



From Zero to Hero: 伝統的な大企業がチャレンジする未来創造 -JR東日本 Suicaアプリ(仮称)から始めるアジャイル組織変革-

2025年11月13日

東日本旅客鉄道株式会社

アマゾンウェブサービスジャパン合同会社



加藤 敬介

東日本旅客鉄道株式会社

Suicaアプリ (仮称)
プロダクトオーナー

♥ 北浦和駅

住環境が良く個人経営店の
クオリティが高い!



八巻 智和

アマゾンウェブサービス
ジャパン合同会社

アジャイルトランスフォーメーション
コンサルタント

♥ 東京駅

観光・グルメ・ショッピング・
ホテルの全てが駅だけで完結する



大西 浩二

アマゾンウェブサービス
ジャパン合同会社

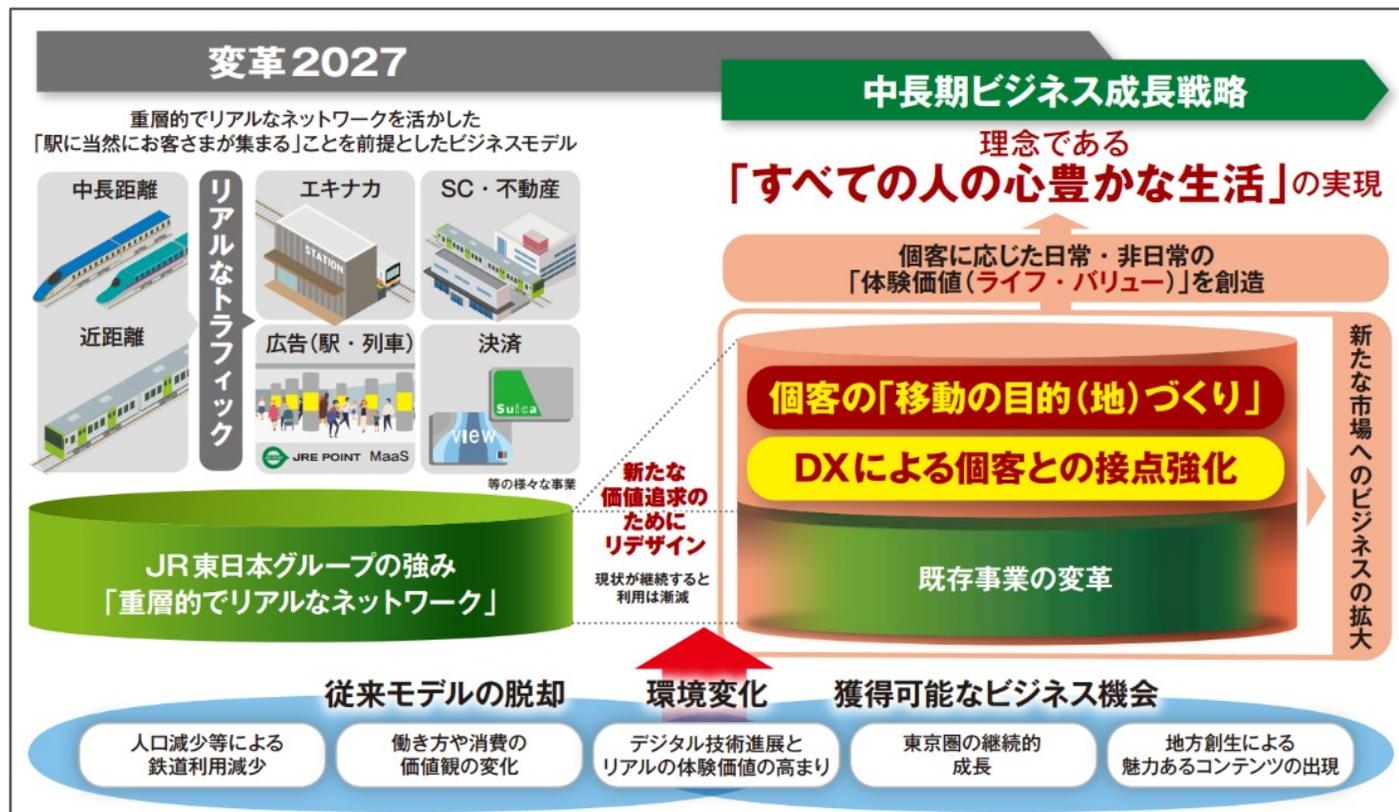
アジャイルトランスフォーメーション
コンサルタント

♥ 高田馬場駅

人生でいちばん行った駅
ラーメンがおいしい!



中期ビジネス成長戦略



活動スコープ

① プロダクト開発



Suicaアプリ(仮称)

② アジャイル組織変革



ビジネス機会を獲得できるアジリティの高い組織への変革



大きなミッションを背負ったパイオニアの3人・・・悩んだ末にAWSに相談した

何人必要？
いくらかかる？



アジャイル？
スクラム？
リーンXP？
WF*と何が違う？

*ウォーターフォール開発

何からはじめればいいのか？
チームの立ち上げ方は？



ステークホルダーとの対話から、変革への第一歩を踏み出す

ステークホルダー
特定

ステークホルダーマップを作成し、
活動に影響を与える/受ける
“33”の関連部門を特定



インタビュー設計

チームへの期待や懸念、対象部門に
与えて欲しい変化やそれらの優先順位を
確認するインタビューを設計



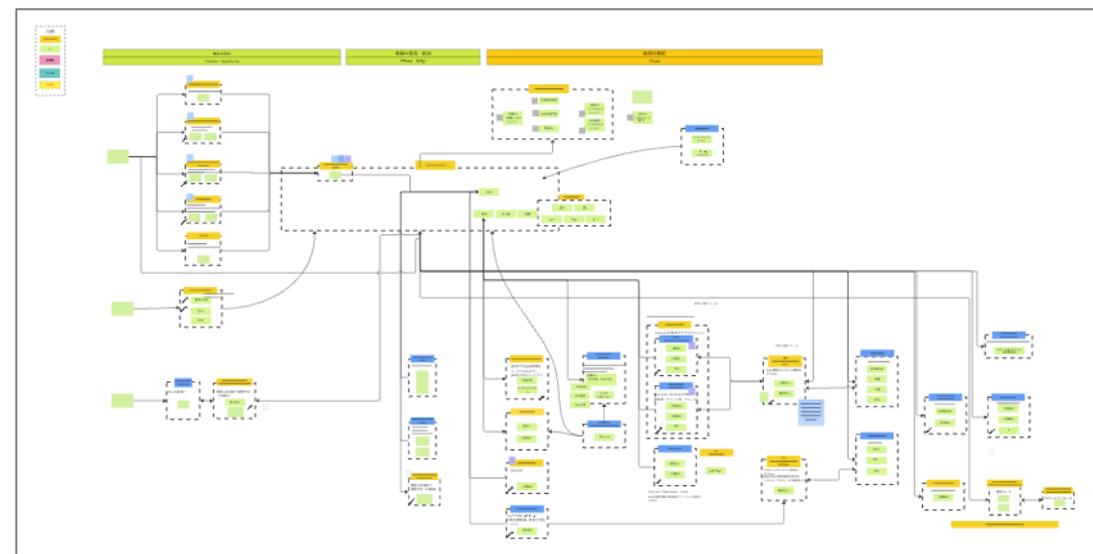
インタビュー実施

優先順位を整理し、関連会社を含め
経営層から現場の意見を収集



現状分析

Amazon のイノベーション
フレームワークを活用して現状分析



関連部門を特定した「ステークホルダーマップ」

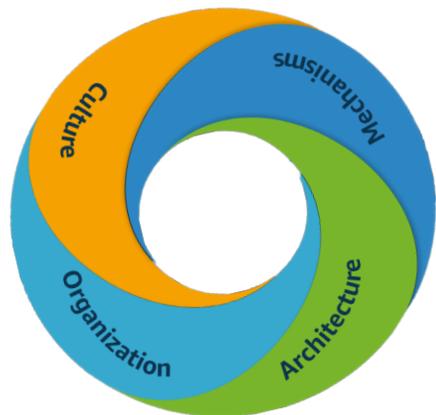


ステークホルダーの期待とチームの思いから活動スコープを策定した

ステークホルダーの期待・チームの思い

Culture

顧客視点でビジネスに
本当に必要なものを
作り上げるマインド



Organization

持続的なデジタル事業を
可能にする
エコシステムの構築

Mechanisms

変化に対応するために
継続的な改善ができる
プロセスサイクル

Architecture

ビジネス変化に
自律的に対応できる
シンプルな構造

活動スコープと提供価値

① Suicaプロダクトの刷新

ビジネス価値と顧客価値に
迅速に対応できるプロダクトの構築

② ビジネスアジリティと品質を 両立させたJRE流の新しい 開発プロセスの定着化

関係者が共通の目標を持ち、
価値あるものから小さく確実に進む
スタイルへの変革



内製化とパートナーシップのバランスが「持続可能な開発体制」の鍵となる

チーム組成のポイント

持続可能な開発体制を構築するため、戦略的にチームを編成。重要な意思決定ロールは社内人材で固め、技術力はパートナー企業との協業で補完する体制でスタートした。

- 1 **コアロールの内製化** POとSMはビジネス理解と組織文化の継承が不可欠な重要ロールであり、今後のスケールを考えて社内人材の配置にこだわった。
- 2 **育成枠の確保** 開発者ロールには育成枠として社員を少配置。将来的な技術力の内製化に向けた投資として位置づけ、実践的な学習機会を提供している。
- 3 **スキルトランスファー** パートナー企業からプロフェッショナル人材に複数名参画頂き、技術ノウハウの移転を加速。実務を通じた知識共有により早期の自律化を目指す。

スクラムチーム





仲間探しの基準を内部で統一することが、持続的な組織成長の基盤になる

方針

Bar Raise の考え方

価値観の統一

STAR形式の質問

活動内容

- チームの遂行能力を常に高く保つため、Bar Raise の考え方を適用
- チーム全体の成長に貢献できる人材かを評価
- 客観的な基準に基づく参画プロセスの確率

- 履歴書形式を活用、候補者の価値観や行動原則を深く理解
- スキルセットに加え、チームの価値観や方向性の整合性を確認
- チームの価値観との適合による長期的エンゲージメントを構築

- STAR（状況・課題・行動・結果）Frameworkによる構造化面談を実施
- 過去の具体的な実績から一貫性を評価
- 行動特性の分析により将来の成長性を判断

アウトカム（期待価値）

- ✓ 参画基準の明確化
- ✓ 組織文化の浸透と発展
- ✓ 担当者の知見向上

アウトカム（期待価値）

- ✓ 組織文化の強化
- ✓ メンバー定着率の向上
- ✓ 創造性の醸成

アウトカム（期待価値）

- ✓ 期待値ズレの低減
- ✓ 選考プロセスの明確化
- ✓ 分析知見の向上



チームや組織を動かすチカラを持つ“合言葉”を掲げる

Vision 未来像

企業、チーム、あるいは個人が将来的に目指す姿を示したものの。優れたビジョンは、未来を見据え、意欲的かつ現実的な目標を掲げている。

- 中長期的に実現したい状態
- 時期や定量的な値を含む到達目標
- 経営環境に合わせ、流動的に設定される



Value 価値観

全体で共有される重要な原則や信念、行動様式、そして物事を捉える考え方。Missionを実現し続けていくために求める行動指針。

- 日々の判断、行動の基準となる姿勢や価値観
- 組織独自の考え方と優先順位
- 継承されるものと、時々で追加されるもの

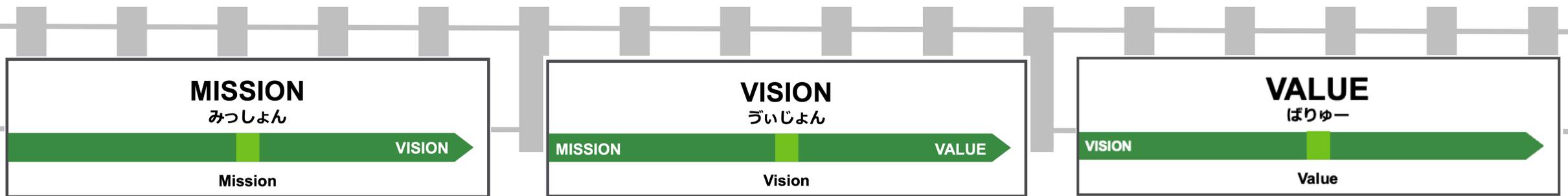
Mission 存在意義

チームや事業のミッションは、その根本的な目的を示す。その組織が何をしているのか、そしてなぜそれを行うのかという「なぜ？」を明確に定義している。

- 企業・チームが社会において果たしたいと考える役割
- 企業・チーム活動を規定するもの
- 普遍的であるが、時代とともに読み替えられるもの



日々の判断基準として活用することで、チームの自律的な成長を支える



期待を超えたSuicaを
「つくること」
「つかっていただくこと」を
みんなの喜びに

シンプルなデジタル
プロダクトによって、
移動や生活の体験を
より便利に、より豊かなものに
進化させる

Joy

ユーザーの喜びを追及し、自らもそれを喜びとする

Quality

信頼性、保守性、効率性を常に意識することで
品質とアジリティの両立を実現する

Simplicity

あらゆる状況やユーザーへ向けて、シンプルで
直感的なサービスを提供する

Determination

日本の生活を豊かにするプロダクトを創出する
ことに情熱をかけ使命感をもって取り組む

Respect

積み上げられてきたSuicaの価値に敬意を払い、
尊敬し合える仲間と共に今までにない体験を
ユーザーに届ける



ACoE を起点として “アジャイル文化” を組織全体に波及させる

ACoE (Agile Center of Excellence) の設立

➤ 目的

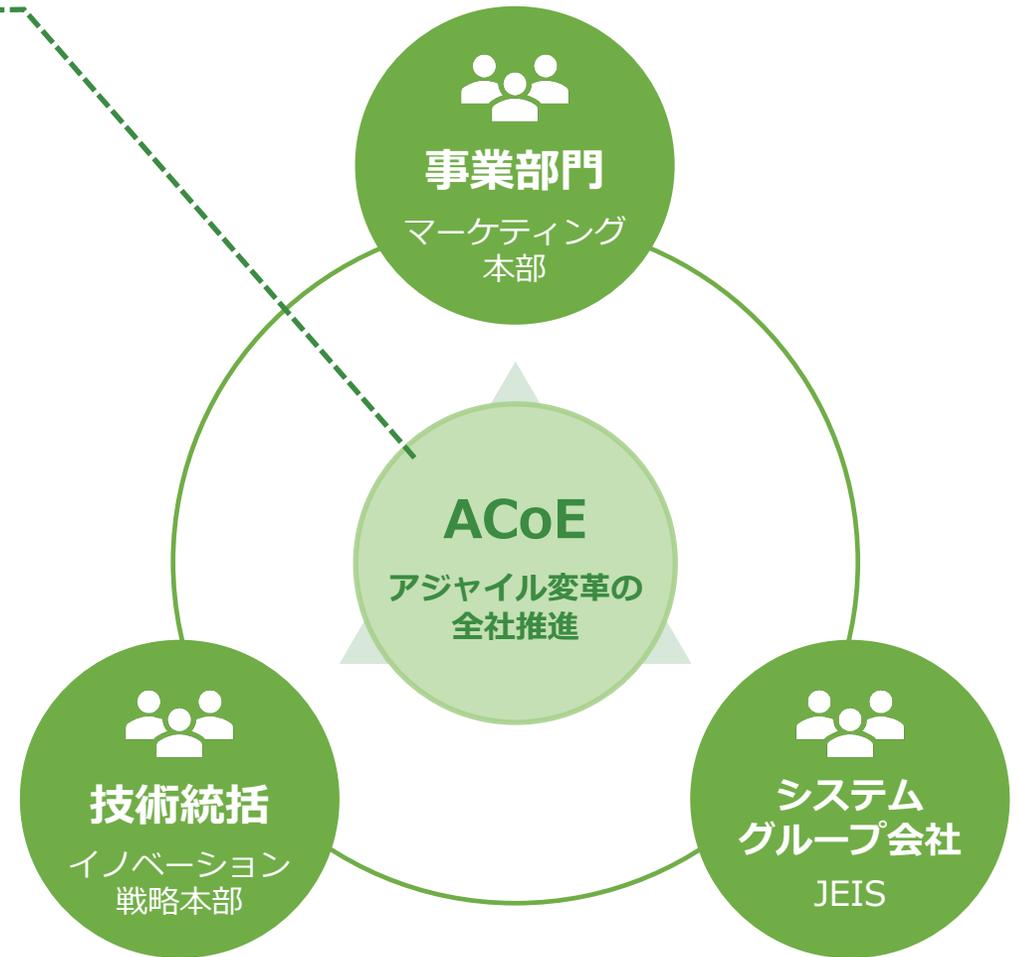
組織全体のアジャイル変革を推進し、アジャイルプラクティスの効果的な導入と実践を支援

➤ 当面の活動

- JRE グループ内の実践知を体系化
- ガイドライン・テンプレート整備
- 後続アジャイルチームの伴走支援

➤ 中長期施策（案）

- 機能横断型組織への構造改革
- 人事評価制度の変革
- 採用・育成の変革

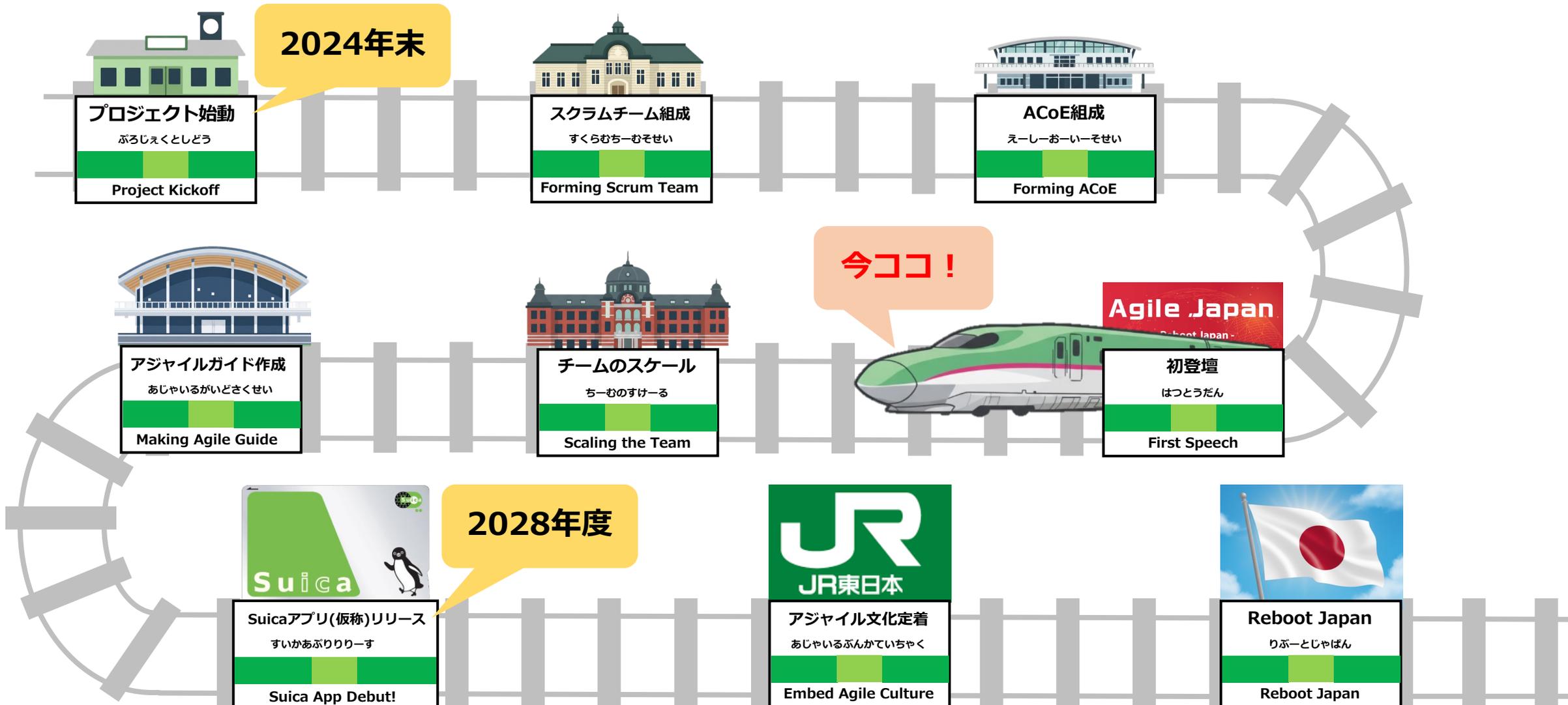




現在までの成果と今後の展望



“Reboot Japan” に向かう列車の旅はまだ始まったばかり！





1302G

東京・上野方面
山手線

544

544

私たちは共に「Reboot Japan」を目指す
旅の仲間を募集しています！

We are hiring!



