

企業名：三重交通グループ

レポート名：統合計画書 2025 を読んで

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

結論：大まかには見られるが、一部具体性に欠ける部分がある。

三重交通グループは、「住みたい豊かな街づくり」と「企業価値の向上」を定性的な目標として提示しており、またいくつか財務指標やそのほか人的資本や環境面での KPI を設定している。財務指標は 2026 年に向けて営業収益・営業利益・ROE・自己資本比率などが設定されているが、2024 年決算時点での営業収益・営業利益の達成率は 9 割を超えており、ROE はすでに達成している。そのため、**財務目標は保守的な設定である**。賃金上昇の傾向など、リスクマネジメントの観点から保守的な目標設定に至る要因は考えられるため、それらが記載されていると良い。事業ポートフォリオとしては、交通インフラから不動産事業などを取り入れた街づくり全体を支える存在への転換の姿勢が窺えるが、路線バスビジネスから不動産や他のビジネスに転換する際のシナジー効果が不透明である。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

結論：地域密着の交通手段として、市場占有率の高いビジネスモデルを展開している。

特に運輸セグメントに関しては高い市場占有率を有したビジネスモデルであることがわかる。路線バス事業は政府の許認可が必要な事業であるため、この事業で路線網が地域に浸透していることは高い競争優位性となる。他の不動産セグメント・流通セグメント・レジャー・サービスセグメントは絶対的な競争優位性を持っているわけではないが、軸となる運輸セグメントとのシナジーを生み出されれば、それが独自性になりうる。例えば、開発中の不動産はどのような目的の施設なのかを明示して、それらの利用者とバス利用者にどのような相関が生まれていくのかなど。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

結論：競合優位性の高いセグメントにおいて、市場自体が縮小するリスクがある。

日本全体、あるいは地域社会は全体的に少子高齢化、人口減少の問題に直面している。前節では交通ビジネスでの高い競合優位性について触れたが、市場そのものが縮小のリスクを孕んでいるため、優位性を持った交通ビジネスだけで企業価値の向上が窺えるわけではない。統合報告書でも触れてある通り、事業ポートフォリオの見直しや外部環境を改善する取り組みが必要である。そのため、交通ビジネスでの高い競合優位性の持続性には注意が必要である。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

結論：働き方に関しては非常に充実している。一方で市場価値向上に関しては物足りない印象を受ける。

雇用環境に関する内容は非常に充実していると考えられる。育児面での対応や働く環境における対応は近年で大きな改善が見られる。一方で、他業界でも通用するスキルが身につくのかという点に関しては具体性が欠ける部分を感じる。例えば、レジャー面で外国人ターゲットに向けた事業開発が必要なら、英語や中国語を用いながら事業開発をするマーケティングの取り組みや、自動化・最適化を用いた DX を推進するなら AI・データサイエンス人材を育成する取り組みなどに力を入れることが考えられる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

よかった点：

地域社会に貢献するための三重交通グループのビジョンや事業ポートフォリオについてわかりやすくまとまっていた。三重県や東海地方の地域社会において唯一無二の価値を提供しようとする姿勢が伝わる。また、人権問題や環境問題に対する取り組みは高い解像度で伝わっている。環境開示については、CO2 排出量（Scope1・2）の 11 年間推移、CDP への初回答と B スコア取得など、定量的な進捗が示されている点は評価できる。

改善余地：

・事業ポートフォリオごとの関連性に関する記載が大きく触れられていなかった点に注目したい。個々の事業の内容はわかりやすく記載されているが、「軸となる交通ビジネスとこれからの収益性の源泉になりうる、不動産ビジネス、レジャービジネス」といったストーリーなどが窺えるが、成長事業・撤退事業・安定事業などの位置付けや投資のバランスなどを明確にすることが重要であると考えた。具体的には東急グループの統合計画書では、どの事業が安定的な事業で、どの事業が成長市場への投資なのかが明らかになっている他、「沿線人口（就業人口・居住人口・訪問人口）の増加をするために不動産ビジネスを展開し、それらをつなぐインフラとして交通ビジネスが活性化されるストーリーを示している。

・また、臨時雇用者比 44%という数字が印象的である。統合報告書に記載されている取り組みは主に正規雇用者を想定していると思われるが、約半数を占める臨時雇用者に対する取り組みも同様の解像度で議論がなされてもいいのではないかと考える。