



## 供給制約時代の生存戦略：MaaSとAIで再設計する次世代バス事業

2024年問題を超えて：労働集約型から価値創出型への転換

### 2024年問題：労働力不足の危機とレガシーシステムの限界

人口減少と高齢化による深刻なドライバー不足（2024年問題）に加え、旧態依然とした紙ベースの運行管理やダイヤ編成が、業務効率化を阻害している。地方路線の維持が困難となり、公共交通網の崩壊が現実味を帯びている。

### MaaSとAIによるパラダイムシフト：データ駆動型ビジネスへの転換

MaaS (Mobility as a Service) プラットフォームとAIを活用し、運行ルートの動的最適化、需要予測に基づく柔軟な配車、そしてマルチモーダルな交通統合を実現する。労働集約型から、データを価値に変える新たな事業モデルへと進化する。

# 構造的限界を突破するための 「3つの結論」と「4つの推奨アクション」

## 3 KEY CONCLUSIONS

01

### 供給制約の 常態化

「2024年問題」は  
一過性ではない。  
労働集約型モデル  
は崩壊した。

02

### 収益の 質的転換

「輸送量  
(Volume)」から  
「移動の価値  
(Value)」へ。  
データとMaaSが  
新たな収益源。

03

### テクノロジー は必須要件

AIと自動運転は  
効率化ツールで  
はなく、**生存の  
ための前提条件**  
である。

## 4 STRATEGIC RECOMMENDATIONS



### ポートフォリオ再構築

聖域なき選択と集中。**不採算路線の  
撤退**と観光・都市間への投資。



### MaaSプラットフォーム化

地域の移動ハブを掌握し、  
運賃外収益（データ・送客）を確立。



### データドリブン経営

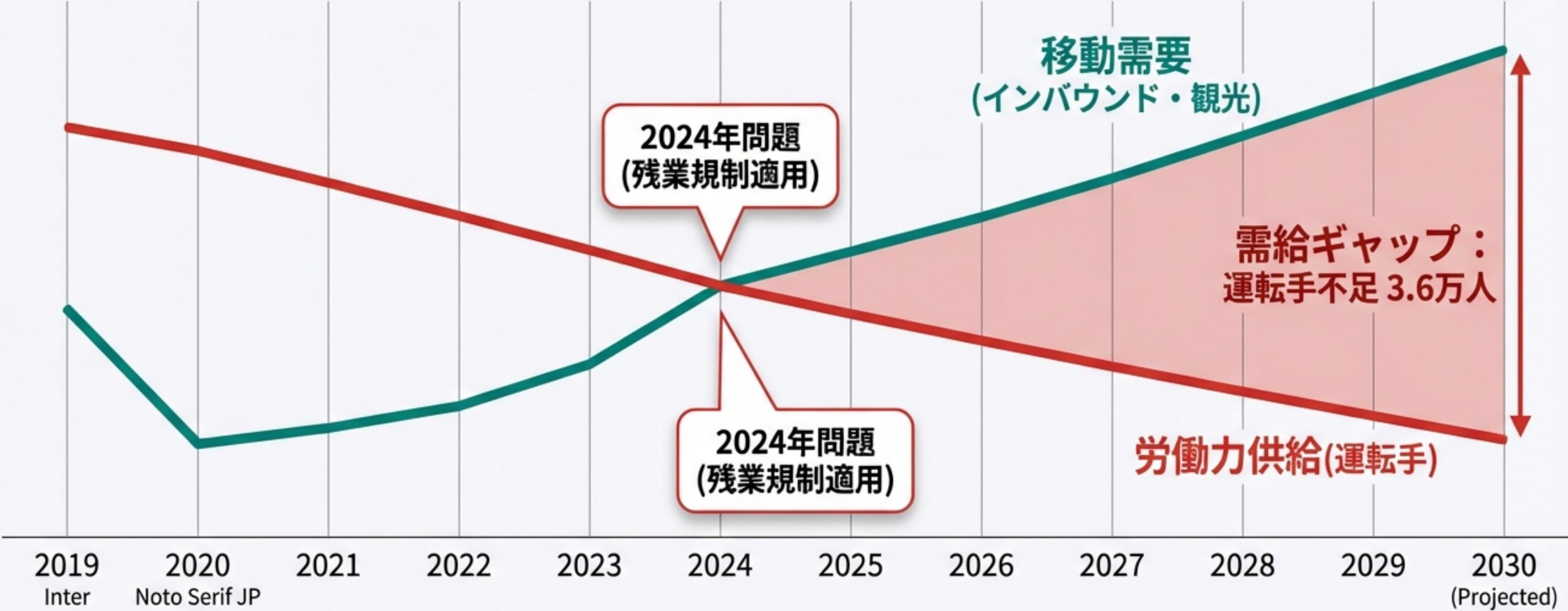
勘と経験からの脱却。  
ダイナミックプライシングとAI配車。



### 戦略的GX

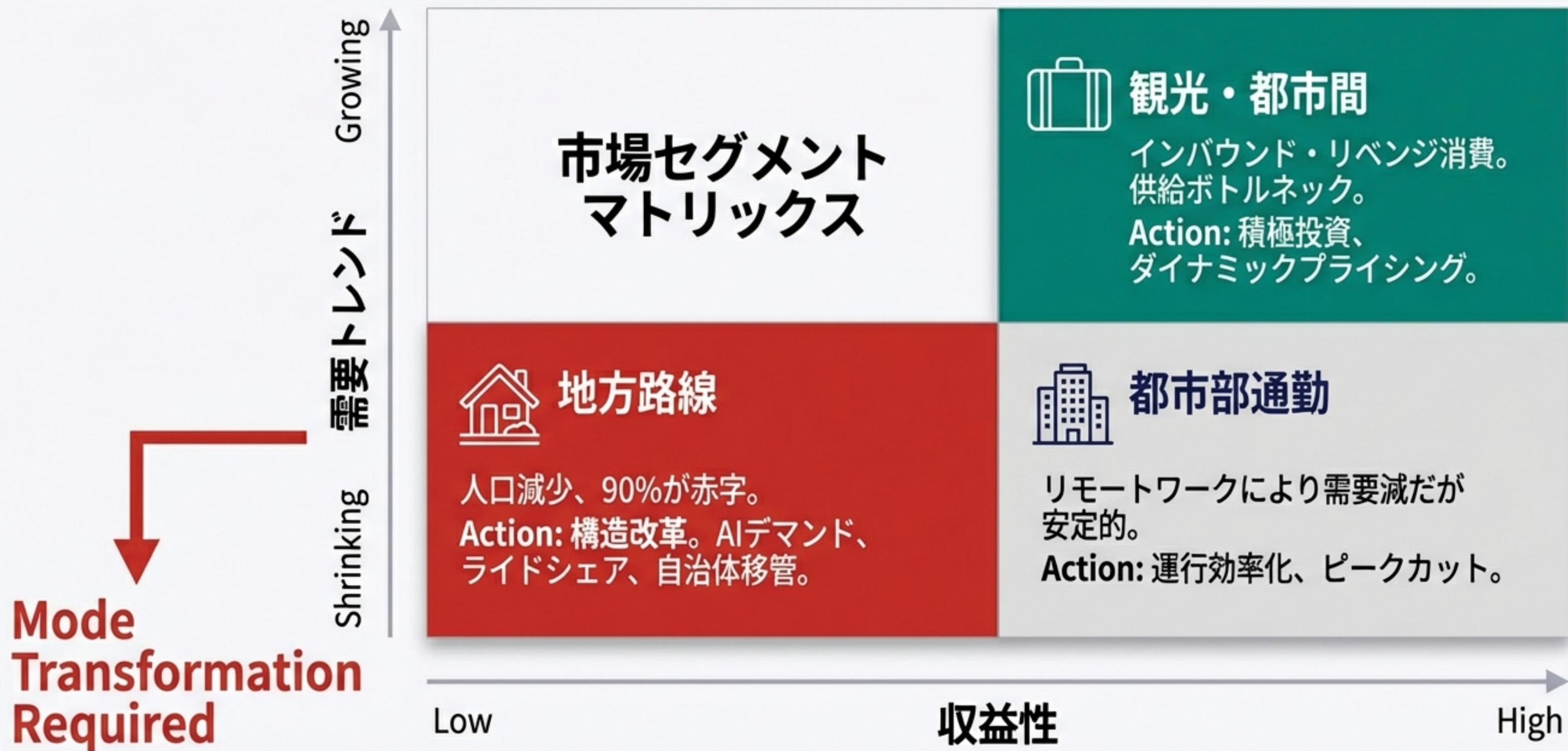
EVバスを「走る蓄電池」とし、  
エネルギーマネジメント（V2G）で稼ぐ。

# 労働集約型モデルの崩壊：需要回復と供給激減が招く「ハサミ状の危機」



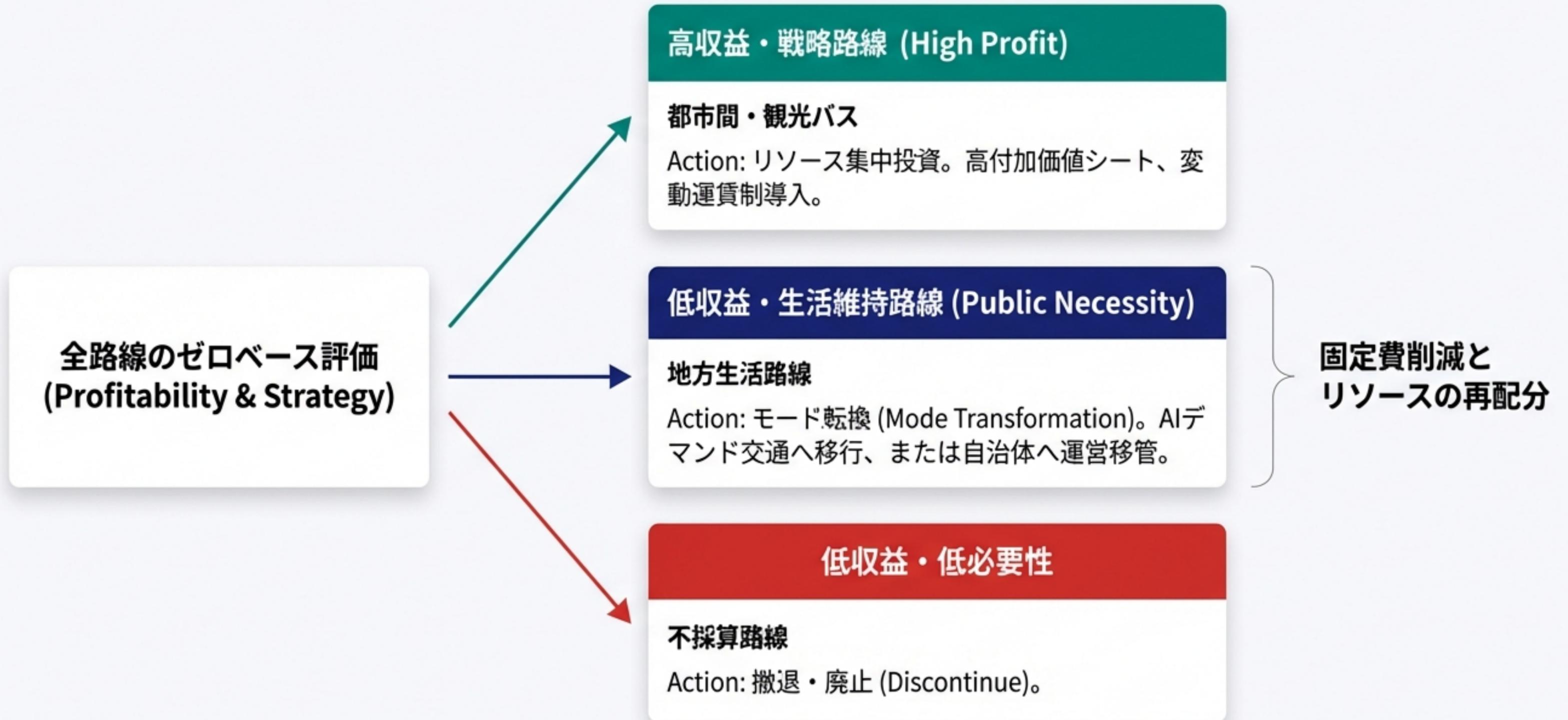
**INSIGHT:** 現行のリソースではネットワークを維持不可能。路線バス事業者の70%が赤字、市場成長率はわずか1.2%。

# 市場の二極化：成長する「観光・都市間」と、構造改革が不可欠な「地方路線」



Mode  
Transformation  
Required

# 事業ポートフォリオの再構築：「総花主義」からの脱却と聖域なき決断



# MaaSプラットフォームへの進化：移動の「部品」から「地域ハブ」へ

MaaS Interface & CX

Value Migration

Data Aggregation

Physical Operations



目指すべき領域  
(High Margin)

- 新たな収益源：
1. データ販売
  2. 送客手数料  
(Retail/Dining)
  3. 広告収入

従来の領域  
(Low Margin)

# データドリブン経営への転換：AIによる「静的計画」から「動的最適化」へ

DX Integration

## Before: Static Planning (静的)



- 年1回のダイヤ改正
- 経験と勘による予測
- 固定運賃
- 事後保全

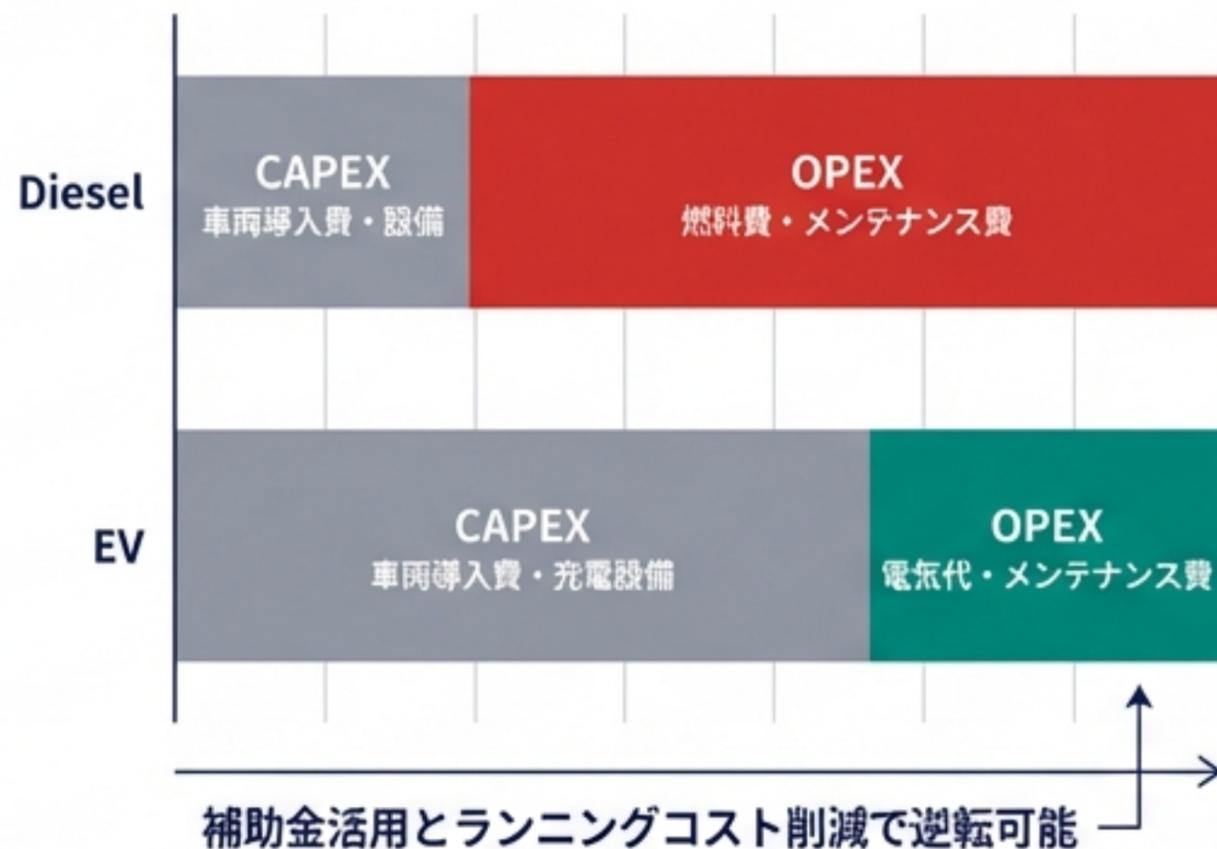
## After: Dynamic Optimization (動的)



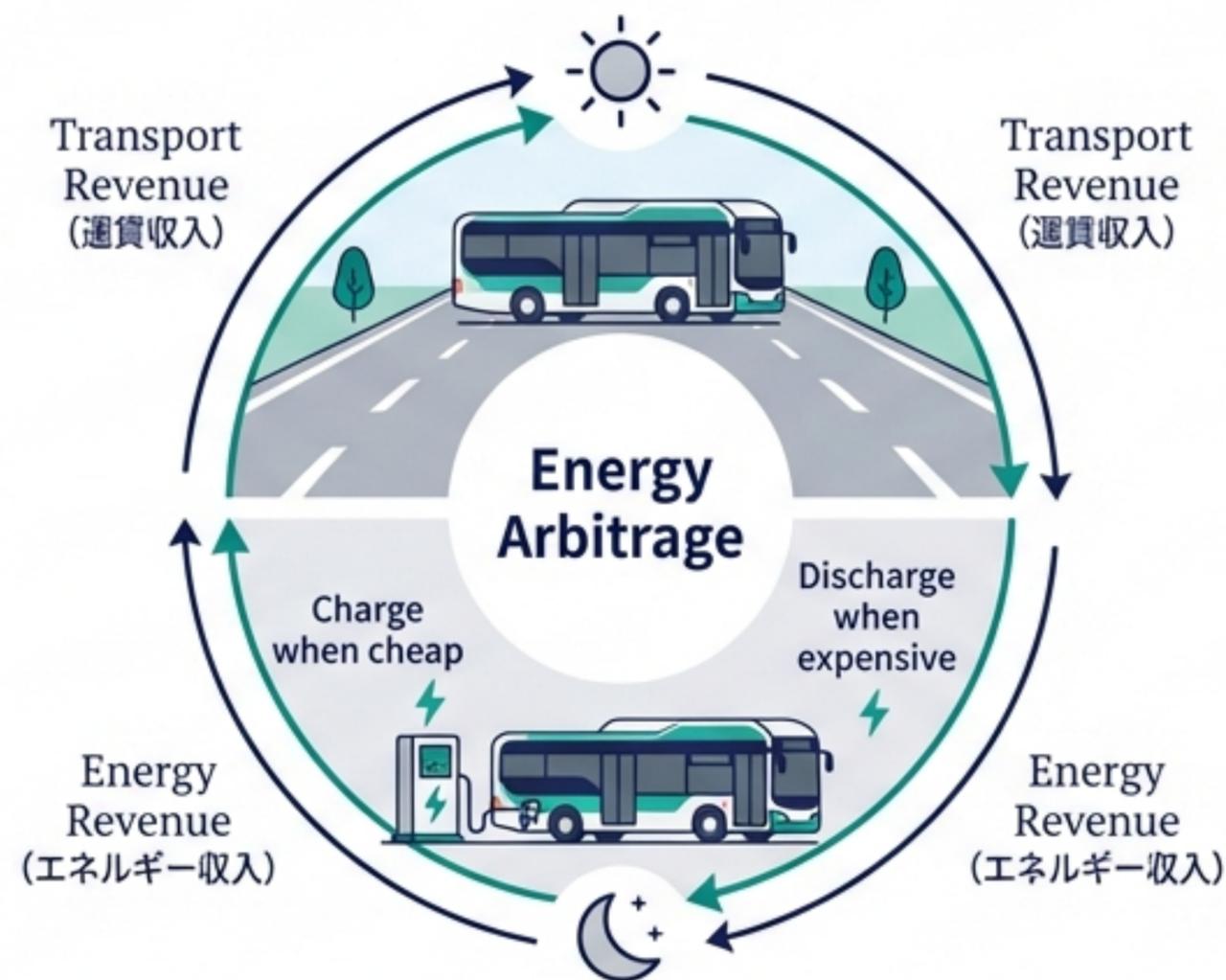
- **Dynamic Fleet Management:** リアルタイム需要・天候による自動配車
- **Demand Prediction:** AIによる人流データ分析
- **Dynamic Pricing:** 需給連動型運賃
- **Predictive Maintenance:** IoT予知保全

# 戦略的GX投資：EVバスは「移動手段」と同時に「走る蓄電池」である

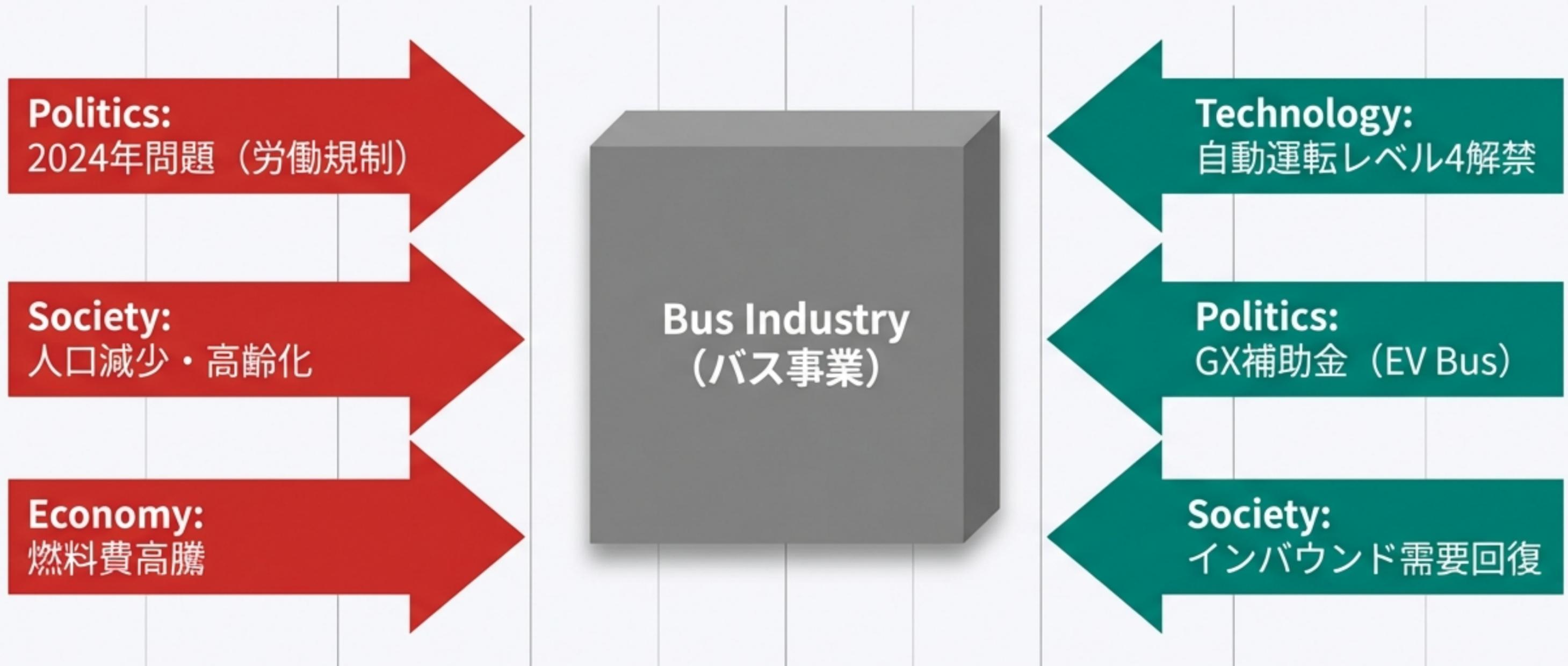
## TCO (Total Cost of Ownership) Equation



## V2G (Vehicle to Grid) Cycle



# 外部環境の猛烈な逆風と、技術という追い風



規制圧力 (Politics) が、技術革新 (Technology) による強制的な近代化を促す。

# バリューチェーンの再定義：付加価値は「運行」から「顧客接点・企画」へ移動する

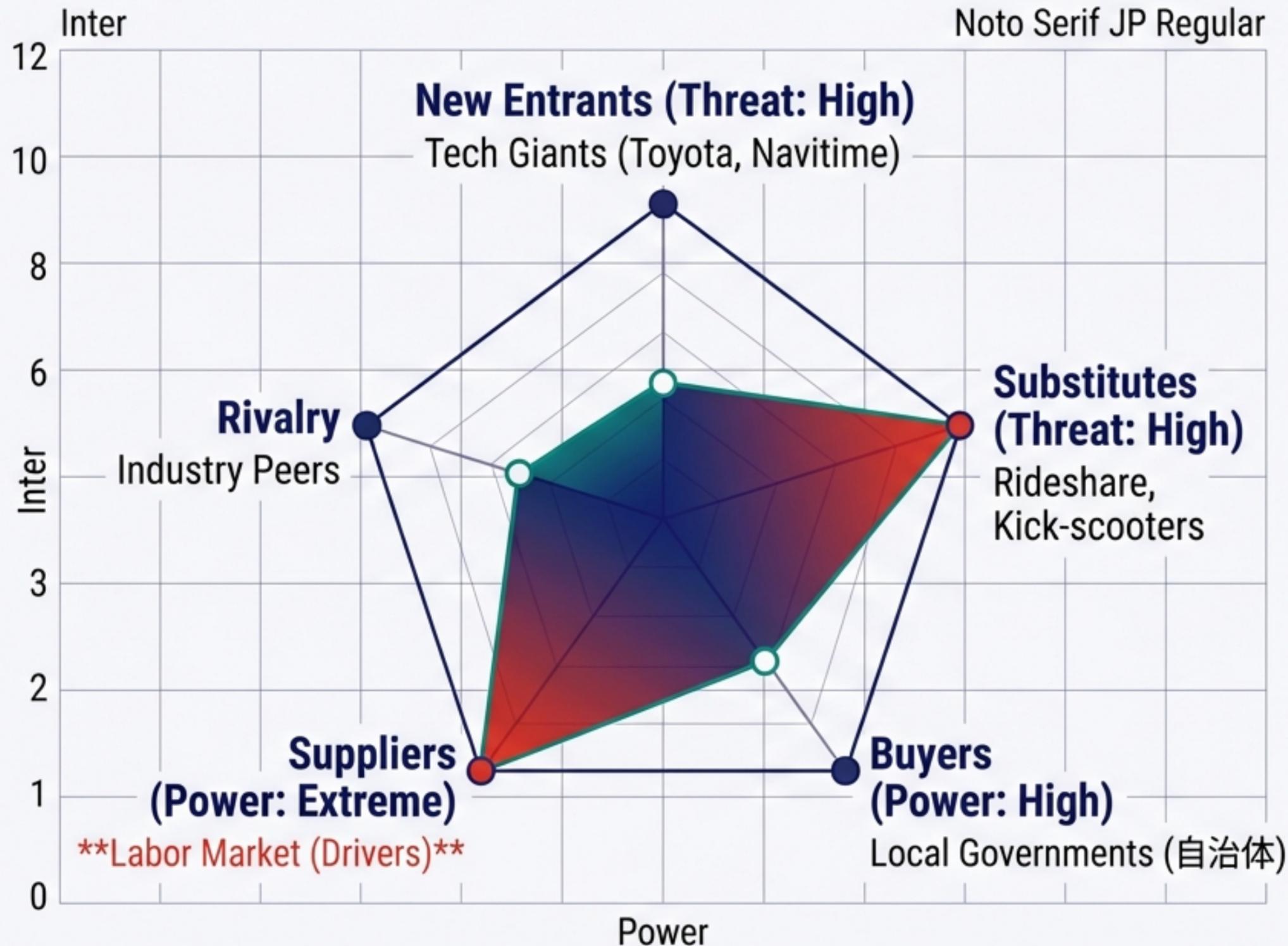


**Cost Center:** 労働集約的・コモディティ化

**Profit Center:** データ活用・高付加価値

インターフェースを支配できなければ、バス会社は単なる「下請け」になる。

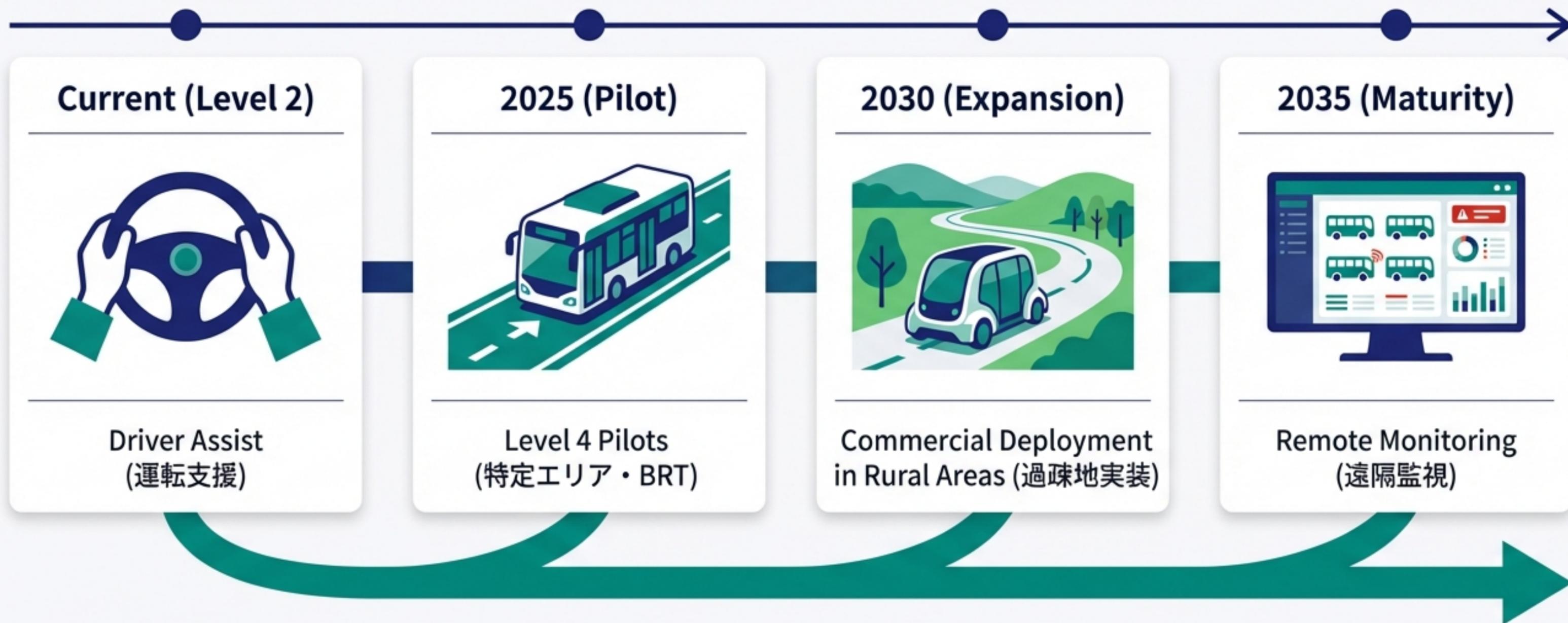
# 競争環境の激変：異業種からの参入と「敵」の再定義



**Insight**

Strategy: Don't fight Tech Giants on code. Leverage **Real Assets** (Routes/Licenses) and partner with Local Governments for "Community Mobility".

# 労働力不足の最終解：自動運転レベル4の社会実装ロードマップ



Workforce Shift: From 'Driver' (運転手) to 'Service & Safety Manager' (サービス・保安要員).

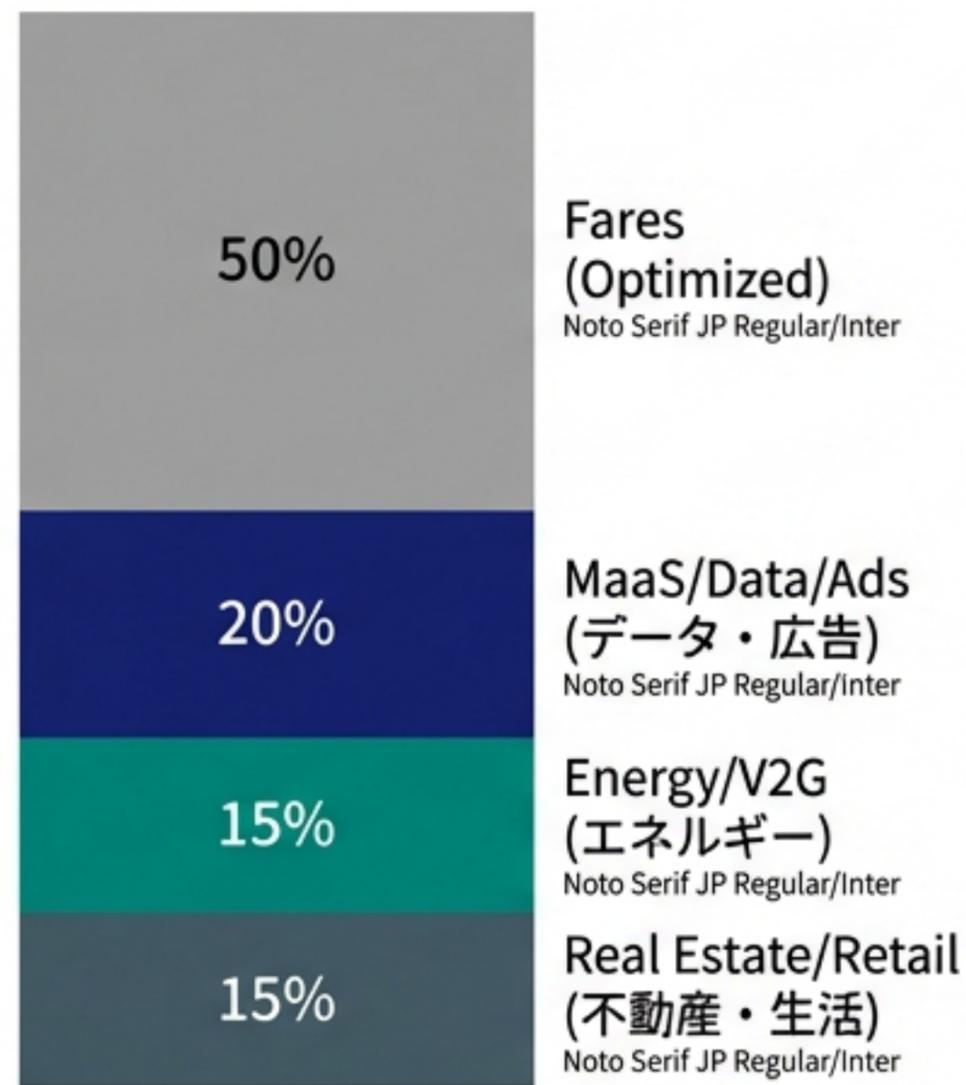
# 収益モデルの多角化：運賃依存からの脱却

**\*\*Today\*\***



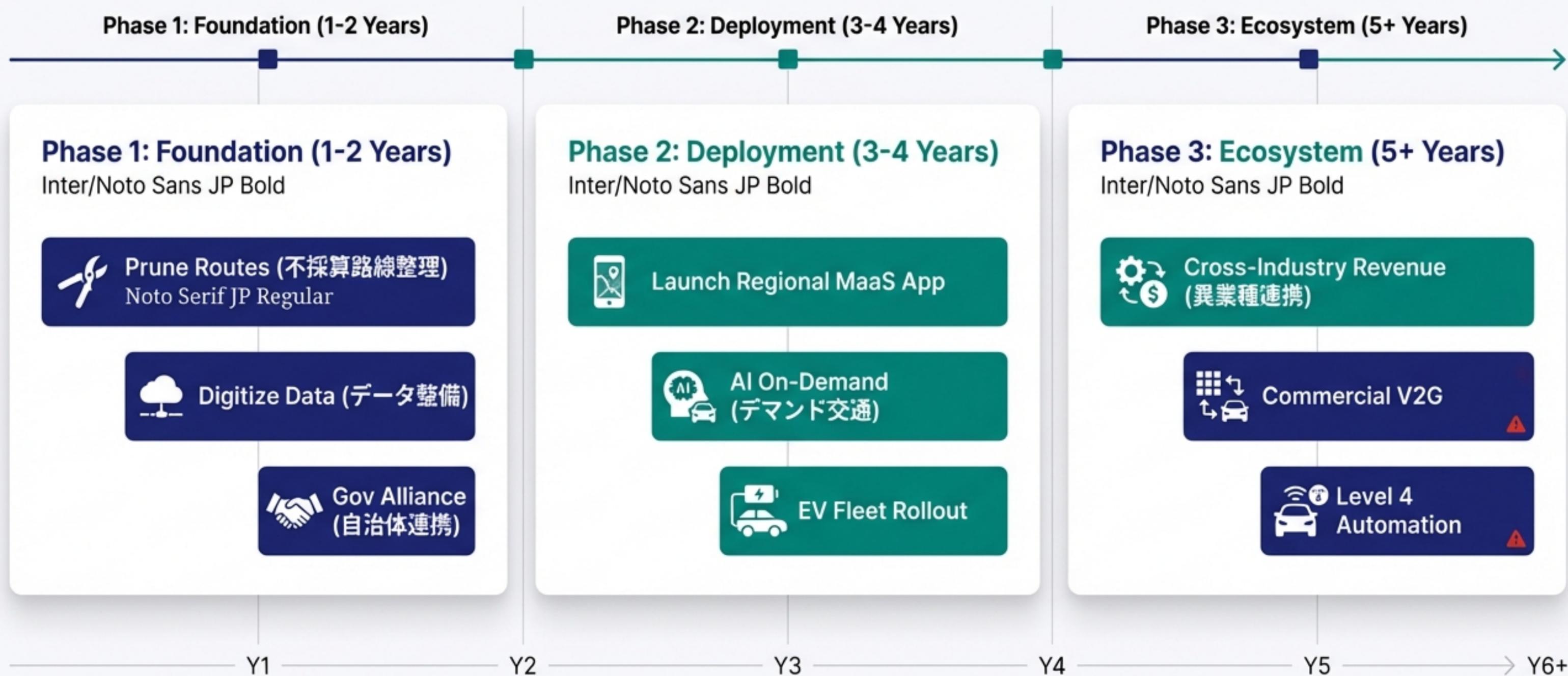
Diversification lowers  
Break-Even Point

**\*\*Target Future\*\***



# 推奨戦略：「地域モビリティ・プラットフォーマー」への進化

Strategy Option C: Hybrid Platformer



# 「バス会社」から「地域持続可能性のエンジン」へ

供給制約は、100年のビジネスモデルを刷新する触媒となる。今こそ、行動の時。

