

第6回 「新しいモビリティサービスの実現方策検討委員会」
議事要旨

日 時：2021年8月2日（月）15:00～17:00

場 所：運輸総合研究所2階会議室

出席者：座 長 石田東生 筑波大学名誉教授、特命教授
委 員 伊藤慎介 株式会社 rimOnO 代表取締役社長
岩倉成志 芝浦工業大学 工学部土木工学科 教授
河田敦弥 国土交通省 総合政策局 モビリティサービス推進課 課長
(仲澤氏が代理出席)
軸丸真二 東京大学 公共政策大学院 特任教授
谷口綾子 筑波大学大学院 システム情報系 教授 (リモートでのご出席)
東 智徳 国土交通省 都市局 都市計画調査室 室長
牧村和彦 一般財団法人 計量計画研究所 理事
中村文彦 東京大学大学院新領域創成科学研究科特任教授
(リモートでのご出席)
佐藤善信 一般財団法人 運輸総合研究所 理事長
山内弘隆 一般財団法人 運輸総合研究所 所長
奥田哲也 一般財団法人 運輸総合研究所 専務理事
ワシントン国際問題研究所長

講 師 野村文吾 十勝バス 代表取締役社長
岩本武範 静岡鉄道株式会社 経営管理部経営企画課課長
神田佑亮 呉工業高等専門学校 環境都市工学分野教授
本平正宏 庄原商工会議所 専務理事

事務局 運輸総合研究所 君塚・伊東・竹島・川上・小泉・安達・岡部・小林・
嶋田・高橋・三浦・南・安田

欠席者：委 員 越塚 登 東京大学大学院 情報学環 教授
宿利正史 一般財団法人 運輸総合研究所 会長

議題

- 1 調査研究方針と本日のテーマ
- 2 講演
 - ・十勝バス株式会社 野村文吾 代表取締役社長
 - ・静岡鉄道株式会社 経営管理部経営企画課 岩本武範 課長（しずおか MaaS 事務局長）
 - ・呉工業高等専門学校 環境都市工学分野 神田佑亮 教授
 - ・庄原商工会議所 本平正宏 専務理事
- 3 持続可能な新しいモビリティサービスの実現に向けた課題と解決の方向性について
テーマ：組織
- 4 意見交換

配布資料

議事次第

配席図

委員名簿

第5回検討委員会議事要旨

- | | |
|--------|---|
| 資料 1 | 調査研究方針と本日のテーマ |
| 資料 2-1 | 十勝バス ご講演資料 |
| 資料 2-2 | しずおか MaaS ご講演資料 |
| 資料 2-3 | 庄原地区 ご講演資料 |
| 資料 3 | 持続可能な新しいモビリティサービスの実現に向けた課題と解決の方向性について
テーマ：組織 |

<議事要旨>

事務局から資料 1 について、令和 3 年度の調査検討方針を説明した。

十勝バス株式会社野村文吾代表取締役社長から、「今向かう未来、十勝バスが考える MaaS」と題してご講演いただいた。

静岡鉄道株式会社 経営管理部経営企画課岩本武範課長（しずおか MaaS 事務局長）から、「しずおか MaaS のこれまでの取組」と題してご講演いただいた。

呉工業高等専門学校環境都市工学分野神田佑亮教授および庄原商工会議所本平正宏専務理事から、「なぜ過疎地の MaaS に取り組むか？庄原ほか、条件不利プロジェクトの実践のモチベーション」と題してご講演いただいた。

事務局から資料 3 について内容を説明した。

（地方における新型コロナウイルス感染症流行の交通運輸への影響）

- 地方の移動に対するコロナの影響を教えてください。
- 年内にも資金が回らなくなるのではないかと非常に苦しんでいる。政府のさらなる支援が無ければ、日本の交通事業者の半分は無くなるのではないかと非常に厳しい。
- 静鉄の電車・バスの利用者はコロナ前の 8 割になっている。一時期回復したときも 9 割どまりで、残り 1 割の人は公共交通を使わなくなっている。タクシーの利用者はコロナ前の 6 割に落ち込んでいる。
- 地域内路線よりも広島との中長距離高速バスがより深刻な影響を受けている。中長距離バスの収入が MaaS の取組の原資となっている部分もあり、支援が無ければ様々な取組が止まってしまう可能性がある。

（生活 MaaS の成果）

- 生活 MaaS によってどのような移動ニーズが生まれているのか教えてください。
- 地方ではモータリゼーションが進んでいるが、高齢化と核家族化が進んでおり、自家用車任せでは医療や買い物へのアクセスが解決しない時代が近づいている。地方ではそもそも公共交通が維持され無ければ、経済活動が成立しないという地域が増えてくると思われる。
- 高齢者の外出機会が増えていると思われる。送迎してもらうことに遠慮のある人でも、新たな交通サービスによって私事外出が可能になったというヒアリング結果がある。
- 公共交通サービスを提供すると外出が増える実感がある。その理由として、団塊の世代が車を手放す時期になっており、公共交通で需要を掘り起こせる可能性があることが挙げられる。また、公共交通の利用により飲酒を楽しむことができるようになった、といった、QOL を向上させるような外出が増えており、取組の成果を感じる。ただし、人口減少は続くので、デマンド型交通でサービスアップしても将来性は確かではないという課題認識は持っている。

(キーパーソンの役割について)

- 成功事例の背後にはキーパーソンの存在をよく耳にする。逆に言えば、キーパーソンの不在や担当者が異動したばかりで内容を十分に理解できていない場合には、取組が上手く進まないこともあると思われる。プロジェクトの始め方、キーパーソンの見つけ方・育て方・なり方について、お考えがあれば教えてほしい。
- 社長自身がキーパーソンと言われることは多いが、真のキーパーソンは社員であると考えている。一方で、社員には裏方に徹するよう伝えている他、十勝バス自体も協議会の他の構成員の取組を下支えする立場を徹底して意識している。MaaS は交通事業者が主体的に取り組むべきものという誤解が生じていることもあって、交通事業者が表に出てくると我田引水に見え、取組みへの協力が得られづらいこともある。
- キーパーソンと言われるが、言い出しっぺに過ぎない。推進する上での留意点としては、自分だけの視点にならないようにすること、客観的事実も提示しながら議論することが重要である。人材の育て方については、人物に合わせた課題設定を行う、もしくは業界における主な課題にアプローチする機会を設けることなどが考えられるのではないか。
- まず話をするのが重要と考える。地域の別の会議体から始まったのが我々の取組である。加えて、地域に縁のないよそ者が、客観的な視点を持って議論に参画すること、目標を共有することが重要である。
- キーパーソンは一人ではなく、複数人いると思われる。商工会議所、事業者、市役所などの複数の人がキーを果たしており、特定の一人でないため、各組織の異動にも強い。役割分担をしながら複数のキーパーソンからなるチームを形成することが重要である。

(旅客鉄道会社との連携について)

- JR との連携はどのような状況か。
- JR 東海にまだ参加要請するに至っていない。支社レベルで情報は共有している。
- 当初は協議するきっかけを作るのも難しかった。始めから全体に携わってもらうのではなく、取組を詳細に区切り、そのうちの具体的な取組に関わってもらうことで、関係を深めていくことができた。
- 当初から JR 西日本には枠組みに入ってもらっている。地方創生に対して JR 西日本も前向きになっているという背景があり、MaaS の事業にも加入してもらった。交通サービスだけではなく、周辺分野も含めて協力関係を結んでいる。

(MaaS の組織論における重要な論点について)

- MaaS はマネジメントであるということと、リスク対応がキーワードだということは今後の議論でも重要である。

(連携や実験の分類整理の必要性)

- 一口に「連携」や「実験」と言っても、色々な意味合いで各主体は使用していると考えられる。その内実に関する分類整理も必要ではないか。マネジメントという視点でいうと、まちづくり活動が福祉や教育などの範囲も含むことを踏まえた、他分野との関係性の認識が必要だろうと思う。また、地域外から参入してきた主体によって事業が進められる中で、利益も地域から流出する状況はあまり良くないと考えている。
- 地域と連携することは重視しており、サブスクのチケットを町内会が発売するようなことも地域モビリティの維持の仕組みの1つとして考えている。

(人材の観点による地方公共団体との関係性)

- 人材育成について、行政担当者を巻き込むために必要なことを聞きたい。
- 人材の確保は必ずしもうまくいっていない。大都市だと専門部署があり、過疎地域では交通への当事者意識が強いが、その間の中規模の都市ではどちらともつかず、首長の判断によるところが大きくなり、首長の肝いり事業に庁舎内は集中してしまいがちである。したがって、十勝バスでも地元行政に交通政策部の立ち上げを要請しているが、まだ実現していない。この様に、事業者が前面に出て動くと、専門部署が無いためか一事業者との一体となった協力には必ずしも繋がらず、地元都道府県の経済連合会が地元行政に働きかけてようやく動き出したケースがある。同連合会からは、その際に他の交通事業者と連名での要請があると協力がしやすいというコメントがあったと聞いた。
- 静岡市からしずおか MaaS のチームに出向している。本人およびチーム全体が明確な問題意識をもっている。行政と民間が双方の課題を認識できていなかったことがわかったため、人事交流を決めたという経緯である。
- 地元の行政は交通専門の部署を持っていないが、担当者の意思でカバーしている部分はある。個々の当事者の MaaS に対する情報量は大都市に比べて不十分だが、組織全体でカバーしており、その点で地方における顔の見える関係がよい役割を果たしている。

(行政のビジネスに対する関与の仕方の問題)

- 行政の立場からビジネスに関与することの難しさが課題である。調達方式がハードルであったり、利害関係の業界に再就職できないなどの課題もあると認識している。そういった課題へ言及することも検討してほしい。

(持続可能な事業実施の観点)

- 経済産業省・国土交通省からの資金投入が無くなったときにも、キーパーソン含め持続的に事業が進むのか、検討を深めたい。

(新型輸送サービスへの論点拡大)

- 今後サービス設計等の別のテーマについて議論する際に、課題の3, 4についても組織論の検討を行い、「テーマ：組織」にフィードバックしてほしい。

(座長総括)

- 人材やキーパーソンについて貴重な話があったので、それらを鮮明な形で報告書や書籍にまとめていきたい。
- 組織とお金の回り方について、地域でカネを回すためにどうすべきかということが重要な観点である。
- 資料3でいう統合については、データの統合だけでなく、ビジョンの統合・決済の統合などがあるので、幅広い検討としたい。

以上