



## Trend watcher

# 多様な事業分野の「共創」と官民連携による 地域交通の再構築と地域活性化



EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) ストラテジー・アンド・トランザクション (SaT)  
インフラストラクチャー・アドバイザー 公認会計士 竹内 稔

### ▶ Minoru Takeuchi

当法人にて会計監査業務に従事した後、2012年よりインフラストラクチャー・アドバイザー業務に従事。主に、交通インフラを中心に関連公共セクター等の再編・経営統合支援業務、空港等のコンセッション導入支援、地域交通に関する経営・財務分析やスキーム構築など、多数の公共・民間向けアドバイザーをリード。EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) ディレクター。

## I はじめに

人口減少の進展等の環境変化に加え、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）（以下、コロナ）の影響による需要の急速な減退を受け、地域交通が今、危機に瀕しています。

コロナ禍におけるさまざまな臨時的な公的支援策による下支えの中でも、事業者の交通事業における「赤字」は年々拡大しています（<図1>参照）。

このような中、JR各社のローカル線区への対応、バス・タクシー事業者の運賃改訂申請、不採算路線に関する地域での協議といった動きが出てきています\*1。では、こうした動きの根幹にある課題はどのようなものなのでしょうか。

## II 地域交通の実態と課題

これまで、日本の地域交通は、基本的に民間事業者による営利事業として運営されてきました。地域を支える交通は公共サービスの一環であるという考え方が根強く、公的主体が交通サービスを提供するにあたって民間事業者に運行を委託する仕組みが一般的である欧米に比べ、日本は歴史的に交通サービスを民間事業者が中心となって営利事業として展開し、市場競争の中でサービス水準を維持させる構造が前提となっています。

このような交通サービスを営利事業として展開する構造を可能にしてきたのが、交通事業者における内部補助の構造です（<図2>参照）。交通事業者は、不採算路線の赤字について、採算路線の黒字、高速バス、または貸切バス事業、および非交通事業の黒字などで支えてきましたが、この構造が年々崩れている状況です。また、これまでの公的主体による不採算路線に対する路線単位などの支援も、財政負担増加懸念から持続しない可能性があります。

このように、交通事業者単独では地域交通の維持が難しくなっている中、業界における人手不足が極めて深刻化しています。また、事業者は、事業維持のため、コロナ禍前からコスト削減・路線縮小などの取組みを続けてきましたが、その余地が限界に達するとともに、サービス水準の悪化を招き、それがさらなる利用者離れを招くという負のスパイラル構造に陥っています。

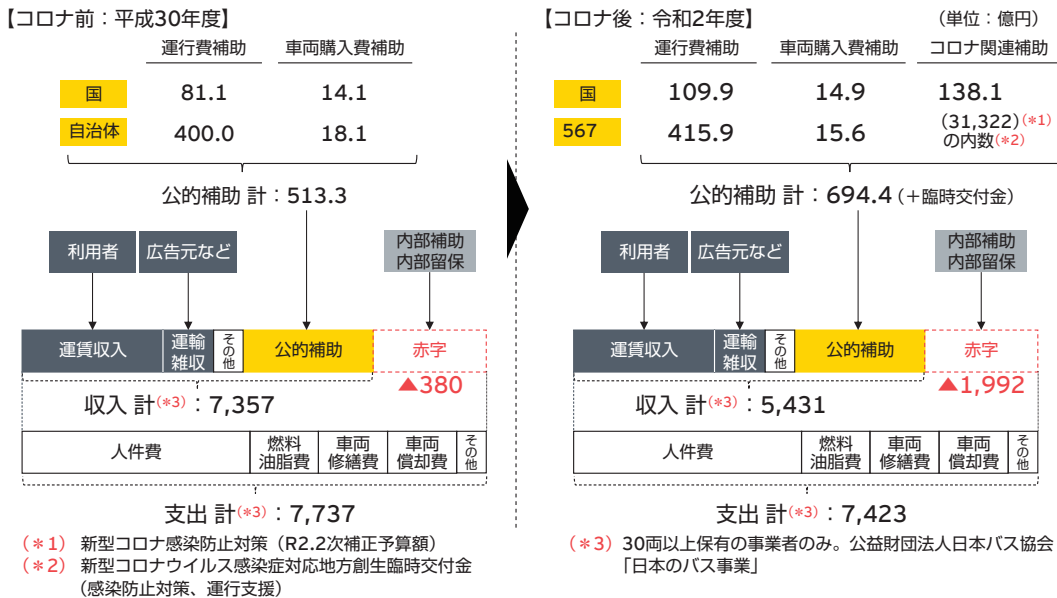
## III 地域交通の重要性

前述のような課題の中でも、地域交通は、医療・福祉や子育て・教育に必要なライフラインであり、また、それ自体にも交流のきっかけを創出するという魅力・価値も存在しており、地域におけるQuality of Life（QOL）の向上に寄与する存在です。

また、交通は、人々の移動目的地における「本源的

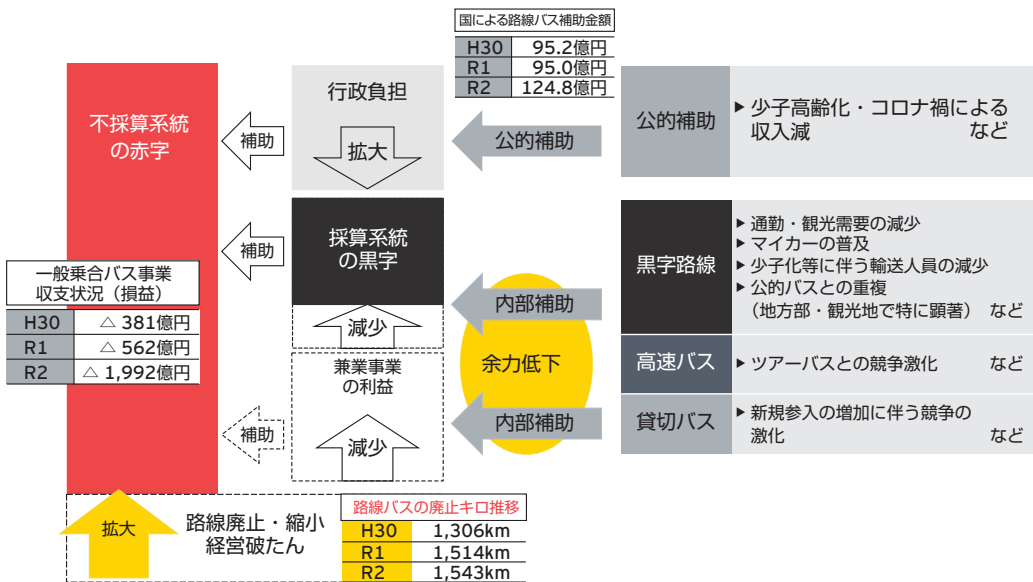
\*1 国土交通省ホームページ報道・発表資料、[www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo\\_tk6\\_000035.html](http://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo_tk6_000035.html)（2022.1.31アクセス）

▶ 図1 コロナ禍前後のバス事業の状況



出典：公益社団法人日本バス協会発行「日本のバス事業」、国土交通省ウェブサイト、内閣府 地方創生推進事務局ウェブサイトよりEY作成 (bus.or.jp/about/pdf/2019\_busjigyo.pdf、bus.or.jp/about/pdf/2021\_busjigyo.pdf、www.mlit.go.jp/common/001346119.pdf、www.chisou.go.jp/tiiki/rinjikoufukin/pdf/20210319\_kakutei\_dai3\_keikaku.pdfなど)

▶ 図2 バス事業の内部補助・公的補助の構造



出典：公益社団法人日本バス協会発行「日本のバス事業」、国土交通省ウェブサイト「乗合バス事業の収支状況について」「交通政策白書」「地域公共交通確保・維持・改善に向けた取組マニュアル」よりEY作成 (www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha\_tk3\_000014.html、bus.or.jp/about/pdf/2019\_busjigyo.pdf、bus.or.jp/about/pdf/2021\_busjigyo.pdf、www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/sosei\_transport\_fr\_000129.html、www.tb.mlit.go.jp/kinki/kansai/program/manual.htmなど)

需要」にアクセスするための「手段」ですが、交通結節点の整備・ウォークアブル空間などの都市としての魅力や活力を向上させるまちづくりといった取組みは、

交流人口を増加させ、本源的需要を拡大させることにつながるため、両者は密接不可分な関係にあります。さらに、炭素排出量の削減によるカーボンニュート

# Trend watcher

ラルの実現がグローバルレベルでのトレンドとなっており、輸送効率を向上させることは地域全体のグリーントランスフォーメーション (GX) につながるため、地域交通に求められる役割は日々大きくなっています。

このように地域交通は、まちづくりや地域活性化と直結し、地域の「ウェルビーイング」を支えており、地域におけるさまざまな社会課題解決の基礎となる「基盤的社会インフラ」なのです。

## IV 事業構造の再構築における方向性

前述のような重要性を持つ地域交通について、課題解決のためには、地域全体で事業構造の再構築を図っていく必要があります。

この点、国土交通省「アフターコロナに向けた地域交通の「リ・デザイン」有識者検討会」<sup>※2</sup>においては、「3つの共創」「交通DX」「交通GX」の取組みを推進することで、地域交通を持続可能な形に再構築（リ・デザイン）することが提言されています。

この提言からも分かる通り、地域交通の事業再構築のためには「需要サイド」としての多様な分野での地域ビジネスの拡大と「供給サイド」としての官民双方の構造変革が、課題解決の両輪であり、双方の最適なバランスを地域で議論していくことが重要と考えます。

### 1. 需要サイドの取組み

需要サイドの取組みとしては、交通事業者単独ではなく、自治体も含めた他分野との連携（「他分野を含めた共創」）により、まちづくりの観点から、地域におけるビジネスを面的に創出していくことが考えられます。医療・福祉、教育・子育て、買い物、観光、エネルギーなど、多様な分野と連携したプロジェクトの創出により、人と資金を新たに循環させることは、地域における需要を喚起し根付かせることにつながります。

また、地域特性に応じ、MaaS (Mobility as a Service) の実現や、自動運転・AIオンデマンドといったデジタル技術を活用した多様な交通モードを取り入れたまちづくりなど、利便性向上、新しいモビリティ導入を含むネットワーク強化の取組みも欠かせません。また、交通の魅力・価値を発信・提供していくことや、不安感なく地域交通を利用できるような普及啓発活動の取組みも必要です。

### 2. 供給サイドの取組み

供給サイドの取組みとしては、交通事業の生産性向上による地域の交通事業者の経営状況の改善を図っていくことが考えられます。デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進、男性が多い運転手業務も含めて多様な人材が働きやすい環境作り、従業員教育への投資によるサービス品質向上など、交通事業において最重要経営資源である「人」の生産性を向上させる取組みは、待遇改善にもつながります。また、地域の状況に合わせ、共同経営、広域ネットワーク構築、経営統合などにより、規模の経済を追求することも考えられます（「交通事業者間の共創」）。

さらに、前述のような取組みに経営資源を割けない厳しい事業環境にある地域・事業者の存在や、民間企業のビジネスとしては不採算で成立し得ない地域交通の存在に対して、在るべき公的関与の検討と必要財源確保の観点から、公共サービスと商業サービスを再定義するとともに、取組みを主導する「司令塔機能」の在り方を含めた官民の役割分担の見直しが必要となります（「官と民の共創」）。事業者に対するセーフティネットとしての公的支援と、事業構造の再構築に向けた公的支援とのバランスを取った政策が必要と考えます。

## V おわりに

前述のような「共創」の取組みを進めるには、地域におけるビジョンの策定、多様な関係者を巻き込みリードしていく役割を担う人材、多様な関係者が議論できる場作り、議論の前提となるさまざまなデータの蓄積や活用および交通の価値の可視化・定量化といったさまざまなボトルネックが存在しています。これらを解決しながら、地域として「どのような交通をどのように活用して地域活性化に資するものとしていくか」を議論し、具体的取組みにつなげることが求められています。

### お問い合わせ先

EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)  
BMC (Brand, Marketing and Communications)  
E-mail : marketing@jp.ey.com

※2 [www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/sosei\\_transport\\_tk\\_000183.html](http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/sosei_transport_tk_000183.html) (2023.1.31アクセス)