

必要に応じた「動態変化」で シェアサイクルの可能性を拡げたい

ゲスト 株式会社ドコモ・バイクシェア代表取締役社長

つばや ひさかず 坪谷寿一氏

【プロフィール】 1992年に日本電信電話株式会社に入社。同年の7月に分社化したNTTドコモに移り「ドコモ一期生」となる。2015年2月に創業した株式会社ドコモ・バイクシェアの初代社長に就任。趣味はトレーニング、ジョギング、旅行、料理。トレーニングは大学時代、少林寺拳法部に在籍した頃からの習慣とのこと。

坪谷寿一

株式会社ドコモ・バイクシェア
代表取締役社長

森井博

『自転車・バイク・自動車駐車場 パーキングプレス』誌 発行人



業界が待ちわびていた、千代田、中央、港、江東4区のシェアサイクル相互乗り入れ社会実験が2月1日から始まった。そして、NTTドコモとドコモ・バイクシェアが引き続き運営事業者を務めているのもご存じのとおりだ。この旬な話題についてお話をうかがうため、今回はドコモ・バイクシェアの坪谷寿一社長をお招きした。東京五輪に向けた大規模シェアサイクル導入実現を左右するキーマンのひとりである。(2016年2月16日収録)

シェアサイクルの 出発点は 「カーシェアリング」だった

森井 まずは坪谷社長の略歴からおうかがいしたいと思います。学生時代は何を専攻されていたのですか。

坪谷 人工知能の研究をしておりました。入社後は5年間、ネットワーク上の交換機の研究開発に従事しまして、終盤1年間は国際連合の下部組織に相当する、情報通信分野の世界標準を作成する国際電気通信連合 (ITU) という団体を標準化の仕事をしていました。

森井 大学で学んだキャリアを大いに活用されていたわけですね。

坪谷 しかしこの後からめまぐるしく変化していくんです。その後、人事部に異動しまして技術系の採用や社員育成を3年半担当し、後に第3世代携帯電話サービスの「FOMA」導入という全社横断的プロジェクトの総合調整課長に着任し、2年間従事したのです。

森井 なるほど。

坪谷 その後、米国留学を経て2年ほど国際事業に従事し、海外企業との提携などに携わりました。

森井 確かに最初におっしゃられたとおり、実にさまざまな分野を経ておられますね。現在の仕事に携わるようになったのはいつ頃ですか。

坪谷 きっかけは2008年にドコモとし

て新規事業を組織的に検討する機会があり、その全体の枠組みの設計に従事したことに端を発します。その際に医療、教育、環境などのソーシャルビジネスを設計し、特に環境ビジネスは私自身で統括してまいりました。サイクルシェアリングはその一つのプロジェクトでした。

森井 何故「サイクルシェアリング」の発想が出てきたのでしょうか。

坪谷 先ほど申し上げた米国留学の際、2003年頃でしたが、アメリカのカーシェアリングのベンチャー企業「zipcar (ジップカー)」の事業を研究したのがきっかけです。携帯電話の持つ課金・認証基盤と大変相性がよいと感じ、モバイル×カーシェアリングのコンセプトを日本に導入したいと考えていたんですね。以降、5年程その考えを温めていました。2008年の新規事業は基礎設計から任されていたものですから、環境事業の中にカーシェアリングを入れて会社に提案したわけです。

森井 最初は自転車ではなく自動車だったと。

坪谷 はい。しかし、具申した際に経営陣より「クルマではなく自転車のほうが良い」と返答されまして。

森井 御社経営陣が自転車を薦めた理由は何だったのですか。

坪谷 当時、パリとリヨンで事業展開がされ始めていたヴェリブを出張の機会に見たのではないかとあとで感じました。もちろん類似事業の事例として紹介もしました。

森井 そうだったのですか。国際的な情報通信企業であるNTTドコモさんを外から客観的に眺めますと「環境事業」というのは少し特異なイメージがあります。ドコモさん本体の事業と環境のつながりはどこにあるのでしょうか。

坪谷 情報通信事業というのは社会インフラであり、ライフラインであるとも言い換えられます。ドコモは設立以来、全国に通信網を広げて皆様をおつなぎすることを目的にしてきました。前半の10年の主業務はこのインフラ構築だったのですが、次の10年は、これは個人的な感想なのですが「i-mode (アイモード)」によるデータサービスが結果的に“パーソナルエンタテインメント”へシフトしていったと思います。

森井 確かにi-modeといえば、ただ情報を伝えるだけではなく、インターネット閲覧や音楽、ゲーム、書籍など楽しむための機能が多く搭載されていました。

坪谷 はい。そして2008年の新規事業立ち上げに戻るのですが「通信事業にとらわれずに考える」との題目でしたので、あらためて原点回帰として社会インフラ路線を見直してみてもどうだろうと思ったわけです。そして、社内でさまざまな議論を重ねるうち、社会的な課題に取り組み、新しい情報基盤を基にした事業を盛り込んでどうか、との話が出てきました。

森井 社会的な課題と言うと…?

坪谷 例えば、急激に進行する高齢化社会によってもたらされる医療費の増加が社会的な課題になっておりましたので、それを防ぐ「未病」の考え、つまり、ヘルスケア分野は求められていくだろうといった話がありました。また、多言語化、グローバル化が進む中で教育



都市型コミュニティサイクルの先駆となったフランス・パリ市の「ヴェリブ」。日本が学ぶところの多い、完成度の高いシステムだ

事業を立ち上げようですとか、ちょうど「COP15」（注：温室効果ガス排出規制の国際的枠組の決定を主目的とした国際会議。2009年12月にデンマーク・コペンハーゲンで開催された）も行われたので、通信技術を使って温室効果ガスを抑制できないだろうか、といった話も出てきました。他に携帯のリサイクル、気象観測などのビジネスもあったのですが、当然ながら採算が取れなければ事業としては存続できず、実験レベルで終わったプロジェクトもありました。

森井 環境に関連するビジネスに対してすぐに採算を求めるのは、やはり酷かもしれませんね。とどのつまりは「世のため、人のため」という目標で臨み、そこから派生した部分から利益を採れば…という考え方で臨まないといけなかもしれません。まさにシェアサイクルなどはそういう部類のビジネスに入ると思います。

坪谷 おっしゃるとおりです。「事業拡大ではなく、事業継続、サステナビリティを担保できれば良い」と経営陣からは後押しをしてもらえたので、その言葉にも支えられてここまで頑張ることができたと思います。CSR（注：corporate social responsibility 企業の社会的責任の意）の側面を持ち、持続性も備えているが、ただし爆発的に利益を挙げるものではないビジネス領域という位置づけですね。

4区相互乗り入れ実験は世界に誇るべき快挙だ

森井 株式会社ドコモ・バイクシェアが創業してからほぼ1年経ちました。振り返ってみてどんな手ごたえを感じていますか。

坪谷 オペレーションの改善や工夫、さらに経営指標の見える化を推進してきました。まだ課題は山積していますがようやく「これから先、どのように運営し

◆4区相互乗り入れ社会実験で使われる自転車の仕様



ていけばいいのか」という方向性には自信がついてきた実感があります。もちろん、PDCI（注：Plan（計画）、Do（実行）、Check（チェック）、Improve（改善）のサイクルは今後も絶え間なく回していかなければなりません、多くの方のご支援も頂けるようになってまいりましたので、何とかなるのでは、との感触はあります。

森井 見えてきたのはどのような「方向」ですか。

坪谷 極端な言い方をすると、かつての考え方は「システムを導入しサイクルポートと自転車を増やせば、自然と利用者は増えるだろう」というものでした。でも実際はそうではなく、利用率の高い場所、そうでない場所と場所によって利用率に偏りがありました。その原因を追究するためにエリアマーケティングが必要となり、利用される方の顔を思い浮かべ、どのように使われているかを想定し、サービスとしての本質を見ていかなければならない…サービス事業では当たり前のことですが、それを幾度となく繰り返していくことだと改めて感じています。

森井 そのとおりですね。

坪谷 そして、サイクルシェアリングの利便性を実感していただき、他の方にもその良さを伝えていただけるようにするには、お客様が自転車を使いたい時に、目的のポートに自転車があるように調整するために様々なスキームを試し、磨いていくことが必要だと思っています。当

初は、すべてのポートに等しく自転車がなければならぬという発想でしたが、そうではなく、時間帯も鑑みながら特に利用が集中するポートに自転車を集められるようにオペレーションを変えていかなければなりません。とにかく、さまざまな知見を蓄えることができました。

森井 この一年で徐々に事業ノウハウを蓄積し、結果を出せているのは素晴らしいことです。ビッグデータを駆使すれば最適なポート設置場所を推測することはできるかもしれませんが、都市も利用者も“生き物”ですからね。ロジックでは測れない部分も出てきます。積み重ねた経験値で対処スピードを上げていくことが大切だと思います。

坪谷 おっしゃるとおりです。

森井 経験値の話が続けますと、2月1日から始まった、千代田、中央、港、江東4区のシェアサイクル相互乗り入れは、御社にとって非常に有意義な社会実験になりますよね。2020年の東京五輪、あるいは前年2019年のラグビーワールドカップに向けて大規模シェアサイクルを導入するための重要な試金石になります。近い将来、4区と言わず、その周辺区までもっと広がっていけば理想的ですし、そうなれば自転車の台数も増えていきます。東京なら最低でも10,000台は欲しいところです。
坪谷 そうですね。欧米レベルに近づけるにはそのくらいの台数は必要です。私たちは都心4区のサイクルシェアリングに

携わらせていただいておりますが、いずれも事業主体は自治体であり、我々は運営主体に過ぎません。やはり、会長が専務理事を務める日本シェアサイクル協会や舛添都知事のリーダーシップ、都の環境局や各区の担当者等、さまざまな方々のご尽力があったからこそ、これだけ早く4区相互乗り入れの実験を始められたと考えています。個人的には、実現までにはプラス1年かかると思っていましたから。

森井 特に行政の方々が非常に前向きに取り組んでくださったことが大きかったと思います。日本シェアサイクル協会の特別顧問であり、東京オリンピック・パラリンピック組織委員会会長の森喜朗元総理も「シェアサイクルの台数が増えたね」などと言ってくださっています。

坪谷 4区の相互乗り入れは、例えてみれば、港区民が港区内の図書館で借りた本を千代田区立の図書館に返せる仕組みが構築されていることになります。改めて各区のご担当者の皆様のご尽力には感謝しなければなりません。

森井 重ねてシェアサイクルに対する理想を申し上げるなら、都がもっと存在感を示していただきたいところです。事業主体としての立場を明確にしてより強固な組織をつくってもらえれば、都心部のシェアサイクル普及、拡大が加速すると思います。

坪谷 ニューヨーク、パリ、ロンドンなど世界の都市でシェアサイクルのシステム

があり、いずれも首長の方や関係者の方の強力なリーダーシップにより実現し、規模を拡大しています。ロンドンのボリス・ジョンソン市長によるボリス・バイクなどはその典型です。しかし、東京の行政システムは世界的にも稀で、都と区という2つの行政システムが重なっています。にもかかわらず、皆様が一枚岩になって4区相互乗り入れが実現できた。これは世界に対してもっと誇っても良いことだと思います。

森井 確かに東京の特殊な行政事情のなかで、よくぞ実現したものです。世界的に初めてのケースです。

坪谷 はい。最初で最後のケースかもしれない。ともあれ、関係者の皆様はもっと胸を張っていくべきだと思います。

台湾の「YouBike」に学ぶ普及促進、規模拡大へのカギ

森井 4区乗り入れスタートからまだ2週間ほどですが、どんな手ごたえを得ておられますか。

坪谷 ご存じのとおり、自転車の利用は天候に大きく左右され、梅雨時や寒さの厳しい12月～春にかけては数字が下がる傾向があります。事実、今年も1月までは低く、回転数は平均1回転ほどでし



大規模な普及拡大に成功している台湾のYouBike

たが、広域相互利用が始まった2月以降は平均2.3～2.5回ほどに上昇してきました。お客様も4区相互乗り入れの実現を待っておられたと実感しています。また、会員登録者数も伸びていまして、昨年末の舛添都知事による4区乗り入れ実験開始の公表と、2月1日からの実験開始、この2回でそれぞれ会員数がぐんと伸びました。

森井 やはり4区がひとつにまとまり、トータルしてポート数が増えたということが大きいのではないのでしょうか。

坪谷 そうですね。実験開始前は4区それぞれで閉じられた状態だったのが、合算して一気に100以上のポート数になり、台数も1,000台を超えました。個人的にもよく使いますが、利便性が格段に向上したと感じます。

森井 実際、都心部である赤い自転車に乗っている方を見ることが増えましたよね。

坪谷 はい。そのようにして草の根的にでも徐々に普及していけばと思います。

森井 やはり、知っていただくことは非常に重要です。サイカパーキングでは、御社と連携して神戸で「コベリン」に携わらせていただいておりますが、おかげさまで利用率は堅調に推移しています。成功要因のひとつが、さまざまなメディアに取り上げてもらったことがあったと思います。知名度が上がれば、規模の拡大という好循環につながる可能性が高くなります。サイクルシェアの規模拡大といえば、台北の「YouBike」を連想します。当初は500台規模でしたが、2014年7月には5300台を超えていますし、昨年3月には累積の利用回数が4000万回を突



対談は墨田区両国にあるドコモ・バイクシェア本社内で行った。坪谷社長からは「借りる自転車、個人で所有する自転車を切り分けるスタイルを推奨していければ」との話も



破しています。もちろん今では台数、利用回数とももっと数字を伸ばしているはずで、素晴らしい結果を示しています。

坪谷 昨年の夏、YouBikeに自転車を提供しているGIANTの劉会長にお目にかかる機会がありまして、YouBike躍進の背景などお話をたっぷりお聞きしました。考え抜かれた素晴らしいシステムで学ぶところが非常に多く、貴重な時間となりました。

電動アシスト付きのシェアサイクルは是か非か？

森井 もうひとつ海外の自転車の話題でいうと、おもしろいのがデンマーク、コペンハーゲンの「Gobike」です。何がおもしろいかといいますと、ハンドルにタブレットが付けられていることで、カーナビと同様の機能が搭載されているんですね。日本ではいろいろな規制があって、そのまま導入するのは難しいと思いますが、しかしそこはドコモさんですので、高機能のシェアサイクル開発にも期待したいところです。さらに言えば自転車本体もまだ再考の余地があるのかもしれない。つまり、既製品でいいのか、あるいは専用に開発されたオリジナ

ル自転車が良いかということです。

坪谷 そうですね。それを考えていく場合、ポイントは2つあると思います。ひとつは、自転車のデザインそのものです。できるだけ多くの方々に“乗りやすい”と思っただけの形状の自転車であることです。その点ではYouBikeは誰にとっても乗りやすく、素晴らしいデザインの一つと言えます。

森井 確かにあれは私も違和感なく乗ることができましたね。

坪谷 もうひとつはGobikeの路線、つまり電腦化です。ご存じのとおり、私たちの運営するシェアサイクルでは自転車本体に通信機能を搭載していますので、自転車電腦化の点ではNTTドコモも既に踏み込んでおります。シェアサイクル事業に導入して以来すでに3年が経ちますが、特許などの知的財産や運営機能など、複数の貴重な経営資源を獲得できました。今後もGobikeのような機能を追求するのはいかがでしょうかも含めて、日本に適したものをつくれればと考えています。

森井 電腦化の話題で言いますと「電動化」、つまり電動アシスト付き自転車についても再考の余地があるのではとも思います。というのはバッテリー充電のオペレーションをどうするか、バッテリーがあることで生じる故障のリスクをいかに防ぐか、などの課題が伴うからです。

坪谷 おっしゃるとおりですね。

森井 例えば充電回数を減らせるようなダイナモを搭載した超小型バッテリーな

どを研究していただけるとありがたいです。あるいは、シマノさんが開発された、内装式の多段ギア変速機を利用して電動アシストなしで強い推進力を得られる自転車に着目するのもおもしろいかもしれません。また、多くの方に使っただけのように、車体の選択肢があっても良いと思います。かつてサイカパーキングは岡山市でドイツ製の「コール・ア・バイク」という自転車を導入してシェアサイクルの社会実験を行ったことがありますが、自転車のサイズが大きめだったため、ご婦人の中には「大きくて重い、乗りづらい」と言う方もいたんですね。

坪谷 女性は一般的にトップチューブがなく、湾曲した乗りやすいタイプを好まれますし、颯爽とある程度スピードを出して自転車に乗りたい方はスポーツタイプを選ばれます。そしてお客様用にキッズバイクなどもそろってれば、多くの方にご利用いただきやすくなりますね。

森井 最後に、ここまでの話題以外で何かお話ししていただけることはありますか。

坪谷 はい、では3つほど述べさせていただきます。まず、シェアサイクルの普及にあたっては、現在に至る日本の都市や道路事情の発展過程を理解し、それに柔軟に対応すべきだということです。欧米のシステムが優れているのは確かですし、参考になるポイントもたくさんあります。しかし、翻って日本の道路行政、システムは現在に至るまで我が国固有の事情やノウハウが集積して形作られてい



①株式会社百戦錬磨とドコモ・バイクシェアが業務提携し、2015年12月から沖縄の今帰仁村の宿泊施設にサイクルシェアリングシステムを導入している



②4区の相互乗り入れが周囲の区にも拡大していくことに期待したい

ます。日本の都市ならではの発展プロセスがあるわけですね。欧米のように路上をサイクルポートに使えば、手間はかからないかもしれませんが、日本で同じようにできないなら何か別の手段を考えなければならない。もっと事業運営側にも動態変化が求められると考えます。

森井 建物の附置義務でつくられた駐輪場のうち、使われていないものをシェアサイクル用のポートに転用する、あるいは高松、新潟、大宮、江戸川区などでは公共の駐輪場をシェアサイクルのポートとシェアする例もあり、場所によっては柔軟な対応も見られます。坪谷社長がおっしゃる動態変化の好例ですね。

坪谷 そのとおりです。次はシェアサイクル普及に伴う、駐輪場運営管理業者や周辺機器メーカーの皆様のビジネスチャンスが拡大する可能性についてです。私どものシェアサイクルは助成に頼らずに運営することを目標に極限までコストを削減したシステム基盤となっています。その意味では今後まだコストをかけられる余地がありますし、インフラというのは普及が進むにつれて高度化、多様化

していくものなので、管理の方法やラックなどの周辺機器は多彩になるのではないのでしょうか。事業の垂直統合から水平分離へのシフトが促進し、これまで以上に多くのメーカーをはじめとする企業様にシェアサイクルビジネスへの参画の機会が広がっていくと考えます。

森井 それは業界にとって朗報ですね。
坪谷 最後は、シェアサイクルが将来日本各地に浸透していくと仮定した場合、地方の事情に即したそのエリアなりのシェアサイクルのカタチがあるのでは、ということです。私たちはシェアサイクル事業の運営主体に固執しておりません。大変難しいビジネスモデルであるため、システム運用、調達、運営までの改善工夫のために自らここまで取り組んでまいりました。しかしこのシェアサイクルは地方創生や雇用創出に直結する事業であり、地元の道路事情や地勢に通じた地方のメーカー様が適切な自転車をつくり、そこに暮らす年代や住人を熟知しておられる地元の企業様が事業の運営主体になることがより業界の発展につながると考えます。これもまたひとつの動態変化



といえるでしょう。もちろん、私たちが得てきた事業ノウハウを因数分解してご提供させていただき、有効なパートナーシップを結んでいければと考えています。

森井 業界全体で役割を分担し、シェアサイクルのネットワークを広げていければ非常に理想的ですね。今日は4区シェアサイクルをはじめとしてさまざまな話題に触れることができました。誠にありがとうございました。 **PP**

【パーキングプレス 発行人】 **森井 博** のプロフィール

- 一般社団法人 日本パーキングビジネス協会 理事長
- 一般社団法人 自転車駐輪場工業会 会長
- 一般社団法人 日本シェアサイクル協会 専務理事
- 東京八重洲ライオンズクラブ 会員
- 六本木男性合唱団 団員
- サイカパーキング(株)、日本駐輪場救急サービス(株)、モーリスコーポレーション(株) 夫々代表取締役CEO

【略歴】 1938年(昭和13年)宮崎県延岡市生れ77才。
1957年(昭和32年)石川県立金沢泉ヶ丘高校卒
1961年(昭和36年)東京商船大学(現東京海洋大学)卒
1961~1979年 石川島播磨重工業(現: IHI)
1979~1991年 東芝
1991年~ 現職

【趣味】 ゴルフ・ドライブ・歌・テニス・野球

【遍歴】 水泳(小学生になる前から泳ぎ、中学校では石川県大会で後にオリンピックに出た選手より速かった)、野球(中学生までは本気でプロ野球選手になるつもりであった。元西鉄ライオンズ 故・鉄腕 稲尾和久投手、完全試合男 田中勉投手、元巨人 淡河弘捕手は友人。原辰徳監督の父 故・貢氏からはボクサー犬を貰った仲。少年野球コーチ6年間)、陸上競技(短距離、やり投げ、インターハイ2回出場)、テニス(元デ杯選手本井満氏のコーチでかなりの腕前になるも、45才時アキレス腱断裂で引退)、ゴルフ(熱心に勉強するも、なかなかシングルにはなれない。これをヘタの横好きという)

過去の対談ゲストの方は、WEBでご紹介しています

パーキングプレス 対談 で検索

または <http://www.parkingpress.jp/taidan/> にアクセス

対談記事のバックナンバーもご覧いただけます。

