

日本版MaaSにおける事業者の生存戦略と公的支援の在り方 -理想の統合からデータ駆逐型の実務へ-

Business Survival Strategies and the Role of Public Support in Japanese MaaS: From Conceptual Integration to Data-Driven Practice

22D3103003H 加賀谷 光莉 (交通計画研究室)

Hikari KAGAYA / Mobility Planning Lab.

Key Words : *MaaS, public transportation, transportation DX, public support, sustainability*

1. はじめに

(1) 研究の背景

MaaS (Mobility as a Service) とは、全ての交通手段による移動を1つのサービスとしてとらえシームレスにつながる新たな「移動」の概念¹⁾と定義される。スウェーデンのチャルマース大学の研究者らは、その統合の度合いに応じて、情報の統合 (レベル1) から、予約・決済 (レベル2)、サービスの統合 (レベル3)、そして政策の統合 (レベル4) までの4段階のレベルを定義しており²⁾、高次のレベルへの発展が理想とされる。

我が国においても、令和元年度より国土交通省による「日本版MaaS推進・支援事業」³⁾が開始され、地域課題解決の切り札として、これらレベルの向上と社会実装が期待されてきた。しかし、国の事業選定数は令和2年度の36事業をピークに、令和5年度には6事業にまで減少している。実証実験が繰り返される一方で、理想とされる「完全な統合」に至る事例はほとんど見られないというのが現状である。

(2) 既往研究の整理

MaaSに関する国内の研究は、国土交通省が推進を開始した2019年から多く蓄積されてきた。

これらの先行研究では、MaaS実装に向けた課題として「事業者間連携の難しさ」や「採算性の確保」が共通して指摘されている⁴⁾。しかし、多くの研究は実証実験の段階における課題抽出に留まっており、本格実装に向けた事業者の戦略的判断や、それに対応する具体的な政策提言まで踏み込んだものは少ない。したがって本研究では、事業者が直面する「統合の壁」、すなわち「既存の複雑な運賃体系や事業者間の利害対立、およびデータ連携にかかる膨大なコストといった、学術的な統合レベルの向上を阻む実務的な障壁」を前提とした行動原理を解明し、実態に即した公的支援の在り方を提示することを目指す。

2. 研究手法

(1) 事例選定

本研究では、国内で実装されているMaaS事業の中から、事業戦略や目的において対照的な特性を有する以下の3事例を選定した。まず、公共性に特化し移動躊躇

層の社会課題解決を最優先とするモデルとして、ANAが中心となり活動する「Universal MaaS」を挙げる。次に行政主導・地域特化型のモデルとして、群馬県が主体となり行政のリーダーシップの下で地域交通の維持と統合を図る「GunMaaS」を選定した。最後に収益追求型のモデルとして、小田急電鉄が運営し観光・周遊分野における利便性と事業性を追求する「EMot」を対象とする。これらターゲットや収益構造、および行政の関わり方が大きく異なる3事業を比較分析することで、日本型MaaSにおける多様な生存戦略の実態を解明することが可能であると考えた。

(2) 情報収集

情報収集にあたっては、まず対象とする3事業が公開している公式ホームページ、ニュースリリース、および関連記事等の二次資料を収集した⁶⁾⁷⁾⁸⁾⁹⁾¹⁰⁾¹¹⁾¹²⁾。これにより、各事業の立ち上げから現在に至るまでの変遷に加え、本来の目的や具体的な事業内容を整理し、それらの情報を基に各事例がどの統合レベルに該当するかという予備的な把握を行った。その上で、各事業の運営担当者や交通政策の専門家、行政担当者へのヒアリング調査を実施し、一次情報の取得に努めた。具体的には、実装過程における事業者間の合意形成のプロセス、データ連携における技術的・組織的な課題、および公的支援の具体的な役割について詳細な聴取を行った。

(3) 分析

分析においては、二次資料から得られた各事業の目的・内容と、ヒアリング調査によって明らかになった現場の実態を照らし合わせ、MaaS統合レベル (レベル1～レベル4) の観点から改めて精査した。特に、各事業者がどのレベルの機能を重視し、どのレベルを「戦略的割り切り」、すなわち「特定ニーズに応えるための機能の選択的な限定」によってスキップしたのかを比較検討した。さらに、各事業の「持続可能性 (収益性・公共性)」と「行政の関与度」の相関関係を軸に分析を行うことで、日本固有の交通環境において、ICTやデータの活用がどのように事業の継続性に寄与しているかを明らかにした。

表-1 3事業におけるMaaS統合レベルの達成状況

	L1:情報の統合	L2:予約・決済の統合	L3:事業の統合	L4:公共政策との統合
Universal MaaS	運行情報に加え、「 バリア情報 」の 収集・提供に特化	「利便性最大化」のために 決済の統合は目指していない	移動躊躇層に関する政策やルール の統合に難しさをかんじている	自治体や国との政策と 直接的な結び付き
GunMaaS	群馬県内の多様な交通手段において 達成されている	複雑な運賃体系や収益分配の課題から 限定的に達成	地理的な限定と行政主導という 条件下で達成	群馬県が主体となり 政策実行の手段として機能
EMot	観光地において広範に達成 都市型MaaSの 基盤を満たしている	小田急グループの経済圏中心に「観光・周遊領域」の領域において 高度に実現	小田急グループの経済圏中心に「観光・周遊領域」の領域において 高度に実現	地域の観光振興や地域経済の活性化など 公共政策的な目標に貢献

高度に達成
 部分的に達成
 達成に至っていない
 (達成を目指していない)

3. 結果

(1) 統合レベル達成度の比較

ヒアリング調査および二次資料の分析に基づき、対象3事業におけるMaaS統合レベルの達成状況を表-1に整理した。

分析に際しては、各事業者が対象とする交通サービスの範囲をどのように規定しているかに着目した。その結果、Universal MaaSは検索・情報提供を中心とした「ユーザーインターフェース（端末機能）」、GunMaaSは「群馬県域内という地理的枠組み」、EMotは「自社グループの経済圏」へと、それぞれが対象範囲を明確に限定している実態が明らかになった。

分析の結果、冒頭に示したような「多種多様なモビリティの一括統合」そのものを最終目的としている事業者は不在であった。実際の実装過程において、各事業者は複雑な運賃体系や事業者間の利害調整といった「統合の壁」に直面しており、そこでの停滞を避けるために、自社の強みや地域課題に合わせて機能を絞り込む「戦略的割り切り」を行っている実態が明らかになった。

a) Universal MaaS

本事業は「移動躊躇層」をターゲットとし、「誰もが移動をあきらめない世界」の実現を最優先のミッションとしている。統合レベルの観点からは、移動の不安解消に直結する運行・運航情報やバリアフリー情報の統合（レベル1）を徹底する一方で、決済の統合（レベル2）については、既存の交通系ICやQR決済等の汎用的な決済手段とのオープンな連携を前提としており、特定アプリへの囲い込みよりも、ユーザーが普段使い

慣れた手段でスムーズに移動できる「利便性の最大化」を優先している。このように、完全統合を目的化せず、ターゲットのニーズを満たすために必要なレベルのみを選択し、統合を行っている。

b) GunMaaS

本事業は、群馬県が主体となってリーダーシップを発揮することで、県内という限定的な区域においてスムーズな統合を実現した事例である。一般に民間主導では困難とされる事業者間の利害調整などの「事業の統合（レベル3）」に対し、行政が運営の主導権を握ることで、それらを政策実行の強力な手段（レベル4）として機能させている。統合レベルの向上そのものを目的とするのではなく、行政が主体となって地域交通の維持というミッションを牽引することで、結果として実効性の高い統合を成し遂げている点が特徴である。

c) EMot

本事業は、小田急グループの経済圏を中心とした「観光・周遊領域」にサービスの対象を絞り込むことで、特定の領域において高度な統合を実現した事例である。汎用的な経路検索の網羅性を追求するのではなく、自社グループの既存インフラを活かせる範囲に限定したことで、予約・決済の統合（レベル2）および事業の統合（レベル3）を実効性の高いものとしている。このように、対象範囲を戦略的に限定することが、日本国内において高次の統合レベルを達成するための有効なアプローチであることを示している。

(2) 事業の持続性

a) Universal MaaS

本事業における持続性は、単体での直接的な運賃収

入や利用料による採算確保ではなく、移動躊躇層の外
出機会創出に伴う「航空需要の底上げ」や、社会課題
解決を通じた「企業価値の向上」に求められている。
また、自治体との連携によるB to G（対行政）モデルに
加え、交通や宿泊、観光事業者等へソリューションを
提供するB to B（対事業）モデルを並行して構築するこ
とで、多角的な事業の持続性を確保している。

b) GunMaaS

本事業は、行政が主体となって運営を担うことで、
民間の単独事業では困難な採算性の壁を「公共インフ
ラの維持コスト」として捉え直している。具体的には、
MaaSによって得られる人流データをエビデンスとして
活用し、既存の補助路線の最適化や再編を行うことで、
地域交通全体にかかる行政コストの抑制を図っている。
つまり、事業単体での黒字化を目指すのではなく、行
政施策全体の効率化によって実質的な持続性を確保し
ている点が特徴である。

c) EMot

本事業は、当初「多機能なワンストップアプリ」の
構築を目指し試行錯誤を重ねたが、情報提供や経路検
索といった機能においては既存の汎用アプリの優位性
が高く、ユーザーからの需要や期待が限定的である
という課題に直面した。この実態を踏まえ、同事業はア
プリの多機能化に固執するのではなく、独自の強みを
発揮でき、かつ明確な需要が存在する「デジタルチケ
ットの販売・利用」へと戦略の主軸を大きく転換させ
た。このように、競合サービスの存在やユーザーニ
ーズを冷静に分析し、高収益な機能へリソースを集中
させることで、民間事業としての現実的な採算性と持
続性を確保している。

(3) 行政の関与と公的支援の在り方

a) Universal MaaS

本事業は民間主導のプロジェクトであるが、自治体
との連携を通じて「B to G（対行政）」のビジネスモデ
ルを構築している。行政は、福祉やバリアフリー施策
の一環として実証フィールドの提供や、移動躊躇層へ
の普及啓発を担うことで間接的に事業を支援している。
単なる補助金頼みではなく、行政の施策目的（交通弱
者支援）と事業者の技術をマッチングさせることで、
持続的な協力体制を築いている。

b) GunMaaS

本事業は、群馬県が「主体（オーナー）」として強
力なリーダーシップを発揮している点が最大の特徴で
ある。行政がシステムの仕様策定や事業者間の利害調
整を直接担うことで、民間単独では困難な地域一体と
なった統合を実現した。公的な予算を投じてインフラ
を整備、維持する「行政DX」としての側面が強く、行
政の関与が事業の存続そのものを支える不可欠な要素

となっている。

c) EMot

本事業は、小田急グループという民間経済圏の中
での展開を主軸としており、行政への依存度は極めて低
い。行政からの補助金を活用していたことも過去にあ
ったが、それはあくまで初期のシステム構築や実証実
験に対するものであり、運営自体は自社の事業戦略に
基づき自律的に行われている。行政は「規制緩和」や
「データ標準化のルール作り」を通じた環境整備の役
割を期待されており、事業運営からは一定の距離を保
っている。

4. 政策検討への示唆

本研究の結果、国内のMaaS事業者は、言葉の定義通
りの「完全統合」を目指す段階を超え、地域課題や自
社の強みに即した「戦略的割り切り」、すなわち「理
想とされる全機能の統合を迫わず、特定の目的に対し
て最も有効な機能へリソースを集中させる判断」によ
って持続性を確保している実態が明らかになった。以
上の分析を踏まえ、今後のMaaS推進における行政の支
援や施策の在り方として、以下の3点を提案する。

第一に、全てのMaaS事業に一律の「統合レベルの向
上」を求める評価軸を見直し、事業類型や目的（社会
的価値や行政コスト抑制、収益性など）に応じた柔軟
な目標設定を行うべきである。具体的には、Universal
MaaSのような「公共性特化型」には、移動による社会
課題解決の効果を評価した継続的な財政支援を、EMot
のような「収益追求型」には、民間が活動しやすいデ
ータ連携のルール整備や規制緩和といった、実利に基
づいた「支援の出し分け」が必要である。

第二に、行政自身がGunMaaSのように「政策実行の
主体（オーナー）」として積極的に関与し、MaaSを単
なる移動サービスではなく、地域交通インフラを再
編・維持するための「行政DXの手段」として位置づけ
るべきである。

第三に、MaaSという用語の将来的な定着に固執せず、
実装過程で構築された「データ連携の基盤」や「事業
者間の協力体制」を、交通DXの土台として維持、活用
し続ける仕組みづくりが不可欠である。本研究の調査
過程において、多くの現場が学術的なMaaSの定義であ
る「一括統合」の実現よりも、目の前の地域課題解決
を優先し、結果として独自の「戦略的割り切り」を選
択している実態が明らかになった。こうした実利的な
方針転換は、MaaSという概念そのものが、単なる「統
合」という理想から、各地域の交通環境を最適化する
「データ駆動型の実務」へと深化し、移行していく過
程を示唆している。

5. おわりに

(1) まとめ

日本における MaaS の本質は、学術的な定義通りの一括統合にあるのではなく、ICT やデータを武器にそれぞれの現場が直面する課題を解決しようとする、個別具体的な「生存戦略」の集合体であると言える。理想の統合レベルという「物差し」に固執するのではなく、現場が試行錯誤の末に見出した「戦略的な機能の絞り込み（戦略的割り切り）」を、実装上の「停滞」ではなく「現実的な最適解」として正当に評価することが重要である。こうした実利的なアプローチを支える柔軟な政策支援へと繋げることが、真の社会実装に向けた鍵となる。

(2) 今後の課題と展望

本研究では、国内の主要な 3 事例を対象に、事業者の「戦略的判断」と「持続可能性」の観点から分析を行ったが、依然として以下の課題が残されている。

第一に、地方部における小規模な MaaS 事例への適用可能性の検証である。本研究で扱った事例は、大手航空会社、鉄道事業者、または県レベルの自治体が主体となった比較的規模の大きい事業である。そのため、リソースが限定的な地方交通事業者や小規模自治体が主導する MaaS において、どのような「戦略的割り切り」が有効であるかについては、さらなる事例蓄積と分析が必要である。

第二に、ユーザーの行動変容に関する定量的評価である。本研究では供給側（事業者や行政）の戦略に焦点を当てたが、それらの「割り切り」が、結果として利用者の利便性や移動頻度にどのような長期的影響を及ぼしたのかについては十分に検証できていない。今後は、DX や経営に関する統合の範囲を踏まえ、アンケート調査や移動データを用いた定量的な分析を組み合わせることで、事業者の生存戦略とユーザー満足度の両立に向けた具体的な指標を策定することが求められる。

謝辞：本論文の執筆にあたり、ヒアリング調査にご協力いただいた各事業者のご担当者様に深く感謝申し上げます。実務の最前線における貴重なお話は、本論文を完成させる上で欠かせないものでした。ここに厚く御礼申し上げます。

参考文献

- 1) 国土交通省：MaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）について，
https://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/2018/69_1.pdf.
- 2) A topological approach to Mobility as a Service, 2017-11-29 http://www.tut.fi/verne/aineisto/S6_Sochor.pdf
- 3) 国土交通省：日本版 MaaS 推進・支援事業について，
https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/sogosei_transport_tk_000160.html#section7
- 4) 村井 藤紀，塩見 康博，土木学会論文集 D3 (土木計画学)，Vol. 75, No. 5 (土木計画学研究・論文集第 36 巻)，I_1177-I_1187, 2019「路線バスを対象としたサブスクリプション型運賃制度の採算性における導入可能性の検討」
- 5) 横山 夏軌ら，JARI Research Journal, 20240601, MaaS の社会実装に向けた課題と目指す姿— MaaS の社会実装における課題と解決案の模索 —
- 6) 国土交通省：Universal MaaS~誰もが移動を諦めない世界へ～，
<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/content/001891512.pdf>
- 7) Universal MaaS : <https://www.universal-maas.org/>
- 8) HITACHI：ANA・日立製作所・京成電鉄・京急電鉄の 4 社が連携！！ Universal MaaS の実証実験開始，
<https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2025/02/0218a.html>
- 9) 国土交通省：第 2 回 MaaS 関連データ検討会資料，MaaS アプリ「EMot」とオープンなデータ基盤「MaaSJapan」のデータ連携について，
<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/content/001313612.pdf>
- 10) 小田急電鉄 デジタル事業創造部：MaaS の理想から交通 DX へ——小田急『EMot』が描くモビリティの未来，
<https://note-dejiso.odakyu.jp/n/n142ad7dec0ba>
- 11) 国土交通省：GunMaaS サービスの高度化，
<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/content/001891537.pdf>
- 12) 群馬県ホームページ：「GunMaaS（群馬版 MaaS）」，
<https://www.pref.gunma.jp/page/202097.html>