地域交通の持続と進化に向けた構造改革



細井　隼

CONTENTS

Ⅰ　はじめに
Ⅱ　モビリティの地域実証が示す方向性
Ⅲ　標準型先進サービスの普及を阻む地域交通の構造的制約
Ⅳ　制約を解く打開策：地域・事業者・制度の枠を超える
Ⅴ　交通サービスが持続・進化する構造への転換
Ⅵ　さいごに

要　約

1　急速な人口減少により、競争を前提とした生活インフラサービスの維持が困難となり、特に地方の公共交通は量・質が低下する悪循環に陥っている。厳しい環境でサービスを持続させるには、地域特性によらず導入できる標準的な先進サービスを構築し横展開することで、地域当たりの負担を低減することが目指すべき方向性である。

2　地域交通には、標準型先進サービスの普及を阻む3つの制約がある。自治体単位で交通施策が分断されている「地域別のサイロ化」、運行主体が小規模で投資余力が限られる「事業者の分散」、事業者を固定化し新規参入を妨げる「事業展開の規制」による制約を解く必要がある。

3　打開策として、第1に都道府県とMaaS事業者主導の広域連携によるサービスの標準化、第2にM&Aや共同経営による交通事業者の経営基盤の強化、第3に運行委託のバンドル化・成果連動化や事業許可要件の緩和による先進サービスの参入促進が有効である。これにより、各地域の負担を減らしつつ先進的な交通サービスの導入が促され、交通サービスが持続・進化する構造へ転換する。

4　この考え方は、教育・文化・医療・介護・娯楽など交通以外の社会システムにも応用できる。今後の人口減少下では、地域単位の対症療法では維持負担の拡大が避けられないため、地域・事業者・制度の枠を超えた根本治療が不可欠である。

Ⅰ はじめに

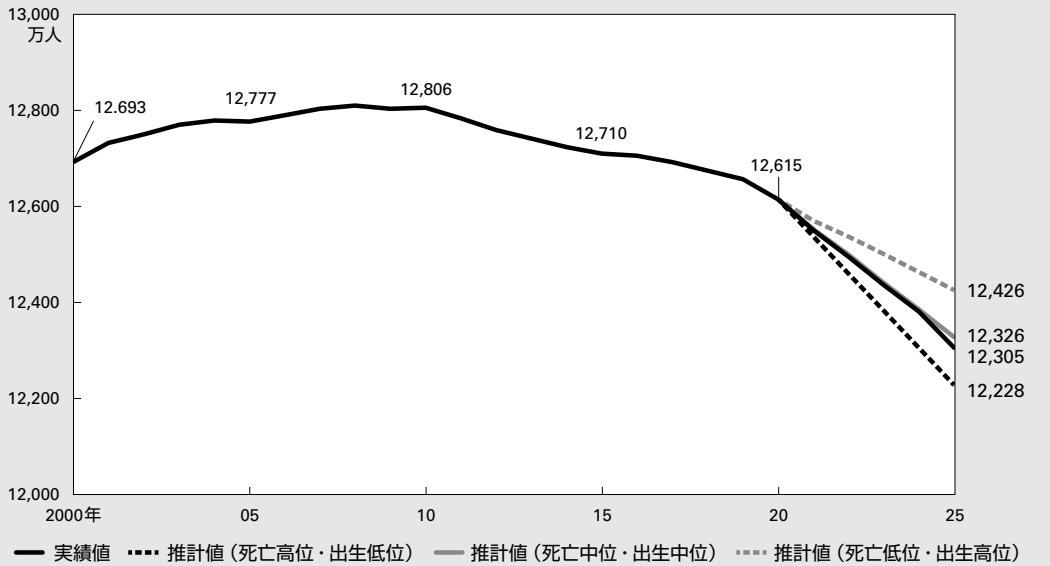
人口増加が続いていた時代は、民間事業者の健全な競争が原動力となり、生活インフラサービスの水準は向上してきた。たとえば鉄道では、1987年の国鉄分割民営化以降、JR各社が私鉄やバスとの競争の中で運賃を安く保ちつつ、増便や駅・車両の改善を進め、輸送量を拡大させた。物流では、時間指定配送や即日配送といった便利なサービスが確立された。小売では、コンビニエンスストアのシェア争いを通して、全国各地への出店や24時間営業が一般的になった。

しかし、急速な人口減少は、競争を前提としたサービス維持を難しくしている。2025年の「国勢調査」によると、日本の総人口は1億2305万人で、直近5年間の減少数は過去最大となった。2020年時点の国勢調査を基に行った国立社会保障・人口問題研究所の将来推計値と比較すると、2025年度の実績は中位シナリオ（死亡中位・出生中位）の推計を下回っており、予測よりも減少ペースが速まっている（図1）。

国土交通省の分析によると、小売、医療、銀行といった生活関連サービスの拠点が地域内に存在する確率（立地確率）は地域の人口規模と相関し、人口が少ない自治体ほど低下する。たとえば、三大都市圏を除く自治体について見てみると、銀行は人口5万～10万人以上の自治体にはほとんどすべてに立地するが、人口1万人未満の自治体には約45%にしか立地しない（図2）。人口減少がさらに進めば、サービス拠点の立地を継続できる人口規模を下回る自治体がますます増加する。

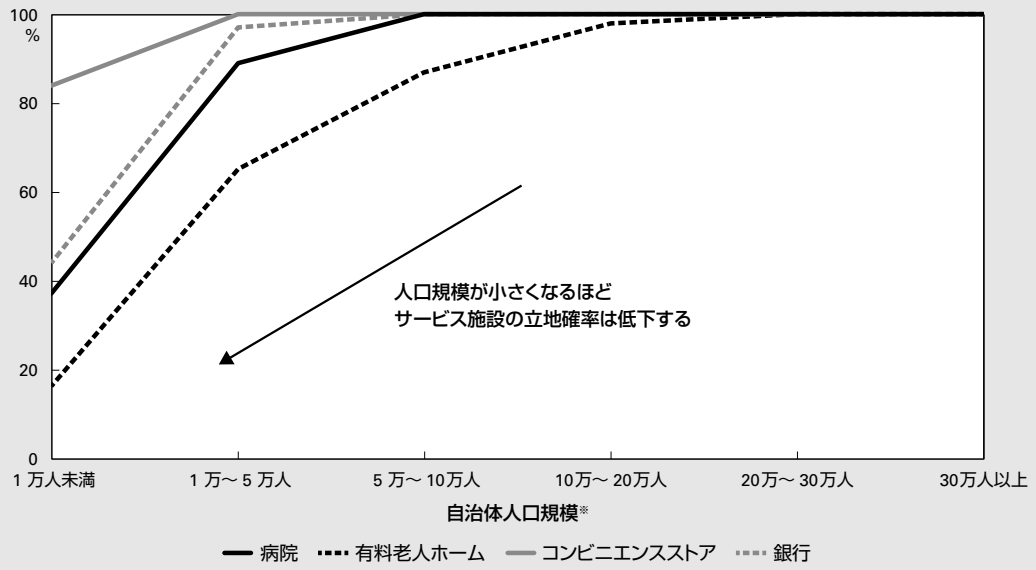
国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、三大都市圏を除く自治体について1万人未満の自治体数は、2025年時点では447であったが、2050年には624にまで増加すると

図1　日本の総人口



出所）実績値：総務省「令和7年国勢調査」、推計値：国立社会保障・人口問題研究所の「令和2年国勢調査」を出発点とする将来人口推計を基に作成

図2　対個人サービス施設の人口規模別の立地確率



※三大都市圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、岐阜県、愛知県、三重県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県）を除く
出所）国土交通省「対個人サービス施設の立地と人口規模」を基に作成

予測されている。三大都市圏を除いた過半数の自治体において、銀行や病院、老人ホームの立地確率が50％を下回ることになる（表1）。このような環境で従来の競争を継続すれば、民間事業者の経営体力が削がれ、サービス提供からの撤退が進む懸念がある。

サービス継続の難しさはすでに顕在化している。たとえば鉄道では、JR単独での維持が難しい地方路線について存廃をめぐる協議が各地で行われている。物流では、採算割れとなった過疎地の配送から撤退を検討する運送事業者が増加している。小売業では人手不足などを背景に24時間営業の見直しが進んでいる。

同様に深刻なのが地方の公共交通である。人口減少局面に入った2010年代以降、タクシー・バスの事業者数は一貫して減少している[注1]。2023年度には一般路線バス事業者の約74％が赤字であり、存続はできていても健全な経営が成り立っていない事業者がほとん

表1　2025年と2050年の規模別自治体数の比較

自治体規模		1 万人未満	1 万～ 5 万人	5 万～ 10万人	10万～ 20万人	20万～ 30万人	30万人以上
2025年	自治体数	477	514	127	74	20	32
	自治体割合	38.3%	41.3%	10.2%	5.9%	1.6%	2.6%
2050年	自治体数	624	428	107	44	16	25
	自治体割合	50.2%	34.4%	8.6%	3.5%	1.3%	2.0%

出所）国立社会保障・人口問題研究所の推計を基に作成

どである[注1]。これを受けて行政は、事業者の赤字補填やコミュニティバス・乗合タクシーの導入を進めており、そのため、公共交通を支える補助金は年々増えている。

一方で、人々の移動に占める公共交通の利用割合は伸びていない（図３）。つまり、補助金の投入により、地域交通の利便性が向上しているとは言い切れない。地域交通の持続性が危ぶまれる中、それを維持するための抜本策を見いだせないまま、市場の減少とともにサービスの量・質がともに低下する悪循環に陥っている。

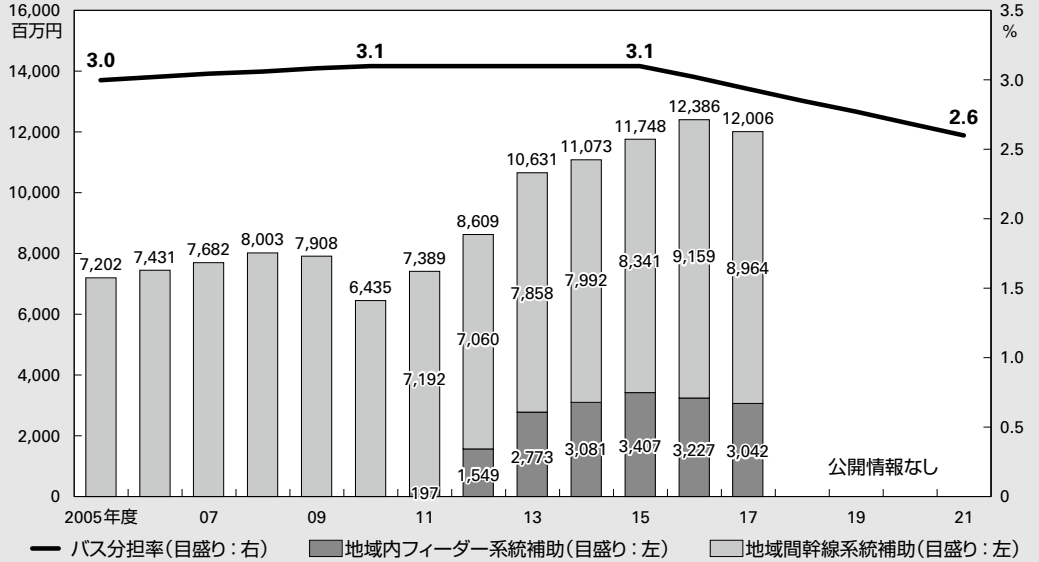
本稿では、地域交通を題材として、来たる人口減少社会において生活インフラサービスを持続させるために今後求められる方策を考察する。第Ⅰ章で地域交通の持続性が危ぶまれている現状を押さえたうえで、第Ⅱ章で野村総合研究所（NRI）のこれまでの支援実績から見えてきた、持続可能な交通サービス像を示す。また、第Ⅲ章では、そのサービスがなぜ現在普及していないのか、市場の制約条件を棚卸しする。そのうえで、第Ⅳ章では各制約を打破するために業界全体として必要な取り組みを提示し、第Ⅴ・Ⅵ章で提言を取りまとめる。

Ⅱ モビリティの地域実証が示す方向性

NRIでは、このような地域交通の課題に着目し、2019年度から2025年度までの７年間、経済産業省から「スマートモビリティチャレンジ」事業を受託した。本章では、この事業の経験を踏まえて、今後の人口減少社会においても持続可能な交通サービス像を考察する。

本事業は、新たなモビリティサービスの社会実装を通じた移動課題の解決および地域活

図3　バス交通における補助額とバス分担率



出所）補助金：国土交通省総合政策局公共交通政策部自動車局旅客課「第１回から第５回までの議論と検討の方向性について（支援制度のあり方①）」、バス分担率：国土交通省「令和３年度全国都市交通特性調査結果（速報版）」を基に作成

性化を目指しており、スムーズで快適な移動を実現する持続可能な交通サービスを指す「スマートモビリティ」の社会実装を推進した。7年の事業期間で延べ73地域を採択し、多様なテーマでスマートモビリティの実証実験に取り組んできた。利用者の予約に応じて経路を柔軟に変更するデマンド交通や、運行を自動化できる自動運転車両の導入、複数の交通機関を一つのアプリで検索・予約・決済できるMaaS（Mobility as a Service）の導入、交通と医療や物流を組み合わせた医療MaaSや貨客混載などの異業種連携、交通サービスの課題発見をサポートするデータ利活用など、実証してきたテーマは多岐にわたる。これらの実証を経て、17地域26事例が社会実装に至った。なお、ここでいう社会実装とは、自治体への確認を通して、スマートモビリティチャレンジでの実証と同種もしくは類似の取り組みが期限を定めずに運営されている事例と定義している[注2]。

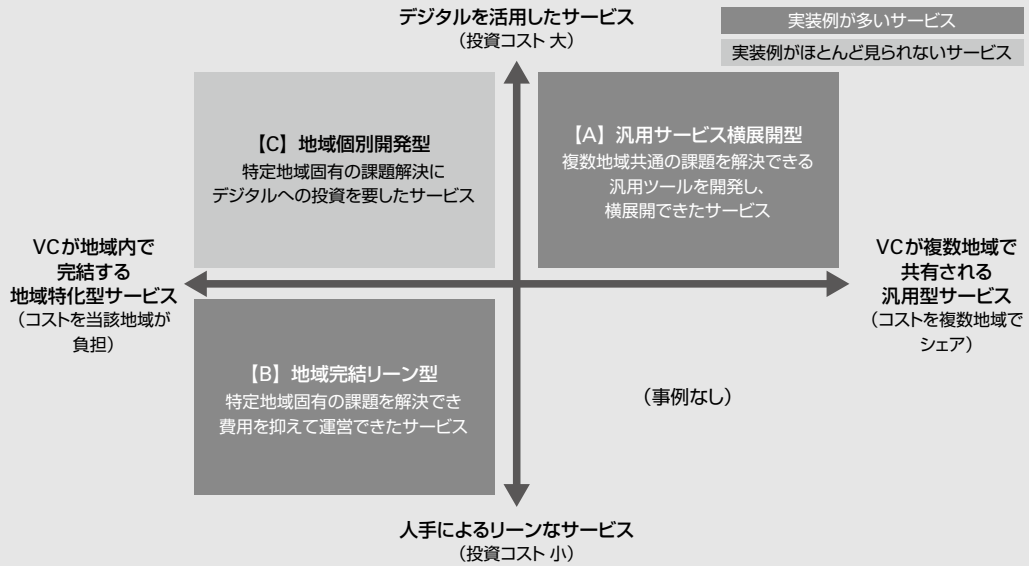
実装に至ったサービスは「【A】汎用サービス横展開型」もしくは「【B】地域完結リーン型」のいずれかに分類できる。【A】は、複数の地域に共通する課題を解決するデジタルサービスを、大手企業やMaaS事業者との協働で構築した型である。【B】は、地域内でバリューチェーンが完結するサービスを、費用を最小限に抑えて運営できる仕組みで構築した型である。

一方、いずれにも当てはまらない「【C】地域個別開発型」のサービスは、取り組みが終了となる事例が多かった。【C】は、特定地域固有の課題解決のためにデジタル投資を伴うサービス開発を行った型であり、専用の地域アプリを個別開発する、地域独自の交通サービスを導入するといった取り組みが多かったが、自治体が維持費用の支出を継続できずに取り組みが終了する事例が多かった（図4）。

【A】の代表例は、自動車部品大手のアイシンが手がけるデマンド交通「チョイソコ」などである。アプリなどで受けつけた複数の利用者の行き先や希望時刻の予約を基に、乗合の最適なルートを専用システムが計算して運行する。予約が一定数を超えると人手での予約管理やルート設計は煩雑になるが、システムがこれを引き受けることで業務を効率化し、運営費用を抑えることができる。チョイソコは複数地域での実証を経て、2026年5月時点で97市町村・288台にまで運行が広がっている[注3]。【A】の利点は、複数地域で共通して必要な機能を横展開できるため、地域ごとにゼロからサービスをつくる場合と比べ、地域当たりの費用負担を小さくできることである。上記のデマンド交通のケースのほか、医療MaaS、MaaSアプリなど、デジタルを活用しサービスを汎用化できた事例は実装に至りやすかった。

【B】の代表例は、福井県永平寺町のデマンド交通「近助タクシー」である。自家用有償旅客運送（過疎地などで住民らが自家用車を使い、有償で人を輸送できる制度）を活用し、地域住民がドライバーを担う取り組みである。予約は電話のみ、予約管理や配車も運営会社が表計算ソフトで行うなど、配車システムに費用をかけない最小限の体制を組んだ。このように地域内の資源を活かし、自治体が支出できる範囲で運営を続けられるリーンなサービスでは、実装に至る例が多かった。

図4　スマートモビリティチャレンジにおける社会実装サービスの特徴



※VC：バリューチェーン
出所）経済産業省「令和 7 年度『スマートモビリティチャレンジ』事業の成果と 7 年間の取組総括」を基に作成

社会実装サービスの特徴を踏まえると、【A】や【B】の考え方で交通サービスを再構築することが持続性向上のカギとなる。ただし、今後は需要の減少や労働力不足がさらに厳しくなるため、その環境で事業継続性を確保するには、現状の【A】【B】のアップデートが必要となる。

【A】は、他地域への横展開性の点で価値がある一方で、交通政策は一般に市町村ごとに検討されており、地域ごとのサービス設計を必要とするため、汎用サービスではありながら地域当たりの価格を下げ切れていない。スケールメリットを強化するには一層のサービス標準化が必要である。

【B】は、需要が少ない地域でも継続できるビジネスモデルが構築されている点で優れているものの、他地域への横展開には課題がある。また、このような取り組みは課題解決を主導する自治体職員が支える場合が多いが、職員は数年で異動することが多く、人的リソースの面で取り組みが続きにくいことが懸念点として挙げられる。地域発のベストプラクティスをその地域のみにとどめずに他地域へ広げていく仕組みや主体の確保が必要である。

【A】と【B】の現状の価値や課題を合わせて勘案すると、地域特性によらず導入できる標準的な先進サービスを構築し横展開することで、地域当たりのサービス維持費用を低減することが、持続性向上の方向性といえる。ここでいう先進サービスとは、コスト抑制や利便性向上（利用者増加）を一段ともたらすサービスを指し、永平寺町のような地域内循環の仕組みやライドシェアや自動運転交通といった新たな制度・技術が想定される。これを実現するには、標準サービスを設計・構築することに加えて、サービスの担い手となる事業者の確保や、新たなサービスが普及しや

すい制度環境の整備も欠かせない。このような観点を踏まえると、標準型先進サービスの普及に向けた論点を整理し解決していくことがポイントとなる。

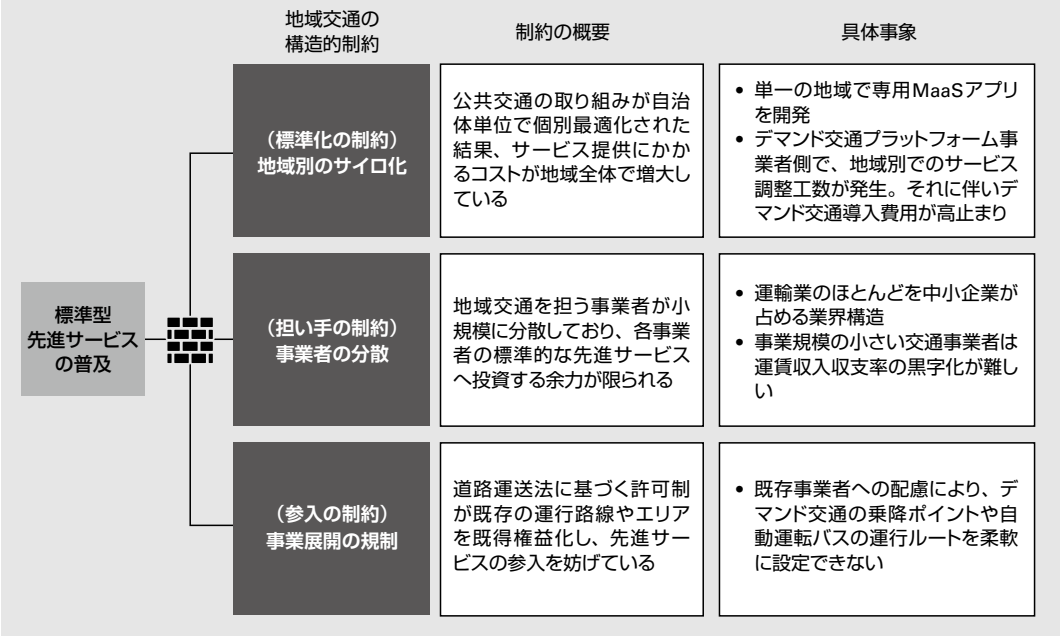
Ⅲ 標準型先進サービスの普及を阻む地域交通の構造的制約

地域交通のサービス標準化は、これまでも重要性が提起されながら、その成果が全国に広がっているとは言い難い。たとえば、デマンド交通やMaaSアプリは多くの地域に普及したものの、自治体や交通事業者の財務を改善した事例はほとんど聞かれない。その背景には、標準的かつ先進的なサービスの普及効果が発現しにくい地域交通ならではの制約がある。具体的には、交通を標準型サービスにデザインするうえでの制約（標準化の制約）、そのサービスの担い手となる事業者を確保するうえでの制約（担い手の制約）、そのサービスの参入を促す制度環境の制約（参入の制約）の3つの制約である。さらに深掘りすると、標準化の制約は「地域別のサイロ化」、担い手の制約は「事業者の分散」、参入の制約は「事業展開の規制」がその正体であると、筆者は分析している（図5）。

1 標準化の制約：地域別のサイロ化

標準化の制約とは、自治体単位での地域交通がサイロ化・個別最適化されていることである。公共交通は地域交通活性化法に基づき、全国の交通圏ごとに地域公共交通計画の策定が努力義務化されており、基礎自治体の単位で策定されている場合が多い。その計画に基づき、各自治体が地域交通関係の予算を確保し執行することが、交通対策の慣習となっている。これらのプロセスに基づき、たとえばコミュニティバスやデマンドバスが運行

図5 標準型先進サービスの普及を阻む地域交通の制約



される。自治体ごとにPDCAを回すことは、地域の実態を正しく把握し適切な対策を検討するうえで非常に重要である。

一方で、個別の課題にきめ細やかに対応しようとするあまり、交通サービスの仕様を過剰にカスタマイズする傾向にあり、その結果、広域地域単位で見たときに費用支出の非効率が生じている。たとえば、高齢者の移動支援や観光客の周遊性向上といった全国共通の課題に対して専用アプリをスクラッチ開発する事例などである。

さらに、過剰な地域別のカスタマイズは、標準型サービスを開発する事業者のビジネスモデルにも影響を及ぼしている。たとえば、デマンド交通のプラットフォームを提供するアイシンやネクスト・モビリティ（デマンド交通「のるーと」の提供事業者）では、自治体ごとに利用者から収集する情報や利用可能な乗降ポイントの組み合わせ設定などを個別調整する対応工数が発生しているという[注2]。これがSaaSモデルでありながら提供コストの押し下げを阻むボトルネックとなっており、最終的には導入者である自治体の支出の高止まりにつながっている。

2　担い手の制約：事業者の分散

担い手の制約とは、実際の運行を担う交通主体の多くが小規模で事業者が分散していることである。そのため、デジタル化や先進サービスへ投資する体力に乏しい。コミュニティバスやデマンド交通の多くは、自治体が事業者に運行業務を委託する形で成り立っており、先進サービスを国や自治体からの補助金に左右されずに継続するには、交通事業者に一定の財務基盤が欠かせない。しかし、その経営状況は厳しく、第Ⅰ章で述べたとおり、一般路線バス事業者の大半は赤字である[注1]。また、そうした経営状況は規模が小さい事業者ほど苦しいのが実態である。

2021年度時点で、運輸業・郵便業の事業者の99.7％を中小企業が占め、うち小規模企業が69.4％に上る[注4]。交通経済研究所が2025年に実施したアンケートによると、車両数が少ない事業者ほど一般路線事業の収支率（収入が費用に占める割合）が低く、車両数10台未満では運賃収入の収支率が黒字の事業者は皆無であった[注5]。同アンケートで不採算な路線の今後の方針を尋ねた設問では、車両数が少ない事業者ほど「自助努力による利用促進・収入増」と答える割合が低く、「特にない」と答える割合が高い。小規模事業者の自社単独での経営努力が、限界に近づいていることがうかがえる。

3　参入の制約：事業展開の規制

参入の制約は、地域交通の事業展開に関連する法規制である。現行の法規制は、従来の事業環境や交通サービスを前提としているために、新たなサービスの参入・展開を妨げている側面がある。たとえば、現行の道路運送法では、住民の最低限の移動手段を安定的に確保する目的から、路線バスやタクシーなどの一般旅客自動車運送事業を営むには、国土交通大臣から路線や営業区域ごとに許可を得る必要があり、事業者が需要に応じて自由にエリアを設定することはできない。路線の休廃止は、法律上は事前の届出で可能とされるものの、地域協議会や地域公共交通会議などで代替手段を調整することが事実上求められる。

この枠組みは、地域の足を守る機能を果たしてきた一方で、既存事業者の事業エリアを既得権益として固定化し、新たな先進サービスの参入を阻む壁にもなっている。デマンド交通や自動運転を導入する際に、それらの事業者が既存のバス路線やタクシーの営業区域への配慮の一環で、利用できる乗降ポイントが制限されたり不自然な運行ルートを強いられたりするケースはその典型例といえる。

以上の３つの制約、すなわち「地域別のサイロ化」「事業者の分散」「事業展開の規制」が総合的に作用し、抜本的な交通サービスが地域に入り込みにくい市場を形成しているのが実態である。

Ⅳ 制約を解く打開策：地域・事業者・制度の枠を超える

標準化の制約である「地域別のサイロ化」、担い手の制約である「事業者の分散」、参入の制約である「事業展開の規制」に対して一つひとつ対策を打つことで、地域交通において地域特性によらないサービスの持続・進化の実現に近づく。本章では、先行事例を踏まえながら、各制約を乗り越えるための打開策を提言する。

1 地域の枠を超える：広域連携によるサービス標準化

まず、標準化の制約である「地域別のサイロ化」に対しては、サービスの標準化を自治体間の広域連携により推進することが有効である。具体的には、都道府県とMaaS関連事業者が主導する形で標準サービスの構築や共通プラットフォームの整備を行い、市町村に対してその導入を働きかけることが望ましい。

標準サービスの構築には、サービス仕様やシステム・データ連携の標準ルール整備が欠かせない。この点で、国土交通省の「COMmmmONS（コモンズ）」プロジェクトは、サービス・データ・マネジメント・ビジネスプロセスの４本柱で標準化アセットの社会実装を進めている[注6]。

その一つの例としてMONET Technologiesが行った「デマンドバスシステム標準化プロジェクト」では、利用者の予約に応じて運行するデマンド交通について、異なる地域のサービスを同一のMaaSアプリでシームレスに予約・決済できる共通の接続仕様（API）が整備され、システム設計書が公開されている。このような標準化キットに従い、サービスを標準仕様に整備していくことがまずは必要となる。

しかし、こうした標準化キットを用意するだけでは社会実装は進まない。デマンド交通の主な導入検討主体は自治体であり、隣の自治体とのつなぎやすさを考える動機が働きにくいためである。そこで、広域行政を担う都道府県がリーダーシップを発揮し、MaaSの標準整備を推進すべきである。

他方、行政主導の難しさにも目を向ける必要がある。行政職員は数年単位での異動が通例のため、MaaS推進のノウハウが組織に蓄積されにくい。専門能力を補うには、MaaSの知見を持つ専門事業者との連携が有効である。具体的には、先に述べたMONET Technologiesや、デマンド交通プラットフォーム

「チョイソコ」を提供するアイシン、「のるーと」を提供するNext Mobility、MaaSプラットフォーム「my route」を提供するトヨタファイナンシャルサービス、さらにはJRなどの鉄道事業者などが挙げられる。このような事業者とタッグを組むことで、多数の地域で伴走支援を行ってきた高度な知見を活かすことができる。

また、都道府県がMaaSプラットフォームなどのデジタル基盤を一括整備することで、各市町村がそれぞれゼロから開発する重複コストを削減できる。結果として、地域全体でサービス維持費用が軽減された状態を実現できる。こうした広域行政主導の取り組みは、国内外で先行事例がある。ここでは、県がMaaSの旗振り役を担う群馬県と福岡県の事例、および海外の複数都市連携の取り組みを紹介したい（表2）。

（1） 群馬県：GunMaaS

群馬県は、県内共通のMaaSプラットフォームである「GunMaaS」を通じて、地域住民や旅行者一人ひとりの移動ニーズへの対応を図っている。

本取り組みの前身は、2019年から前橋市で始まった「MaeMaaS」実証である。実証実験での成果を踏まえ、群馬県が2023年３月に「GunMaaS」として継承し、県内エリアへの

表2　広域地域による標準化推進の事例

	GunMaaS	福岡県MaaS実行委員会	３都市の交通公社の連携
推進主体	群馬県	福岡県	• BVG（ベルリン交通公社） • HOCHBAHN（ハンブルク交通公社） • MVG（ミュンヘン交通公社）
取り組みの目的	地域住民や旅行者一人ひとりの移動ニーズに対応できるMaaSプラットフォームの提供	県全体でのMaaSをはじめとした交通DXの推進	デジタル化、AI活用、自動運転化の社会要請に対する３社共同での対応
取り組みの概要	• スマートフォン専用Webアプリ「GunMaaS」をJR東日本らと連携して開発（以下を実装） • 県内複数エリアのデマンドバスの予約機能や複数交通事業者を横断して利用できるフリーパスを提供 • マイナンバーカードとの連携により、前橋市民・高齢者限定割引を自動付与	• 産学官連携組織「福岡県MaaS実行委員会」を福岡県らが設立 • 県内市町村のMaaSの取り組みや九州全域の周遊を促進する「九州MaaS」などの協議を実施 • トヨタファイナンシャルサービスが提供するMaaSプラットフォーム「my route」を活用した実証実験を県内で推進	• 2025年秋に３社が戦略的パートナーシップの覚書を締結 • 2035年までに最大2,000台の自動運転交通の導入を計画 • バス・電車・シェアリングモビリティを同一アプリで利用できる共通プラットフォーム「MAX」の構築を計画 • チケット販売システムの整備により地域全体で標準化・デジタル化を推進
参加主体	GunMaaSを運営する群馬県新モビリティサービス推進協議会には以下が参画 • 自治体（事務局）：群馬県、前橋市、渋川市 • 鉄道：JR東日本、東武鉄道 • バス：群馬県バス協会 • タクシー：群馬県タクシー協会 など （2025年１月時点）	福岡県MaaS実行委員会には以下が参画 • 自治体：福岡県（事務局） • 鉄道：西日本鉄道（事務局）、JR九州 • バス：昭和自動車、JR九州バス • タクシー：太陽交通、第一交通 • デマンド交通：ネクストモビリティ • 航空：ANA、JAL、スターフライヤー • 有識者：大学教授　など （2026年３月時点）	— （推進主体の３社）

出所）公開情報を基に作成

拡大やサービスの拡充を行っている。現在は渋川市や高崎市などの多数の自治体で活用され、エリアごとに異なっていたデマンドバスの予約が一元化されたほか、複数の交通事業者を横断して使えるフリーパスなどのデジタルチケットが提供されている。

また、マイナンバーカードと連携した先行的な取り組みとして、前橋市民や高齢者限定の割引を自動提供しており、ターゲットを絞った施策を柔軟に提供できる仕様が構築されている[注7、8]。県がMaaSプラットフォームの基盤を提供し、各自治体が新たな施策を効率的に打ち出せる点での好事例である。

さらに、GunMaaSのシステムはJR東日本が提供している点も特徴的である。標準サービスが群馬県以外のJR沿線地域に横展開されれば、複数地域でコストシェアが一段と進む。GunMaaSの運営や管理は、県や前橋市、県内の交通事業者などが参画する群馬県新モビリティサービス推進協議会が担っているが、システム提供者であるJR東日本も構成員として参画している。これにより、地域の要望への対応とサービスの標準化のバランスを取りながらサービス構築を行っている。JR東日本は群馬県での知見も活用し、MaaSと生活サービスを一体化した「ご当地Suica」を開発しており、群馬県に加えて宮城県でも先行展開している[注9]。

(2) 福岡県：福岡県MaaS実行委員会

福岡県では、県がMaaSの主導者となり、「福岡県MaaS実行委員会」という産学官の連携組織を組成している。JR九州や西日本鉄道などの鉄道事業者、バス・タクシー・デマンド交通といった交通事業者、さらには航空会社や観光事業者のほか、大学教授などの有識者が委員として参画している。委員会では、各市町村のMaaSの取り組みに関する情報共有や、九州全域の周遊を促進する「九州MaaS」に関する協議などが行われている。

特徴的なのは、トヨタファイナンシャルサービスが提供するMaaSプラットフォーム「my route」を活用し、県全体でのMaaSを推進している点である。my routeでは、鉄道・バス・シェアサイクルなど多様なモードの予約機能や、観光施設チケット販売サービスを提供している。2025年秋には、利用者の要望に応じておすすめのチケットを提案する生成AIチャット「AIマイル君」機能の先行実証を県内で行うなど、県と連携し新機能の実装にも注力している[注10]。県の取り組みにならい、市町村にもmy routeの活用が広がり共通プラットフォーム化が進んでいる。これにより、利用者は同一アプリで移動が完結するほか、プラットフォームの導入エリアを複数地域に広げることで、自治体や交通事業者当たりの負担を減らしながらトータルでの維持費用を確保できている。県による主導的な取り組みが、自治体・事業者・利用者のそれぞれにメリットをもたらしている。

(3) ドイツ：３都市の交通公社の連携

海外でも日本と同様の課題を抱える地域は少なくなく、ドイツでもその課題に対して広域地域で解決を目指す取り組みが見られる。

ドイツを代表する３都市、ベルリン、ハンブルク、ミュンヘンでは、地理的に連続した都市ではないが公共交通分野で連携して課題解決を図っている。各都市の地下鉄、路面電車、バスなどを運行する公営交通事業者

BVG（ベルリン）、HOCHBAHN（ハンブルク）、MVG（ミュンヘン）の３社は、2025年秋に戦略的パートナーシップの覚書を締結した。ドイツの交通業界ではデジタル化やAI活用、自動運転化といった環境変化や課題に対して、従来は地域主導で個別に取り組んできたが、今後は共通基準と横展開性に基づく取り組みが必要と認識された。こうした課題認識の下、自動運転、モビリティプラットフォーム、チケット販売システムの３つの領域で３地域の各社が連携する方向性を示している。

自動運転領域では、2035年までに最大2000台の自動運転交通を、３都市の地域交通を補完する形で導入する計画を立てている。モビリティプラットフォーム領域では、共通プラットフォーム「MAX」を構築し、バス、電車、シェアリングモビリティを同一アプリで利用できる仕組みの整備を進めている。チケット販売システムでは、地域全体で標準化・デジタル化を進め、シームレスな利用体験の提供を目指している[注11]。システムやデータの領域では共通標準化を進め、自動運転などの先進サービスの導入を大規模に進める計画は、サービスの持続性向上と高度化を両立させるアプローチとして参考になる事例である。

以上の事例が示すように、日本では、都道府県が旗振り役となり、MaaS事業者と連携しながら、情報共有・実装支援や共通プラットフォームの整備を行うことで、地域別のサイロ化を乗り越え、サービスの標準化と普及を進めることができると考えている。そのためにまず都道府県に対しては、MaaS事業者とタッグを組んで広域連携の推進母体を設置することを求めたい。そして、COMmmmONSの標準化キットの紹介やそれに基づく実装支援を進めるべきである。

さらに、各市町村のベストプラクティスの情報交換や、必要に応じて共通MaaSプラットフォームを整備することを提言する。こうした取り組みが、市町村・交通事業者・利用者それぞれの負担を軽減しつつ、地域特性に左右されない標準サービスを実現するうえで重要な一歩となる。

2　事業者の枠を超える：M&A・共同経営による経営基盤強化

担い手の制約である「事業者の分散」に対しては、M&Aや共同経営により交通事業者の経営基盤を強化し、先進サービスへの投資余力を創出することが重要である。

一般にM&Aでは、事業規模が拡大するほか、経営管理、人材採用・育成、データ基盤整備、マーケティングといった業務の重複が排除され、コスト削減と資産効率の改善が見込まれる。さらに、規模の拡大により買い手としての交渉力が強まるため、車両などの輸送資源を有利な条件で調達しやすくなる。

中小企業庁は2025年、中小企業の飛躍的な成長の機運を醸成するため「100億円宣言」という新たな制度を始めた[注12]。「100億企業成長ポータル」では、売上高100億円を目標に掲げた各企業の成長手段や実施体制などが公開されている。この制度の「成長加速化補助金」では採択企業の約半数がM&Aに着手しており、M&Aは中小企業の有効な成長手段の一つとしてあらためて位置づけられている。

しかし、法人格を完全に統合するM&Aは、事前のデューデリジェンスのみでは収支改善の期待効果を正確に見極め切れない懸念があり、経営判断上のリスクが高い。そこで現実的な第一歩として共同経営への着手が有効である。地域交通においては、熊本でバス会社の共同経営が行われており、実際に収支改善効果が得られている。さらに、広島では共同経営からさらに前進し、バス・電車各社が共同で法人を設立している事例が見られる（表３）。

（1） 熊本バス会社：共同経営

熊本県内の路線バス事業者５社は、利用者減少と運転手不足という共通課題に対処するため、2019年３月にバス事業の将来を考える「あり方検討会」を発足した。さらに2021年４月に独占禁止法特例法の認可を受けて共同経営を開始した。これまで競合関係にあった各社が協調に踏み切った代表的な事例である。

利用者の利便性向上施策として、熊本市中心部180円均一運賃の設定や、複数社で共通利用できる定期券の販売を行った。コスト抑制施策としては、重複路線の見直しや運行時分の適正化を行ったほか、渋滞解消のため平日９時以降の降車および土休日の利用において対象の路線バス・市電・電鉄電車を半額で利用可能とするサブスクチケットを販売するなど、社会的便益の向上にも努めた[注13]。

共同経営により、年間約1.1億円という各社単独では不可能な規模の収支改善が実現し

表3　共同経営・共同法人設立の事例

	熊本バス会社：共同経営	広島市バス・電車：共同法人設立
名称	共同経営推進室	一般社団法人 バス協調・共創プラットフォームひろしま
参画主体	・九州産交バス ・産交バス ・熊本電気鉄道 ・熊本バス ・熊本都市バス	・広島電鉄 ・広島バス ・広島交通 ・JRバス中国 ・芸陽バス ・備北交通 ・エイチ・ディー西広島 ・フォーブル ・広島市
取り組みの目的	熊本のバス交通の将来的な維持と利便性・生産性の向上	路線バスと電車を一体的に考えたサービスの実現と公共交通ネットワークの維持
取り組みの概要	2021年に共同経営を開始し、以下のような施策を実施 ・中心部180円均一運賃の設定 ・複数社共通で利用できる定期券の販売 ・重複路線の見直しおよび運行時分の適正化 ・渋滞解消に向けたサブスクチケットの販売	2022年に７社で共同経営を開始し、以下のような施策を実施 ・一定区域内の均一運賃の設定 ・バス・電車の共通パスや共通定期券の販売 2025年に上記９団体が共同で法人を設立し、事業者ごとに分かれていた区間で直通バスを運行する実証実験など を実施
効果	・年間約1.1億円の収支改善 ・運転手約10.6人、車両約8.7台の削減 （2022年度の改善実績）	・年間約3.5億円の収支改善 （７社共同経営による2025年度の期待効果）

出所）公開情報を基に作成

た。また、運行の効率化によって平日で約10.6人の運転手と約8.7台の車両を削減する効果があった[注14]。

(2) 広島市バス・電車：共同法人設立

広島県広島市中心部では、主要７社の路線バスや路面電車で主な公共交通ネットワークが形成されているため、双方を一体で捉え利便性と持続性の向上策を検討することを基本的な考え方としている。そこで、路線バスや路面電車のより踏み込んだ連携を実現すべく、独占禁止法特例法の認可を受けて2022年に７社の共同経営が始まった。

共同経営により、一定区域内の均一運賃の設定やバス・電車の共通パス・共通定期券といった利便性向上施策に加え、重複路線の非効率の解消などのコスト抑制施策を行った。結果として、共同経営を行わなかった場合と比べ、共同経営の対象となる路線バスについては、2025年度に約3.5億円の収支改善効果を見込んでいる[注15]。

さらに2025年１月には、共同経営７社にバス事業者１社と広島市を加えた９者共同で、一般社団法人バス協調・共創プラットフォームひろしまを設立した。官民一体の法人設立は全国初の事例である。設立後にはこれまで事業者ごとに路線が分かれていた区間で直通バスを共同運行する実証実験を行った。特定の事業者によって縄張りのようになっていた地域で他事業者のバス車両が運行する光景は異例だったが、利用者からは「便利になった」「平日も運行してほしい」といった声が寄せられているという。このように共同経営からさらに前進し、法人設立によって競合から協調への歩みを加速させている[注16]。

以上のように、共同経営やM&Aによって事業者の枠を超えて経営基盤を統合・強化することは、サービス向上や収支改善を実現し、投資余力を生み出す有効な手段である。そこで交通事業者に対しては、M&Aに向けた現実的な第一歩として共同経営を検討するとともに、連携先となるパートナーを探索することを推奨する。また行政に対しては、共同経営のパートナーマッチングや計画策定支援を通じて、事業者間連携を後押しすることを求めたい。

競争から協調への歩みとなるこれらの取り組みは、地域交通の担い手となる交通事業者の持続性向上と提供サービスの進化へつながるはずである。

3 制度の枠を超える：運行委託制度の変更や法規制の緩和

参入の制約である「事業展開の規制」に対しては、従来制度の常識にとらわれず、先進サービスの普及が促進される制度へと再設計すべきである。

前述のとおり、現行の道路運送法が定める事業やエリアごとの許可制は事業者の縄張りを生み、新たな事業者によるサービスの参入を阻んでいる側面がある。標準的なサービスが確立し、交通事業者に投資余力が生まれたとしても、既得権益となっている事業が守られていれば先進サービスの参入は進まない。近年は、デマンド交通や日本版ライドシェア、さらには自動運転など、新たな交通サービスが次々と生まれ、交通モード間の垣根は下がりつつある。そうした状況では、既得権益を守るのではなく、むしろ人口減少時代に即した新たなサービスの普及を後押しする制

度を整える必要がある。

地域交通は、自治体から民間事業者に運行を委託されているケースが多いが、委託においても新規参入が後押しされているとはいえない。実態として1社との随意契約が多いため、サービスの改善が促されにくい。応札者の提案を促す総合評価による一般競争入札で事業者を選定する自治体もあるが、その割合はコミュニティバスで22%、乗合タクシーで23%と、低水準にとどまっている。

入札をめぐる課題としては、「応札者不足」や「既契約事業者以外の応札が得られにくい」との回答が多い[注17]。これは、地域交通の低収益性から事業として魅力に乏しいことに加え、道路運送法の許可制により特定エリアで事業許可を持つ事業者がそもそも限られていることが主な理由と考えられる。そのため、委託事業の魅力度向上と事業許可要件の緩和・柔軟化という2つの方向で対策を講じることが有効である。

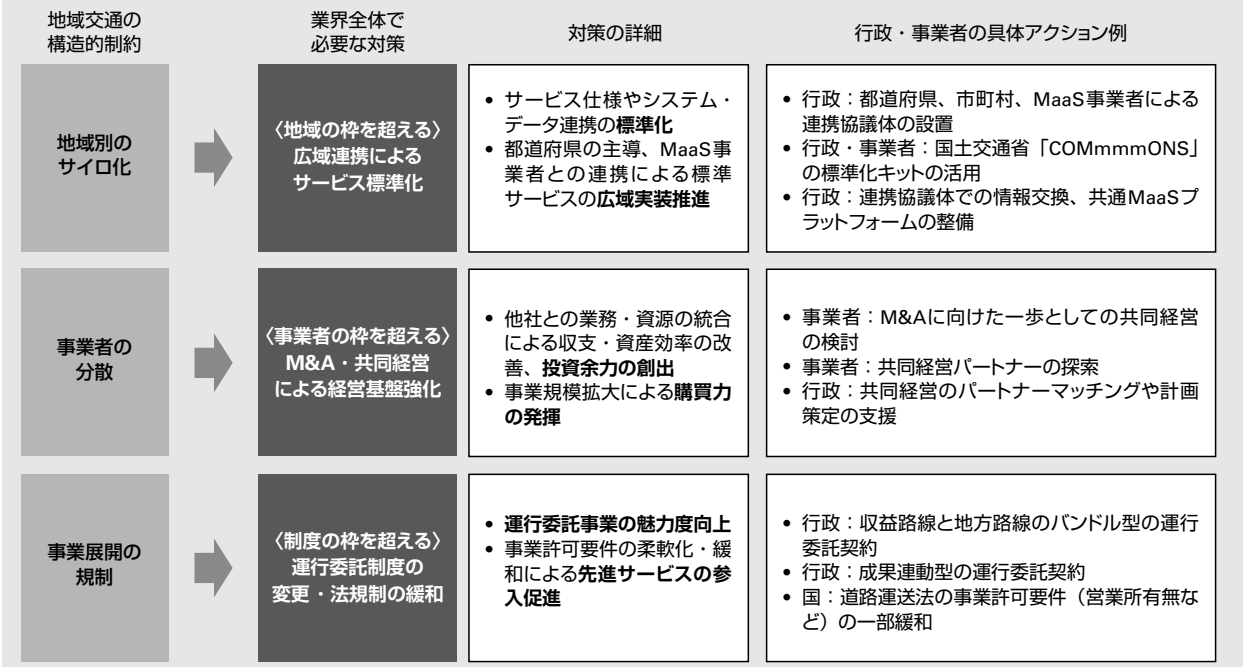
委託事業の魅力度向上に向けては、利用者の少ない地方路線単独での発注ではなく、市街地の収益路線とパッケージ化（バンドル）して発注することで、一定の採算性を確保する工夫が考えられる。また、赤字補填型の契約から、利用者数などのKPI（重要業績評価指標）の達成度に応じて報酬を決定する成果連動型民間委託契約方式（PFS：Pay For Success）とすることも一案である。民間事業者が自発的なサービス改善を通じて収益を向上させられる仕組みを整えることで、応札の動機を生み出すことができる。なお、交通分野の事例ではないが、群馬県前橋市ではまちづくり分野でPFSを導入し、通行量に応じて委託費を変動させる仕組みを取り入れている[注18]。

事業許可要件の緩和・柔軟化に向けても対策が必要である。道路運送法では、営業区域内に営業所があることが運行の許可を取得する一つの条件であるが、先進技術や他業種の参入のために当該地域に物理的な営業所を置かない事業者でも、応札を可能とするような許可制の柔軟化を検討することが望ましい。たとえば、業種は異なるが、欧州の鉄道ではEUが鉄道のオープンアクセス（列車の自由な運行のための線路の開放）を推進しており、自国以外の事業者が鉄道を運行している事例が見られる。たとえば、スペイン国鉄Renfeは自国を結ぶ路線でフランス国内を運行している。

また、公募対象の運行車両をダウンサイジングするなどの工夫で、参入の間口を広げることも可能である。山形県山形市は、コミュニティバスの車両をジャンボタクシーに切り替えて公募型プロポーザルを実施したことで、これまではバス事業者のみが実質的な応札対象であったが、新たにタクシー事業者の応札も可能となり事業者の競争を促した[注19]。

以上のように、委託事業の魅力度と事業許可要件の観点で制度を見直すことは、既得権益の壁を取り払い、先進サービスの参入余地を広げることにつながる。行政に対しては、バンドル型や成果連動型といった運行委託契約を導入し、民間の創意工夫を引き出すことを提言する。併せて、国に対しては、多数の事業者が地域交通に参入できるよう道路運送法の厳しい事業許可要件を一部緩和し、先進技術を開発する事業者や交通以外の業種の多様な事業者による新規参入が促されるよう、

図6　地域交通が今後目指すべき方向性



制度改正を検討することを求めたい。従来制度の枠を超える制度変更により、自動運転をはじめとする次世代サービスの参入の動機が生み出される（図６）。

Ⅴ　交通サービスが持続・進化する構造への転換

第Ⅳ章の提言を基に、広範な関係者が、広域連携によるサービス標準化、M&A・共同経営による経営基盤強化、運行委託制度の変更・法規制緩和に取り組むことで、サービスが縮小する構造からサービスを持続・進化できる構造に転換することが可能になるだろう。

これまでは、市町村の単位で地域交通が計画・運営されてきた。そのため、各自治体で一から交通サービスを提供する必要があり、一定の財政負担が必要だった。また、自治体から委託される交通サービスの担い手は、その地域で運行許可を持つ少数または１社の事業者に限定されていたことから、事業モデルや技術の革新が進みにくかった。

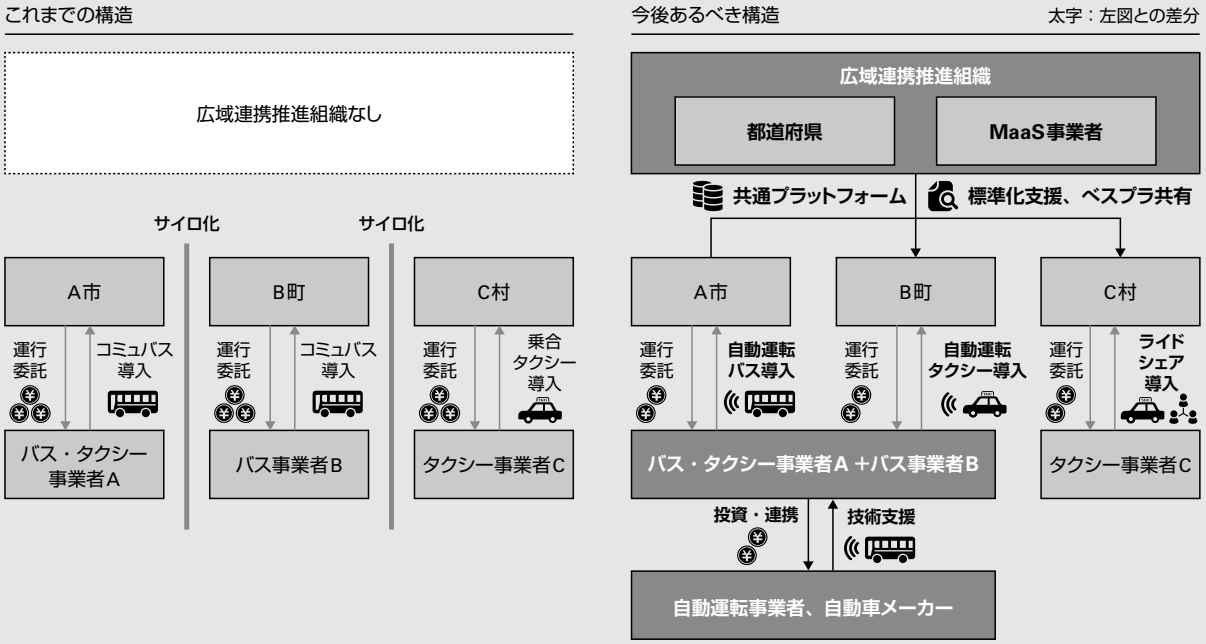
今後求められるのは、各自治体でのサービス維持負担が低減し、先進サービスが普及しやすい構造である。そのために、第１に、都道府県とMaaS関連事業者が標準サービスの構築や共通プラットフォームの整備を主導し、市町村への普及を働きかけることを提言した。群馬県やドイツの事例のように、各市町村が活用できるデジタルプラットフォームを整備することで、各地域での自治体や事業者の負担を削減できる。

また、ハードの整備に限らず、サービスの標準化や情報共有といったソフト面の取り組みも行うことで、個別事情に左右されずに地

域全体でサービスを普及することが可能になる。これは、前述した福井県永平寺町で実施されている住民ドライバーによるデマンド交通のようなデジタル投資を伴わない取り組みの横展開にも応用できる。まず、都道府県と市町村が参加する会議体を設計し、永平寺町の取り組みをベストプラクティスとして共有することが望ましい。他地域への横展開が必要となった場合は、都道府県が仕組みを汎用化し、たとえばドライバーを募集し、審査し、教育する一連の流れを仕組み化する。すると、各自治体で同じ検討を重複して行わずに済むため、知見やリソースの有無によらずサービスを構築できる。さらに、居住地と異なる市町村のドライバーも担えるようにすれば、リソースをその地域内に限定せずに有効活用できる。このように広域行政が市町村で求められるハード・ソフトの機能を一括で整備し提供することで、各市町村でのサービス構築・維持にかかる負担を削減することができる。

第2に、M&A・共同経営により交通サービスの担い手の経営基盤を強化することを提言した。これにより、熊本県や広島県広島市の事例のように統合による収支改善が実現できる。さらに、交通事業者が統合されることで、これまで多数の事業者に分散していた運行委託を集約し、かつ広域連携が実現できれば、一地域当たりの運行委託額が縮小されても、広域全体で見れば、これまでよりもより多くの委託費を集めることができる。また、広域行政が共通プラットフォーム整備を担っ

図7　地域交通サービスのあるべき構造



- 市町村でサイロ化され、各地域でゼロからサービス構築が必要
- 委託先が固定化されておりサービス革新が進みにくい

- 広域連携により、各市町村の運行委託負担を削減。標準サービスを横展開
- 事業者の統合により、先進サービスへの投資余力を創出
- 制度変更により、事業者の投資や他地域への参入を促進

ていれば交通事業者側ではその工数は発生しない。結果、自動運転などの次世代技術への投資を行いやすくなる。この投資は、第一論考「『売り切り製造業』から『人の生活とつながる産業』へ」で述べた国内自動車メーカーの新たな国内需要の開拓にもつながるものである。

第３に、運行委託制度の変更・法規制の緩和を提言した。これにより大規模化した事業者同士の健全な競争が促されることで、現状維持にとどまらない新規サービスの導入が動機づけられる。これらの３つの打開策が噛み合うことで初めて、交通サービスが持続・進化する構造への転換が可能となる（図７）。

Ⅵ さいごに

ここまで考察してきたとおり、人口減少・高齢化が加速度的に進行する中では、個別地域の単位で行われる課題解決のアプローチは対症療法ではあっても根本治療にはならない。地域内に十分な需要規模があった過去には、交通事業者はその地域内だけでサービスを持続できた。しかし現在は、事業者の赤字を国や自治体の補助金で補填したり、民間事業者が完全に撤退した空白地帯では自治体が自らコミュニティバスを運行したりすることで、かろうじて交通網を維持しているのが実態である。その延長線上では行政支出の拡大は避けられない。

運賃の値上げを前提とせずに、事業の持続性を高め、かつ高度化させる根本治療とは、地域特性によらず先進的なサービスの導入が進む構造への転換である。そのためには、地域の枠、事業者の枠、制度の枠を超えることを提言した。

それらの提言の根底にある「地域ごとに個別最適で運営する縦割りの構造から脱却し、広域地域が共同でサービスの整備・運営を行いつつ、競争力のある民間資本を活用してサービスの高度化を実現する」という考え方は、そのほかの社会システムにおいても同様に重要である。たとえば、公民館・博物館・美術館・図書館などの教育・文化サービス、保健センター・高齢者支援・介護施設などの医療・介護サービス、公園・スポーツ施設などの娯楽サービスなどが挙げられる。人口減少に伴い、自治体は地方公務員の採用難という供給面の圧力にも苦しんでいる。政令指定都市である神奈川県相模原市でも応募ゼロの職種が出ている[注20]。

需要と供給の双方が減少する中で、複数の自治体が連携して課題解決を図ることは不可欠である。実際に、大阪府貝塚市など府内12市町は公共施設の維持管理などで連携し、設備点検を共同発注するなど、従来のサービスを超えた取り組みを実施することで維持費用を下げている。さらには、現状サービスの維持にとどまらず、民間資本を活用してサービスの持続性や品質を非連続に高めていくことも重要な考え方である。そのためにサービスの担い手となる事業者を育成し、参入を促す制度設計を併せて行う必要がある。PPP（Public Private Partnership）やPFI（Private Finance Initiative）といった手法はその手段の一つになる。

これらの社会システムにおいても、本稿で考察した地域交通と同様のアプローチで、実現を阻む制約を明らかにし、その制約を打開する解決策を整理することがポイントであ

る。地域交通では「地域のサイロ化」「事業者の分散」「事業展開の規制」が制約であったが、他サービスでこれらに該当する制約を分析することが第一歩となる。本稿の考察が、地域交通の枠を超えて、社会システムの再構築に向けた一助となれば幸いである。

注

1 国土交通省「令和６年版交通の動向 令和７年度交通施策」
https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/content/001890733.pdf
2 経済産業省「令和７年度『スマートモビリティチャレンジ』事業の成果と７年間の取組総括」
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/smart_mobility_challenge/20260327_report.html
3 アイシン チョイソコ
https://choisoko.jp/area
4 中小企業庁「中小企業・小規模事業者の数（2021年６月時点）の集計結果を公表します」(2023/12/13)
https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/2023/231213chukigyocnt.html
5 一般財団法人交通経済研究所「事業者・自治体対象『乗合バス事業の現状に関する調査』調査報告」(2025/８/22)
https://www.itej.or.jp/cp/wp-content/uploads/research-project/251104_rp_bus_houkokukai_02_250822.pdf
6 国土交通省 COMmmmONS
https://www.mlit.go.jp/commmmons/
7 国土交通省 COMmmmONS「群馬発、移動がもっとスムーズに。『GunMaaS』が描く地域交通の未来」(2025/6/27)
https://www.mlit.go.jp/commmmons/projectreport/01_01/
8 国土交通省「令和６年度 日本版MaaS推進・支援事業」
https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001754619.pdf
9 JR東日本ニュース「『Suica Renaissance』第３弾――「ご当地Suica」で地域の“不”と“負”を解決し、“豊”を創出します」(2025/12/９)
https://www.jreast.co.jp/press/2025/20251209_ho03.pdf
10 PR TIMES（(トヨタファイナンシャルサービス my route PR事務局)）「my route 生成AIチャット『AIマイル君』で“行きたい”を後押し！福岡エリアで実証実験スタート」(2025/10/15)
https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000053.000100665.html
11 MVG “Rheinbahn Strengthens Partnership between BVG, HOCHBAHN and MVG”(2026/３/４)
https://www.mvg.de/presse/pressemeldungen/2026-03-04-rheinbahn-verstaerkt-partnerschaft.html
12 中小企業庁 100億企業 成長ポータル
https://growth-100-oku.smrj.go.jp/
13 熊本市「熊本地域乗合バス事業共同経営に関する状況報告」(2025/７、2026/３)
https://www.city.kumamoto.jp/kiji0032432/3_2432_466052_up_3yjxi2wn.pdf
https://www.city.kumamoto.jp/kiji0032432/3_2432_495498_up_emz8jvz1.pdf
14 国土交通省九州運輸局「事業経営の観点から見た共創の効果・発展可能性に関する調査 業務報告書」(2024/３)
https://wwwtb.mlit.go.jp/kyushu/content/000324419.pdf
15 広島電鉄他「広島市中心部における均一運賃の設定に係る共同経営計画」(2025/４)
https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/content/001885596.pdf
16 日本経済新聞「広島市とバス８社で法人 自動運転や路線再編、生き残りへ共同運営」(2026/６/２)
https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCC259E80V20C26A5000000/
17 国土交通省「地域公共交通の民間委託に係る自

治体の入札制度に関する調査研究」(2016/5/18)
https://www.mlit.go.jp/pri/kouenkai/syousai/pdf/research-p160518/15.pdf
18 国土交通省都市局まちづくり推進課「まちづくり分野への成果連動型民間委託契約方式(PFS)の導入にかかる手引き」(2024/4)
https://www8.cao.go.jp/pfs/2024kokkousyoutebiki.pdf
19 アルファ・コム「山形市、3路線でプロポーザル導入 地域公共交通に競争原理」(2020/1/10)
https://www.alpha-com.cc/news/%E5%B1%B1%E5%BD%A2%E5%B8%82%E3%80%81%EF%BC%93%E8%B7%AF%E7%B7%9A%E3%81%A7%E3%83%97%E3%83%AD%E3%83%9D%E3%83%BC%E3%82%B6%E3%83%AB%E5%B0%8E%E5%85%A5%E3%80%80%E5%9C%B0%E5%9F%9F%E5%85%AC%E5%85%B1%E4%BA%A4/
20 日本経済新聞「政令市でも公務員『応募ゼロ』、技術職の不足深刻 新卒に響かぬ給与」(2026/7/5)
https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUF026JI0S6A600C2000000/

著者

細井 隼(ほそいはやと)
野村総合研究所(NRI)AI戦略コンサルティング部
AI経営推進グループ シニアコンサルタント
専門は運輸領域の市場調査・戦略策定・PMO支援や、AI領域の業務改革・戦略策定支援