

2021年4月5日
日本銀行
金融機構局
金融高度化センター

地域活性化ワークショップ 第2回 「地域公共交通の持続可能性向上に向けた取組み」の様様

日本銀行金融機構局金融高度化センターでは、2021年2月4日、地域活性化ワークショップ 第2回「地域公共交通の持続可能性向上に向けた取組み」を以下の通り開催した。

I. 開会挨拶

宮田 慶一（日本銀行 金融機構局 審議役 金融高度化センター長）

II. 導入報告

「地域公共交通を巡る環境変化」

北村 佳之（日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役）

III. パネル・ディスカッション（参加者との質疑応答を含む）

<パネリスト¹>

古賀 裕一郎 氏（小田急電鉄 経営戦略部 課長代理 次世代モビリティ
チーム モビリティスペシャリスト）

島村 博幸 氏（十八親和銀行 融資部長）

山村 茂 氏（十六銀行 名古屋営業部 副部長）

藪田 伸一 氏（みちのりホールディングス グループディレクター）

<モデレータ>

北村 佳之（日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役）

¹ 組織名を五十音順にて表記。

I. 開会挨拶（日本銀行 宮田 慶一）

金融高度化センターでは、昨年10月より、地域活性化ワークショップを開催しており、今回はその第2回目になります。このようなワークショップを企画したのは、地域を経営基盤とする金融機関にとって、持続可能なビジネスモデルを構築していくために地域経済の活性化は避けては通れない道であり、そして、そのために地域金融機関が果たすべき役割は何かという点について皆様方と一緒に考えていきたいと考えたからであります。

第1回目は「地域医療」をテーマに採り上げましたが、今回は「地域公共交通」を採り上げます。なぜ「地域交通」か、ということですが、「医療」同様、地域交通の衰退は、人口や企業の流出に直結し、地域経済に大きなダメージを与えます。このため、地域交通の中長期的な持続可能性を高めて行くことなしに、地域経済の活性化はあり得ないと考えたためであります。そして、信用、情報、人材面で優位性のある地域金融機関がこうした分野で果たせる役割も少なくないと思います。

「地域交通」の問題に地域金融機関が関与していくうえでは、個人的には3つの視点が重要であると思います。

1つは、いかにマネタイズ、収益化をしていくのか、という点です。というのも、いくら地域活性化のためとはいえ、収益化の見通しが立たないようでは、金融機関にとって持続可能な取り組みにはなり得ないからです。人口減少が続くもとの、「地域交通」事業で収益を上げていくことは容易ではなく、むしろ短期的にはコストがかかることの方が多いかもしれません。しかしながら、やや長いタイムスパンでみた場合、「地域交通」事業の持続可能性を高めることは、地域経済の活性化につながり、ひいてはビジネスチャンスの拡大につながる面もあると考えられます。したがって、短期的な視点のみならず、中長期的な視点も含めて収益化の道筋を考えることが重要ではないかと考えます。

2点目は、いかに地域全体として最適なサービスを提供していくのか、という視点です。個別企業が経営改善に向けての努力をすることは当然ではありますが、金融機関としてもこうした取り組みを支援すべきであります。しかしながら一方で、バス、電車など多様な交通手段がある中で、地域全体として最適な交通サービスの在り方を考え、そこから逆算して個別企業の在り方を考える視点も重要であると思います。特に、交通サービスには公共財的な性質もあるため、市場メカニズムが働かず、個別企業にとって最適な取り組みであっても、結果的に地域全体としては非効率な取り組みになりかねませんので、全体的な視点を持つことは重要だと思えます。

3点目は、金融機関のみならず、地域交通に関与する様々な主体が連携していくことが大切ということです。特に、地域全体としての交通サービスの在り方を考えていくためには、交通事業者、金融機関、地方自治体の協力が不可欠です。また、地域活性化につなげていくためには、企業、商店、医療機関など地域のエ

コシステムを構築する様々なステークホルダーを巻き込み、例えばデータ活用を梃子にDXを推進していく、という視点も大切であると思います。

本日は、地域交通の分野でご活躍され、高い見識をお持ちの4名の方にご登壇いただき、地域交通の現状と課題、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた取り組み、ならびに金融機関の果たすべき役割などについてご議論いただければと考えております。また、質疑応答の時間も設けてありますので、一般参加の皆様も、チャット機能を通じて積極的にご質問いただき、議論に参加していただければと思います。

最後に、ワークショップが本日ご参加の皆様にとりまして有意義なものとなることを祈念して、挨拶を終えたいと思います。

II. 導入報告「地域公共交通を巡る環境変化」（日本銀行 北村 佳之）

- ・ ホームページ掲載資料を参照。

III. パネル・ディスカッションおよび質疑応答の要旨

1. 地域公共交通事業者の経営課題

(1) 長崎県内の地域公共交通の現状と課題（十八親和銀行 島村氏）

① 長崎県内の地域公共交通の概要

- ・ 長崎県の人口は5年間で▲5%減少しており、九州で最も人口減少率が高い。また、地理的な特殊性から、陸海空の全てに亘って多様な交通事業者が存在している。こうした背景もあって、県内には経営が苦しい交通事業者が少なくないのが実情。県内の交通事業者の概要と現状について以下説明する。

バス事業者は、長崎市内および近郊に路線網を持つ長崎自動車、佐世保市を中心とした県北部を地盤とする西肥自動車、島原半島を中心とする島原鉄道の路線バス部門、長崎市および県南部を中心とする長崎県交通局（長崎県営バス）がそれぞれ営業している。

鉄道事業者は、JR九州、松浦鉄道²、島原鉄道に加え、長崎市内で長崎電気軌道（路面電車）が営業している。

また、長崎県は離島数が全国最多であり、15社のフェリー事業者（旅客海運事業者）と地域航空会社「オリエンタル・エアブリッジ（ORC）」が本土・離島間の航路および空路を運航している。

² JR九州の松浦線を第三セクター化した鉄道であり、長崎県、佐世保市、西肥自動車などが出資している。

② 長崎県内の路線バス事業

- バス事業者は、一般的に「営業利益が赤字であり、国の交付金や地方自治体の補助金を受けて最終利益が黒字化する」事業構造であるケースが多いが、長崎自動車は補助金を受けずに黒字を確保している数少ないバス事業者のひとつである。

同社が黒字を確保できている背景の一つは、長崎地域は平地が少なく坂が多いため、長崎地域は人口が減少しているにもかかわらず、バスの利用者はあまり減っていないという地理的特性がある。また、同社は長崎県営バスや長崎電気軌道と競合しており、従来から経営効率化に努め、運賃水準を低く抑えてきたという経営努力も奏功している。

- 西肥自動車は、過去にホテル等の多角化経営の失敗から経営が悪化し、2008年に当行等による金融支援が実施された。その際に策定された経営再建計画は資産売却とバス事業の収益力強化を主軸に据えていた。

バス事業の収益力強化策としては、外部の交通事業者から役員を招聘し、路線の見直し、路線別採算管理体制の強化、貸切バス事業の推進、経費削減等を実施した。この結果、同社は2012年3月期から黒字に転換し、直近まで9期連続で黒字を計上している。ただし、同社は県北部の過疎地域に路線網を持っていることもあり、地方自治体から補助金を受けている。

③ 長崎県内の鉄道事業

- 島原鉄道は明治41年に創業された島原市と諫早市を結ぶ地域鉄道であり、島原半島一帯で路線バス事業も営んでいる。1991年の雲仙普賢岳の噴火災害（土石流）によって線路などに大きな被害を受けたため、1995年に長崎県および沿線自治体の出資を受け、長崎県が社長、十八銀行および親和銀行が常務を1名ずつ派遣し、経営改善に取り組んだ。

この間、路線の大幅短縮³などを行ったものの、利用者の減少から経営改善が進まず、2017年に地域経済活性化支援機構による再生支援が開始された。この再生支援により、長崎自動車がスポンサーとして島原鉄道を傘下に収めることとなり、旧経営陣が全員退任した。この際、十八銀行および親和銀行も金融支援を実施し、現在もモニタリングを継続している。

④ 長崎県内のフェリー事業および航空事業

- フェリーの離島航路については、「競合交通機関が存在せず、著しく不便な場合」に限り、航路維持を図るため、国および地方自治体が航路補助金

³ 2008年4月に島原港駅・加津佐駅間（35.3 km）を廃止し、路線を43.2 kmに短縮。

を支給し、赤字（減価償却費を含む）を補填している⁴。当行は航路補助金を返済財源としてフェリー会社に運転資金を融資しているが、フェリー会社の中には、年間売上高が500万円程度であるにも関わらず、補助金額が8,900万円に達している先もみられる。

- ・ また、船舶老朽化に伴う更新投資については、2018年まで補助金制度が設けられていたが、現在は新規受付が停止されている。このため、フェリー会社は更新投資を金融機関からの融資に頼っており、この間の建造船価上昇もあって、フェリー会社の金融債務は増加傾向を辿っている。足元では、コロナ禍による利用者減を受けて航路収支が赤字に転落する先も増えており、当行は、多くの先に対して、経営改善のサポートなどきめ細かな支援を行っている。
- ・ 地域航空会社「オリエンタル・エアブリッジ」は長崎空港と離島空港（対馬、壱岐、福江＜五島列島＞）を結ぶ航空事業者であり、長崎県や当行などが出資している。当行では、離島空路の維持に向けて、補助金の支給元である国や地方自治体と緊密に連携し、同社のモニタリングを行っている。

（2）路線バス事業の経営改善に向けた取り組み（みちのりホールディングス 藪田氏）

① 当社の事業概要

- ・ 当社は2009年に「経営共創基盤」の100%子会社として設立され、地方のバス事業者などの経営改善に取り組んでいる。設立後10年間で東北・関東地方の10社から交通・観光事業の譲渡を受け、現在は社員数4,900名、車両数2,400台を擁する日本有数のバス事業者となっている⁵。
- ・ 当社は大きく分けて交通、観光、車両整備の3つの事業で構成されている。交通事業ではバス（路線バス、高速バスなど）に加え、鉄道、モノレール、タクシーなどを営んでいる。また、地方のバス事業者は地域の旅行代理店の役割も担ってきた経緯もあり、旅行業、観光バス、ロープウエー、ホテルなど観光事業も営んでいる。
- ・ 当社は、設立当初、経営破綻したバス事業者の再生に係るスポンサーとして関与することが多かったが、交通事業を長期・持続的に営む姿勢が評

⁴ 県内の一部の航路では2社がフェリーを運航しているが、「競合交通機関が無い」という航路補助金の支給要件を満たさないため、両社とも赤字が膨らんでいるにも関わらず、補助金を受給していないなど極めて厳しい状況に置かれている。

⁵ みちのりホールディングスは交通事業者6社（岩手県北バス、福島交通、会津バス、茨城交通、関東自動車、湘南モノレール）とみちのりトラベルジャパンを傘下に持っている。

働かれ、近年では、大企業から事業譲渡を受ける事例⁶が増えているほか、オーナー会社から事業承継型の譲渡も受けている。

② 交通事業の経営改善に向けたマネジメントの強化

- 地方では、高齢化、若年層の自家用車離れ、インバウンドの増加など、移動需要の獲得機会が増えているにも関わらず、バス事業者は運転士不足からこうした需要増に対応できておらず、運転士の生産性向上が急務となっていた。

また、足元では、コロナ禍を受けて公共交通の利用者が減少している。感染拡大の収束後も、リモートワークの定着、オンライン授業の継続等から、公共交通の利用者数は感染拡大前の水準まで回復しないとみている。このため、バス事業者が生き残っていくためには、コスト削減だけでなくマーケティング活動を通じたトップラインの引き上げも必要不可欠である。

- 当社では、傘下の会社に経営者——当社では「縦串担当」と呼んでいる——を派遣するとともに、特定のテーマごとにグループ内でのベストプラクティスの共有化を担う専任の「横串担当」を設けている。

「縦串担当」は、日々の業務運営に対する決定権限を持つが、重要な経営判断は定期開催するグループ経営会議の場で討議している。「縦串担当」のマネジメントが有効に機能するためには、地域社会や社員に受け入れられる必要があるため、「縦串担当」は派遣先からの帰任を前提としていない。

「横串担当」は、グループ各社に共通する経営課題（車両整備の見直し、安全対策、路線再編など）について、まずグループ内の1社で改善を実現し、そこで得られたベストプラクティスを他社と共有する役割を担っている。その際には、単なる情報提供にとどめず、専門領域に関する知見や各社固有の事情等を踏まえつつ、「横串担当」が現場とともに試行錯誤し、新たな取り組みの定着に努めている。こうした試行錯誤の中から新たな改善点が発見されることもあり、「横串担当」の知見の深化につながっている。例えば、福島交通では、グループ他社のベストプラクティスを導入し、過剰品質の見直しや労働生産性の向上に取り組むことにより、修繕費を大幅に削減することができた。

- 地方の多くのバス事業者は、運転士や日々のオペレーションを回す人員の確保で手一杯であり、経営企画、マーケティング、イノベーションに対応できる人材を十分に確保できていない。こうした課題を解消するために、縦串と横串が噛み合ったマトリックス型の組織で経営を行うことは有益

⁶ 当社は、2015年に三菱重工業などから湘南モノレール、2016年に東武鉄道から東野交通（路線バス事業など）、2017年に日立製作所から日立電鉄交通サービス（路線バス事業）をそれぞれ譲渡されている。

であり、新たな取り組みを、「PDCA のどこでスタックしているのか」、「何を改善すればブレイクスルーするか」といった観点から組織的に解決できている。この結果、単独のバス事業者ではなし得なかった多くの経営改善策を迅速に実現している。

- ・ 当社が事業を譲り受ける際に、まず行うことは人事制度の見直しである。人事制度の見直しを通じて、社員と会社が経営改善と一緒に取り組んでいく信頼関係を構築することが重要である。

例えば、ドライブレコーダーやデジタルタコグラフ⁷を導入し、運転指導に活かしているが、こうした機器から得られる運転データを定期的に確認し、運転士の運転内容を安全面と経済面の両方から評価し、燃費改善活動への協力度合いなどを人事評価に反映している。このように会社が行う経営改善活動に協力的な社員を確りと評価し、公共交通事業者として携わる社会的な意義・感謝を折に触れて社員に伝えていくことで、社員のモチベーション向上につなげている。

- ・ バス事業は輸送サービス業であることから、輸送の安全性確保はもちろんのこと、お客様への接遇を改善させるために、評判の良い運転士の接遇の様子を撮影し、定期的な接遇マナー研修の素材として使っている。新人運転士の入社時には本社・営業所の指導担当運転士の下に配置し、安全確認や安全で効率の良い運転技術を習得できるように指導しているほか、事故を起こした者を対象とする研修や利用者から苦情を受けた運転士に対する個別指導などを通じて、輸送サービスの品質改善に努めている。

③ マーケティングへの取り組み

- ・ バス事業のコスト構造は、路線ネットワークの維持を前提とすると固定費比率が高く、コスト削減のみに執心すると路線ネットワークの縮小スパイラルによって地域の路線ネットワークが崩壊することに繋がりがねない。地域のバス事業者が長期・持続的に地域経済に貢献していくためには、マーケティングを通じて移動需要を掘り起こし、乗車密度を上げ、収益性を改善することが大切である。収益性の改善は、労働分配の増加や車両・施設の更新投資の原資となるだけでなく、DX に資するようなデジタル投資に取り組む余力を生むことになる。バス事業者のマネジメントには、こういった取り組みを実現させるために必要な知識・経験と、労働集約型事業を経営する並々な胆力が求められている。以下では、マーケティングの具体例を説明したい。

⁷ タコグラフは、運行中の速度変化等（急発進、急減速などを含む）を記録する自動車用の計器。かつては記録紙を使用していたが、近年ではメモリーカードにデータを記録する「デジタルタコグラフ」に切り替わっている。

- ・ プッシュ型営業の例として、通学定期券の販売強化に取り組んでおり、地域の学生数が▲10%減少する中で、通学定期券の収入を+30%増加させることに成功している。具体的には、学校の協力を得て入学案内書類にバスの定期券申込書を同封し、事前申込や学校説明会などでの出張販売を行っている。学生は入学してから3年間学校に通うので、入学時点で路線バスを選択してもらうことは重要である。また、学期ごとの定期券や年間定期券など、学生の多様なニーズに応じた券種も販売している。
- ・ また、高速バス路線の新設・延伸が地域活性化につながった例を紹介する。茨城県笠間市の要請を受けて、笠間・秋葉原間の高速バス路線を開設したが、交通事業者として更なる収益性改善のため、笠間市の観光資源である陶芸に着目し、陶芸の街として認知度があり、電車で都内に出ていくのに時間がかかる益子町まで路線を延伸した。両地域とも陶器の産地でありながら、従来はあまり交流が無かったが、高速バス路線の延伸を契機に、連携して陶芸文化を盛り上げる取り組みが始まった。この結果、陶器市シーズンには当社の高速バスを利用して多くの観光客が秋葉原から両地域を訪れるようになった。
- ・ 宇都宮駅から少し離れた場所に大谷石の地下採掘場跡地があり、資料館が併設されている。この資料館の入場料と路線バスの一日乗車券をセットにして「路線バスの旅」として販売している。このバス路線は、当初、地域住民が利用する生活路線であり、国庫補助金を必要とする路線であったが、セット券の発売により観光目的の利用者も乗車することになった結果、路線収支が黒字化した。

(3) 交通需給を反映した路線・事業の見直し

① 移動実績データの正確な把握に向けた取り組み

(みちのりホールディングス 藪田氏)

- ・ マーケティングの展開に際しては、ICカードなどの導入を通じて移動実績データを正確に取得することで、より様々な施策を打つことが可能になる。例えば、福島県内で独自のICカードを導入しているが、乗降データを正確に把握できることを活かし、企業に対して、路線バスによる通勤者数に応じて企業定期券の割引率を引き上げる施策を導入している。こういった取り組みは、企業のエコ通勤を促進するとともに、地域の通勤渋滞の緩和の一助となる。
- ・ ICカードには、Suicaなど全国で利用可能な「10カード」と、地域独自の機能を持つ「地域ICカード」が存在するが、Suicaに地域独自の機能(乗継割引やポイント還元など)を持たせた「地域連携ICカード」を、全国に

先駆けて 2021 年 3 月に宇都宮地域で導入する予定である。この地域連携 IC カードは盛岡・八戸地域でも導入を決めており、当社はコロナ禍の中でもこういった DX 関連投資には積極的に取り組んでいる。

(小田急電鉄 古賀氏)

- ・ 当社では独自のクレジットカードを発行しており、小売事業のマーケティングに活用しているが、交通事業とのデータ連携は今後の課題である。なお、首都圏では鉄道事業者間の相互乗入が普及しており、乗車駅と降車駅で事業者が異なるケースが珍しくない。また、首都圏の路線バスについては、乗車時もしくは降車時のどちらか一方のみ、IC カードを読取機に当てる仕組みを採用している事業者が多い。このように首都圏の交通事業者は正確な乗降データの一体的な把握が難しいが、DX を進めていくうえで、こうした課題への対応も考えていかなければならない。

(十六銀行 山村氏)

- ・ 岐阜市では、地域独自の機能を持つ地域 IC カードが導入されており、10 カードとの共用が可能な IC カードシステムに切り替えようとする、地域のバス事業者は数億円規模の投資負担が発生する。経営環境の厳しいバス事業者にとって多額のシステム関連投資は容易ではなく、IC カードシステムの更新が遅れている。一方、地域連携 IC カードは、地域独自の IC カードと 10 カードを融合させる取り組みであり、投資負担の抑制につながる可能性があるため、当行としても期待している。

② 地域公共交通事業の再編統合

(十六銀行 山村氏)

- ・ かつて岐阜市ではバス事業者 3 社（公営 1 社、民営 2 社）が市街地に乗り入れていたが、民営 1 社のバス路線に統合された。ただ、統合後も補助金を必要とするバス路線が引き続き多く、そうした中で岐阜市は独自の取り組みとして郊外の 19 地区でコミュニティバス⁸を運行しているほか、過疎化が進んでいる北部地域では、オンデマンド型の乗合タクシーを運行している。また、岐阜市は、高齢者に対する運賃割引サービスを導入するなど、きめ細かな交通政策に取り組んでいる。

⁸ 路線バスが運行されていない地域においては、地方自治体が公営バスを運行しているケースが多い。利用者数が少ない地域では、路線バスに比べて車体の小さなバスが運行されるケースが多く、コミュニティバス、あるいは市民バスと呼ばれることがある。

- ・ ただ、財源等の制約もあって、全ての地方自治体がこうした手厚い交通施策を導入できるわけではなく、多くの地方自治体は「高齢者の移動手段をどのように確保するか」という問題に悩んでいる。
- ・ この間、コロナ禍を受けて、バス事業者の経営が一段と厳しくなっており、輸送サービスの維持やシナジー効果の発揮などを前提としつつ、バス事業者に限定せず、多様な交通事業者間での経営統合や他業態との提携を進めていかなければならない時期に差し掛かってきているのではないかと感じている。当行では、こうした経営統合や提携などを仲介することにより、地域金融機関が地域公共交通の維持に向けて役割を果たせるのではないかと考えている。

(十八親和銀行 島村氏)

- ・ かつて長崎県佐世保市では市交通局と西肥自動車がそれぞれ路線バスを運行していたが、佐世保市は赤字が続いていた市営バスの路線を西肥自動車に事業譲渡し、交通局を廃止した。この事業統合に際しては、民間に比べて賃金の高い市職員（運転士）を西肥自動車に引き継がなかったほか、重複している路線の再編統合を進めたため、現在は路線の採算性が改善している。なお、公営交通は民間事業者に比べて賃金水準が高いこともあって経営が厳しいケースが多く、長崎県営バスも赤字経営が続いている。

(小田急電鉄 古賀氏)

- ・ 地域では、交通事業者や地方自治体だけでなく、利用者や地域の事業者も含めて、地域のステークホルダー全てが緊密に連携し、交通ネットワークの維持・改善に取り組んでいく必要がある。地域のモビリティには、公共交通だけでなく、自家用車、介護施設やスポーツクラブの送迎バスなども含まれているが、テクノロジーの進歩を受けて、こうした「公共交通以外のモビリティ」も含めた形で、地域の交通ネットワークの最適化を図る取り組みが可能になってきているのではないかと思う。

(みちのりホールディングス 藪田氏)

- ・ 地方では、コミュニティバス、スクールバス、病院の通院バスなどが路線バスと並走しているケースが珍しくない。各バスが様々な補助や委託により運行されているが、バス業界全体として運転士が不足している中、複数のモビリティが同じようなルートで重複運行されている状態は非効率である。当社では、茨城県常陸太田市において、ダイヤや運賃水準の異なる複数のモビリティを路線バスに集約し、地域住民の利便性向上を図りつつ、労働生産性を上げる取り組みを実現している。

- ある圏域内の公共交通ネットワークが利用客から見て一つになっていくことは、利用客にとってのわかり易さや利便性を高め、ひいては交通ネットワーク自体の事業収益性を高めることにもつながる。

当社でも、栃木県宇都宮市において、東武鉄道から譲渡された東野交通と関東自動車（当社グループ）を統合したが、M&Aは「交通ネットワークのパッケージ化を目指す」という観点では、一つのMaaSと言える。M&Aを通じて交通事業者の集約が進めば、地域内の交通事業者間の調整・交渉コストが大幅に圧縮され、MaaSの取り組みを格段に進めやすくなる。

（４）交通事業者の経営意欲・インセンティブ

（十八親和銀行 島村氏）

- 国や地方自治体の補助金に依存している交通事業者では、経営改善に向けてのインセンティブが低下する傾向がみられる。交通事業者に融資を行っている地域金融機関にとって、補助金による赤字補填そのものはネガティブな要素ではない。しかし、補助金の源泉は税金であり、無制限に補助金を増やせるわけではない。交通事業者の経営改善が進まず、補助金が増加し続ければ、中長期的には交通事業を維持できなくなる恐れがある。地域金融機関は、地域全体の交通ネットワークの在り方を俯瞰的に考える視点を持ち、補助金の支給者である地方自治体と緊密に連携しつつ、交通事業者の経営改善に確りと腰を据えて関与していくことが求められるのではないかと。

（みちのりホールディングス 藪田氏）

- 地方のバス事業者の多くは国や地方自治体から支給される運行補助金によって成り立っているが、バス事業者側はこうした補助金を「国や地方自治体からの運行委託費」と捉えている。一義的には、「路線の採算を成り立たせるのに必要な委託費を受領できているか」といった点がバス事業者側からみた運行継続の判断基準となるが、地方自治体の財政も逼迫しているため、交通ネットワークを維持・発展させていくための原資の確保に地方自治体側も苦慮している。そこで、交通ネットワークをどのようにしていくことが地域にとってより望ましくなるのか考え、地方自治体に積極的に提案している。
- 例えば、福島市では、高齢者用の無料乗車証（シルバーパス）を市の政策として発行しているが、これにより高齢者のバス利用者が大幅に増加している。この無料乗車証には当社のICカードのチップが搭載されており、実際の乗降データに基づき、正規の運賃収入を計算し、一定の販促協力費

用相当を控除した金額を福島市から受領している⁹。高齢者にとって最寄りのバス停まで歩くことは適度な運動になり、適度な運動は医療費を削減することにもなるほか、外出機会の増加自体が地域の活性化となる。

- ・ 地方自治体の交通政策担当者は定期的に異動するため、交通事業に関するナレッジを深く蓄積することは組織構造的に難しい。このため、バス事業者側から交通ネットワークの維持・改善に向けた提案を地方自治体に対して主体的に働き掛けていくことが大切である。地域のバス事業者の事業意欲によって、その地域の交通ネットワークの姿が大きく変わってくるため、バス事業者は確りとインセンティブを持って経営に取り組まなければならない。

(十八親和銀行 島村氏)

- ・ 鉄道やフェリーについては、施設・車両（船舶）の維持・更新に多額の投資を要するため、民間事業者の負担が重い。一方、こうした交通事業の運営を地方自治体に全て委ねると、コスト意識や経営ノウハウなどに課題が残る。上下分離方式は、地方自治体が固定資産部分に限定してコストを負担しつつ、民間事業者が事業運営を担う取り組みである。民間事業者の負担軽減を図りつつ、経営改善に向けたモチベーションを持ってもらう「公設民営方式」の一種であるため、通常の公営事業（公設公営）に比べ、地方自治体の補助金圧縮につながっていく可能性がある。
- ・ ただ、実際に導入する際のハードルはかなり高く、島原鉄道についても、地域経済活性化支援機構の再生支援までの間に金融機関側から上下分離方式の導入を提案したが、短期的には財政負担が増えることもあって、地方自治体の調整が難航し、同意を得ることができなかった。

(5) 地域金融機関による地域公共交通事業への関与の在り方

(十六銀行 山村氏)

- ・ 当行では、地域公共交通の在り方を含め、地方自治体の中長期的なまちづくり計画の検討に地域金融機関も積極的に参画していく必要があると考えている。岐阜市では、中長期的なまちづくり計画の一環として、地域公共交通の在り方を含めて検討する「スマートシティぎふ推進協議会」を立ち上げており、当行も参加している。今後も、当事者のひとりとして、

⁹ 当社では2019年から福島県二本松市でも同様の取り組みを導入している。

中長期的なビジョンを持って「地域公共交通計画¹⁰」の検討に取り組んでいきたいと考えている。

- ・ 地域の持続可能性を高めるためには、地域の公共交通ネットワークを確りと維持していく必要がある。当行では、地域金融機関として持っている資源や経営基盤を活かし、交通ネットワークの維持に確りと取り組んでいきたいと考えている。

(十八親和銀行 島村氏)

- ・ 当行は昨年10月に十八銀行と親和銀行の経営統合によって誕生したが、これは地域金融機関が自らの持続可能性を考えて統合を選択したものであり、自らの基盤である地域経済の活性化について重い役割を負っている。また、経営統合を受けて、当行は県内の情報を行政以上に詳しく把握できるようになっており、その強みを活かして、地方自治体、事業者など様々なステークホルダーと連携して地域活性化に取り組んでいきたいと考えている。地域公共交通については、まずは、地方自治体主催の「地域公共交通会議」や「法定協議会」などへの参加を目指し¹¹、長崎県など関係自治体との協議を始めたいと考えている¹²。

(みちのりホールディングス 藪田氏)

- ・ コロナ禍を受けて、地域金融機関では、地域のバス事業者コロナ禍により消滅した収入の補填を目的とした融資を行っているものと思う。多くのバス事業者は雇用調整助成金を活用し、ダメージを軽減しているが、緊急事態宣言の解除後、雇用調整助成金は縮減方向に向かうので、今後追加の赤字補填が必要となるバス事業者も多く出てくるのではなかろうか。

¹⁰ 地域公共交通計画は、「地域にとって望ましい地域旅客運送サービスの姿」を明らかにするマスタープランであり、国が定める基本方針に基づき、地方自治体が地域公共交通に関する関係者を集めて「地域公共交通活性化再生法に基づく協議会」（法定協議会）を開催して同計画を作成する。2020年に改正された地域公共交通活性化再生法では、地方自治体に地域公共交通計画の策定に係る努力義務を定めている。

¹¹ 「地域公共交通会議」は道路運送法に基づいて地方自治体が開催するものであり、路線バス、オンデマンド交通、タクシーなど、自動車を用いた旅客輸送（道路運送業）について、運行形態、営業区域および路線、料金水準などを検討する。一方、「地域公共交通活性化再生法に基づく法定協議会」は、道路運送業に限らず、多様な交通モードを対象としている。地域公共交通活性化再生法の改正を受けて、今後、路線バスに対する補助金の支給は、「法定協議会」が作成する地域公共交通計画が前提となるため、「地域公共交通会議」を「法定協議会」に改編する必要がある（但し、「地域公共交通会議」に構成員を一部追加することにより、「法定協議会」に編成替えすることも可能である）。

¹² 国土交通省が2020年11月に公表した「地域公共交通計画等の作成と運用の手引き」（入門編の第3章〈P.37〉）では、法定協議会の構成員の例として「金融関連（地方銀行等）」を明記している。

- ・ 感染拡大前から債務返済に苦勞していたバス事業者が、コロナ禍で追加融資を受け、事業収益力を大きく上回る借入を行っているケースも少なくないと思われる。こうした先は、感染拡大の収束後に債務返済能力が飛躍的に向上するとは思えない。また消費者の行動様式も変化するため、従来のビジネスモデルの延長線上で経営を回復させることは困難であり、債務返済が滞る可能性が高い。さらに、過剰債務を抱えた先は更新投資も十分に行えないので、設備の老朽化が一段と進むうえ、イノベーション投資の不足から生産性向上もままならず、地域の交通ネットワークの衰退を加速させる恐れがある。
- ・ コロナ禍を契機として、バス事業者には「本気の構造改革」が求められている。地域金融機関におかれては、地域のバス事業者が構造改革に向けて確りとマネジメントを行っているか、よく見定めていただきたいと思う。この点に関する地域金融機関の判断が地域の公共交通インフラの将来を大きく左右することになる。

2. 地域公共交通の維持に向けた取り組み（MaaS など）と地域金融機関の役割

（1）地域金融機関による MaaS への取り組み事例（十六銀行 山村氏）

① MaaS 戦略チームの取り組み

- ・ 当行の営業基盤である岐阜・愛知両県は自動車製造業のウエイトが高く、将来、CASE¹³や MaaS によって大きな影響を受けることが予想される。CASE については、既に電動化に向けた設備投資案件が出てきているほか、大手企業から出資を受けたスタートアップやベンチャー企業が Connected¹⁴や自動運転に関する技術開発を活発に進めている。
- ・ 一方、MaaS に関する企業の取り組みはこれから本格化するものと考えられるため、当行では早い段階から積極的に関与していく方針を採り、2019年5月に MaaS 戦略チームを組成した。
MaaS 戦略チーム（4名）の主なミッションは、MaaS に関する情報収集、企業等との意見交換やパイプ作り、地方自治体と連携しながら実装化に向けた実証実験に関与することなどである。
- ・ 当行は、地域金融機関として初めてモネ・テクノロジー社¹⁵のプラットフォーム「モネ・コンソーシアム」に参加した。このプラットフォームは

¹³ 自動車業界の構造変化に関わる Connected（通信機能の活用）、Autonomous/Automated（自動化）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化）を指す。

¹⁴ 自動車が通信機能を持ち、各種センサーで取得した道路状況などに関するデータをネットワーク経由で分析・活用する取り組み。

¹⁵ トヨタ自動車（出資比率 35.2%）とソフトバンク（出資比率 34.8%）などが共同出資して設立した MaaS 研究・実装会社。

あくまで「対外公表可能な情報を共有する場」と位置付けられており、さらに踏み込んだ個別・具体的な案件は、同社と個別企業の間で協議・検討が進められている。

当行もモネ・テクノロジー社経由でソフトバンクや他の参加企業と直接コンタクトできるパイプを確保し、こうして得られた情報や技術を活用し、地域公共交通の維持に向けた具体的な案件組成に取り組んでいる。

② オンデマンド交通の導入支援

- ・ 当行では、各務原市のオンデマンド型乗合サービス「チョイソコかかみがはら」について、検討段階から先行事例の調査などを通じて深く関与しており、2020年10月からはアイシン精機と連携し、実証実験に参画している。
- ・ 当行は、この事業で自らスポンサーとなるほか、事業サステナビリティの向上に向けてより多くの地元企業スポンサーを獲得できるよう、地域金融機関として取り組んでいる。現在、スポンサーとしては、地元企業、商業施設、病院・診療所などが参加している。従来のオンデマンド交通は地方自治体が事業主体となっているケースが大半であるが、本事業は民間企業も事業主体となり、事業採算性向上に繋がるスポンサーの獲得や、運行のオペレーション、利用促進施策の企画・運営まで担っている。
- ・ 本事業は、事業主体（アイシン精機）、地方自治体（各務原市）、スポンサーなど、地域のステークホルダー全てにメリットがある点が特徴である。
すなわち、各務原市にとっては、アイシン精機も事業主体とすることで効率的な車両運行を実現できるうえ、スポンサーが増加すれば、事業運営にかかる費用が減少し、市の負担を軽減できるメリットがある。
アイシン精機にとっては、各務原市が負担金として運営費用の一部を負担することで、利用者に安定したサービスを提供できるメリットがある。
スポンサーは、スポンサー料を支払う見返りとして、自社施設の近くに停留所を設置してもらい、来店者や外来患者の増加につなげられるほか、停留所等を利用したプロモーションや広告も可能である。

(2) 交通事業者による MaaS への取り組み事例（小田急電鉄 古賀氏）

① 当社の事業概要

- ・ 当社は東京都および神奈川県を基盤とする全長約 120 km の私鉄であり、沿線人口は約 500 万人、1 日の乗降客数は約 210 万人である¹⁶。当社は都心の新宿から観光地の江ノ島や箱根を結ぶほか、沿線に幾つかの住宅エリア

¹⁶ コロナ禍を受けて、足元では、利用者はこのデータから減少している。

を有しており、沿線を中心にグループ内で多彩な事業を営む「私鉄モデル」でビジネスを展開している。

- ・ これまで当社は人口増・経済成長を背景として沿線開発を進め、成長を享受してきたが、人口減少時代に突入し、これまでの「私鉄モデル」の前提が崩れることに危機感を抱いている。

一方、高齢者や若年層など「自家用車ネガティブ層¹⁷」は2015年から2035年にかけて+20万人増加し、人口減の中でも公共交通の利用ニーズが潜在的に高まることも予想している。こうした「自家用車ネガティブ層」の移動需要にどのように応えていくかという点が当社の課題となっており、「新しい小田急」を模索する中、2018年の中期経営計画でMaaSへの取組方針を発表した。

② 当社の MaaS 戦略

- ・ 当社の MaaS への取り組みは、(a)複数のモビリティを統合する MaaS アプリの開発、(b)タクシーや路線バスをアップデートし、自動運転¹⁸等も含め、二次交通¹⁹の高度化を図った次世代サービス型モビリティの推進、という2つの軸から構成されている。

(a) MaaS アプリの開発

- ・ 当社では、2019年11月に MaaS アプリ「EMot」をリリースした。このアプリにより、スマートフォンの画面上で複合経路検索、電子チケット購入などが可能となった。

その後、電子チケット等を使った1年間の実証実験で明らかになった課題を解決したうえで、2020年11月には「EMot」を大幅にアップデートした。この MaaS の取り組みについては、今後、データ活用を通じて、機能の更なる向上など DX につなげていきたいと考えている。

- ・ MaaS アプリ「EMot」は、多様なユーザにオープンに使用してもらうことを前提として開発されているため、当社のロゴやコーポレートカラーを使っていない。静岡県浜松市の遠州鉄道、当社沿線のサンリオピューロランドのチケットを販売しているほか、北海道の MaaS 実証実験²⁰においても「EMot」が採用された。

また、「EMot」のデータ基盤である「MaaS Japan」を通じて、他社の MaaS

¹⁷ 高齢者については免許返納の増加、若年層には自家用車保有率の低下（自動車離れ）を見込んでいる。

¹⁸ 自動運転については、2018年6月から沿線地域で実証実験を行っている。

¹⁹ 鉄道駅から最終目的地までの交通手段。

²⁰ 北海道・十勝地域で2020年2月に実施。

アプリとの連携も進めており、大手私鉄の MaaS アプリへの基盤提供や、海外の MaaS アプリとの機能連携の検討を行っている。

(b) 次世代サービス型モビリティの推進

- ・ 当社では、次世代サービス型モビリティの推進に向けて、オンデマンド交通を中心とする郊外型 MaaS に取り組んでいる。オンデマンド交通については、東京都町田市で「E-バス」の実証実験を行っており、2020年11～12月の第1期実験に続き、2021年1～3月まで第2期実験を続ける予定である。また、神奈川県の新百合ヶ丘地域でも、オンデマンド交通「しんゆりシャトル」の実証実験を行っており、2020年2～4月の第1期実験に続き、2021年2～5月まで第2期実験を続ける予定である。

町田市の「E-バス」は駅から離れた地域で運行しているが、新百合ヶ丘地域の「しんゆりシャトル」は交通利便性が比較的高い地域で運行しており、当社ではこうした属性の異なる地域を選んでオンデマンド交通事業の実証実験を行っている。

- ・ 町田市の「E-バス」は、運行エリア内に仮想バス停（26か所）を設け、利用者は MaaS アプリ「EMot」を通じて乗車予約を行い、1回100円の運賃を支払う仕組みとなっている。

本事業は介護施設とも連携しており、施設にバス停を設置しているほか、第1期の実証では、スマートフォンに慣れていない高齢者を対象として、施設が電話を通じた代理予約を引き受けていた（第2期は一般電話予約受付を設置）。この介護施設は、現在は自社で送迎バスを運行しているが、将来「E-バス」が実用化されれば、「E-バス」への統合を検討する可能性もある。

- ・ 町田市の実証実験では、町田駅前の大型商業施設で一定金額以上の買い物を行った顧客に、「E-バス」と路線バス（神奈川中央交通<小田急グループ>）の往復無料チケットを提供している。

従来、地域住民は自家用車で駅前に買い物に来て、商業施設の駐車場に自動車を止め、一定金額以上の買い物を行うと一定時間内の駐車料金が無料になる仕組みを利用していたが、今回の実証実験では、自家用車から公共交通へのシフトを促すことを試みた。こうした取り組みについては、商業施設などが運行している利用者向け送迎バス（循環バス）との組み合わせなど、いろいろな応用パターンが考えられる。

(3) MaaS の課題

① 収益化に向けた取り組みの拡大

(小田急電鉄 古賀氏)

- ・ わが国で「MaaS」という用語が頻繁に使われるようになったのは、2018年頃からである。国土交通省や経済産業省の補助金を使って様々な実証プロジェクトが各地で行われているが、単発のプロジェクトで終わるなど、持続可能性が十分ではないケースも少なくない。これは MaaS プロジェクトについて、収益化（マネタイズ）の在り方や関係者間でのコスト分担など、詳細な点が確り検討されていないことが一因ではないかと考えられる。

(十六銀行 山村氏)

- ・ 現状、MaaS に関する資金の出し手は行政が中心であり、民間主導のプロジェクトはまだ少ない。また、こうした行政主導のプロジェクトが一過性のイベントで終わってしまい、実装化に至らない事例も多い。当行では、地方自治体と連携し、地域の交通ネットワークの弱点を補完していくため、MaaS プロジェクトの推進に腰を据えて取り組んでおり、「チョイソコかかみがはら」に関しても、タクシーなど既存の交通事業者とのバランスを十分に図りつつ、地域への定着・実装まで展望した施策を講じる必要があると考えている。
- ・ 当行では、「チョイソコかかみがはら」について、事業主体のアイシン精機からスポンサー募集に係るビジネスマッチングの手数料を得ている。収入額はまだ十分なボリュームとは言えないが、MaaS の収益化（マネタイズ）の手段として期待できるため、今後も引き続き注力していきたいと考えている。

② プロジェクトの規模・内容の充実

(みちのりホールディングス 藪田氏)

- ・ 当社も各地で MaaS プロジェクトに取り組んでおり、2020 年度に国土交通省および経済産業省が採択した「スマートモビリティチャレンジ」に当社の日立地域と会津地域における MaaS プロジェクトが選定された²¹。それぞれのプロジェクトにおいて、当社が交通事業者の代表幹事となり、地方自治体、民間事業者、MaaS アプリ事業者などを巻き込みながら、プロジェクトを着実に推進している。
- ・ このうち日立地域の MaaS プロジェクトは、対象地域を日立市内から隣接する東海村・ひたちなか市・高萩市と順次拡大させていっていることが特色として挙げられる。MaaS アプリを構築しながら、MaaS の取り組みが単発の実証実験で終わることがないように、徐々に範囲を広げていきながら MaaS の面的拡充を図っていくことが肝要である。

²¹ 正式名称は「ひたち圏域 MaaS プロジェクト」、「会津地域 Samurai MaaS プロジェクト」。

- また、並行して同地域において、バス高速輸送システム（BRT<Bus Rapid Transit>）のバス専用道（廃線となった日立電鉄の線路跡地）や中山間地域にある道の駅の後背地における自動運転の実証実験を行っており、MaaSによる顧客利便性の進化とモビリティの進化を融合させていくようなことも考えている。

③ 「地域にふさわしい交通手段」に関する地域内での検討・議論

（十六銀行 山村氏）

- 一般的に地方自治体には交通政策に詳しい職員が少なく、交通課題に対して有効な対応が採れていないケースが多い。オンデマンド交通は、「地方自治体が保有車両を運行すれば事足りる」というものではなく、「地方自治体主催の地域公共交通会議において、地域のステークホルダーや地域住民にどのように説明して了解を取り付けるか」といった、幾つものハードルが存在する。こうした課題を解決するためには、地方自治体だけでは十分ではないため、民間事業者の知見・情報を活用しつつ、地域金融機関も確りと参画し、公民連携の手法で取り組んでいくことが不可欠である。

（みちのりホールディングス 藪田氏）

- 地方自治体は路線バスの補助金負担に耐えられなくなると、路線バスからオンデマンド交通に切り替えるというケースが見受けられる。ただ、現在のオンデマンド交通の多くは「乗合い」を謳っているものの、実際にはシングルライド（乗客1名のみによる利用）であり、乗客1名あたり輸送単価が高額となっている。オンデマンド交通の利用が頻繁な地域においては、結果としてバスの補助を上回るような本末転倒なことが起きてしまう。茨城県東海村では、路線バスからオンデマンド交通に切り替えたが、再び路線バスを復活させている。
- バスによって効率的に輸送することが、顧客利便性を高めるという点においても、財政負担の適正化という点においても重要である。定時定路線型の路線バスに、移動需要と運行車両の最適化を図るダイナミック・ルーティングを掛け合わせていくことで、地域の公共交通は更なる進化を遂げることができる。
- 当社でも「会津オリンパス」の通勤利用者向けにダイナミック・ルーティングを既に実装している。特徴としては多数のバーチャルバス停（標柱を置かない乗降場所）を設け、利用者がアプリ上で予約のリクエストを送ると、乗車希望場所、目的地、乗降希望時刻を踏まえて、AIのアルゴリズムが数秒間で最適な車両と走行ルートを選定する仕組みである。

- ・ 従来のオンデマンド交通の仕組みは、前日までしか予約を受け付けられなかったり電話予約など柔軟性に欠けるものであったが、ダイミナック・ルーティングのアルゴリズムは、予約の受付時間を柔軟に設定・変更でき、バスの位置情報もスマートフォンの画面上で確認することができる。利用者は、従来の路線バスと比べて、最寄りのバーチャルバス停から乗車できるほか、目的地への到着予測時刻も確認できるようになる。今後、本サービスの成果を踏まえ、関係者（地方自治体、企業、医療機関、学校など）と協議のうえ、会津地域の路線バスや他地域にも展開していきたいと考えている。

（４）地域活性化に向けたデータの活用

（小田急電鉄 古賀氏）

- ・ MaaS アプリ「EMot」のリリースから約１年間が経過したが、この間、当社では現場のオペレーションやユーザ・インタフェースの改善などに専念しており、データ活用をあまり行ってこなかった。
ただ、2020年11月に「EMot」を大幅にアップデートし、利用者の位置情報や属性情報なども把握できるようになったため、これから本格的なデータ活用に着手する予定である。具体的には、個人属性、移動実績データ、地域消費データ、観光地での周遊プランニング履歴（後述）などの取得・活用を考えている。
- ・ 地域消費データについては、まずは、地域消費チケット²²が導入されている地域を対象として、「どのような属性のユーザが、どのようなモビリティを利用し、どのような消費チケットを購入しているのか」といった行動パターンの分析に取り組みたい。
- ・ また、2020年12月に実装した「周遊プランニング機能」は、「事前の計画段階で訪問を予定していた観光地」と「実際に訪問した観光地」の差分を把握できるため、観光地の課題解決（観光客が来ない・行かなかった理由の把握など）に利用できるのではないかと考えている。

（十六銀行 山村氏）

- ・ 現状、「チョイソコかかみがはら」の利用には会員登録が必要であり、利用者の属性情報と移動実績データの紐づけが可能となっている。移動実績データはアイシン精機が管理しているが、スポンサーの商業施設などにおける購買実績情報との紐づけは技術的には可能ではないかと考えられる。

²² 「EMot」で購入できるデジタル丹沢・大山フリーパスに、食事や土産など買い物に使える1,000円分のチケットが付帯する実証を実施（2020年2月末で終了）。

今後、スポンサーにもデータ還元が行われるようになれば、こうしたデータの具体的な活用方法も広がってくるものと思われる。

(5) MaaSにおける地域金融機関の役割

(十六銀行 山村氏)

- ・ 「チョイソコかかみがはら」への当行の参加はメディアに大きく取り上げられたため、地域住民からの認知度が高まり、支店への停留所の設置もプロモーション効果につながった。また、地域に根差した金融機関の参加は、地域住民が MaaS プロジェクトに安心感を持つことにも大きく役立ったと考えている。当行の参画は各務原市やアイシン精機だけでなく、地域住民の皆様からも事業の成功に不可欠なものであったと評価されている。当行では、「チョイソコかかみがはら」の経験から、地域における MaaS 展開には地域金融機関の参加が不可欠であると考えようになり、今後、他地域でもこうした取り組みを拡げていきたいと考えている。
- ・ 当行では、MaaS 事業者と幅広く接する中で、地域金融機関の持つ顧客基盤や地方自治体とのパイプに対する期待を強く感じている。交通事業者が MaaS のプラットフォーム構築を検討し始めた時点から地域金融機関も積極的に関与していき、事業者と一緒にプラットフォームを作り上げていくような取り組みが必要である。

(小田急電鉄 古賀氏)

- ・ 当社でも、MaaS プロジェクトにおける金融機関の役割は大きいと考えている。現状、MaaS に関する金融機関との連携実績はまだ無いものの、幾つかの金融機関から、「MaaS Japan を使えないか」、「店舗に顧客を集めるため、MaaS を活用できないか」、「金融機関がデジタル化を進める中で、MaaS をいかに取り込んでいくべきか」といった具体的な相談を受けている。
- ・ MaaS における地域金融機関の役割は大きく分けて3点ほど考えられる。
1 点目として、地域金融機関は地域内で強力なネットワークを持っているため、地域の事業者に関するビジネスマッチングなどを通じて、MaaS プロジェクトの規模拡大に貢献できるのではないかと考えている。
2 点目として、地方の規模の小さい交通事業者には MaaS プロジェクトの企画・運営を担える人材が少ないため、地域金融機関に交通事業者に対するアドバイザーとしての役割が求められるのではないかと考えている。
3 点目として、地域での MaaS 展開に不可欠な物理的な拠点として、ガソリンスタンド、商業施設などとならび地域金融機関の店舗の活用が考えられる。地域金融機関の店舗は地域内に面的に存在しており、地域住民が

集まる場所であるため、オンデマンド交通の停留所などに向いていると思われる。

(みちのりホールディングス 藪田氏)

- ・ 地域金融機関が **MaaS** プロジェクトに取り組むうえで、利用者である地域の住民の多くが決済口座を持っている点が強みになると思う。地域公共交通の運賃は数百円程度であり、こうした少額決済をどのように効率的に処理するかという点が課題となっている。例えば、地域金融機関が **API** と連携した仕組みを活用し、デビットカードのように決済口座から少額の運賃を即時に引き落とすような仕組みを構築する、といった形で **MaaS** に関与してもらうこともあり得るのではないかと考えている。

(十八親和銀行 島村氏)

- ・ 長崎県雲仙市では、トヨタ・モビリティ基金²³を活用して、2020年11月から「チョイソコうんぜん」²⁴の実証実験を行っている。この **MaaS** プロジェクトには、当行もスポンサーとして参画しており、支店に停留所を設置してもらっている。また、高齢者の利用が多いことを想定し、当行から声掛けして医療機関にスポンサーとなってもらった。ただ、コロナ禍の影響を受けて、利用者が伸び悩んでいるため、当行でも十六銀行の事例を参考として、スポンサーの拡充に取り組みたい。
- ・ 過疎地域では、交通弱者問題と並んで、医療・介護事業の収益性の低さも大きな課題となっている。「チョイソコうんぜん」のような **MaaS** の取り組みを、例えば介護施設のデイサービスと組み合わせることによって、医療・介護事業の課題解決につなげていく取り組みなども検討してみたい。
- ・ 一般的に金融機関の職員はローテーション周期が短いですが、専門知識を要する分野に関しては、知見を持つ職員を継続的かつ長期間に亘って配置することによって、行政との信頼関係を構築できるほか、地域の事業者とのネットワークも駆使できるようになる。当行では、地域活性化には相応の時間を要するが、地域金融機関は中長期的な時間軸に立って、辛抱して取り組んでいく必要があると考えている。

(十六銀行 山村氏)

²³ 2014年8月に設立。トヨタ自動車保有する自己株式を基金に拠出し、その配当を活動原資としている。

²⁴ 当行は、雲仙温泉や小浜温泉の活性化に取り組むため、5年前に **DMO (Destination Management Organization)** 「雲仙みらいかたる株式会社」を設立し、経営改善支援チームの職員1名を派遣している。この **DMO** が中心となって「チョイソコうんぜん」の導入を雲仙市に働き掛け、実証実験の開始に漕ぎ着けた。

- ・ 当行の MaaS 戦略チームは地方自治体の交通政策担当者と意見交換しているが、当初は、全く関心が無い担当者や、あるいは「他の地方自治体で取組実績が出た後で、自分たちが取り組めばよいだろう」と考えている担当者が多かった。また、「地域金融機関が地域公共交通に取り組む必要性があるのか」といった疑問の声も大きかった。
- ・ 大きな転機となったのは、2019 年 12 月の交通政策審議会地域公共交通部会による「中間とりまとめ(案)」の公表である。これを踏まえて、2020 年 5 月に地域公共交通活性化再生法が改正されたが、その際に「2024 年度末までに地域公共交通計画の策定件数を 1,200 件とする」との政策目標値 (KPI) が設定された。これを受けて、地方自治体の交通政策担当者の MaaS に関する関心が飛躍的に強まり、当行も動きやすくなった。当行では、今後も地域公共交通問題に確りと取り組んでいくが、行政サイドのリーダーシップも期待したいと考えている。

(小田急電鉄 古賀氏)

- ・ 今後、MaaS のデータ活用が広がっていくと、地域金融機関が情報銀行の役割を担っていく場面が出てくるのではないかと考えている。情報銀行には信頼性や安全性などが求められるが、地域金融機関は既にこうした条件を充たしている。地域金融機関が地域のデータが集まってくるハブになれば、交通分野にとどまらず、地域活性化に役立つ様々な材料を集められるようになるのではないかと考えている。

3. 質疑応答

(質問)

- ・ 他の産業では、職員の人事評価・指導などは日常的に行われているが、バス業界では、運転士に対する人事評価・指導などが行われてこなかったのか。

(みちのりホールディングス 藪田氏)

- ・ 職員の人事評価や指導を行うといったことは当然であるとお感じであると思う。ただ、運輸業界全体として、事務職員が運転士の評価を行うことはあまりなかった。運転士の運転の様子はドライブレコーダーやデジタルタコグラフが導入されていないと体系的に把握することができないほか、業界全体として慢性的な運転士不足であり、人事評価の結果を待遇に反映させられるような生産性の改善が実現できていないことが要因である。

(質問)

- ・ 地域公共交通について、最近とくに注目すべき取り組みや動きを教えてください。

(小田急電鉄 古賀氏)

- ・ 地域公共交通分野では、「業界の垣根」がなくなってきている。自動車メーカーも MaaS に取り組んでおり、「自動車を製造・販売する」という姿勢から「移動手段としてモビリティ・サービスを提供する」という姿勢に変わってきている。こうした動きが不動産などを巻き込んで広がっていくと、スマートシティ構想につながっていくわけであるが、このように地域公共交通が従来の枠組みの外に向かって広がっていくという変化が、この2年間で確実に強まっている。本日登壇された地域金融機関のお二方が、従来の枠を超えて MaaS に取り組んでおられるのも、こうした変化の一端ではないかと思う。

4. おわりに

(十八親和銀行 島村氏)

- ・ 地域公共交通の持続可能性を巡る問題は、地域医療を含め、地域活性化全般に結びつくテーマである。そうした中で地域金融機関が果たすべき役割は「地域のハブ」として、事業統合なども視野に入れながら事業者の収益性の改善をサポートし、地域公共交通の持続可能性を高めて行くことに積極的に関与することである。また、地域公共交通の持続可能性を高めて行くためには、住民向けの交通サービスの維持にとどまらず、観光振興なども絡めていく必要がある。地域経済や地域住民を守っていくことが地域金融機関の使命であり、行政に依存するのではなく、行政と連携しつつ、自ら主体的に地域活性化に取り組んでいく姿勢が必要である。

(みちのりホールディングス 藪田氏)

- ・ 労働生産性の低さに課題を抱えていた地方のバス事業者が、コロナ禍によって深刻なダメージを受けている。一方、MaaS、ダイナミック・ルーティング、自動運転など、交通領域におけるデジタル技術が日々進化しており、実装化の可能性も高まりつつある。地方のバス事業者がコロナ禍を乗り越え、元来抱えていた生産性の課題を抜本的に解決するためには、人材、知恵、資金にテクノロジーを掛け合わせた、コーポレート・トランスフォーメーション (CX) や DX を実現していく必要がある。

ただ、地方企業の規模の小ささやマージンの低さを考えると、DX を推進できるような人材の確保は難しいと思われる。地域の枠を超えて集約化

を図ることにより、バス事業者の CX を推進し、DX による飛躍的な生産性向上を担える人材の確保につなげていく必要がある。

- ・ 当社の親会社である経営共創基盤では、危機に瀕している地域経済・社会の持続可能性向上に向けて、ローカル事業の生産性革命を実現するため、「日本共創プラットフォーム」(JPiX) という投資・事業経営会社を設立した。地域金融機関におかれても、地域の交通インフラを長期・持続的に発展させていくためにどのように取り組むべきか、長期的な視野に立つてご検討いただくことが必要になってきていると思われる。

(十六銀行 山村氏)

- ・ 当行が地域公共交通の持続可能性向上に取り組む際に考えている点は、「地域の課題解決」と「ビジネスの収益化(マネタイズ)」の両立である。先ほど「オンデマンド交通を導入したものの、結局、路線バスに戻ってしまった」との事例が紹介されたが、地域の実情に合わせた地域公共交通計画の策定が必要であり、そのプロセスにどのように関わっていくべきか、地域金融機関は真剣に考えなければならない。交通事業者側から地域金融機関の持つ人材・情報の価値を評価していただいたが、ネットワークを含め、当行の持つ資産をフル活用しながら、地域のために行動に移していくことが重要である、と改めて感じたところである。

(小田急電鉄 古賀氏)

- ・ 本日のテーマは「地域公共交通」であるが、このテーマが金融機関にとって決して遠いものではないことを、地域金融機関の方々にご理解いただければ嬉しい限りである。「地域を盛り上げ、地域の課題を解決していく」という点で、地域金融機関と地域の交通事業者は同じベクトルを持っているため、地域活性化に向けたエリア・パートナーとして両者の連携が強まっていくことを期待したい。

以 上