

# 持続可能な地域交通の 将来像をどう描いて いくべきか？

～ビジョン・戦略の議論から  
生まれる、地域公共交通計画の  
アップデート～

2025年3月

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社



The better the question.  
The better the answer.  
The better the world works.

**EY**

Shape the future  
with confidence



# 目次

1.はじめに .....	2
1.1 本調査の背景・目的 .....	2
1.2 本調査の概要 .....	3
1.2.1 調査の内容 .....	3
1.2.2 調査対象 .....	3
1.2.3 調査手法 .....	3
2.地域公共交通計画の分析の考え方 .....	4
2.1 地域公共交通計画に求められる事項 .....	4
2.1.1 計画策定プロセス .....	4
2.1.2 計画の内容 .....	5
2.1.3 計画策定後の活用 .....	8
2.2 採点項目と採点基準 .....	8
2.2.1 計画策定プロセス .....	9
2.2.2 計画の内容 .....	9
2.2.3 計画策定後の活用 .....	10
2.3 採点の方法 .....	11
3.地域公共交通計画の分析結果 .....	12
3.1 採点結果の集計 .....	12
3.1.1 中国地方5県全体 .....	12
3.1.2 鳥取県 .....	16
3.1.3 島根県 .....	18
3.1.4 岡山県 .....	20
3.1.5 広島県 .....	22
3.1.6 山口県 .....	24
3.2 集計結果の分析 .....	26
3.2.1 策定プロセスと計画内容の関係 .....	26
3.2.2 計画内容の項目間の関係 .....	27
4.総括 .....	29
4.1 調査結果のまとめ .....	29
4.2 今後注力すべき課題、対応策の提言 .....	30
4.2.1 「作業から熟慮へ」のシフト、外部コンサルタントの活用改善 .....	30
4.2.2 モニタリング・評価プロセスの実務イメージ醸成 .....	30
4.2.3 国による技術面、資金面でのサポート .....	30
4.3 さいごに .....	31





# はじめに

## 1.1 本調査の背景・目的

鉄軌道、バス、タクシーといった地域交通は、住民のウェルビーイングを支え、まちづくり・地域経済に直結する重要な社会基盤インフラです。しかし、わが国では人口減少やマイカー依存等によりその利用者が減少し、近年ではコロナ禍で生じた急速な需要減退や運転士等の人材不足の深刻化といった事業環境のさらなる悪化によって、減便や路線廃止というサービスを縮小する形のニュースが後を絶ちません。サービスレベルの低下は利便性の低下につながり、ひいてはさらなる利用者減少を招くという負のスパイラルに陥った結果、「需要」と「供給」の双方が縮小均衡へと向かう「交通崩壊」やまちづくりそのものの危機に直面している地域も多いと想定されるところです。

このような危機的状況に対し、短期的に解決できるような特効薬はなく、従前の事業者任せの取り組みの延長線だけでは解決が困難になっていると考えられます。そこで重要になってくるのが地方自治体の従前にも増した主体性を発揮した取り組みです。地域住民の生活のみならず、地域経済活性度を支える基盤インフラとしての地域交通をまち全体の目線で活用するため、地方自治体が、交通事業者その他の関係者と協力し合いながら、現状の問題点を直視し、長期的かつ本質的な視点に基づいた対応策の検討と試行錯誤を進めていくことが、危機を脱する道につながるものと考えられます。

この点、国は、地方自治体の地域交通へのコミットメント強化を促すべく、令和2年11月に地域交通法<sup>1</sup>を改正し、原則として全ての地方自治体に対して、交通事業者や地域住民、関係行政機関等の多様な関係者による協議会（以下、「法定協議会」）を設置し、将来目指すべき地域交通の姿やロードマップを明らかにするための「地域公共交通計画」を作成することを努力義務化しました。

また、令和7年3月末までに全国での地域公共交通計画の作成件数を1,200件とする政策目標<sup>2</sup>も掲げられ、乗合バスの運行費への国庫補助金交付に当たって地域公共交通計画の策定が要件化<sup>3</sup>されるなど政策的な推進が行われました。その結果、令和6年8月末時点では全国で1,119件が作成済み<sup>4</sup>となっており、「計画策定の波」はおおむね一段落したものと見受けられます。

一方で、実際の地域公共交通計画を見ていくと、内容面の熟度は地方自治体によって大きな差があるのが現状です。この要因として、前述の努力義務化や補助金制度との連動への対応が優先された結果、地方自治体において国の政策意図についての理解が不十分なまま、また、関係者との議論

<sup>1</sup> 地域公共交通の活性化及び再生に関する法律(平成19年法律第59号)

<sup>2</sup> 国土交通省「地域公共交通計画」に係る政策目標・進捗状況」、[www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/content/001633418.pdf](http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/content/001633418.pdf) (令和6年12月9日アクセス)

<sup>3</sup> 国土交通省「地域公共交通計画と乗合バス等の補助制度の連動化に関する解説パンフレット」、[www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/content/01480550.pdf](http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/content/01480550.pdf) (令和6年12月9日アクセス)

<sup>4</sup> 国土交通省「地域公共交通計画の作成状況一覧」、[www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/content/001597329.pdf](http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/content/001597329.pdf) (令和6年12月9日アクセス)

を十分に取ることができないまま、計画の策定が進められた可能性が考えられます。したがって、地域公共交通計画の妥当性や実効性の担保については、いまだ大きな懸念が残っていると想定されます。

こうした状況を受け、国においては、昨年度に「『地域公共交通計画』の実質化に向けた検討会」を立ち上げ、“モビリティ・データを活用し、無理なく、難しくなく、実のある” 地域公共交通計画へのアップデートの方向性や官民に期待される取り組みを示しました。策定した計画を実行する段階を見据え、今、地域公共交通計画の内容面での妥当性と実効性を担保することの重要性が、国の政策レベルで大きくクローズアップされています。

以上を踏まえ、本調査研究は、地域交通に関する各地での議論の活性化や、地域公共交通計画のアップデートにつなげることを念頭に、全国の地域公共交通計画の現状 (As-Is) について定量的な傾向分析や背景の考察を行い、国で目指しているまたはあるべき地域公共交通計画 (To-Be) に対する差分を明らかにすることを目的として実施したものです。

## 1.2 本調査の概要

本調査研究は、弊社 (EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社) に加え、これまで地域公共交通計画に関する学術研究に数多く取り組んできた独立行政法人国立高等専門学校機構吳工業高等専門学校、そして、全国の地域公共交通計画の作成業務を数多く手掛けてきた復建調査設計株式会社の3者共同で実施しました。

### 1.2.1 調査の内容

前述のとおり、全国の地域公共交通計画の現状 (As-Is) と、国で目指しているまたはあるべき地域公共交通計画 (To-Be) に対する差分を定量的に可視化できるよう、地域公共交通計画の策定プロセス面、内容面、活用面の各ポイントについて、事前に一定の採点基準を設け、公表情報を基に採点を実施し、その結果について集計・分析を実施しました。

また、その結果を踏まえて客観的な傾向について考察しました。

### 1.2.2 調査対象

本調査研究では、令和6年8月末時点での全国1,119件の地域公共交通計画のうち、中国地方5県（鳥取県、島根県、岡山県、広島県および山口県）の市町村が策定した地域公共交通計画83件を対象としています。

広域自治体単位で策定する計画や、広域自治体等の主導により鉄道沿線の複数の地方自治体において広域で策定する計画は、本調査の対象に含めていません。ただし、鳥取県については、市町村（基礎自治体）単位で策定されている計画が少ないとから、計画策定に関する傾向を他県と同様のレベルで検討するため、県による広域計画（西部・中部・東部）を対象として追加しています。

### 1.2.3 調査手法

本調査研究では、一定期間（令和6年7月5日～10月24日）の範囲内において、調査対象の地域公共交通計画を策定した市町村または協議会のホームページを閲覧し、次の掲載情報に基づき、調査・分析を実施しました。

- 地域公共交通計画（本編、概要編、資料編など）
- 法定協議会に関する情報（開催時期、配付資料、議事録、委員会名簿など）

# 2

## 地域公共交通計画の分析の考え方



### 2.1 地域公共交通計画に求められる事項

地域公共交通計画は、地域にとって望ましい地域旅客運送サービスの姿を明らかにする、いわば地域にとっての「マスタープラン」です。

地域経済や地域のウェルビーイングを支える基盤インフラである「交通」の危機が叫ばれてから数年が経過しつつありますが、需要面・供給面ともに、交通事業者単独の責任で地域における交通に関する施策を実行することは、難しくなっているのが実情です。また、本来、交通とは移動の手段であり、移動の先には人々が果たしたい目的が存在し、地域の多様な関係者が果たしたい目的の積み重ねとして、地域で実現したい「まちの姿」があると考えられます。地域交通の位置付けを、こうした「まちの姿」の将来像の観点から、「目指す姿・ビジョン」として、交通事業者や行政だけではなく、多様な関係者間で納得・合意することが、地域公共交通計画を実質的に機能させる上では最も重要なポイントと言えるでしょう。こうした合意形成が不十分なまま、目指す姿・ビジョンと必ずしも連動しない課題を列举し、取り組み・施策を実施することのみが目的化した地域公共交通計画が策定されてしまうと、肝心の取り組み実行時において、関係者間の認識齟齬（そご）等が拡大し、地域にとっての成果を上げることができなくなる可能性があります。

したがって、地域公共交通計画を作成する際には、交通事業者のみならず、地域が一体となって、地域が目指す政策目標に、対して地域公共交通が貢献できるかを考え、その目指す姿・ビジョンを明確化することが求められます。そして、目指す姿・ビジョンと現状とのギャップを分析することで、バックキャスト思考で課題を見つけ出し、必要な施策等の深掘り議論をするという流れを意識することが重要です。さらに、これらの議論の結果を、集約して住民にも分かりやすく整理し、また、どのように実装していくかを示すことが、今、地域公共交通計画において求められているものと考えられます。

このような考え方に基づき、以下では、計画策定の各プロセスにおいて、具体的に求められる事項を記載します。

#### 2.1.1 計画策定プロセス

地域公共交通計画を実質的に機能させるには、その策定プロセスにおいて、上述のとおり、関係者の十分な合意形成を図ることができる枠組みをあらかじめ構築しておくことが重要です。そして、交通事業者のみならず、多様な事業者との連携や官民連携が不可欠な領域の計画策定となるため、多様な関係者による密な議論を実現することができる「場」と、議論の推進役となる「人」のセッティング、また、全体最適かつ分野横断的な議論に対する「行政によるコミットメント」が重要な要素となります。

### ①計画策定における外部者との関わり方

こうした観点から、まず、計画策定においては、地方自治体や交通事業者はもちろんのこと、専門家を含めた多様な視点の意見を取り入れができる体制構築が重要になると考えられます。計画策定に求められる専門領域などに応じた適材適所の人選で協議会メンバーを構成することや、場合によっては、協議会の下に部会等の実質的議論を展開することで協議会を階層化するなどの工夫が求められるところです。

### ②計画策定に当たっての議論の期間

また、関係者の合意形成を十分に図っていくためには、上記メンバーによって、計画策定までに必要十分な期間を確保して議論をしていくことも重要であると考えられます。

### ③計画策定までのビジョン・戦略に関する議論の状況

そして、合意形成に当たっては、計画策定の序盤において、目指す姿・ビジョンについての議論を深め、これに向かって戦略的に計画を策定するという意識を持つことが、重要であると考えられます。特段の指針なく、まず住民にアンケートを行うこともよく見かけますが、より実質的な計画としていくためには、どのような方向性の下で住民から意見収集するかを見定めてからアンケートを行うことも重要であると考えられます。

### ④計画策定までの議論の公開状況

最後に、一連の議論の過程が必要十分な形で公開されていることが望ましいと考えられます。結果としての計画だけではなく議論の過程を含めて可視化することは、広く住民にとって納得感のある計画であることに対する行政のコミットメントを示すことにつながるためです。

## 2.1.2 計画の内容

上述のとおり、地域公共交通計画においては、目指す姿・ビジョンといった、いわば「To Be」から、バックキャスト思考によって「To Do」を導くプロセスを確立し、これについて関係者が納得・合意する形で議論を進めていくことが重要です。最初から「To Be」の議論を始めることが難しい場合でも「To Do」の議論と並行、または往来しながら議論を進めることが重要です。

したがって、このような議論の結果が、検討プロセスや戦略として、実際の地域公共交通計画の中で住民にとって分かりやすい形で整理されていることが、計画を実質的に機能させる上で重要であると考えられます。「目指す姿・ビジョン」から導き出される「課題」「施策の方向性」「具体的な施策」を論理的に整合（これらを本調査研究では「3点セット」と呼んでいます）した形で地域公共交通計画に反映することが求められるところです。

### ⑤目指す姿・ビジョン

より具体的には、まず、目指す姿・ビジョンについては、地域公共交通を「活用」することで、どのように地域課題の解決や付加価値創造につなげていくのかというイメージを関係者同士で共有することが重要です。したがって、その結果として示される目指す姿・ビジョンは、どのような地域でも当てはまるような汎用（はんよう）的なものよりも、その地域の置かれた環境やまちづくり全体の方針に沿ったもので、かつ、住民に伝わりやすい、「オリジナル」なものであることが望ましいと考えられます。

### ⑥現状分析・課題の導出

目指す姿・ビジョンを関係者同士で設定・共有することによって、例えば、「高齢者や子どもが利用しやすい交通ネットワークや料金体系を整える必要があるのではないか」、「そのためには現状のサービス水準では不十分ではないか」、「運転士の確保策強化や交通事業者の経営安定化が必要なので

はないか」、「行政と事業者との間の役割分担を真剣に議論すべきなのではないか」といった、目指す姿・ビジョンからバックキャストで必要な対応を考えていく思考が可能となります。

このような思考プロセスの下で、具体的な自らの地域における地域公共交通を取り巻く環境についての現状を分析し、目指す姿・ビジョンとのギャップを明らかにし、そして、ギャップから課題を導出することが、具体的な施策の実装・拡大に向けた土壌の構築につながります。

こうした現状分析・課題導出においては、ファクトデータに基づいた分析がなされているか、そして、目指す姿・ビジョンとのギャップから課題が的確に導出されているか、が重要です。実際には、漠然とした交通に関する課題から議論がスタートすることも想定されますが、目指す姿・ビジョンとの整合性について後から振り返って議論し、地域にとっての本質的な課題を導き出し、地域公共交通計画において「明文化」することが重要であると考えられます。

### ⑦課題・解決の方向性・施策の連動

次に、現状分析から導出された課題に対して、その課題を解決するための施策の方向性を検討します。実際の地域公共交通計画の策定過程においては、現状分析に基づく課題に対し、どのような施策がその地域にとって効果があるのかという当てはめについて議論することになりますが、ある課題に対する解決を具現化するための方法（施策）には複数の方法が存在していることから、地域にとって適しているものを選択していくことが重要です。

しかしながら、実際には、課題に対して施策を当てはめるよりも、他地域で実施されている施策を採り入れること自体が先行してしまったり、国等の補助金が得られるが故に施策を選択していたりすることで、必ずしも、地域の課題に適した施策が掲げられないこともあるでしょう。こうしたケースでは、後々、施策の実施まで至らなかったり、実施しても期待した効果が得られなかったり、といった状況に陥ることも想定されます。

この点、課題に対してどのような施策が適用可能なのか、また、適しているのかについての勘所がつかめない地域もあると想定されますが、計画を実質的に機能させ、地域の課題解決につなげるためには、施策の方向性の検討段階から、地域における「お困り事」は何なのかという課題の核心や解決に当たってボトルネックとなっている要素を抽出し、課題と施策を連動させることが重要であると考えられます。

### ⑧施策の具体性

課題に適合した施策の方向性を整理した後は、その方向性に基づいて、短期、中長期といった実施時期も含めて、具体的なアクションプランを伴う形で施策を検討することが重要です。

方向性だけで施策に具体性がない場合、地域公共交通計画上で「〇〇といった方向性で検討する」と記載するにとどまってしまい、施策の実行に責任を持つ主体が曖昧になることもあるでしょう。その結果として、具体的な施策が実行されないままになると、地域にとっての課題解決に至らないまま時間だけが経過してしまうリスクがあります。

交通ネットワークの構築を例に取った場合、単に地域公共交通計画上で、「充実させる」と記載するのと、バス等のダイヤ・便数といった具体的な公共交通のサービス水準にまで言及するのとでは、実際の施策実行に与える影響が変わってきます。

また、地域公共交通の活性化においては、地域一体での需要創出の取り組みが欠かせず、地域の課題に照らして、観光・教育といった他分野の計画等と整合が取られた施策を打ち出していくことも重要です。これらを地域全体としてコミットしていくには、地方自治体が取るべき施策について地域公共交通計画上、具体的に言及されていることが大きな意味を持ちます。

以上のような観点から、具体性のある施策が打ち出されていることが、地域公共交通計画に求められる要素であると考えられます。

## ⑨KPIの設定

計画作成後の実行段階においては、計画を機動的・継続的に進めることが重要になります。そのためには、後述するような「PDCAサイクル」を機能させるためのモニタリング体制が必要であり、かつ、目的に照らした施策の効果が実現できているかについて適切な進捗管理ができるようなKPIをあらかじめ設定することが重要です。

この点、測定が容易なこと・国から推奨されていること等から、「利用者数や収支率等の標準的KPIを設定しておけば十分だろう」といった認識になってしまふことも想定されますが、このようなKPIは必ずしも、地域の目指す姿・ビジョンや、それに連なる課題がどの程度解決したか、また対応する施策がどの程度効果を発揮したか、には直接的に結び付いていないこともあります。

設定したKPIが「3点セット」と必ずしも結び付いていない場合、そのようなKPIを後から測定しても、本当に施策の実施したことが課題に対して効果があったのかが不明確となり、ひいては、施策そのものの実施が滞り、最終的には計画を立てただけで地域課題解決にはつながらなかったという事態に陥ってしまう可能性があります。したがって、地域公共交通計画においては、その策定時点から、施策を運用した結果が、地域にもたらす効果や課題解決につながっているかを測定していくことができるよう、あらかじめ「3点セット」と結び付けたKPIを工夫して設定しておくことが求められると考えられます。

## ⑩役割分担

また、計画作成後の計画実行段階においては、課題を踏まえた施策を着実に実行するために、誰が主導して、どのような施策を、どのような時期に進めていくか、また、実施時における費用分担も含めて、関係者の中での役割分担が具体的に明確になっていることが重要であると考えられます。

この点、「関係者全員で取り組む」といった形で、特に官民の役割分担について曖昧な計画になってしまふことがあります。しかし、そのような分担関係からスタートすると、結果的に、誰がやるのかということを議論しているうちに時間だけが経過し、結果的に何も進まなかつたということになてしまうリスクがあります。

したがって、計画段階から、誰が、何をやるか、費用負担の分担も含めて明確になっていることが望ましいものと考えられます。特に、まちづくりの観点から目指す姿・ビジョンを実現していくためには、民間事業者だけでは対応が難しい局面が発生するため、各関係者の部分最適に陥らないよう全体最適かつ分野横断的な議論を志向した議論をファシリテートしていくように、「行政によるコミットメント」について不可欠になってくるものと考えられます。

## ⑪モニタリング

以上のように策定された計画を、継続的に運用していくためには、計画に基づく施策の実施状況・進捗度合い、随時発生する課題を適時に把握し、そして、適時に改善につなげていくPDCAサイクルを具体的に回していくことを可能とする「モニタリング」の仕組みをあらかじめ設計しておくことが極めて重要となります。継続して事業をウォッチしていく仕組みがない場合、計画だけ策定して、時間が経過し、結果的に効果が生まれなかつた、何も進まなかつたということになてしまうリスクがあるためです。

他の事業分野における官民連携においては、上記観点からモニタリングの重要性が既に認識されていますが、地域公共交通計画の分野においては、必ずしもこうした発想が業界全体に根付いているとは言えません。主体的かつ継続的に策定した計画の進捗を管理していくことに対する意識そのものが十分に醸成されていない状況と考えられます。地域公共交通計画を策定し、随時その進捗を確認しながら運用していくというイメージが具体的に形成されていないため、例えばモニタリングの具体的な枠組みが示されずに、PDCAサイクルの概念図のみが添付されているような計画も散見されるところです。

計画の実施段階においては、関係者間での地域交通やまちづくりに関する方向性・理念の差、個別最適の追求や手段の目的化思考に陥りやすい環境、関係者同士で深く議論する機会の不足がどうし

ても発生してしまいます。これを解消するには、関係者同士によるコミュニケーションを質・量の両面で積み重ねることが、遠回りに見えても近道となるのではないかでしょうか。そのためには、多様な関係者が議論する「場づくり」、議論の推進役となる「人材づくり」を含めて、関係者が不断に事業にコミットし、状況を把握して改善につなげていく体制が重要であると考えられます。

したがって、地域公共交通計画においてはモニタリングの体制、内容、方法、時期といった、設計をあらかじめ検討し、これを「PDCAサイクル」といった単語の羅列にならないように、具体的に明文化しておくことが求められるところです。

### 2.1.3 計画策定後の活用

地域公共交通計画を実質的に機能させていくためには、上述のような観点で、モニタリングの仕組みを含めて計画を策定した後も、計画をしっかりと地域で活用していくことが重要であると考えられます。

#### ⑫計画策定後の進捗管理

上記観点からは、計画を作っただけで終わりにすることなく、上述のPDCAサイクルの実施やモニタリングの結果などを踏まえて、協議会において定期的に施策の進捗に応じた計画の改善を不斷に実施していくことが重要であると考えられます。

行政主導の計画において、一般的に計画期間内においては当初策定した計画を変更しない（できない）ことが前提になってしまっていることも多くあるものと想定されますが、昨今のように地域公共交通を取り巻く環境変化が急激なものである場合、当初計画に固執し運用が硬直的に過ぎると、結果として施策が意味を失うことにもなりかねないと考えられます。これを防ぐためには、計画策定当初から、策定後の施策の実行や、計画期間内のカスタマイズを想定した議論を可能な限り「対面」で実施していくことが求められます。このような議論を実施していること、また、事後的に柔軟な議論を重ねていくことが、協議会運営の仕組みの上で織り込まれていることが重要と考えられます。

#### ⑬適切な周知

また、計画策定過程同様、策定した結果についても住民に広く認知される形で公開されていることが望ましいと考えられます。議論の結果を分かりやすく示し、また、広く認知されるように工夫して可視化することは、住民の総意としての計画を策定し将来にわたって機能させていくことに対する行政のコミットメントを示すという重要な意味を持つと考えられます。

例えば、地域公共交通計画の内容や、それに基づく取り組み状況が、住民に認知されるようにホームページ上の開示などにおいても、工夫・努力がなされていること、また、進捗管理の状況なども含めて、住民の目に触れ、確認してもらいややすくする工夫がされていることが求められると考えられます。

## 2.2 採点項目と採点基準

以上を踏まえ、本調査研究においては、地域公共交通計画策定時のプロセス、同計画の内容、同計画を策定した後の活用状況に分け、また、これら項目の中においても複数の採点項目を設けることとし、全部で13の採点項目を設定しました。計画策定のPDCAサイクルの流れに沿って採点項目を設定し、また、計画の中身についても、その要素別に採点項目を設定することで、計画策定に当たって現在地域が抱えている課題が抽出されるよう、検討をしたものとなっています。

冒頭に記載したように、現状の地域公共交通計画は、比較的直近の短期間で策定された計画が多くなっていることが想定されることや、各地方自治体や地域の関係者の限られたリソースの中で策定されていることから、必ずしも理想的な計画となっているものばかりではありません。しかし、今後、地域公共交通計画がより地域に根差した、意味あるものとして実質的に機能し、その重要性が地域住民に広く意識として定着してほしいという期待の下、「求められる事項」を実現できている、いわば理想的な姿が高得点となるように、各採点項目の採点基準を設定することとしました。

## 2.2.1 計画策定プロセス

計画策定プロセスにおいては、実際の計画が実質的に機能するものとなるような策定プロセスを構築できているか、について評価するため、表2-1のとおり採点項目・採点基準を設定しました。

表 2-1

計画策定プロセスに関する採点項目・採点基準

採点項目	採点基準
1 計画策定における外部者との関わり方	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3点：学識経験者や交通以外の分野関係者など多様なメンバーが入っていることに加え、協議会の下に、多様なメンバーを活用するための部会などが置かれている</li> <li>■ 2点：上記と下記の中間</li> <li>■ 1点：学識経験者や交通以外の分野関係者など多様なメンバーが入っている</li> <li>■ 0点：法定の最低限のメンバーのみで対応している</li> </ul>
2 計画策定に当たっての議論の期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3点：2年超</li> <li>■ 2点：1年以上2年以下</li> <li>■ 1点：半年未満1年以下</li> <li>■ 0点：半年以下</li> </ul>
3 計画策定までのビジョン・戦略に関する議論の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3点：ビジョン・戦略に関する議論が、住民等を対象にしたアンケート実施前に、かつ、複数回行われている</li> <li>■ 2点：ビジョン・戦略に関する議論が、住民等を対象にしたアンケート実施前に、または、複数回行われている</li> <li>■ 1点：協議会の議事録等でビジョン・戦略に関して触れられている形跡がある</li> <li>■ 0点：協議会の議事録等でビジョン・戦略に関する議論が行われている形跡がない</li> </ul>
4 計画策定までの議論の公開状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3点：論点が的確にまとめられた議事録、議事概要が公表されている</li> <li>■ 2点：発言内容が分かる議事録が公表されている</li> <li>■ 1点：アジェンダ・実施結果のみが記載された議事概要が公表されている</li> <li>■ 0点：議事録、議事概要が公表されていない</li> </ul>

## 2.2.2 計画の内容

計画の内容については、計画が実施的に地域の解決することにつながっているかが重要と考え、「を目指す姿・ビジョン」を踏まえた「課題」・「施策の方向性」・「具体的な施策」の「3点セット」が一貫しており、それが地域公共交通計画に表現されているか、また、それらを踏まえて実質的なアクションにつなげていく仕組みまで含めた計画としてなっているかという点を重視して、以下表2-2のとおり、採点項目・採点基準を設定しました。

表 2-2

計画の内容に関する採点項目・採点基準

採点項目		採点基準
5	目指す姿・ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3点：地域全体の課題を踏まえた設定となっていることが明確で、その地域としての独自性がある</li> <li>■ 2点：地域課題を捉えた目指す姿・ビジョンが設定されているが、一部不明瞭な点がある</li> <li>■ 1点：目指す姿・ビジョンが設定されているものの、全方位的で漠然とした内容となっている</li> <li>■ 0点：目指す姿・ビジョンが設定されていない、もしくは、読み取れない</li> </ul>
6	現状分析・課題の導出	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3点：ファクトデータに基づき現状分析が行われ、課題との結び付きが明確であり、ストーリー感を持って課題が導出されている</li> <li>■ 2点：ファクトデータに基づき現状分析が行われているが、課題との結び付きが一部不明確である</li> <li>■ 1点：ファクトデータに基づく現状分析が行われているが、課題との結び付きが不十分である</li> <li>■ 0点：ファクトデータの羅列のみで、分析が行われていない</li> </ul>
7	課題・解決の方向性・施策の連動	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3点：課題、方向性、施策の3点セットが円滑に連動している</li> <li>■ 2点：課題、方向性、施策の3点セットがそろっているが、一部連動していない</li> <li>■ 1点：課題、方向性、施策の3点セットはそろっているが、内容が分断されている</li> <li>■ 0点：課題、方向性、施策の3点セットがそろっていない</li> </ul>
8	施策の具体性	<p>下記該当あれば加点（3点満点）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ダイヤ・便数などのサービスレベルまで触れられている：1点</li> <li>■ 観光・教育といった他分野の計画等と整合が取られた施策が打ち出されている：1点</li> <li>■ 地方自治体が取るべき施策について具体的に打ち出されている：1点</li> </ul>
9	KPIの設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3点：3点セットとの結び付きが明確なKPIが設定されている</li> <li>■ 2点：KPIが設定されているが、3点セットとの結び付きは一部不明確な部分がある</li> <li>■ 1点：KPIが設定されているが、3点セットとの結び付きが不明確</li> <li>■ 0点：標準のKPIしか設定されていない</li> </ul>
10	役割分担	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3点：いつ、誰が、何をやるか、費用負担の分担も含めて明確</li> <li>■ 2点：いつ、誰が、何をやるかが明確</li> <li>■ 1点：いつ、誰が、何をやるかのうち、いずれかが不明確</li> <li>■ 0点：いつ、誰が、何をやるかの記載がない</li> </ul>
11	モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3点：モニタリングの体制、内容、方法、時期が明確</li> <li>■ 2点：モニタリングの体制、内容、方法、時期のうち2つ以上が明確</li> <li>■ 1点：モニタリングの体制、内容、方法、時期のうち1つだけ明確</li> <li>■ 0点：PDCAの図のみ、または、何も記載がない</li> </ul>

### 2.2.3 計画策定後の活用

計画策定後の活用状況については、主に策定後の議論や周知を通して、地域全体で活用を念頭に置いた工夫がなされているかという点を重視し、以下表2-3のとおり、採点項目・採点基準を設定しました。

表 2-3

計画策定後の活用に関する採点項目・採点基準

採点項目		採点基準
12	計画策定後の進捗管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3点：策定後の施策の実行や追加のカスタマイズが行われている</li> <li>■ 2点：策定後の計画履行に関する対面議論が年に2回以上</li> <li>■ 1点：策定後の計画履行に関する対面議論が年に1回</li> <li>■ 0点：策定後の計画履行に関する対面議論が行われていない、または報告と予算審議のみ</li> </ul>
13	適切な周知	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3点：HP以外の媒体（広報紙、SNS）で発信されているなど相応の工夫がなされている</li> <li>■ 2点：HPにおいて、本編のほか概要編を作成するなど読んでもらうための工夫がなされている</li> <li>■ 1点：HPにおいて公表されている</li> <li>■ 0点：非公表</li> </ul>

## 2.3 採点の方法

採点は、1.2.3に示したとおり、対象となる地域公共交通計画や、法定協議会に関する情報等を収集した限りにおいて実施しました。また、より丁寧かつ慎重なプロセスを踏むことを期すため、次のような段階的な採点方法を取り入れました。

### ①1次採点

一つの地域公共交通計画に対して、研究メンバー2人1組での採点者グループにおいて、1次採点を実施しました。

具体的には、1人目の研究メンバーが情報収集および採点を実施した後、2人目のメンバーが必要に応じて追加の情報収集を行い、1人目の採点結果に対する照査を行いました。

このとき、情報が得られず採点が不能であった項目は、集計および分析対象から除外しています。

### ②2次採点

1次採点において採点者グループ内で評価が分かれ、2点差以上の開きが生じている項目について、研究メンバー全員で議論し、主観的要因に基づく点差が極力少なくなるように調整を実施しました。

さらに、研究メンバー全員で1次採点の結果を横断的に確認し、採点者グループ間で認識の相違等によるバラツキがあった場合においては、研究メンバー全員で認識の再確認を行うとともに、必要に応じて再度1次採点を実施しました。

### ③採点結果の決定

上記の1次採点および2次採点を繰り返し、最終的な採点結果については、採点項目の性質を踏まえ、表2-4のとおりとしました。

**表2-4**  
採点結果の決定

採点項目	採点結果の決定
計画策定プロセスに類する項目 (1. ~ 4.)	研究メンバー2名の情報収集の結果、より詳細なファクトに基づく採点結果を採用
計画の内容に類する項目 (5. ~ 11.)	採点者グループ内の研究メンバー2名による平均値を採用
計画策定後の活用に類する項目 (12. ~ 13.)	研究メンバー2名の情報収集の結果、より詳細なファクトに基づく採点結果を採用

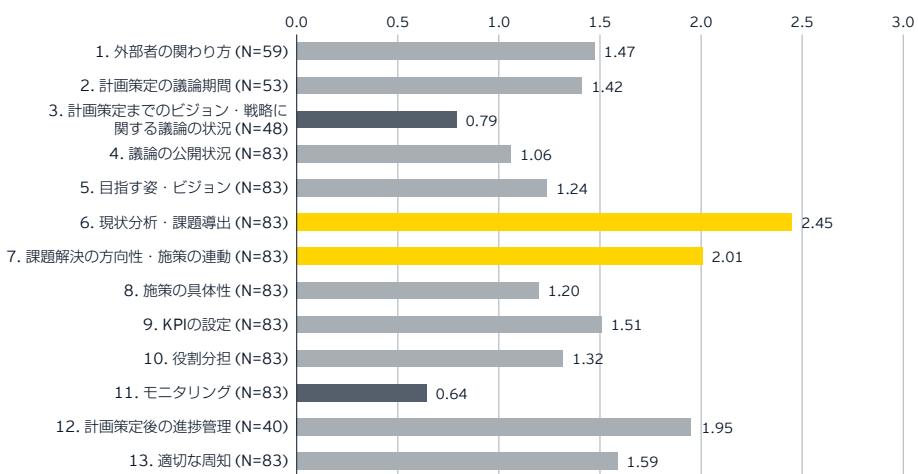
# 3 地域公共交通計画の分析結果

## 3.1 採点結果の集計

### 3.1.1 中国地方5県全体

本調査研究において対象とした中国地方5県の各地域公共交通計画について、採点項目ごとの全体平均は下図の結果となりました。

**図 3-1**  
採点項目ごとの平均点(中国地方5県全体)



以下、①地域公共交通計画策定時のプロセス、②同計画の内容、③同計画を策定した後の活用状況に分けて、各採点項目の点数の平均と分布状況を見ていきます。

#### ①地域公共交通計画策定時のプロセス(1. ~ 4.)

「3. 計画策定までのビジョン・戦略に関する議論の状況」では、平均0.79と、他の項目と比べて低い結果となりました。点数の分布においても、計画策定に当たっての協議会等の場でビジョン・戦略に関して議論された形跡がなく0点となった地方自治体が17件、または詳細な記録が確認できなかつたため1点となった地方自治体が25件あり、これらをあわせた42件が全48件のうち87.5%を占めました。

図 3-2

地域公共交通計画策定時のプロセスに関する点数の分布

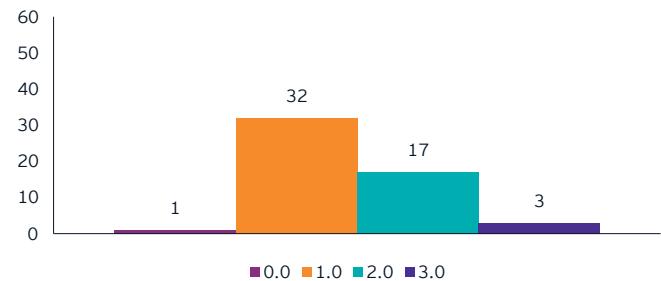
1. 外部者の関わり方 (N=59)



平均 : 1.47

平均 : 1.42

2. 計画策定の議論期間 (N=53)



3. 議計画策定までのビジョン・戦略に関する議論の状況 (N=48)

平均 : 0.79



平均 : 1.06

4. 議論の公開状況 (N=83)



## ②地域公共交通計画の内容 (5. ~ 11.)

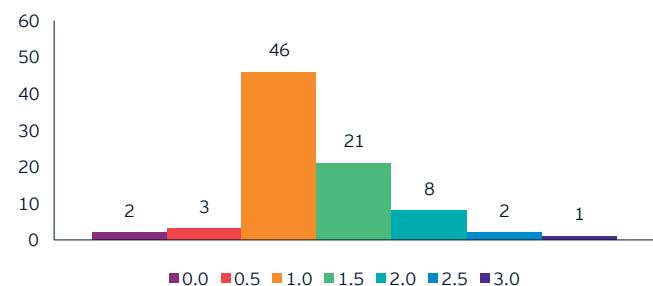
「6. 現状分析、課題の導出」で平均 2.45、「7. 課題・解決の方向性・施策の連動」で平均 2.01と、他の項目と比べて高い結果となりました。点数の分布においても、2.0点以上であった地方自治体が8割以上を占めており、多くの地方自治体において詳細な現状分析を基に課題や施策の方向性が整理されていることがうかがえます。

一方で、これらに基づき策定されることが求められる「8. 施策の具体性」においては平均 1.20、「10. 役割分担」では平均 1.32となり、必ずしも高い点数とはなりませんでした。「9.KPIの設定」も平均 1.51にとどまり、さらに「11. モニタリング」では全項目を通じて最も低い平均 0.64となりました。

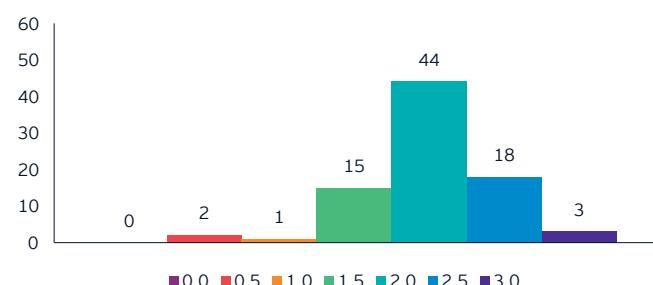
図 3-3

地域公共交通計画の内容に関する点数の分布

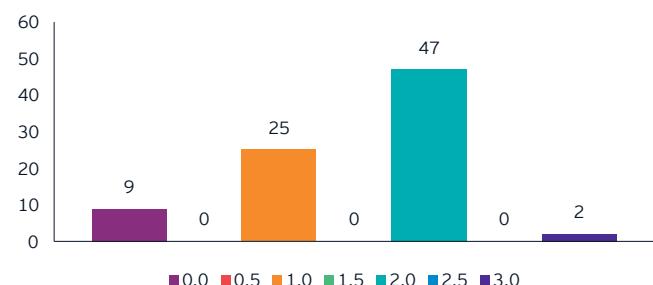
5. 目指す姿・ビジョン (N=83)



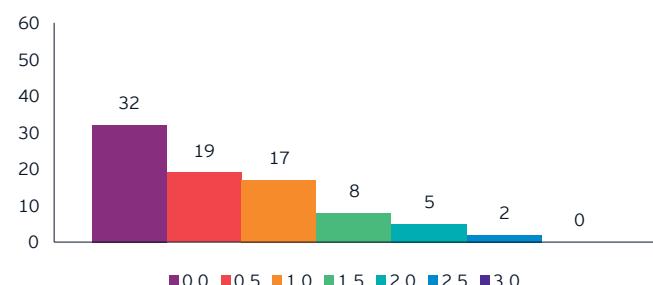
7. 課題解決の方向性・施策の連動 (N=83)



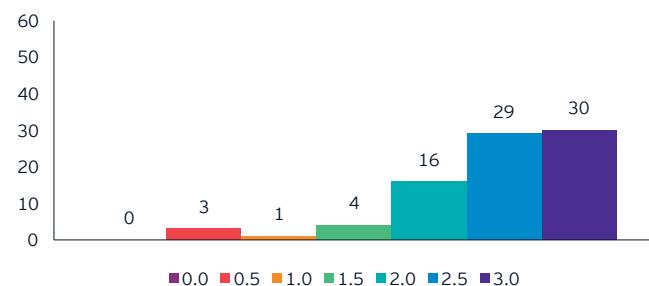
9. KPIの設定 (N=83)



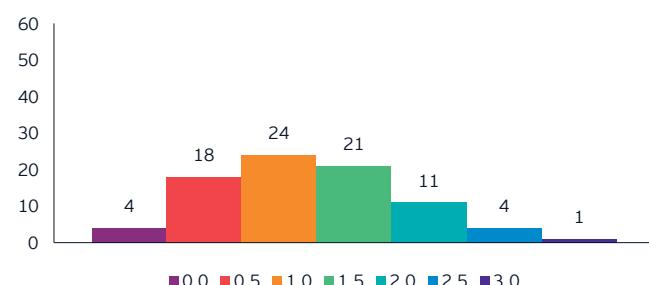
11. モニタリング (N=83)



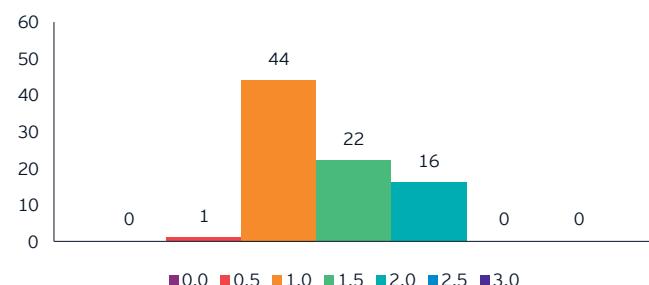
6. 現状分析・課題導出 (N=83)



8. 施策の具体性 (N=83)



10. 役割分担 (N=83)



これらの状況からは、総じて、課題や施策の方向性については整理することができているものの、具体的にどのような施策をどのような役割分担で進めていくのか、また、目指す姿や課題と結び付いたKPIを設定しどのようなモニタリングを行っていくかについては、明確なイメージを持って定められていない地方自治体が多い状況にあることが想定されます。

また、「5. 目指す姿・ビジョン」の平均が1.24にとどまっている点との関連性についても、一定の示唆があると考えられます。すなわち、①でも述べたように、ビジョン・戦略に関する議論が少なく、オリジナリティのある目指す姿が明確にされてない場合、地域の実情に沿った詳細な検討や課題に対する優先順位付け等が行われにくくなり、導出した課題が一般的な内容にとどまってしまうことで、必然的に施策や役割分担、KPI設定やモニタリングに関する内容も明確なものとなりにくくなるという、連鎖的な影響が発生していることが考えられます。これは、地域公共交通計画を実質的に機能するものとしていくに当たっては、大きな懸念点の一つとして挙げられるのではないかでしょうか。

特に、モニタリングについては、概念的なPDCAサイクル図の掲載のみにとどまっている例や、記載内容が完全に同一と思われる評価・検証スケジュール表が複数地方自治体の地域公共交通計画で掲載されている例もあるなど、個々の地方自治体における施策やKPI設定に応じた具体的な計画の運用イメージについて、協議会においても明確な認識の共有がなされないまま計画が策定されている可能性が懸念されるところです。

### ③地域公共交通計画策定後の活用(12. ~ 13.)

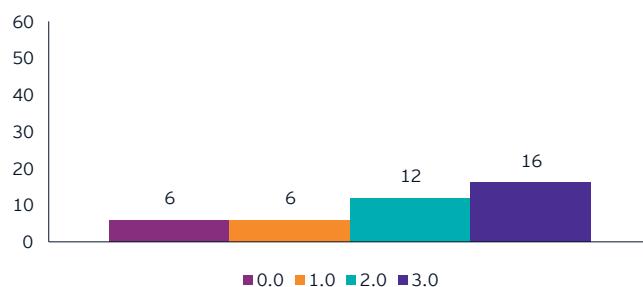
本調査研究の対象とした計画では策定または更新後初年度のもののが多かったため、他の項目と比べるとサンプル数は少ないものとなりましたが、策定後の計画履行に関する対面議論が年に1回以上行われ2点以上となった地方自治体が多い結果となりました。

図3-4

地域公共交通計画策定後の活用に関する点数の分布

12. 計画策定後の進捗管理(N=40)

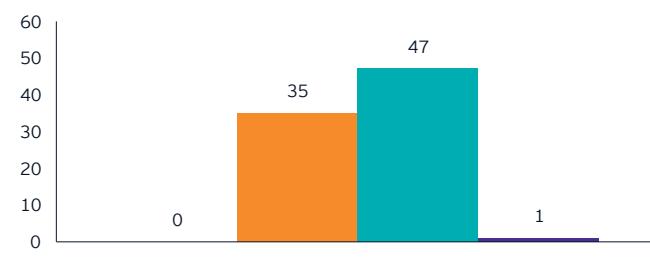
平均：1.95



■ 0.0 ■ 1.0 ■ 2.0 ■ 3.0

13. 適切な周知(N=83)

平均：1.59



■ 0.0 ■ 1.0 ■ 2.0 ■ 3.0

### 3.1.2 鳥取県

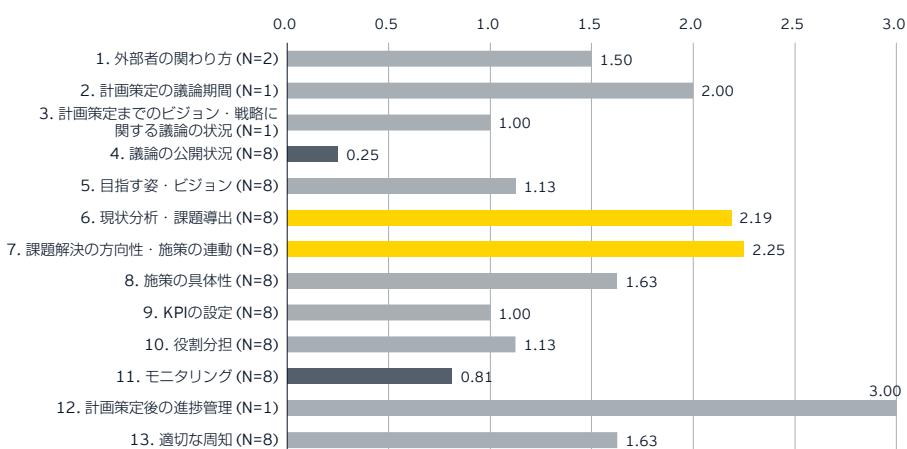
本調査研究において対象とした鳥取県内の地方自治体における各地域公共交通計画について、採点項目ごとの全体平均は図3-5のとおりとなりました。

なお、鳥取県においては、1.2.2で記したとおり、市町村単位での計画が少なくサンプル数の不足が生じてしまうため、例外として県による広域計画（西部・中部・東部）を対象に加えています。それでもなお、採点対象サンプル数が1件または2件のみであった項目については、ここでの考察対象からは除いています。

3.1.1で示した中国地方5県全体の傾向と同様、「6. 現状分析、課題の導出」の平均が2.19、「7. 課題・解決の方向性・施策の連動」の平均が2.25となり、他の項目と比べ高い結果となった一方、「4. 議論の公開状況」の平均が0.25、「11. モニタリング」の平均が0.81で、他の項目と比べ低い結果となりました。

図3-5

採点項目ごとの平均点（鳥取県内）



次に、各項目における中国地方5県平均との比較では図3-6および表3-1のとおりとなりました。

「7. 課題解決の方向性・施策の連動」では5県平均を0.24上回り、「8. 施策の具体性」では5県平均を0.43上回りました。鳥取県では、西部地域および東部地域において利便増進計画<sup>5</sup>が策定されるなど、施策について一定程度踏み込んだ内容となっているものが多かったことが要因と考えられます。

一方、「4. 議論の公開状況」では5県平均を0.81下回りました。協議会議事録をホームページ上で確認できた地方自治体が8件しかなく、残り7件は公表情報が見当たらなかったことが要因です。

また、「9. KPIの設定」では5県平均を0.51下回りました。課題、方向性、施策との結び付きが不明確なKPIにとどまっている地方自治体や、KPI自体が設定されていない地方自治体の割合が大きかったことが要因と考えられます。具体的に定めた施策の実施結果や成果を通じ達成したい目標との関連付けを明確化することが、鳥取県内の計画策定における課題となっていることが想定されます。

<sup>5</sup> 地方公共団体が中心となって、路線・ネットワークにとどまらず、運賃やダイヤ等の見直しも含めた利用者の利便の増進に資する取組に係る計画 [www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/content/001480548.pdf](http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/content/001480548.pdf)

図 3-6

中国地方5県平均との比較チャート(鳥取県)

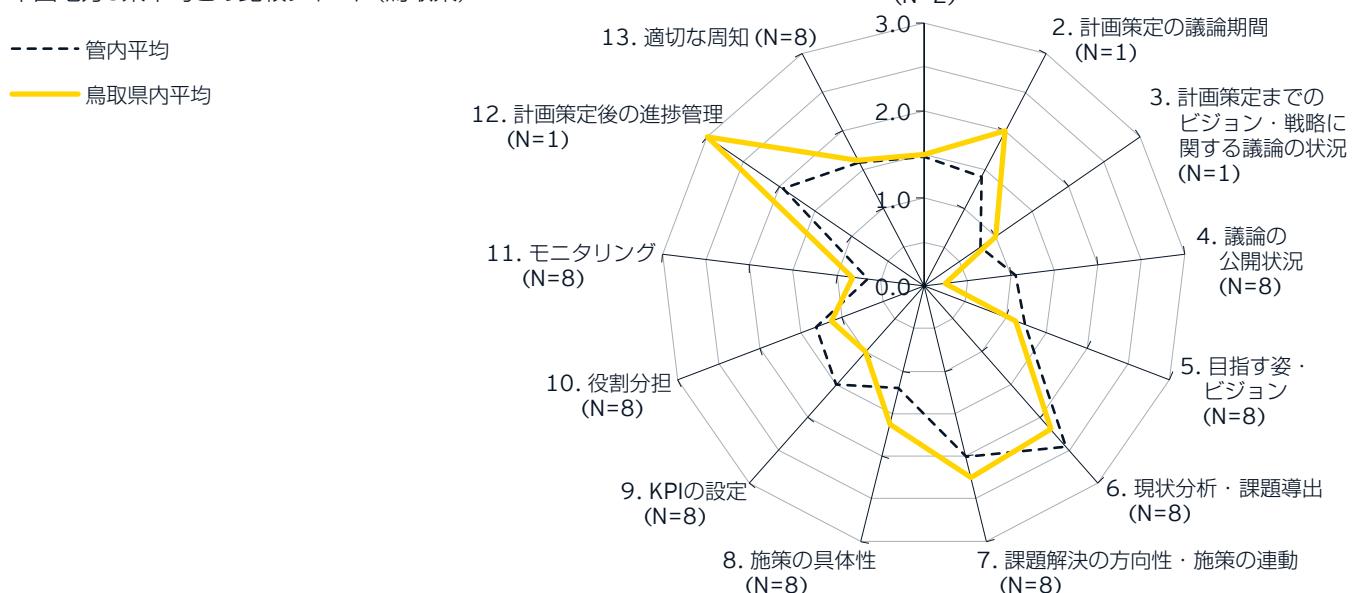


表 3-1

中国地方5県平均との比較表(鳥取県)

項目	5県平均	鳥取県内平均	差
1. 外部者の関わり方 (N=2)	1.47	1.50	0.03
2. 計画策定の議論期間 (N=1)	1.42	2.00	0.58
3. 計画策定までのビジョン・戦略の議論 (N=1)	0.79	1.00	0.21
4. 議論の公開状況 (N=8)	1.06	0.25	▲ 0.81
5. 目指す姿・ビジョン (N=8)	1.24	1.13	▲ 0.12
6. 現状分析・課題導出 (N=8)	2.45	2.19	▲ 0.26
7. 課題解決の方向性・施策の連動 (N=8)	2.01	2.25	0.24
8. 施策の具体性 (N=8)	1.20	1.63	0.43
9. KPIの設定 (N=8)	1.51	1.00	▲ 0.51
10. 役割分担 (N=8)	1.32	1.13	▲ 0.19
11. モニタリング (N=8)	0.64	0.81	0.17
12. 計画策定後の進捗管理 (N=1)	1.95	3.00	1.05
13. 適切な周知 (N=8)	1.59	1.63	0.03

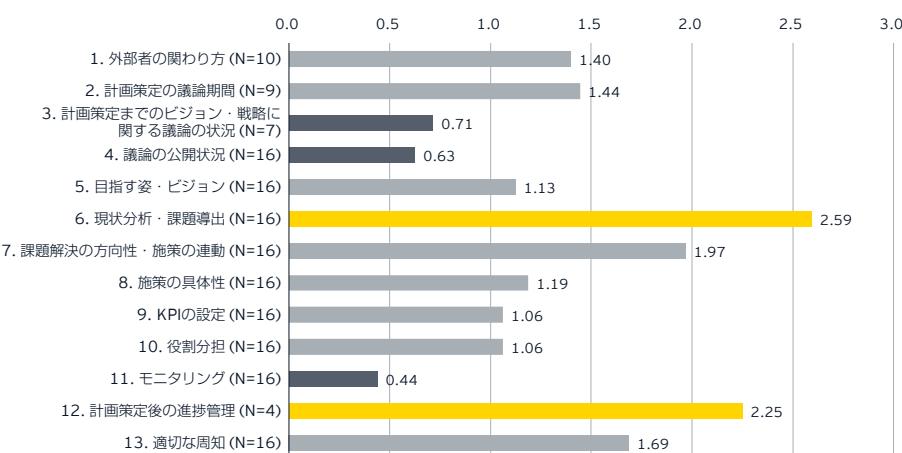
### 3.1.3 島根県

本調査研究において対象とした島根県内の地方自治体における各地域公共交通計画について、採点項目ごとの全体平均は図3-7のとおりとなりました。

3.1.1で示した中国地方5県全体の傾向と同様、「6.現状分析、課題の導出」の平均が2.59となつたほか、「12.計画策定後の進捗管理」の平均が2.25と、他の項目と比べ高い結果となりました。一方、「3.計画策定までのビジョン・戦略に関する議論の状況」の平均が0.71、「4.議論の公開状況」の平均が0.63、「11.モニタリング」の平均が0.44となり、他の項目と比べ低い結果となりました。

図3-7

採点項目ごとの平均点(島根県内)



次に、各項目における中国地方5県平均との比較では図3-8および表3-2のとおりとなりました。

「6.現状分析、課題の導出」では5県平均を0.15上回り、5県の中で最も高い点数となりました。

一方で、「4.議論の公開状況」では5県平均を0.44下回りました。協議会議事録をHP上で確認できなかつた地方自治体が16件中11件あつたことが要因です。

同様に、「9.KPIの設定」でも5県平均を0.44下回りました。課題、方向性、施策との結び付きが不明確なKPIにとどまっている地方自治体の割合が大きかつたことが要因と考えられます。

「10.役割分担」でも5県平均を0.26下回りました。1点となる地方自治体が16件中14件で9割近く(5県平均では5割程度)あり、いつ、誰が、何をやるかが不明確な計画が比較的多くなっているものと想定されます。

今後は、詳細な現状分析の結果を元に、適切なKPIや役割分担の設定を行つて施策の実効性を担保していくことが、島根県内の計画策定における主な課題になつていることが想定されます。

図 3-8

中国地方5県平均との比較チャート(島根県)

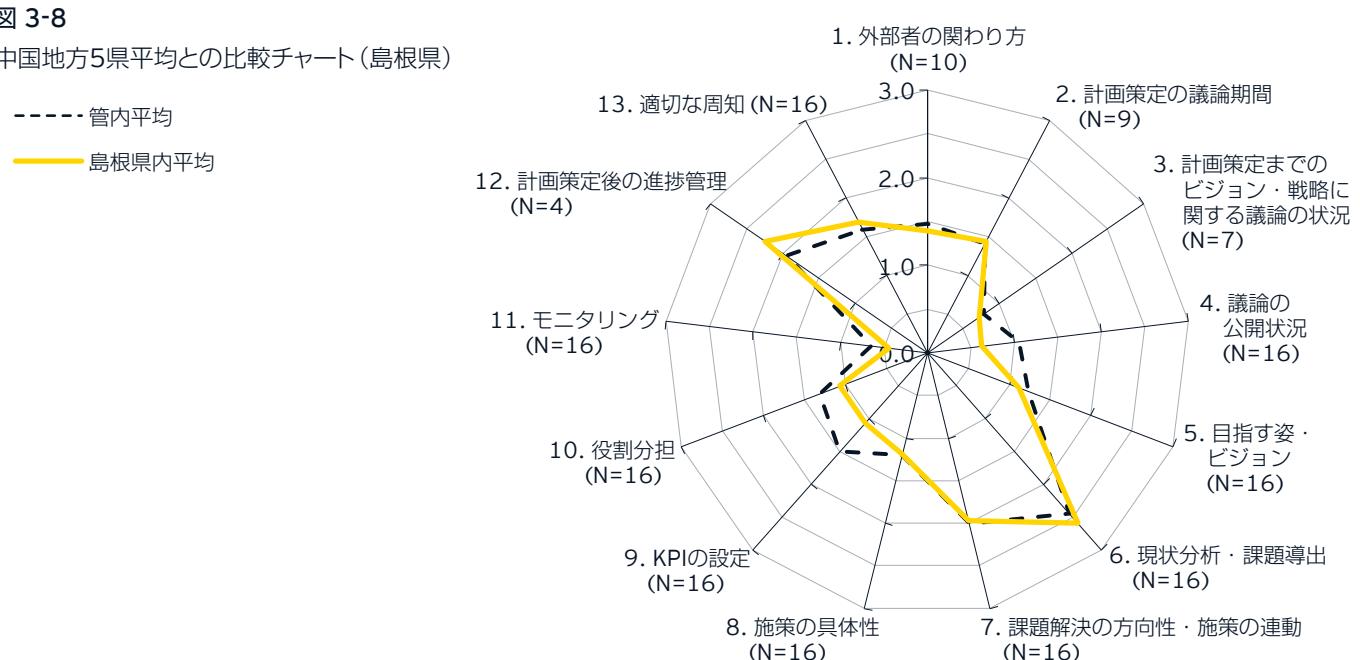


表 3-2

中国地方5県平均との比較表(島根県)

項目	5県平均	島根県内平均	差
1. 外部者の関わり方 (N=10)	1.47	1.40	▲ 0.07
2. 計画策定の議論期間 (N=9)	1.42	1.44	0.03
3. 計画策定までのビジョン・戦略の議論 (N=7)	0.79	0.71	▲ 0.08
4. 議論の公開状況 (N=16)	1.06	0.63	▲ 0.44
5. 目指す姿・ビジョン (N=16)	1.24	1.13	▲ 0.12
6. 現状分析・課題導出 (N=16)	2.45	2.59	0.15
7. 課題解決の方向性・施策の連動 (N=16)	2.01	1.97	▲ 0.04
8. 施策の具体性 (N=16)	1.20	1.19	▲ 0.01
9. KPIの設定 (N=16)	1.51	1.06	▲ 0.44
10. 役割分担 (N=16)	1.32	1.06	▲ 0.26
11. モニタリング (N=16)	0.64	0.44	▲ 0.21
12. 計画策定後の進捗管理 (N=4)	1.95	2.25	0.30
13. 適切な周知 (N=16)	1.59	1.69	0.10

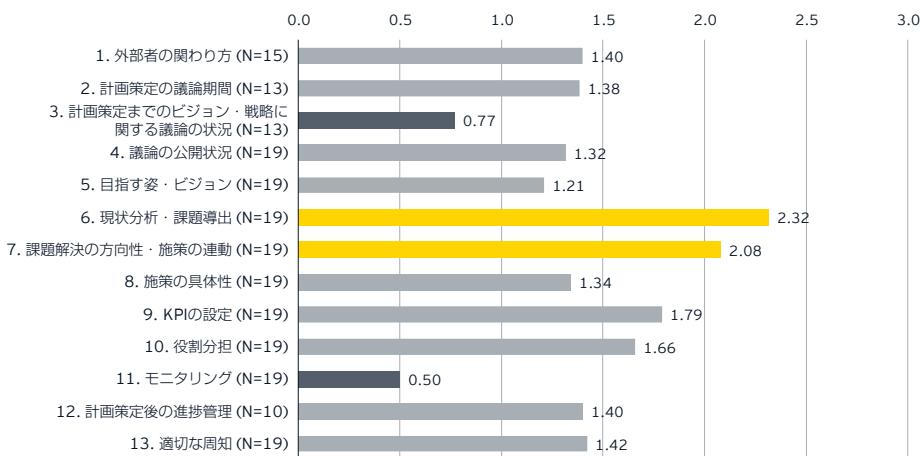
### 3.1.4 岡山県

本調査研究において対象とした岡山県内の地方自治体における各地域公共交通計画について、採点項目ごとの全体平均は図3-9のとおりとなりました。

3.1.1で示した中国地方5県全体の傾向と同様、「6.現状分析、課題の導出」の平均が2.32、「7.課題・解決の方向性・施策の連動」の平均が2.08となり、他の項目と比べ高い結果となった一方、「3.計画策定までのビジョン・戦略に関する議論の状況」の平均が0.77、「11.モニタリング」の平均が0.50で、他の項目と比べ低い結果となりました。

図3-9

採点項目ごとの平均点（岡山県内）



次に、各項目における中国地方5県平均との比較では図3-10および表3-3のとおりとなりました。

「4.議論の公開状況」では5県平均を0.26上回りました。協議会議事録をホームページで公表しており2.0点となる地方自治体が7割程度(5県平均では5割程度)であったことが要因です。

同様に、「9.KPIの設定」では5県平均を0.28上回りました。2.0点となる地方自治体が8割程度(5県平均では6割程度)あり、課題、方向性、施策と一定程度結びついたKPIが設定されていることがうかがえます。

「10.役割分担」においても5県平均を0.34上回りました。岡山県内においては、いつ、誰が、何をやるかが不明確な計画となっている地方自治体が見受けられなかった(5県平均では5割程度)と言えるでしょう。

一方で、「12.計画策定後の進捗管理」では5県平均を0.55下回りました。今後、策定後の計画履行に関する議論の場を積極的に設け、PDCAサイクルの実効性を高めていくことが、岡山県内の計画策定における共通の課題となっていることが想定されます。

図 3-10

中国地方5県平均との比較チャート(岡山県)

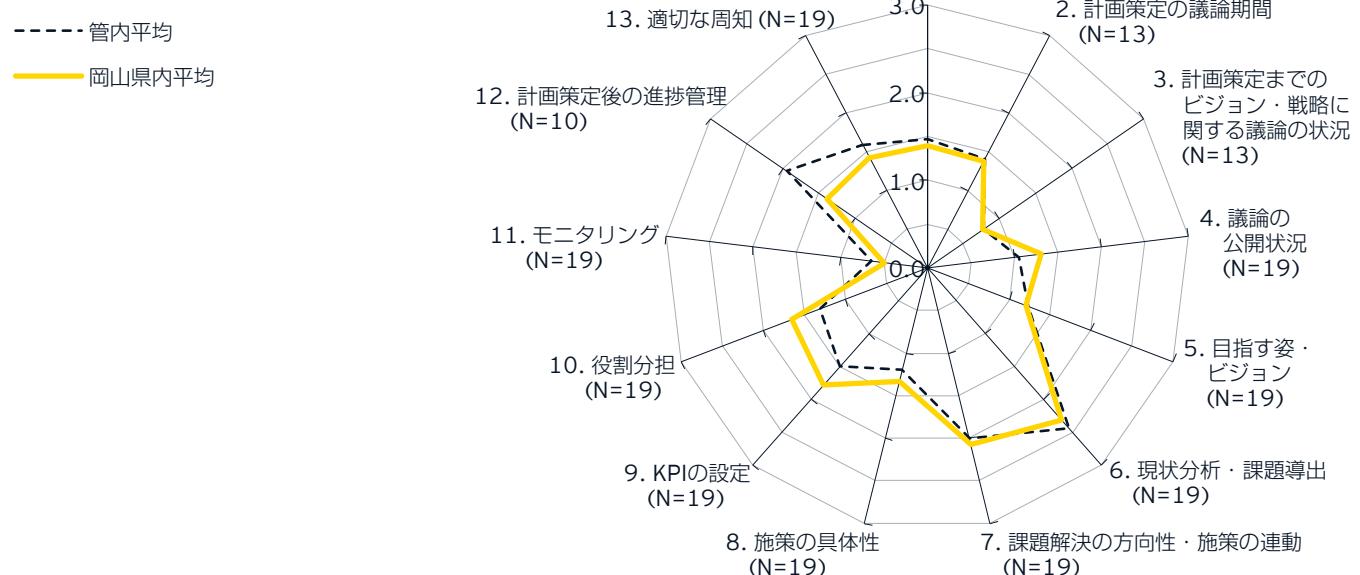


表 3-3

中国地方5県平均との比較表(岡山県)

項目	5県平均	岡山県内平均	差
1. 外部者の関わり方 (N=15)	1.47	1.40	▲ 0.07
2. 計画策定の議論期間 (N=13)	1.42	1.38	▲ 0.03
3. 計画策定までのビジョン・戦略の議論 (N=13)	0.79	0.77	▲ 0.02
4. 議論の公開状況 (N=19)	1.06	1.32	0.26
5. 目指す姿・ビジョン (N=19)	1.24	1.21	▲ 0.03
6. 現状分析・課題導出 (N=19)	2.45	2.32	▲ 0.13
7. 課題解決の方向性・施策の連動 (N=19)	2.01	2.08	0.07
8. 施策の具体性 (N=19)	1.20	1.34	0.14
9. KPIの設定 (N=19)	1.51	1.79	0.28
10. 役割分担 (N=19)	1.32	1.66	0.34
11. モニタリング (N=19)	0.64	0.50	▲ 0.14
12. 計画策定後の進捗管理 (N=10)	1.95	1.40	▲ 0.55
13. 適切な周知 (N=19)	1.59	1.42	▲ 0.17

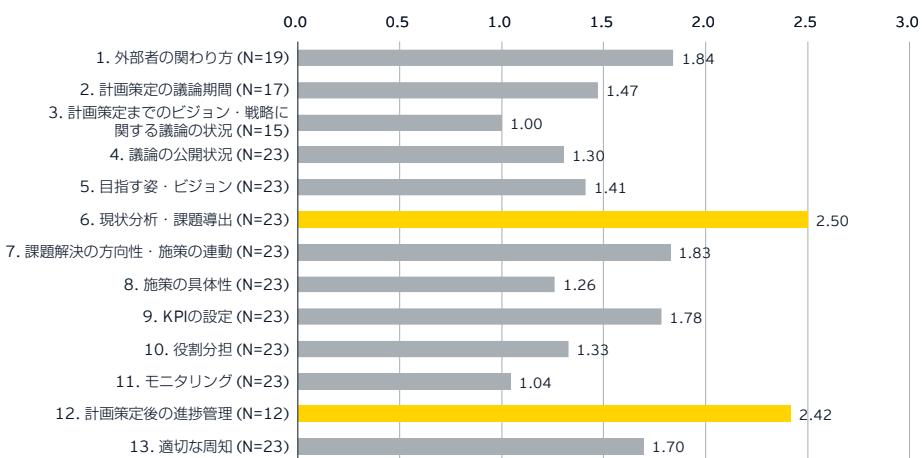
### 3.1.5 広島県

本調査研究において対象とした広島県内の地方自治体における各地域公共交通計画について、採点項目ごとの全体平均は図3-11のとおりとなりました。

3.1.1で示した中国地方5県全体の傾向と同様、「6. 現状分析、課題の導出」の平均が2.50、「12. 計画策定後の進捗管理」の平均が2.42であり、他の項目と比べて高い結果となりました。一方で、中国地方5県全体の傾向と比較して極端に評価が低い項目は見受けられませんでした。

図3-11

採点項目ごとの平均点（広島県内）



次に、各項目における中国地方5県平均との比較では図3-12および表3-4のとおりとなりました。

「1. 外部者の関わり方」では5県平均を0.37上回りました。広島県では、3.0点となる地方自治体が4割程度（5県平均では2割弱）あり、学識経験者や交通以外の分や関係者などの多様なメンバーが協議会に参加しているとともに、部会等の設置により多様なメンバーを活用するための仕組みが構築されていることがうかがえます。

「11. モニタリング」は、5県平均を0.40上回りました。広島県内では、0点となる地方自治体が1割以下（5県平均では4割程度）であり、モニタリングの体制、内容、方法、時期がいずれも不明確である状態は少ないことがうかがえます。

「12. 計画策定後の進捗管理」は、5県平均を0.47上回りました。広島県では、作成後の計画履行に関する対面協議が実施されていることで2.0点となる地方自治体が9割程度（5県平均では7割程度）存在していたことが要因です。また、その後の施策の実施や追加のカスタマイズにつながっている例も多く見受けられました。

一方で、「7. 課題解決の方向性・施策の連動」では5県平均を0.18下回りました。広島県内の計画策定においては、地域課題、方向性、施策の間におけるロジックの明確化が、5県平均と比較して相対的に課題となっていることが想定されます。

図 3-12

中国地方5県平均との比較チャート(広島県)

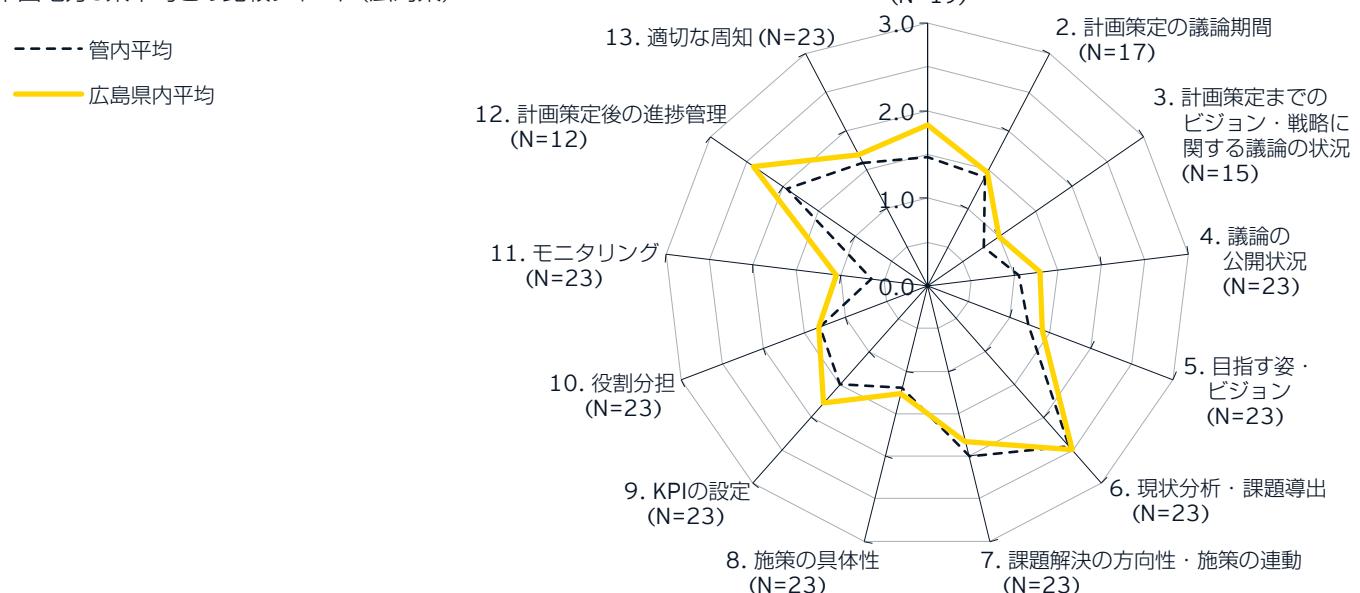


表 3-4

中国地方5県平均との比較表(広島県)

項目	5県平均	広島県内平均	差
1. 外部者の関わり方 (N=19)	1.47	1.84	0.37
2. 計画策定の議論期間 (N=17)	1.42	1.47	0.06
3. 計画策定までのビジョン・戦略の議論 (N=15)	0.79	1.00	0.21
4. 議論の公開状況 (N=23)	1.06	1.30	0.24
5. 目指す姿・ビジョン (N=23)	1.24	1.41	0.17
6. 現状分析・課題導出 (N=23)	2.45	2.50	0.05
7. 課題解決の方向性・施策の連動 (N=23)	2.01	1.83	▲ 0.18
8. 施策の具体性 (N=23)	1.20	1.26	0.06
9. KPIの設定 (N=23)	1.51	1.78	0.28
10. 役割分担 (N=23)	1.32	1.33	0.01
11. モニタリング (N=23)	0.64	1.04	0.40
12. 計画策定後の進捗管理 (N=12)	1.95	2.42	0.47
13. 適切な周知 (N=23)	1.59	1.70	0.11

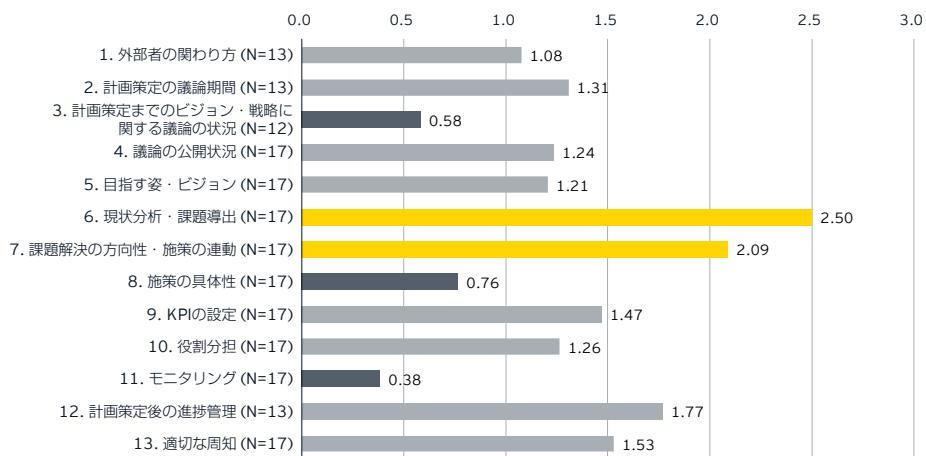
### 3.1.6 山口県

本調査研究において対象とした山口県内の地方自治体における各地域公共交通計画について、採点項目ごとの全体平均は図3-13のとおりとなりました。

3.1.1で示した中国地方5県全体の傾向と同様、「6. 現状分析、課題の導出」の平均が2.50、「7. 課題・解決の方向性・施策の連動」の平均が2.09となり、他の項目と比べ高い結果となった一方、「3. 計画策定までのビジョン・戦略に関する議論の状況」の平均が0.58、「8. 施策の具体性」の平均が0.76、「11. モニタリング」の平均が0.38で、他の項目と比べ低い結果となりました。

図3-13

採点項目ごとの平均点（山口県内）



次に、各項目における中国地方5県平均との比較では図3-14および表3-5のとおりとなりました。

「4. 議論の公開状況」では5県平均を0.18上回りました。協議会議事録をHPで公表していることで2.0点となる地方自治体が6割程度（5県平均では5割程度）であったのが要因です。

一方で、「1. 外部者の関わり方」では5県平均を0.40下回りました。協議会の下に、多様なメンバーを活用するための部会などの設置・運営が、大半の地方自治体のホームページ等で確認できなかつたことが要因です。

「8. 施策の具体性」では5県平均を0.43下回りました。ダイヤ・便数などのサービスレベル、観光・教育といった他分野との連携、地方自治体が取るべき施策といった具体性のある内容まで踏み込まれていたケースが少ない状況であると見受けられます。

同様に、「11. モニタリング」でも5県平均を0.26下回りました。PDCA図の掲載にとどまり、モニタリングの体制、内容、方法、時期が不明確な地方自治体の割合が大きいことがうかがえます。

今後は、具体性のある施策の打ち出しや実効性を担保できるようなモニタリング運用のあり方にについて、協議会のみならず実務担当者レベルの小単位で議論を進めていくことが、山口県内の計画策定における主な課題になっていることが想定されます。

図 3-14

中国地方5県平均との比較チャート(山口県)

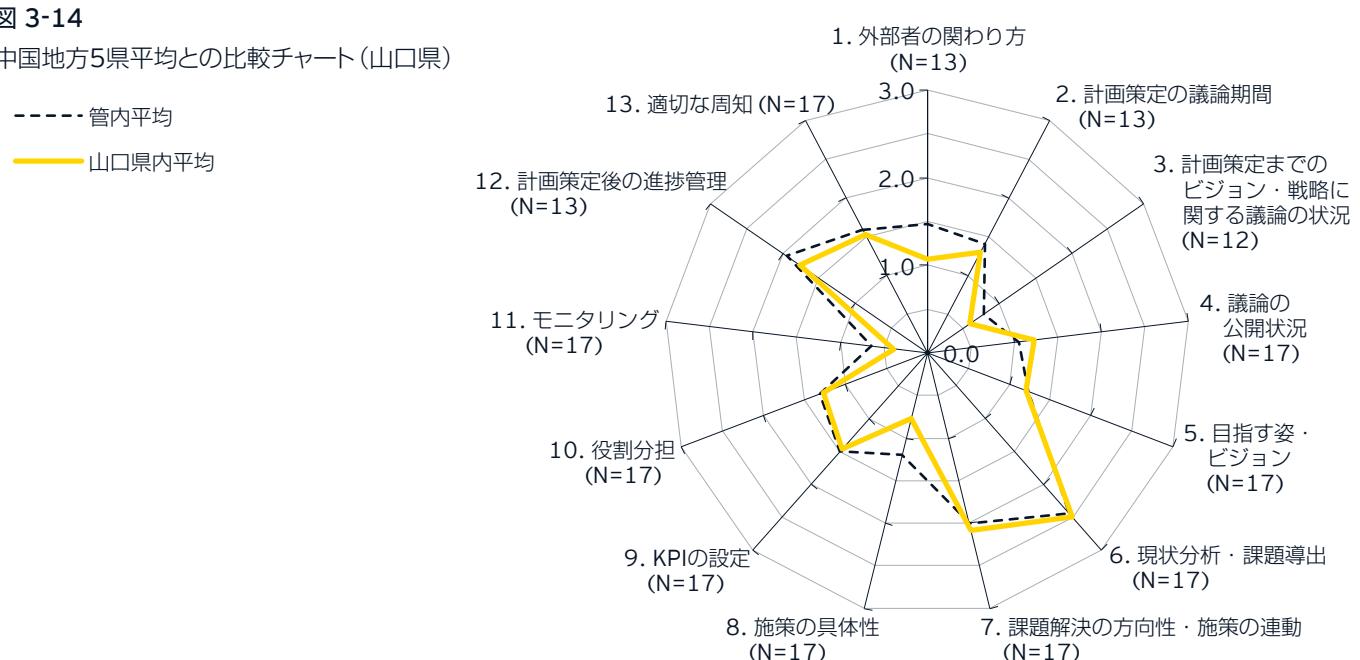


表 3-5

中国地方5県平均との比較表(山口県)

項目	5県平均	山口県内平均	差
1. 外部者の関わり方 (N=13)	1.47	1.08	▲ 0.40
2. 計画策定の議論期間 (N=13)	1.42	1.31	▲ 0.11
3. 計画策定までのビジョン・戦略の議論 (N=12)	0.79	0.58	▲ 0.21
4. 議論の公開状況 (N=17)	1.06	1.24	0.18
5. 目指す姿・ビジョン (N=17)	1.24	1.21	▲ 0.04
6. 現状分析・課題導出 (N=17)	2.45	2.50	0.05
7. 課題解決の方向性・施策の連動 (N=17)	2.01	2.09	0.08
8. 施策の具体性 (N=17)	1.20	0.76	▲ 0.43
9. KPIの設定 (N=17)	1.51	1.47	▲ 0.04
10. 役割分担 (N=17)	1.32	1.26	▲ 0.05
11. モニタリング (N=17)	0.64	0.38	▲ 0.26
12. 計画策定後の進捗管理 (N=13)	1.95	1.77	▲ 0.18
13. 適切な周知 (N=17)	1.59	1.53	▲ 0.06

## 3.2 集計結果の分析

3.1で示した集計結果や平均・分布に関する分析結果に加え、「より適切な策定プロセスを経ることによって計画内容の熟度を高めることができるのか」、「各採点項目間ではどのような影響を及ぼし合っているのか」という観点から各地方自治体における傾向を検討するため、今回採点を実施した項目間における相関関係を分析しました。

なお、この分析は、母集団となるサンプル数が必ずしも十分であるとは限らないことから、統計的有意性を保証するものではなく、各地方自治体における傾向についての仮説を提起するための参考として実施したものです。

### 3.2.1 策定プロセスと計画内容の関係

まず、策定プロセスに関する項目(1.~4.)の平均点と、計画内容の各項目(5.~11.)に関する相関係数は表3-6のとおりとなりました。

策定プロセスの合計点と計画内容の全ての項目との間で、それぞれ相関係数が0.2~0.36となつておらず、策定プロセスと計画内容の間には、弱いながらも相関関係が存在することがうかがえます。このことから、計画策定に当たって、委員選定や下部組織含めた協議会運営、必要十分な策定期間の確保と協議会の開催、議事録等の公開によるオープンな議論といった、適切な計画策定プロセスの事前設計とその実施が、計画内容の実効性担保に影響を与える可能性があることが想定されると考えられます。

このため、「5. 目指す姿・ビジョン」、「8. 施策の具体性」、「9. KPIの設定」、「10. 役割分担」、「11. モニタリング」といった項目は、平均評価点が相対的に低いものの、策定プロセスにおける議論の量・質の充実が、これらの項目の質を高めることに寄与し得ることが示唆されます。

1.1に記したとおり、これまでの策定フェーズでは、地域公共交通計画の策定の努力義務化や乗合バス等の補助制度との連動を受け、急ピッチでの対応を余儀なくされてきた面がありますが、今後の更新フェーズに向けては、作業の前段階の準備設計に十分な時間を投じることで、地方自治体と交通事業者その他の関係者による実質的な議論を展開し、その結果を計画内容に反映させていくことが望まれるものと考えられます。

表 3-6

計画策定プロセスの平均点と、計画内容の各評価項目に関する相関係数<sup>6</sup>

評価項目	計画策定プロセスの指標 (No.1,2,3,4の平均点)	
	平均評価点	1.36
5. 目指す姿・ビジョン	1.35	0.36
6. 現状分析・課題の導出	2.46	0.35
7. 課題・解決の方向性・施策の連動	2.00	0.34
8. 施策の具体性	1.17	0.27
9. KPIの設定	1.62	0.25
10. 役割分担	1.31	0.23
11. モニタリング	0.65	0.20

<sup>6</sup> 一般的に相関関係があるとされる0.2超の相関係数のみを表示している。

### 3.2.2 計画内容の項目間の関係

次に、具体的に計画内容の各項目に影響を与えると考えられる項目を明らかにするため、全ての採点項目同士の相関係数を算定した結果、表3-7とのおりとなりました。

まず、策定プロセスが計画内容の各項目に影響を及ぼし得ることは3.2.1で述べたとおりですが、その中でも特に「3.計画策定までのビジョン・戦略に関する議論の状況」はおおむね全ての項目との間で0.2を超える相関係数となりました。このことから、計画の質の高さと計画策定までのビジョン・戦略に関する議論の熟度には正の関係性があり、より一層の議論を重ねることが計画の質の向上に寄与するのではないか、と考えられます。

また、計画の策定において重要なポイントになると考えられる「5.目指す姿・ビジョン」と各項目との間では、「2.計画策定の議論期間」、「3.計画策定までのビジョン・戦略に関する議論の状況」、「6.現状分析・課題の導出」、「11.モニタリング」との相関係数が0.3を超えています。このことから、計画の策定期間を十分に確保しながら適切なタイミングでの議論を重ねることは、より解像度の高い目指す姿・ビジョンの言語化・定義付けにつながり、現状分析・課題や、計画策定後のモニタリングについてもより詳細かつ具体的なイメージが描かれやすくなっているのではないか、と想定されます。逆に言えば、計画策定後のモニタリングを具体的にイメージしようとした場合、自(おの)ずと、モニタリングに必要となるデータについて、現状分析の段階で検討・取得することが必要となり、それにはより解像度の高い目指す姿・ビジョンの言語化・定義付けが必要となり、計画策定期間の確保やビジョン・戦略に関する議論の増加につながってくる、という解釈も可能ではないかと考えられます。

なお、「6.現状分析・課題の導出」は平均点が比較的高い項目ですが、計画内容に関する他の項目との間では「7.課題・解決の方向性・施策の連動」とは相関係数が0.36で弱い相関があることがうかがえたものの、No.8～No.10の項目との関係性は認められませんでした。このことから、現状分析を詳細に実施したとしても、具体的な施策やKPI設定・役割分担といった計画の中でも特にアクションプランに該当するような本質的部分の導出には、必ずしも結び付いていないのではないか、と考えられます。

また、「8.施策の具体性」との間では、「3.計画策定までのビジョン・戦略に関する議論の状況」との相関係数が0.35であり、より多くの議論を重ねることが、より具体的な施策の打ち出しへと発展することにつながっていることがうかがえます。

「9.KPIの設定」は、「3.計画策定までのビジョン・戦略に関する議論の状況」(相関係数0.23)、「4.議論の公開状況」(相関係数0.25)と弱い相関関係が見受けられました。

なお、評価の平均点が最も低かった「11.モニタリング」については、他の多くの項目との間で相関関係があると見受けられることから、策定後の実行フェーズにおける実効性担保を見据えた具体的なモニタリング運用を念頭に置き、よりPDCAサイクルを回しやすくしようという観点で計画策定の議論を行うことが、より実効的な内容の計画策定につながるのではないかと考えられます。

表 3-7

計画内容の各項目間での相関係数

評価項目	1. 外部者の 関わり方	2. 計画策定 の議論 期間	3. 計画策定 までの ビジョン・ 戦略の 議論	4. 議論の 公開状況	5. 目指す姿・ ビジョン	6. 現状分析・ 課題の 導出	7. 課題・解決 の方向性・ 施策の 運動	8. 施策の 具体性	9. KPIの設定	10. 役割分担	11. モニタ リング
	平均 評価点	1.51	1.43	0.79	1.70	1.35	2.46	2.00	1.17	1.62	1.31
1. 外部者の 関わり方	1.51										
2. 計画策定の 議論期間	1.43	<b>-0.24</b>									
3. 計画策定までの ビジョン・戦略の 議論	0.79	0.24	-								
4. 議論の 公開状況	1.70	-	-	-							
5. 目指す姿・ ビジョン	1.35	-	0.34	0.38	-						
6. 現状分析・ 課題の導出	2.46	-	0.29	<b>0.40</b>	-	0.31					
7. 課題・解決の 方向性・施策の 運動	2.00	0.25	0.28	0.31	-	-	<b>0.36</b>				
8. 施策の具体性	1.17	-	-	0.35	-	-	-	-			
9. KPIの設定	1.62	-	-	0.23	0.25	-	-	-			
10. 役割分担	1.31	0.23	-	-	-	-	-	-	-	<b>0.22</b>	
11. モニタリング	0.65	0.24	-	0.32	-	<b>0.42</b>	0.23	-	0.30	0.26	-

## 総括



### 4.1 調査結果のまとめ

ここまで見てきたとおり、本調査研究の結果、地域公共交通計画に関する次のような傾向が浮かび上がってきました。

- 詳細な現状分析を基に、課題や施策の方向性レベルまで整理されている地方自治体は多いのではないか。
- 一方、ビジョン・戦略に関する議論の不足等により、あるべき姿からのバックキャストによる詳細検討までは十分にはできており、具体性のある施策や役割分担まで踏み込み切れていない地方自治体が多いのではないか。
- 同様に、あるべき姿・ビジョンや課題分析と結び付いたKPI設定が定め切れていない地方自治体が多いのではないか。
- モニタリングについて、個々の地方自治体における施策やKPI設定に応じた具体的な運用イメージが明確化されず、協議会でも認識共有されていない地方自治体が多いのではないか。
- 計画策定プロセスの適切な実施が計画内容の質に影響を与えるのではないか。特に、計画策定までのビジョン・戦略に関する議論をより多く重ねることによって計画内容の質は引き上げられることができ、計画内容の質を引き上げようとすると、自ずと計画策定までのビジョン・戦略に関する議論は増えるのではないか。
- 十分な計画の策定期間やビジョン・戦略に関する議論の熟度が、より解像度の高い目指す姿・ビジョンの言語化・定義につながり、モニタリングまで想定した具体的なイメージを持った現状分析・課題が進めやすくなるのではないか。逆に、モニタリングを具体的にイメージしようとすれば自ずと、現状分析の段階で必要なデータの検討・取得が必要となることから、より解像度の高い目指す姿・ビジョンの言語化・定義、計画策定期間の確保やビジョン・戦略に関する議論の増加も求められるのではないか。
- 現状分析を詳細に行ったとしても、計画においてアクションプランに該当するような本質的部分について具体的に導出されるとは限らないのではないか。
- 具体的なモニタリング運用を念頭に置き、よりPDCAサイクルを回しやすくしようとする観点で計画策定の議論を行うことで、計画内容全体の熟度が引き上げられるのではないか。

以上は中国地方5県の地域公共交通計画を対象とした調査研究の結果として想定される傾向ではあります、5県に共通して見受けられた事項も多かったことから、国内における他の地域においても一定程度共通して当てはまる要素も多いのではないかと考えられます。

以上を踏まえて、地域公共交通計画の策定に当たり、全国的に特に今後注力すべき課題・問題点について提言ていきたいと考えます。

## 4.2 今後注力すべき課題、対応策の提言

### 4.2.1 「作業から熟慮へ」のシフト、外部コンサルタントの活用改善

本調査研究を通じて、各地方自治体が限られた時間・予算・人材の制約下で、計画策定の準備段階において十分なリソースを投下することができず、地域公共交通の現状分析等の作業面の検討に対してリソース投下が偏在してしまい、目指す姿・ビジョンといった戦略部分の議論や具体的な施策の検討といった熟慮が必要な検討に対するリソース投下が相対的に低くなっている可能性が浮かび上がっていました。今後は、いかに「作業プロセス」のみならず「熟慮プロセス」に対して限られたリソースを多く投下できるかが、大きな課題になってくると言えるでしょう。

リソースの制約を補完するために、計画策定の支援業務を外部のコンサルタントに委託している地方自治体も多く見受けられますが、業務委託の設計において、地方自治体とコンサルタントとの間で、熟慮プロセスと作業プロセスをどちらがどの程度担うのか、それぞれの役割を踏まえた最適な役割分担を意識し、外部リソースを効果的効率的に活用する発想が求められます。

また、熟慮プロセスの中でも、目指す姿・ビジョンといった戦略部分を議論する段階からコンサルタントを活用することも考えられます。このため、コンサルタント側でも、地域公共交通の作成支援について、画一的な現状分析や一般的な課題導出にとどまるようなリソースを定型的に投入するだけの業務として捉えるのではなく、それぞれの地方自治体の独自性に基づいたまちづくりの観点から地域公共交通の目指す姿・ビジョンを描けるよう、計画作成を通して地方自治体に伴走し付加価値を創出する業務として捉えていくことが求められると考えます。

### 4.2.2 モニタリング・評価プロセスの実務イメージ醸成

本調査研究では、地域公共計画の内容の中でも特に、モニタリング・評価の内容が具体的に示されていない実態も示唆されたところです。

計画の実効性を担保するためのPDCAサイクルを機能させるには、地方自治体職員を含めた関係者が、モニタリング・評価を実施することの意義・メリットについて納得できるレベルまで正しく理解し、これらを儀式的なものではなく年間を通じて継続的に実施するプロセスとしていく必要があると考えます。

しかし、現状、モニタリング・評価という仕組み自体が概念的・抽象的であることも手伝ってか、結果的に、法律等で規定されているから実施するものだということが、モニタリング・評価を実施する動機になってしまっていることが懸念されます。そのため、計画策定後のモニタリング・評価のプロセスについて、いつ、どのようなメンバーによって、どのような内容を議論すべきか、より具体的な作業レベルにまで落とし込み、地方自治体・コンサルタント双方にとって実務イメージを醸成し、検討していくことが急務であると考えます。

### 4.2.3 国による技術面、資金面でのサポート

ここまで述べた課題に対応するためには、地方自治体による取り組みだけでは、そのリソースやノウハウ、知見の面からも、一定の限界もあると考えられます。そこで、1.1で述べたとおり、現在国が進めている「地域公共交通計画のアップデート」の枠組みにおいて、地方自治体の主体性を高めつつ上記課題に対応するための技術面、資金面でサポートが急務であると考えられます。

例えば、国土交通省の補助事業である「地域公共交通確保維持改善事業」のうち、「地域公共交通調査等事業」においては地域公共交通計画の策定に係る補助が実施されていますが、上記のような「熟慮プロセス」の強化に資する取り組みに対して補助を拡充するなど、メリハリをつけた支援とすることが必要ではないかと考えます。

併せて、「作業プロセス」をより効率的に進め、「熟慮プロセス」により多くの時間を見てられるよう、デジタルデータの活用等、地方自治体職員の計画作成・実行に係る労力の軽減に資する要素・技術等については、その活用方針も含めて国から概説を提示することが重要であると考えます。その一環として、モニタリング・評価についても、地方自治体職員側で実施の意義等への正しい理解を促進できるよう、好事例を紹介するとともに、モニタリングチームのような班組成や評価スケジュールの設定に係る、作業レベルに落とし込んだ標準的なイメージの提示を行うことが有用ではないでしょうか。

また、現在、上記「地域公共交通調査等事業」での補助を受けて策定された地域公共交通計画に対しては、地方運輸局別に「第三者評価委員会」が設定され、当該調査等事業に対する評価の一環として、計画内容の妥当性のチェックや助言等が行われています。しかし、計画が実質的に完成したタイミングでのチェックや助言等となっていることが多いため、地方自治体にとってはせっかくの助言等を計画に反映させる機会を確保することが難しくなっている現状もあります。そこで、計画の前半部分（目指す姿・ビジョン、現状分析）の素案が完成したタイミングで中間レビュー等を実施するプロセスを追加し、地方自治体がそのチェックや助言等を踏まえて計画の前半部分の修正および後半部分（具体的な施策、KPI、モニタリング）の検討を行えるようにする等、評価時期を見直し、評価結果を計画作成にフィードバックしやすい体制を構築することも一案と考えます。

### 4.3 さいごに

今回の調査研究はあくまで研究メンバーの主觀に基づく判断が含まれるため、点数が低いからといって当該計画が否定されるものではありません。また、点数が高いからといって当該計画が地域にとって実質的に機能するものになっているかどうかも確約されるものではありません。

しかしながら、一定の母集団の中での分析を実施すると、現状の地域公共交通計画がどのような状況になっているか、地域でどのように扱われているか、今後、どのように改善していくべきか地域の中でもより意味あるものとして機能していくかという傾向は示唆されたところです。

ここまで記載してきたまとめ、課題から見えてくるのは、「何のための地域公共交通計画なのか」という観点に立ち返って計画を策定し、運用し、都度改善を図らなければ、計画を作ることが目的化してしまい、本来計画策定を通じて実現したかった地域のあるべき姿の実現や地域活性化には至らず、結果として、その中で地域公共交通も衰退してしまった懸念があるという点です。

地域公共交通計画や協議会を生かすも殺すも、その地域次第です。地域・まちをどのような姿にしたいのか、そのために地域公共交通の果たす役割はどのようなものか、これらを「地域戦略」として検討していくことが重要なのではないでしょうか。

ぜひ、今後、地域公共交通計画を策定する、または更新する地域においては、こうした視点にフォーカスし、地域活性化のための議論のツールとして、機能することを願ってやみません。また、国においても、さまざまな計画策定がなされる中で、真に機能する計画作りや、それに携わる人材育成に対して、メリハリをつけた支援をしていくことが、結果的に良い事例を生み出すことにつながるものと考えます。

本調査研究が今後の地域活性化や地域公共交通の持続的活用についての議論の一助になれば幸いです。

## 執筆者



福田 健一郎

EYストラテジー・アンド・コンサルティング  
株式会社  
ストラテジー・アンド・トランザクション  
リード・アドバイザリー  
インフラストラクチャー・アドバイザリー  
アソシエートパートナー



竹内 稔

EYストラテジー・アンド・コンサルティング  
株式会社  
ストラテジー・アンド・トランザクション  
リード・アドバイザリー  
インフラストラクチャー・アドバイザリー  
ディレクター

大手シンクタンクのコンサルタントを経て、2012年5月にEY新日本有限責任監査法人に入社。2021年9月よりEYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社へ参画。上下水道や公営ガスなどの公営インフラ事業における経営計画策定支援業務、官民連携、脱炭素化やDXなどに関する戦略立案、実行支援業務を統括するなど、日本地域における上下水道事業や公共セクター関連インフラに関するコンサルティングサービスをリード。

公認会計士。現EY新日本有限責任監査法人にて会計監査業務に従事後、2012年よりインフラストラクチャー・アドバイザリー業務に従事。2021年9月よりEYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社へ参画。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リーをリード。



白石 俊介

EYストラテジー・アンド・コンサルティング  
株式会社  
ストラテジー・アンド・トランザクション  
リード・アドバイザリー  
インフラストラクチャー・アドバイザリー  
マネージャー



大野 一哉

EYストラテジー・アンド・コンサルティング  
株式会社  
ストラテジー・アンド・トランザクション  
リード・アドバイザリー  
インフラストラクチャー・アドバイザリー  
シニアコンサルタント

公認会計士。北海道千歳市にて地方税財政など行政実務に従事後、国内大手監査法人にて財務諸表監査、財務デューデリジェンスなどに従事。2018年12月にEY新日本有限責任監査法人に入社し、2021年9月よりEYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社に参画。地域交通を中心とした公共インフラ事業の再編、経営・財務分析、スキーム構築、地域交通の社会的価値・インパクト算出など、多数のプロジェクトを担当。

国内大手鉄道会社にて、地方自治体及び他交通事業者との各種協議や経営企画業務に従事し、国土交通省にてインフラ海外展開に係る政策立案、建築関連法令に係る業務に従事。2023年11月にEYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社に参画。交通事業者の事業再編、地域公共交通計画等に関する検討業務のほか、上下水道等のユーティリティ分野やインフラ海外展開に関するアドバイザリー業務に従事。

## 共同執筆者

神田 佑亮

吳工業高等専門学校  
環境都市工学分野 教授

伊藤ゆうき

吳工業高等専門学校  
環境都市工学科 学生（執筆当时）

吉野 大介

復建調査設計株式会社  
東京支社 第二技術部 社会基盤計画課



## EY | Building a better working world

EYは、クライアント、EYのメンバー、社会、そして地球のために新たな価値を創出するとともに、資本市場における信頼を確立していくことで、より良い社会の構築を目指しています。

データ、AI、および先進テクノロジーの活用により、EYのチームはクライアントが確信を持って未来を形づくるための支援を行い、現在、そして未来における喫緊の課題への解決策を導き出します。

EYのチームの活動領域は、アシュアランス、コンサルティング、税務、ストラテジー、トランザクションの全領域にわたります。蓄積した業界の知見やグローバルに連携したさまざまな分野にわたるネットワーク、多様なエコシステムパートナーに支えられ、150以上の国と地域でサービスを提供しています。

All in to shape the future with confidence.

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ームを指し、各メンバーフ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ストラテジー・アンド・トランザクションについて

EYストラテジー・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ストラテジー・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ストラテジー・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/services/strategy-transactionsをご覧ください。

© 2025 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ストラテジー・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](http://ey.com/ja_jp)

### 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式会社  
インフラストラクチャー・アドバイザリー  
[ey.com/ja\\_jp/government-public-sector/public-infrastructure-advisory-services](http://ey.com/ja_jp/government-public-sector/public-infrastructure-advisory-services)

