

### 第3回地域生活維持政策小委員会 議事録

○日時：令和7年12月16日（火）10時30分～13時00分

○場所：経済産業省本館17階 第2特別会議室（ハイブリッド開催）

○出席者

<委員>

浜口委員長、伊藤委員、小野委員、菰田委員、永沼委員、水上委員 ※委員は50音順

<オブザーバー>

内閣官房 地域未来戦略本部事務局、総務省 自治行政局地域力創造グループ地域政策課、農林水産省 大臣官房新事業・食品産業部食品流通課、国土交通省 総合政策局政策課、物流・自動車局貨物流通事業課、物流・自動車局旅客課、物流・自動車局自動車整備課、厚生労働省 政策統括官付政策統括室、金融庁 監督局銀行第二課、全国知事会、全国市長会、全国町村会、日本商工会議所、全国商工会連合会、第二地方銀行協会、全国信用金庫協会

○立石企画官

定刻となりましたので、ただ今から、産業構造審議会第3回地域生活維持政策小委員会を開催いたします。本日は、皆様、師走の御多忙のところ御出席いただき、誠にありがとうございます。小委員会の事務局を担当しております、経済産業政策局総務課企画官の立石と申します。本日は、よろしくお願いいたします。

はじめに、委員の出欠状況を報告いたします。本日は対面及びオンラインによるハイブリッドの開催方法をとっております。会場では6名の委員全員の皆様に御出席いただいておりますため、定足数である過半数を満たしていることを報告いたします。続きまして、本会議の運営について御説明いたします。議事・配布資料・議事録等は公開となります。また、小委員会の様子はYouTubeで中継させていただいておりますので、御了承いただきたいと思います。

それでは、本日の資料構成について御説明いたします。お手元 iPad 内の会議資料を御覧ください。「議事次第、配付資料一覧」、「委員名簿」、「資料1：（全日食資料）」、「資料2：（ヤマト運輸資料）」、「資料3：（三重交通資料）」、「資料4：（LocalCoop 資料）」、「資料5：地域生活維持政策小委員会 中間報告(案)、別添：エッセンシャルサービスの供給の持続性確保に向けた事業運営の効率化の事例集」、「資料6：地域生活維持政策小委員会 中間報告概要(案)」となっております。ファイルが開かないなどの問題が発生しましたら、事務局までお申し付けください。それでは、ここからは浜口小委員長に議事を進行していただきます。委員長よろしくお願いいたします。

○浜口委員長

おはようございます。産業構造審議会地域経済産業分科会地域生活維持政策小委員会の委員長を務めます浜口です。本日もどうぞよろしくお願いいたします。

では、議事に先立ちまして、経済産業政策局の佐々木総括審議官兼首席地方創生担当政策統括調整官から御挨拶をお願いします。

#### ○佐々木総括審議官

皆さん、おはようございます。本日も年末の大変お忙しい中、御足労賜りまして、誠にありがとうございます。本日は、前回第二回に引き続きまして、小売、物流、交通の各分野のさまざまな事業者の方から先駆的な取組を御紹介いただくことにしてございます。また、第二回目の小委員会では、エッセンシャルサービスの供給不足がもたらすマクロ経済上の影響について、2040年の成長シナリオをベースとした定量的な試算を御議論いただきまして、エッセンシャルサービスの供給の維持が、我が国の経済成長を支える礎であるということを確認させていただきました。

その上で、経済産業政策として、その供給維持のためにどのような方策を取り得るか、委員の皆様方からさまざまな御意見をいただきました。一つは、この課題は全国的な問題であるということ。二点目として、供給主体はさまざまな主体が考え得るということ。そして三点目といたしまして、エッセンシャルサービスの供給の持続性確保のための一つの方策として、事業運営の効率化を通じた事業者の採算性向上が挙げられるということについて、一定のコンセンサスが得られたと認識してございます。

本日の議論では、事業者ヒアリングとその討議に続きまして制度的措置の方向性についてこれまでの小委員会の議論を踏まえた取りまとめとして、中間報告案を御審議いただければと考えております。この本小委員会は、いろいろなメディアの報道から皆さんも感じられているとおり、広く国民皆さまの関心も高いということで理解してございます。委員の皆様方には、過去二回と同様、忌憚のない御意見、御知見賜れればと思います。どうぞよろしくお願い申し上げます

#### ○浜口委員長

ありがとうございました。

それでは、早速議事に入ります。最初に事業者ヒアリングを行います。本日は4人の事業者様から御説明をいただくことになっております。まず資料1について、全日本食品株式会社宇田川貴志様から、御説明をお願いいたします。

#### ○宇田川専務取締役（全日本食品株式会社）

ただいま御紹介に預かりました。全日食の宇田川でございます。今日、私たちは小売という立場から地域経済について、どのような対策をとっているかについて簡単に説明させていただきます。

次のページをお願いします。そもそも私たちの全日食チェーンとはどのような店かという、小さい中小の小売店が中心で、古くからその土地で商いを続けていて、もともと八百屋さんや魚屋さんという業種店からスーパーに、これから生き残っていけないという中で、スーパー、ミニスーパーという業態を作っていたという経緯があります。やはり、地域に根差しており、その土地で50年、100年商売をしている店舗が多くございます。

次のページをお願いします。こちらは、全国の加盟店分布図で赤いポチが、私どもの傘下の加盟店が点在しているプロットでございます。北は稚内の利尻島から南は西表島まで商品を運んでいます。近年、特に右下の奄美群島などの離島関係の店舗が増えてきているという実態もございます。なぜかという、物流の問題で商品が揃わないといったことがあります。また、過疎地にも

店舗があります。今、物流の問題から運んでいくのが非常に大変な時代になっています。その中で、私どもの加盟店の小さな加盟店には、納品回数を減らすなどの対応を行い、物流費を抑えていく取組をあわせて実施しています。

次のページをお願いします。私どもはコモディティの食品小売を扱っているのですが、生き残っていくためには最低条件必要な要素があると考えております。一つ目は、大手に負けない原価で商品を届け続けるサプライチェーンと書いてありますが、やはり飲料が50円も100円も高かったら、お客さんは買い物に来てくれないというところで、これが一番重要な商品という軸でございます。二つ目は、数値の「見える化」を行い、他店比較し改善を続けるサポート体制と書いてありますが、後ほど御説明しますが、商品と物流、情報、システムだけがあってもダメで、人件費の高騰や最低賃金のアップを踏まえて、生産性を向上させないといけないと、まだ100%できているわけではないですが、近年非常に力をいれてやっているところでございます。具体的には商品、物流、情報について説明させていただきます。

次のページをお願いします。まず、商品・物流事業として、北海道から沖縄まで加盟店が存在していますが、各エリアにドライの配送センター、チルドのセンター、そして生鮮の加工センターを持っており、比較的規模が小さい店が多いので、この生鮮・ドライ・チルドの4温度帯の商品を全て一つのトラックで温度管理をして、一括配送を実施しています。下の図にあるように、メーカーから商品が弊社のドライセンターやチルドセンターに入り、生鮮センターで加工したものをくっつけて、各加盟店に配送していくという流れを作っています。

次のページをお願いします。上側がドライセンターで、右側がチルドセンターで、一番下もドライセンターのスポットという特売商品についての写真でございます。参考程度に見ただけであればよいかと思います。

次のページをお願いします。これが生鮮センターです。精肉の加工センターを提示しておりますが、エリアごとにこのような生鮮センターをくっつけて、加盟店では売上規模が小さいので中々、従業員を雇って生鮮の加工ができなくなってきたので、本部が加工して持っていくという、生産性を上げていく一つの試みでございます。

次のページをお願いします。システムと販売サポートとして、小さな加盟店が多いので、全日食の本部が販売のサポートを行っています。POSデータから上がってくるデータを活用して、品揃えから売価の提案、発注も自動発注を含めて実証しています。10年ぐらい前から販促においても、一人一人の購買履歴から一人一人異なる販促を実行しています。情報システムに関しては、POSや電子マネー、クレジットなど個店ではできない対応を小さい店がまとまることによって、対応できる仕組みをあわせ持っています。

次のページをお願いします。生産性向上策と書いてありますが、すごい力を入れて実施しております。省人化レジは世の中で当たり前ですが、レジ、電子棚札を入れて、昨今値上げラッシュなので、真面目にやっても月間で1,000円など値上げがあると、5%程ミスが起きているのが実態です。この電子棚札があれば、夜間のうちにボタン一個で全てがしっかり切り替わっていくというような体制ができています。引出式什器という品出しの時に時間削減を行っているものです。自動発注や作業シフトや伝票入力がありますが、全店でできていないという実態がありまして、設備投資のハードルが非常に高いということでございます。こういうのを入れると、実際に

良くなっている店舗もありますが、そういう話をしてもなかなか、初期投資が影響し、なかなか手が挙がってこないのが実態です。ただ、やって分かったこととして、このようなシステムを導入しても、導入しただけではダメで、しっかりと数字が見える化し、私たちみたいな本部が一緒になって改善・改革をするのが一番重要だと感じています。

次のページが、実際に全国 16 店舗程でおこなった事例です。全て投資をして電子棚札やレジを入れて実証した事例でございます。令和 4 年ぐらいから始めて、令和 6 年までの 1 か月あたりのことです。事例 1 というのが、営業利益がマイナス 1 %だったお店が約 2 %に改善している事例です。事例 2 もそうですが、一番ここで言いたいことは、削減した人時を両店とも自分の得意分野に特化して、粗利構造を変えて、この結果が現れています。粗利を見てもらうと事例 1 では惣菜で 2 %程上がっていると思います。しかし、これが全店舗でできているかというと、できていないのが実態で、こういうところをシステムだけではなく、ソフトの部分で私たちと並走してやっていくのが現状の課題というところと、イニシャルコストが中小小売にとっては非常にハードルが高いということでございます。

次のページです。システム化による人時削減というところで、先ほどいった得意分野もそうですけど、これからの時代は、特に過疎地の店舗では高齢者の配達など、今ここも力を入れていて、地域のお子様と地域住民の接点というようなことも取組んでいます。どのようなことをやるかというと、単純にレジ打ちをやらせてあげて、年配のお客さんがそこで買い物をすると必ずその子どものところと並ぶという、ほわっとしたところを作っています。移動販売もやっていいますが、やはりこれからの時代、昭和の時代にあったサザエさんの三河屋さんではないですが、こうした仕組みを令和版でどのように構築していくか、システムによる人時削減を使ってそういうところに入り込んでいくという、昭和の時代とは違う形になると思いますが、そのようなところを模索しているところでございます。

最後になりますが、何としても「生き残る」と書いてありますが、今、非常に中小小売や零細は厳しい状況です。私は個人的には、弊社みたいなところは勝つ必要はないと思っています。負けないことが大切で、そこに生き残っているということが、地域住民や町や郡部のインフラになっていますので、何としても生き残るということが、事業側、加盟店側と力を合わせて、これから 50 年、100 年この土地で商売できる体制を作っていきたいというふうに思っております。

私からは以上となります

#### ○浜口委員長

宇田川様、ありがとうございました。小さい小売店にとっての物流と業務効率化のためのシステム、あるいは設備投資のハードルが非常に高いところを、全日食チェーンの共通基盤を利用できるという利点は非常に大きいと思いました。

続きまして、資料 2 について、ヤマト運輸株式会社執行役員梅屋智紀様から御説明をお願いいたします。

#### ○梅屋執行役員（ヤマト運輸株式会社）

ヤマト運輸の梅屋でございます、よろしくお願いします。

次のページをお願いします。私の方からは、ヤマト運輸が物流網の維持・向上に向けて取り組んでいる今の内容と、その維持・向上を進めるにあたり、地域での物流維持について一つ御提案をさせていただければと思っております。

次のページをお願いします。皆さん御存知かと思いますが、弊社は宅急便サービスを全国で展開しております。宅配便といわれる業界において、サービスのシェアは半分弱の46.7%で、年間取扱数量は23億個となっております。また、クロネコメンバーズという会員制サービスは延べ6,000万に近いお客様に登録いただいている状況です。私どものヤマトのリソースとして、下の方に書いてありますが、約17万人の社員がおりまして、もちろん他にも御協力いただいている外部のパートナー事業者様もいらっしゃいます。また、約17万人の内、5.4万人がセールスドライバーということです。御自宅に私どものセールスドライバーが訪ねて、宅配便・宅急便をお届けさせていただいているかと思えます。国内の宅急便ネットワークのカバー率は100%で、4万台以上の車両が稼働しております。皆さんも街角で、弊社の車両やドライバーを御覧になることが非常に多いと思います。ラストマイル集配拠点数は右下に書いておりますが約2,800拠点、全国に構えてございます。後ほど奥尻島という北海道の離島についても話をいたしますが、こちらにも営業所を構えております。この営業所を維持するための取組も紹介させていただきます。

地域の繋がりでは、協定の提携数も非常に多くなっております。21の都道府県庁様とも協定を締結させていただいております。基礎自治体としては519の自治体様と協定を締結しています。内容としては、書いてあるとおり、包括的な連携や災害時の連携、また地域活性化や観光、見守り等の協定を締結しています。

それでは次のページをお願いします。少し大きな話をする中期経営ビジョンというものをここに書いております。簡単にお話をしますと、左側に価値を見出すための経営基盤として人的資本や物流資本といったようなものを構えながら、右側の事業課題、社会課題に対して取り組んでいくことです。特に今回の会議のテーマに関連が深いものでは労働人口の減少、少子高齢化・過疎化、輸送力不足の深刻化、テクノロジーの進化といったような課題を踏まえて目指す形としては、持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業になりたいというような形で、新たな物流の新たな価値を創造していきたいと思っています。中でも地方部では特に、基盤領域である宅急便ネットワークの強靱化や提供価値の拡大を図っていくといったことを通じて、右下の方に社会価値ということで、誰一人取り残さない社会の実現を図っていききたいといったようなものを中期経営ビジョンで掲げさせていただいております。具体的に取り組んでいるものは次のページで御説明させていただきます。

持続可能な物流に向けたヤマトの戦略と書いてありますが、主にラストマイルまで運ぶ幹線輸送での取組を説明させていただいております。私どものネットワークは、例えばお客様が宅急便を地方に送ると、営業所からまずはベースと言われているターミナルが全国80ほどございますが、今度はお互いのベースの方にトラックを打ち合うという形でモノを運び、そこから営業所に運び、営業所からラストマイルの私どものドライバーがお客様に届けるといったような形になっております。その中の幹線輸送において、ベース間またはベースから営業所までの輸送の取組が主になっております。簡単に申しますと、輸送の最大効率化ということで、大型トラックのダブル連結トラック導入や、右の方には省人化と自動化として、来月から開始する自動運転のセミト

レーラーという関東・関西間の輸送ルートを自動運転にしたいと思っております。将来的にはレベル4、すなわちドライバーが不要な形で幹線輸送を行いたいと考えています。

左下の方では、業界全体の標準化として、私どもヤマト運輸だけではなく、他の事業者様にも御利用いただく形、または私どもが他の事業者様の幹線輸送の部分を御利用させていただくという形のプラットフォームを提供し始めております。こちらも稼働率を上げて、効率的で環境負荷が低い輸送を実現するという目的になっております。右下には昨今、報道されていますがベトナム最大のIT企業グループであるFPTジャパン様と連携させていただき、ベトナム人の大型トラックドライバーの採用育成プログラムを開始する予定でございます。こちらは日本で年間100名の採用を目指していきます。この方々は拠点間輸送の幹線ドライバーであり、ラストマイルの集荷や配達を担うドライバーではございません。

次のページをお願いします。ラストマイルにおける持続可能な物流の維持に向けた取組についてお話をします。まずは都市部で成功している館内物流モデルを紹介させていただきます。コンセプトは大きな施設内の物流を一つの事業者に集約して非効率を解消するソリューションでございます。仕組みとしては、複数の物流事業者様が納品した荷物を、例えば弊社が一括で請け負って仕分けと管理を行い、テナントへの最終的な配送もヤマトが行うといったモデルを行っております。これは非常に効率的であるということで、デベロッパー様からも高評価をいただいております。いろいろな大きなところで、他の事業者様もやられているという形で、権限が一元化されて、この事業者様をお願いしますというスキームが簡素化され、固定収入として施設管理会社から委託費をいただきながら、また他の物流事業者様から変動収入を手数料でいただく形です。そうすることによって、経済性が担保されるという形を今、都市部で盛んに行っております。

こういった都市部における点での取組というのは、過疎地域に応用できないかということで考えたものが10ページでございます。今お話をした、大規模な施設で行っているものを面で行ったかどうかという形のものです。

例えば過疎地域において、宅配業者のA、B、C社がいろいろなものを持ってきて、それぞれに宅配するのではなく、地域物流ハブを作り、そこに持ってきていただき、指定地域の事業者が各戸に配送し他の宅配会社から手数料を貰うというスキームです。先ほど右の方に入っていました、館内物流のものを面に置き換えて、こういったような事業者様でやる形です。最大の課題は経済性がどうかということになると思います。これは事業者間で任せると、なかなか進みません。誰がこのコストを負担するのかという話になって進まないの、例えば館内物流のように、右の方に3つのステップを書いています。旗振り役、例えば国や地方自治体の方が、もうこの地域についてはこの事業者任せましょうとプロポーザル形式で募って、そこで一番条件がよいところに任せるといえるようなことはできるのではないのでしょうか。技術的基盤を整備することによって、システム面から支え、実際にはハブをつくるというのは地方自治体や国から御支援をいただきながら利用させていただくことで、経済性・合理性がある形で効率的な配送ができるのではないかと案を示させていただきました。

残り時間が少なくなってきましたが、具体的な案の例として、次のページで奥尻島の取組でございます。ここにはヤマトの事業所がひとつありまして、奥尻島は人口2,000人ほどしかない離島で、一日の配送量としては2桁程となり、3桁はいきません。こういったところで、営業所

を必死で維持しております。ヤマト自体の取組としてはサツドラ様との連携で、営業所にいくとサツドラ様の商品が置いてあり、更に移動販売も始めています。ここには書いてありませんが、今年から更にライドシェアの実証実験も始めています。このような取組をしております。

次のページでは写真があり、右側には奥尻島の風景がありますが、1993年に大きな地震で津波を受けまして甚大な被害を受け、200名程の方が亡くなりました。その時は人口が5,000人でしたが、今や2,000人程でスーパーは町にございません。セイコーマート様が一軒、小さなホームセンターが一軒といったような形で、北側や西側に小売店は一つもありません。この中で、奥尻島にある弊社営業所の従業員は全員が奥尻島の出身者です。なんとかこの営業所を維持するために、移動販売車や先ほどいった商品販売、右下のようなライドシェアといったような形をしております。タクシー会社が一社一台なので、病院に行きたい高齢者をライドシェアでサポートしております。

前のページに戻ってください。このような形で、一つの離島でも佐川郵便様、日本郵便様といった方々がそれぞれに運んでいる状況ですので、そういったところを地域によっては一社を指定して、その方々がやっていく、ヤマトではないかもしれないし、ヤマトかもしれないけれど、個々によって違うことになると思いますが、集中させて運んでいくというのが、将来的にどうだろうかという御提案をさせていただければと思っております。

最終ページにはネコサポの説明を記載しております。

私の方からの説明は以上となります。

#### ○浜口委員長

梅屋様、ありがとうございました。最初のこの資料で国内宅急便ネットワークのカバー率が100%とおっしゃりましたが、改めて大変なことではないかと思いました。その中にはこうした、非常に綿密な戦略と、大変な工夫があるということが本日よくわかりました。ありがとうございます。

続きまして、資料3について、三重交通株式会社取締役高田和昭様、御説明お願いいたします。

#### ○高田取締役（三重交通株式会社）

三重交通の高田でございます。どうぞよろしくお願いいたします。弊社は日本バス協会の地方交通委員会の委員長職を務めさせていただいております。日頃から地域交通につきまして議論をさせていただいております。今日はこのような貴重な機会をいただきまして、誠にありがとうございます。

それでは弊社の現状と取組について御説明をさせていただきます。次の1ページお願いします。まず簡単に弊社の紹介をさせていただきます。資料の右上に記載しておりますが、弊社は持株会社であります。三重交通グループホールディングスを中心とした、運輸、不動産、流通、レジャーサービス業のグループ26社の中の一社でございます。三重県津市に本社をおきまして、従業員数は約1,900人、約800両の車両を保有しております。路線バスや高速バスなど乗合バス事業や観光バスなどの貸切バス事業、そしてその他の事業としまして、記載の9つの事業を行っております。営業収益の構成では、バス事業以外が約40%を占めております。後ほど御説明しま

すけれども、大変重要な役目を担っております。

次お願いします。まずバス事業と一言で申しておりますけれども、役割毎に大まかに分類をさせていただきます。まさに日常生活に直結する生活交通として、路線バスや自治体様から受託しておりますコミュニティバス、長距離移動を支えます高速バス、そして観光バスやスクールバス、送迎バスなどバスをチャーターしてご利用いただく貸切バスに分かれます。それぞれ社会インフラとして役割を担っているわけですが、今回の議論の中心は路線バスということになります。

次お願いします。続きまして、弊社を取り巻く事業環境ということで、三重県についてです。愛知県に隣接しております、ここの北勢エリアは自動車産業や最先端の半導体工場など工業地帯でありまして、名古屋市のベッドタウンでもあり人口が集約しております。また観光レジャースポットも豊富にありますし、県内の交通は南北と東西に繋ぐ鉄道を軸にしまして、主要な駅に路線バスが接続をしてネットワークを形成しております。

次お願いします。左上のグラフですけれども、これは三重県内の人口推移でございます。令和7年を基準にしますと、この先10年間で約13万人強の人口が減少するという推計をされております。真ん中の三重県地図の赤い部分は過疎地でありまして、南半分がほぼ過疎地、更にその右のバス路線図の毛細血管のように伸びる赤い線がバス路線でございます。同様に人口が張り付いている地域でありまして、特に三重県の北半分の沿岸部に人口が集中しております。

次のページをお願いします。コロナ禍前までの全国の地方の路線バス事業の状況でございます。左上のグラフ輸送人員は約20年前に比べて、75%程度まで減少しておりまして、右の円グラフのように路線バス事業が赤字のバス事業者は全体の約74%にのぼっております。その赤字を出しながらどう会社を持続してきたかというところでございますが、下段の図のバス事業の収益構造が示しておりまして、路線バス事業の赤字を高速バスや貸切バスの利益、さらにはバス以外の事業での利益で内部補助をして会社全体として黒字化をしております。

ここには記載しておりませんが、もう一つ背景がありまして、2000年代にバス事業への参入規制の緩和がありました。その結果、弊社の場合ですと、あるいは恐らく地方のバス会社も同様かと思っておりますけれども、当然ながら高速バスや貸切バスという儲かる事業のみに新規参入が相次ぎまして、やはり価格競争ということになります。結果、それまでの赤字の路線バスを内部補助することが厳しくなってきましたので、弊社としましてはバス事業以外の事業を強化してきたというところがございます。また同時に、我々は赤字路線バスを抱えていますので、儲かるバス事業だけをされている会社に比べて、どうしても待遇面でも付いていけませんし、新規参入のバス会社に多くの人材が流出をしたという経緯があり、実は運転士不足というのは今に始まったことではなくて、弊社では既に10数年前から続いている現状でございます。そして、コロナ禍で貸切バスの仕事がほぼなくなった時に、県内の様子では、新規参入されたバス会社から多くの運転士さんがバス業界を離れました。そして今、仕事は戻ってきておりますが、運転士が戻ってこないということも聞いております。我々も民間企業でございますので、赤字の路線バスをやめて、儲かるバス事業に資源を集中する選択肢もあるわけですので、バス事業者のことを一括りに考えるのではなくて、バス事業の内容でバス事業者を分類する必要があるではないかと我々としては思っております。

次のページをお願いします。コロナ後の弊社の状況です、左上の棒グラフの輸送人員ですけれど



も、コロナで落ち込みましたけれど、その後回復基調にありました。しかし、人口減少やライフスタイルの変化もありまして、令和6年度では、コロナ前の85%程までしか回復ができておりません。その要因の一つですけれども、赤の折れ線のように令和6年に走行キロが減少しておりまして、この年から運転士の労働時間規制が始まりまして、更に運転士不足が加速しましたので、やむなく減便や休止をしたことによりまして、走行キロが減少して、輸送人員の回復をとどませたという面がございます。また、労働時間規制によりまして、路線バスの運転士を確保するために、弊社では鉄道などの代替機関のある高速バスは減便や休止をいたしまして、貸切バスも受注制限して運転士を確保してまいりました。また、下段のように社員の待遇改善、あるいは燃料価格の上昇や物価高により運行コストが増大しておりまして、国や自治体様から補助金をいただいてもなお、路線バス事業の収支状況は大変厳しい状況が続いております。右下の円グラフにありますように、補助金の対象にならない赤字の路線、それから補助金はありますけれども満額補填の制度ではないために赤字のままの路線、補助金があり黒字というのは少し語弊がありまして、市町様による赤字補填で収支がトントンという路線、これらを除く純粋に黒字の路線は全体の20%程度という状況でございます。

次お願いします。結果、現状の収益構造ですが、弊社では運転士を路線バス事業に投入するために、利益の出る高速バスや貸切バスを縮小したことにより内部補助が減少してしまいましたので、路線バス事業でも効率化や減便、休止することによりまして、結果、会社全体としてなんとか黒字化しておりますが、現状のままでは全て縮小のスパイラルになっていくということになりますので、生活交通サービス確保のために弊社が取組んでいることを今から5つ御紹介させていただきます。

次お願いします。まず自治体様、地域との協働でございます。県や市町村としっかり議論する場を持たせていただいております。

次お願いします。時には地域と連携した来訪者の受け入れや社会課題への取組、また、弊社社員を自治体に派遣する取組を始めております。

次お願いします。続きまして人財確保の取組でございます。運転士不足はもちろんですが、整備士、事務職員も不足しておりまして、バス事業を担う人材の確保が急務となっております。自社の整備士が朝のラッシュ時間帯だけバスを運転するという取組をしたり、待遇や労働環境の改善など人材の定着性向上の取組であったり、外国人の採用を始めとしたさまざまなチャンネルを活用した採用活動の強化をしております。

次お願いします。地域に適した交通サービスの提供でございます。弊社では特に、過疎地などでの移動サービス維持のために、どのような交通サービスを提供できるか、新たな技術の活用を視野に調査、研究、実用化のために令和元年に新交通サービス推進課という組織を立ち上げております。

次お願いします。これは取組の一例でございますが、弊社がバスを運行するのではなく弊社のノウハウを活かしまして、運行管理や配車予約などのオペレーションの部分を担当させていただきまして、運転士は地元の住民にお願いするモデルをお手伝いさせていただいております。このような地域が複数ございまして、それらの配車予約の業務を一か所に集中して実施をしております、コストダウンによる持続可能性や路線バスとのネットワーク化の取組というのを今後進め

ていきたいと思っております。

次お願いします。次に、新技術の活用による課題解決でございます。バスの担い手不足への対応や、低炭素社会を目指しながら、バスを維持し、お客様の利便性向上を図っていくために DX、GX の推進が必要不可欠と考えております。

次お願いします。具体的には、左上、電気バスなどの人と環境に優しいバスの導入を進めています。右上、運賃のキャッシュレス化の推進はお客様の利便性向上と運転士や後方で精算業務に携わる社員の負担軽減にも繋がっております。現在、国交省様と完全キャッシュレスバスの実証運行を行っておりまして、実現に向けた課題の洗い出しをしているところでございます。左下、バス情報の見える化の推進は、お客様の利便性向上と問合せを受ける社員の負担軽減にも繋がっているところでございます。右下、自動運転バスでございます。現在、3つの自治体様の実証運行に参画させていただいております。加えて、今回は地域が離れている2か所の自動運転バスを、更に別の地域にある弊社の本社で一括して遠隔監視を行う実験を予定しております。

次お願いします。次に弊社のバス事業以外の事業について説明いたします。これまでの説明のとおり、記載の9つの事業は赤字路線バスを支える弊社の大切な柱となっております。基本的にはバス事業で培ったノウハウをベースにしまして多角化をしてきました。しかしながら、名古屋市のバスを運行します管理受託事業、あるいは、トラックでの郵便物輸送、例えば公用車などの自家用車の運行管理業もやはり運転士不足でございますし、自動車整備業も外国人整備士の採用で人員を確保しておりますが、賃金の良い都市圏への流出もありまして、いずれの事業も労働力不足と待遇改善などのコストの上昇により、利益の確保が厳しくなっております。

以上、主な取組を御紹介させていただきましたけれども、引き続き、路線バス事業の維持のために御支援いただきたいことを次のページに挙げさせていただいております。

次お願いします。まず一つ目は内部補助をして路線バス事業を維持している事業者に対しては、是非インセンティブを与えていただきたいと思いますと思っております。我々が懸念いたしますのは、赤字のバスを内部補助しても、会社全体で黒字であれば別によいのではないかという議論でいろいろなものが進んでしまいますと、やはり無理して路線バスを維持する必要がない、利益が出るバス事業だけやればよいということになります。地方の路線バスの縮小が加速することが大変懸念されるのではないかというふうに思っております。それから、現在、国や県から補助をいただき、大変ありがたいと思っております。しかしながら、満額補助の制度ではございませんので、是非満額補助への拡充をお願いしたいというふうに思っております。それから、バス事業の担い手確保の支援の拡充や、要件の緩和をお願いしたいと思っております。それから四つ目、自動車関係諸税につきましては、現状でも軽減いただいているところでございますが、路線バスにつきましてはさらなる措置をお願いしたいと思います。それから最後に、本日弊社の取組を御紹介いたしましたが、国の指針に沿う形で取り組んでおります。こういった社会的課題の取組や新技術の導入等については国の補助制度を活用させていただいておりますけれども、本年度も予算が厳しいとのことで、申請に対して減額査定となった状況も生じておりますので、是非今後も人口減少時代を乗り切るために必要なものとして、導入に加えまして、維持更新の部分も含めて拡充をお願いしたいと思っております。

次お願いします。最後に期待することを述べさせていただきましたけれども、弊社は地域社会と

共にこれまで発展してきた会社でございますし、これからも地域社会の発展に貢献していくことを会社の方針として取り組んでまいります。

御清聴ありがとうございました。

#### ○浜口委員長

高田様、ありがとうございました。路線バス事業というのは大変困難な状態であるということがよく分かりました。またその中で、需要の掘り起こしや人材確保にさまざま御苦労されているということを伺うことができました。そういった中でも、新交通サービスの提供という新しい分野に取り組んでおられて、このあたりは御社がこれまで、三重県の地域に根付いた信頼やブランド力、またはデータやダイヤ設計の知見などをフルに活用して、専門性を活かした新しい分野に取り組んでいるということが分かりました。どうもありがとうございました。

続きまして、資料4について、株式会社 paramita Co-Founder 林篤志様、御説明をお願いいたします。

#### ○林 Co-Founder（株式会社 paramita）

よろしくお願いいたします。私からは、Local Coop という新しい自治のあり方を提案させていただければと思います。改めまして、株式会社 paramita の林と申します。

私たちが、大前提として向き合っている課題はこの2つです。とてつもなく大きな変化で、変わりゆく世界の中でどう我々が生き延びていくのかを念頭にプロジェクトを進めています。皆さんよく御存じだと思いますが、気候変動もかなり深刻な状況で地域の単位でもいろいろな問題が起きていると思います。人口減少と超高齢化は構造的にかなり大きな変化をもたらしているのです、今日のような会が開かれていると思います。これまでの仕組みの限界に目を当てていけないといけません。自助と共助と公助という言われ方をしますが、人口減少に入り長らく経っているので自助も厳しい、そして行政や国が支援をし続けられるかという厳しいだろうと見なければいけないわけです。そうなった時に、自助、公助ともに限界に近付いている中で、共助や新しいテクノロジーや仕組みなど、概念そのものを変えながら、日本の過疎地でも人々が暮らし続ける未来を描いていかなければならないと私たちは思っておりまして、そうした中で、Local Coop という第二の自治体というコンセプトを御提案させていただいております。行政サービスやインフラ、エッセンシャルサービスそのものを誰かがやってくれると考えるのではなく、そこで暮らしている方であったり、外部の民間企業であったりなど、皆が協働しながら運営をしていけるような、補完的な、オルタナティブな自治のあり方を提案していこうということで、各地で実装が始まっております。今は4つの地域でスタートをしており、約数年たっておりますが、今日はその中でも真ん中の上の方にある、奈良県奈良市の旧月ヶ瀬村で行われている事業について御説明できればと思っております。

ここも過疎化が進んでおります。どうすれば、そこにある豊かな食、里山、多様な文化、その住みたい地域で暮らし続ける自由をどうすれば守ることができるのかという根本的な問いです。これは日本全国の中山間エリアであったり、離島であったり、過疎化が進む地域で問われています。このまま何もしなければ無理ですので、そうではなくて、そこに暮らし続ける自由をど

う工夫して実装していくのか。今回、月ヶ瀬というエリアは奈良市街地から約一時間離れた東部エリアといわれているところですが、私たちは月ヶ瀬をはじめとする大和高原というエリアで、Local Coop という取組を奈良市と地域住民とともに始めました。人口は約 1,200 人です。高齢化率はまだ 50%はいいいてませんが、いずれにせよ限界集落に近づいていく過疎地であります。お茶が有名であったり、烏梅（どばい）という特産があったり、温泉があるなど、地域ならではの特徴はあるわけですが、他の地域と同様に人口減と高齢化はどんどん続いていくしかない未来が明らかだと予想されている地域です。

そうした中で、まさにエッセンシャルサービスそのものや、さまざまなインフラの維持や管理は難しくなっているというのが明らかなので、月ヶ瀬エリアは例えばスーパーやいわゆる飲食店のようなものはほとんどなく、買物ができない状態です。そして、公共交通も縮小しており、空き家や耕作放棄地が増えていくというようなことも起きています。どんどん生活利便性が低下していき、やれることが少なくなっていくというのが日本の人口減少下に起きている地域の現状だと思っております。

奈良の市街地から約車で 60 分、そして伊賀から車で 15 分から 20 分というエリアになります。現状の月ヶ瀬の状況を御紹介できればと思います。まず交通の状況です。交通の状況は、基本的に市街地に出ないと買物ができない、やれることが少ないという状況ですので、さまざま民間企業様に交通網をはしらせていただいているのですが、先ほど三重交通さんからも御紹介ありましたが基本的には赤字路線でございます。そこに対して行政が一部補填しているという状況ですが、地域住民の足が弱まっているという状況は、これからも加速していくと考えています。

そして、住民の意識を調査しております。ここで書かれているものは、医療、公共交通、買物、仕事や、4つの事柄に関してもあまり十分ではない、かなり問題であるというふうに地域住民の方々も認識しております。一方で、地域住民のポジティブな方での意識として、「暮らしている地域には自慢できる自然景観があるか」という質問には、非常にあてはまる、あてはまるが多いです。「よい環境や文化を次世代に残していきたい」と思っている方も多いです。「集落の方が困っていたら手助けをする」という地域の繋がりもあります。そして、「あなたはこれからも月ヶ瀬地域に住み続けたいと思いますか」ということについては、ある程度あてはまる、非常にあてはまるが大多数になっています。

こうした中で、冒頭に申し上げた Local Coop という取組を取り入れることで、共助を基盤とした自治を再構築して、月ヶ瀬でもこれから 50~100 年、この地域に住み続けられる人たちがいる、そこに魅力を感じて移住をしてくる方であったりとか、これまで培われた文化であったり風土を残し続けられるという選択肢を自治の基盤から作り直していくというチャレンジになります。

現地に Local Coop ヤマト高原という法人を立ち上げて、まさに共助をベースとした自治の組織を作っています。そこに右側にあるように地域住民の方々に御参画いただいている形です。理事は地元の方々によって構成されておりますし、実際の実働部分は奈良市と連携しながら地域おこし協力隊制度を活用して、まず人員を確保している状況です。通常であれば、人口が減っていったらインフラが維持できない、行政サービスが維持できない、仕方がない、無理だねとなってしまいうところも、これからの考え方としては皆で運営していく、税金を納めているから行政がやっ

てくれる、民間が来てくれないから仕方がない考えるのではなく、自分たちで維持をしていくやり方であったり、ビジネスモデル的にも民間企業と連携できるモデルが作れるのではないかと。ということで、我々としてはエッセンシャルサービスであったり、インフラそのものを奈良市役所がやり続ける、民間企業が入ってこないから仕方がない待ち続けるのではなくて、エッセンシャルな領域で行政サービスを Local Coop へどんどん移管して、自分たちで運営していくということをやっています。今日、御紹介する事例もいわゆる大手企業さんとも連携しながらやっておりますので、いくつか具体例を御紹介できたらと思います。

主に Local Coop ヤマト高原としては、そもそも自治の再構築ということで、運営やガバナンスの話から、例えば買物の問題や、公共交通の問題、資源ごみの回収などサーキュラーエコノミーの観点での取組や、さまざまな取組をスタートしております。買物の話は日本郵政さんとの取組ですが映像がありますので、お見せしたいと思います。

#### (動画)

日本郵政さんの流通網や、イオンさんとの連携により、この取組が実現されているわけですが、荷物と一緒に届けていただく、コミュニティスペースに卸していただき、それを地域住民の方が、個配をせずに自ら取りに行くという、取りに来られない方の為に誰かが持っていくということで、企業にも頑張ってもらい、そして地域住民も頑張るといって、こういった形でインフラのコストを落としながら運営しているモデルになります。始まったのがまさに、買物が難しいという状況で、前日にネット注文すれば生鮮品が翌日に郵便局のバンに載ってくるという状況でしたが、逆に戻る便があるのであれば、今度は地域の産品を運んでもらい、売ろうということで、奈良市街地の飲食店さんに御契約いただいて、毎日 LINE で注文が入って産品を送るという逆方向のアプローチも行っています。

そしてコミュニティバスです。先ほど公共交通の問題もありましたが、地域内の公共交通も、もともと奈良市が直営でやってきた時は、診療所への行き来と学校送迎というところ、週に一回というかなり不便な状態ではありましたが、全て Local Coop で運営することになり、各地区の循環にし、週に3回、かつオンデマンドで運営するという事でむしろ利便性を上げていく、柔軟に運営をしていくといった方向性で進めております。また資源ごみの回収も、奈良市が直営でやっていたものを全て Local Coop に移管をして、地域住民の方々と14種類に細かく分別をするという方式をアマタさんと連携してやっています。これも、もともと36か所あったところを6か所に減らしています。不便になっています。その代わり、24時間365日入れてよいということで地域住民の方々もかなり御協力いただいてやっています。ここでポイントは、そういった形で分別することによって、しっかり資源が分別されて、その溜まった資源を売却できるわけです。奈良市がやっていた時は、その売却益は奈良市の一般歳入に入っていましたが、それを全部地域住民でやっていますから、Local Coop で管理して、売却益を地域の人たちがどう使うかと自分たちで決められる予算として、管理していくことをやっております。

その他、いろいろな取組を地域住民主体で進めておまして、例えば、先ほどの資源ごみの回収でうまれた売却益があります。ポテンシャルは年間数十万ですが、それを財源にして月々瀬共

助プロジェクト助成制度というのを発行しました。これは地域の方々が、これからの月々瀬を盛り上げていくために、中学生から 70 代までの老若男女がプレゼンをして、その中から自分たちが頑張って資源回収をして、売った売却益をどのプロジェクトに助成するかを自分たちで投票して決めるということです。自分たちで稼ぎ、インフラを維持し、自分たちでプレゼンをし、どのプレゼンが素晴らしいかを自分たちで投票してそれを自分たちで応援するというサイクルを進めています。ここまでいかないと、自治の置換、オルタナティブまでいかないと考えています。自分たちでインフラを維持していくということが自分たちの未来を作っていくということに繋がるという感覚や、実体を作っていくことが、我々としては大事だと考えています。

これに関してもコメントをいただいております、月々瀬は奈良市の一部になっておりますので、議会もないわけですが、自分たちが決めていくという仕組みが面白いというふうに考えていただいております。そして、Local Coop に対しても、このような意見をいただいております。始めはもちろん、行政がやってくれて当然という意見も強かったかと思いますが、この数年の中で、かなり地域住民の方々の主体性が上がってきているのではないかと考えています。公助があまり頼りにならない時代に、よい意味で、よりアグレッシブに地域を良くしていくという機運が立ち上がりつつあるのではないかと考えています。

ここまでお話ししたとおり、月々瀬の場合はこのインフラのエッセンシャルサービスの置換というのをやっていますが、他の地域ではそれだけではなくて、更に根底となる自然資本である山や川、海などまさにコモンズといわれるようなものというの、誰も管理されず放置されているものを自分たちでメンテナンスすることで環境価値、カーボンクレジット等を生み出して売上を上げていくとか、そこに参画する関係人口的な人たちが寄付のような形で第二住民として関わられるような仕組みを作り、ここまで説明させていただいたような、公共サービスそのものを自主的に運営していくモデルをつくることで、自分たちで必要な資金や資源をしっかりと集めて何に再投資、再分配するかを自分たちで決めるというのが、第二の自治である Local Coop の形を体現しつつあるのではないかと考えています。

我々としてはこういった地域の方々と連携しながら、人口減少、気候変動時代をいかに生き抜いていくかということです。地球規模の課題と地域課題というのを、同時解決を目指していくのが私たちの取組になりますので、今日は是非議論させていただければと思っております。

以上となります。ありがとうございました。

#### ○浜口委員長

林様、ありがとうございました。ご紹介いただいた事例は大変刺激的で、また住みたいところに住み続けるという自由を実現するための共助という、新しい新たな自治という提案を御紹介いただきました。ありがとうございます。

以上で、事業者ヒアリングを終わります。それでは、事業者ヒアリングを踏まえた討議に移ります。各委員におかれては、事業者の皆様からの取組の紹介を受けて、御意見等の御発言をいただきたいと思っております。伊藤委員から、お名前の 50 音順で指名させていただきます。

それでは伊藤委員、よろしくお願いします。

#### ○伊藤委員

はい、よろしくお願いします。国際大学の伊藤と申します。まずは話題提供いただきまして、ありがとうございました。非常に多岐にわたるところで、先ほどおっしゃられたとおり刺激的な内容でした。はじめに印象的だったのが、全日食様の子どもの体験です。この場もほっこりしましたが、たしかにこれはすごく重要な話で、エッセンシャルサービスのサービス業種への親近感をどう醸成していくかとか、どう関わっていく機運を醸成していくかという意味では、既存の人材をどう配置するみたいな話もさることながら、このあたり教育、育成的な話というのは子どものうちから進んでいるという観点を与えてくださり、ありがたいなと思いました。

また、ヤマトのライドシェアの話は、全国で私もライドシェアの話をさせていただくのですが、実際自治体主導の単発のライドシェアのみはけっこう苦戦しているところも多いです。そういう中でやはり、人に限らない、留まらないところで混載していく、そのモデルづくり、仕組みづくりというのは、本委員会に置いても非常に示唆的であったと思います。また、皆様の事例に共通していたのは社会関係資本や交流、周知といった、社会課題の解決というのは、社会的な価値と経済的な価値の循環というところを目指されていて、うまくいっている部分、難しい部分もあるかと思いますが、やはりそこを皆さん意識されていると思いました。

具体的な話を二つすると、一つは前回までもそうでしたが、連携協定は一つ肝だというのは改めて実は思ったところです。やはり今、自治体と民間、皆さんもさることながら、自治体とどう地域と持続可能な関係性を構築していくかという時には、やはりその関係性みたいなものを何か形にする、もしくは文言化することで多分皆さん、連携協定を選ばれているのだと思います。これが闇雲に増えていけばよいというわけではないと思いますが、本委員会でも議論しているようなプラットフォーム化や支援体制の整備を考えていく時には、もしかしたらその持続可能性を高めていく意味で、連携協定みたいなところとの関わり、そういったものがキーワードとして入ってきたらよいと思いました。一旦、私の方からは以上となります。皆様ありがとうございました。

#### ○浜口委員長

伊藤委員、ありがとうございました。続いて小野委員、お願いします。

#### ○小野委員

労働政策研究・研修機構の小野と申します。よろしくお願いいたします。本日、皆様方、御報告どうもありがとうございました。皆様、非常に苦勞されながら地域の活動をどのように活性化するか、保っていくかに苦心しながら、採算ギリギリのところまで頑張っておられている姿が非常に印象的でした。今、伊藤委員からもありましたが、どのようにその地域の人々や自治体と連携していくかが、やはり一番大きなポイントになると思いました。企業がこのようにやろうとしたとしても、それを皆でサポートする、全員が関係者になってくるステークホルダーになろうという関係性がなければ企業もやっていけないと思います。その認識がやはり地域の人にどれだけ醸成されるかが重要だと思いました。特にヤマトさんの物流の話でハブベースがあり、そこに共同配送のプラットフォームをつくるという話は、うまくやれば、今すぐにでもできそうな話だと聞

いておりました。実際に奥尻島でやってらっしゃる横の展開をそれぞれの企業さんと自治体と話しをすれば、実現可能性があるのではと思って聞いていました。バス会社の三重交通さんの話は非常に深刻だと思いつつ、人手不足の話と非常に絡まっていてバス運転手の担い手というのは兼業でできないのか、誰かもう少しローカルで上手く展開したら、規制緩和したらできないかと思いつつ、非常にいろいろなものに縛られて、身動きが取れない状況なのだなと思い聞いていました。ありがとうございました。

○浜口委員長

ありがとうございます。菰田委員、お願いします。

○菰田委員

鳥取大学の菰田と申します。まずは皆様、御報告お疲れ様でした。とても勉強になりました。全てに対してコメントすることは十分できないですが、今考えたことを述べさせていただきます。まずは宇田川様の話で地域の子どもと地域住民の接点ということで、僕が知っているようなところでも、なかなか私や関係者がいうと、あまり動いてくれないような地域住民のリーダーや経営者の方もいますが、子どもが言っているという流れをつくると、しょうがない、やってやるかというふうに動いてくれることもあります。実際に子どもに販売を総合探究の授業でやっていただく動きをつくること、4番目の Local Coop さんの話で第二の自治として、住民が一人一人決めていく力や動いていく力という何らかのムーブメントを作っていくことが大事とありましたが、意外にも子どもの力を借りることで、進まなかったものが鍵を開けられて進むこともあるというのは経験的にございまして、非常に大事な御示唆を持たれている報告をしていただいたと思います。

ヤマト運輸とバスのところですが、私も鳥取に住んでいて、JR 西日本さんの廃線の赤字路線の問題もニュースになっていますが、黒字になっている部分と赤字になっている部分をどうするかというところで、非常に難しい選択を迫られていると思います。一足飛びには解決しない問題かとは思いますが、バスであれば、停まるバス停を買い物の場所にバス停を変更するなど、細かいことは僕も知っている範囲でもやられていると思いますが、なかなか十分に乗車が確保できないなどの問題もあるので、新しい交通サービスに挑戦していく中で、何とかして進化していく新しい動きを、まさに国や行政としてどう支援していけるか。リニューアルしていく部分を積極的に支援していけるような制度や議論をしていかなくてはいけないと思いました。私からは以上となります。

○浜口委員長

菰田委員ありがとうございました。永沼委員、お願いします。

○永沼委員

ありがとうございます。リクルートワークス研究所の永沼と申します。本日は事業者の皆様、たくさんの貴重な御意見と御報告をいただきましてありがとうございました。私からは大きく 2



点ですけれども、これまでの会議の議論で、人口減少とエッセンシャルサービスの維持というのは、必ずしも特定の地域に限らず、日本全体のマクロの課題だと位置づけてきたと思います。そうした中でも、既に人口減少が進行している具体的な地域の取組を多くお聞かせいただいて、まさに先進事例になっていくと感じました。一社あるいは一事業者だけではできないことが多くあり、業界を超えて、あるいは民間、行政、地域住民などさまざまな主体が横断的に協働することが共通課題だと改めて感じました。

2 点目は、人手不足の問題です。これは多くの調査やデータでも明らかになっていますが、本日も生の声をお聞かせいただいて、人手不足が深刻な状態になっていると改めて再認識しました。弊社の調査でも運輸業の採用充足率がかなり低くなっておりまして、具体的にシニアの人材活用や外国人材の活用という取り組みについてお話いただきましたが、人手不足が省人化投資を後押ししているという側面ももちろんありますが、やはり設備投資にはハードルがあり、またそのような省人化を導入する人材あるいは導入した後に効率的に活用していく人材をどのように確保して、あるいはこれから育成していくかについても同時に課題だと思いました。こうした知恵を、私も今日、初めて学んだことが多くありますので、是非共有していくことから始まると思っています。

人手不足の課題については、地域の人々をどのように引き付けるのか、待遇改善はもちろんですし、働き方改革も進んできましたけれども、それでもなお人手が足りないということで、一人の人が1から10まで担うのではなく、省人化投資の力も借りながら運用できたらよいのではないかという議論もございましたが、それと同時に、どのように人材を地域で確保していくか、地域密着型の採用や育成というのが、一つ有効な手段として我々のヒアリングからも知見を得ているので、そうした取組が広がっていくとよいと感じました。以上でございます。

#### ○浜口委員長

ありがとうございました。最後に水上委員、お願いいたします。

#### ○水上委員

読売新聞論説委員の水上と申します。本日は貴重な現場の話をいただきまして、ありがとうございました。委員の方からいろいろな論点を挙げていただいたので、私からは特にいうことは無いのですが、全日食さんはまさに利尻島から西表島まで運んでらっしゃって、ヤマトさんも国内のすべての地域に運んでらっしゃる。三重交通も赤字路線を維持しながらローカル線をやってらっしゃる。皆様の一事業体としてその経済合理性だけではなくインフラを維持していく使命感でやってらっしゃるということは大変頭が下がりました。

一方で、全日食さんではイニシャルコストのハードルが高いということもあり、そういったところは行政的に政策支援ができるポイントではないかと思いました。ヤマトさんや三重交通さんからは人材のお話があり、特にヤマトさんでは幹線道路でベトナム人の方を運転手として採用されているという話や、三重交通さんも外国人採用を拡大しているということで、なかなか人手不足が現場に深刻になっている状況で、労働力確保という視点も必要になってくると思いました。Paramita の林さんの話は非常に面白いと思いました。本来的な地域の自治のあり方を大事にされ

ているところもあり、人口が増えてきて、税収が増え、いろいろなサービスが増えてきている中で、何でも行政頼みになってしまうという意識は多分あったかと思いますが、その価値観はこれから大幅に変わってくるのだと思います。人口が減少してサービスがなくなって、だったら自分たちで支えていこうというのは、本来的な自治のあり方に戻っていくのかと思って、こういった取組はまさに今回、小委員会で検討しているプラットフォームの神髄にも繋がってくるのかと思います、大変興味深く話をうかがっておりました。

#### ○浜口委員長

ありがとうございました。それでは、私からも少し意見を述べさせていただきたいと思います。

まず宇田川様のお話から省人化のための新しい取組で、人が削減できる、より少ない人手で事業を運営できるということで、人手を新たに得意分野に投入するという最適化の考え方があり、これがテクノロジーの賢い使い方だという理解を得ました。全日食チェーンさんの取組で一つお聞きしたいのは、ボランティアチェーンという概念は、いわゆる一般的なフランチャイズとどのように違うのか。またその違いが、人口減少地域において、地域商業を維持していくことにどのような意味を持つのかについて一言コメントをいただけたらと思います。

ヤマト運輸の梅屋様からのお話で、新たな地域共同プラットフォームを構築していく中で、自治体の関与が必要だという話をいただきました。それは自治体にある程度強制力が伴っているからということですが、その中でも繰り返しになってしまいますが、この強制力をどのように自治体は発揮していくことが仕組みをつくる上で必要かについて、もう一度教えていただければと思います。

高田様の話では、重要なのは路線バスを維持しているということは前提で、いろいろな事業を構築していらっしゃり、それは今後するかどうかは分からないという話もありましたが、やはりそこには、これまで地域を支えてきたという三重交通さんの非常に大きな存在、ブランド力として重要であると思います。こうしたブランド力が新しい交通サービスを構築していく中で、どのように利用価値があるのか、どのように他の事業者を巻き込んで新しいサービスを御社だけでは構築できないため、連携していく中で、地域の隅々まで張り巡らされた運行ルートという一つ一つの大きな資産をお持ちの御社の存在が、地域の交通を支えていく上でどのような強みになっていくのかお考えがあれば、お聞かせいただきたい。

林様に伺いたいこととして、共助をベースとした新しい自治という考え方で、月ヶ瀬村は奈良市に併合されていると理解しましたが、そうした中で自治を実現していくには、もっと村という一つ一つのまとまりが重要なのか、それとも公助から共助と考え方がシフトしていく必要があるということは、自治体との関係性でいえば、自治体から逆に離れていくような、自治体との関係性は今後どのような新たな関係を築いていくか伺いたいです。またプロジェクトには、どれぐらいの人数の方が参加しているのか、月ヶ瀬のケースで、最低で必要な人数や適正規模についての考え方をお持ちかも回答可能な範囲で伺いたい。私からは以上です。

では一通りの質問もございましたので、事業者様から簡単に結構でございますので、御回答をいただければと思います。よろしくお願いします。

○宇田川専務取締役（全日本食品株式会社）

全日食の宇田川でございます。フランチャイズとの違いは端的にいうと、やはり本部と店舗が垂直の関係なのか、横の繋がりがあるのかが、一番違うところだと思います。自助独立で、自分の得意分野が店で違い、100%全日食から仕入れなくてもよいですし、自分の得意な分野をどう自分なりに活かしていくのか、本部側と協力してどう改善していくのかというところを一緒になって取組んでいくことが一番違うところかと思います。

やはり、本人のやる気という語弊がありますが、その土地で何十年と商売をしている自負みたいなところもありますので、地域を活性化していく気持ちなど、このようなところが違うところかと感じております。以上でございます。

○梅屋執行役員（ヤマト運輸株式会社）

ヤマト運輸の梅屋からお答えさせていただきます。

共同配送プラットフォームのところの自治体の旗振りの部分について、御質問いただきました。ここの部分については例えば、地方の地域で実際のラストマイルの配送を行っている事業者、例えば弊社や日本郵便様、佐川急便様の他に例えば Amazon 様の荷物を運んでいらっしゃるようなデリバリープロバイダ様、宅配事業といった形ではないですが法人のお客様から個別のところ例えばトナーを持って行って欲しいなど受託されている地元の配送事業者様、といった多種多様な方が地域に配送されています。その方々は、私どもも含めてですが、この地域は私がやりますよという話にはならない。それは日常的に競争している関係ですので、そういった話にはなりにくいのです。本当に困ったときはやるが、なかなかそういった流れには地域からは作りにくいというような現状にあります。

そうした現状の中で、先ほど伝えたような館内物流の考え方を当てはめると、例えば自治体様でこの地域についてはこの事業者様、誰かが手を挙げてその人いいねと、じゃあこの事業者様にしましょうよといったことを実際に決めていただければ、それに逆らってまでは皆やらないのではないのでしょうか。おそらく手数料を払って持って行ってよという流れができるのではないかという意味では、実質的な強制力だと思います。例えば私も営業所を回りますが、片道 30 分かかるような峠の先のところの集落に一日 1、2 個の荷物を持っていかざるをえないというのは弊社でも起こっています。多分他社でも起こっていて、そういったものを一つ一つの事業者様が運んでいることが非効率です。これを維持できるかという議論には当然なっていきますが、なかなか事業者間で、この事業者様が皆の荷物を持っていく、というような話にはなりにくいので、このようなプラットフォームをつくることで、この地域はこの事業者様だよという形で見えるような透明な形で決めていただければ、皆それに従っていくと思います。これがプラットフォームとして、モデルとして全国の過疎地域については、そういった形でやっていけば、人口減少に伴い、また働き手が不足していく中でも、ある程度持続できるのではないかといったふうに御理解いただければと思います。以上です。ありがとうございました。

○浜口委員長

ありがとうございました。高田様いかがでしょうか。

#### ○高田取締役（三重交通株式会社）

三重交通の高田でございます。ブランド力とは大したブランド力ではないですけども、それを新しい交通にいかしていくかのお話だと思います。最初に、グループ企業が 26 社あるという話をさせていただきました。祖業自体は三重交通ですが、そこからグループ会社が多角化されてきました。その過程においては、三重交通のバス事業を信用の源泉にして、グループ会社は発展してきました。やはり、三重交通という祖業は継続していくというのを、グループ全体で強い意志を持っております。

幸い過疎地部分については、バス会社は私どもだけで他のバス会社はおりませんので、一社という形になります。ただその地域にいくと、家族経営のタクシー会社などがあったりします。やはり輸送資源の活用を最大限に考えていく中で、皆がまとまって一つのことをやろうとする地域もあります。例えば地域でデマンド交通をやる、タクシー会社が 3 社いる中で車を出しあってオペレーション予約や配車の部分は私どもが統括させていただいて、取りまとめていくというような取組をしております、それを路線バスに繋ぐなどといった取組も進めております。その一つの枠組みを自治体さんと進める中で、繋げるまとめ役となり地域の交通を守っていきたいと思っております。

#### ○浜口委員長

ありがとうございます。林さんいかがでしょうか。

#### ○林 Co-Founder（株式会社 paramita）

ありがとうございます。二つ御質問があったかと思います。自治体との関係は、Local Coop が推し進むことによって自治体側としてはコスト削減が期待でき、今まで価値を見出せていなかったところの収益性が担保できるというところがあると思います。また、行政が直営でやるよりもコスト削減ができるなど、今日は資源ごみとか公共交通の話をさせていただきましたが、例えば、他の地域で実証的にスタートしているのは生ごみの回収です。生ごみを回収して、地域住民主体で堆肥場を作り、堆肥場の中で堆肥化して地域内で循環させることによって、結局は燃えるゴミに入れて助燃材をたくさん使って燃やすより、地域住民の中でそれを堆肥にして、地域内循環をした方がよいという考え方になります。

例えば他の地域ですと、放置されていた森林を地域住民が主体となり管理することによって、カーボンクレジットを生み出して、それを今企業に販売していますが、年間で数千万円程度の売上規模にもなりつつあります。そういった形でコストを落とすのか、新しい価値を作って外貨を稼ぐのかということを Local Coop が主体になることによって、本当に何もしなければ行政としては面倒が見切れないということで尻尾切りになってしまう可能性があるわけです。そうではなくて、むしろそのような住民主体や民間企業と連携する自治を行政としても応援することによって、より魅力的な地域、地方創生の取組を PR することができます。そうした関係性にあるのではないかと思います。

参画する人たちの人数は内容によって異なります。例えば先ほど御紹介した資源ごみの会社であれば、ほぼ全世帯の方が関わっています。例えば、買物に関してはニーズが色濃くある方、高

高齢者の方や、子育て世代の方で、車で伊賀や奈良市まで行けない人が利用します。このばらつきが重要だと思っています。つまり自治を自分たちでやろうと声をかけられても掴みどころがない大きな話なので参画しにくいのですが、それぞれ皆さんの中でニーズや、課題意識についてより主体的に興味、関心を持てる領域は異なりますので、さまざまな接点で地域住民の方々が小さな共助に関わるのが重要なので、小さいものでは数十人、大きいものでは数千人単位で関わるようなサービスや、インフラの維持をメニューとして持つことが重要だと思っています。

そこに今日、Local Coop は立ち位置が異なると思いますが、その他プレゼンしていただいた企業様と連携することが重要だと思っています。大企業として、なかなか地域のオペレーションや地域との関係性をいきなり作れないが、Local Coop のような地域主体の組織があることによって、そうした大企業の皆様が持っているリソースやテクノロジーをうまく組合せながら、地域住民の共助の力を組み合わせることによって持続可能な自治のモデルができるのではないかと信じてやっております。以上です。

#### ○浜口委員長

ありがとうございました。

では次の議題にうつります。資料5について事務局から説明をお願いします。

#### ○中野統括調整官

資料5に基づきまして、簡単に御説明をいたします。当小委員会の中間方向の案でございます。

ページをめくっていただきまして、最初に「はじめに」というイントロでございますが、3ページ目ではESとはエッセンシャルサービスの略ですが、エッセンシャルサービスをめぐる背景、問題の所在として先ほども議論が出ていましたけれども、人口動態ということで、少子化や高齢化に伴う生産年齢人口の激減による構造的な人手不足というのは大きな問題設定としてございます。それから、かいつまんで申しますと、3ページ、4ページのあたりです。先ほど御指摘がありましたけれども、エッセンシャルサービスの課題は、一部の地域の問題ではなく、都市部も含めた全国的な問題だという意識になっております。

4ページ、5ページはエッセンシャルサービスといった射程についての議論でございます。5ページ、6ページは前回お示しした試算として、エッセンシャルサービス喪失のマクロ経済の影響として最大約76兆円という数字が出たわけですが、7ページの図の下に書いてございますが、本試算における76兆円というのは、現在のGDPを縮小させるのではなくて、2040年に実質GDPが増加するシナリオどおりにいき、その所期する成長効果を10%程度押し下げるという意味の留意点を書いてございます。

7ページ目でございますが、エッセンシャルサービス供給の持続性確保のための方策として、二つの項目に分けています。一つは、今日もヒアリングで話が出ていましたが、事業採算性の向上でございます。一の二番目のパラグラフですが、損益分岐点を下げるということで、「ただし」の部分に御指摘があった部分を書いております。提供するエッセンシャルサービスというのは、人口の都市部と同等のフルスペックである必要はなく、地域の需給状況やニーズの実情に応じたものとするのがよいということでございます。

8 ページ目ですが、特に御指摘の点として、強調すべきところに、「こうした取組は」とありますが、生活必需品のアクセシビリティが本質の課題であることからモビリティに注目するという事で、そのモビリティというのはヒトモノに限らず、情報やエネルギーの移動も含めて一体的に考える必要があるという御指摘がありました。それとも関連しますが、少し戻っていただきまして、上の三行目にある事業採算性の向上に関して、既存のインフラを有効活用することで、公共施設や先ほど Local Coop さんの話がありましたが、郵便局、コンビニエンスストア、ガソリンスタンド、新聞配達、公共交通の有効活用といったことを書いてございます。

モビリティの次のパラグラフですが、図 10 の上にある地域住民や地域企業の内発性に触発された取組ということが、非常に意義を有します。それ自体がコミュニティ形成としての性格を持つもの、それから、このような生活者あつてのエッセンシャルサービスのビジネスはコミュニケーションと活気をもたらすということです。また、コミュニティによる互酬性の経済というのがエッセンシャルサービスの持続において有効に働く可能性があるという点を書いてございます。

事業採算性の向上ともう一つの柱として、8 ページの一番下の（二）からですが、多様な主体の参画ということでございます。

9 ページの二番目のパラグラフですが、エッセンシャルサービスの需給状況がより厳しい地域の実態に目を向けると、民間企業のみならず、各種協同組合、公益法人など、いわゆる中間団体が重要ということで、生活労働組合はプレゼンをしていただきましたが、労働者協同組合ということで、小野委員や菰田委員からの御指摘もあり、注 12 で労働者協同組合についての趣旨を書いてございます。このような中間組織ですが、コープさっぽろさんのプレゼンテーションでヘンリー・ミンツバーグ教授の話が出てきましたので、参考に入れてございます。ミンツバーグ教授はこの絵にあるとおり、政府セクターと民間セクターの他にも彼のいうところの多元セクター、いわゆる中間団体の重要性として、三つのバランスとセクターのパートナーシップが大切だと書いております。こういった多元セクターと彼が呼ぶところの団体は重要であり、また民間企業、営利企業であっても、エッセンシャルサービスの供給を地域で担っている地域密着型の企業は非常に、このような多元セクターの団体に近い性格を有するのではないかというようなことを書いています。

それから 10 ページに、制度的措置の方向性として、エッセンシャルサービスの対象範囲ということで、①から④を書いてございます。生活必需品の供給、輸送、それから生活に必要な旅客輸送、その他の生活の維持に必要なサービスとして例示をしております。

それから（二）ですが、エッセンシャルサービス供給事業の制度的措置のポイントとして、エッセンシャルサービスの供給事業の社会的認知の向上が必要であろうということで、生活圈及び商圈における住民理解の醸成が重要とのことで、社会的認知を向上させる仕掛けが必要です。（三）ですが、今日のヒアリングでも出ていましたが、資金供給というのは重要で制度的措置としては金融支援、各種補助金の断続的な運用、信用補完制度や低利融資、債務保証などが考えられるということでございます。それから、事業採算性に加えてもう一つの柱が、多様な主体の参画ということでございまして、多様な主体の参画ということで、①で多様な主体の参画として中間団体などの参画を促すような措置として、「この点」と書いてありますが、事業協同組合等の設立要件の緩和、交通不便地における生協の員外利用に係る手続きの簡素化、それから労働者協同組合の

資金制約の緩和など、こういった制度的措置が効果的であると考えられます。また労働者協同組合による事業承継、いわゆるワーカーズバイアウトを円滑化するために必要な資金調達の支援や事業譲渡における債権者承認手続の簡素化といった措置も考えられます。

11 ページでございます。地方公務員の兼業は、今、一部認められるようになりましたが、こうしたエッセンシャルサービスの供給事業に参画する場合の手続の円滑化、こういったものを挙げてございます。

また、②でございますが、エッセンシャルサービス供給主体の取組を支援する体制の整備ということで、委員会での議論の御指摘がございましたが、エッセンシャルサービスを地域で供給するにあたり、ある意味スーパーマンのような方が頑張っているという例もありますが、属人化してしまうと広がらないということでございます。地域組織などで支えていく必要があるのではないかと議論があると思いますので、その辺を反映させています。例えば、エッセンシャルサービスの供給事業を支援するための各種組織団体、各地における商工会議所及び商工会、地域金融機関、協同組合連合会、郵便局、その他エッセンシャルサービスに関わる産業・職能団体がエッセンシャルサービスの供給事業者を支援する、複数の事業者を連携させるといった体制が必要なのではないかと書いてございます。

(五) ですが、エッセンシャルサービスは多岐にわたりますので、各省庁の縦割りで連携が取れていないということがあってはならないということで、関係府省庁との連携ということを書いてございます。図 12 は今の組織の制度設計の内容を図 11 のミンツバーグ氏の絵になぞらえて書いたものでございます。

最後 12 ページで、今後の政策検討ということで、この取りまとめ案以降の継続的な検討課題ということで例示を挙げています。一つは、指摘がありましたが、デジタル化、DX による業務効率化ということでアドバンスト・エッセンシャルサービスというものです。それからエッセンシャルサービスを担う人材の役割の多角化ということで、兼業・副業やリスクリングといった御指摘がありましたが、それも論点として挙げております。また、都道府県及び市区町村との連携、中小企業関連の関連予算、あるいは既存の各種支援体制との連携、またコスト低減に資する効果的な税制の特例、必要な規制の見直しや弾力的運用を提示してございます

15 ページ以降は別添として事例集を入れてございますが、本日のプレゼンテーション等を踏まえて追加していくことになろうかと思えます。

私からの説明は以上となります。

#### ○浜口委員長

ありがとうございました。それでは、今、御報告いただきました中間報告(案)について、討議に移ります。

討議は2つのテーマに分けて各委員の御発言の機会を二巡できればと思います。まず、一巡目はエッセンシャルサービス供給事業の社会的認知度の向上、事業の採算性向上、多様な主体の参画の促進などの「制度的措置の方向性」について、各委員から御所見を述べていただき、二巡目に12 ページにまとめられていますけれども、「今後の政策検討」についてさまざまな観点から幅広い御意見をいただければと思います。

それでは、まず一つ目のテーマである「制度的措置の方向性」について、伊藤委員からお名前の50音順で指名させていただきます。

まず伊藤委員、お願いします

#### ○伊藤委員

よろしくお願いします。伊藤です。私は移動に関する研究を主にしている中で、8ページあたりの話をさせていただければと思います。

今日の事業者の皆様からのプレゼンでも改めて確認したところですが、今回のテーマというのは、モビリティ×人材の確保を含む広い意味を含む仕組み化ということで、集約できるようなテーマ性があるのではないかと確認しました。そうした意味では、アクセスやアクセシビリティの確保が重要であるということは書いていただいております、まさにアクセシビリティというのは移動の自由や権利の尊重であると同時に、高齢化していく中では、逆に移動せずとも機会を最大限に享受できる仕組みの構築も重要であるということは強調しすぎてもしすぎないのではないかと思いますし、今日の事業者の皆さんのお話というのも、そのようなところを踏まえていたと思います。

そうした意味で、些末なところも含めていくつか意見を述べます。8ページ目では「生活必需品へのアクセシビリティがエッセンシャルサービスの需給の課題の本質であることから」という部分で、「ネットワークを繋げる移動の重要性に着目し」という文言になっていますが、ネットワークは既に繋がっていて、それを表現して形作る、構築する、成立させるというものとして、モビリティについて今日お話いただいたハブのような機能を持った場所があるのだと、そのように捉えていただくとよいと思ったのが一つです。

もう一つが8ページの上の部分で、「既存のインフラ」に公共施設、郵便局、コンビニエンスストア、ガソリンスタンド等ということで加えていただいておりますが、ここも宅配物流も文言にとり入れることもありなのではないかと思いました。改めて、移動をめぐる格差やアクセシビリティがめぐる格差から繋がる希薄化が生じていて、その深刻化が懸念されていて、それが経済的な機会が及ぼす損失にも繋がるという瞬間の中でコミュニティ性が重要だということも強調いただいておりますが、そこをうまく接続いただけると文言として、急に移動の話がでてきたけれどなんだっけ、とならずに済むというのが8ページ目でございます。12ページ目でも、後ほどいくつか、具体的な策についても話していければと思います。

一旦、私の方からは以上とさせていただきます。

#### ○浜口委員長

ありがとうございます。続いて小野委員、お願いします

#### ○小野委員

ありがとうございました。中身について非常に面白く、興味深く、うまく議論がまとめられていて、何時間でも議論できる内容になっていると思います。逆に2時間でまとめるのが難しいなと思いました。



特に、8ページの中段にある、地域住民や地域企業の内発性に触発された取組が重要である点や互酬性の経済は肝だと思っています。要はこの事業でお金も使うし、おそらく法的、制度的な支援もやっていくと思いますが、やはり心の部分、人の部分、繋がり、互酬性といったものが地域で生まれなければ、お金を消費するだけで未来に繋がっていかないと思います。ここの部分が今回の事業で肝になると思っています。箱をつくることに一生懸命になりすぎると、ここの部分を忘れてしまう可能性がありますので、この事業についてはこの視点を大切にしていきたいと思いました。

また、11ページでは中野さんの方から、スーパーマンはいらないという話がありました。私もスーパーマンはいらないが、キーマンは必要だと思います。それぞれの地域で一人のキーマンではなくて、エッセンシャルサービスの主体として物流や自治体のキーマンがいて、その人たちが繋がり合うことによって、広く繋がりが深いプラットフォームが生まれていくと思います。キーマンを見つけるということは、このプロジェクトにとっては非常に重要だと思います。

その上の段で「共同体の役割の重要性が認められる」ということで、地方公共団体の職員が自発的に事業運営の効率化を舵とり役として、兼業によって従事する場面も想定されるということが書いてありますが、まさにそうだと思います。これはなぜかという、先ほどのキーマンの話と繋がりますが、省庁でやるプロジェクトやモデル事業は自治体の方がおそらくプロジェクトに入ってこられると思いますが、自治体の職員は数年で異動もあるので、一生懸命やったとしてもそうしたプロジェクトを途中で退任することになってしまいます。要は、兼業で出来ることになれば、その自治体の職員の方が自分のライフワークとして、自治体の中で異動したとしても、この地域でこのプロジェクトに関わっていくという。キーマンが一貫することで持続性がうまれると思います。自治体の中で熱い思いを持った人を是非とり入れていただいて、兼業で関わっていただくことが非常に重要だと思っています。後はどう知ってもらうかについて、少し考えていけないといけないと思うので、後ほどお話しさせていただきます。ありがとうございます。

○浜口委員長

ありがとうございます。続いて菰田委員、お願いします

○菰田委員

菰田です。第一回の時にAコープの撤退をはじめ、小売サービス供給と地域の存続ということで話をさせていただきました。そうした観点を踏まえて、今回の中間報告の意義と期待を申し上げます。

改めて、今日の話の中で出てきた議論でございますが、採算がとりやすいエリアととりづらいエリアがある中で、後者に関しては新たなサービスの供給者を呼び込むインセンティブがなかなか働きづらいという構造的な制約があります。それでも歯を食いしばり、その地域への思いやなんらかのミッションや組織的な特徴によって、単なる経済合理性だけではない社会合理性ということを述べさせていただきますが、そうしたことを織り込みながら事業を行っている方々がいます。ソーシャルな価値を追求しなければ、経済的な部分、つまり消費者がサービスを買ってくれないような市場の議論もありますが、私が主に見てきた協同組合でいえば、やはり地域に組合員

がいる以上は、費用対効果だけでは簡単に撤退できないという社会合理性もあり、その中でなかなか難しいエリアだとしても事業を続けているということがあるわけです。

今日の皆さんのお話を聞いて、一つ思い出した事例があります。JA が産直コーナーを設けて、年間5万円から10万円程の売上しかない小さな農家がたくさんありますが、そこを自前で集荷便を出して農産物を回収して販売して売上を振り込むというのを地道にやっていました。片道一時間かけてやるというケースもあり、職員の負担は大きいけれども、ほとんど手数料を取らずに、JAの自己負担で続けていたという事例があります。かつ、それをソーシャルな取組としていってこない、いわない、当たり前にやりすぎて、アピールが不十分、アピールをしないまま、そうした機能がAコープの撤退に伴いなくなっています。そうした、言葉にならなかったような社会的機能がいつの間にか失われ、いつの間にかそれがさまざまなマイナスの影響を及ぼす可能性があります。例えば今の話でいえば、わずかな売上でも農家の方の生産意欲を支えて、地域住民のウェルビーイングの向上に繋がってきたということがあると思います。逆に、その機能がなくなるというのは、どういうことが起きてしまうのかということが、いろいろな想像力を働かせることができると思います。

中間報告で示されている互酬性の経済は、地域コミュニティへの互恵的な貢献を前提とした事業のあり方を続けられる仕組みを考えないといけないということだと思っています。もちろんそうはいっても、今日の話にもありましたとおり、難しいところもあり、そのとおりだと思います。なので、これからいろいろ考えなければいけない議論があると思いますが、単なる新しい起業を促すためのプラットフォームではなくて、既に歯を食いしばって経済合理性と社会合理性の中で取組まれているような地道な思いのある団体も含めて、リニューアルする取り組みやさまざまな知識や事業などの連結を試みている事業を応援していくような取組を今回の審議会の制度の中でやっていかなければいけないと思っています。以上です。

#### ○浜口委員長

ありがとうございます。続いて永沼委員、お願いします。

#### ○永沼委員

はい、制度的措置の方向性について述べさせていただきます。まずは、(1) 対象とすべきエッセンシャルサービスについて、国際的な比較なども踏まえながら、範囲をお示しいただきましたが、単なる定義に留まらず、これまでのさまざまな事業者様からのお話や議論の中で、エッセンシャルサービスを横断して事業を拡大している、あるいは多面化しているというお話が聞かれたので、単体あるいは一事業、一業種という枠を超えて、エッセンシャルサービス全体としてどのようにしていくのかという議論を行うスタートになったのではないかと思います。

また、関連して社会的認知の向上、(2) についてですが、これまでエッセンシャルサービスの供給ということ自体が、生活に根差し、当たり前のように享受してきたという時代が続いてきた中で、いよいよ人手不足と人口減少の中で、特定の地域の問題だけではなく、日本経済、マクロでの問題ということが、改めて認識されたと思います。この点について社会的認知の充分性が、まだ必要なのではないかと考えておりますので、こうした会議の議論の共有や、各事業者様の取

組を中間報告資料の最後に事例を多く付けていただきましたが、こうしたものを社会に発信していく必要があると思います。

最後に、資金供給について（３）で方向性としてお示しいただきましたけれども、設備投資や事業を継続していく上での投資は非常に重要ですが、一社・事業者が継続する、広げていくというところにとどまらず、事業継承が重要になってくるわけです。事業継承において資金供給はもちろん重要な面ではありますが、人材の供給というのも重要でございます。ここに関しては、今後の課題として議論が進められることを期待しておりますけれども、資金と人材の両方が重点的に論じていくべきだと考えています。私からは以上です。

○浜口委員長

ありがとうございます。最後に、水上委員、お願いいたします。

○水上委員

私からは提案というよりも感想に近いですが、人口減少という政策は後ろ向きや現状維持という議論に陥りがちですが、縮み思考ではなくて前向きな打ち出しができていない点は非常に評価したいと思います。特に８ページ、図 10 の損益分岐点の確保に向けて業務効率化、省力化、広域化、多角化と、こういったところに政策支援ということで、むしろ地域活性化といいますか、前向きに取り組んでいる点について今回の小委員会でも方向性を打ち出しているのは心強いと思います。私も少し御意見申し上げたところでいうと、関係省庁の連携というところを強調していただいた点もよいと思います。

今日、ヤマト運輸さんからもお話がありましたけれども、物流のハブや地域コミュニティを設けて、物を受け取って、それを皆でとりに行くというような発想は、国交省のラストマイルの検討会でもまさにやっているものです。そのような知見を各省庁で持ち寄って、それぞれの地域に合った形で展開をしていくことが、政策支援していくことが、非常に重要だと思います。

また、メディア関係としては、10 ページの社会的認知の向上という点は気になります。昨今、テレビやメディアでもこの小委員会に関するニュースもとり上げられており、エッセンシャルサービスの認知も出てきたかと思います。ここでやっていることは、単なる今あるエッセンシャルサービスを支援するというだけではなくて、地域住民を中心に、経済産業省としても多様な主体が協力して支えていくという新しい仕組みであると打ち出して欲しいと思いました。以上です。

○浜口委員長

ありがとうございます。それでは、一つ目のテーマについて、私からも意見を述べたいと思います。

今回の報告書は、マクロについてのインパクトということを明示的に考えたところが非常に良かったと思います。これは、現在小委員会の活動がマスコミ等でも注目を集めている現状にも繋がっていると思います。こうした流れで、この報告書が広く読まれることを期待しております。

報告書の内容はこれまでの委員の議論やヒアリングをとり込まれて妥当な内容になっていると思います。特に今後は、企業価値の向上に繋がるエッセンシャルサービス提供企業の認知向上

に関して、更に議論を深めて、今後の具体的な政策の取組にいかしていければと考えております。私からは以上です。

次に二つ目のテーマの今後の政策検討について、御意見をいただきたいと思います。同じく伊藤委員からお名前の 50 音順で氏名させていただきます。よろしくお願いします。

#### ○伊藤委員

伊藤です、よろしくお願いします。今後の政策検討ということで具体的な話を二つほどさせていただきます。

一つはこの中の項目でいうと、上から二つ目です。エッセンシャルサービスの多角化ということで、この会をとおして、特に最初の方で、移住者や関係人口の話がコープさんからもありましたが、このようなところをどう考えるかは議論させていただきました。現状、さまざまな調査結果等を見ると、エッセンシャルサービスに関わるために移住をするとか、そこを担い手にするということは、最初から前提にしづらいということは実態としてあります。この間にもいろいろな地域に足を運んで話をうかがう中で、移住もしくは関係人口から定住していくという方は一定数いると思います。定住を目指して、もしくはその地域に永住するなど、そうすると、どのように仕事を確保しようかなど、実際、現状さまざまな地域で話を聞いていると、住まいもさることながら仕事の方が問題という声を大きく聞きます。

そういった点では、連携可能性や一つの選択肢になってくる可能性は強く感じています。それは、一つの特定の仕事だけではなくて、兼業・副業という形で移住してきた人が定住していく段階で、例えば、週三日は都内の企業でリモートワークする。残り二日間は兼業や副業的なところでエッセンシャルサービスを担う人材として活躍してもらおうということもありうるかもしれません。このあたりは関連する施策との連動、具体的にはもしかしたら地域おこし協力隊などの総務省の協力隊などは三年間の任期を終えた後の定住は非常に大きな課題として挙がっているので、もしかしたら接続可能性があるのではないかと思います。

二点目は、箇所としては「既存の各支援機関、支援体制との連携」との関連にもなってきますが、先月、韓国に行く機会があり、そこで話として挙がったのは、韓国のある大学院まで出て、地域に関わっているような自治体の方が、実は日本の特定地域づくり事業協同組合制度を翻訳しながら参考にしている、何かうちの地域でできないかという相談をされました。日本で我々が議論されている内容は一見、ナショナルのスケールの中で議論してしまうのですが、参考にされている部分は、諸外国からあると思います。つまりここでの話、仕組み化の話は、グローバルの課題であり、先進性を持っているということは余談ですが、そうした時に、特定地域づくり事業協同組合制度も含めて、関連するようなイベントに出た時に同じような仕組みはたくさんあるが、どう違うのかという質問を受けます。そのあたりをどう差別化するかと同時にどう補完すべきは、もう少し詰めていきたいと思います。それが短期的なのか長期的なのか、もしくは農業系中心なのかエッセンシャルサービスなのかもそうですし、マルチワーカー的な人材ベースの議論なのか組織とか仕組みベースの議論なのか、そうしたところは、差異化をしつつも互換性がある部分だと思いますので、特定地域づくり事業協同組合制度のようなものを既に実施していることや、そこでノウハウがあり繋がりがあるところが、こちらのプラットフォームのこともやっていきます、

担っていきますという、インセンティブという表現が合っているかは分かりませんが、補完しやすい、連動しやすいような仕組み作りを行うというのは一つありうるかなと思いました。

以上となります。

○浜口委員長

ありがとうございます。続いて小野委員、お願いいたします。

○小野委員

ありがとうございます。伊藤さんの言われたことと被ってしまいますけれども、まさにそうして、11 ページの中ほどでも、「具体的には」のところで、エッセンシャルサービスの供給主体のことが書いてありますが、日本は意外に多いです。この人たちに、この事業のことをよく分かってもらうことが大切です。認知の方法ですが、それぞれの人たちが、自分たちができることがあると思いますが、ただ縦割りでお互いのことを知らないのが実態です。世界的に見たら協同組合や PTA などベースは一緒で、皆で寄り集まって一緒にやるという事業体で、非常にやり方も考え方も似ているにもかかわらず、お互いのことをあまりにも知らなさすぎる。今回このプラットフォームを作っていただくことによってお互い仲間だと、地域のためにもう少し手を携えていけるということに気づいてもらえると未来が明るいと思います。

それには、いかに知ってもらうかということが大事です。草の根のところや、NPO や PTA など自身の分野のことしかやっていないところに、いかに視野を広げて地域を見てもらえるかはいろいろな工夫が必要だと思います。こういう団体は上に必ず連合会があり、中間支援団体がありますので、そういうところを掴むと一気に広がることもあります。そうしたうまい宣伝方法を考えていく必要があると思います。これで掴めばキーマンも絶対に出てきます。地域でキーマン同士気が合い、一緒にやるという話なども出てくることもあるでしょう。そのため、いかに知ってもらうか、きっかけ作りが肝になります。

二つ目は、このような団体は事務作業がとても苦手です。労働者協同組合を例にとると、準則主義なので設立するのは簡単と言われていますが、それでも申請書作り等の事務作業でひいひい、いっています。霞が関の人たちの頭の良さで考えてつくるフォームは難しいのです。これをいかに簡単にして、こういった団体をプラットフォームに載せていくにはどうしたらよいか、やり方をかなり簡易的に簡素な形でやってもらうことで、参画のハードルを下げることができると思うので、是非考えていただきたいなと思っております。以上です。

○浜口委員長

ありがとうございます。続いて菰田委員、お願いいたします。

○菰田委員

小野委員からもありましたが、ネットワークの中間支援団体みたいなところを掴むと現場の団体とも一気に関連が増えてくるという話ですが、私も今後の検討を考える上で、一つ思いついた事例ですが、京都信用金庫が社内ベンチャーで行っている京信人材バンクという仕組みがありま

す。取組まれている方がいる関係で、中小企業の担い手の困りごとを解決する時に、デジタル分野に強いフリーランサーや企業人材を仲介するために作ったのが京信人材バンクです。その中でホームページの作成に苦勞している、クラウドファンディングがうまくできない、自社のサービスはよいが十分にアピールができないというところに若手のデジタルができるフリーランサーさんや、そのような方々がうまく懐に入り、機動的に DX 化を進めるという話を伺ったことがあります。今回のプラットフォームを考える上で、まさに昨今いろいろなプラットフォームという言葉が各省庁からも出ていて、各地域ではいろいろなプラットフォームを作らなくてはならないという下手したらプラットフォーム疲れもあるかもしれません。

やはり、そこでなぜプラットフォームをつくるのかというのは関係者の有効な協力プレーを生むためにやっているわけですし、現場の個別の困りごとや個々の事業の連結の促進のような有効なプレーを生み出すために作っているものですから、共同のミニプロジェクトのように先ほどの Local Coop さんの話みたいのように一つ一つ地域の方々と進めている話もありましたが、プラットフォームを作りながら機動的に作れる人材を仲介しながら小さなプロジェクトでもよいので、一つ一つ協力するような実験的な取組を進めていけたらよいと思っておりました。以上となります。

#### ○浜口委員長

ありがとうございます。続いて永沼委員、お願いいたします。

#### ○永沼委員

今後の検討課題についてお話しさせていただきます。

これまで第三回まで行ってきて、各事業者の皆様の地域の取組について前向きで先進的なお話をお聞きしましたが、本当に困っている逼迫した課題もあるわけです。そうしたものを乗り越えた上で、さまざま前向きなお話をしていただいたと思いますが、やはり省人化や DX 投資を推進し、かつそれを活用できる人材を確保しながらどのように生産性を向上していくか、マクロ試算で最大 76 兆円という値でしたが、その内の間接効果のところでは、エッセンシャルサービスが不足することで間接的に波及する部分が 60 兆円と大きいわけですが、この中には人的資本の質の劣化や低下もエッセンシャルサービスが継続できなくなることによって生じる数値として含まれていると思います。

足元の課題としては、人手不足や DX 投資や省人化投資を進めつつも、足元でどのように人を引き付けて、確保していくか、また兼業、副業や、一人がさまざまな役割を担うということが期待されるのですが、過去のように極端な長時間労働をするというわけではなく、今短時間で働いている方が、あと一時間、二時間働くということが実現すれば、それなりのインパクトが出てくるわけです。こうしたところの障壁となっているのが、会社や組織、行政という組織の枠を横断して働くことができないという制度的な設計があれば見直していく必要もあると思います。

また、省人化投資も非常に重要ですが、新たな技術を設備投資してもそれを有効活用できなくては価値が発揮できないので、こうしたところは中長期の目線になりますが、地域の大学や高校など教育機関とも連携しながらどのように人材育成していくかというところまでスコープが広

がっていくと思います。これまで、人材の確保の側面、育成の側面は部分的には議論されてきましたが、更に議論を深めていく必要があると考えております。以上でございます。

○浜口委員長

ありがとうございます。最後に水上委員からお願いいたします。

○水上委員

よろしくお願いします。私も永沼委員の御意見に共通しますが、やはり担い手の問題だと思います。

中間報告（案）の「はじめに」では担い手の不足が深刻な事態をもたらす可能性を看過できないと打ち出しておりますが、実際の解決策という施策的な方向性としては、ランニングコストをどう下げるか、持続可能な形を作っていくか、もしくはどう業務を拡大していくかとなり、人の問題というのは小委員会の議論を超えてしまう部分もあり難しいかもしれませんが、その背景は賃金の問題もあります。産業構造と賃金の関係で、エッセンシャルサービスは賃金格差がうまれやすいということで、人が集まりにくいという状況がうまれています。そこは産業構造面からも検討してよい課題だと思います。

ただ今日、事業者の皆さんからの話を聞いたうえで、なかなか簡単に皆様、賃上げしていくのも、その原資を得るのも苦労しているという中で、簡単には上げられないということです。単純な問題ではないですが、理想としては生産性を向上していかに稼いでいくかと、業界によっては特定最低賃金のお話もあり、厚労省の範疇になると思いますが、そういったところもエッセンシャルサービスの認知を広めていくことで、社会的な価値観の問題もあるかと思いますが、一つ必要だと思いました。

担い手そのものの話では、リスクリングの話や労働時間の話も出ていました、現状、労働力人口は女性労働も含めて頭打ちですので、新たな労働者として外国人材の活用も進んでいるわけですが、こういったところで、今回政策を打ち出していくとしたら、法改正があるとしたら 27 年度以降になるかと思いますが、外国人材であれば、27 年 4 月に育成就労が始まるということで、今よりも活用が広まっていくという絵姿はある中で、地域経済の担い手としても、外国人材は非常に重要となってきます。そういったところも活用していくと、労働力の問題も小委員会としてはいいのですが、そのような活用の視点と労働力についてもスコープに入れてもいいと思いました。

○浜口委員長

ありがとうございます。一巡して御意見を述べていただきましたが、言い忘れなど何か追加で御意見ございましたらと、思いますがよろしいでしょうか。

それでは、私からも意見を申し上げたいと思います。先ほど申し上げましたが、この本小委員会で検討してきた課題は非常に有意義なものであり、今後の方向性を明確に指し示すもので、また、これまで取組まれてこなかった新しい課題に挑戦するものでございます。その中で事業者の社会的な認知向上ができるような制度を構築していただくところを、まず優先的に取組んでいただければと思います。これが事業者様の今後の人材獲得や補助金を含む資金調達に繋がっ

ていくような効果が期待されますので、その制度作りを精緻に進めていただきたいと思います。

また、そうした認知が高まったエッセンシャルサービス事業者様の横の繋がりがプラットフォームとして構成されていくことによって、これがいわゆる現場のさまざまなお困りごとを省庁のレベルまで吸収し、吸い上げることがしやすくなるというメリットもあるかと思います。そのようなことを通じて経済産業省が軸となって、他省庁との意見調整も含めて各省庁の規制などの問題であれば、そこを調整していくという役割もあるかと思います。したがって、現場が官公庁、経産省のところで繋がっていると思います。今後、自分たちの声を政策に反映しやすくなるといった仕組みづくりにも繋がると思いますので、是非そういった仕組み作りをこの制度を通じて構築していただければと思っております。

なお、本日委員の皆様からいただいた御意見を踏まえ、事務局に検討いただいたうえで、中間報告の取りまとめにつきましては委員長に一任をいただきたいと思います。その方向でよろしいでしょうか。

(異議なしの声あり)

ありがとうございます。取りまとめた中間報告は、本小委員会の親会である地域経済産業分科会において、19日に報告いたします。

それでは、以上で討議を終わります。最後に閉会に当たって、佐々木総括審議官兼首席地方創生担当政策統括調整官から御挨拶をお願いします。

#### ○佐々木総括審議官

委員の皆様方、有識者の皆様方、本日は長時間にわたって、中身の濃い御議論をありがとうございました。本日の小委員会では、エッセンシャルサービスの供給の持続性確保に向けました、制度的措置の方向性につきまして、委員長一任という形で、中間報告の取りまとめに至ることができました。改めまして、委員の皆様には三回にわたって、御知見を存分に御提供いただいて、活発に御議論いただきましたことに、心から御礼申し上げます。

本日も事業者ヒアリングということで、エッセンシャルサービスを担っていただいている事業者の皆様から、大変示唆に富む取組事例のお話をお聞かせいただきました。委員長とも御相談の上、中間報告の別添の事例集に追加する方向で進めさせていただければと思っております。委員長から御説明がございましたように、本中間報告は19日に開催されます地域経済産業分科会において報告を申し上げます。経済産業省といたしましては、制度的措置の具体化を進める一方で、本日の皆様方からいただいた、今後の政策検討に関する御意見も踏まえまして、引き続き年明け以降の小委員会での御議論を是非お願いしたいと思っております。本政策課題に関わる官民のさまざまなステークホルダーの皆様方と連携しながら、今後一層の検討を深めてまいりたいと存じます。どうぞ引き続きよろしくお願い申し上げます。ありがとうございます。

#### ○浜口委員長

議事は以上になります。最後に、議事進行を事務局に戻します。



○立石 企画官

改めまして、皆様本日も長時間にわたり、活発な御議論ありがとうございました。いただきました御意見をエッセンシャルサービスの政策検討に今後ともいかしてまいりたいと思います。また本日、委員長に御一任いただきました中間報告（案）につきましては、事務局の方で本日の議論を踏まえまして修正させていただいた後、委員長に御確認いただきまして、公表に先立っては委員の皆様にも事務局から事前に回付させていただきます。

なお、小委員会は申し上げましたとおり、継続開催いたします。次回開催日程につきましては、関係者において調整のうえ、改めて御連絡をさせていただきます。それでは本日も御議論、誠にありがとうございました。

——了——