

第 18 回 JCOMM (宇都宮大会) 口頭発表

九州管内の交通事業者の経営
分析を踏まえた、
交通事業の継続性担保に向けた
事業ポートフォリオの考察

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

2023年9月22日

コロナ前から、地域交通ほかインフラの「経営」への疑問・課題意識を持って活動

- ▶ インフラストラクチャー・アドバイザー
 - ▶ 持続可能なインフラ経営に向けた、官民連携スキームの検討支援、財務シミュレーション等のアドバイザー業務を主に実施。
 - ▶ (例) 交通(空港、バスターミナル等)、ユーティリティ(上下水道・ガス等)、電力・再エネ
- ▶ 地域交通の経営についても、新型コロナウイルス感染症拡大前(以下、コロナ前)からさまざまな検討業務を実施。

▶ 国土交通省

- ▶ 地域交通の共創研究会事務局

▶ 地方自治体

- ▶ 交通事業再編(バス・鉄道)

▶ 民間企業

- ▶ 交通分野への新規参入戦略検討 ほか

【事務局】
 国土交通省 総合政策局
 公共交通・物流政策審議官部門 地域交通課
 EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

アフターコロナ時代に向けた地域交通の共創に関する研究会

○ 危機に瀕する地域交通について、感染症を契機に人々の暮らしをめぐる環境や価値観も大きく変わる中、**地域交通の持つ価値や役割を見つめ直し、移動サービスの質・持続性を向上するため、地域の多様な関係者による「共創」に係る実地伴走型の研究会を設置。**令和3年11月にキックオフ、令和4年3月中間整理を予定。

研究会のキーコンセプト	研究会メンバー (敬称略・50音順)
	【メンバー】 大下 篤志 株式会社みちのりホールディングスディレクター 神田 佑亮 呉工業高等専門学校環境都市工学分野教授 田中 仁 株式会社ジンスホールディングス代表取締役CEO 長谷川エリナ 株式会社 LUMIERE 代表/作家 古田 秘馬 フロジックデザイナー/株式会社umari 代表取締役 ニツ谷 翔太 アーサー・デ・パトリック/シャパン株式会社パートナー 萩田 創 合同会社うなぎ企画代表社員/作家 吉田 樹 福島大学経済経営学類准教授
目的 ・ファーストマイル(自宅からの最初の移動)を発想の起点として、主に「葉の交通」について、多様な主体の「共創」を実現することにより、暮らしのニーズに届く持続可能な交通を実現するモデルを研究する。	【オブザーバー】 国土交通省 総合政策局 総務課 総合交通体系 不動産・建設経済局 参事官付 都市局 まちづくり推進課 鉄道局 鉄道事業課 自動車局 旅客課 海事局 内航課 国土交通政策研究所 各地方運輸局交通政策部交通企画課等 観光地域振興部 観光資源課 内閣府 成果運動型事業推進室 厚生労働省 健康局 認知症施策・地域介護推進課 環境省 大臣官房 地域防災政策調整官 日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 株式会社日本政策投資銀行 株式会社国研院
研究の範囲 ・地域の「ひと」の「くらし」の充実を促した活動の価値創出 ・持続可能な地域経営—地域内ファイナンス・地域合意形成 ・多様な主体が担う交通セーフティネット 等	【事務局】 国土交通省 総合政策局 公共交通・物流政策審議官部門 地域交通課 EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社



出典:国土交通省「アフターコロナ時代に向けた地域交通の共創に関する研究会(中間整理概要)」
<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/content/001515408.pdf> (2023年9月15日アクセス)

調査の目的と概要

「内部補助型の経営構造は限界」、とコロナ前から言われてきたが、具体的にどれくらい限界なのか？を定量的に分析

- ▶ 大手私鉄をモデルとして進められてきた、交通以外の事業(非交通事業)を取り入れた内部補助型の経営構造には、限界が論じられている。
- ▶ 交通事業者の経営に関して「ブロック単位での収支合計」など、大規模・小規模の事業者を束ねたデータは一定程度存在する。
- ▶ しかし、事業者個別に、特に小規模事業者における、内部補助も含めた経営の実態を、定量データに基づき明確化・視覚化したものはなかったと認識。
 - ▶ 定性的・感覚的に捉えられている程度？



非交通事業の工夫により交通事業の継続性を担保し得るのか？ 九州管内の交通事業者のデータを元に経営分析

九州運輸局に蓄積されている「事業報告書」を元に、事業者個別の経営状況をデータベース化し、分析

- ▶ 令和元年～3年度(R1～3)の、事業報告書に添付された財務諸表から、対象事業者における交通事業・非交通事業の損益情報等をデータベース化。

サンプルイメージ

財 務 諸 表

損 益 計 算 表

事業者名

科	目	収 益	費 用	損 益
営 業	一般乗合旅客	●●●,979千円	●●●,684	●●●,705千円
	一般貸切旅客	●●●,815	●●●,179	●●●,336
常 損	整備 事業	●●●,139	●●●,740	●●●,399
	広告 事業	●●●,436	●●●,292	●●●,144
	その他事業			
	その他 事業			
損 益		●●●,●●●	●●●,●●●	●●●,●●●

交通事業の
損益

非交通事業の
損益

比較的小規模な事業者を対象に、損益に着目して分析

- ▶ 主に、これまで個別データとしては着目されてこなかった小規模事業者が対象。
 - ▶ コロナ禍での輸送人員数や売上高だけでなく、コスト削減の実態にも着目し、損益(≒収支)を分析。

種別	事業者数	対象範囲
一般乗合事業者	21	保有車両数30両未満
一般貸切事業者	266	
一般乗用事業者	675	保有車両数100両未満(法人のみ)
鉄道・軌道事業者	13	JR、大手私鉄を除く
旅客船事業者	33	
合計	1,008	

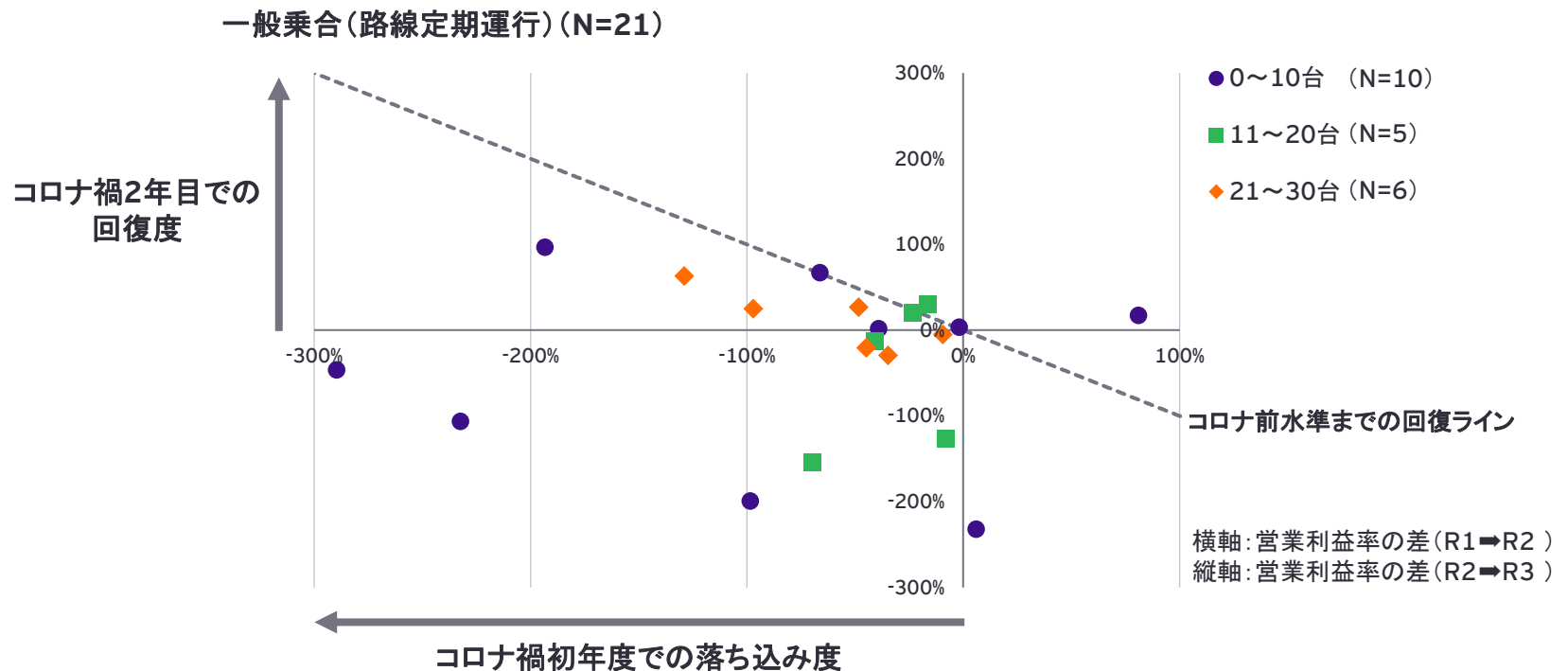
※必ずしも交通事業が本業ではない事業者も含む

※記載不備等により3年分データがそろっていない事業者(約290)は、分析から除外。

調査の結果

乗合バス事業（定期路線運行）の場合

- ▶ R1⇒R2での営業利益率の落ち込みに対して、R2⇒R3でコロナ前水準まで回復した事業者は、4社/21社（約2割）。
- ▶ 輸送人員（売上）はコロナ前の7割程度まで回復、という情報も見られるが、コストは7割までも下げられない。小規模事業者ほど、その傾向が強いと推察。



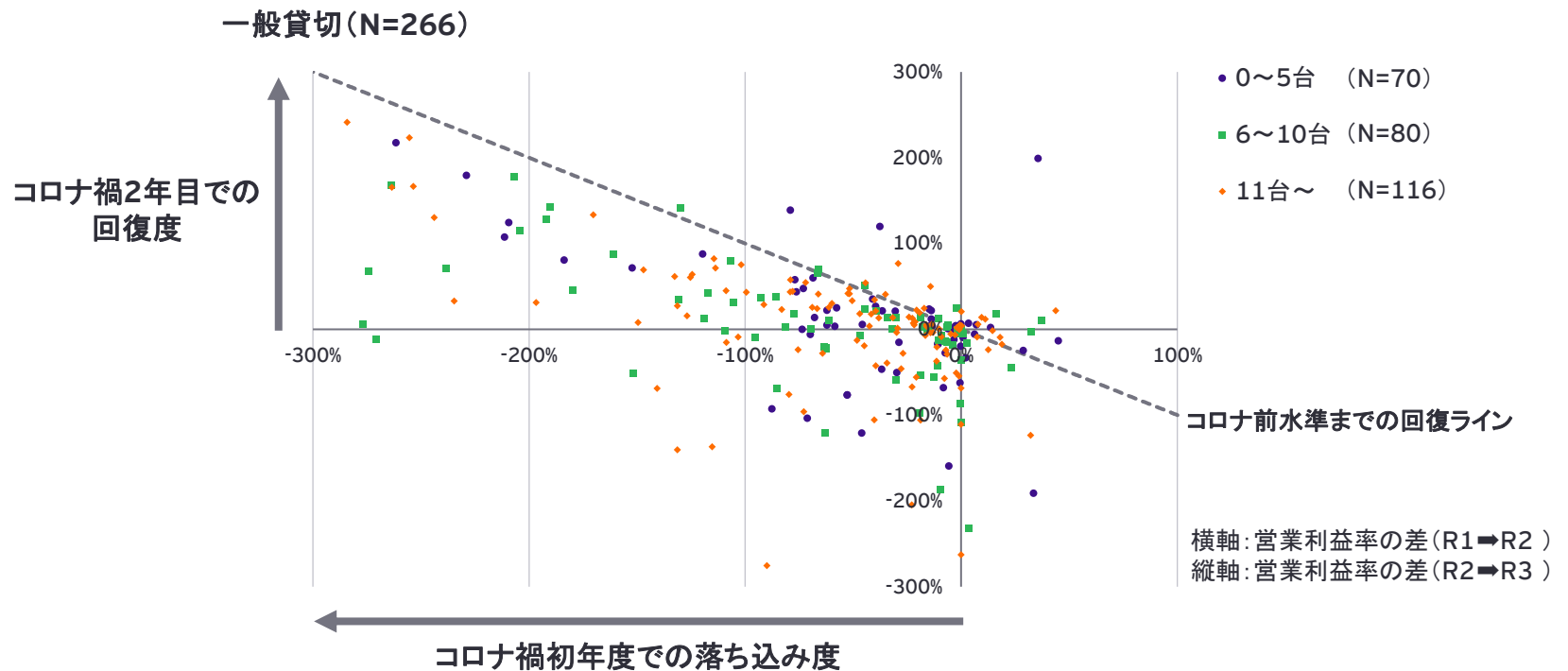
注：表示の関係上、グラフシート範囲外にある事業者も存在

出所：各社事業報告書（令和元年～3年度）を基にEY作成

貸切バス事業の場合

▶ R1⇒R2での営業利益率の落ち込みに対して、R2⇒R3でコロナ前水準まで回復した事業者は、43/266社(2割未満)。

▶ 保有車両 5両以下:17/70社、6～10両:9/80社、11両～:16/116社



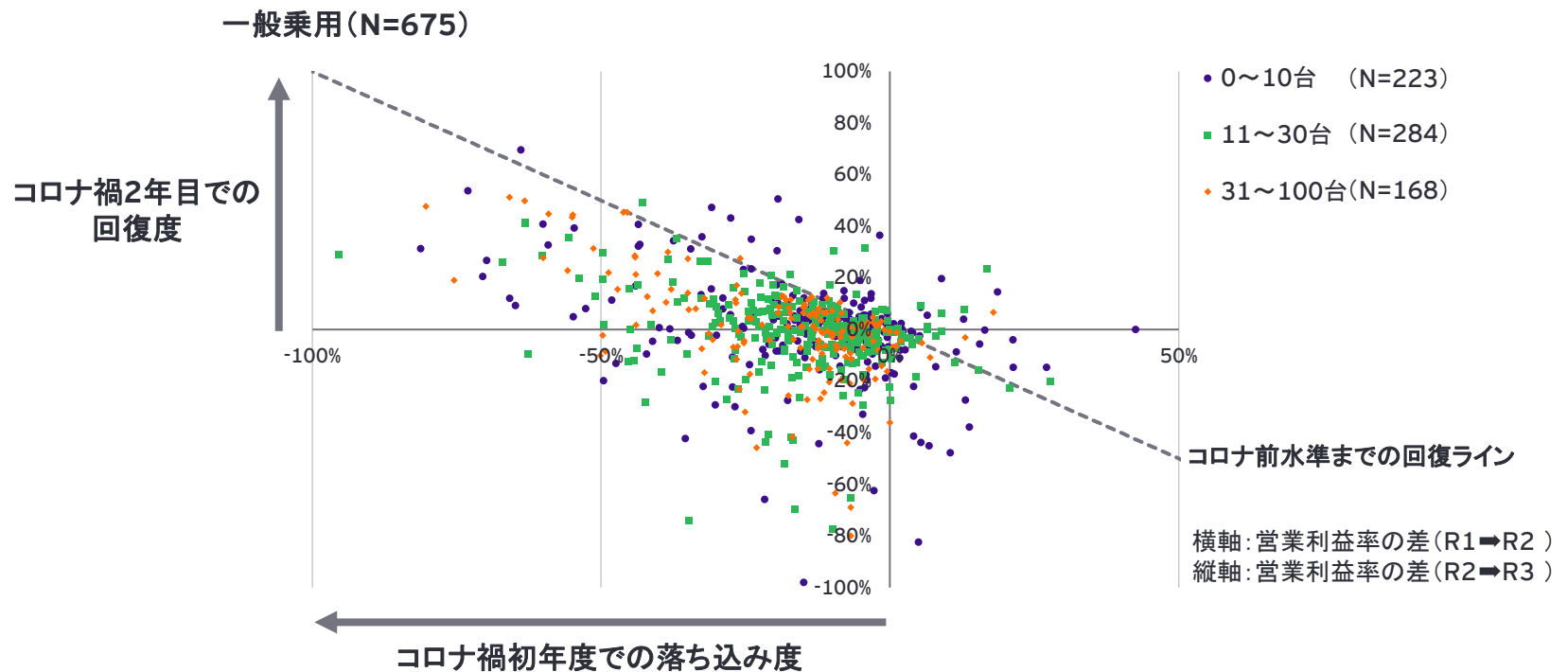
注: 表示の関係上、グラフシート範囲外にある事業者も存在

出所: 各社事業報告書(令和元年～3年度)を基にEY作成

タクシー事業の場合

▶ R1⇒R2での営業利益率の落ち込みに対して、R2⇒R3でコロナ前水準まで回復した事業者は、**88/675社(約1割)**。

▶ 保有車両 10両以下:50/223社、11～30両:29/284社、31～100両: 9/168

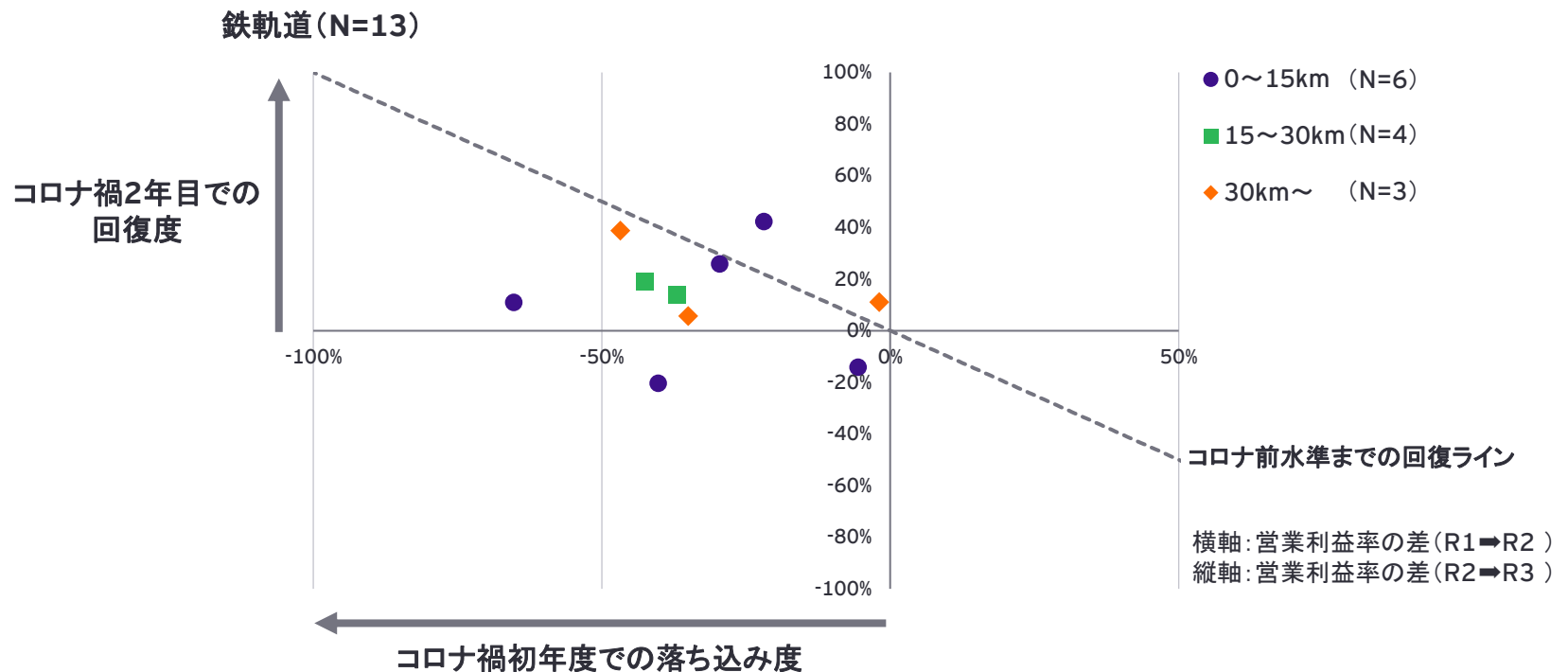


注: 表示の関係上、グラフシート範囲外にある事業者も存在

出所: 各社事業報告書(令和元年～3年度)を基にEY作成

鉄軌道事業の場合

- ▶ R1⇒R2での営業利益率の落ち込みに対して、R2⇒R3でコロナ前水準まで回復した事業者は、2/13社(2割未満)。
 - ▶ 営業キロ(km): 15km以下:1/6社、15~30km:0/4社、30km~:1/3社



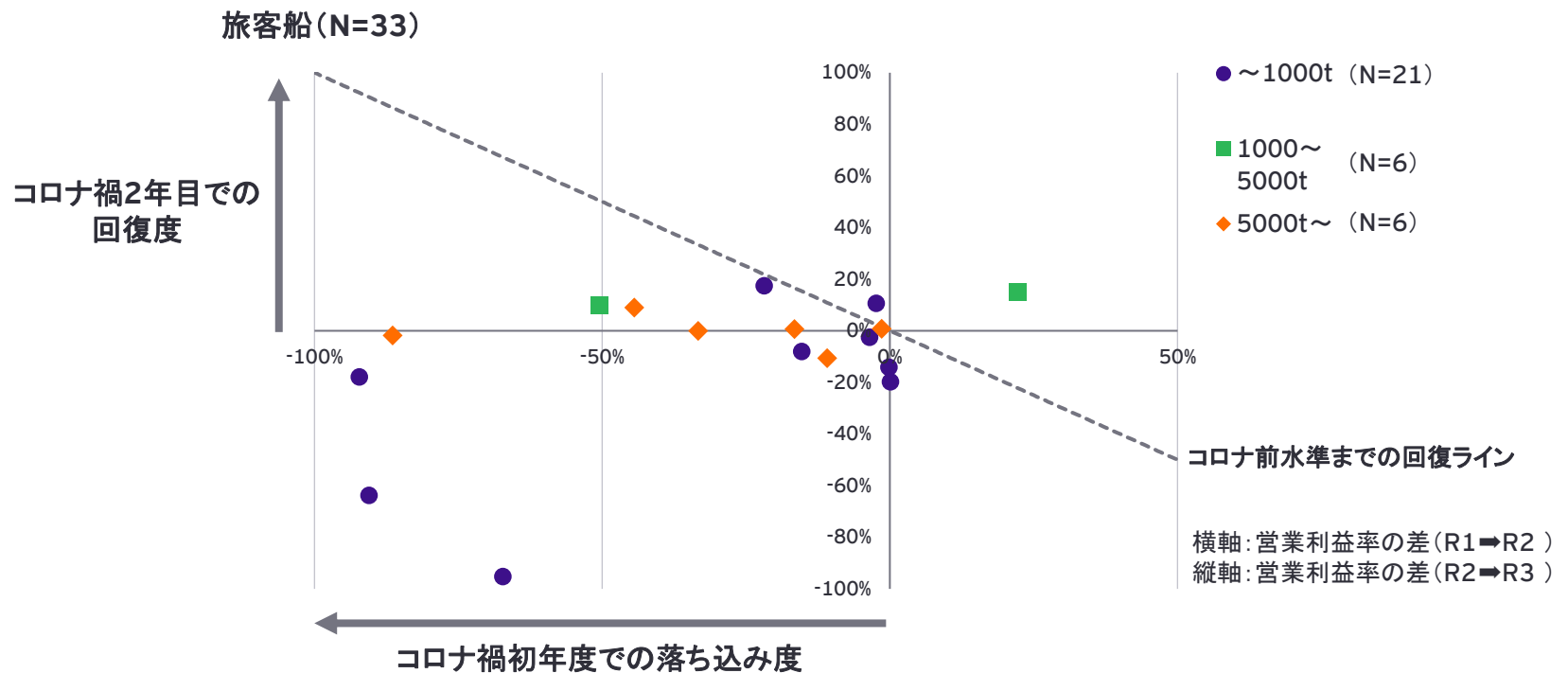
注: 表示の関係上、グラフシート範囲外にある事業者も存在

出所: 各社事業報告書(令和元年~3年度)を基にEY作成

旅客船事業の場合

▶ R1⇒R2での営業利益率の落ち込みに対して、R2⇒R3でコロナ前水準まで回復した事業者は、3/33社(約1割)。

▶ 総トン(t)数 1,000t以下:2/21社、1,000~5,000t:1/6社、5,000t~:0/6社



注: 表示の関係上、グラフシート範囲外にある事業者も存在

出所: 各社事業報告書(令和元年~3年度)を基にEY作成

では、交通事業の赤字に対して、
非交通事業の黒字で
どの程度カバーされたのだろうか？

対象の交通事業者が実施する非交通事業は多岐にわたるため 10業種に分類

- ▶ 事業報告書上はさまざまな事業名称が記載されているため、分析に当たっての便宜上、次の通りに分類。

	種別	例	延べ件数
1	自動車サービス	自動車整備、中古車販売、レンタカー	119
2	不動産	建物賃貸、仲介、駐車場	110
3	その他サービス	冠婚葬祭、保険、広告、飲食店、施設管理、電力	105
4	物流	貨物運送業、倉庫業	90
5	観光・レジャー	旅行業、ホテル、ゴルフ場、遊園地、遊戯場	87
6	その他交通*	介護タクシー、患者輸送、運転代行、運転手派遣	57
7	公共交通受託*	コミュニティバス、スクールバス、福祉バス	37
8	流通・小売	商店、ガソリンスタンド、石油販売	35
9	医療・福祉	医療・福祉施設運営、介護支援事業	31
10	その他(不明)	「その他」「付帯事業」等の記載しかないもの	430

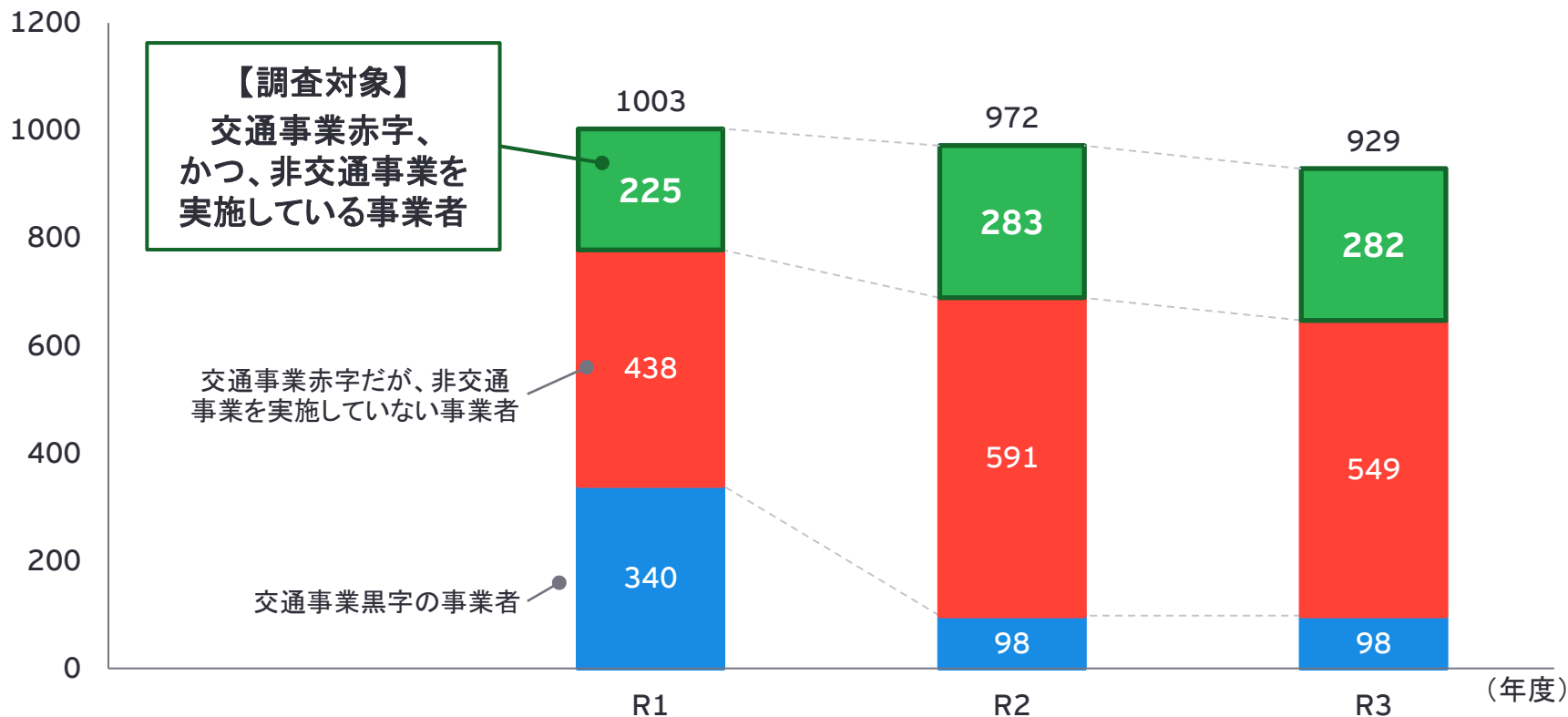
* 事業報告書上、事業者の自主路線運行とは区分して独立掲記されていたもの。分析の便宜上、ここでも独立の区分としている。

事業者数で見ると・・・

交通事業赤字、かつ、非交通事業を実施している事業者を対象として、分析を実施

- ▶ 九州管内の交通事業者のうち、交通事業赤字かつ非交通事業を実施している事業者はおおむね2～3割。

(事業者数)

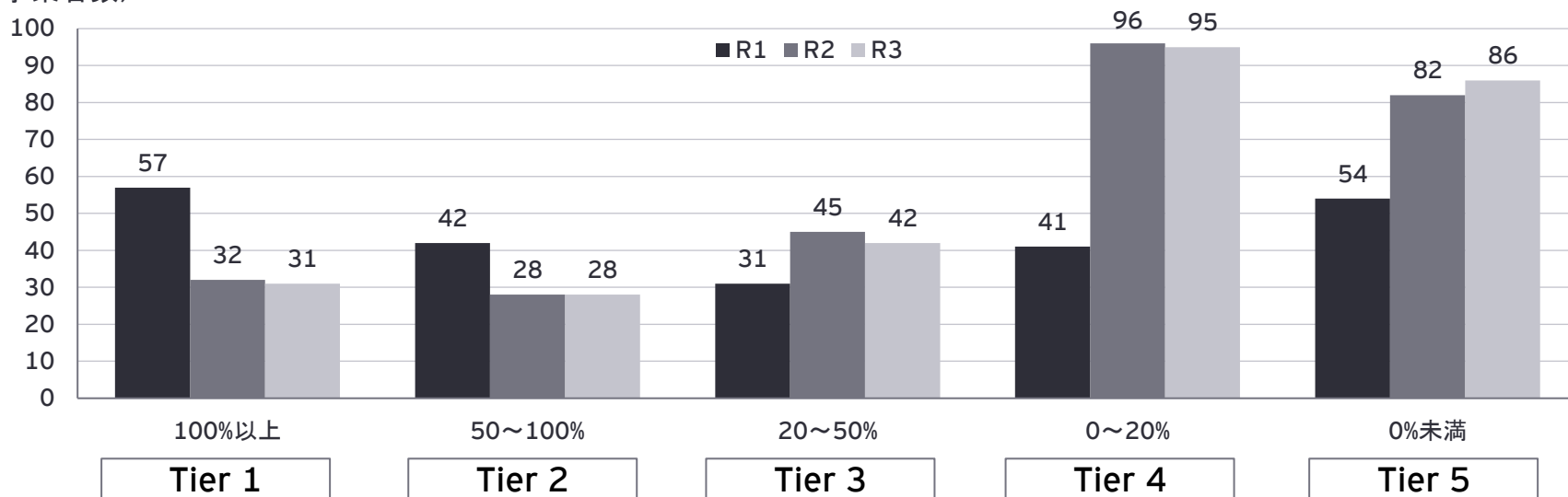


出所: 各社事業報告書(令和元年~3年度)を基にEY作成

非交通事業黒字によって交通事業赤字の50%以上を内部補助できている事業者は、コロナ前後で減少

- ▶ 交通赤字の全額を非交通黒字で内部補助できた事業者(Tier1)と、50%以上を内部補助できた事業者(Tier2)は、コロナ前後でおおむね6割程度に減少。
- ▶ 非交通事業そのものが赤字の事業者(Tier5)も、2~3割存在。

(事業者数)



非交通事業の業種によって、分布にどのような違いがあったのか？



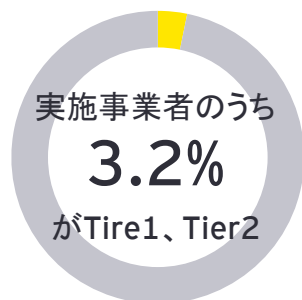
出所: 各社事業報告書(令和元年~3年度)を基にEY作成

「医療・福祉」「観光・レジャー」「自動車サービス」ではTier1、2の割合が低く「公共交通受託」「流通・小売」「不動産」で高かった

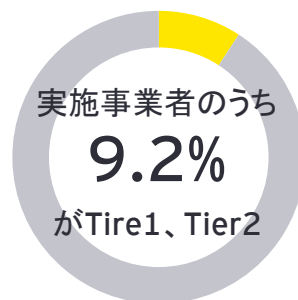
- ▶ 非交通事業の業種別で、Tier1、Tier2に入る事業者の割合が低かった下位3業種、高かった上位3業種は下記の通りであった。

下位

1. 医療・福祉



2. 観光・レジャー

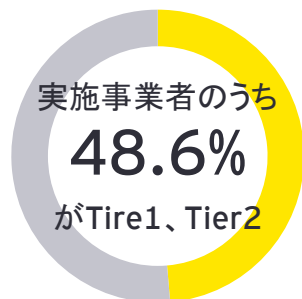


3. 自動車サービス



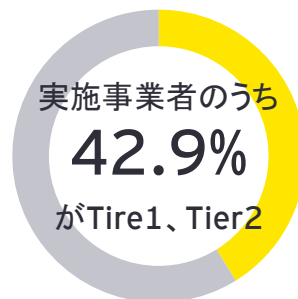
上位

1. 公共交通受託



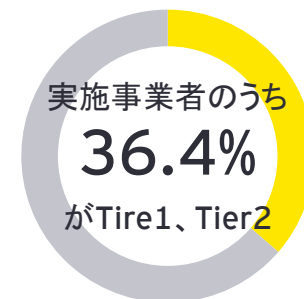
※多かったのはスクールバス

2. 流通・小売



※多かったのはガソリンスタンド、
石油販売

3. 不動産

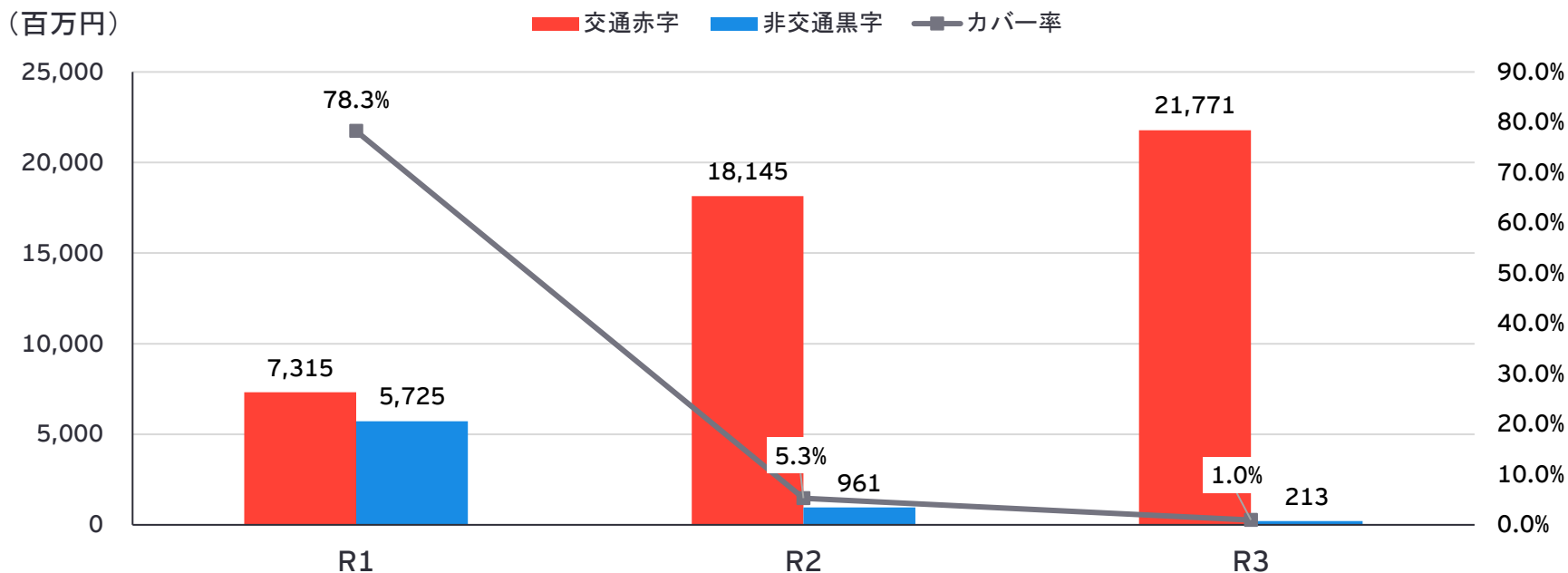


出所: 各社事業報告書(令和元年~3年度)を基にEY作成

金額で見えてみると・・・

交通事業の赤字額に対して、非交通事業の黒字によりコロナ前のR1では78.3%がカバーされていたが、R2以降は急減

- ▶ R1～3で、交通事業赤字に対し、非交通事業黒字による内部補助のカバー率(合算ベース)は下記の通りであった。



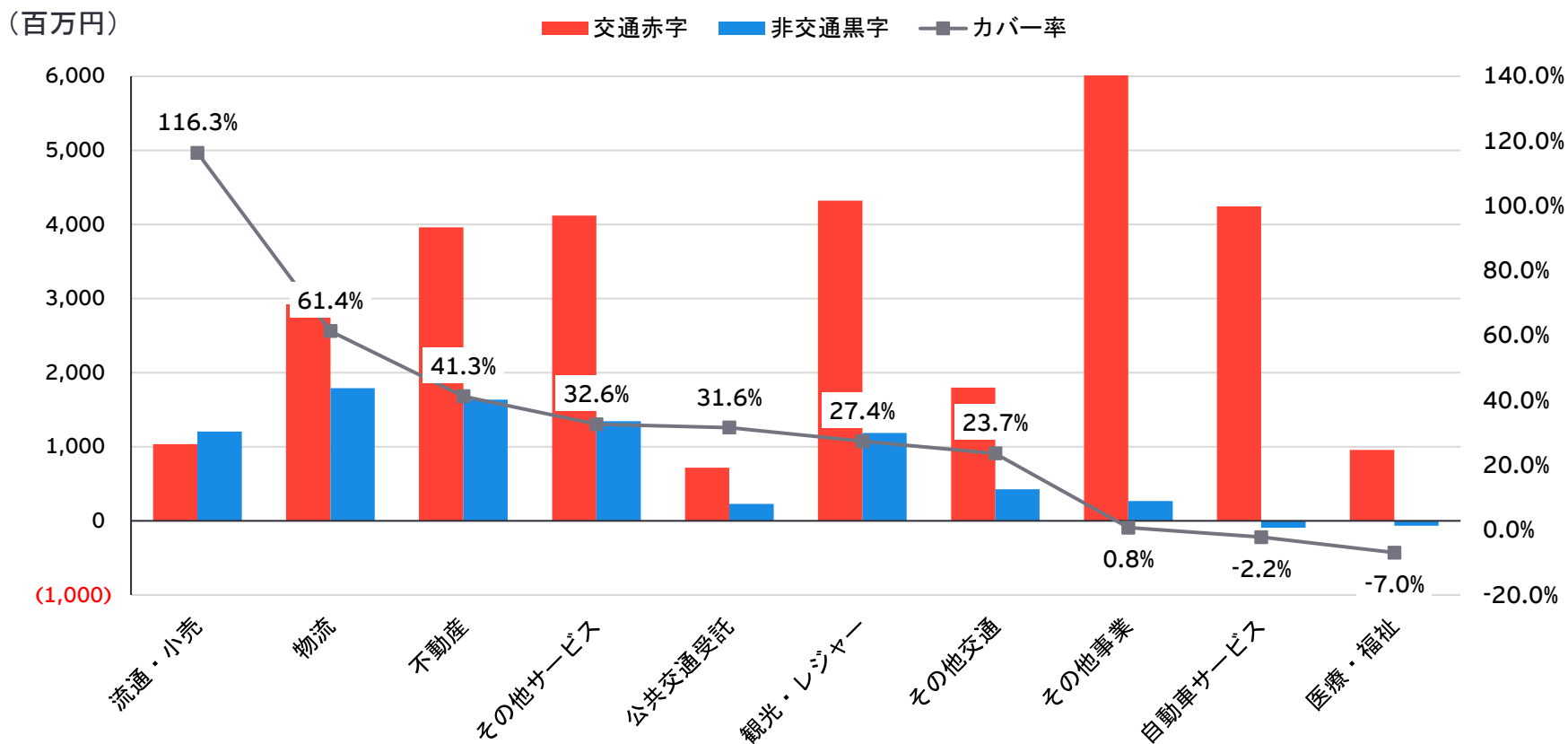
非交通事業の業種によって、内部補助のカバー率はどのように変わったのか？



出所: 各社事業報告書(令和元年～3年度)を基にEY作成

金額ベースでのカバー率上位は「物流」「流通・小売」「不動産」。 下位は「医療・福祉」「自動車サービス」

- ▶ 非交通事業の業種別に、交通赤字、非交通黒字、カバー率は下記の通りであった。



出所: 各社事業報告書(令和元年~3年度)を基にEY作成

考察

交通事業の赤字を補い得る非交通事業は、流通・小売、物流、不動産といった、ほぼ限定的なもの

- ▶ 流通・小売、物流、不動産事業を始めた契機からすると、経営基盤が小さい事業者では、再現可能性、新規参入可能性に疑問。

流通・小売、
物流

“元々は、物流(貨物業)と、関連する石油販売が中心でしたが、多角化のため貸切バスや旅客船といった交通事業も手掛けるようになりました。

不動産

“過去から保有する土地・建物の有効活用策のため、不動産事業を実施してきました。

交通事業者「単独」での内部補助には限界も見える

とはいえ、国・自治体による負担増の議論にも時間が必要。その間、どのような方向性へ進むべきか？

【新たな仮説】

交通事業者だけでなく他のセクター、そして国や自治体といった公共セクターも巻き込んだ「地域全体で事業ポートフォリオを構築する」という発想、取り組みが必要ではないか。

▶ いわば「共創MM」

- ▶ 地域の中心的存在となっている企業を、移動サービスに巻き込む
- ▶ 国や自治体、ほか多様な関係者を巻き込んだ
 - ▶ 広域連携も含めた交通事業における供給体制の再構築
 - ▶ 議論する「場」づくり、データ活用



利便性向上と事業経営の持続可能性との両立へ！

経営分析について、もう1点

運行データと交通経営データ、ぜひ両輪で活用しましょう！

- ▶ 今回使用した「事業報告書」は、事業者から紙ベースで運輸局に提出され運輸局でも紙で管理されている。
 - ▶ 事業者側からは「紙でしか求められていないからシステム化する必要はない」という声も…。
- ▶ データベース化、分析による「経営状況の見える化」は、関係者同士の共通言語化にもなる。



**運行データに加えて
経営データの整備・運用の取り組みも重要！**

ご清聴ありがとうございました

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、戦略、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起 (better question) をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EY戦略・アンド・トランザクションについて

EY戦略・アンド・トランザクションは、クライアントと共に、そのエコシステムの再認識、事業ポートフォリオの再構築、より良い未来に向けた変革の実施を支援し、この複雑な時代を乗り切る舵取りを支えます。グローバルレベルのネットワークと規模を有するEY戦略・アンド・トランザクションは、クライアントの企業戦略、キャピタル戦略、トランザクション戦略、ターンアラウンド戦略の推進から実行までサポートし、あらゆるマーケット環境における迅速な価値創出、クロスボーダーのキャピタルフローを支え、マーケットに新たな商品とイノベーションをもたらす活動を支援します。EY戦略・アンド・トランザクションは、クライアントが長期的価値をはぐくみ、より良い社会を構築することに貢献します。詳しくは、ey.com/ja_jp/strategy-transactionsをご覧ください。

© 2023 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY戦略・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp