「地域循環社会」をつくりたいという高い目標を持っていた。JR 東日本スタートアップは、その理念に共感するとともに、地域活性化につなげられないかと考えた。そこで、JR 東日本グループの(株)JR 東日本青森商業開発が持つ青森駅に隣接するシードル(酒類)工房で、これまで廃棄していたりんごの「搾りかす」を、同社の発酵技術を使ってエタノール化することに成功。りんごエタノールを使って、アロマディフューザーや消臭スプレーを商品化し、新宿駅南口のエキナカや東京駅などで、「MUSUBI」というブランド名で発売した。りんごエタノール生成の際に出る「かす」も、鳥や牛・豚のえさにすることができるため、廃棄物ゼロの地域循環モデルの構築を目指しているという(下写真)。



写真 りんごの搾りかすからできたフレグランスルームスプレー

(5) 日本最大のインキュベーターを目指す～駅から街、そして社会全体へ～

大企業の社員は0から1を生み出す経験をしたことがない人が多く、イノベーションを起こせる人材の確保がJR東日本の課題だという。JR東日本スタートアップ代表取締役社長の柴田裕氏も1から2や100から110を生み出した経験はあっても、新規事業を生み出す経験は全くなかったという。ただ、自身の役割は「ゼロイチ」を実現する人材の育成や、「ゼロイチ」に取り組むスタートアップ企業の支援を通じて、事業創造の文化を社内外に浸透させることだと割り切っているという。一方で、過去に金融機関への出向や、株式売出し・IR業務に従事した経験があり、「外と戦うための意識改革の必要性」を痛感しているという。さらに、優れた先達に仕える機会に恵まれたことが、初めての社長業に役立っているという。例えば、以前仕えた細谷氏（元りそな会長）の大改革に倣い設立後100日が勝負と考え、凄まじい勢いで事業を進め、これまでには無かったスピード感で行動を起こすことを心がけたという。

JR東日本のアセットが持っているポテンシャルが、スタートアップ企業のアイデアや技術を取り入れることで思いもよらない化学反応を示すという。駅やエキナカなどのリアルなアセット・インフラで実証実験できることは、これらを持っている企業の強みであり、さらに社会実装につなげていくことは公共的な事業を行っている企業の責任だという。

これからも「三位一体」による連携、事業共創を積極的に行い、日本を元気にするような技術やサービスの創出を支援し、成長を促進することで、将来的には「駅」と「鉄道」を日本最大のインキュベーター拠点にしたいという。

なお2019年2月に、『JR東日本スタートアッププログラム』を通じたイノベーションの社会実装チャレンジが、組織の壁を越えて新しい取り組みに挑戦することを顕彰する政府の「日本オープンイノベーション大賞」の経済産業大臣賞を受賞した。

以上