

地域公共交通シンポジウム～地域交通産業の革新！～

ローカル交通インフラのサステナビリティ

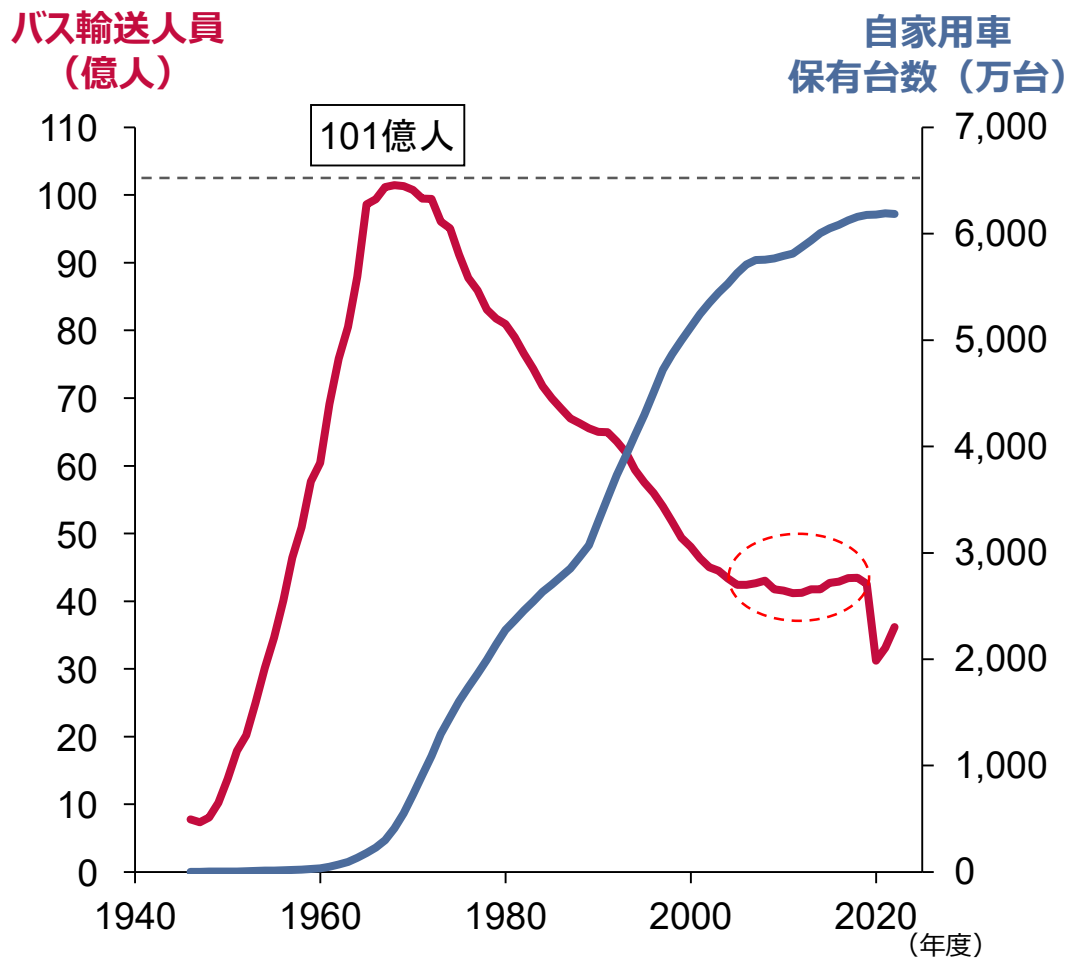
2023年12月21日

株式会社みちのりホールディングス
代表取締役グループCEO 松本 順



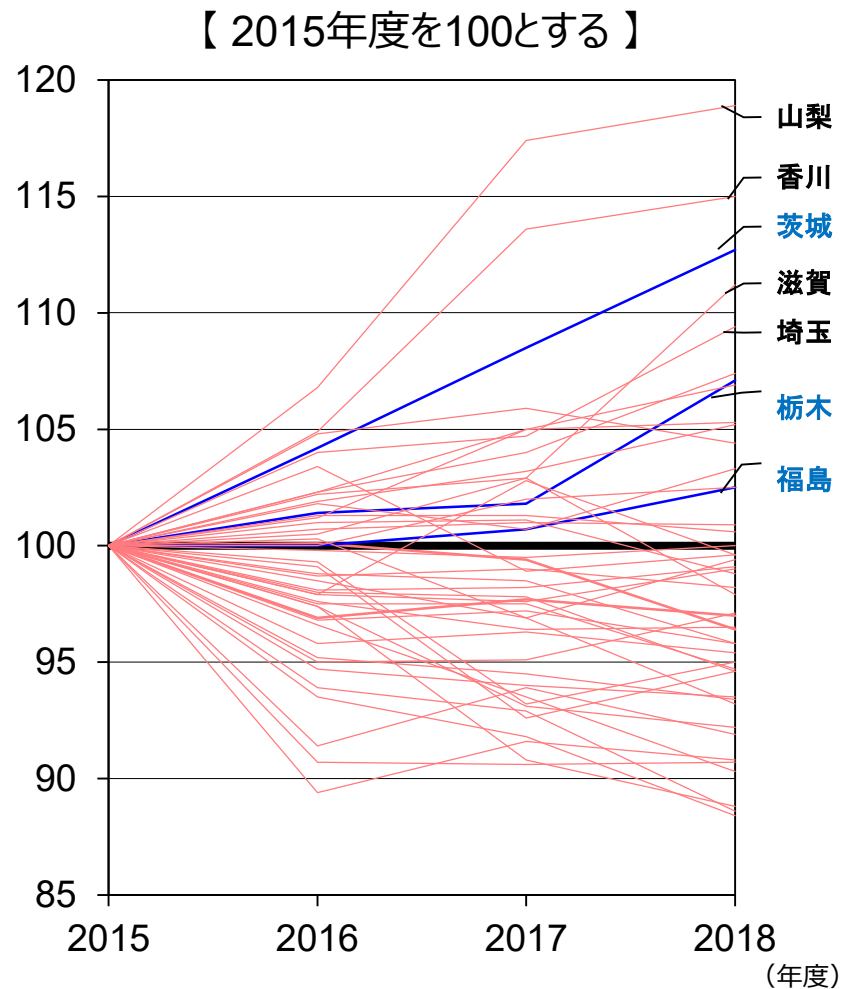
経営改善の余地？（マーケティング面）

日本国内の乗合バス輸送人員



出所：国土交通省「自動車輸送統計年報」、「自動車検査登録情報協会調査」

都道府県別乗合バス輸送人員 （コロナ前まで）

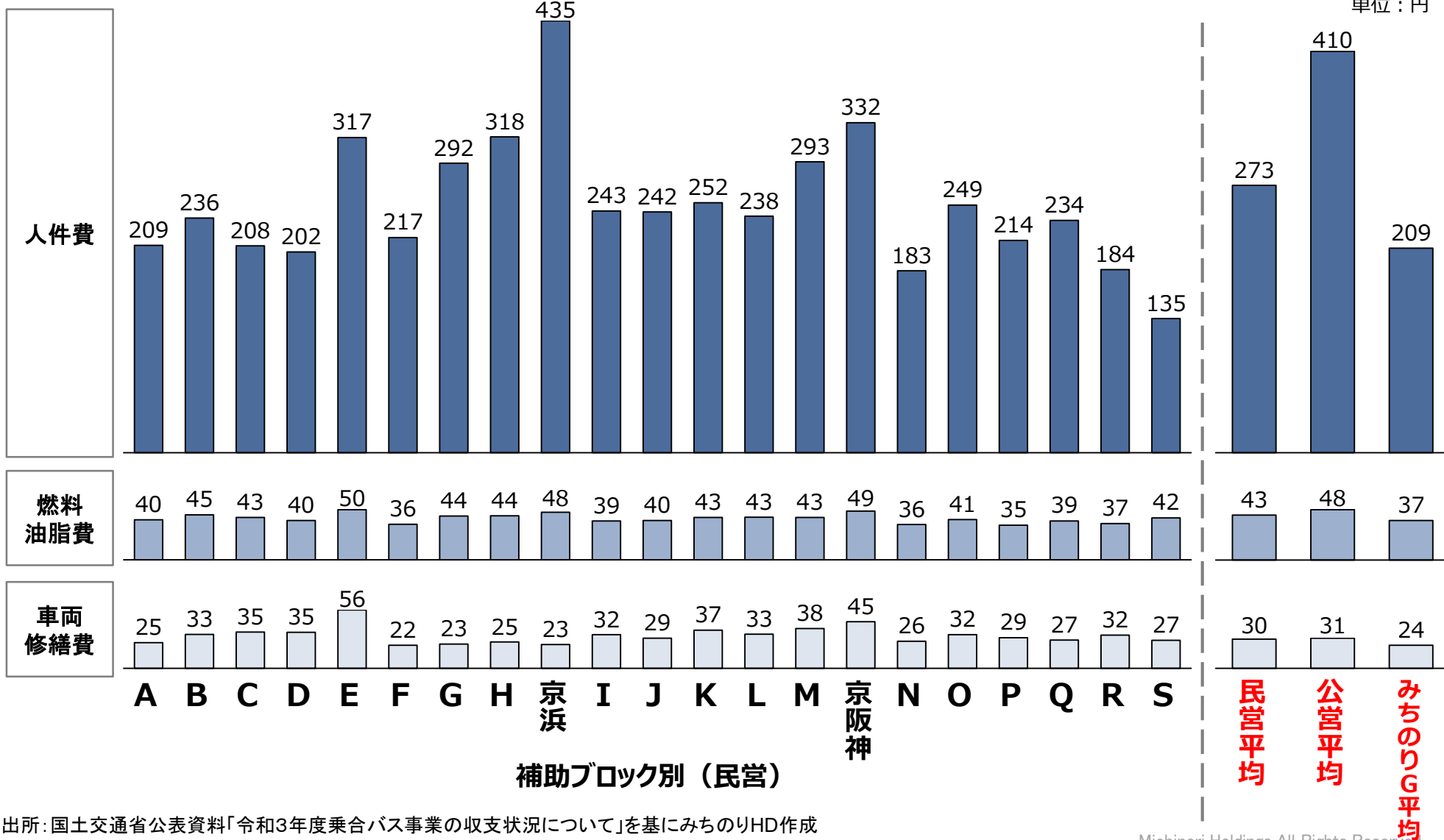


出所：国土交通省「自動車輸送統計年報」

経営改善の余地？（コスト面）

令和3(2021)年度 実車走行キロ当たり原価

単位：円



出所：国土交通省公表資料「令和3年度乗合バス事業の収支状況について」を基にみちのりHD作成

民営化？

公営バスと民営バスの収支比較（2019年度）※コロナ前の試算

	民営バス	公営バス	(仮)民営化？
キロ収入 (円/km)	422	661	661
キロコスト (円/km)	452	731	452
走行キロ	13.8 億km	2.2 億km	2.2 億km
経常収支	▲ 410 億円	▲ 152 億円	460 億円

出所：国土交通省公表資料「令和元年度乗合バス事業の収支状況について」を基にみちのり作成
※保有車両30両以上の事業者のみ

関東自動車が増給

今年から、正社員平均6%

関東自動車(宇都宮市築瀬4丁目、吉田元社長)は4月から、基本給を底上げするベースアップ(ベア)などの実施により、管理職を除く正社員の賃金を平均6%引き上げる。交通サービスの維持と充実に向け、若手や中堅を中心に手厚くし、運転士などの人材確保につなげる狙い。

対象の正社員は約430人で、賃上げ幅は平均1万2722円(8100円、2万2600円)。定期昇給やベアに加え、若手や中堅の昇給幅が大きくなるよう賃金規定も改定した。これに伴い、初任給は運転士(21~27歳)が前年比2万2600円増の19万4400円などとなった。

連合の集計によると、23年春闘での交通運輸計436組合の賃上げは、加重平均で6977円、賃上げ率は2・51%。関東自動車はこれを大きく上回り、吉田社長は「大手私鉄を含め、この上げ幅は全国でも少ない」と話した。

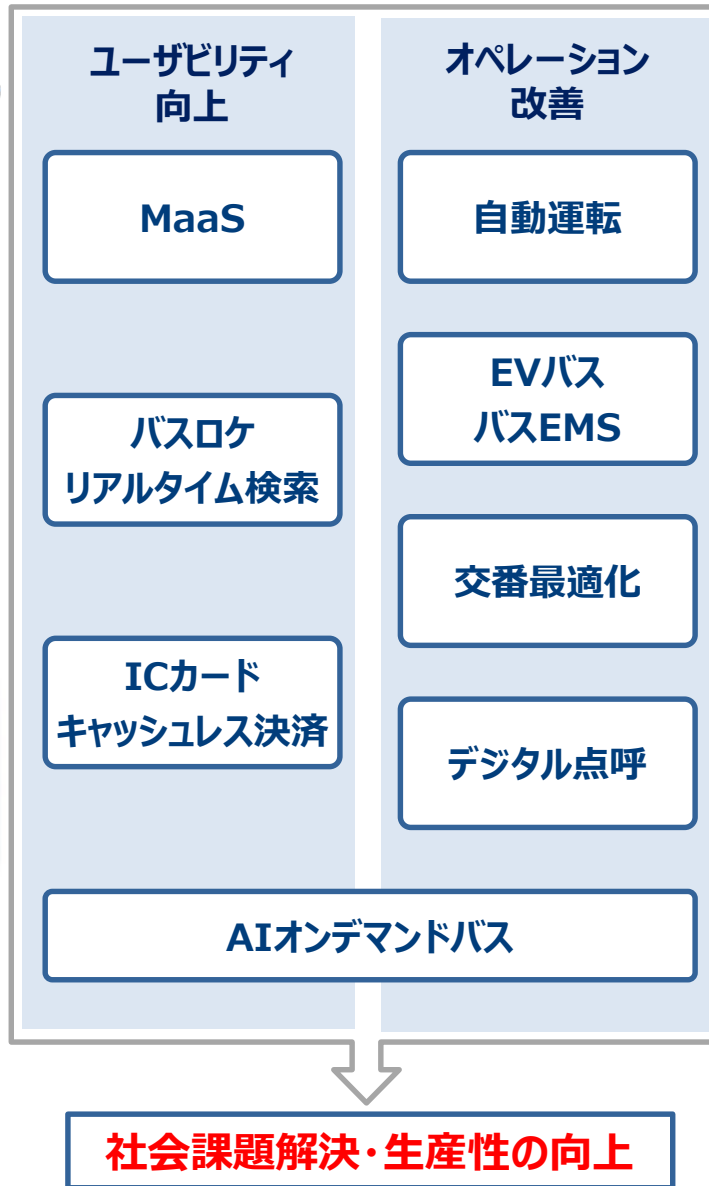
背景には経済回復と人手不足がある。新型コロナウイルスによる行動制限の緩和を受け、同社の高速バスは運便を一部再開。5月に新型コロナが5類に移行すると、利用者増に伴う運行拡大も見込まれる。

一方、コロナ禍で新規採用を見送っていたこともあり、現在、運転士を中心に人手不足が深刻という。吉

田社長は「少なくとも50人は足りない。人材を確保しないと交通ネットワークを維持できないため、先行投資していく」と説明した。

(斉藤章人)

2023.4.15 (下野新聞 11面)



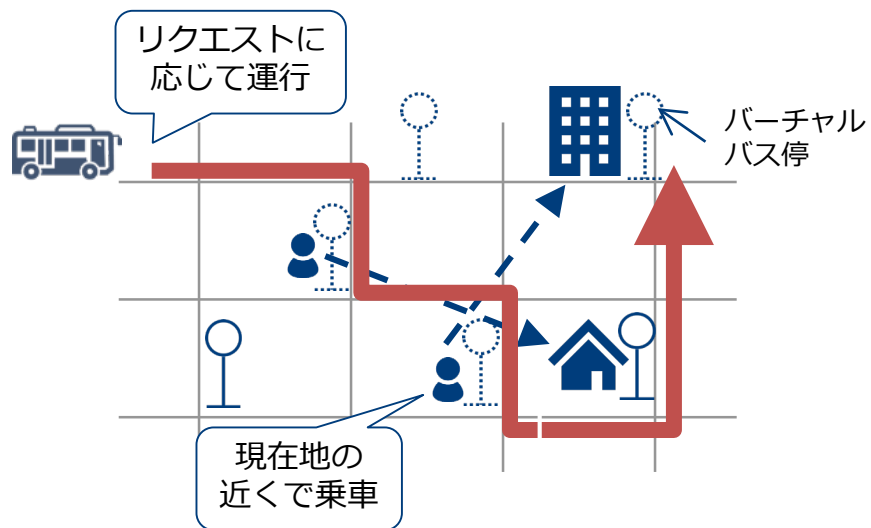
起点	▼	終点	▼	出発時間	▼	到着時間	▼
若松駅前		若松駅前		7:20		8:40	
若松駅前		若松駅前		9:30		10:06	
若松駅前		若松駅前		17:30		18:02	
若松駅前		若松駅前		18:45		19:19	



リアルタイム

双方向コミュニケーション

どこでもバス停



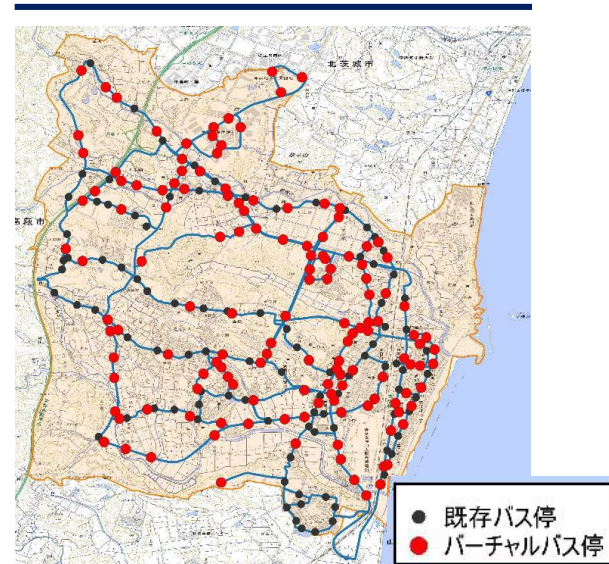
導入事例

茨城県高萩市「MyRideのるる」



利用者数
1.3倍!

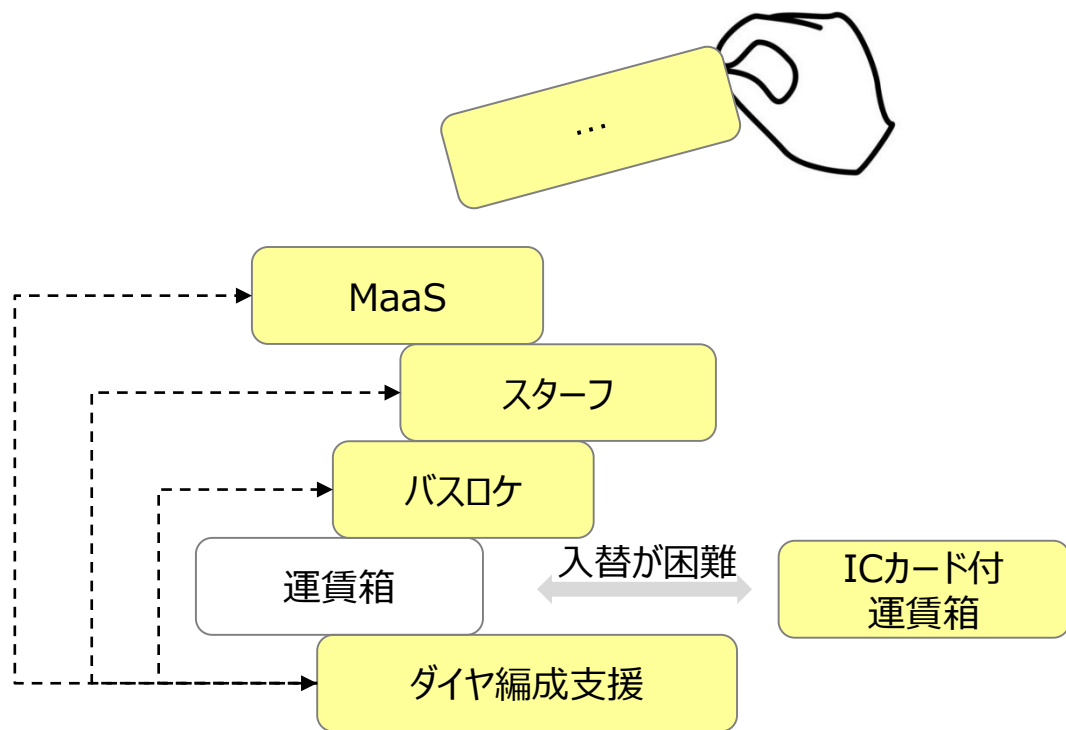
運行エリア



バス停数 2.5倍に増加

システム化の現状

- 業務の追加や変更の度、モノシリックなシステム(ブロック)を積み上げている状態



非連携のため、手作業によりデータを入力・補正

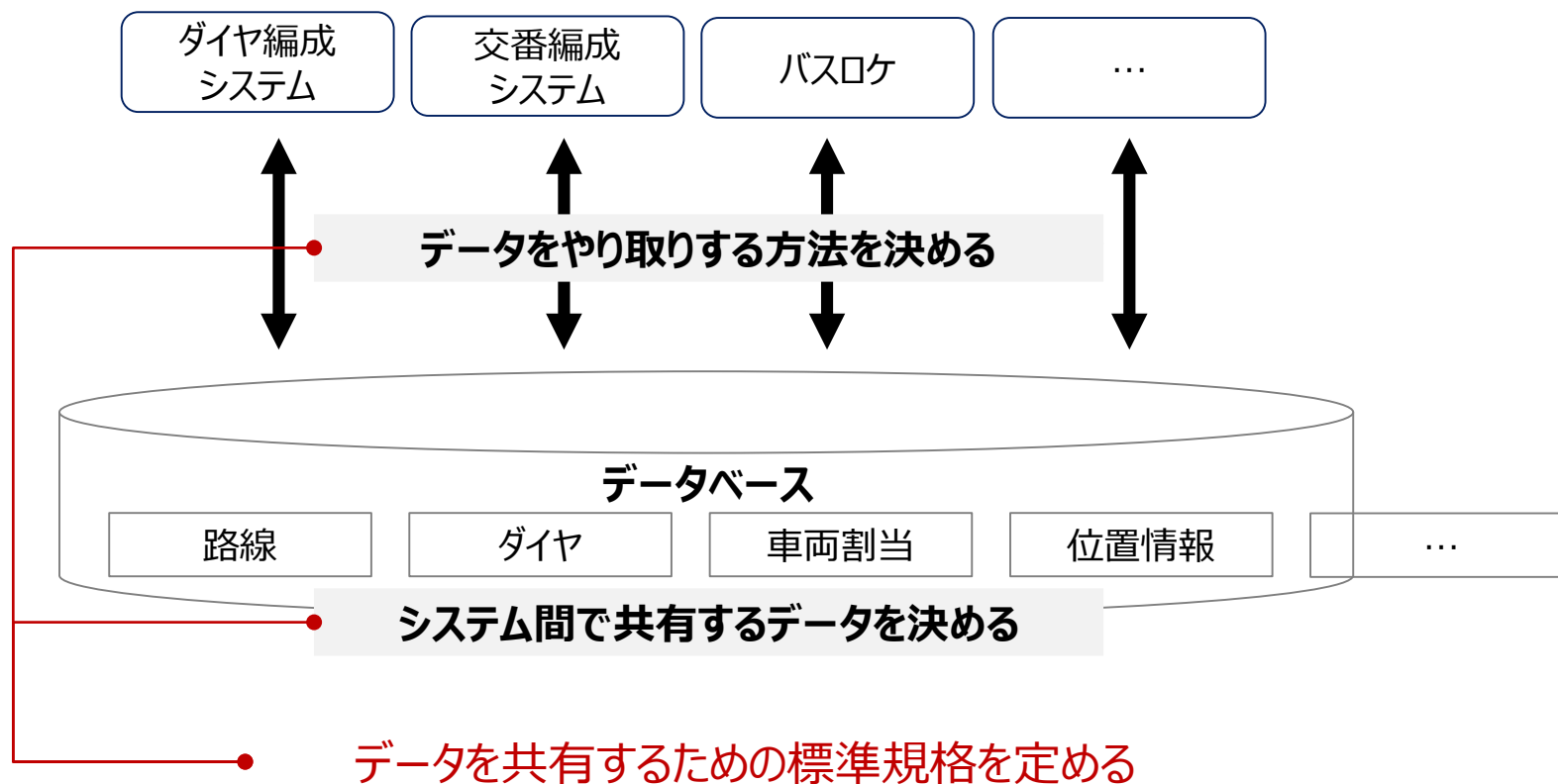
業務の追加・変更の度
他システムへの影響が蓄積

新しいシステムを追加する度
連携作業が雪だるま式で増加

システムの増築やリプレイスが
ますます困難に

DXプラットフォーム構想

- システム間でデータ共有を可能にし、事後的な増改築やリプレイスを容易にする標準アーキテクチャーを構築する



DXプラットフォームの意義

デジタル化の促進

- 各社でデジタル化を累進的に推進するための基盤をコストを抑えながら構築できる

連携範囲の拡大

- 自社に閉じないデータ連携が容易となる
- 他社・他業種との本格的なサービス連携 (Maas)が進む

開発の柔軟性とスピードの向上

- バス業界以外のシステムベンダーなどの参入やベンダー間の競争が進み、多様な機能 (アプリ) の創造が期待できる

改修コストの低減

- 既存システムの拡張・置き換えが容易になる
- 自社が独自に必要な機能の実装が容易となる

生産性の向上

ブラックボックスの解消

システム開発費・
維持費用の低減

従来の補助制度の問題点

問題点

1. 赤字補填のため、
事業者インセンティブが働かない
2. 単年度での補助のため、
長期ファイナンスの原資にならない
3. 路線（系統）単位での補助のため、
ネットワークの視点が弱い

解決策 (エリア一括協定運行事業)

委託費のうち、運賃収入の超過分を事業者の利潤とする

→運行の効率化やサービス水準向上を積極的に
行うインセンティブを与える

複数年（最長5年）の委託契約とする

→事業者が契約を担保としたファイナンス獲得が可能となる

事業者がエリア全体の運行を受託する

→ネットワークの統合・再編（混乗、DRT導入等）が可能となり、負担額軽減にもつながる

エリア一括協定運行事業(令和5年度創設)

国土交通省資料

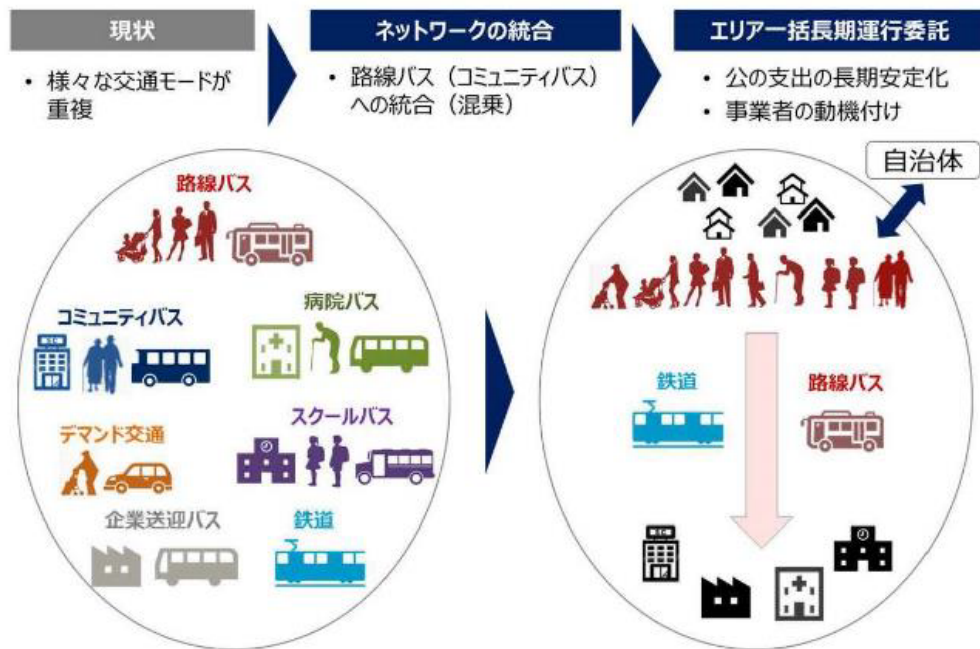
概要

⇒ 自治体と交通事業者が**協定を締結し**、**一定のエリアについて一括して運行する事業**に対する補助制度を創設

- 地域の協議会における議論を踏まえ、**自治体と交通事業者**との間でサービス水準(運賃、路線、運行回数)、自治体の費用負担、官民の役割分担等を内容とした**協定を締結**。
- 自治体は、事業者に対し当該運行に対する「**交通サービス購入費用**」としての対価を支払い、事業者は**協定に基づき複数年にわたり運行**。
- 国は、事業初年度に**事業期間全体の支援額を明示し**、期間を通じて**予算面で支援**。

- メリット①：コンパクト・プラス・ネットワークを高質化・多様化
- メリット②：地域全体としての中長期的な経営戦略が可能
- メリット③：ネットワークの統合により生産性を向上
- メリット④：事業者と自治体が連携して地域交通を改善する**インセンティブを付与**

官民連携によるエリア一括協定運行事業のイメージ

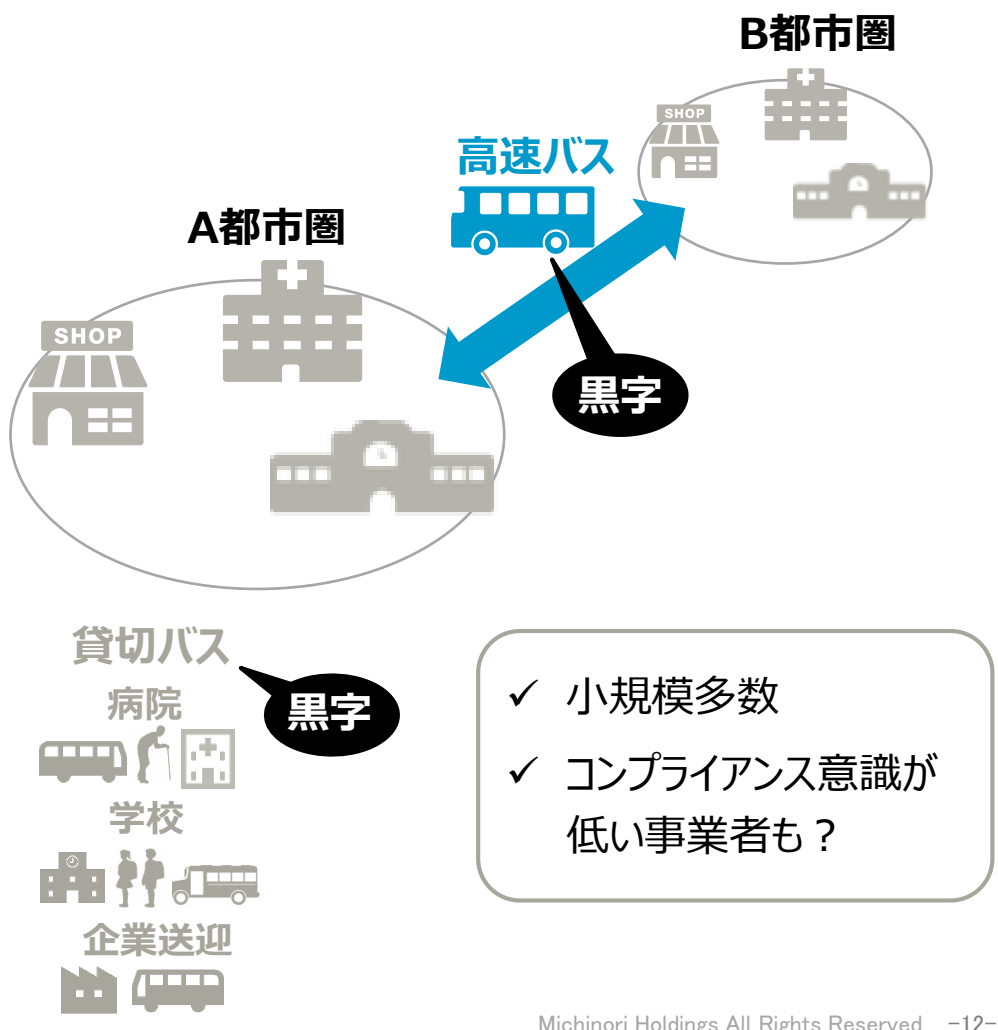
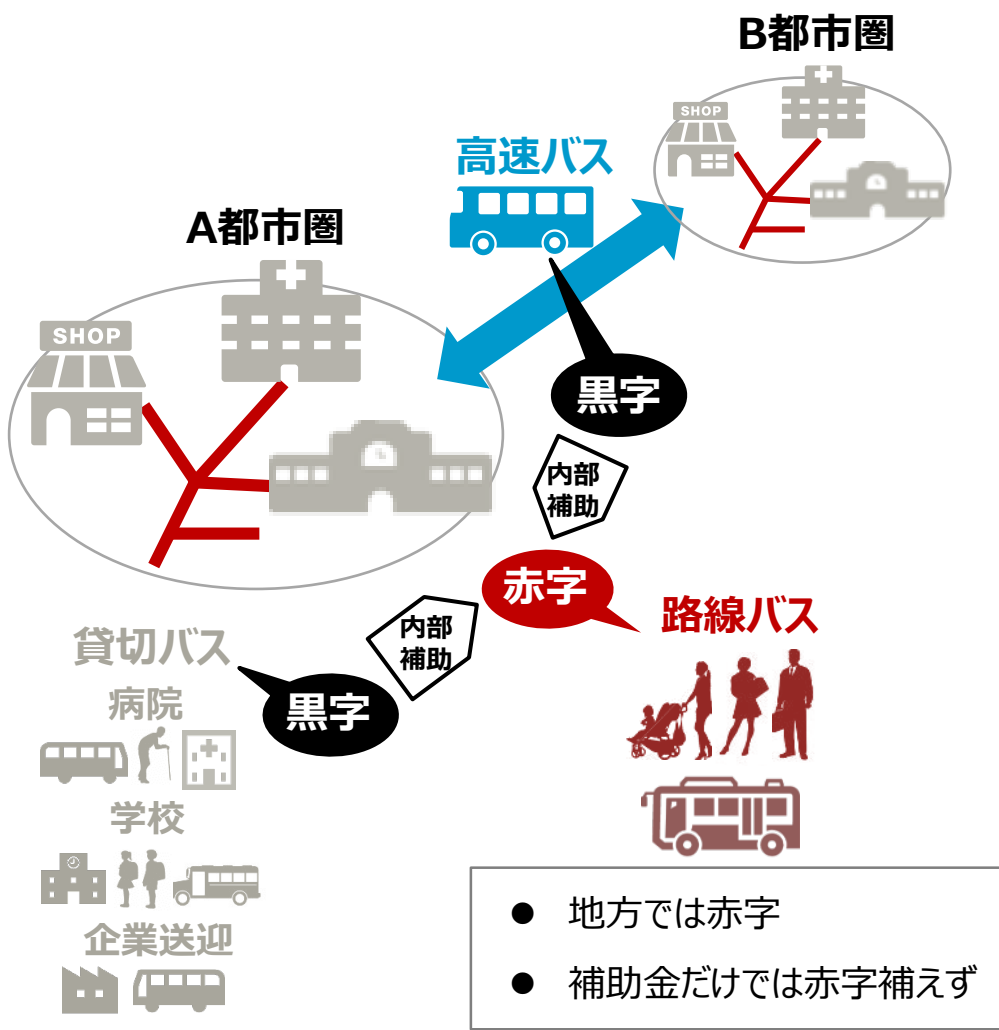


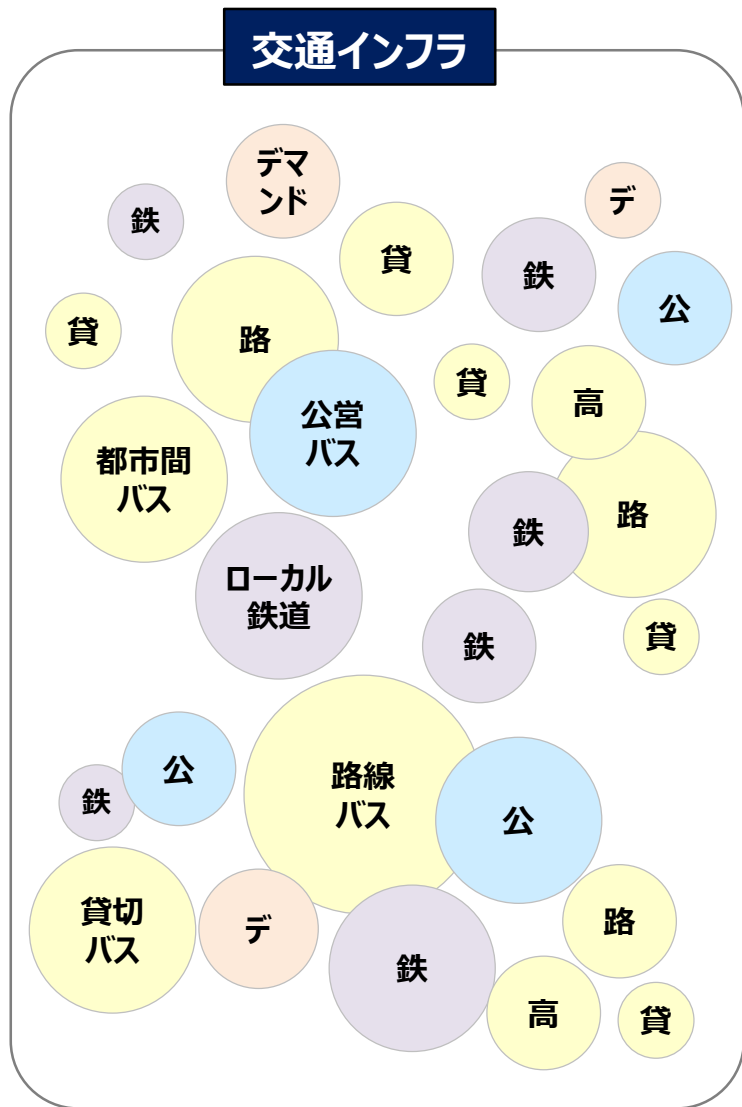
内部補助と競争のフェアネス

路線バス・高速バス・貸切バス
などを総合的に展開するバス事業者

競争

高速バス・貸切バス
などの専門事業者

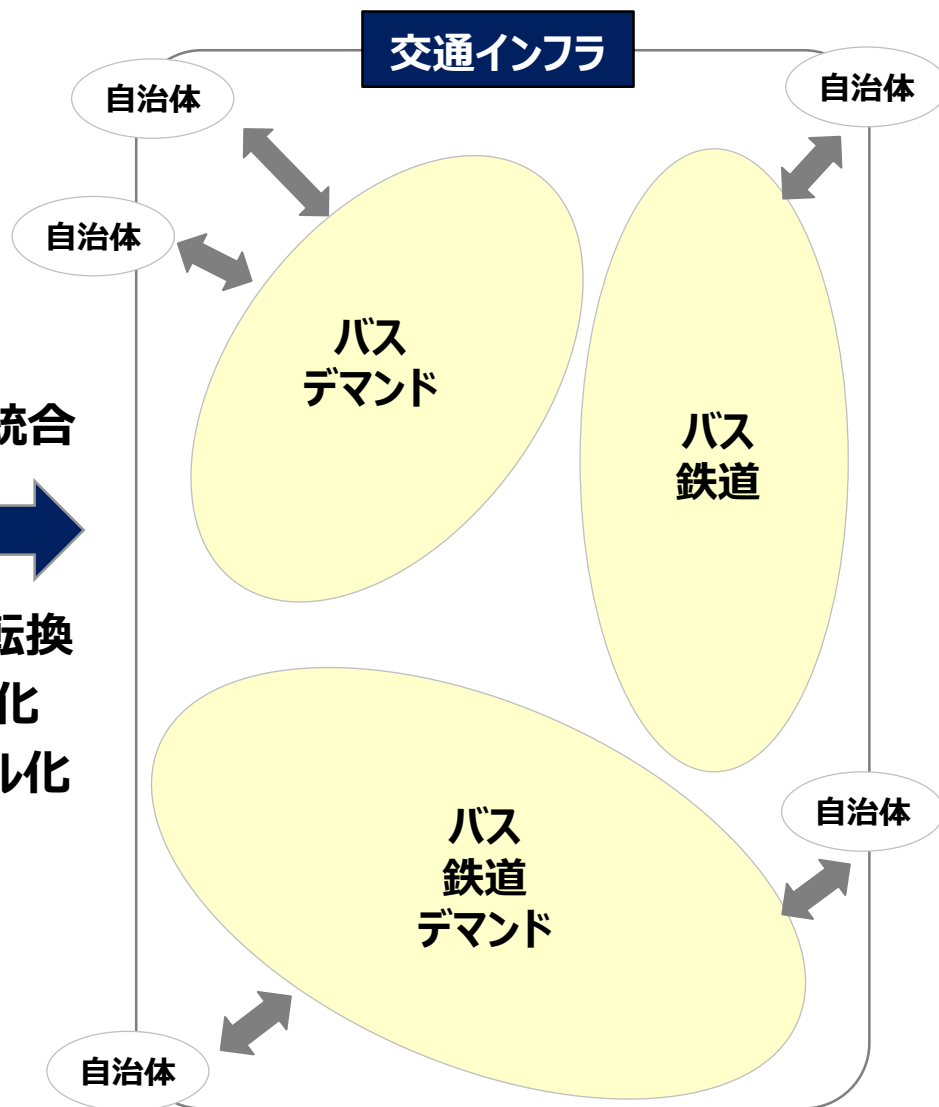




集約・統合

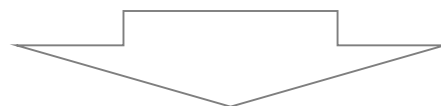


モード転換
民営化
デジタル化



コーポレートガバナンス

- ・バスは住民の足（交通インフラ）であり、交通インフラ企業は、そのサステナビリティを確保する使命がある。
- ・しかし、それぞれの地域のバス会社はほとんど非上場で経営情報が開示されず、企業というよりも家族経営のようなガバナンス構造になっているケースも少なくない。



コーポレートガバナンスの整った交通インフラ企業への**集約・再編**

コーポレートガバナンスの適用

コーポレートガバナンス・コード

〔株主以外のステークホルダーとの適切な協働〕

2. 上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

出所：株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」

コーポレートガバナンスは会社経営を“属人的”なものから“仕組み”に変え、事業の持続性・持続的成長を確保するためのもの



交通インフラは、“持続性”が強く求められる事業



コーポレートガバナンスの整った企業こそが交通インフラの担い手として適切

