



# 1 日本の社会課題の解法を目指して

ある天才数学者は、「最も重要な未解決問題」に挑む際、従来数学の固定観念を覆すような理論を打ち出し、鮮やかにその解を得ました。その解法は、確からしさがなお議論されるほど斬新なもので、数学の常識の延長線上ではなく、違う宇宙から生み出されたかのような視点を持ち合わせていました。

2020年代は、従来の常識を疑い、再編し、新しい常識を紡ぎだしていく時代だと思っています。コロナ禍では、「新しい生活様式」という言葉が盛んに使われましたが、我々の生活環境も大きく変化しました。

例えば、「働き方の変革」。オンライン打ち合わせは当たり前のものになり、コロナ後もテレワークを継続して推奨している企業もあります。また、東京の拠点を故郷に移し、自分らしい暮らしを目指す人、家族の生活環境を考えて二拠点生活を実行している人も増えるなど、私たちの暮らし方も多様性が受け入れられやすい時代になっています。

今後、このような変化は多様な領域に及び、私たちの従来の常識を覆すような「生活の問い直し」が起こるのではないかと予想しています。日本社会は、あらゆる領域で社会課題を抱えており、従来視点では解決困難なテーマが増えているからです。現代の私たちの社会インフラや生活様式は、高度経済成長時に確立されたものが多く、現在の人口減少局面においてそのまま維持できるのでしょうか？

現代日本には、数多くの未解決問題が内包しているのではないかと。そして、次の世代を担う私たちが、新しい時代に適応できる新たな解法を生み出していくべきではないかと？

本書では、博報堂という一企業内の「社会課題解決プロジェクト」メンバーが、過疎の進行する一自治体でリアルな社会課題と向き合い、解決サービスの社会実装に奮闘する姿をご紹介します。プロジェクトの取り組みは、交通・教育・福祉・地域振興からマイナンバーカードを活用したサービスなど、我々の生活を支える多様なテーマに及んでいます。が、本書では、私たちのスタート地点である「地域交通」を中心に取り上げます。「ノックカルあさひまち」という、新たな公共交通サービス開発の実例とともに、このプロジェクトに携わる多様な方々の想いも、重要な構成要素といえます。社会課題の解法とまではいきませんが、同じような志を持つる方々に、少しでもお役立ていただければ幸いです。

「ノッカルあさひまち」は、博報堂が中心となり、富山県朝日町で社会実装した新しい公共交通で、現在、他地域にもその運行範囲が拡大しています。地域のマイカーを活用し官民共創で運営するもので、事業者協力型ライドシェアともいわれる新しい公共交通です。朝日町は、新潟との県境にある富山県最北の町で、町長自ら「社会課題先進エリア」と表現するほど、多様な課題を抱えたエリアです。現在の人口は1万人あまりですが、高齢化率は45%近く、人口減少も続くなど、国内でも有数の少子高齢化が進んでいる地域でもあります。

地域交通の要は、富山市とつながる「あいの風とやま鉄道」と、地域内を走る「あさひまちバス」と「黒東タクシー」です。ただし、バスは3台、タクシーは9台の規模で、町内移動はほとんどがマイカーによるもの。マイカーの登録台数はなんと8000台以上。日本の地方部は、どこも似た状況だと思いますが、圧倒的なクルマ社会なのです。私たちの取り組みは、この1万人の町の8000台のマイカーを地域資産として捉え、地域の公共交通を、これからの

少子高齢化時代に合わせて再編していこうというもの。交通を核に、地域教育や地域振興を掛け算しながら、地方ならではの日本版 MaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）を目指しています。

ところで博報堂は、あくまでも東京を拠点とする広告会社です。なぜ、朝日町の地域交通課題に取り組み、自ら新たな公共交通サービスを開発・運用するに至ったのか？ その出会いや考え方については、後ほどの章で説明しますが、ひとついえるのは、このプロジェクトは、博報堂にとっても大きなチャレンジであるということです。プロジェクトメンバーにとっても、博報堂にとっても、地域交通への取り組みはもちろん、広告以外のサービス開発や事業開発も新しい取り組みで、ほぼ前例のないものでした。初期メンバーは4名だけで、入社以来、営業として自動車会社のクライアントを担当し続けていた畠山と、マーケティングプラナーとして企業課題の解決やサービス開発にあたってきた堀内を中心に、自主的に結成したものの。いわば、大企業の中でのスタートアップ企業のようなものでした。

単なる交通領域のサービス開発（MaaS 開発）というよりは、「社会課題解決にチャレンジするプロジェクトのマネジメント」や、「新領域におけるサービス開発や事業開発の実例」といった側面が大きいと思います。博報堂ならではのマーケティングやクリエイティブの視点、

哲学としての生活者発想をふんだんに盛り込んだ構成を意識しています。また、本書でご紹介するサービスは、課題をデジタルの力も活用して解決していこうという、DX（デジタルトランスフォーメーション）の実践実例としても意義のあるものだと思います。

とくに、次のような方に、より共感いただけるものだと確信しています。

- ・ 地域を支えている、地方自治体職員や議員の方
- ・ 青年会議所、商工会議所、自治会、町内会などの地域団体の方
- ・ 自動車・バス・鉄道・タクシーなど、交通事業者の方
- ・ 交通以外のさまざまな事業担当者や興味のある方
- ・ 地方創生ビジネスを軌道に乗せたい方

そして、

- ・ 社会課題をテーマにした新規サービス開発を目指す方
- ・ 大企業の新規事業開発の担当者
- ・ 大企業でイノベーションを起こしたい方
- ・ 地方や日本の未来を担っていく学生の皆さん
- ・ 地方や日本の未来に関心のあるすべての方

本書で紹介する事例は、富山県朝日町の現場で私たちが取り組んできたもの。一つの町の話ではありますが、20年後の未来に日本中で深刻化しているはずの課題だと考えています。課題先進エリアである朝日町の事例は、将来の日本が生き残るための多くのヒントを与えてくれます。日本の明るい未来を描きながら、本書のページをめくってもらえたら、著者として嬉しい限りです。





# これからの地方創生のシナリオ 目次

まえがき..... *i*

- 1 日本の社会課題の解法を目指して *ii*
- 2 私たちの地方創生 MaaS チャレンジ *iv*

第1章 なぜ、住みたい町が消滅してしまうのか?..... *1*

- 1 地方の財政赤字を国が負担している *2*
- 2 合併吸収で市町村が減少する現状 *6*
- 3 「消滅可能性都市」が全国に与えたインパクト *9*
- 4 地方に暮らしている人の本音 *14*
- 5 国の地域交通への想い

—— 国土交通省・国土政策局総合計画課・課長 倉石誠司

*18*

## 第2章

地域の暮らしは、どこから弱り始めるのか？

21

1 世界で流行する『Mas』とは… 22

2 地方版 Mas は「デジタル×アナログ」でこそ成立する 27

3 交通の衰退は、地域衰退の一丁目一番地 31

4 交通を起点に地域活性を目指す「地域創生 Mas」とは？ 36

5 誰もが「地域の役に立ちたい」と思っている 41

6 コミュニティ活用によって生まれる効果 44

7 地方の交通は「相互補完できる再編」を目指すべき 48

8 現場からのメッセージ——朝日町・町長 笹原靖直 53

## 第3章

マイカー公共交通「ノッカル」は、何を変えたのか？

57

1 マイカー公共交通「ノッカル」とは 58

2 地域交通のコスト課題 61

3 ノッカルあさひまちの本質 64

4 日本初のマイカー公共交通として成功した理由 69

## 第4章

## 地域交通、Maas、行政DXがハマル、お決まりの落とし穴とは？……………

81

5 朝日町と博報堂のチャレンジ 76

6 朝日町にとつての「ノツカル」や「みんなで未来！課」

—— 朝日町役場・みんなで未来！課 寺崎壮 79

1 住民に愛されるサービスになっていますか？ 82

2 地元を圧迫するサービスになっていませんか？ 85

3 サービスの継続性まで設計できていますか？ 88

4 不安や不満の解決は、心情面までクリアにできていますか？ 93

5 テクノロジーありきのサービスになっていませんか？ 97

6 テクノロジー過多なサービス設計になっていませんか？ 100

7 データ分析やデータ活用が目的になっていませんか？ 104

8 自分たちにはできない構想×実装計画になっていますか？ 108

9 博報堂が社会課題解決プロジェクトを推進する視点 111

10 研究者からメッセージ —— 呉工業高等専門学校・教授 神田佑亮 114

## 第5章 『地域創生Maas』ハイライト 【まだまだ構想編】 .....

117

1 サービス開発の基本／博報堂流のプロダクトマネジメント 118

2 構想STEP「分析1」——環境分析は最低限の準備？ 122

3 構想STEP「分析2」——現場ヒアリングの極意とは？ 125

4 構想STEP「戦略プランニング1」——朝日町への0次提案 128

5 構想STEP「戦略プランニング2」——全方位への正式提案 132

6 構想STEP「実装プランニング1」——地域でのプロマネ 136

7 構想STEP「実装プランニング2」——サービスでのプロマネ 140

8 中央行政機関からのメッセージ——こども家庭庁・審議官 黒瀬敏文 144

## 第6章 『地域創生Maas』ハイライト 【つよごよ実装編】 .....

147

1 地域に根ざしたサービスを設計する 148

2 実装STEP「無償実証実験1」

——新サービスのローンチは「地域ごと化」から始める 151

3 実装STEP「無償実証実験2」——サービス改修は個別最適化の積み重ね 155

## 第7章

## 朝日町モデルで目指していることは「日本再生」！

.....

177

- |   |                                   |     |
|---|-----------------------------------|-----|
| 4 | 実装STEP「有償実証実験1」——社会実装に向けたサービスの現実解 | 159 |
| 5 | 実装STEP「有償実証実験2」                   |     |
|   | ——ビジネス視点でサービス／システムを検証する           | 163 |
| 6 | 実装STEP「社会実装1」                     |     |
|   | ——実運行・実運用へ向けてサービス／システムを開発する       | 166 |
| 7 | 実装STEP「社会実装2」——持続的なサービス運用体制を構築する  | 169 |
| 8 | 交通事業者からのメッセージ                     |     |
|   | ——有限会社黒東自動車商会・社長 近江順治             | 173 |
| 1 | 地域による共助共創型サービス                    | 178 |
| 2 | なぜ、共助・共創型が必要なのか？                  | 181 |
| 3 | 地域活性サービス「POHUNT」の設計書              | 185 |
| 4 | 地域教育サービス「みんななび」の設計書               | 190 |
| 5 | 日本全体で目指すべきものは？                    | 194 |

6 地域コミュニティを地産地消コミュニティに 198

7 地方創生プロジェクトに大切な考え方 203

あとがき..... 205

巻末特集 ノッカルあさひまち 関連資料..... 209