

対談

日本のタクシー業界と地域交通の 未来のために突き進む

株式会社 電腦交通
代表取締役社長

+ 近藤洋祐

徳島経済研究所
専務理事

× 荒木光二郎

電腦交通はモビリティサービスの旗手

荒木：近藤社長には電腦交通立ち上げの前にもお会いしたことがあります。もうずいぶん前になりますが、初めてお会いしたのはいつだったのでしょうか。

近藤：吉野川タクシーをやりながらJ C (徳島青年会議所) でまちづくりの活動をしていた時ですから、5、6年前ですね。

荒木：そうでした。クラウドファンディング

(インターネット上で事業の内容を説明し、それに賛同する不特定多数の人々から少額ずつ資金を調達する資金調達的手段)を行うプラットフォームを徳島県にも作るための民間の研究會に出席したとき、すぐ前の席が近藤社長でした。私が徳島に来てまだ1年も経っていない頃だったと思います。その頃からさわやかで、目力があってとても勢いのある人だと感じていました。電腦交通を立ち上げられて、その勢いが



左から、近藤社長、荒木

さらに増したように感じます。

近藤：別段特別なことをやってきたわけではありません。親が困っていたので実家のタクシー会社の経営を再建して助けたいとか、乗客の方が困っていたから助けたいとか、肅々と課題解決を積み上げてきた結果、今に至るという感じですか。そのせいか、いまだにすごく冷静で、特別すごいことをやっているとは思っていません。電腦交通の核となるシステムを作ったCTO(最高技術責任者)の坂東も同じようなタイプです。課題解決という取り組みが好きな人間で、すごく相性がよく、いいメンバーに恵まれています。

荒木：電腦交通には、三菱商事、JR東日本、JR西日本、NTTドコモ、ブロードバンドタワーなど、それぞれの分野で日本を代表する企業が出資しています。また、阿波銀行や個人型のベンチャーキャピタル投資組合(日本テクノロジーベンチャーパートナーズ<NTVP>)を日本で初めて設立した村口和孝さんも電腦交通に出資しています。地域課題を長期的に解決していくという近藤社長の志を応援する方向に時代の流れが向かっているように感じます。

近藤：うれしいですね。電腦交通を立ち上げた4年前は、インターネットで「タクシー」と検索したら事故や労使間のトラブル、強盗といった記事しか出てこなくて、すごく暗かったです。しかし、高齢化が進むこの国でドアツードアの移動手段のニーズが少しずつ増えてきて、もう少しタクシーを見直そうという流れになり、モビリティサービス(※)という概念が新しく生まれてきました。今は検索すると、アプリや決済などいろいろなニュースが出てきて、とても明

るくなりました。

電腦交通を創業した時に、せっかくベンチャーを立ち上げたのでいろいろな景色を見ようと、国内で一番と言われるベンチャーキャピタリストともお会いしました。すごく評価していただきましたが、うまく景色が重なりませんでした。彼らは3年、5年という比較的短い期間でどうキャピタルゲインを得るかを考えています。僕らは50年、100年単位で考えているので、そもそも景色が重ならないですね。僕らはベンチャーだから急成長を、というのではなく、100年間なかなか変わることができなかったタクシー業界の成長曲線に合わせて、10年、20年単位の事業計画を考えています。そうしたら「次の時代のインフラを一緒に作ってこう」と考えてくださる事業会社から出資していただけるようになりました。

荒木：いろいろな人を見てきましたが、明確なビジョンを持って地域や社会の大きな課題を長期的に解決しようとしている人の事業は、周りが応援して大きく発展していくものだと感じています。

近藤：20代は、吉野川タクシーで地元の経済界の方と、青年会議所や商工会議所を通じていろいろ交流していました。野心の向いている方向は違いますが、どれが正解というのではなく、それぞれ見ている景色が異なっているだけで、歯車をどうやって回していくかという意志を持った方が多かったです。重要なのは、意志を持って社会の中でこういう事業を作るというオーナーシップだと感じました。それを藤田さん(株)メディアドゥ代表取締役社長 CEO 藤田恭嗣氏)はすごくうまく表現されていると思います。木頭の再生物語も実体験に基づいて語られているので、すごく説得力がありますね。

経営者は心が折れたら終わりだと思っていますが、藤田さんは生涯にかけてモチベーションが続く構造ができ上がっているのですすごいと思います。僕は何歳までやりたいというのではなく、経営者であるうちはモチベーションを保

※ 自動車による移動サービス。タクシーのほか、Uberのようなライドシェアやインターネットを使ったカーシェアリングなど、クラウドを利用する新たな交通サービスがある。公共交通などを含む交通サービス全般についての統合的なサービスは、「モビリティ・アズ・ア・サービス (Mobility as a Service)」の頭文字をとって、「MaaS (マース)」と呼ばれる。

ち続けられないと思っています。ですから、社団法人を立ち上げたり、全国で使えるモデルを作ったりというのは、自分の中で社会的にそれをせざるを得ない状況を作っていく重要なミッションです。そうして緊張感を持続させておいた方が経営者としてずっと成長できると考えたんです。その一面を藤田さんにすごく感じています。この前藤田さんから、年商1億円を超える若手起業家・創業者の世界的ネットワーク組織の日本支部である「EO Tokyo」(藤田社長は、EO Tokyoの元会長)に入会しないかと誘われました。

荒木: 藤田社長が中心にやっておられるTIB(徳島イノベーションベース。「起業家が起業家を生み育てる」をコンセプトとした起業家支援の取り組み)の例会で、藤田社長の仲間である「EO Tokyo」のメンバーの社長さんのお話を何度か聞いたことがあります。みなさん志がまっすぐで、類は友を呼ぶというか、「EO Tokyo」という組織はすごいなとあらためて思いました。

近藤: どんな環境で誰と関わって経営を進めていくかということがとても大事だと感じていますが、今の藤田さんの話がまさにそうですね。

タクシー業界は後がないというか、失敗すると業界の損失につながりかねないので、ミスをしないようにすごく丁寧に駒を進めてきました。同時に、たとえばJRや三菱商事と一緒に事業を、視座をどんどん高くして進めさせていただいている、今すごく恵まれた環境で経営させてもらっています。

荒木: そういう志が、NTVP代表の村口さんとの出会いにつながったんでしょうね。

+

×

+

×

あるベンチャーキャピタリストとの出会い

荒木: 村口さんは徳島県のご出身で、日本で初めて個人ベースでベンチャーキャピタルを立ち上げてベンチャー企業に投資されています。ゲーム会社でプロ野球DeNAベイスターズの

オーナー企業でもあるDeNAも村口さんが目利きし、ハンズオン支援を行い上場させたものです。電腦交通はNTVPのホームページのトップに、投資先企業としてDeNAなどと並んで出ていますね。

近藤: 村口さんは同志のようであり、父親のようであり、経営者としての先輩であったり、生まれ変わってもまた出会いたいと思えるような存在です。2012年だったと思いますが、私が吉野川タクシーでドライバーをしていた時に、お客さんとして乗っていただいたのがきっかけです。徳島ニュービジネス協議会主催のスタートアップベンチャーキャンプが海陽町で毎年開催されています。村口さんが監修していますが、第1回目の時にニュービジネス協議会から、村口さんを海陽町までお送りしてほしいと依頼されました。海陽町までの車中で「君は若いな」と言われました。この年齢でドライバーはめずらしいですから。家業でやっていると説明すると、「君はタクシー業界をどうしたいんだ」と聞かれたので、「目の前の課題を必死で解決しているので、そこまで深く考えてはいないけれど、こうなったらいいと思う」という話をしました。すると、「現場で培った経験を全国で使えるようにモデル化すべき」と言い始めて、すごく評価をしていただいた記憶があります。翌日のイベントに参加させていただいて、懇親会で村口さんに「おもしろい。出資するから起業しろ」と言われて(笑)。ビジネスモデルも何もないのにスイッチが入ってしまったんでしょうね。結局、NTVP経由でなく、のちのち本当に個人的にエンジェルとして出資していただきました。

荒木: 劇的な出会いですね。

近藤: 2015年12月に電腦交通を創業し、村口さんにも創業の報告をしました。2016年10月に徳島ビジネスチャレンジメッセの「徳島ニュービジネス支援賞」で大賞を、11月に「とくしま創生アワード」でグランプリをいただいて、少しずつ事業として成り立つ状況になりました。





「徳島ニュービジネス支援賞2016」大賞受賞
提供：徳島ビジネスチャレンジメッセ実行委員会



「とくしま創生アワード2016」グランプリ受賞
提供：とくしま創生アワード実行委員会



村口さんから「がんばりなさい」と出資していただきました。

荒木：さすがですね。

近藤：社外取締役として初期には事業計画や資金調達などの絵を描いてもらい、今でも社外取締役にエンジェル投資家という関係です。

荒木：タクシー業界は約6,000社・20万台で中小・零細企業が多く、地方は人口減少が加速し市場は先細りです。しかし高齢化が進み、運転免許証を返納する方がこれからどんどん増えていく中で地域交通を維持するためには、タクシーの役割は小さくない。課題山積ですが、村口さんはその中で何かやれることがあるはずだと直感し、それをやり遂げてくれる方を無意識に探していたのかもしれないですね。

近藤：それはあると思いますね。村口さんは、投資ポリシーがすごく独特で、細かい論点はあまり考えずに、歴史をどう動かしていくかという俯瞰的な観点でとらえているんです。

タクシーの後部座席のタブレットでの広告配

信の実証実験では、村口さんは「ケーブルテレビや、ローカルのお悔やみ情報を流すべきだ」と言い出しました。東京の人たちはピンとなくて当然ですが、地域の人たちがほしい情報が何かということのを的確にとらえていると思いました。今日の前で議論すべきこととは違うことを急に出してきますが、それがすごく本質的だったりするんです。

荒木：今話を聞いて、村口さんのことでひとつ謎が解けました。村口さんは徳島大学の特任教授で、創業の講義をされたことがあります。講義録に「最近は坂本龍馬よりも、それを応援した山内容堂の方がすごいやつだと思うようになった」という言葉が出てきますが、今までどういう意味なのか、理解できないでいました。山内容堂は藩主の立場で、若い人がどういうふうに才能を伸ばしていけば日本を変えられるのかということをお所高所から考えて若い人を支援した、いわばプロデューサーだったと思います。村口さんもいつもプロデューサー的な視点で、どのようにこの事業を伸ばしていけば世の中を変えることができるだろうかという視点からスタートアップ企業を支援されているので、山内容堂に共感され、すごいやつだと思われたんでしょうね。



人格形成の3つのポイント

荒木：子ども時代についてお話しいただけますか。

近藤：小さい頃はごく普通でしたが、振り返ると親から何かをしると言われた覚えもなく、子どもの頃から自分でウィル(意志)を作る、人生の青写真を描いていくというトレーニングをしていたと思います。思考の柔軟性、経営者としての度量、器といった、無形の価値が養われたと思っています。人格形成が行われたポイントが三つあり、それが一つめです。

二つめは、アメリカに行ったことですね。日本にはない成果主義の価値観というか、競争原



株式会社 电脑交通 代表取締役社長 近藤 洋祐氏

理が働く環境で、人間力の筋トレをしてきたような感じがあります。すごく身近に差別や貧困があって、その裏側にひもづいた宗教などの多様性を体験しながら18歳から22歳まで過ごしました。

最後がタクシー業界に入ったことです。めざしていたメジャーリーガーになれなくて、特に大きな野心もなく徳島に帰ってきたら、家族がもう事業をやめようかという話をしていたので、できることがあれば手伝うよという感じでした。9台のタクシー会社で、当時の年商が5千万円くらい、当然赤字企業です。当時とても印象的だったのが、祖父母の年金を赤字の補填に使っていたことで、何のために経営しているのかと思いました。

+

メジャーリーグをめざして

荒木：メジャーリーグをめざしてアメリカへ留学されたそうですが、どうしてそういう夢にたどり着いたんでしょうか。

近藤：僕は高校球児の中ではきわめてめずらしく、高校で野球を始めました。自分でウイルを作り、将来自分がどういう形で飯を食っていくのかをちょっとずつ意識し始めたのが高校生の

ときでした。それまで6年間バスケットボールをしていましたが、プロとして仕事をしていくことを考えると市場が小さいと思いました。

荒木：世界的に見るとそうでもないんでしょうけれど。

近藤：そこは冷静な見積もりができていて、今の自分の実力ではNBAは当然むずかしいと思っていました。ちょうど松坂世代の人たちのドラフトの時期で野球が騒がしかったんです。それまでまったく興味がなかったんですが、プロ野球は国内のプロスポーツ

では一番市場が大きく、野球をやってみようという気持ちになりました。だから、強烈なあこがれというわけではなく、なるべく大きな市場ということで野球を始めたんですよ。プロをめざせるプレイヤーになった時に、自分がどの市場で野球をするべきなのか、高校1年のキャッチボールもできないうちから考えていました。

日本のプロ野球を研究してみたら、球場で選手はのびのびやっているけれど、外野では応援団がすごくガヤガヤやっていてあまりおもしろく感じなかったんです。高校の部活動は完全な縦社会で、1年生は先輩のユニフォームの洗濯をして過ごすような感じでした。プレイヤーとしての目的はパフォーマンスの最大化で、そうした個々のプレイヤーがチームになって試合に挑むと考えていたのに、このままでは、それ以外の感情論や精神論が混じった状態が大学まで続くのかと思いました。

もっと別の方法はないかと考えている時に、ちょうどイチロー選手がメジャーリーグに行ったんですよ。BS放送で見たメジャーリーグは青々とした天然芝が広がって、外野ではジェットコースターが動いていたり、ホームランを打てば花火が打ち上がったり。いろんな人種の人

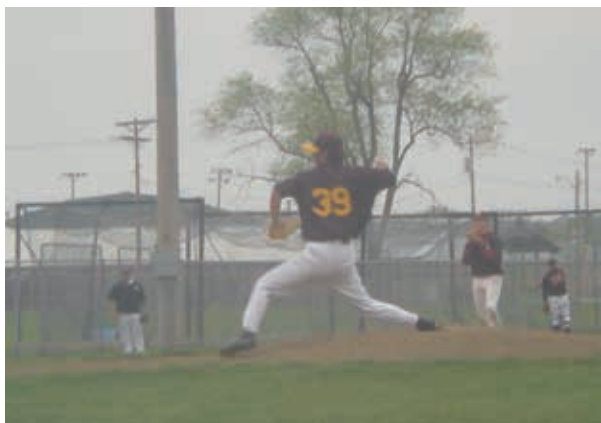
たちがいて、パフォーマンスも明らかに高く、年俸も日本の10倍、20倍で、とにかく市場が大きいと思いました。高1の球拾いしてる時点で、メジャーリーグをめざそうと決めて、大学はアメリカへ行きたいと両親に言っていました。おどろかれましたが、いいんじゃないかと。それで、高2の時、いくつかのアメリカの学校を見に行きました。

荒木： そうだったんですね。

近藤： どうせ行くなら甘えたくない、カバン一つで行って成功して帰ってくるというイメージでした。日本人がいないところがいいと思って、アイオワという土地を選びました。

アメリカに行ってから自分にとって、イチロー選手は道しるべのような大きな存在で、彼の生き様や発言したことに何度も勇気をもらいました。それまで日本人プレイヤーがどれくらいのレベル感なのか、アメリカではほとんど認識されていなかったんですが、そんな中で、イチロー選手はあれだけのセンセーショナルなデビューを果たしました。これはすごいことだと思いました。アメリカで自分をどう表現すればいいかわからず、英語もうまくしゃべれないといった状況でも、イチロー選手と同じように活躍すれば認められるんですよ。パフォーマンスで光るものがあれば受け入れられる、完全な成果主義の世界で、自分の実力を試すいい機会だと感じました。結果としてアメリカでいい感じに人格形成ができたと思います。

荒木： その裏には厳しさもあったんでしょう



アメリカ野球留学時代

ね。

近藤： すごく厳しかったですが、得たものも多かったですね。

アメリカの野球選手がどんな環境でプレイしているか、たとえば道具の整理やグラウンド整備は絶対しません。選手はあくまでもプレイヤーで、それ以上でもそれ以下でもないという感じです。日本では、みんなで使ったグラウンドはみんなで整備してというところがあって、それが悪いわけではないですが、選手がパフォーマンスを上げるために集中できる環境は当然アメリカの方が整っています。チームとしてきっちり分業制がとられていました。

今電腦交通が100人を越えた組織になり、分業制における僕の役割は、タクシー業界で経営者の方とコンタクトができて、現場のドライバーともコミュニケーションを取るという部分と、それをできるだけビジョナリーに投資家の方にお話しするという部分です。分業制で役割分担をしっかりとというのはアメリカで強烈に植え付けられたと思います。

あとは、好きだけどビジネスサイドもしっかりというドライな感覚が、地方には少ないですね。タクシー業界は余裕も時間もなく廃業がどんどん加速しています。そのタイミングで、成果主義で分業制、スピード感を持って動ける実行力のある人間が私だったんです。タクシー業界の今の課題解決に適した人材だったと思います。それが、野球や幼少期の体験を通じて仕上がってきた感じですね。

+

×

+

×

野球との決着

荒木： 日本へ戻られてからのことを教えていただけますか。

近藤： 野球をするためにアメリカへ行ったことを応援してくれた両親のために、卒業証書はちゃんと持って帰りました。野球との決着はつきましたが、メジャーリーガーになれなかったという絶望感もありました。一方で、アメリカ

の風土はすごく居心地がよく、また何かの形でアメリカに触れたいという思いがすごく強かったです。ふるさと徳島は大好きでしたが、できればアメリカでチャレンジしたいという思いもあり、それが混じって、すごく悔しい思いで帰りの飛行機に乗ったことを記憶しています。居心地がよかった場所に残れなかったことと、人生で唯一抱いた大きなすごく美しい夢が崩れ去っていったという現実をなかなか受け止められずにいました。

そんな気持ちで徳島に帰ってきたら、吉野川タクシーの社長だった私の祖父が脳梗塞で倒れ、経営ができる状態ではなくなっていました。家族がリハビリを一生懸命やっていたので、実家にいれば何か手伝えろと思ひ、徳島の企業に就職しようと考えました。ニホンフラッシュが中国に出した工場に行ける人を募集していて、応募したら即採用されました。製造業なので、まず研修で製造ラインに入るんですが、人生で初めての流れ作業ですごく楽しかったんですよ。梱包作業のラインで最速になろうと思って、一心不乱に作業していたら、なんか自分の人生を冷静に考え始めてしまいました。そして、人生で初めての夢を持ってアメリカまで行ったのに、どうやらまだ野球との決着がついていなくて、自分の中で決着をつけたいという思いが消化不良のようにわだかまっていることに気がきました。1か月の研修が終わり配属先が決まって、何か月か後に中国に行く可能性があると言われたタイミングで、やめさせていただきますと。引き留めていただいて、最後には頑張れよと送り出してもらい、今は、頑張ってるねとメッセージをいただいたりします。

徳島に近いところで社会人野球をできる環境が高松にありました。クラブチームではなく企業チームだったので、本来は企業に入社しないと入れないんですが、「野球に決着をつけるために、木のバットでホームランを打つという目標を達成したい。だから1年くらいで辞める可能性があるんで、入社して迷惑をかけたくな

い」と正直に話したんです。ヘッドコーチが徳島の方で、おもしろいから一緒にやろうと言ってきて、そこから1年半、特例で入社はずに企業チームに属していました。寿司屋とレンタカー屋とスポーツジムでバイトをして、いろんな人たちと色々な話ができて、日中は野球して、その時が35年間で一番の青春時代でした。それで、四番になって木のバットでホームラン打って、ようやくちゃんと決着がつかしました。

大会が終わって退部し、祖父のリハビリを手伝うために帰ってきました。その後二種免許を取って、一番最初に送迎したのが祖父です。おんぶしてタクシーに乗せて、リハビリセンターまでの送迎を2年くらいして、自然な感じでタクシー業界に入っていました。人格形成された3つのポイントが、それぞれコネクティングドットのようにつながって今の経営に生きている感じです。



吉野川タクシーをV字回復させる

荒木：その頃、経営環境は厳しかったんです。うか。

近藤：ええ、かなり厳しかったです。5年かけて再生しましたが、キャッシュフローがまともになり始めたのが4年目です。それまでは、社会保険料の支払いに祖父母の年金を充てていて、会社を閉じてそのまま年金をもらった方が幸せなんじゃないかとも思っていました。役員



吉野川タクシーでドライバーをしていた頃

借り入れだけで当時の年商を超えていたと思います。どんな公式に当てはめても、会社が健全だという数字は出てきません。タクシー業界は労働生産性が低い事業なので、9台の会社でどんなにやっても再生は無理じゃないかと思いました。

荒木：もう社長になられていたんですか。

近藤：専務取締役です。帰ってきた時の年商が約5千万円で、その後2012年に代表になって、そこから3年間で1.5倍の7,500万円になりました。

荒木：それはすごいですね。

近藤：数字を見ると2,500万円ですが、9台という台数を変えずに達成することができました。吉野川タクシーは一台あたり、一人あたりの生産性を見るとすごく優秀なんですよ。

荒木：どうやってV字回復されたんでしょうか。

近藤：電腦交通の事業にもつながっていますが、タクシー会社の顧客基盤は一人でも多い方がいいというのが、戦略上の私のゴールなんです。この会社だから呼びたいというリピーターの方を何人獲得できるかということ、顧客基盤と定義しています。今回のコロナ禍でタクシーの売り上げが50%、60%になったと言われていますが、それでも半分の方には利用いただいています。病院への通院や車を持ってない方の通勤など、生活利用で売上高の半分を支えられていたんです。これがあるのでタクシー業界は生き残っています。

タクシーを日常生活で移動手段として使っている方をいかに増やしていくか、その一点のみを考えていました。利用状況を数値化して可視化すると、タクシーは朝と夕方しか忙しくないぞと。そこで日中の時間帯をどうにかしようとして市場調査を始めてみると、主婦や妊産婦さんが本当はタクシーを使いたいけれど、たばこくさかったり、乗車拒否されたりして、使えないでいることがわかりました。そうした社会的な課題ともいえるべき切実なニーズが埋も

れていたんです。それなら、安心してご利用いただけるようなサービスを提供すれば市場を掘り起こせるのではないかと考えました。それができれば、顧客総数をどんどん増やしていけると思いました。まずは妊産婦送迎サービスと、学習塾にお子さんを送迎する働くママさん向けのサービスを始めました。

荒木：マタニティタクシーとキッズタクシーですね。

近藤：そうです。二次的、三次的な効果まで考えて、ライフタイムバリューをいかに提供していくかを考えました。今使っていただけるお金が500円か1万円かという目先のことなく、このタクシー会社がすばらしいから何か機会があればまた使うという、その先何十年かの生涯の消費額をイメージしましょうと。

たとえば、妊産婦送迎サービスを実際に利用されるのは、会員登録者の5%です。そこで、出産や定期健診でご利用いただいた方に、生涯使っていただけるキッズタクシーなどのサービス設計をしていくことで、顧客基盤の拡大を始めたいんです。生涯のおつきあいをしていくための逆算でどんなサービスをしていくべきかを考えました。10年、20年の取り組みになると想定していましたが、結果として5年でV字回復できました。プロセスの最適化、合理的なモデル化ができたのはインターネット経由のサービスだったからだと思います。たとえば、マタニティタクシーはネットで住んでいる場所と通院先、それから支払いの売り掛けの設定もできるパッケージで、一度会員登録すれば2回目以降はそうした入力なしで気軽に利用してもらえます。

ITを通じた顧客獲得で吉野川タクシーが順調に回復したので、成功体験として業界メディアなどに取り上げていただきました。しかし、これでいいのかという気持ちになりました。つまり、タクシーはその地域の移動を支えるインフラで、吉野川タクシーは再生して月間で約5千人の輸送機会がありましたが、9台の吉野川



タクシーがどんなにがんばっても5千人の輸送機会しか担保できないと。もっと業界全体として最適化、進化をしなければいけないのではないかという気持ちになりました。きっかけは村口さんとの出会いです。そこから電腦交通の発想にたどりついた感じです。

+

×

+

×

電腦交通がタクシー会社の課題を解決する

荒木：電腦交通は、クラウド型配車センターとクラウド型配車システムを提供しています。それぞれ、どのようなサービスか、簡単に教えてくださいいただけますか。

近藤：まず、クラウド型配車センターから説明します。電腦交通のクラウド型配車センターを使っているタクシー会社にお客さまから電話があると、電腦交通のコールセンターに電話がつながります。お客さまは普段使っているタクシー会社に電話したと思っており、電腦交通のオペレーターが対応していることは知りません。そこでオペレーターがお客さまのオーダーを聞き、最寄りのタクシードライバーに指示をして配車し、経路も指示します。オペレーターは大きなモニター画面でオーダーと車両を確認しながら配車を実行します。タクシーにはタブレット端末が搭載されていて、送迎場所、目的地と経路などの情報が地図とともに表示されます。このクラウド型配車センターは、業務が同じで悩んでることも同じなら一緒にやりましょうというアイデアで、電腦交通の出発



クラウド型配車システム



車載されたクラウド型配車システム

点とってよいと思います。

次に、クラウド型配車システムですが、自社の配車センターを利用するタクシー会社に対し、コールセンター業務を除いたシステム部分だけを提供するものです。このシステムの利用料金はタブレット端末とソフトウェア、通信費込みでタクシー1台あたり月額3,500円という、利用しやすい価格に設定してあります。自社にサーバーを設置した場合、システムのメンテナンスは費用がかかるので、結果的に古いシステムを我慢して使い続けるしかなかったのですが、電腦交通のシステムの場合は最新のソフトウェアがクラウド上にあってインターネット回線を通じて自動的にアップデートされます。アップデート回数は平均月5回以上にもなります。また、自社でサーバーを更新する手間もかかりません。

荒木：タクシー会社の業務を一部アウトソーシングしてもらって、電腦交通が業務を請け負うというものです。これにより「徳島市内にある車両9台の吉野川タクシー」という地理的・物



クラウド型配車センター

理的な制約に縛られずに全国で業務を展開することができます。素晴らしいアイデアですが、思いついたいきさつを教えてください。

近藤：当時、マタニティタクシーやキッズタクシーなどのウェブサイト経由の集客は全部自分でやっていました。その程度のウェブサイトを構築する知識はありましたから。吉野川タクシーの再生や村口さんとの出会いで、業界を俯瞰してどうしていこうかと考え始めた時に、それを実現するためのシステムが必要だと感じました。何となくその時に自分の見ていた景色は、母親が疲れた様子で経理をやり、夜中のお客さまの電話を取って、ドライバーに連絡して配車指示をしていた姿でした。どんな小さなタクシー会社でも配車業務は必要です。夜中は稼働率が下がるのに、いつかかってくるかわからない電話に対応するために人をはりつけておかなければなりません。これがタクシー会社にとって、大きな負担になっています。それはどのタクシー会社におじゃましてもしっかり同じでした。

荒木：他のタクシー会社も同じ悩みを抱えていたと。

近藤：経営者も高齢者が多く、何とかしなくてはという気持ちになりました。紙でデータ管理をしていたのでは統合して運用できないので、標準化した業務管理システムを各社が使って、それを統合して一か所でオペレーションできないかと考えました。タクシー業界で当時使われていたシステムでは技術的にむずかしく、そもそも最新の機器もすごく高価でした。無線だけで営業している会社もまだまだたくさんありました。

2010年にソフトバンクがiPhone3Gを発売しました。スマートフォンは従来の機器に比べるとすごく安く、タブレットも使われ始めました。移动通信機器なので無線よりも送受信できるエリアが広く、使えるかもと感じました。吉野川タクシーも音声無線だけの配車でしたが、無料アプリをつぎはぎで入れたタブレットを全

車に置いたりしていました。運用はできていましたが、これで広がりを作るのはしんどいと思っていた時に地域イベントでITエンジニアの坂東と出会いました。「タクシー業界には目の前に課題がたくさんあるが技術がない」と暑苦しい感じで話していたら、坂東が「おもしろそうですね、それ作れますよ」と。それが2015年の秋です。僕の話だけでなく、いろいろな人の話を聞きたいと、タクシー会社を20社くらいまわって意見交換をして、「近藤さんの言ったことは本当ですね。じゃあ開発しましょう」ということになりました。それで2015年12月に2人で資本金を出し合って立ち上げたのが電腦交通です。

タクシー業界で、配車業務のアウトソーシングというのは心臓を差し出すようなセンシティブな話です。それを、徳島で一番小さい会社が提案しましたが、吉野川タクシーの再生という背景と、徳島は先々人口減が進むという話に妙に説得力があって、勇気を出してアウトソーシングしてみようという事業者が少しずつ現れました。

タクシー業界はドライバーも電話当番の人たちも人材が不足していき、絶えず新しい人を採用することが必要になります。そこで配車システムは経験のない人でも使いこなせるようなユーザーインターフェースにすると決めて開発しました。2015年の冬は、できあがったばかりのα版のシステムを組み込んだタブレットをタクシーに積んで、実際にお客さんを乗せて検証



CTO(最高技術責任者)の坂東さんと

するという作業をずっとやっていました。その検証作業にもとづき改良を加えたβ版のシステムを使って2016年2月に県内の事業者の方に向けて説明会を開き、少しずつ仕事が取れるようになりました。

元々は、コールセンターを使って配車業務の外注を実現するための手段としてあの配車システムがありました。外部のコールセンターから移動しているタクシーの車両に情報を飛ばすことが、今までの汎用性がない無線では実現できなかったんです。それでタブレットを使い、インターネットでつながっている配車システムを作りました。このシステムでは、タクシーに積んだ端末上に目的地やその付近の目印になる建物などの地図が表示され、そのお客様の過去の情報(足が悪いので荷物の積みおろしを手伝ってあげてください等)が表示されます。一番売れているのがこのシステムです。無線は、買った状態のシステムを、買い換えサイクルの8～10年の間、アップデートなしのまま運用していました。われわれのシステムは、月額いくらものいわゆるサブスクリプション(定額支払いで使い放題のサービス)型で、タブレットも通信費もシステムのアップデート費用も月額料金に全部含まれていて、常にシステムや地図などを最新の状況でご提供しますということで売り出しました。さっきの吉野川タクシーのライフタイムバリューとも通じますが、月額お支払いただくのはこれだけですが、使い続けていただければ毎月売上げが立ち、長期的には大きな売上げになります。

荒木: 今話題のサブスクリプション型サービスですね。ソフトウェア系は「SaaS(サーズ。Software as a Serviceの頭文字)」とも呼ばれ、Microsoft365(月額定額払いすると常にワード、エクセル等の最新バージョンが利用できる)が有名です。ユーザーは常に最新バージョンのソフトウェアが使える、インターネットを介して自動的に更新されますので、手間もかかりません。企業の側は、月額使用料は安くても使い続

けてもらえれば、おっしゃる通り長期的には大きな売上げになります。しかも、ユーザーがいくら増えても企業の側に追加コストはほとんどかかりませんから、新規契約が増えると、売上げが増えるだけではなく利益率も高くなって、ダブルで利益が増えていきます。業界標準ともなればネットワーク効果が働き、勝者総取りで、圧倒的なシェアを握ることも可能となります。それで今、SaaS型のビジネスモデルが高い注目を集めています。泣き所は、成長初期には費用が先行するのに、お試しで使った後解約するユーザーが多く、なかなか契約のストックが積み上がらないことです。SaaS型のビジネスモデルで成功するかどうかの鍵は解約率が握っているとされていますが、解約率はどれくらいですか。

近藤: 今のところ解約率はほぼ0に近い状況です。

荒木: 徳島県にも縁がある上場企業で、SaaS型のビジネスモデルを武器に、今急成長している企業があります。強みのひとつに解約率の低さが挙げられていますが、それでも年間10%弱は解約があります。解約率が0に近いというのは、初めて聞きました。すごいですね。

近藤: きわめてめずらしいことです。これがすごいですね。ソフトウェア系のサブスクリプション型のサービスは、通常は10～15%の解約率があるそうです。厳密には2社解約がありますが、どちらも廃業することが理由でしたので、使い続けたくないから解約した、というのは0に近いです。坂東が現場目線で作ってくれているからです。

荒木: 坂東さんとの出会いは、ものすごく大きな意味がありましたね。

近藤: 彼とはシンクロ率が高くて、どんな開発ポリシーを持って今何を開発したいと思っているか、全部わかります。一貫しているのが、タクシー事業者がほしいものだけ開発するということです。

荒木: 坂東さんには徳島経済研究所のIoT活



用研究会でも大変お世話になっています。阿南高専を卒業されて、東京で働かれていたのですよね。子どもの頃からプログラミングをされていた、すごい方だと認識しています。そういう方がUターンで戻ってきて。

近藤：奇跡的な出会いだと思います。いろんなエンジニアと会いましたが、彼は交通系の領域では随一の技術を持っていると思います。

彼の最も優秀だと思うところは、成長意欲が止まらないことです。あの領域なので、言語もどんどん新しくなっていくんですが、全部勉強しています。彼にはよく幹部陣が「それは勉強不足で、仕事をしているとは言えません」と怒られています。プロフェッショナルですね。

荒木：自分にも他人にも厳しい本当のプロですね。

近藤：うちのシステムは、エンジニア界限でも評判がいいんです。しっかり現場のことをキャッチアップして作っていますねと。テーブルの上で語られた設計図ではなく、二人三脚であちこちまわって、必要な機能と求められるユーザーインターフェースを見つけていった結果です。

+

コールセンターをフランチャイズ化

荒木：クラウド型配車センターの全国展開についてお聞かせください。一種のコールセンターですから、一か所で全国すべての配車指示を集中して行うこともできますし、全国各地に多数の拠点を設けることもできます。全国各地に拠点を設ける場合、さらに全部自前でやるか、フランチャイズでやるかという選択肢があります。

近藤：これまでは自前でやってきました。お金も限られているので、派手な広告戦略が打てるわけではありません。本当に地道な営業を続けてきました。ブランドイメージとして、業界のことがすごく理解できるサービス提供会社だということを前面に打ち出しました。

今日まさにプレスリリースされましたが、「クラウド共同無線パートナーシップ制度」でフランチャイズモデルを強化します。システムの販売代理店ではなく、全国各地で、電腦交通のコールセンターと同じモデルをオーナーシップを持ってやってくれませんかというものです。

電腦交通のコールセンターは、システム的にはどんな離れた場所からでも配車できます。しかし、遠隔地からの配車は、地元の人への配車に比べるとどうしても質が落ちてしまいます。地元の文化、方言、古い地名などの細かい地域情報がないので、あうんの呼吸で配車ができなかつたりするんです。その不安があるから電腦交通にアウトソーシングするのをためらっていた方でも、地元でコールセンターがあれば安心感が違うんです。地元を知っている人が配車してくれたら、なお安心だということで、電腦交通の配車センターを全国に作ってくださいと。

フランチャイズにすると、コールセンター業務を直営することによる儲けは失いますが、全国にフランチャイズのコールセンターができればシステムがたくさん売れます。サブスクリプション型サービスですので、新規の売上げがこれまでの売上げに上乗せされていって毎月の経常収入のストックが底上げされていきます。また、サブスクリプション型のビジネスモデルの特徴として、追加サービスの提供で月額料金を上げることも可能です。配車システムはタクシー1台あたり月額数千円と安いですが、自動配車というオプションをつければタクシー1台あたり金額が少し上乗せされます。タクシー会社、それも大手のように体力のある先からすると、タクシー1台あたりの少額上乗せというインパクトってそんなにないんですが、われわれからすると1万台のタクシーが少し課金額が上がればそれだけで月100万円、もし10倍になれば月1千万円で年間1億円を超えます。このように電腦交通のシステムがプラットフォーム化してみんなが使ってくれれば、ビジネスモデルが成り立つんです。

もう一つ、コロナ禍でコールセンターの問い合わせがすごく増えていて、直営でやっているスピードが追いつかないんですよ。このことを追い風ととらえて、フランチャイズ化して開放することで、広がりを作れるだろうと思ったんです。プレスリリースは今日ですが、事前に準備し、もうすでに札幌、新潟、香川、高知で導入に向けた取り組みがスタートしています。

＋ × ＋ ×

資本業務提携で全国展開を一気に加速

荒木：最初は本当に地道な営業活動をされたということですが、2018年にJapan Taxi、NTTドコモ・ベンチャーズ、ブロードバンドタワーと資本業務提携されました。メジャーな名前が勢揃いしています。目的を教えてください。

近藤：創業して2年で検証のフェーズは終わりました。次は製品として売れるようにし、タクシー会社に販売していくことです。検証のフェーズで、自信というか、プロダクトマーケットフィット(市場に支持され、受け入れられる商品やサービス)に近づいているという手応えも得ることができました。また、タクシー業界は衰退が加速度的に進んでいてタイムリミットがあり、一刻も早く課題解決に取り組まないといけません。無理のないペースで成長しては時間が足りないと思いました。そこで、自己体力の中で徐々にやるよりも、全国展開していきたいということで資金調達をしました。このときは、電腦交通として業務上シナジーがある事業者から出資をしていただくというポリシーで臨み、シナジーを生んで成長曲線を高め課題解決のペースを上げていくことができる事業会社と資本提携をしたのです。

荒木：自動配車システムは1台あたり月額数千円と安く、その中に端末代、最新のソフトウェア使用料、通信費などの費用一式が含まれていますので、利益を上げるためには毎月の通信費を相当安く抑えることが必要です。NTTドコモとの提携が生きてきますね。

近藤：通信費はNTTドコモと相談して、徳島という一番儲かっていない地域のタクシー会社がシステムに支払える金額はいくらかというところから逆算して決まりました。東京の事業者目線でプライシングしてしまうと、地方の事業者にとっては不要な機能がたくさんついてすごく高いものになるので買えません。それでは全国でシェアを伸ばせないと思いました。徳島で買える価格を実現していくためには、端末の調達コストを下げ、維持コストを下げるための努力が必要です。それでNTTドコモとの資本業務提携になりました。

荒木：なるほど、スピード感を持って全国展開していく足場を固めるための戦略的な資本業務提携だったのですね。その後JR西日本イノベーションズとも資本提携されました。

近藤：契約の関係で他の3社との契約に間に合わず4か月ほど遅れましたが、内容的には同じです。どちらかという、NTTドコモはインフラや機材調達の印象が強いと思いますが、地域課題解決のための実証実験もやっていますし、Japan TaxiやJR西日本とも同様にやっています。タクシーだけの世界にとどまらず、鉄道などとも組み合わせた新しい移動体系を各地域で作っていくというチャレンジに2018年から取り組んでいる状況です。

荒木：それから2年後の2020年10月に三菱商事、JR東日本スタートアップ、第一交通産業グループ(以下、第一交通)、エムケイ、阿波銀行、いよぎんキャピタルからも資金調達されています。

近藤：2018年からの2年間でそれなりに市場でポジションを取ったことで、競合他社から新規参入してきたライバルと見なされています。こうした中でシェアを取っていくためには、当然ビジネスサイドでも強くなるといけません。そこで資本業務提携というかたちで、大手タクシー会社に加え、今回はタクシー業界の領域を超えた先からも出資していただきました。



+

×

+

×

大手タクシー会社との提携

荒木：ところでエムケイや第一交通、Japan Taxiなどの、何千台という規模の大手タクシー会社とも業務提携されています。そうした大手はすでに自前の配車センターを持っているので、御社の出番がないように思えますが。

近藤：彼らはコールセンターではなく、電腦交通のシステムの顧客です。多角経営しているので、それぞれの部門で顧客基盤があり、異なる業界のシステムを使っていました。そのため、たとえば、ポイントサービスを実行しようと思っても統一できず、紙の伝票で集計していても効率が悪かったんです。

エムケイと第一交通とは、請求管理システムとの連携や、顧客基盤と配車システムを生かした付加価値をどうつけていくかといった議論をしていて、うちのメンバーがプロジェクトマネージメントをやっています。仮説を立て、その場合システムはこうなりますといったことをやっているのですが、これはタクシー業界のことをあまり知らないコンサル会社には難しいと思います。われわれは、業界がわかり、かつITもわかってコンサルもできるというポジションにいますので、プロジェクトマネージメントができるんです。単純なシステム契約でなく、今後のタクシー事業者の経営戦略を練る企画の中核に入ったという感じです。ここは大きなポイントの一つです。

もう一つの側面は、タクシー業界の再編という戦略上でも僕らを必要としてくれていることです。コロナ禍でずいぶん傷んでしまったタクシー業界で、エムケイ、第一交通、日本交通などが再編の中心プレイヤーになっています。今後業界再編が加速していくとみられますが、合併先のシステムが同じ電腦交通だとシステムの統合作業が不要になりますので、すごくアセットライトに進めていけるんです。

荒木：そもそも電腦交通のシステムが大手にも使っていただけるものになったのは、大きなメ

ンテナンスを加え、オプションとして自動配車システムや情報解析を提供するようにしたからではないかと思います。これは、大手にそうしたニーズがあることがわかっていただけなのではないでしょうか。

近藤：そうです。そうした機能がなぜ必要かというところまでくみ取った上でユーザーインターフェースを決めていきました。これは、大手からのシステム開発受託とはちょっと違いますが、ユーザーニーズを的確にくみ取った開発だと思っています。それで、信用が貯まっていて、資本業務提携に結びついたのだと思います。

+

×

+

×

会社の一番重要な資源は人である

荒木：電腦交通の3つのバリュー、Think & Act(考えて、動こう)、Commit & Grit(責任を持ってやり切ろう)、Give & Glad(与えて、喜びあおう)についてお聞かせください。

近藤：まず、英語にしたのはニュアンスが広いからです。この3つには、自分の頭で考えて、自分の人生にオーナーシップを持ってくださいという大きな意味があります。たとえば、最初の2つは、物事を自分なりにどう咀嚼して、自分の経験やパフォーマンスに落とし込んでいか考えてくださいと。会社として、タクシー業界に対して、達成したいことをいかに達成していただけるかということを経極のミッションとして掲げていますが、それから逆算して自分の仕事論をどう作っていくかということです。

最後のGive & Gladは、自分の人生をかけてこの業界を再生したと言えるくらいの、自分の人生を大きなストーリーにしてほしいということです。自分はタクシー業界にコミットしたいから、誰か人に言われてやったわけではなく、自分が何かをよくしたいためにこういう犠牲を払ってますと平気で言えるような人たちがいてほしいなという思いから、Give & Gladを掲げています。Give & Takeだとリターンを求

×

めているみたいです。貧乏な業界でリターンを求めてもしかたがないので、そこは一方通行でいいですね。

荒木：これを最初に拝見したときは、「自分の頭で考えて、自分で責任を取っていく」という自己責任の原則を英語で表現されたという点で、アメリカでの体験が生きているのだと率直に思いました。アメリカは本当に自己責任の社会ですからね。

それとこのバリューには、企業がどんなに大きくなっていても通用する、普遍的な価値が含まれていると思います。また、会社が小規模なうちならともかく、大きくなると細かいことすべてを社長が指示することは難しくなります。でも、いくら会社が大きくなって、バリューが社員に浸透していれば、気持ちを一つにしてみんなが同じ哲学、方向で動いてくれます。そうすれば、社長は大きな経営戦略を練ることに専念し、業務は他の役員や社員に任せることができます。

近藤：会社をどのような組織にし、社員にどう意識付けをして行動してもらおうかというのは、すごくむずかしい経営判断になります。次の時代に合わせた大きな意志決定をしなければいけないタイミングかなと思っているんです。今までのように、精神論だけでどうにもならない時代になってきたので、これからの時代は労働者側にも、こういう制度、環境で働きたいとコミットさせないといけないと思います。今使っている人事評価制度は、等級をいくつかに分けて、社員全員にOKR (Objectives and Key Results、達成目標と主要な結果)を決めさせて、俯瞰的に社会を見られるようにトレーニングメニューを自分で考えさせています。評価についてのポリシーや理念、バリューを掲げて人事評価制度を作った上で、その土俵の上で何をするかを本人たちに決めてもらっているのが納得感があるんですよ。その上で、会社としても、その年齢層ではなかなかできない金額を動かすようなチャンスをどんどん与えています。

自分で考えて行動するというバリューの中から出た取り組みです。納得感のある制度を設計して、なおかつ自分の会社の一番重要な資源は人だと言い切れる組織にしています。

荒木：電腦交通のブログを読むと、自分でやりがいのある目標を見つけてそれにチャレンジできることに魅力を感じて入社した人もいますよね。

近藤：キャリアを積むために2、3年で転職するのではなく、この電腦交通で10年かけてやっていくという人材が集まりやすくなっています。キャリアより生き様ベースで入ってくる人が多いですね。

+

×

+

×

2年間で業界シェアを一気に拡大する

荒木：今後の展開についてはどうでしょうか。

近藤：向こう2年間でタクシー業界内のシェアを一気に拡大し、まずは電腦交通の配車システムがタクシー業界で最も使われるオペレーティングシステムであるというポジションを確立したいと思っています。その上で、タクシー事業者の営業面やサービス提供面で業務高度化が可能となるようなシステムを開発し、オプションとしてどんどん配信していく必要があると。課題があれば仮説を立て、課題解決のための新しいプロダクトやソリューションを提供していくということです。

最近世の中でよく言われるデジタルトランスフォーメーション(DX)の本質は何だろうかと私なりに考えました。出てきた答えは、「本当に必要なものは何かという仮説が持てるかどうか」でした。私自身がタクシー業界にいたので、必要なエビデンスが身近にあり、困っているところがすぐわかり、安く高度なシステムの開発や配車センターの共同化という仮説を立てることができました。この仮説を検証し、改善する取り組みを周りのタクシー事業者と一緒に続け、一つひとつ課題を解決してきた結果、われわれの取り組みがDXと表現されるようになって



たのではないかと。タクシー業界のDXを成し遂げるために、向こう2年でシェアを一気に拡大するということを掲げています。

荒木：タクシー業界の悩みが身にしみてわかっていることが最大の強みと言っていいんでしょうか。

近藤：論理を超えたところの気持ちまでキャッチできる存在だというのは強みですが、もう少し分解していくと、大きく3つになります。

今日本に約6,000社ある法人タクシー会社のほとんどが中小企業です。今一番売れているシステムは、一番安いものです。プライシングのこともあります。それ以上に困った時に彼らを助けるためのソリューションがオプションとして用意されているので、安心してまずは一番安いシステムを導入してみようということになっているのかなと思っています。一番安いシステムであっても常に最新のソフトウェアに自動更新されますし、後でいつでもコールセンターを外注するとか、自動配車機能などの機能をオプションとして追加することで経営改善に活用することができます。

われわれはタクシー業界の課題を抽出して、本当に必要なツールが何かということまでコミットすることができます。今大手向けには、長期計画を立てて、必要な機能などのビジネス側の要件定義をしっかりと整えたうえで、必要なシステムを開発するプロジェクトのお話も進んでいます。これまでの開発会社は、パッケージで、大手なので保守が24時間365日しっかりしていますということが強みでしたが、保守の強さについてはわれわれも資金調達によって人員増加などで実現しています。われわれは、彼らがほしい事実は何なのかということまでコンサルしながら必要なものだけ開発しています。

それから、タクシー業界のトップティアのJapan Taxi、エムケイ、第一交通などは、社内に非常に優秀な人材が多いので、われわれが入ることで社内がすごく動いていきますし、逆に、こういうものがあればいいんじゃないかと

いう彼ら目線でのフィードバックがもらえます。日本のトップ3の法人タクシー会社との資本業務提携で大手の課題がわかり、元々中小タクシー業者の悩みはわかっています。ですから、いわゆるティア2、準大手、中堅クラスに提供できるパッケージを作っていく際、上と下からはさんでいくことができるという強みがあるんですよ。

荒木：今後一気に普及していきそうですね。

＋ × ＋ ×

人口減少社会における交通サービスをデザイン

荒木：地域課題の解決においても電腦交通は重要な役割を担っています。山口や尾道、福島、丹波篠山市など、自治体との実証実験を積み重ねていらっしゃいますが、見えてきた課題や成果を教えてください。

近藤：やっていることはもちろんタクシー業界の課題解決ですが、タクシー業界が次の形態に進化することによって人の移動が活性化して、その結果新たな経済圏が生まれたり、消費額が増えたりするといった効果を地域に

岩国市×NTTdocomo×株電脳交通×第一交通株

予約制 小瀬地区乗合タクシー

実証運行にご参加ください！ 100円/人

乗合タクシーは、バスのように他のお客さんと同乗することがあるタイプのタクシーです。バス内で乗り降りしなくても、通常のタクシーのようにご指定の場所（ご自宅の前など）に停車でき、ご指定の場所（病院・スーパーなど）まで乗れます。

いわゆるバスの路線バス（上道・御堂線）の乗車を代りに利用できるかどうか、新しい形の交通手段を御堂線と小瀬地区で試験的に運行しますので、ぜひお試しください。

乗合タクシーの実証運行期間中、いわゆるバスの路線バス（上道・御堂線）も運行しています。

ご対応したいお店のご住所情報（店舗情報・アクセス情報など）について、事業者の皆様のために活用させていただきます。また、本サービスについては、個人情報が指定されないお客様として加工の上、自治体関係者への提供をいたしますので、予めご了承くださいませ。よろしくおねがいいたします。

乗りたいときに乗れる！
乗りたい場所で乗れる！！

運行期間 令和2年11月17日～12月18日

乗車時間 毎日9:00～16:00 ※18時までに乗車いただければ、計測時間が18時を過ぎてもご利用いただけます

予約受付 利用日の前日から乗車の30分前まで（お電話の場合）
※前日予約の場合は、8:30～17:00 の間にお電話をおかけください
※当日予約の場合は、8:30～18:30 の間にお電話をおかけください

※ご予約の運行状況により、ご希望の時間に乗車できない場合があります

小瀬地区・和木駅前 ※詳しくは乗車の予約エリアMAPをご覧ください

誰でも利用できます※乗合タクシーではありませんのでご注意ください

1乗車100円/人（全年齢）※お支払いは現金のみとなります

普通車（セダンタイプ）2台（運行協力）※一交通機

※新型コロナウイルス感染症対策として、運転・乗降場所の小乗用します
（日につまみままで同乗できます）

乗合タクシーのご利用は ☎050-3189-0152

ご利用にあたっては、乗車の「一乗合タクシーを利用するには」をご覧ください。

乗車内容に関するお問い合わせは 岩国市総合政策推進部交通課まで 0827-24-5106

岩国市小瀬地区での実証実験

もたすことができるという手応えをつかんでいます。人口が減っている地域では、数十年後も今のビジネスモデルのままでインフラ事業者が運行するのはむずかしいと思います。それは、バス、鉄道、タクシーすべて同じです。

山口では、町を走っている100円で乗車できるコミュニティバスが全然利用されないの、それをタクシーに置き換えて無料にしたところ、一日2人しか利用がなかったのが、8日間で470組が利用して出かけたというデータが出ました。ほとんどが高齢者でした。コミュニティバスが使われなかった理由は、停留所まで行くのが大変だったり、バスに乗る時に足が痛いといった、高齢化が進んでいる町ならではのものです。タクシーの強みは、ドアツードアで移動できて、しかもどの時間帯でもオーダーを出せるということです。ドアツードアのサービスで乗用車が来ると乗りやすく、どこでも楽に移動ができます。無料にしたことでこれだけ移動が活発になりましたので、プライシングが重要であると感じました。

一方で、観光地では特定の場所に人が滞在して交通渋滞が起こってしまうので、尾道では景観を楽しみながら、人の交通量を分散させる無料の乗り物を走らせるという実証実験をやりました。そんなに利用者が増えないんじゃないかと正直思っていました。しかし、運行開始して一年近く経ちますが、いまだに多くの方にご利用いただいています。ちょっと意外でしたが、地域の高齢者の人たちが商店街に行くのに楽だ



グリーンスローモビリティ（尾道での実証実験で運行）

ということで使っているんですよ。ここでも、高齢化が進んでいる実態が浮かび上がってきました。

いろんな実証実験を通じて感じたのは、ドアツードアのサービスに対するニーズの強さです。これは高齢化が進んでいる国ならではのと思いました。コストが判断の基準になっていたものの、安ければ乗るというわけではなく、地域に適した交通が必要とされているんですね。

今までは、長い距離が移動できて、かつ、人の移動を束ねることで安く使える鉄道と、生活圏により近いところで鉄道と同じようにルートをまわるバスと、コストは高いけれど、ドアツードアで24時間365日稼働しているタクシーと、交通手段の棲み分けがきれいにできていました。たとえば、安く使おうと思えば、駅やバス停まで歩いていき、低コストの鉄道やバスで移動するわけですが、それすらも大変だという人がこれだけ増えてきています。しかし、全部無料のタクシーを走らせるのはコストがかかり過ぎます。そこで、今後はその地域で最も適した交通体系の企画や開発を担っていこうと思っています。たとえば、タクシーのプライシングを地域によって見直し、高齢化がすごく進んだ地域では、バスの運行をタクシーに吸収させてしまうといったことを今後考えていきます。さらに、朝夕のピークタイムについては通常より高く、ひまな時間帯は半額以下にできるのであれば、交通量自体をコントロールすることも可能だと思っています。

そういうことにチャレンジするためには法律を変える必要があるので、2020年8月に、ロビー活動や政策提言を目的とした「社団法人 X Taxi(クロスタクシー)」を立ち上げました。タクシー業界は、プライシング理論もそうですが、地域の事情もそれぞれ違います。東京と徳島ではプライシングが違って、裏側のコストは変わらないので、当然徳島の事業者の方が収益的には厳しくなります。今回の実証実験で感じましたが、地域によってほしい交通モードや



サービスも微妙に異なります。もう少し幅を利かせてプライシングできればいいんですが。

GPSを使い移動距離で料金を算出して、時間帯によってそれを調整していく事前確定運賃という制度も技術的には可能になっています。それらの実現のために組織を新しく立ち上げたことで、電腦交通のポジションが確立されたところがあります。電腦交通とクロスタクシーは、人口減少と高齢化が進むわが国で、プライシングや配車方法などを工夫することで、人々に身近な、より移動しやすい、サステナブルな交通サービスをデザインし、提供していきます。こうしたサービスを、今や誰でも持っているスマートフォンでエンターテインメントを楽しむ感覚で気軽に利用できるようになればと思っています。

+

×

+

×

タクシーのサブスクリプションは実現可能だと思ふ

荒木：徳島で10月に始めたサービス「おつかい代行とくしま」も、月額2,000円で週2回まで1時間以内の買い物などの用事が依頼できます。この値段で利用できるのであれば、すごく使い勝手がよさそうだと思います。

近藤：この実証実験は徳島県公共交通応援事業の支援を受けて行っているものですが、二つの目的があります。一つは、利用者が自分の可処分時間を増やすことです。このステイホーム時代には、移動して買い物して支払いをするという行為を、適正価格でアウトソーシングして自分の時間を買えるようにすることが必要とされているのではないかと、という仮説を立てたのです。

もう一つは、タクシードライバーの稼働が減っているのを、何か別の、対価をいただく役務を作るための試みです。2時間に1回しか仕事がないのであれば、空いた時間を別の役務に充てて売り上げを立てることで、タクシー業界としては別の収益を立てることができます。乗

務員の賃金がぐっと下がっているのを押し上げることができる可能性もありますので、今回の「おつかい代行とくしま」だけでなく、いろんなサービスを考えていきます。それくらい旅客の利用が減っていて、従来のお客様が戻ってこないかもしれないので、自分たちで新しく需要を作っていくというチャレンジですね。

荒木：タクシー乗務員の待遇を改善し、人の確保につなげよう。

近藤：そのとおりです。

荒木：コロナ禍でテレワークが普及し場所にとられない働き方ができる時代となりましたので、徳島への移住者を増やせないかと思っているのですが、課題の一つに交通手段の問題があります。移住者の中には運転免許を持っていない方もいるんです。

近藤：うちのCOOの北島も移住していますが、免許を持っていないんですよ。

荒木：そういう方にとって、タクシーはありがたい存在ですね。

近藤：今回、不動産会社のフィットと連携して、「電腦Fit住宅」という住居と移動をパッケージ化する取り組みを行いました。これは移住促進の観点でのチャレンジでした。地方は公共交通が十分には整備されていないので、移住したものの行動範囲が限定されたり、地方に来てしたかった体験が実現できないこともあったと思います。また、免許を持っていても、自動車を買うのは経済的負担が重すぎる場合もあるでしょう。

「電腦Fit住宅」は、移住者向けに家具・家電付きの賃貸住宅とタクシークーポンをセットにしたもので、「徳島市コロナ危機突破プロジェクト2020」として採択された事業です。毎月19,800円を支払っていただくと賃料だけでなく生活する上での移動手段となるタクシークーポンも含まれています。それで採算がとれるのかと思われるかも知れませんが、われわれのデータでは、この地域の平均的なタクシーの顧客単価は800円くらいで、ヘビーユーザーの方でも

利用は月に10回くらいなので、採算としては問題ありません。「おつかい代行とくしま」や「電脳Fit住宅」をやっている徳島市の市街地中心部では、端から端まで移動しても単価1,000円くらいなんですよ。

世の中にはいろいろなタイプのサブスクリプション型のサービスがあります。住居も民泊領域も広がっていて、自動車についてもサブスクリプションモデルができ、ライフスタイルをカスタマイズしていくためのいろんなパッケージが存在しています。「電脳Fit住宅」の企画を練るにあたって、日本人が一番好きなことを考えたら、支払いが楽なことでした。サブスクリプション型だと毎月一定額を支払えばいいので、支払いが楽なのですね。

荒木：「電脳Fit住宅」のことを初めて聞いたとき、果たしてタクシーのサブスクリプションがビジネスモデルとして成り立つのだろうかという疑問に思っていました。お話をおうかがいすると、ちゃんと成り立ちそうですね。

近藤：タクシー業界側のプライシングでサブスクリプション制が認可されていないので、顧客とタクシー会社の契約による定額サービスが使えず、サブスクリプションという表現にはまだちょっと遠いんですが、今後は地域によっては必要になってくると思っています。「電脳Fit住宅」は、フィットとタクシー会社の契約により利用者の方が定額で利用できるようにしていますが、タクシー会社と利用者とは直接つながることができれば一番いいですね。

+

大塚製薬のような地域のシンボルに

荒木：最後に、徳島に対する思いと、電脳交通についての徳島についてお聞かせください。

近藤：ふるさと徳島は、私の中では変えられない事実というか、名前と同じように最後まで残っていく自分のタグだと思っています。もっと言えば、名前は変えられますが、生まれたふるさととは変えられませんから、純粋に大事にし

ていきたいという思いがあります。このまちがすごく好きで、ずっと暮らしていきたいと思いますし、ずっと関わりを持っていたいと思う自分の原点で、絶対外せないタグです。それくらい特別な思いがあります。

電脳交通にとっての徳島は、最先端のモデルを生むエリアだということです。常に目の前に課題があり、人口減や高齢化、とにかく困りごとだらけです。東京で、徳島はこんなことで困っていますという記事を通じてインプットするより、目の前に困りごとがある方がよりあざやかに課題をとらえることができると思うんです。その中から生まれた仮説をもとに作った事業が、今タクシー業界をこれだけのポジションまで引き上げてくれたと思っています。この地域で暮らすことで最先端の取り組みができるのだと僕は認識しています。

荒木：なるほど、徳島は課題の先進県であり、ここで課題をすくい取ることができるというわけですね。また、電脳交通の事業はモビリティサービス、MaaS、SaaS、タクシー業界のDXに関わっており、時代の最先端をいっています。

近藤：もう一つ、ビジネスの成功事例が少なく、ビジネスサイドに強い人材があまりいないことを心配しています。ビジネスプランコンテストなどでも、ビジネスサイドの戦闘力がそんなに高くないんですよ。でも、能力がないのではなく、経験がないだけです。僕も最初は全然できませんでした。地方と都市部の格差、情報格差がその状況を生んでいると思うんですが。東京にいたらいろんな機会があり、緊張感を持って仕事しています。いい面悪い面ありますが、そういう環境に身を置くことによって修得できることがあるのは事実です。徳島ではそういう空気が流れていない分、情報格差が生まれやすいと思っています。

しかし、ベンチャー経営を通じて見てきたこと、経験してきたことがあります。そして、自分たちが課題だと思っていることの解決策を見つけ、そうしたニーズを取りに行けば、東京

ではなく地方の拠点でもちゃんとできるという証明をしたかったんです。東京に行けば解決するというのではなく、徳島にいても十分達成できると言える人たちがあまりいなかったんです。徳島を拠点にしてやり切ったというのが、大塚製薬、日亜化学工業しかないというのは、若い人たちに対して説得力に欠けます。僕たちだけが特別なのではなく、そういう人がもっとたくさん出てくるべきだと思っています。その一つのロールモデルになれたらうれしいなと思ってがんばっています。

荒木：別のところで、大塚製薬のように地域のシンボルになりたいとおっしゃっていますね。

近藤：大塚製薬はインターネットもメールもなかった100年前に創業して、徳島のシンボルになっています。経営のスピードも今とは比べものにならないくらい時間がかかったはずなので、僕たちは10年で彼らの規模になりたいと思っています。そうすれば、みんなイメージし

やすくなりますから。阿波銀行や三菱商事と資本業務提携をしたのだから、阿波銀行から融資だけでなく出資があるとか、徳島に三菱商事の人が出向してくるとか、若い人たちは今まであまり聞いたことがなかったのではないのでしょうか。伝えられることが増えていくのがうれしいですね。僕自身、立ち上げた時にはそういう経験をされている方と出会ったことがなかったので。感覚としては草の根運動に近いですが。

荒木：10年20年、一生かけて電腦交通の成長は楽しみに見届けていきたいと思っています。

近藤：僕たちも50年100年という時間軸でやっています。

荒木：期待しています。

(2020年10月21日 徳島市の株式会社電腦交通にて対談)

(対談編集 元木恵子)

