

第10回 公共交通経営実態調査 報告書

2026年3月

調査実施期間

2025年11月11日 ~ 12月22日



一般財団法人 地域公共交通総合研究所

目次

はじめに.....	3
1. 調査の概要.....	5
2. 調査票.....	7
3. 調査結果（主要なポイント）.....	13
4. 調査結果（データ）.....	16
(1) 経営リスクの認識.....	16
4・1・1 想定されるリスク.....	16
(2) 現在の経営状況.....	25
4・2・1 輸送人員の変化.....	25
4・2・2 売上金額の変化.....	31
4・2・3 業況判断 DI.....	38
4・2・4 営業利益の状態.....	44
4・2・5 剰余金の状態.....	46
4・2・6 運賃改定の計画.....	53
4・2・7 資金繰りの判断 DI.....	57
4・2・8 従業員の過不足判断 DI.....	61
4・2・9 公共交通に従事する乗務員や技術職員の減少.....	65
4・2・10 今のままの体制での路線維持.....	70
(3) 貴社での対応策や取組み.....	75
4・3・1 今年度の路線維持の考え方.....	75
4・3・2 営業路線・航路の赤字と黒字の割合.....	79
4・3・3 人手不足への対応.....	80
4・3・4 車両・船舶の今後10年以内の計画的な更新.....	86
4・3・5 動力費が支出全体に占める割合.....	91
4・3・6 経営的に耐えうる動力費の単価.....	94
4・3・7 社内の業務改革の取組み.....	95
4・3・8 GXやDXへの取組み.....	98
4・3・9 運転士不足による高速バス・貸切バス事業への影響.....	102
4・3・10 事業全体に占める乗合バスの運転士の労働力配分.....	104
4・3・11 EVバスの導入計画.....	106
4・3・12 自動運転バスの導入計画.....	107
(4) 国や行政への期待とお考え.....	109
4・4・1 国や自治体に期待する支援や制度.....	109
4・4・2 公共交通を維持するための国や自治体の財源確保について.....	115
4・4・3 地域交通制度の各新案（運輸総合研究所）の緊急提言について.....	117
4・4・4 外国人労働者の特定技能取得者採用について.....	120

4・4・5	自治体や異業種との連携による成果.....	124
4・4・6	自治体からの協力について.....	126
(5)	貴社の事例と経営に向けた想い.....	129
4・5・1	苦勞している事例や成果の出ている事例、その要因.....	129
4・5・2	公共交通事業経営に向けた想い.....	135

問い合わせ先

(一財) 地域公共交通総合研究所

Tel: 086-232-2110

Mail: info@chikoken.org

はじめに

地域公共交通の経営実態調査報告と抜本的改革の必要性の高まり

～ 表面的な回復の裏に潜む「路線の消滅」～

(一財) 地域公共交通総合研究所 代表理事 小嶋光信

コロナ禍以降の運賃値上げにより、経営数値上は一時的な回復が見られるものの、実態は旅客の減少と深刻な運転手不足による路線廃止が加速しており、地域公共交通はかつてない危機に瀕しています。今こそ、付け焼刃ではない抜本的な改革が必要です。

1. 調査の概要

第10回目となる本経営実態調査は、コロナ禍を乗り越え、一見小康状態にあると見られる地域公共交通の「真の実態」を浮き彫りにすることを目的としました。

- ・ 対象： 全国バス、民営鉄道、旅客船事業の各業界団体に加盟する 1,065 社
- ・ 回答： 184 社（回答率 17.3%）
- ・ 新要素： 記述式回答による実態把握の深掘りに加え日本銀行短観と同様の拡散指数（DI：Diffusion Index）方式を用い、足元および先行きの業況を数値化した「公共交通 DI」を新たに導入しました。

2. 調査で判明した3つの重要事実

アンケートの結果、半数以上の事業者が運賃改定を実施し、表面上の収支は改善傾向にあります。しかし、その内実を紐解くと以下の深刻な課題が浮き彫りとなりました。

1. 利用者の未回復： 輸送人員はコロナ禍前の水準まで戻っていない。
2. 三重苦の深刻化： 「慢性的な赤字体質」「人手不足」「路線の維持困難」という3点は、以前よりも厳しさを増している。
3. 独自インデックスによる業況悪化の可視化： 日銀短観（運輸・郵便部門）では業況判断 DI が横ばい～堅調な水準で推移している一方、公共交通に特化した今回の調査結果では、業況判断および従業員不足感が極めて悪い数値を示した。

3. 加速する路線廃止の推移

現在、交通空白地域が社会問題化していますが、それ以上に「赤字体質の常態化」「2024年問題（残業規制）」「運転手の高齢化」が維持の限界を招いています。

- 2022年度： 1,598km バス路線減少（コロナ禍による影響）
- 2023年度： 2,496km 同 （運転手不足の深刻化により前年度の1.5倍超）
- 2024年度： 2,500km 同 （予測／2024年問題の開始）
- 2025年度： 高止まり継続と予測 同 （高齢化・大量退職による維持限界）

※2022年度、2023年度路線廃止距離は国土交通省自動車局調べ

4. 抜本的改革の必要性の高まり

昨年、私は（一財）運輸総合研究所会長とともに、当時の国交大臣および総理大臣に対し運輸総研でまとめた「地域公共交通の革新案（緊急提言）」を提出しました。しかし、政局の変動もあり、十分な社会的インパクトを与えるには至りませんでした。

現在、地域交通法の一部改正も議論されていますが、現状の危機は個別事案への対処で解決できるレベルではありません。

- ビジネスモデルの転換：事業者の声にも「財源・補助」への改革が数多く寄せられています。赤字体質を前提とした補助金制度に加え、「公設民営」や「公設民託」など経営努力すれば黒字化する制度へ移行すべきです。
- 売上高は増加していますが「運賃改定」に依存しています。運賃改定にも上限が存在します。そのためにも早急な構造見直しが必要なことは明らかです。
- 法体系の抜本改正：交通政策基本法に則り、道路運送法をはじめとする交通関連法規を根底から見直す必要があります。
- 社会的インフラとしての再定義：公共交通は損益だけで存廃を決めるものではなく、国民のQOL（生活の質）を支える基盤です。

5. 将来に向けた財源確保と国家安全保障

暫定税率等の財源から2,000億円程度を確保することで、現状の維持に留まらない「公共交通先進国」への転換が可能です。バリアフリー化、EV化、自動運転、キャッシュレス対応、全国ネットワークのDX化を強力に推進すべきです。

また、有事の際の「兵站（ロジスティクス）」を支えるのは民間の交通網です。公共交通の維持は、国の安全保障に直結する緊急の国家的課題であるという認識が、今こそ国に求められています。

1. 調査の概要

本調査では、対象とする 1,065 社へ調査票を発送、184 社から回答を頂いた。回答率は 17.3%で、前回調査（25 年 5 月）より 2.1%減少した。第 9 回と同様に現場実態の調査精度を高めるため、事業規模による分析として、中規模以上と小規模な事業者を以下のように定義して区分した。

交通モード	中規模以上の事業者	小規模な事業者
バス事業	保有台数 30 台以上	保有台数 30 台未満
鉄軌道事業	JR、公営、大手民鉄、中小民鉄	第 3 セクター、臨海
旅客船事業	総トン数 100 トン以上	総トン数 100 トン未満

<バス事業者の事業規模区分定義>

バス事業	国土交通省が公表している「バス事業のあり方に関する検討会」、「乗合バス事業の現状と課題」の資料では、経営体力や効率性、サービス維持の可能性を測る指標として、保有車両数が用いられており、「30 台未満」は小規模事業者・零細事業者とされていることを根拠に、事業規模区分の定義とし、保有台数については、公益社団法人日本バス協会の会員名簿を参照
鉄軌道事業	一般社団法人日本民営鉄道協会の会員名簿に記された区分で、第 3 セクター、臨海を小規模な事業者と定義し、JR、公営、大手民鉄、中小民鉄を中規模以上の事業者と定義
旅客船事業	国土交通省が公表している「小規模航路事業者（総トン数 100 トン未満の船舶を使用する事業者等）用ひな形」では「総トン数 100 トン未満の旅客船を用いる事業者」を「小規模航路事業者」と定義しており、これを事業規模区分と定義

<調査方法>

A4 調査票（設問数 29 問）を返信用封筒同封して郵送（前回回答事業者へはメールでも送付）、バスと鉄軌道など、複数の交通モード事業者へは、それぞれのモードごとに発送

<調査対象と調査票発送数>

調査対象	中規模以上	小規模	合計
公益社団法人日本バス協会 会員名簿 (令和 7 年 10 月)	286	148	434
一般社団法人日本鉄道運転協会 鉄道事業者名簿 (2025 年 9 月)	104	60	164
国土交通省地域鉄道事業者一覧 (R6.4.1 より)			
一般社団法人日本旅客船協会 会員名簿 (令和 7 年 7 月)	225	242	467
合計	615	450	1,065

<回収数と回収率> 回収数 184 件、回収率 17.3%

	小計	中規模以上	小規模者
バス事業	77	49	28
鉄軌道事業	32	18	14
旅客船事業	75	41	34
合計	184	108	76

※特に規模の大きな事業者（バス保有台数 500 台以上、都市圏の公営や JR を含む大手民鉄、旅客船総トン数 3 千トン以上と定義）からの回答は全体の 8.5%あった、事業規模の大きさが数値的な影響を与える設問は設けておらず、回答全体への影響は小さいと判断した。

地方運輸局ごとの回収数

地方管理局	回収数			
	バス事業	鉄軌道事業	旅客船事業	
北海道	11	7	0	4
東北	8	3	2	3
関東	29	17	9	3
北陸信越	15	10	3	2
中部	17	5	6	6
近畿	14	6	4	4
中国	38	15	3	20
四国	15	4	0	11
九州	31	8	5	18
沖縄	6	2	0	4

<調査期間> 2025 年（令和 7 年）11 月 11 日から 12 月 22 日受付け分まで

2. 調査票

第10回公共交通経営実態調査（調査票）

本調査は、「不可欠な業務」として地域公共交通を守っている地域公共交通事業者の、事業継続の考え
方に関する極めて重要な調査となりますので、経営者ご自身、または経営者の方が指名された方のご記
入をお願い申し上げます。調査は、1) 経営リスクの認識、2) 現在の経営状況、3) 貴社での対応策
や取組み、4) 国や行政への期待とお考え、5) 貴社の事例や経営への想いの順にお聞きします。

持続的な公共交通事業のため、何卒ご協力のほどお願い申し上げます。

一般財団法人 地域公共交通総合研究所

代表理事 小嶋光信

◆貴社名・役職・回答者名（ _____ ）

◆メールアドレス（ _____ ）

◆電話番号（ _____ — _____ — _____ ）

◆業種（ ①バス ②鉄軌道 ③旅客船 ） ◆業態（ ①公共交通事業 ②他業種事業 ）

1) 経営リスクの認識

最初に、公共交通の事業経営で、想定されるリスクをお尋ねします

1. 公共交通事業経営において、想定されるリスクは何ですか。該当するものに順位をつけてください。

（順位は途中まででも結構です。その他の場合は具体的にご記入ください）

想定されるリスク	順位
① 従業員の減少、人手不足	位
② 人口減少、利用者の減少	位
③ 燃料費の高騰	位
④ 人件費の上昇	位
⑤ 車両や船舶の老朽化	位
⑥ 設備投資の負担	位
⑦ 資材や修繕費の上昇	位
⑧ GX や DX への対応の遅れ	位
⑨ その他（ _____ ）	位

想定されるリスクの内容と、その対応を具体的にご記入ください

2) 現在の経営状況

輸送人員や売上の変化、業況や資金繰り、従業員数の変化などの経営状態をお尋ねします

2. 輸送人員は、2019年度と比べて2024年度はどのように変化しましたか

- ①変わらない ②増加した（____%程度） ③減少した（____%程度）

輸送人員の変化に対して、どのように対応しようとしていますか

(_____)

3. 売上金額は、2019年度と比べて2024年度はどのように変化しましたか

- ①変わらない ②増加した（____%程度） ③減少した（____%程度）

売上金額の変化に対して、どのように対応しようとしていますか

(_____)

4. 公共交通事業における収益を中心とした業況の全般的な判断はどうか

<現在の業況>

- ①非常に良い ②良い ③さほど良くない ④悪い ⑤非常に悪い

そのようにお考えになった要因はどのようなものですか

(_____)

<6か月後の業況予測>

- ①非常に良い ②良い ③さほど良くない ④悪い ⑤非常に悪い

そのようにお考えになった要因はどのようなものですか

(_____)

5. 公共交通事業の営業利益は、2024年度はどのような状態ですか

- ①赤字 ②黒字

直近の財務状況は、いつ官報等で公告されましたか（____年____月____日）

6. 公共交通事業の剰余金は、2024年度はどのような状態ですか

- ①剰余金はあり十分対応できる ②剰余金はあるが不安がある ③剰余金は残りわずか
④剰余金はない ⑤債務超過

剰余金は、2019年度と比べて2024年度はどのように変化しましたか

- ①変わらない ②増加した（____%程度） ③減少した（____%程度）

7. 運賃改定を行う計画がありますか（複数回答可）

①近年実施済（内容_____）

②今後予定（内容と時期_____）

③予定なし（理由_____）

8. 手元流動性水準、金融機関の貸出態度、資金の回収・支払条件などを総合した資金繰りはどうか

- ①非常に良い ②良い ③さほど良くない ④悪い ⑤非常に悪い

そのようにお考えになった要因はどのようなものですか

(_____)

9. 公共交通事業に従事する乗務員や技術職などの従業員の過不足についてはどうですか

- ①過剰 ②適正 ③不足

そのようにお考えになった要因はどのようなものですか

(_____)

10. 公共交通に従事する乗務員や技術職などの運行・運航従業員数は、2019 年度と比べて 2024 年度は減少しましたか

- ①減少した（減少数 _____ 人、減少割合：乗務員や技術職員の _____ %） ②減少していない

11. 今のままの人的な体制で公共交通の路線を維持し続けることは可能ですか

- ①可能 ②困難（理由 _____）

3) 貴社での対応策や取組み

想定されるリスクや現状の経営状態に対する貴社での対応策をお尋ねします

12. 今年度の公共交通の路線維持の考え方についてお尋ねします（複数選択可）

- ①路線・航路の廃止（廃止キロ _____ km） ②減便 ③休業・廃業 ④現状通り
⑤廃止困難な路線について行政による維持協議

そのようにお考えになった要因はどのようなものですか

(_____)

13. 貴社の公共交通事業で、営業利益が黒字と赤字の路線（系統）・航路の割合はどのくらいですか

- ①黒字路線・航路（ _____ %） ②赤字路線・航路（ _____ %）

14. 人手不足に対して、どのように対応しようとしていますか。該当するものに順位をつけてください。

（順位は途中まででも結構です。その他の場合は具体的にご記入ください）

人手不足への対応	順位
① 運賃改定による増収原資の確保	位
② 勤務シフトの再編成、勤務時間の分割	位
③ DX化（AI オンデマンド配車、ロボット点呼等）による省人化	位
④ 賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善	位
⑤ ダイヤの見直し、減便	位
⑥ 中途採用、再雇用、パートタイム雇用の強化拡大	位
⑦ 外国人労働者（特定技能資格）の活用	位
⑧ 休日出勤等による必要工数の補填	位
⑨ 休息期間延長による始業繰下げ、終業繰上げ	位
⑩ その他（ _____ ）	位

対応されている内容と、その対応が必要な要因を具体的にご記入ください

(_____)

15. 今後 10 年以内に、現在保有する車輛・船舶を計画的に更新できる見込みはありますか

- ①更新できる ②更新できるか不安 ③更新は困難 ④更新したばかりのため不要
車輛・船舶の更新に対しての対策はどのようなものですか

(_____)

上記②③に回答された方の理由はどのようなものですか

- ①更新の財源不足 ②車輛・船舶の製造元の課題 ③その他 (_____)

16. 現在の公共交通分野の「動力費」(電気、燃料油)が支出全体に占める割合はどのくらいですか
全支出に占める割合 (_____ %)

動力費の高騰に対しての対策はどのようなものですか

(_____)

17. 公共交通事業を継続させるために経営的に耐えうる動力費の単価はどれくらいですか

電気 (_____ 円/kwh) 軽油 (_____ 円/ℓ) 重油 (_____ 円/ℓ)

18. 営業車両数の適正化や、営業拠点バス停などの統廃合、事務作業のペーパーレスなど社内の業務改革として、現在取組んでいる、あるいは今後取組もうとしていることがありますか (複数回答可)

- ①現在取組んでいる (内容 _____)
②今後予定 (内容・時期 _____)
③予定なし (理由 _____)

19. EV 化などエネルギー転換による変革 (GX)、自動運転やキャッシュレス対応などデジタル技術による変革 (DX) について、現在取組んでいる、あるいは今後取組もうとしていますか (複数回答可)

<GX の取組み>

- ①現在取組んでいる (内容 _____)
②今後予定 (内容・時期 _____)
③予定なし (理由 _____)

<DX の取組み>

- ①現在取組んでいる (内容 _____)
②今後予定 (内容と時期 _____)
③予定なし (理由 _____)

<20 から 23 の設問はバス事業者のみお答えください>

20. 運転士不足は、高速バス・貸切バス事業に影響がありますか

- ①恒常的に受注を抑制する必要がある ②繁忙期に受注を抑制する必要がある
③高速バス、貸切バス事業の運転士に不足はない ④高速バス事業、貸切バス事業を行っていない

21. 前年度と今年度の乗合バス・高速バス・貸切バスの運転士の労働力の配分割合はどのくらいですか
(全体を 100%とした場合の割合を記入ください)

前年度： 乗合バス（ _____ %） 高速バス（ _____ %） 貸切バス（ _____ %）

今年度： 乗合バス（ _____ %） 高速バス（ _____ %） 貸切バス（ _____ %）

22. EV バスの導入の計画はありますか、導入の利点や課題はどのようなものですか（複数回答可）

①導入済（ _____ 年度に _____ 台） ②計画がある（ _____ 年度に _____ 台）

③導入の計画はない（理由 _____）

利点（具体的内容 _____）

課題（具体的内容 _____）

23. 自動運転バスの導入の計画はありますか、導入の利点や課題はどのようなものですか（複数回答可）

①導入済（ _____ 年度に _____ 台） ②計画がある（ _____ 年度に _____ 台）

③導入の計画はない（理由 _____）

利点（具体的内容 _____）

課題（具体的内容 _____）

4）国や行政への期待とお考え

24. 国や自治体に期待する支援や制度は何ですか、該当するものに順位をつけてください

（順位は途中まででも結構です。その他の場合は具体的にご記入ください）

期待する支援や制度	順位
① 損失の補填、各種補助金の拡大	位
② 燃料費の補助	位
③ 運転士確保の支援（賃上げ助成、免許取得補助等）	位
④ 制度改善、規制緩和（上下分離、公有民営化等）	位
⑤ 車両や設備投資の補助	位
⑥ DX 支援（デジタル化、自動運転実証支援等）	位
⑦ 地域公共交通計画への具体施策の盛り込み	位
⑧ その他（ _____ ）	位

期待する内容と、それを期待される理由を具体的にご記入ください

（ _____ ）

25. 公共交通を維持するために国や自治体が財源を確保する必要があると思いますか

①そう思う（具体的な理由 _____）

②思わない（具体的な理由 _____）

26. 一般財団法人運輸総合研究所が 2025 年 6 月に緊急提言として発表した「地域交通制度の革新案」について、どのようにお考えですか

①強く共感する（具体的な理由 _____）

②やや共感する（具体的な理由 _____）

③共感しない（その理由 _____）

④知らない

※一般財団法人運輸総合研究所 ホームページ “緊急提言「地域交通制度の革新案」(2025/6/30)
<https://www.jttri.or.jp/news/2025/20250630003061.html>

27. 外国人労働者の特定技能資格の対象分野に自動車運送業と鉄道が追加されたことを受けて、特定技能資格取得者を採用するための取組みがありますか（複数回答可）

- ①現在の取組み（具体的内容_____）
- ②今後の取組み（内容・時期_____）
- ③取組む予定はない（理由_____）
- ④該当しない

28. 自治体や異業種との連携で出た成果や、今後期待できる成果がありますか（複数回答可）

<自治体との連携で>

- ①成果が出ている（具体的内容_____）
- ②今後成果が期待できる（具体的内容_____）

<異業種との連携で>

- ①成果が出ている（業種と具体的内容_____）
- ②今後成果が期待できる（業種と具体的内容_____）

29. 利用促進策や需要喚起策で自治体からの人的や資金的な協力はありますか

- ①協力がある（協力費用は約_____千円）
- ②協力はなし

5) 貴社の事例と経営に向けた想い

- ・ 貴社が苦勞されている事例、または成果の出ている好事例を、その要因とともにご記入ください

- ・ 公共交通事業経営に向けた想いを自由にご記入ください

以上

ご協力ありがとうございました。

本調査のお問い合わせ先：一般財団法人 地域公共交通総合研究所

調査担当：矢野（E-mail：info@chikoken.org）

（Tel：086-232-2110）

公共交通経営実態調査公開ページ：<https://chikoken.org/management-status-survey>

3. 調査結果（主要なポイント）

1) 経営リスクの認識

想定する最大のリスクは「従業員の減少・人手不足」、特にバス事業で危機感強い

- ・想定される経営リスクとしては「従業員の減少、人手不足」を、バス、鉄軌道、旅客船事業者とも第1位に挙げている。特にバス事業者は強い危機感を感じている（設問1）

2) 現在の経営状況

輸送人員、売上金額とも、現在もコロナ渦前に戻ってはいない。業況は先行き不透明と判断されている。売上金額は増加の兆しがみられる。従業員の減少がバスと鉄軌道事業で止まらず、8割が不足としている。営業利益の赤字率はバス事業48%、鉄軌道事業80%、旅客船事業71%で、現状のままでは路線維持は困難とみている

- ・輸送人員はコロナ渦前と比べ「減少した」が6割～7割で、コロナ渦前まで戻っていない。減少幅は縮小したが、現在もコロナ渦前と比べ「10～30%減少」が4割（設問2）

- ・売上金額は、コロナ渦前と比べ「減少した」が6割で、コロナ渦前まで戻っていない。減少幅は縮小が続き今回調査では「増加した」が4割（設問3）

- ・業況判断 DIは、中規模以上の事業者は現在の業況判断、6か月後の業況判断ともに「さほど良くない」が最多。DI値はバス事業で▲17など全てマイナスとなった（設問4）

※今回から Diffusion Index(DI)化して分析を開始

- ・営業利益を赤字とする事業者が6割～8割だが、黒字とする事業者も2割～4割（設問5）

- ・剰余金は、「剰余金はあるが十分対応できる」は少ない。「剰余金はあるが不安」と「剰余金は残りわずか」と「剰余金はない」を合わせて6割。「債務超過」はバス、鉄軌道、旅客船の各事業で2割程度（設問6）

- ・運賃改定は「近年実施済」が、中規模以上のバス事業者は7割、鉄軌道事業は5割、旅客船事業は3割と状況が異なる。小規模な事業者は運賃改定「予定なし」が多く、特に旅客船事業は6割と多い。鉄軌道事業では2024年11月調査から「近年実施済」が増加（設問7）

- ・資金繰り判断 DIは、バス事業で「良い」、鉄軌道事業で「悪い」、旅客船事業は「さほど悪くない」が多い。DI値はバス事業25、鉄軌道事業0、旅客船事業19となった（設問8）

※今回から Diffusion Index(DI)化して分析を開始

- ・従業員の過不足判断 DIは、バス事業と鉄軌道事業は8割以上が「不足」。旅客船事業は6割程度が「不足」だが「適正」が4割程度で判断異なる。DI値はバス事業▲83、鉄軌道事業▲89、旅客船事業▲56と大幅なマイナスとなった（設問9）

※今回から Diffusion Index(DI)化して分析を開始

・従業員の減少は、2019 年度から「減少した」とする事業者は、バス事業は 8 割、鉄軌道事業は 6 割だが、旅客船事業は「減少していない」が 8 割（設問 10）

・今のままの体制で路線維持は「困難」がバスと鉄軌道事業で顕著。旅客船事業は「可能」が多い。鉄軌道事業は「困難」が 2 割増加（設問 11）

3) 各社での対応策や取組み

鉄軌道と旅客船事業では、現状通り路線維持とする割合が高いが、どの事業者も路線の 90%は赤字としている。各事業者が最大の経営リスクと考えている人手不足への対応は、賃金手当の引き上げや、待遇・職場環境の改善が急務と回答。社内の業務改革や G X、D X の取組みは低調な状態が続き、現業だけで手一杯な様子が窺える。

バス事業は運転士不足の影響から恒常的に受注を抑制せざるをえない状況で、EV バスは小規模な事業者ではほぼ計画がなく、自動運転バスは様子見の状況が続いている

・今年度の路線維持は「現状通り」が、鉄軌道は 8 割、旅客船事業は 7 割と、近年高い割合で推移。バス事業では「現状通り」は 4 割程度で、「減便」が 5 割と目立つ（設問 12）

・路線や航路の赤字割合は「90%以上」が赤字とする事業者が、バスと鉄軌道、旅客船の各事業で最多。バス事業は鉄軌道や旅客船事業と比べ赤字路線の割合が少ない（設問 13）

・人手不足の対応で挙げられた割合が多いのは、バス、鉄軌道、旅客船の各事業とも「賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」であった。鉄軌道と旅客船事業は加えて「中途採用、再雇用、パートタイム雇用の強化拡大」を第 1 位に挙げる割合が多い（設問 14）

・車両・船舶の更新を計画的 10 年以内に「更新できる」は、バス事業で 4 割と多く、鉄軌道事業と旅客船事業で 2 割と少ない。旅客船事業は 3 割が「更新は困難」（設問 15）

・動力費の支出割合は旅客船事業で大きく、鉄軌道事業で小さい。旅客船事業では支出割合 30%以上が 4 割で、バスや鉄軌道事業の 1 割と比べ大幅に多い（設問 16）

・動力費の実勢価格は、経営的に耐えうるとする価格よりも大幅に上回る。軽油は中央値となった 100 円/ℓ に対して、大口需要者向け納入価格は 25 円、給油所小売価格は 50 円も高い（設問 17）

・社内の業務改革は、小規模な事業者では「予定なし」が多く、取組みが低調（設問 18）

・GX、DXとも、小規模な事業者では取組みが低調。旅客船事業はバスや鉄軌道事業より取組みが低調のままで、過去から変化していない（設問 19）

<バス事業者のみへの質問>

- ・運転士不足の影響で、中規模以上の事業者の8割で、受注の抑制が必要（設問20）
- ・バス事業全体に占める乗合バスの運転士労働配分が前年より「減少」したのは3割。退職などによる従業員の減少と考えられ、乗合事業の運転士を高速や貸切事業にまわし、経営の収益性をあげようとする動きではない（設問21）
- ・EVバスの導入は、中規模以上の事業者は「導入済」と「計画がある」がともに2割程度と今でも少ない。小規模な事業者は「導入の計画はない」が9割（設問22）
- ・自動運転バスの導入は、9割以上の事業者が安全面や技術面から「導入計画はない」（設問23）

4) 国や行政への期待等

ほぼすべての事業者が過去から一貫して、公共交通の維持は国や自治体の財源確保が必要とし、国や自治体には「損失の補填、各種補助金の拡大」を期待している。人手不足がより深刻さを増している背景から、外国人特定技能資格労働者の採用は実例が出始めている。自治体からの人や資金的な協力は、旅客船事業はバスや鉄軌道事業よりも少なく、自治体の交通計画が陸上交通中心になっている可能性が窺える

- ・国や自治体に期待する支援や制度は「損失の補填、各種補助金の拡大」で、バス、鉄軌道、旅客船事業とも第1位に挙げている（設問24）
- ・国や自治体の財源確保は、ほぼ全ての事業者が、過去から一貫して公共交通の維持に必要と回答（設問25）
- ・地域交通制度の革新案（運輸総合研究所）に「強く共感する」は中規模以上の事業者が多い。小規模な事業者は「知らない」が多く、事業規模が小さいと業界の情報に接する場面も少ない（設問26）
- ・外国人特定技能労働者の採用実例が出始める。人手不足を背景にバスと鉄軌道事業は今後取組がすすむ可能性がある。小規模な事業者ではまだまだ取組みは低調（設問27）
- ・自治体からの人や資金的な協力は「協力がある」が、旅客船事業はバスや鉄軌道事業よりも少ない。自治体の交通計画は陸上交通中心になっている可能性が窺える（設問29）

4. 調査結果（データ）

注）選択肢式の設問の一部は選択された項目の重要度を把握するため、重要と考える順に項目に1位から順番に順位をつけて回答する方式とした。5位以下は選択される数が少なくなるため、グラフは1位から4位までを表示する

（1）経営リスクの認識

4・1・1 想定されるリスク

1. 公共交通事業経営において想定されるリスクは何ですか。該当するものに順位をつけてください。
（順位は途中まででも結構です。その他の場合は具体的にご記入ください）

想定されるリスク	順位
① 従業員の減少、人手不足	1位
② 人口減少、利用者の減少	2位
③ 燃料費の高騰	3位
④ 人件費の上昇	4位
⑤ 車両や船舶の老朽化	5位
⑥ 設備投資の負担	6位
⑦ 資材や修繕費の上昇	7位
⑧ GX や DX への対応の遅れ	8位
⑨ その他（ ）	9位

想定されるリスクの内容と、その対応を具体的にご記入ください

想定される経営リスクは「従業員の減少、人手不足」であった。バス、鉄軌道、旅客船が共通して第1位に挙げており、特にバス事業は7割と突出し、危機感の強いリスクである

【概況】想定されるリスクとして挙げられた割合が多いのは、バス、鉄軌道、旅客船の各事業とも「従業員の減少、人手不足」であった。特にバス事業は事業規模にかかわらず7割がこれを挙げて突出し、危機感の強いリスクである。鉄軌道と旅客船事業は、加えて「人口減少、利用者減少」を第1位に挙げる割合が多く、旅客船事業はさらに「車両船舶の老朽化」を第1位に挙げる割合が多い。想定されるこれらのリスクは、2025年6月の前回調査から内容が変化していない。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）
バス事業	想定されるリスクとして挙げられた割合が多いのは「従業員の減少、人手不足」であった。7割がこれを第1位に挙げて突出し、特に危機感の強いリスクである	「従業員の減少、人手不足」は、第1位と第2位で、ほぼどのエリアも7割を超える
鉄軌道事業	想定されるリスクとして挙げられた割合が多いのは「従業員の減少、人手不足」であった。	「従業員の減少、人手不足」は北陸信越で、「人口減少、利用者減少」は東

	中規模以上の事業者の4割、小規模な事業者は3割が第1位に挙げ、「人口減少、利用者減少」は、小規模な事業者は5割が第1位に挙げる	北、関東でそれぞれ第1位が多い
旅客船事業	想定されるリスクとして挙げられた割合が多いのは「従業員の減少、人手不足」と「人口減少、利用者減少」と「燃料費高騰」と「車両船舶老朽化」であった。「従業員の減少、人手不足」と「人口減少、利用者減少」と「車両船舶老朽化」は第1位に挙げる割合が高く、「車両船舶老朽化」は2割がこれを第1位に挙げる	「従業員の減少、人手不足」は北陸信越で、「人口減少、利用者減少」は四国で、「車両船舶老朽化」は関東で、それぞれ第1位が多い

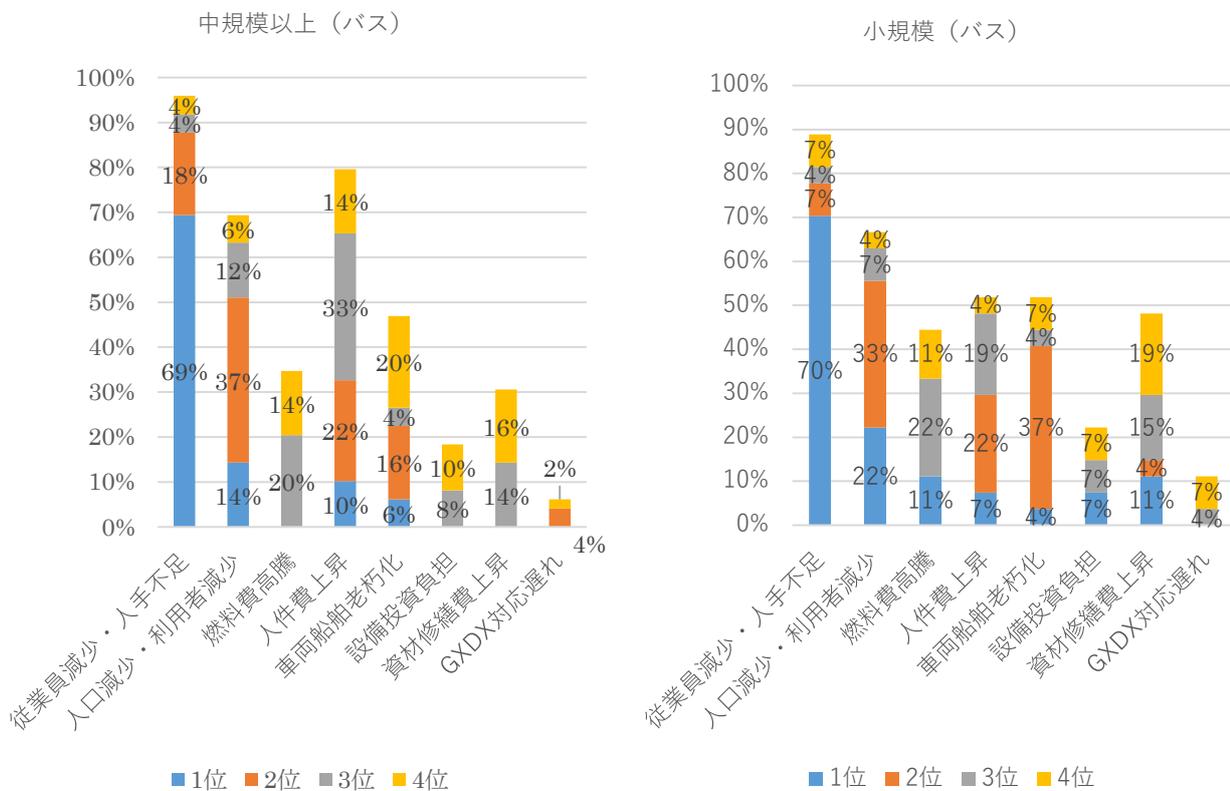
※エリアによる違いはn値が小さいため参考

<バス事業>

想定されるリスクとして挙げられた割合が多いのは、「従業員の減少、人手不足」であった。7割がこれを第1位に挙げて突出し、特に危機感の強いリスクとしている。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると「従業員の減少、人手不足」は、ほぼどのエリアも第1位と第2位で7割を超え、どこも最大のリスクと捉えていることが窺える。

<事業規模でみた想定リスク順位の回答割合>

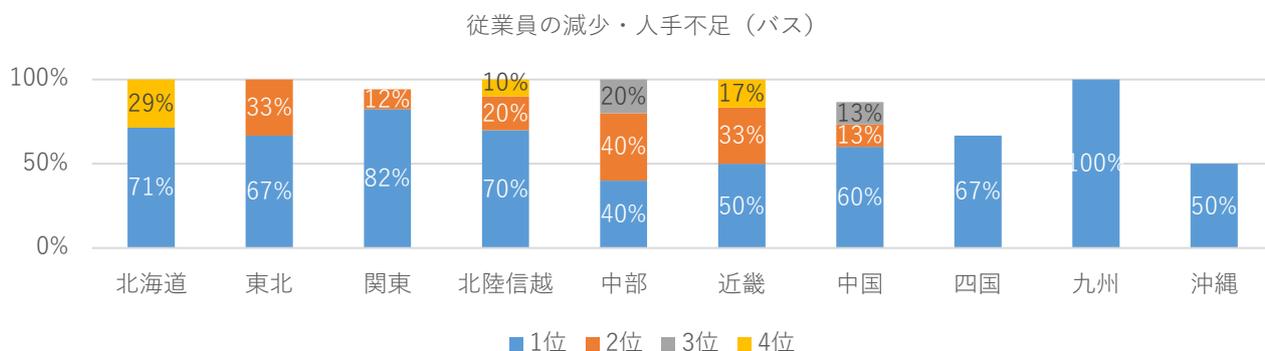


※n 値 中規模以上：バス 49、小規模：バス 27

回答された選択肢の重要度を把握するため、回答者は重要と考える順に選択肢に第1位から順番に順位

をつける方式とした。第5位以降は回答数が少なくなるためグラフは第1位から4位まで表示する。

<地方運輸局の単位でみた事業者の想定リスク順位の回答割合>



※n 値 北海道 7、東北 3、関東 17、北陸信越 10、中部 5、近畿 6、中国 15、四国 3、九州 8、沖縄 2

<バス事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

▶従業員の減少、人手不足、人口減少、利用者の減少、燃料の高騰、人件費の上昇等については、毎年10月のダイヤ改正でダイヤの減便、路線の統廃合、再編成により運行の効率化を図ることで対応。車両の老朽化については、出来るだけ新車による更新で対応。設備投資の負担については、金融機関からの設備融資で対応。

▶人手不足に伴い、仕事はあるにもかかわらず対応できる人員がいない、あるいは足りない状況が続いている。加えて、従業員の高齢化が進むことによる事故等トラブルの増加、病気等による休業が考えられる。若年層の取り込むには基本給の増額や休日を増やすことが急務と考えているが、対応が遅れているのが現状である。現在は仕事の効率化や部署を超えた作業協力を行っている。極力避けたいが、減便を検討しなければならない状況となっている。

▶2019年の台風災害とその後のコロナ禍のため、車両更新ができていない。また、車両価格も上昇していることで費用増加となっている。（リース料又は、償却費及び取得税等）

▶人手不足の深刻化で、生活路線維持も厳しい。設備関連（車両含む）の更新投資の必要性に対応できていない、コロナ期以降の借入金返済負担増で人件費を上げていきたくても満足に上げられず、人手不足に拍車

▶現在利益を確保できているのは、貸切部門において相当数仕事をこなしているからで、従業員が減少し貸切部門の仕事をこなせなくなると利益が減少していく

▶乗務員不足で募集しても応募が少ない、このままでは事業を維持できず縮小してゆく必要がある。人件費の上昇で一時的な対処は出来ていると考えるが、今後の人口減少で収入は減り、収支が合わなくなってしまうと考える

▶将来に向けて持続可能な安定経営の実現 ①官民連携による事業計画の策定と実施 ②民民連携による協働取り組みの実施(共同運行や運転者募集など) ③バス以外での財源確保に向けた取り組みを模索

▶バス運転手の高齢化に伴う減員から人手不足が懸念され、また、働き方改革による労働拘束時間の上限規制からこれに対応するため、貸切事業から充てることで人手不足を補っている。特に繁忙期の経営安

定を図る上で、若年層の運転手獲得を図ることが喫緊の課題であるも、全産業と比較し、賃金ベースで大きく劣っているため、採用することで人件費の拡大を伴う。

▶公共交通における運行時間の短縮（拘束時間の短縮）は、減便や利用が極めて少ない路線の廃止が必要と考え、働き方改革推進に向けていきたいと考えます。

▶従業員の減少・人手不足については、関係自治体・協会等と連携して積極的に会社説明会を開催するとともに、ハローワークや広告業者等を利用して継続的に広域な広報活動を行っている。

▶人件費上昇、燃料費の高騰については、賃金体系や福利厚生などを見直しているとともに、働きやすい環境の整備に努めている。

▶人手不足により、一人当たりの業務量が増えることで、心身への負担が増え、公共交通の安全・安心にリスクがある。

▶積極的な新卒・中途採用を行うことで新規人員を増やし、賃上げで既存の従業員へ還元し退職者を減らす。

▶民営バス事業者は路線バスを維持し、収益を確保する為の自社の運転士を行政から委託されているコミュニティバスやオンデマンドバスの運行に投入しないと自分達の走行エリアに他社から参入されてしまう為、無理をしても受託せざるをえず、経営状況が悪化する一方であると思います。（コミュニティバスは、低料金で朝から晩までの運行を望み、自社の路線バスのお客様を奪っている）→ベースアップによる待遇の改善により人員確保

▶人口減少により全体の運転免許取得者が減ったうえ、高齢化と合わせて運転士要因の不足に拍車がかかる。今後も運転手不足は続くと思われ、人材確保のため、待遇面の改善もより一層行っていく必要がある。また、資材調達コストや修繕費などの外注費の上昇が収支を圧迫していることからこれらのリスクへの対応原資を確保する為運賃改定の実施も、今後は必要と思われる。

▶人手不足により、運行を維持できなくなる可能性があります。しかしながら、即、外国人労働者への議論になりがちですが、邦人を雇用することへもっと視点を置いて議論を進めるべきではないかと思えます。また、地方の公共交通事情は以前より、自社路線において、非常に苦しい経営環境にあることから、都市部（東京などの人口密集地）の考え方ではなく、地方に合った考え方を、行政が主体となって議論や支援をいただきたいと考えます。

▶【1位】①乗務員が足りない中、生活路線を維持していこうとすると貸切事業、高速バス事業へ乗務員リソースを割くことが出来ず、収支構造としては利益が出にくくなる。利益に特化すると路線廃止をせざるを得ず、市場がない地域には民間による代替交通は難しく、結果的に行政のコストが上がる。最悪の場合、交通空白地帯が生まれる。【2位】②過疎地域が拡大すれば路線バスはその地域においてはトゥーマッチとなり廃止せざるを得ない。結果として交通不便者が生まれる。【3位】④物価高に応じて従業員の待遇改善をおこなっていかなければ事業の継続が出来ない。しかし、認可制度上の制約があり、予測不能な物価高に対してタイムリーに対応出来ない。【4位】⑥乗務員の待遇改善は短期的に見ても中長期的に見ても優先順位が高いため、限りある原資は設備投資まで回せない。結果、平均車齢が年々上がり、整備コストについても影響が出ている

▶人口減少が売上、事業の継続性に直結する最大のリスク⇒都市計画と連携した路線・運行エリアの集約化、マイカーからの転換の促進、交流人口の増加、移動需要創出の取り組み、DXの対応の遅れが、低生

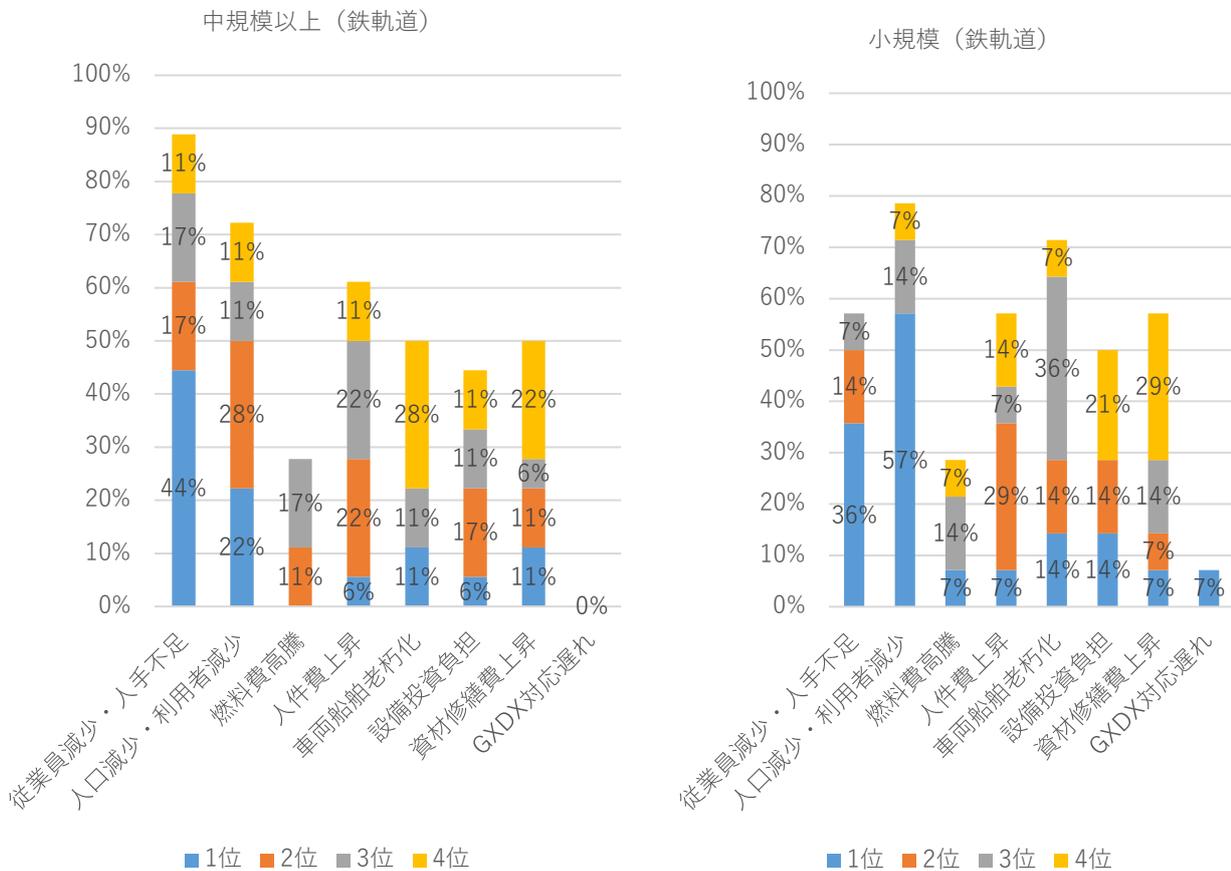
産な業務の温床となり、業界の魅力の低下、人材の流出、人手不足といった負のスパイラルを招くと懸念
 ⇒業務の簡素化・標準化、事業者の投資支援が必要

<鉄軌道事業>

想定されるリスクとして挙げられた割合が多いのは「従業員の減少、人手不足」であった。中規模以上の事業者で44%、小規模な事業者は36%がこれを第1位に挙げている。「人口減少、利用者減少」は、小規模な事業者は57%がこれを第1位に挙げている。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると「従業員の減少、人手不足」は北陸信越で、「人口減少、利用者減少」は東北、関東で、それぞれ第1位が多い。

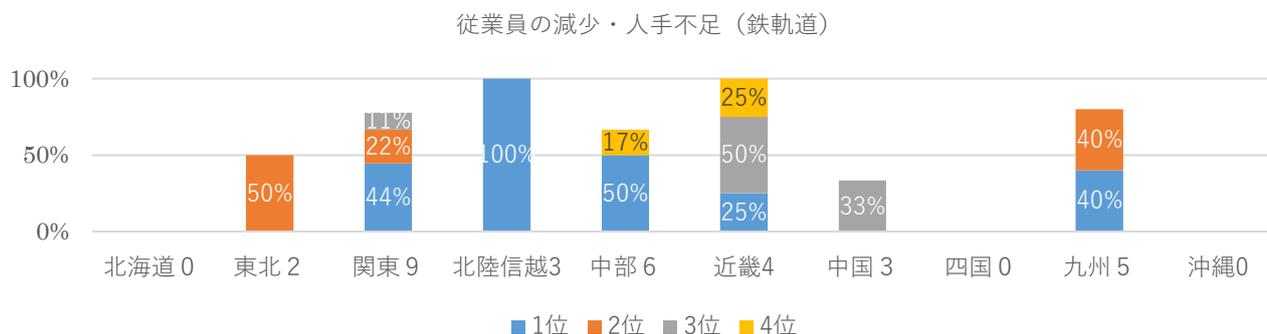
<事業規模でみた想定リスク順位の回答割合>



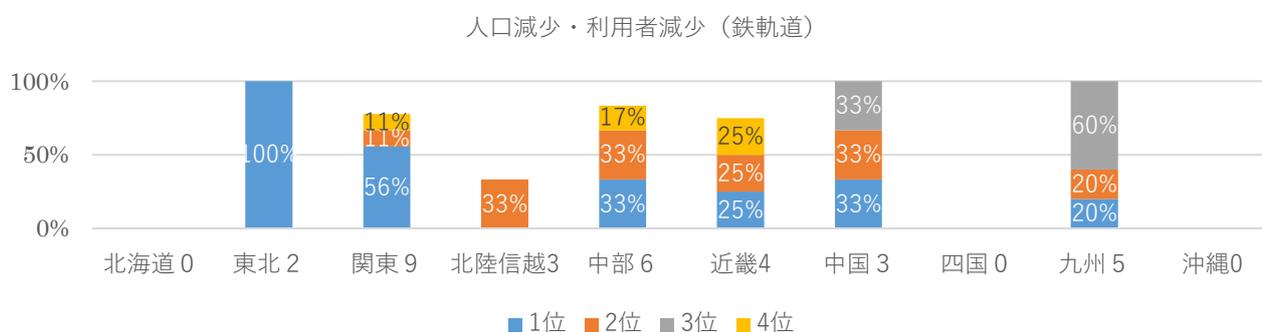
※n 値 中規模以上：鉄軌道 18、小規模：鉄軌道 14

回答された選択肢の重要度を把握するため、回答者は重要と考える順に選択肢に第1位から順番に順位をつける方式とした。第5位以降は回答数が少なくなるためグラフは第1位から4位まで表示する。

<地方運輸局の単位でみた事業者の想定リスク順位の回答割合>



※n 値 北海道 0、東北 2、関東 9、北陸信越 3、中部 6、近畿 4、中国 3、四国 0、九州 5、沖縄 0



※n 値 北海道 0、東北 2、関東 9、北陸信越 3、中部 6、近畿 4、中国 3、四国 0、九州 5、沖縄 0

<鉄軌道事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

▶異常気象による倒木やレール張り出し、獣害（まだ熊による事故はありませんが、イノシシによる事故）が数件報告されており、従来の軌道保全では対応しきれないのが現状。5年前の中間駅での行違いの実施により、乗客数、売上げは増えているが、これに伴い車両及び人員の増もあり、収支としては改善していない。車両も更新時期を迎え、車両購入価格の高騰、人員の確保も難しい状況で、国や自治体の助成頼みである。

▶ここ数年、新卒採用が極めて厳しい状態が続いており、採用のメインに中途採用に切り替えて人材確保を図っている。一方、ローカル鉄道の経営は運賃収入だけでは賄えず、行政支援をお願いしているが、物価や人件費の高騰に対し支援額の硬直性がゆえに厳しく、支援の枠組みの拡充を要請、上記支援においても、過疎地域を抱える自治体は財政的にも厳しいため、バス同様の赤字支援または支援額に応じた地方財政措置が必要。公共財として、国全体で支える仕組みを真剣に考える時期に来ている。車両整備等の外注先においても人材不足が課題となり、今後の発注先の確保も懸念材料

▶沿線の著しい人口減少により輸送人員は減少傾向にあることから、観光を主軸に地域と共にインバウンドを始めとした誘客の取組を進めるとともに、団体専用列車の運行等に注力している

▶現在、主な収入は運賃収入（通勤・通学・普通）であり、輸送人員はコロナ渦前までに回復している状況ですが、今後は人口減少などにより利用者の減少が考えられます。また、これまでは運転士はJRなどの経験者を嘱託社員として採用してきましたが、今後数年で退職し、その後は人件費の上昇が考え

られます。販売業の収入を増やすなどの方策や再構築（みなし上下分離）の適用を検討することも行っている状況です

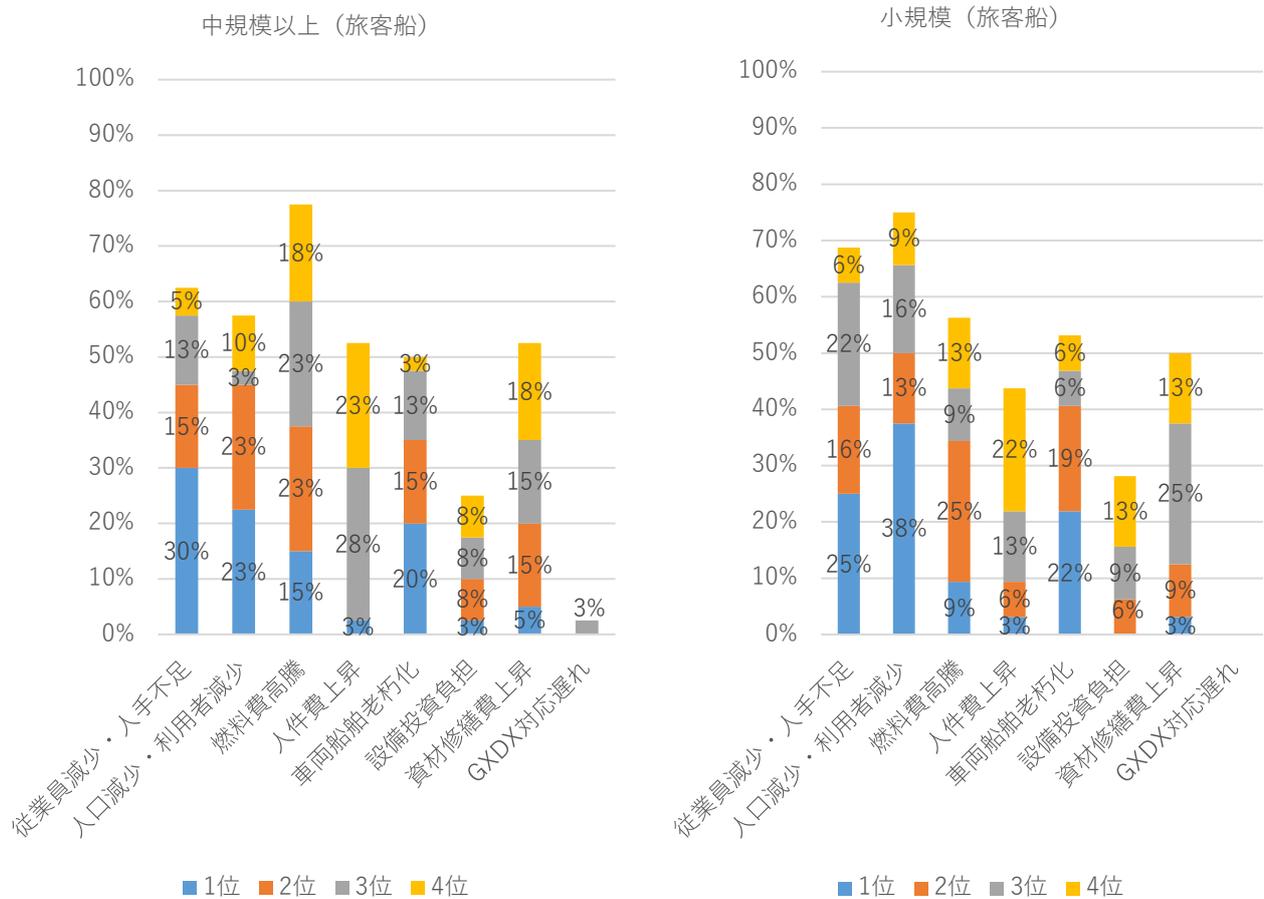
▶沿線の人口減少により経営基盤である旅客運輸収入が減少する一方で、施設の老朽化が深刻な状況となっている。国は地方鉄道にも大手私鉄並みの安全対策を求めるが、補助金も増えない中で物価高騰の影響によるコスト増が負担となっている。収入が増えないため社員給与も思うように上げられず、土日は休みたいという若者の志向もあるため、若い人材が集まらない。中小鉄道事業者にとって、ヒト、モノ、カネそれぞれにリスクを抱え事態は深刻である。

<旅客船事業>

想定されるリスクとして挙げられた割合が多いのは「従業員の減少、人手不足」と「人口減少、利用者減少」と「燃料費高騰」と「車両船舶老朽化」であった。「従業員の減少、人手不足」と「人口減少、利用者減少」と「車両船舶老朽化」は第1位に挙げる割合が高く、「車両船舶老朽化」は事業規模にかかわらず2割がこれを第1位に挙げている。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると「従業員の減少、人手不足」は北陸信越で、「人口減少、利用者減少」は四国で、「車両船舶老朽化」は関東でそれぞれ第1位が多い。

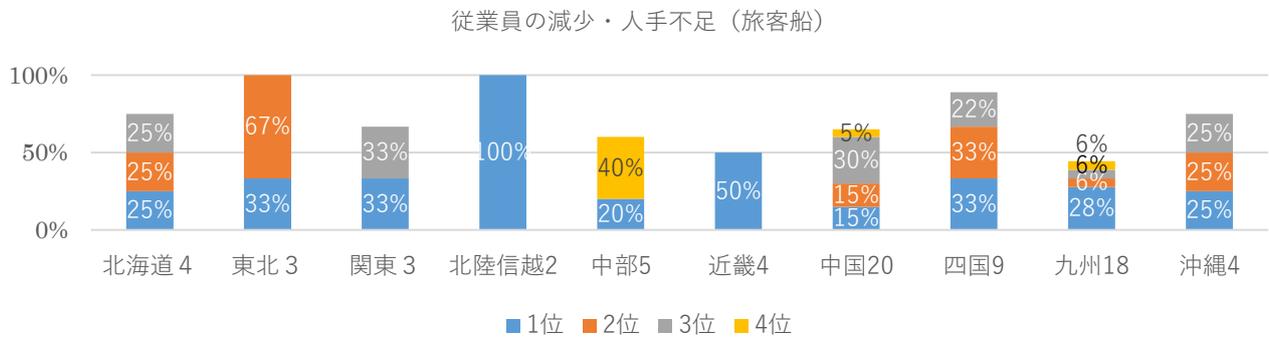
<事業規模でみた想定リスク順位の回答割合>



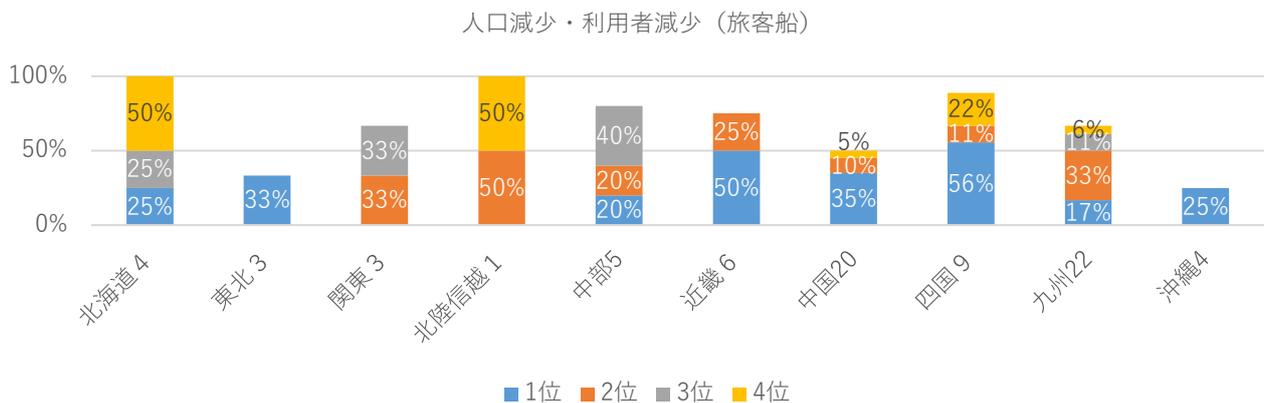
※n 値 中規模以上 (旅客船) 40、小規模 (旅客船) 32

回答された選択肢の重要度を把握するため、回答者は重要と考える順に選択肢に第1位から順番に順位をつける方式とした。第5位以降は回答数が少なくなるためグラフは第1位から4位まで表示する。

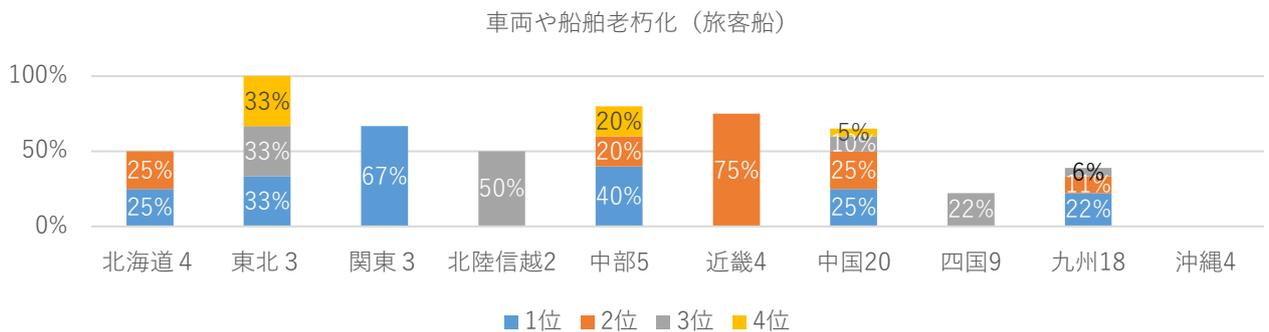
<地方運輸局の単位でみた事業者の想定リスク順位の回答割合>



※n 値 北海道4、東北3、関東3、北陸信越2、中部5、近畿4、中国20、四国9、九州18、沖縄4



※n 値 北海道4、東北3、関東3、北陸信越2、中部5、近畿4、中国20、四国9、九州18、沖縄4



※n 値 北海道4、東北3、関東3、北陸信越2、中部5、近畿4、中国20、四国9、九州18、沖縄4

<旅客船事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

▶船価の異常な高騰、ドック費用の急激な上昇によるコスト増が最大のリスクと考える。対策は運賃の値上げかと思うが限界がある。国庫補助航路に限らず一般旅客定期航路事業用の船舶に関しては公共投資が必要（出

来れば建造費の1/2が理想)。公共交通は社会の重要インフラであり、社会保障費と同等の扱いをすべきだと考える。先日欧州へ視察に行ったが公設民営または手厚い支援が行われており、安価な運賃・新しい車両でバスやトラムが運行されており、大変羨ましく感じた。

▶弊社は離島2島への定期航路を担っている。両島とも島民の高齢化と人数の減少が進んでおり、今後も改善は期待できない。しかしながら、島民の生活手段としての航路であり、廃路は困難な中、船舶の老朽化による修繕費、燃料の高騰等により、営業費用は年々増加しており、営業損益は悪化する一途である。対策として、航路や便数の見直しによるコスト削減を考えている。

▶⑥設備投資の負担と⑤車両や船舶の老朽化は背中合わせの課題であります。③燃料費の高騰や⑦資材や修繕費の上昇によりコストが上昇する傾向が続き、②人口減少、利用者の減少による売上の減少に歯止めが利かず、①従業員の減少、人手不足になれば④人件費の高騰も受け入れなければなりません。GXやDXへの対応の遅れへの対応は大きな投資が想定されます。上記のように公共交通は様々なリスクを抱えており、そのリスクの顕在化により多くの事業者の経営が圧迫されているのが現状です。その場しのぎの行政支援では根本的な解決には至りません。公設公営や上下分離など欧米各国のような行政による公共交通支援を求めるものです。

▶利用者数減による収入減の一方で、支出コストはインフレにより高騰する一方です。収支のバランスが取りづらい状況下において、事業継続していく為には、運賃見直し、減便が必要と考え、2026年初より運賃値上げ、減便を予定しております

▶乗組員・海務・工務の人材確保が、今後顕在化する見込み。定期航路の便数確保には、いずれも必要である。利用者数の減少については、観光需要の高まりで総利用者数はコロナ禍後対前年増を続けている。人口減少は、離島航路従事者にとって、働き手が減少することであり人材確保とも深く関係する。離島内の観光需要喚起(芸術祭)や公共工事やホテル参入は、フェリー乗船の需要が増えるためプラスに作用する。人口減少が続く中で、船舶のリプレイスは費用対効果(投資回収)の面で不安が残る。また、資材費と人件費の高騰によりドック費用や新造船費用への影響は大きい。特に新造船は、従来の価格の1.5倍相当へ増加している。

▶【運航に関わるコスト増】燃料費や資材・修繕費など運航に関わるコストの増加は、営業収益の圧迫に直結し、適正な収益確保や次代への投資が困難になるリスクが高まります。これらについては自社内においてはDX化の推進等による業務効率化・コスト削減に取り組みつつ、サービス面で顧客に受け入れられる価値提供を通じて運賃転嫁を行い、持続的に収益を確保する体制を構築する所存です。【運航に関わる人で不足】特に海上従業員における人手不足が喫緊の課題であり、当社でも貨物航路でのダイヤ変更を余儀なくされる事態となりました。グループ内での人員の融通や採用活動の強化を図ります。さらに今年度より全海上従業員にタブレット端末を配布し、船上においてもDX化や迅速な情報伝達が可能な体制を構築しました。経営の透明性を高め、エンゲージメント向上による人員定着も図り、人員不足を乗り越えていく所存です。

(2) 現在の経営状況

4・2・1 輸送人員の変化

2. 輸送人員は、2019年度と比べて2024年度はどのように変化しましたか

①変わらない ②増加した(____%程度) ③減少した(____%程度)

輸送人員の変化に対して、どのように対応しようとしていますか

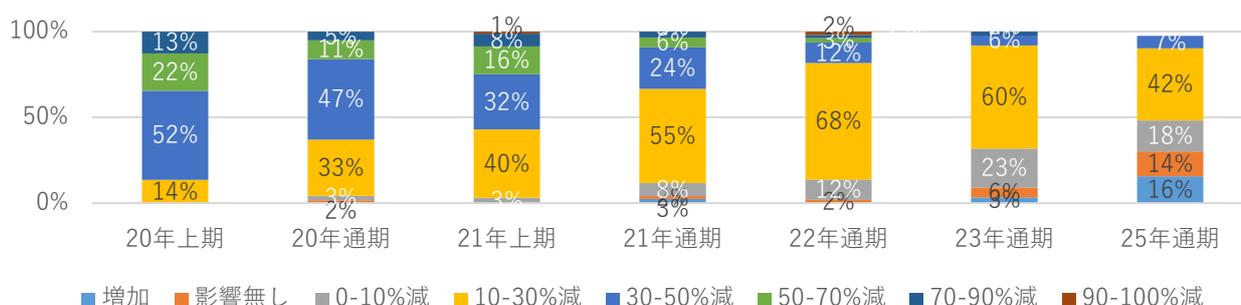
輸送人員はコロナ渦前と比べ「減少した」とする事業者が6割～7割で、コロナ渦前まで戻っていない。減少幅は縮小したが、現在もコロナ渦前と比べ「10～30%減少」が4割みられる

【概況】輸送人員はコロナ渦前の2019年度と比べ「減少した」と回答した事業者が6割で、コロナ渦前には戻っていない。ただ減少した割合は縮小傾向にあり、コロナ渦当初の2020年上期は「30～50%減」が最多となり、輸送人員は大幅に減少した。2021年以降は「10～30%減」が最多で、近年では「0～10%減」や「影響なし」、「増加した」が増えて、減少した割合はさらに縮小している。しかし現在も輸送人員は2019年度に比べ「10～30%減」とする事業者が4割みられる。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい(※)
バス事業	輸送人員が「減少した」は最多で6割、減少した割合は20%以上の減少が小規模な事業者で5割	「減少した」は関東、北陸信越、中部で少ない。減少した割合は北陸信越と中部で大きい
鉄軌道事業	輸送人員が「減少した」が最多で、中規模以上の事業者で7割、小規模な事業者では8割みられる。バスや旅客船と異なり軽微な「10%未満」の減少が3割と比較的多い	「減少した」は東北、関東、中部、中国、九州で多い。減少した割合は軽微な「10%未満」が中部、九州で多い
旅客船事業	輸送人員が「減少した」が最多で6割、減少した割合は30%以上の減少が小規模な事業者で4割	「減少した」は東北、北陸信越、中部、中国、九州で多い。減少した割合は比較的大きな「50～60%未満」が北陸信越、中国でみられる

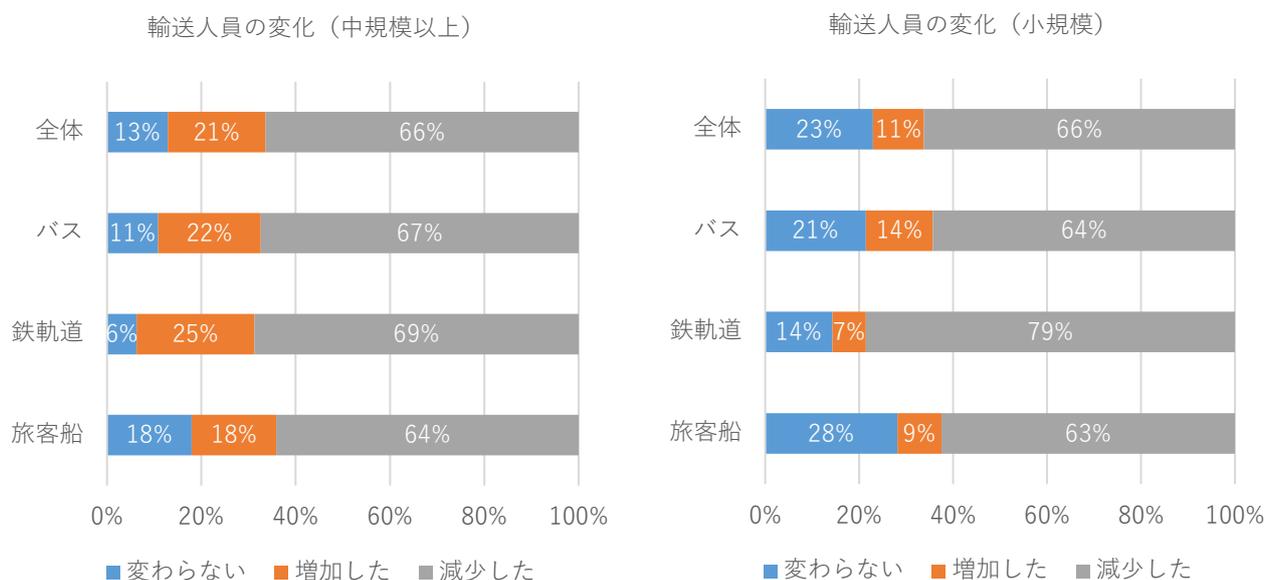
※エリアによる違いはn値が小さいため参考

<参考：輸送人員の変化(2019年度比)> ※調査対象数が今回調査より少ないデータのため参考



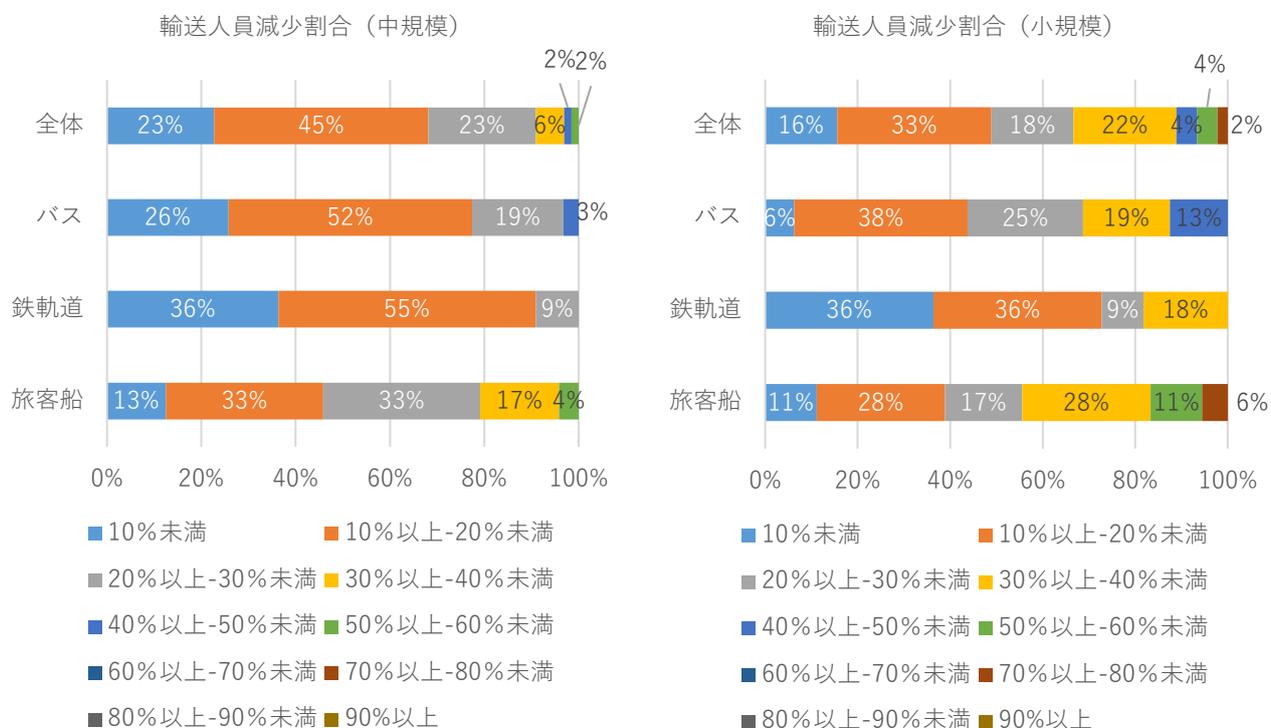
※n値 20上期 110、20通期 119、21上期 93、21通期 120、22通期 109、23通期 88、25通期 83

<事業規模と交通モードでみた輸送人員の変化の割合>



※n 値 中規模以上：バス 46、鉄軌道 16、旅客船 39 小規模：バス 28、鉄軌道 14、旅客船 32

<事業規模と交通モードでみた輸送人員の変化（2019年度比）の割合>



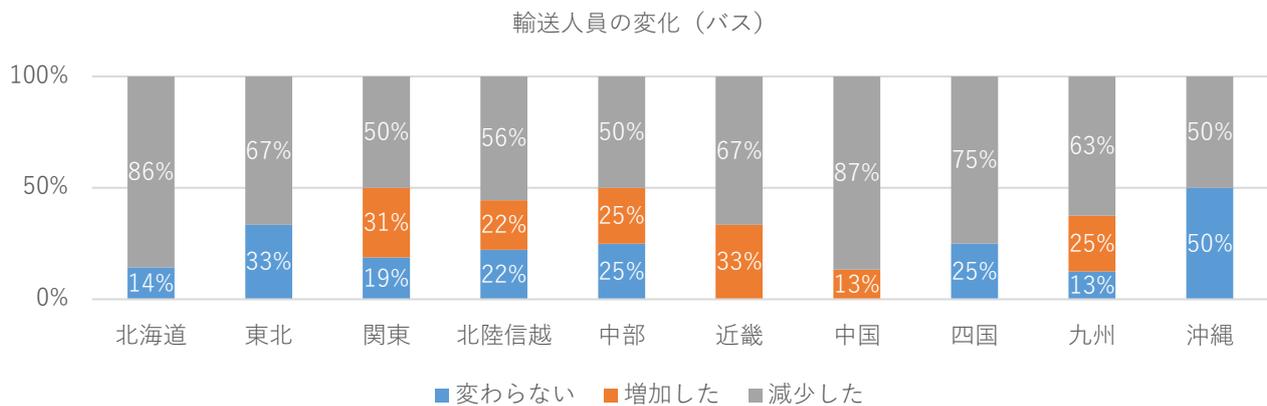
※n 値 中規模以上：バス 31、鉄軌道 11、旅客船 24 小規模：バス 16、鉄軌道 11、旅客船 18

<バス事業>

輸送人員は「減少した」が最多で6割。20%以上の減少が小規模な事業者で5割。

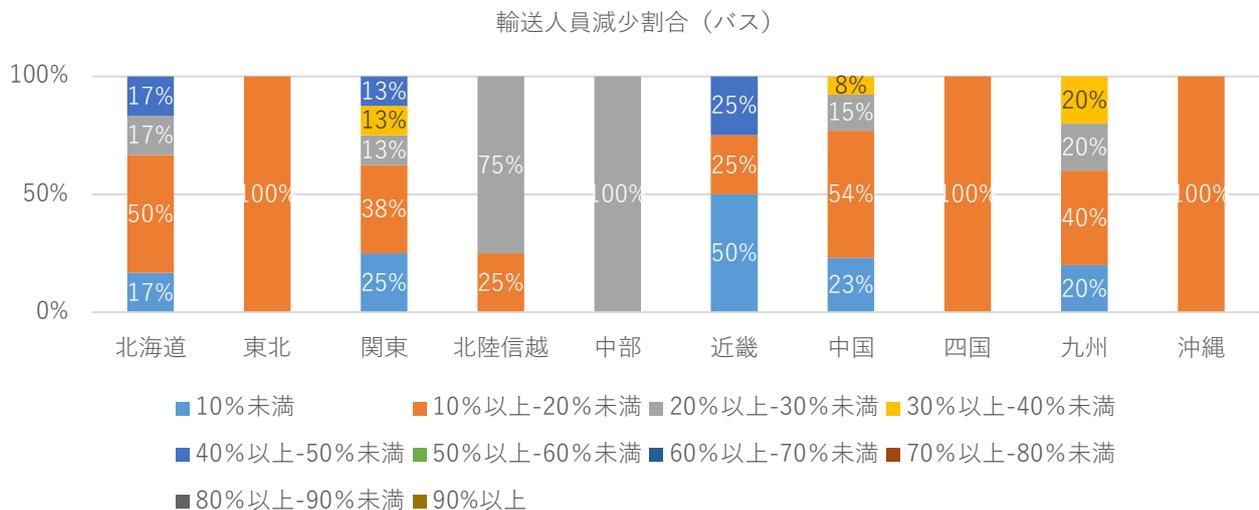
事業者の回答を地方運輸局の単位でみると「減少した」は、関東、北陸信越、中部で少ない。減少した割合は北陸信越、中部で「20%～30%未満」の減少が多い。

<地方運輸局の単位でみた事業者の輸送人員の変化の割合>



※n 値 北海道 8、東北 3、関東 16、北陸信越 9、中部 4、近畿 6、中国 15、四国 4、九州 8、沖縄 2

<地方運輸局の単位でみた事業者の輸送人員減少（2019年度比）の割合>



※n 値 北海道 6、東北 2、関東 8、北陸信越 4、中部 2、近畿 4、中国 13、四国 2、九州 5、沖縄 1

<バス事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

- ▶旅客数に関しては年々増加傾向にありコロナ以前に追いつきつつある。問題は輸送能力が追いついていないところにある。ドライバーの採用を促進しなければならない
- ▶ダイヤ改正でダイヤの減便、路線の統廃合、再編成により運行の効率化で対応
- ▶行政の対応が中心となるが、輸送体制の再編が進んでいる

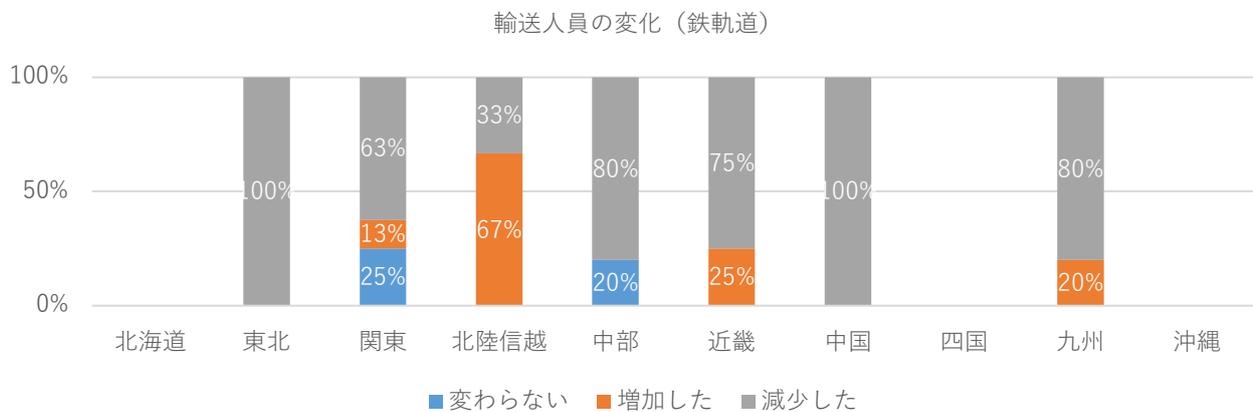
- ▶乗合バスからコミュニティバスへの移行をはかる
- ▶他事業者とのダイヤ調整、乗車券の共通化等、旅客の利便性向上で増収を図っている
- ▶既存の当該路線への現実的な対応をしつつ、新たなバス需要の創造に注力するとともに、さらなる需要が見込まれる既存路線に対し、積極的に経営資源を投入していく
- ▶ここ数年 IC 化が進んだこと、沿線の高校との連携、ダイヤ改正など
- ▶需給状況に合わせたダイヤ編成及び運賃改定による平均支払額の上昇。また著しい不採算路線について委託事業化を行った
- ▶赤字路線の再編、廃止は止まらないが効率的にバスの運行を見直し収支改善につなげている
- ▶2024 年 に大幅な路線・ダイヤの見直しを行ったため、単純比較はできないが、交通系 IC カードの導入等の利便性向上による利用促進等を実施している
- ▶主要利用者である高校生のバス利用促進のため幾つかの自治体では定期券の運賃補助が行われている
- ▶観光路線の輸送人員増加に対し、輸送力の制限から予約制を導入した他、他社バスの庸車を確保し対応

<鉄軌道事業>

輸送人員は「減少した」が最多で、中規模以上の事業者で 7 割、小規模な事業者は 8 割。減少した割合はバスや旅客船と異なり、軽微な「10%未満」の減少が 3 割と比較的多い。

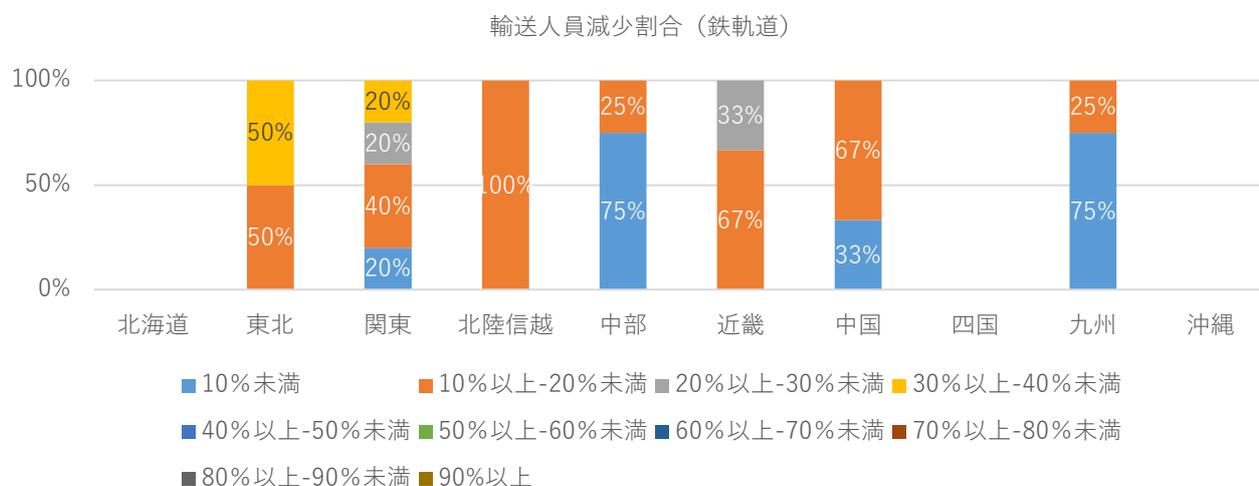
事業者の回答を地方運輸局の単位でみると「減少した」は東北、関東、中部、中国、九州で多い。減少した割合は軽微な「10%未満」が中部、九州で多い。

<地方運輸局の単位でみた事業者の輸送人員の変化（2019 年度比）の割合>



※n 値 北海道 0、東北 2、関東 8、北陸信越 3、中部 5、近畿 4、中国 3、四国 0、九州 5、沖縄 0

<地方運輸局の単位でみた事業者の輸送人員減少（2019年度比）の割合>



※n 値 北海道 0、東北 2、関東 5、北陸信越 1、中部 4、近畿 3、中国 3、四国 0、九州 4、沖縄 0

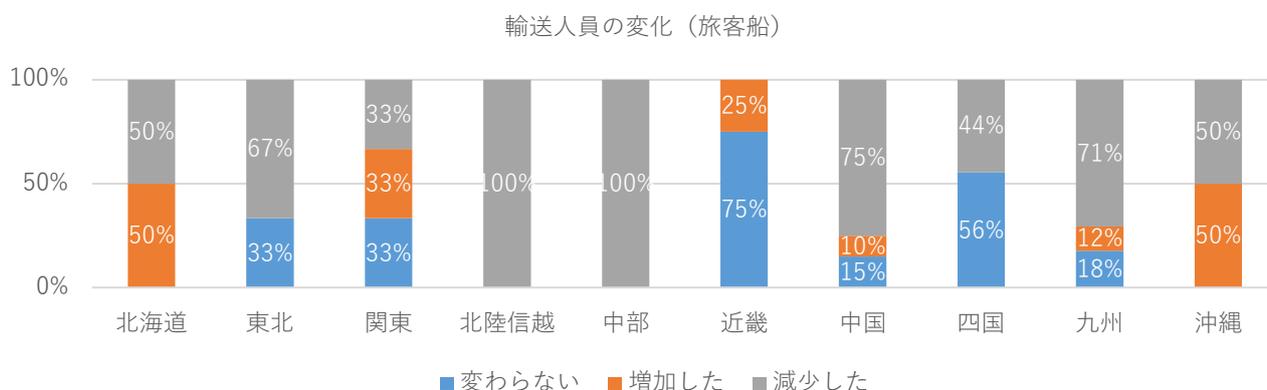
<鉄軌道事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

- ▶ 運賃の適正化、イベントの充実、バスとの連携による交通網の維持
- ▶ 通勤通学の時間帯に増便及び2両編成（通常1両）での運行。ICOCAの導入中、2026年4月の運用開始を目指す。
- ▶ 沿線の活性化を促すためイベントを実施、市と協力し町を活性化する
- ▶ 総数は沿線に小中一貫校が新設され、通学輸送の大幅な伸びがあるが、それを除くと10%減。観光需要の掘り起しに注力している
- ▶ 貸切・団体列車の取組強化、本社業務の多能職化
- ▶ 利用者ニーズに合ったダイヤ編成、臨時便の運行・各割引サービス等の多様化やサービス向上・運賃改定
- ▶ 令和6年6月29日から減便しているダイヤを元に戻すことを目標に、必要な乗務員数が確保できるよう、令和8年度から乗務員の正規化を実施するほか、職員募集特設サイトを開設するなど、増便に向け必要な人員確保に努めていく。増便に向け必要な人員確保に努めていく。
- ▶ 観光路線の輸送人員増加に対し、輸送力の制限から予約制を導入した他、他社バスの庸車を確保し対応

<旅客船事業>

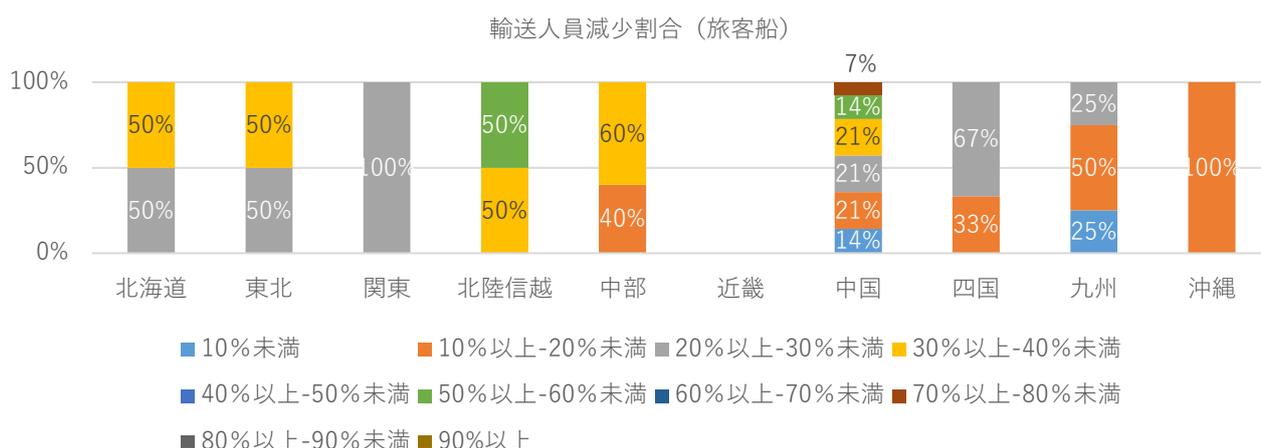
輸送人員は「減少した」が最多で6割。減少した割合は30%以上の減少が小規模な事業者で4割。事業者の回答を地方運輸局の単位でみると「減少した」は、東北、北陸信越、中部、中国、九州が多い。減少した割合は比較的大きい「50%～60%未満」が北陸信越、中国で見られる。

<地方運輸局の単位でみた事業者の輸送人員の変化（2019年度比）の割合>



※n 値 北海道 4、東北 3、関東 3、北陸信越 2、中部 5、近畿 4、中国 20、四国 9、九州 17、沖縄 4

<地方運輸局の単位でみた事業者の輸送人員減少（2019年度比）の割合>



※n 値 北海道 2、東北 2、関東 1、北陸信越 2、中部 5、近畿 0、中国 14、四国 3、九州 12、沖縄 1

<旅客船事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

- ▶ 航路の見直しや便数の調整で経費を圧縮
- ▶ 工事関係がない場合の人員は大幅に減少がある。他イベント企画を考え人員増加を目指したい
- ▶ コロナ禍より減少している人員に対応すべく旅客船の安全対策を含めた PR 活動の実施
- ▶ インバウンドの増加や国内旅行の回帰、並びに船で旅行する認知度の拡大を機会と捉え、積極的な誘致拡大を図ります
- ▶ 国庫補助航路であるため、国、県、市、漁協の方とよりよい運航について議論を重ねています。
- ▶ 島民利用者数の減は進む一方のため一般観光利用客の誘客施策を実施
- ▶ MaaS を活用したデジタルチケットの造成や関係部局等と連携し島内誘客に係る企画等を検討するなど、フェリーを積極的に PR することによる利用促進に努めてまいります

4・2・2 売上金額の変化

3. 売上金額は、2019年度と比べて2024年度はどのように変化しましたか

①変わらない ②増加した（_____％程度） ③減少した（_____％程度）

売上金額の変化に対して、どのように対応しようとしていますか

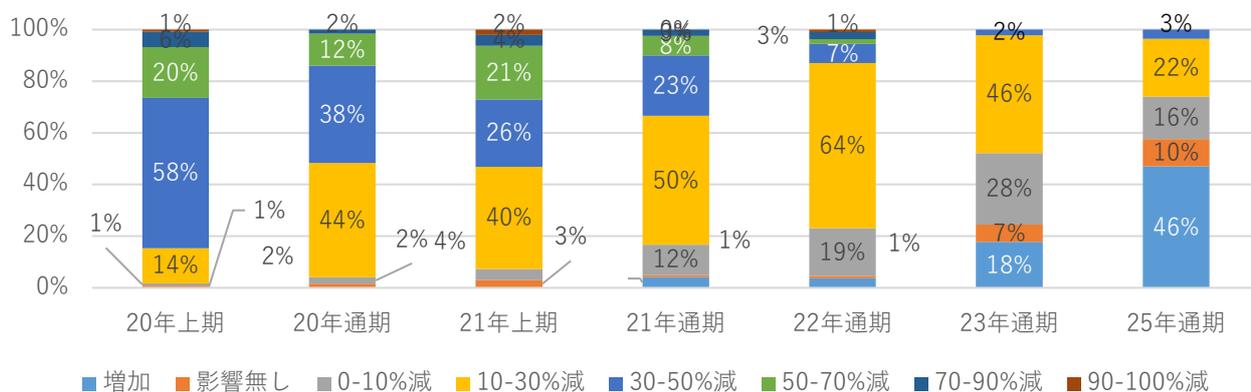
売上金額はコロナ渦前と比べ「減少した」とする事業者が、小規模な事業者は6割で、コロナ渦前まで戻っていない。ただ減少幅は縮小が続いており、今回調査では「増加したが」4割となった

【概況】売上金額は、コロナ渦前の2019年度と比べ「減少した」が、中規模以上の事業者全体で4割、小規模な事業者では6割で、コロナ渦前まで戻っていない。ただ減少の割合は縮小傾向にあり、コロナ渦当初の2020年上期は「30～50%減」が最多となり大幅に減少したが、その後は「10～30%減」が最多となり、さらに減少割合は縮小している。しかし現在も売上金額は2019年度に比べ「10%未満」の減少が中規模以上の事業者で4割みられる。一方で近年は「0～10%減」や「影響なし」、「増加した」が増えており、中規模以上の事業者の4割が「増加した」と答えている。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）
バス事業	「増加した」が、中規模以上の事業者は5割。小規模な事業者は「増加した」が2割で、事業規模により状況が異なる。増加した割合は、「10%～20%未満」が最多、減少した割合は、20%未満の減少が大半	「増加した」は東北、関東、北陸信越、中部、近畿、九州が多い。「減少した」は北海道、中国が多い。
鉄軌道事業	「増加した」が、中規模以上の事業者は5割。小規模な事業者は「増加した」が3割で、事業規模により状況が異なる。増加した割合は、「10%～20%未満」が最多、減少した割合は、20%未満の減少が大半	「増加した」は北陸信越、中部、九州が多い。「10%未満」の増加が大半。「減少した」は東北、中国が多い。
旅客船事業	「増加した」が、中規模以上の事業者は3割。バスや鉄軌道事業よりも「増加した」の割合は少ない。小規模な事業者は「増加した」が1割で、事業規模により状況が異なる。増加した割合は、中規模以上の事業者は軽微な「10%未満」と「10%～20%未満」がともに3割、小規模な事業者は「10%未満」が最多で5割。減少した割合は、バスや鉄軌道事業より大きい	「増加した」は近畿以外でみられる

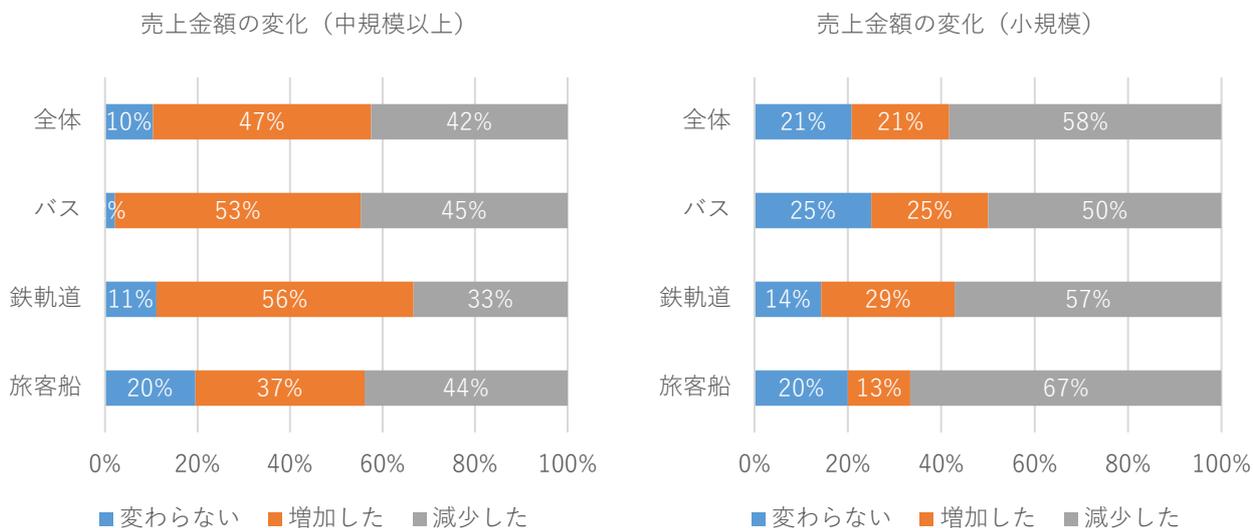
※エリアによる違いはn値が小さいため参考

<参考：売上金額の変化（2019 年度比）> ※調査対象数が今回調査より少ないデータのため参考



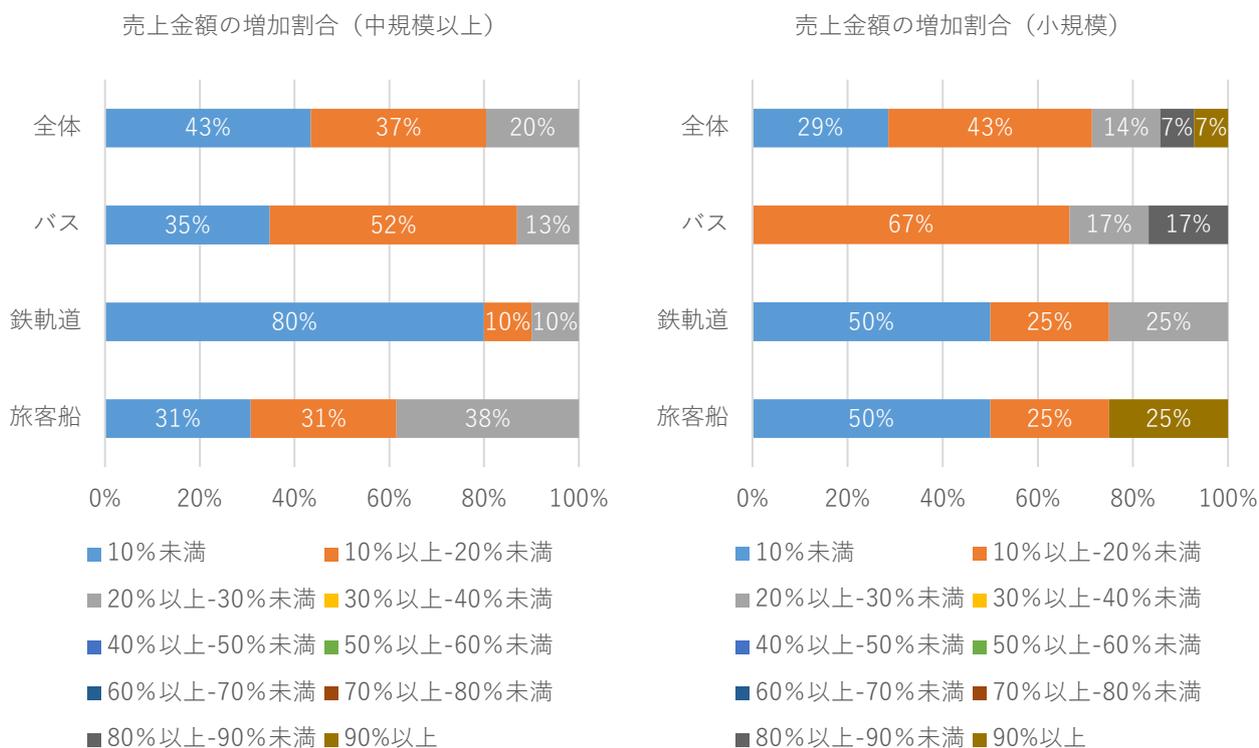
※n 値 20 上期 117、20 通期 122、21 上期 96、21 通期 120、22 通期 108、23 通期 90、25 通期 87

<事業規模と交通モードでみた売上金額の変化（2019 年度比）の割合>

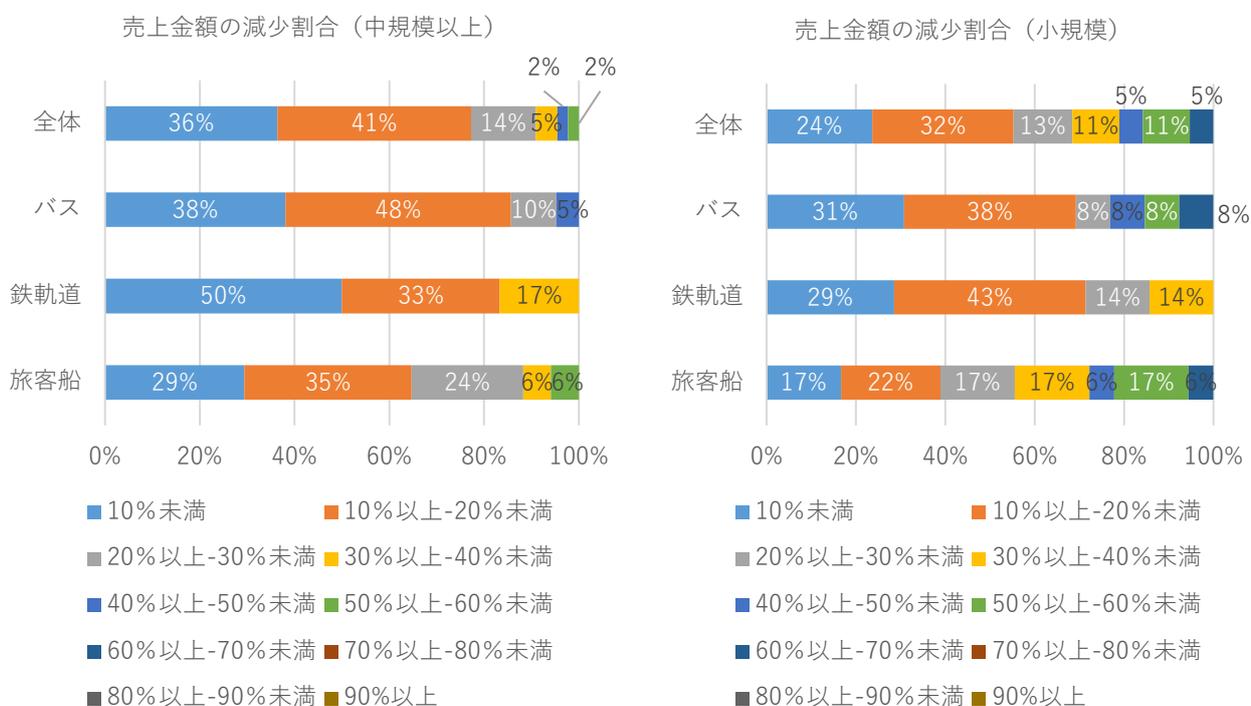


※n 値 中規模以上：バス 47、鉄軌道 18、旅客船 41 小規模：バス 28、鉄軌道 14、旅客船 30

<事業規模と交通モードでみた売上金額の増加割合（2019年度比）>



<事業規模と交通モードでみた売上金額の減少割合（2019年度比）>



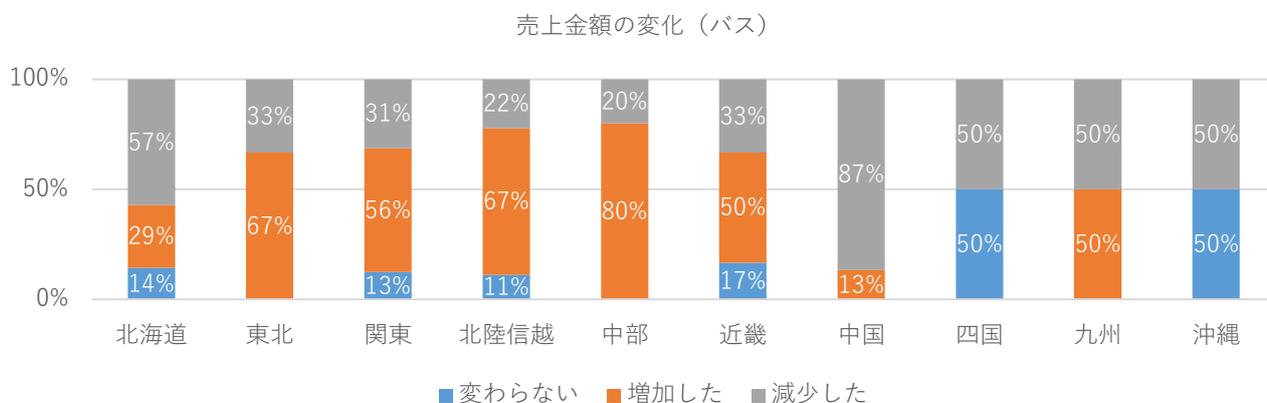
※n 値 中規模以上：バス 21、鉄軌道 6、旅客船 17 小規模：バス 13、鉄軌道 7、旅客船 18

<バス事業>

売上金額は「増加した」が、中規模以上の事業者は53%。小規模な事業者は「増加した」が25%で、事業規模により状況が異なる。増加した割合は、「10%～20%未満」が最多で、中規模以上の事業者で52%、小規模な事業者は67%。減少した割合は、20%未満の減少が大半で、中規模以上の事業者は8割を超え、小規模な事業者は7割となっている。

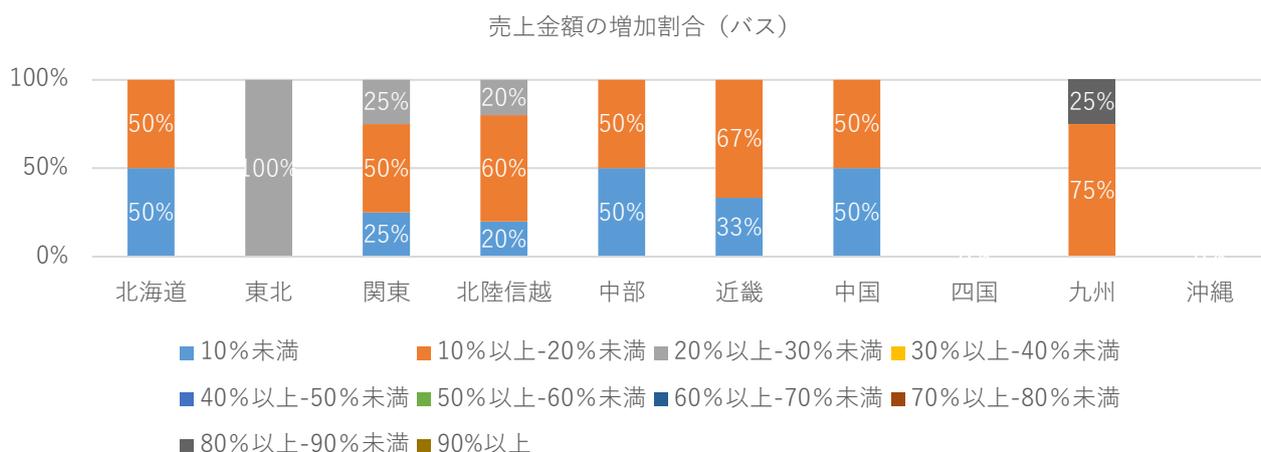
事業者の回答を地方運輸局の単位でみると「増加した」は、東北、関東、北陸信越、中部、近畿、九州で多く、特に東北は「20%～30%未満」の増加が多い。「減少した」は北海道、中国で多く、「10%～20%未満」の減少が最多となっている。

<地方運輸局の単位でみた事業者の売上金額の変化（2019年度比）の割合>

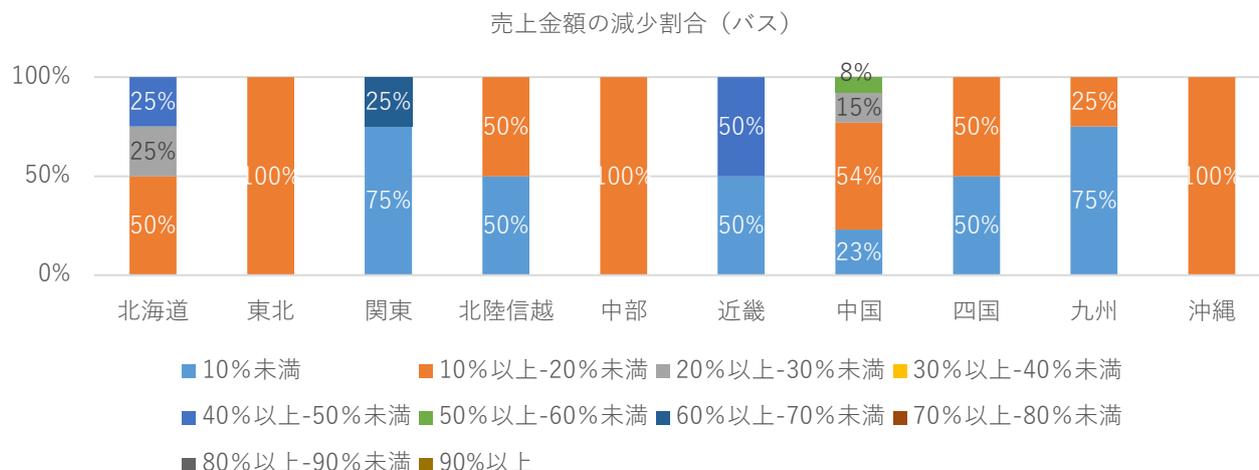


※n 値 北海道 8、東北 3、関東 16、北陸信越 9、中部 5、近畿 6、中国 15、四国 4、九州 8、沖縄 2

<地方運輸局の単位でみた事業者の売上金額の増加割合（2019年度比）>



<地方運輸局の単位でみた事業者の売上金額の増加割合（2019 年度比）>



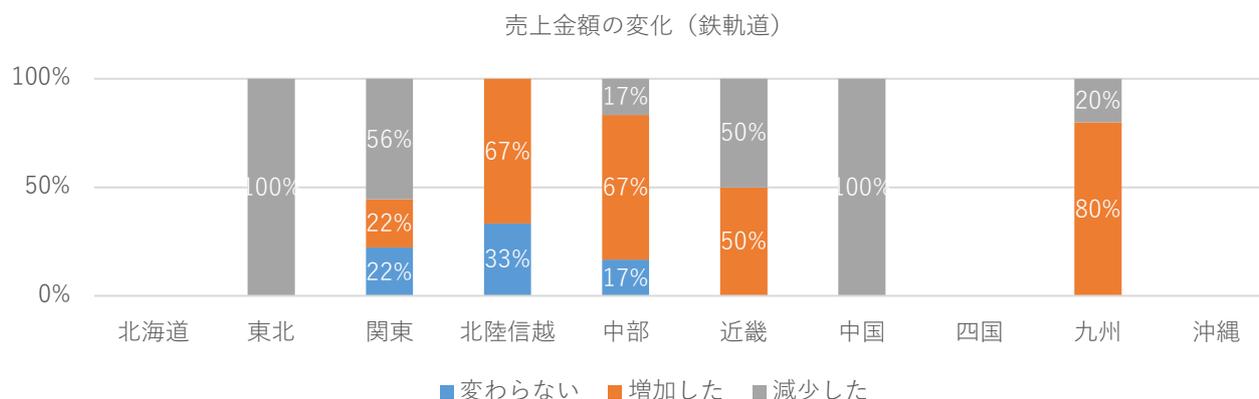
※n 値 北海道 4、東北 1、関東 4、北陸信越 2、中部 1、近畿 2、中国 13、四国 2、九州 4、沖縄 1

<鉄軌道事業>

売上金額は「増加した」が、中規模以上の事業者は 56%。小規模な事業者は「増加した」が 29%、事業規模により状況が異なる。増加した割合は、「10%～20%未満」が最多で、中規模以上の事業者で 80%、小規模な事業者は 50%。減少した割合は、20%未満の減少が大半で、中規模以上の事業者は 8割を超え、小規模な事業者は 7割となっている。

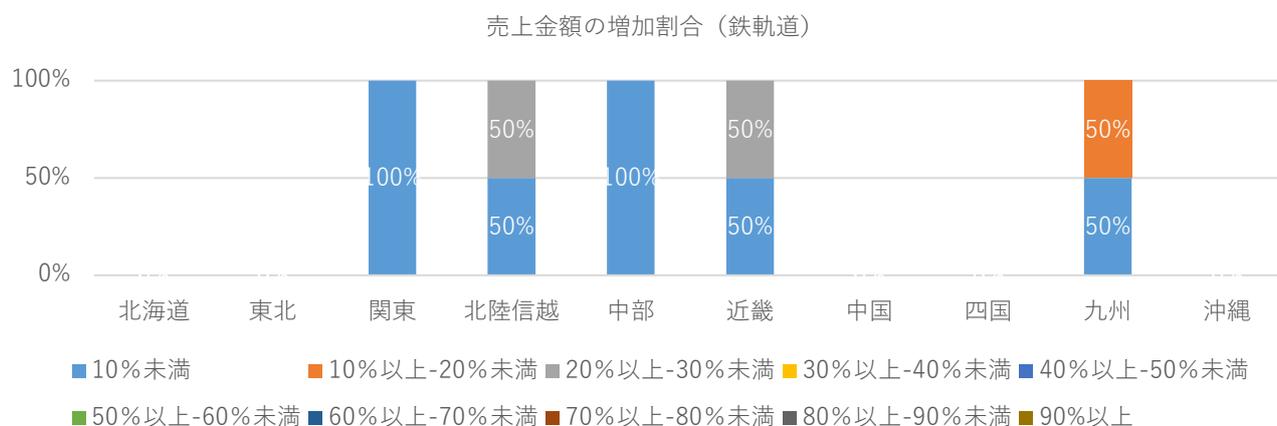
事業者の回答を地方運輸局の単位でみると「増加した」は北陸信越、中部、九州で多い。軽微な「10%未満」の増加が大半である。「減少した」は東北、中国で多い。中国は「10%～20%未満」の減少が多い。東北は「30%～40%未満」の減少がみられる。

<地方運輸局の単位でみた事業者の売上金額の変化（2019 年度比）の割合>

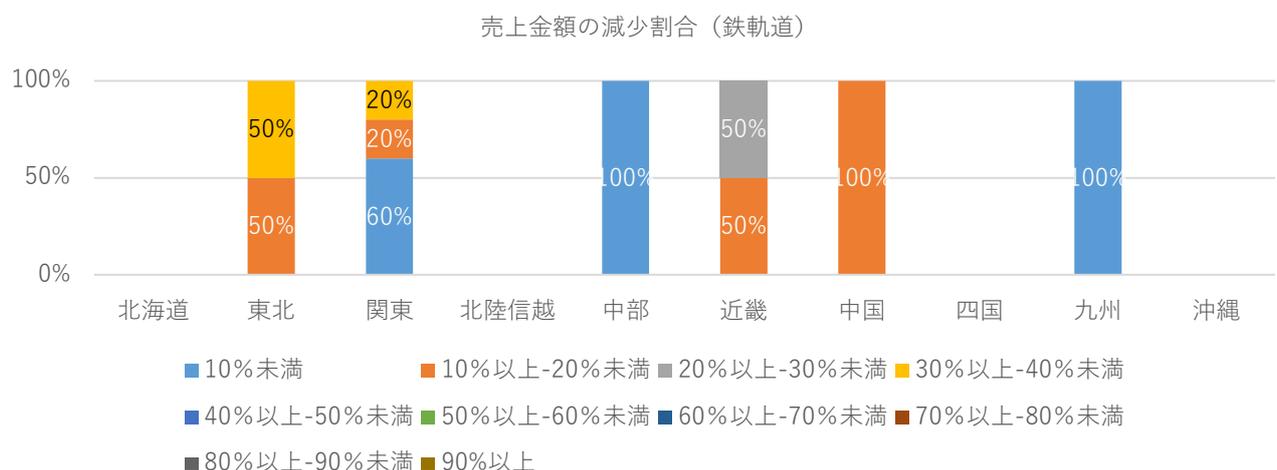


※n 値 北海道 0、東北 2、関東 9、北陸信越 3、中部 6、近畿 4、中国 3、四国 0、九州 5、沖縄 0

<地方運輸局の単位でみた事業者の売上金額の増加割合（2019年度比）>



<地方運輸局の単位でみた事業者の売上金額の減少割合（2019年度比）>



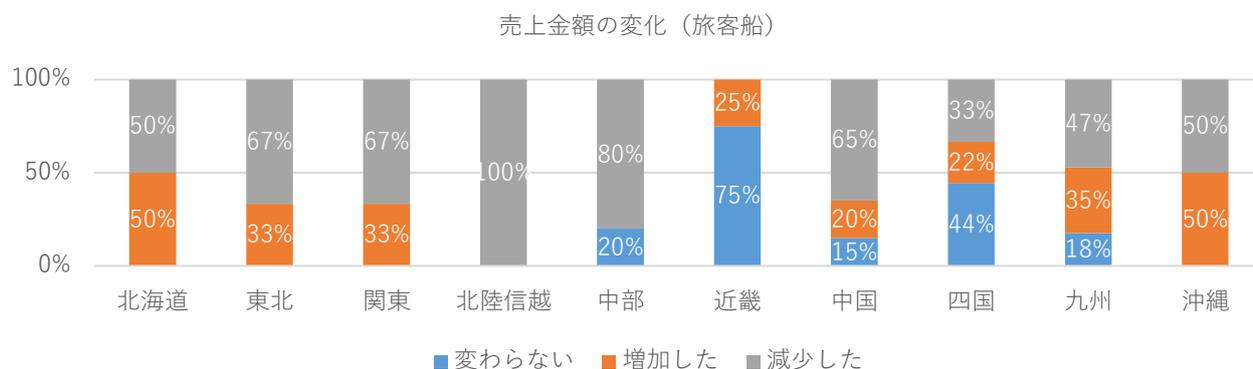
※n 値 北海道 0、東北 2、関東 5、北陸信越 0、中部 1、近畿 2、中国 2、四国 0、九州 1、沖縄 0

<旅客船事業>

売上金額は「増加した」が、中規模以上の事業者は37%で、バスや鉄軌道事業よりも「増加した」の割合は少ない。小規模な事業者は「増加した」は13%で、事業規模により状況が異なる。増加した割合は、中規模以上の事業者は軽微な「10%未満」と「10%～20%未満」がともに3割、小規模な事業者は「10%未満」が最多で50%。減少した割合は、バスや鉄軌道事業より大きく、20%以上の減少が、中規模以上の事業者は3割、小規模な事業者は6割。

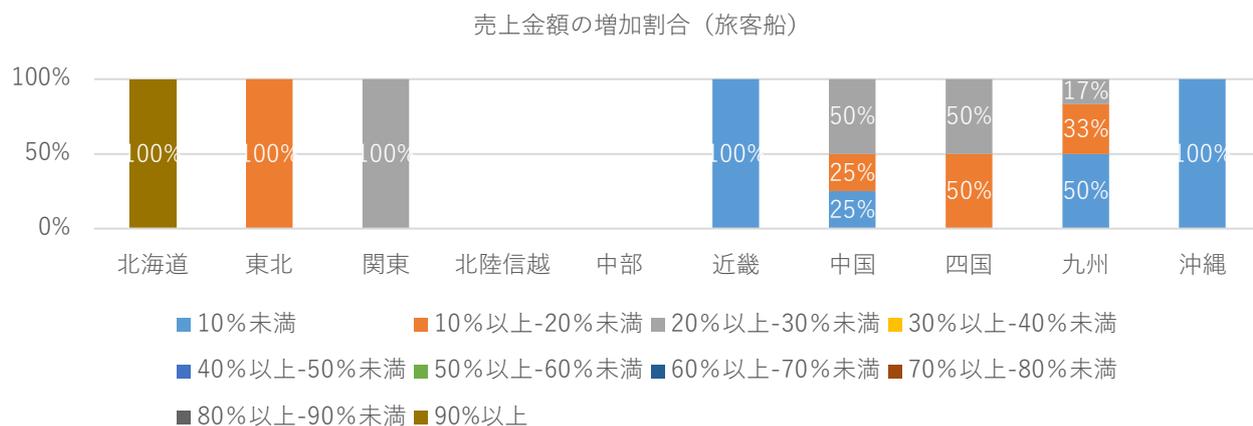
事業者の回答を地方運輸局の単位でみると「増加した」は、北陸信越、中部以外で見られる。減少した割合は比較的大きい「50～60%未満」の減少が、北海道、中国、四国で見られる。

<地方運輸局の単位でみた事業者の売上金額の変化（2019年度比）の割合>

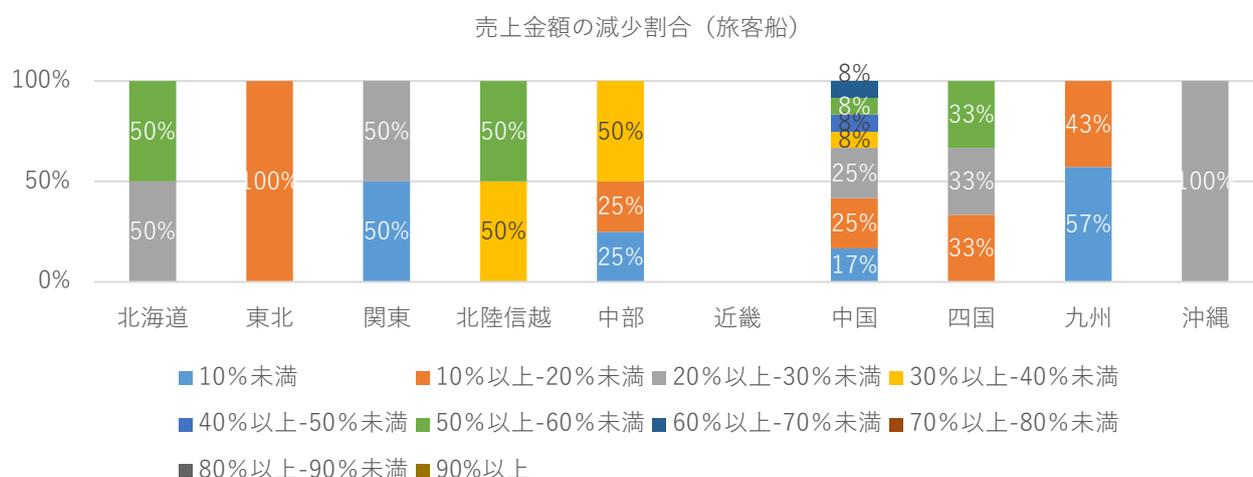


※n 値 北海道 4、東北 3、関東 3、北陸信越 2、中部 5、近畿 4、中国 20、四国 9、九州 17、沖縄 4

<地方運輸局の単位でみた事業者の売上金額の増加割合（2019年度比）>



<地方運輸局の単位でみた事業者の売上金額の減少割合（2019年度比）>



※n 値 北海道 2、東北 2、関東 2、北陸信越 2、中部 4、近畿 0、中国 12、四国 3、九州 7、沖縄 1

4. 2. 3 業況判断 DI

4. 公共交通事業における収益を中心とした業況の全般的な判断はどうか

<現在の業況>

①非常に良い ②良い ③さほど良くない ④悪い ⑤非常に悪い

そのようにお考えになった要因はどのようなものですか

<6か月後の業況予測>

①非常に良い ②良い ③さほど良くない ④悪い ⑤非常に悪い

そのようにお考えになった要因はどのようなものですか

バス、鉄軌道、旅客船の各事業は、現在の業況判断は、中規模以上の事業者で「さほど良くない」が最多で、小規模な事業者は「悪い」が最多となった。6か月後の業況判断は「さほど良くない」が最多となった。DI値はバス▲17など、全てマイナス値となった

【概況】バス、鉄軌道、旅客船の各事業は、現在の業況判断は、中規模以上の事業者は「さほど良くない」が最多で3割、小規模な事業者では「悪い」が最多で4割であった。6か月後の業況判断は「さほど良くない」が最多で、全体的な業況判断は不透明な状況にある

業況判断 DI 値は以下の通りとなった。バス、鉄軌道、旅客船の各事業は、(悪い+非常に悪い)の割合が、(非常に良い+良い)の割合を上回り、マイナス値となっている。また小規模な事業者は中規模以上の事業者よりも、この値がよりマイナス側に振れていることがわかる。

<現在の業況判断 DI 指標>

	中規模以上	小規模	日銀短観 (25年12月)
バス	▲17	▲20	運輸・郵便：実績19
鉄軌道	▲28	▲36	
旅客船	▲7	▲28	

<6か月後の業況判断 DI 指標>

	中規模	小規模	日銀短観 (25年12月)
バス	▲10	▲17	運輸・郵便：3か月後16
鉄軌道	▲32	▲29	
旅客船	▲1	▲20	

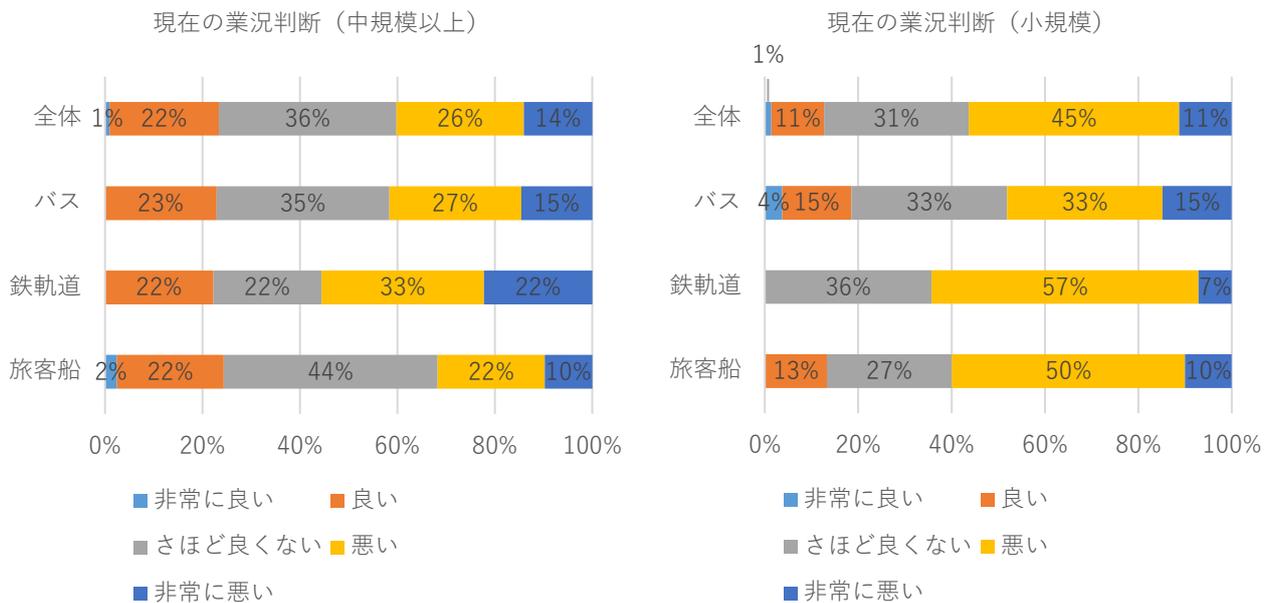
※「D.I.」(Diffusion Index) アンケート調査などに基づく統計において、調査結果を分かりやすく表す一般的な指標のひとつ。上昇・下落などの異なる方向感を持った回答の選択肢がある場合に、それぞれの回答構成比を差し引いて算出する。日銀短観などでも使用される。

今回は、(非常に良い+(良い×0.5))-((悪い×0.5)+非常に悪い)/回答事業者数×100のDI指標算定式を用いた。数字が大きいくほど業況の良化を示し、小さいほど悪化を示すものと定義し、DI指標で各事業者の判断を数値化した。DI指標は、事業規模や交通モードの比較だけでなく、同じ基準で今後も調査を続けることで、経年変化を測定できる相対的なものである。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）
バス事業	現在の業況は、「さほど良くない」、「悪い」とともに3割程度、6か月後の業況は「さほど良くない」が増え、「非常に悪い」が減少して、やや改善の兆しがみえる	現在の業況が「非常に悪い」が関東、北陸信越、中部、近畿、中国、九州でみられる。6か月後が「非常に悪い」は関東、北陸信越、中部、中国、九州でみられる
鉄軌道事業	現在の業況は「悪い」と「非常に悪い」を合わせるとバスや旅客船事業より大きい。6か月後の業況も同様の傾向にある	現在の業況が「非常に悪い」が北陸信越、中部、近畿、九州でみられる。6か月後も同様である
旅客船事業	現在の業況は、「悪い」が中規模以上の事業者は2割、小規模な事業者は5割だが、6か月後の業況判断は「悪い」が中規模以上の事業者は1割、小規模な事業者は3割と、やや改善の兆しがみえる	現在の業況が「非常に悪い」が北陸信越、中国、九州でみられる。6か月後も同様である

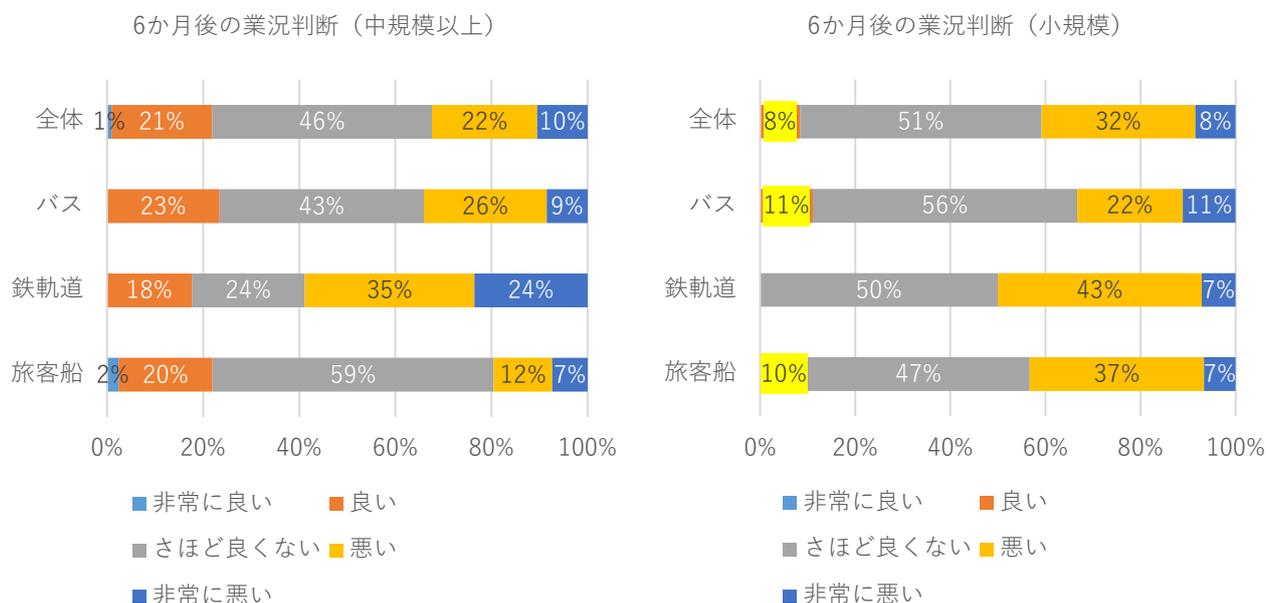
※エリアによる違いはn値が小さいため参考

<事業規模と交通モードでみた業況判断の割合>



※n 値 中規模以上：バス 48、鉄軌道 18、旅客船 41 小規模：バス 27、鉄軌道 14、旅客船 30

<事業規模と交通モードでみた6か月後の業況判断の割合>



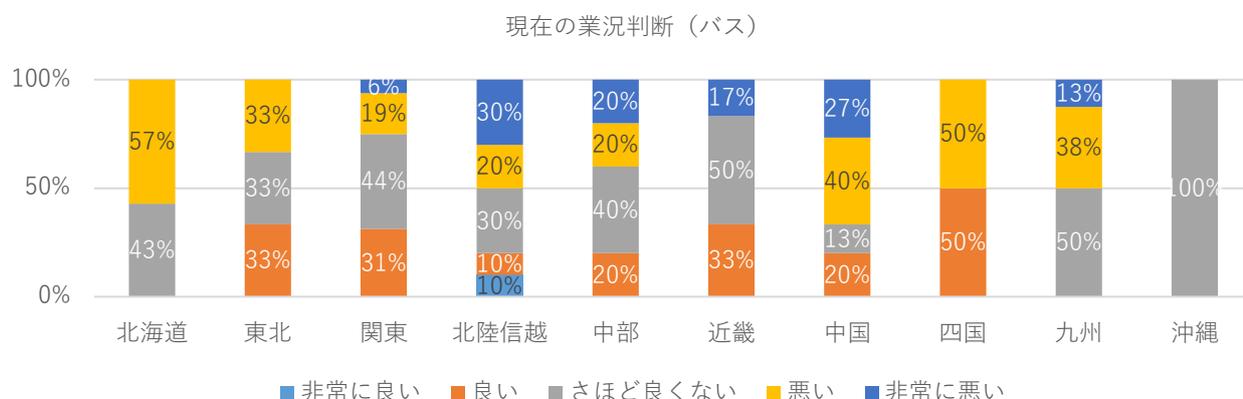
※n 値 中規模以上：バス 47、鉄軌道 17、旅客船 41 小規模：バス 27、鉄軌道 14、旅客船 30

<バス事業>

現在の業況は「さほど良くない」と「悪い」がどちらも3割程度、6か月後の業況は「さほど良くない」が増加し、「非常に悪い」が減少してやや良化の兆しがみえる。

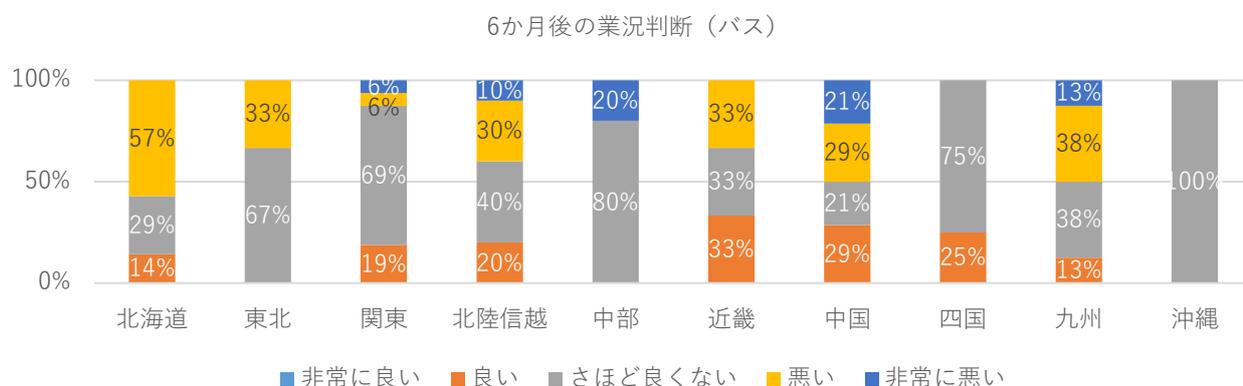
事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、現在の業況が「非常に悪い」が北陸信越、中部、近畿、中国、九州でみられる。6か月後の業況が「非常に悪い」は関東、北陸信越、中部、中国、九州でみられる。

<地方運輸局の単位でみた事業者の現在の業況判断の割合>



※n 値 北海道 8、東北 3、関東 16、北陸信越 10、中部 5、近畿 6、中国 15、四国 4、九州 8、沖縄 1

<地方運輸局の単位でみた事業者の6か月後の業況判断の割合>



※n 値 北海道 8、東北 3、関東 16、北陸信越 10、中部 5、近畿 6、中国 14、四国 4、九州 8、沖縄 1

<バス事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

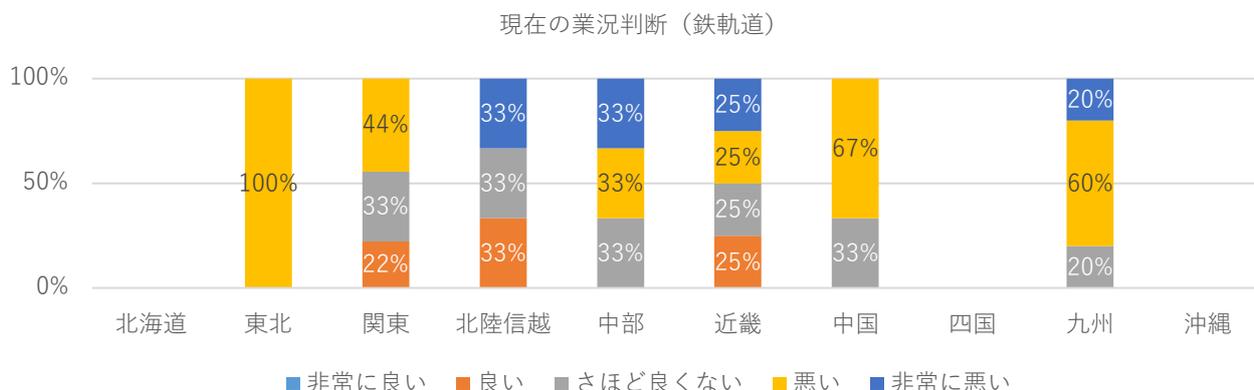
- ▶ 2023年度から年々収益は上がってはいるが、人員不足及び燃料、人件費高騰、設備投資にはますますコスト増になる見込み
- ▶ 人件費を中心に、部品・部材の高騰により費用の増大が考えられる
- ▶ 原価が下がらない限り現状はあまり変わらないと考えている
- ▶ 地域全体の活性化要因が見当たらず、加えて学校の統廃合があるため
- ▶ 県内は減少している、その分新幹線延伸効果で県外客が増加したが、頭打ちになりつつある
- ▶ 来春の高校の新生募集定員も減っており、学生輸送はどんどん厳しくなる。
- ▶ 人員不足への取組みとしてベースアップを行い人件費が増加している。2026.3月はどうなるか…
- ▶ 地域人口の高齢化や減少、学校等の統廃合に伴い、利用状況がめまぐるしく変化しており、短期間の変化は難しいと思われる。
- ▶ 物価高によるコスト増、2024年4月からの改善基準告示の改正による効率性の低下、乗務員不足による貸切バス事業における機会損失など

<鉄軌道事業>

現在の業況は「悪い」と「非常に悪い」を合わせた割合がバスや旅客船事業より大きい、小規模な事業者は「良い」がなく、「悪い」が中規模以上の事業者より多く 57%となっている。6か月後の業況も同様である。

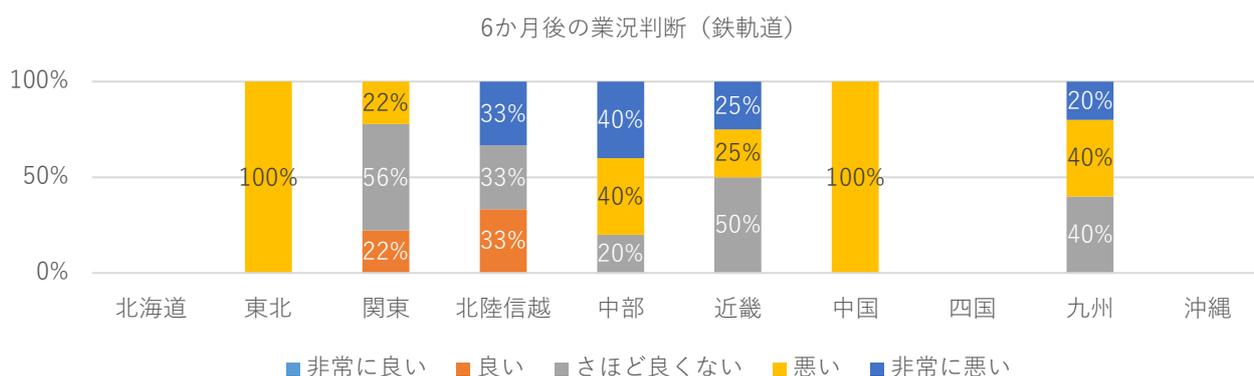
事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、現在の業況が「非常に悪い」は北陸信越、中部、近畿、九州でみられる。6か月後の業況も同様である。

<地方運輸局の単位でみた事業者の現在の業況判断の割合>



※n 値 北海道 0、東北 2、関東 9、北陸信越 3、中部 6、近畿 4、中国 3、四国 0、九州 5、沖縄 0

<地方運輸局の単位でみた事業者の6か月後の業況判断の割合>



※n 値 北海道 0、東北 2、関東 9、北陸信越 3、中部 5、近畿 4、中国 3、四国 0、九州 5、沖縄 0

<鉄軌道事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

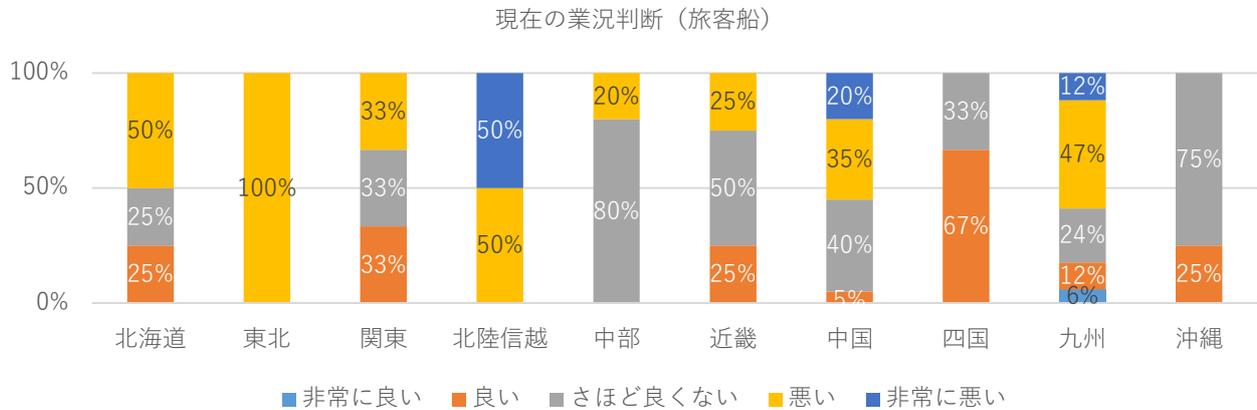
- ▶賃上げにより人材の確保定着を図りたいが、賃金上昇になかなか追いつけないのが現状
- ▶運転士の育成には採用から約1年かかることを考えると、6か月後に、減便前のダイヤに戻せるほどの乗務員数になっているとは見込めず、乗車人員数の大きな回復は見通せない。安全対策の徹底を継続し、お客様の信頼回復・イメージアップができていれば、少し回復するような状況もあり得るとは考えているが、大きく好転することはまだ見込めない時期だと予測する
- ▶収益の主なものは運賃収入であり、今後の車両更新等の事業が控えている

<旅客船事業>

現在の業況は、中規模以上の事業者は「悪い」が22%だが、小規模な事業者は50%であった。「非常に悪い」はともに10%だが、6か月後の業況判断は「悪い」が中規模以上の事業者は12%、小規模な事業者は37%、「非常に悪い」はともに7%で、やや改善の兆しがみえる。

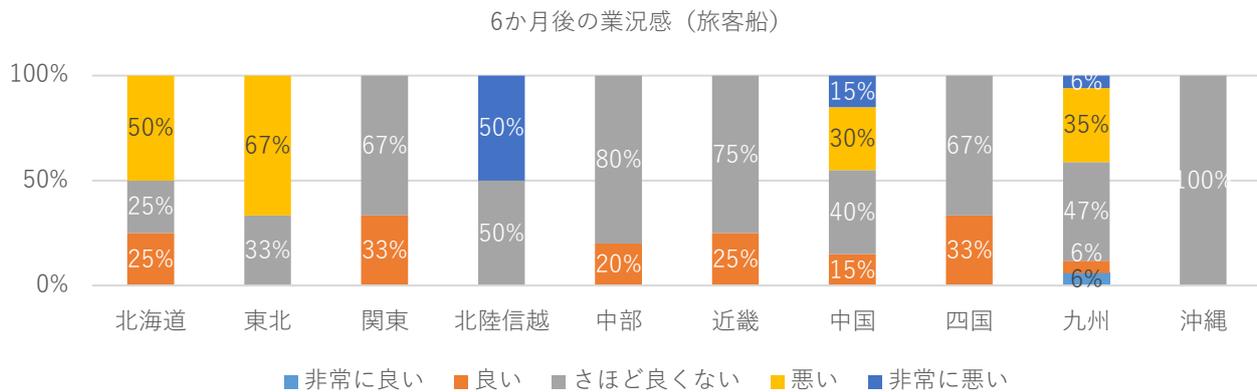
事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、現在の業況が「非常に悪い」は北陸信越、中国、九州で見られ、6か月後の業況も同様である。

<地方運輸局の単位でみた事業者の現在の業況判断の割合>



※n 値 北海道 4、東北 3、関東 3、北陸信越 2、中部 5、近畿 4、中国 20、四国 9、九州 17、沖縄 4

<地方運輸局の単位でみた事業者の6か月後の業況判断の割合>



※n 値 北海道 4、東北 3、関東 3、北陸信越 2、中部 5、近畿 4、中国 20、四国 9、九州 17、沖縄 4

<旅客船事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

- ▶ 来春投入の新造高速船による利用者促進とコスト削減（燃料費など）への期待を込めたもの
- ▶ 運賃値上げにより、多少持ち直すものと思っています
- ▶ 天候や外部要因が安定しないため
- ▶ 船員不足による停船による収益減や資材価格高騰によるコスト増の影響が大きいものの、前年と同程度の経常利益確保を見込んでいます
- ▶ 人口減少を背景とした地域的な経済活動の縮小という社会構造的課題が業務量減の要因として考えられ、R7年度下半期についても、輸送量等が増加に転じる要素が見込めないため

▶利用数のほとんどが島民で占めており、その島民人口が少子高齢化に伴い減少傾向にあることから、年々収益は低くなってきている、島民人口の減少傾向は今後も続いていくと想定されるため、収益においても比例して減少していくと考えられるから

▶格差が深刻で日本人旅行者は減る一方

4・2・4 営業利益の状態

5. 公共交通事業の営業利益は、2024年度はどのような状態ですか

①赤字 ②黒字

直近の財務状況は、いつ官報等で公告されましたか（_____年_____月_____日）

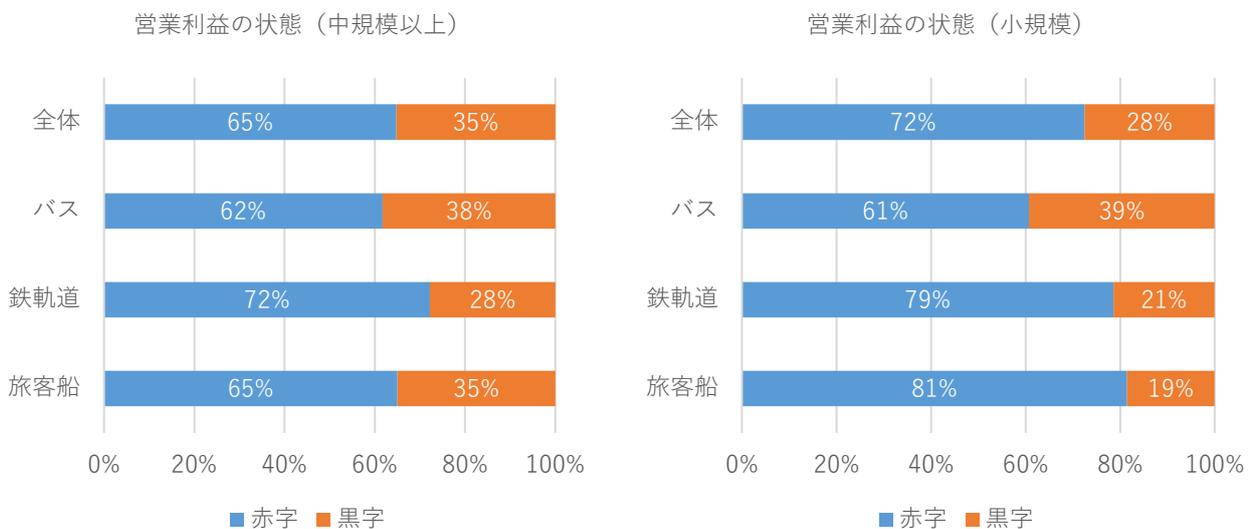
営業利益を赤字とする事業者の割合は6割～8割みられ、これまで同様に高い。一方で黒字とする事業者も2割から4割

【概況】営業利益を赤字とするのは、中規模以上の事業者は、バス事業で6割、鉄軌道事業で7割、旅客船事業は6割。鉄軌道と旅客船の小規模な事業者は赤字とする割合が8割と高く、厳しい事業経営実態が窺える。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）
バス事業	6割が赤字	赤字とする割合は北海道、中部、近畿、中国、沖縄で多い
鉄軌道事業	中規模以上の事業者は7割が赤字、小規模な事業者は8割が赤字	赤字とする割合は、どのエリアも過半数を超えている
旅客船事業	中規模以上の事業者は6割が赤字、小規模な事業者は8割が赤字	赤字とする割合は、四国以外は、どのエリアも過半数を超えている

※エリアによる違いはn値が小さいため参考

<事業規模と交通モードでみた営業利益の赤字・黒字割合>



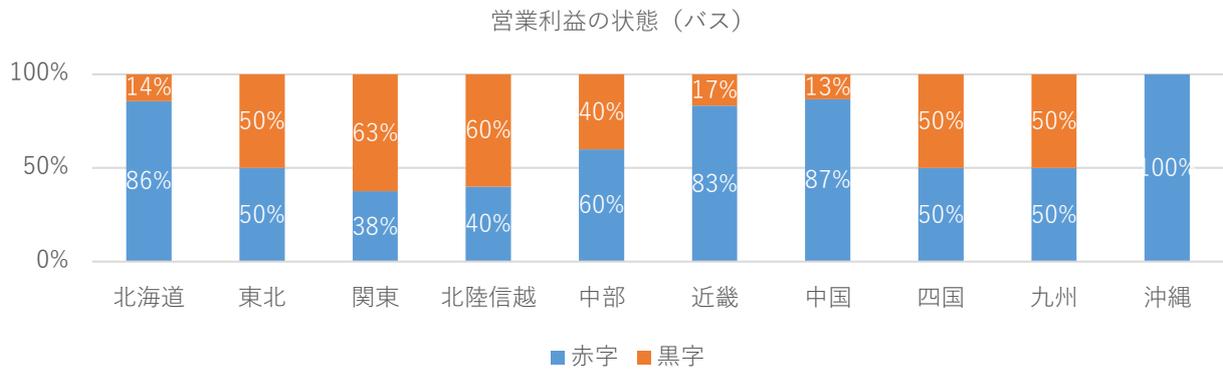
※n 値 中規模以上：バス 47、鉄軌道 18、旅客船 40 小規模：バス 28、鉄軌道 14、旅客船 27

<バス事業>

営業利益の赤字は、6割が赤字としている。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、赤字とする割合は北海道、中部、近畿、中国、沖縄が多い。

<地方運輸局の単位でみた事業者の営業利益の赤字と黒字の割合>



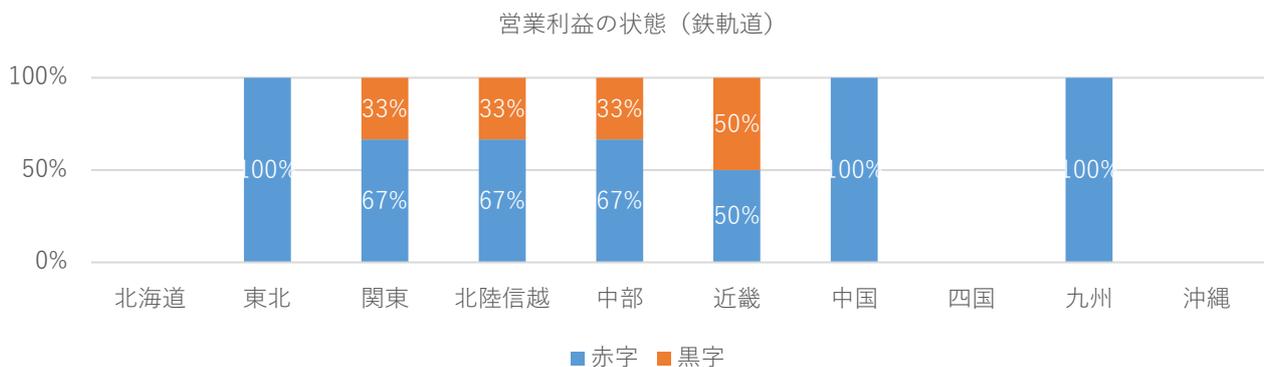
※n 値 北海道 8、東北 2、関東 16、北陸信越 10、中部 5、近畿 6、中国 15、四国 4、九州 8、沖縄 2

<鉄軌道事業>

営業利益は、中規模以上の事業者は72%が赤字、小規模な事業者では79%が赤字としている。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、赤字とする割合はどのエリアも過半数を超えている。

<地方運輸局の単位でみた事業者の営業利益の赤字と黒字の割合>



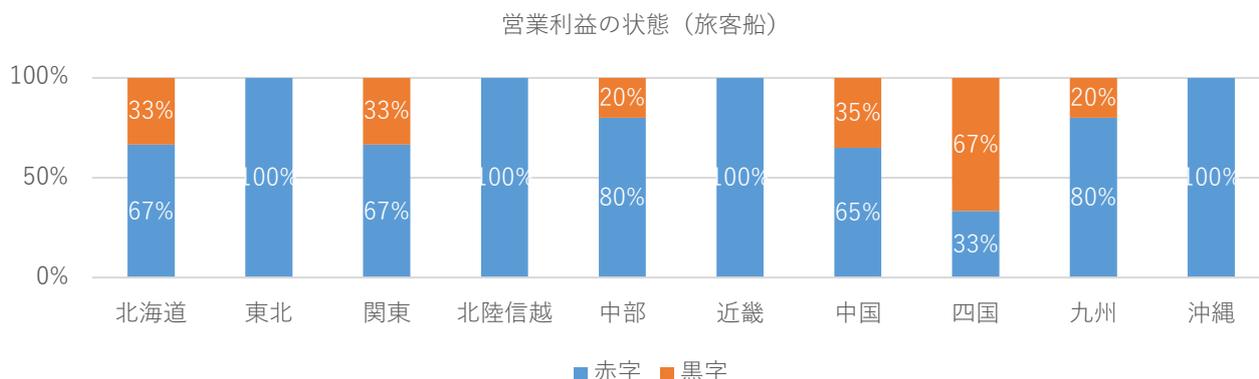
※n 値 北海道 0、東北 2、関東 9、北陸信越 3、中部 6、近畿 4、中国 3、四国 0、九州 5、沖縄 0

<旅客船事業>

営業利益の赤字は、中規模以上の事業者は65%が赤字、小規模な事業者は81%が赤字としている。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、赤字とする割合は四国以外のどのエリアも過半数を超えている。

<地方運輸局の単位でみた事業者の営業利益の赤字と黒字の割合>



※n 値 北海道 3、東北 3、関東 3、北陸信越 2、中部 5、近畿 3、中国 20、四国 9、九州 15、沖縄 4

4・2・5 剰余金の状態

6. 公共交通事業の剰余金は、2024年度はどのような状態ですか

- ①剰余金はあるが十分対応できる ②剰余金はあるが不安がある ③剰余金は残りわずか
 ④剰余金はない ⑤債務超過

剰余金は、2019年度と比べて2024年度はどのように変化しましたか

- ①変わらない ②増加した（_____ %程度） ③減少した（_____ %程度）

「剰余金はあるが十分対応できる」は少ない。特に小規模な事業者は1割で、「剰余金はあるが不安」と「剰余金は残りわずか」と「剰余金はない」を合わせて6割。「債務超過」はバス、鉄軌道、旅客船の各事業で2割程度。2019年度から剰余金「減少した」は、中規模以上の事業者は4割

【概況】「剰余金はあるが十分対応できる」は、バス、鉄軌道、旅客船の各事業の中規模以上の事業者で、2割～3割だが、小規模な事業者は1割であった。「剰余金はない」は4割、「債務超過」は2割程度みられる。2019年度から剰余金が「減少した」が、中規模以上の事業者で4割程度となっている。2019年度からの剰余金の減少の割合は、鉄軌道事業の中規模以上の事業者では軽微な「10%未満」が最多で4割と、バスや旅客船事業と比べて軽微である。

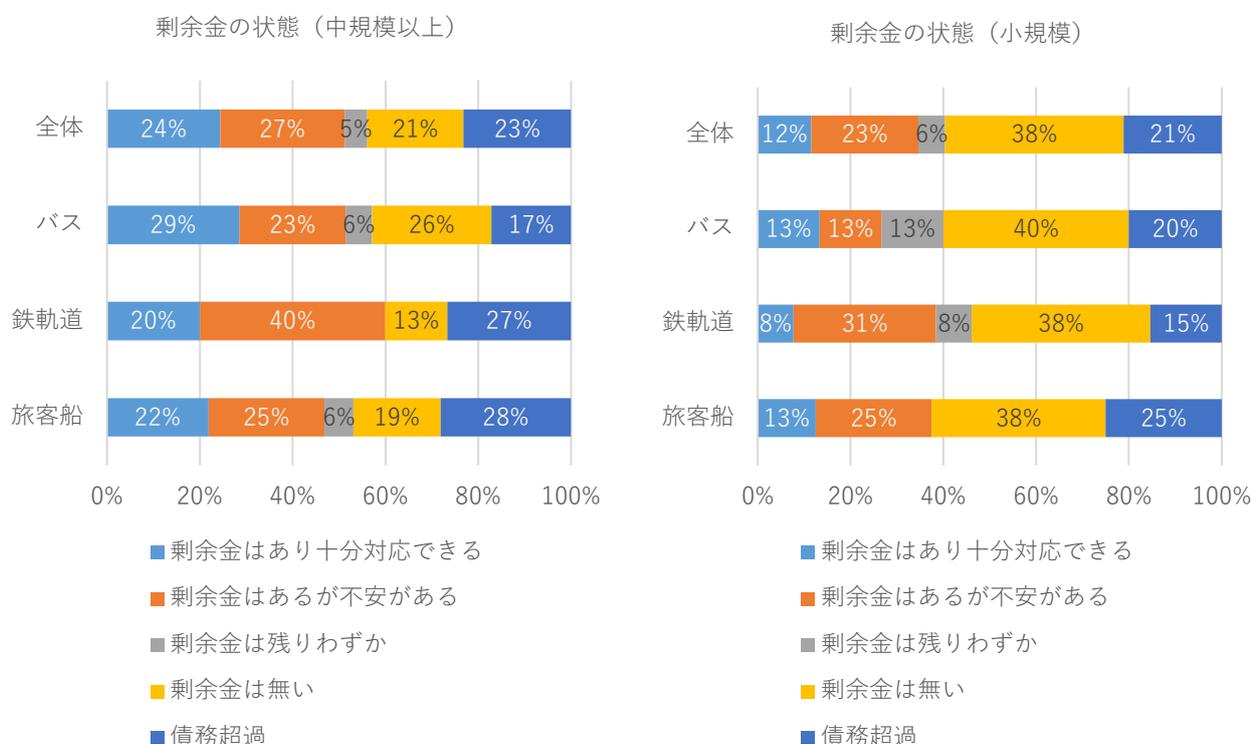
※本設問は、会計が異なるため公営事業者を除いて集計する。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）
バス事業	「剰余金はあるが十分対応できる」は、中規模以上の事業者で3割だが、小規模な事業者は1割であった。「剰余金はない」は小規模な事業者は4割、「債務超過」は2割程度。 2019年度から「増加した」は中規模以上の事業者は3割で、「減少した」が4割であった。小規模な事業者は「増加した」3割で「減少した」は2割、「変わらない」が最多で4割	「債務超過」が関東、北陸信越、中部、近畿、中国、九州でみられる。2019年度から「減少した」が中部で多い。一方で「増加した」は北海道、近畿、四国、九州で多い。剰余金の減少割合は軽微な「10%未満」が関東、北陸信越で多く、「50%～60%未満」が近畿で、「90%以上」が中部、九州で多い

鉄軌道事業	<p>「剰余金はあり十分対応できる」は中規模以上の事業者は2割、小規模な事業者は1割であった。「剰余金はない」が小規模な事業者は4割で、「債務超過」は中規模以上の事業者で2割、小規模な事業者で1割。</p> <p>剰余金が2019年度から「減少した」が中規模以上の事業者で4割、小規模な事業者は5割で最多、2019年度からの減少の割合は、中規模以上の事業者は「10%未満」が最多で4割</p>	<p>「債務超過」は関東、中部、近畿、九州でみられる。2019年度から「減少した」は近畿、中国、九州が多い。一方で「増加した」は中部が多い。剰余金の減少割合は、「10%未満」が北陸信越で、「40%～50%未満」が東北が多い</p>
旅客船事業	<p>「剰余金はあり十分対応できる」は中規模以上の事業者は2割、小規模な事業者は1割であった。「債務超過」は3割程度。</p> <p>剰余金が2019年度から「減少した」が中規模以上の事業者で4割だが、小規模な事業者は2割、「変わらない」が最多の6割。2019年度からの減少の割合は、中規模以上の事業者は「10%～20%未満」が最多で3割</p>	<p>「債務超過」は中部、近畿、中国、九州、沖縄でみられる。2019年度から「減少した」は北海道、東北、中部、で多く、「増加した」は関東が多い。剰余金の減少割合は、「10%未満」が北海道、東北で、「10%～20%未満」が関東で、「90%以上」が九州が多い</p>

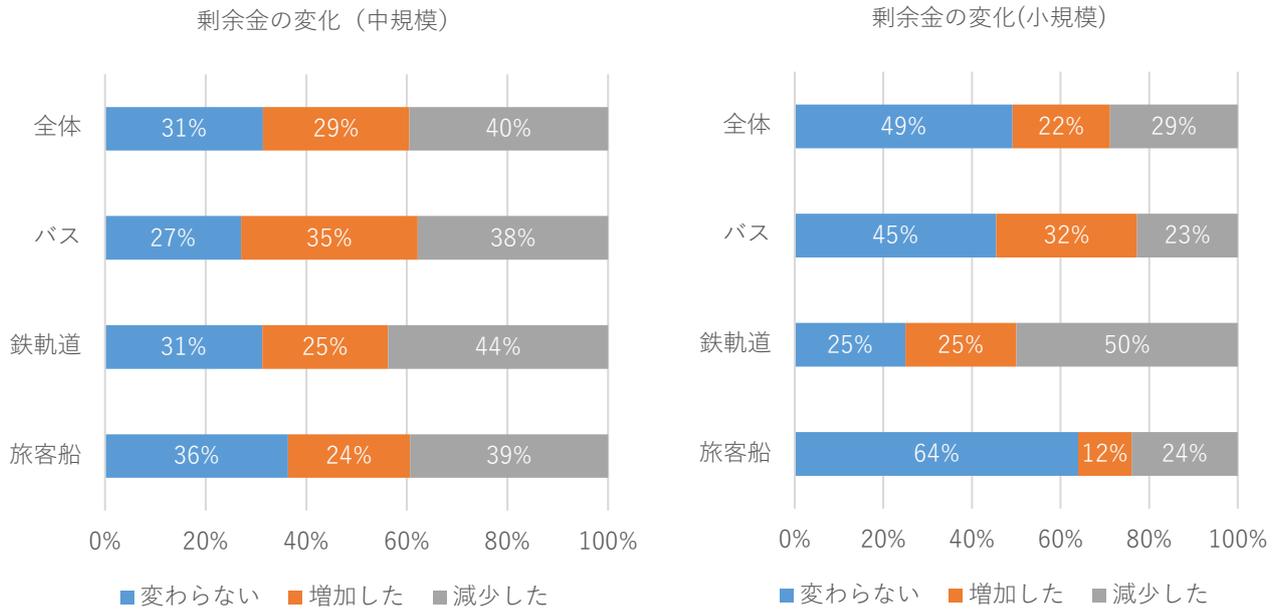
※エリアによる違いはn値が小さいため参考

<事業規模と交通モードでみた剰余金の状態>



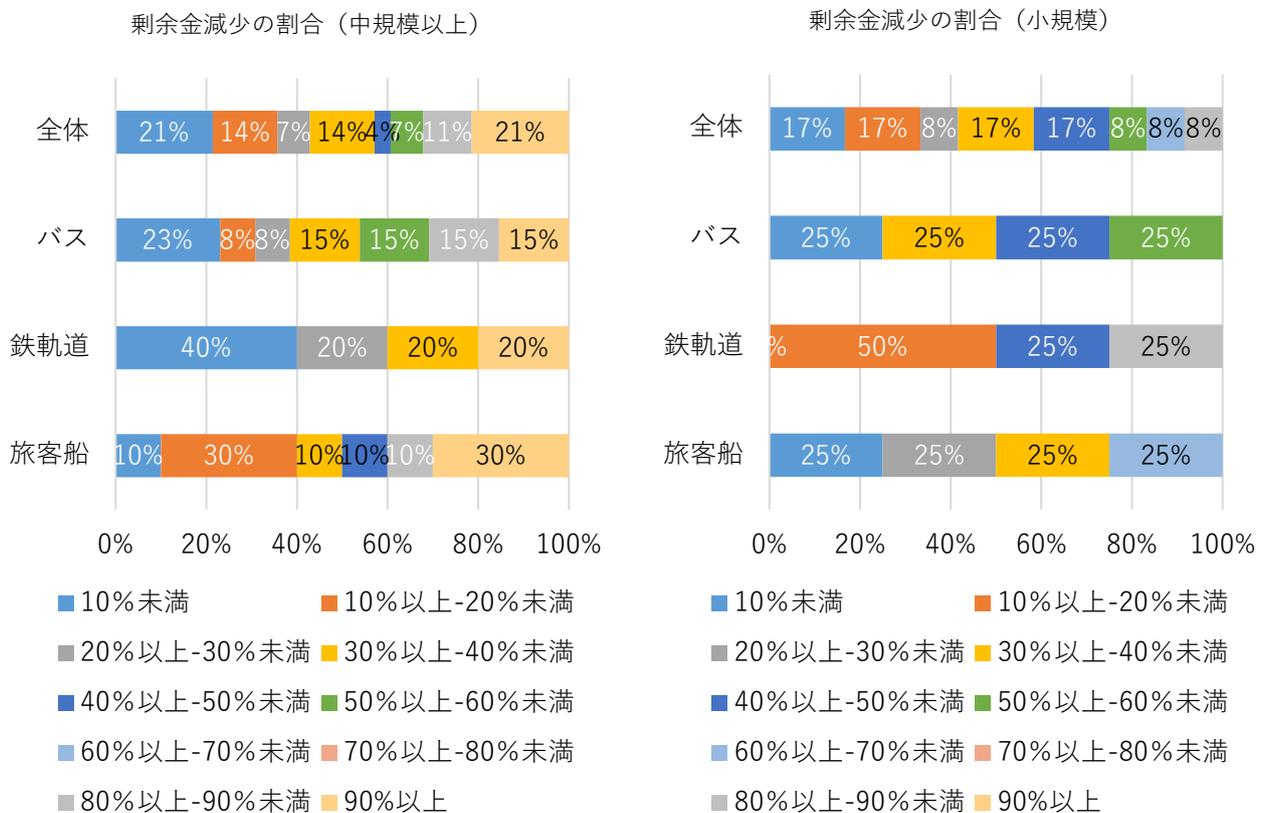
※n 値 中規模以上：バス 35、鉄軌道 15、旅客船 32 小規模：バス 15、鉄軌道 13、旅客船 24

<事業規模と交通モードでみた 2019 年度からの剰余金の変化>



※n 値 中規模以上：バス 37、鉄軌道 16、旅客船 33 小規模：バス 22、鉄軌道 12、旅客船 25

<事業規模と交通モードでみた 2019 年度からの剰余金の減少割合>



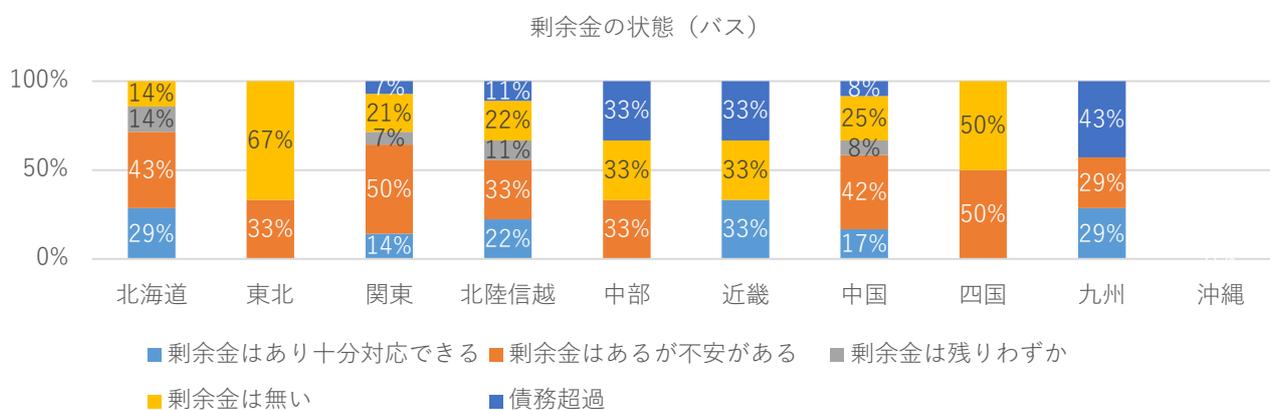
※n 値 中規模以上：バス 13、鉄軌道 5、旅客船 10 小規模：バス 4、鉄軌道 4、旅客船 4

<バス事業>

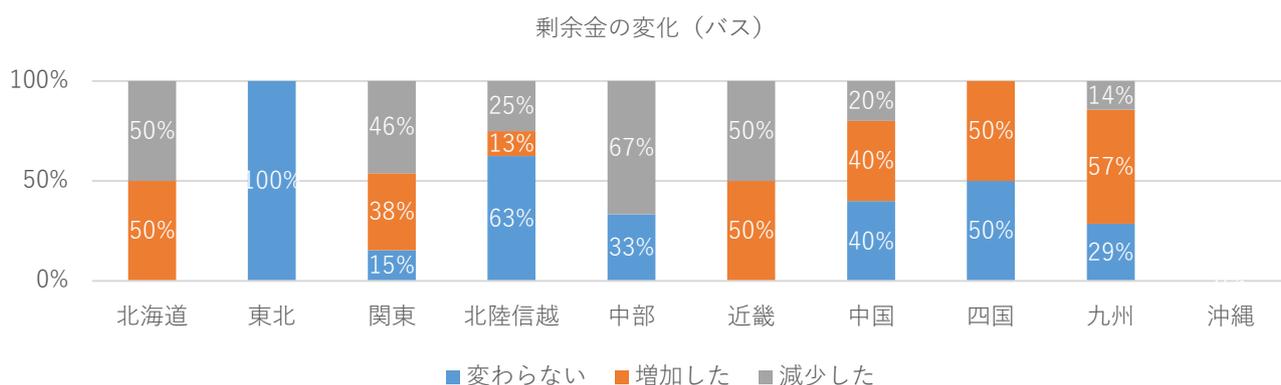
「剰余金はあり十分対応できる」は、中規模以上の事業者で29%だが、小規模な事業者は13%で、「剰余金はない」が最多で40%。「債務超過」は2割程度みられる。2019年度からの変化は、中規模以上の事業者は「増加した」35%、「減少した」38%で、小規模な事業者は「増加した」が32%、「減少した」が23%で「変わらない」が最多で45%。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、「債務超過」が関東、北陸信越、中部、近畿、中国、九州でみられる。2019年度から「減少した」は中部で多い。一方で「増加した」は北海道、近畿、四国、九州で多い。剰余金の減少割合は軽微な「10%未満」が関東、北陸信越で多く、「50%～60%未満」が近畿で、「90%以上」が中部、九州で多い

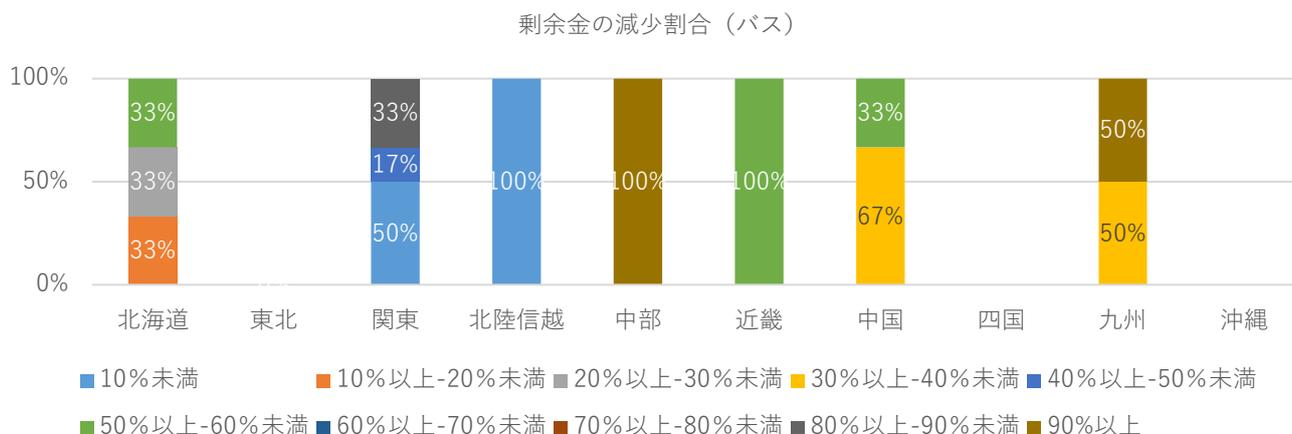
<地方運輸局の単位でみた事業者の剰余金の状態>



<地方運輸局の単位でみた事業者の剰余金の変化>



<地方運輸局の単位でみた事業者の剰余金減少の割合>



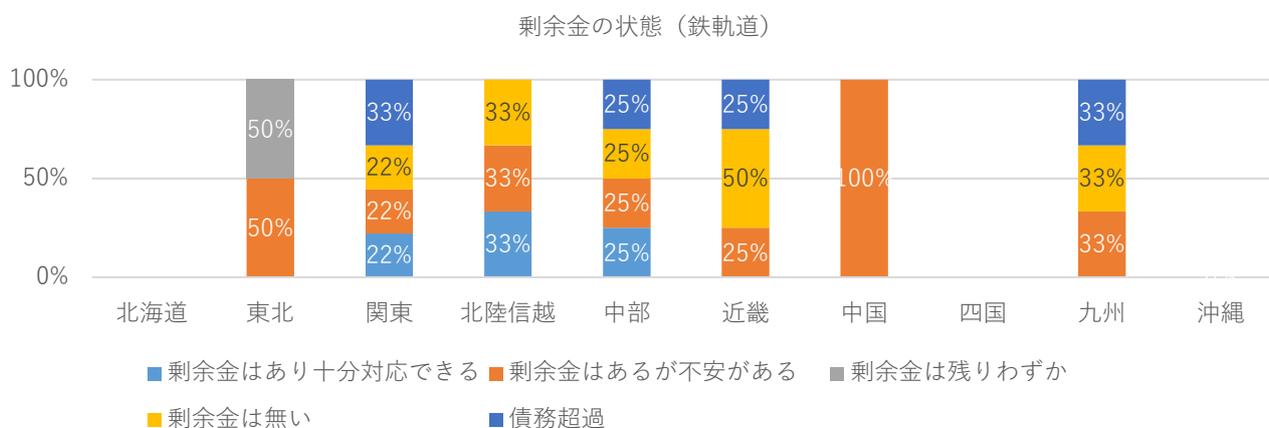
※n 値 北海道 6、東北 2、関東 13、北陸信越 8、中部 3、近畿 2、中国 10、四国 2、九州 7、沖縄 0

<鉄軌道事業>

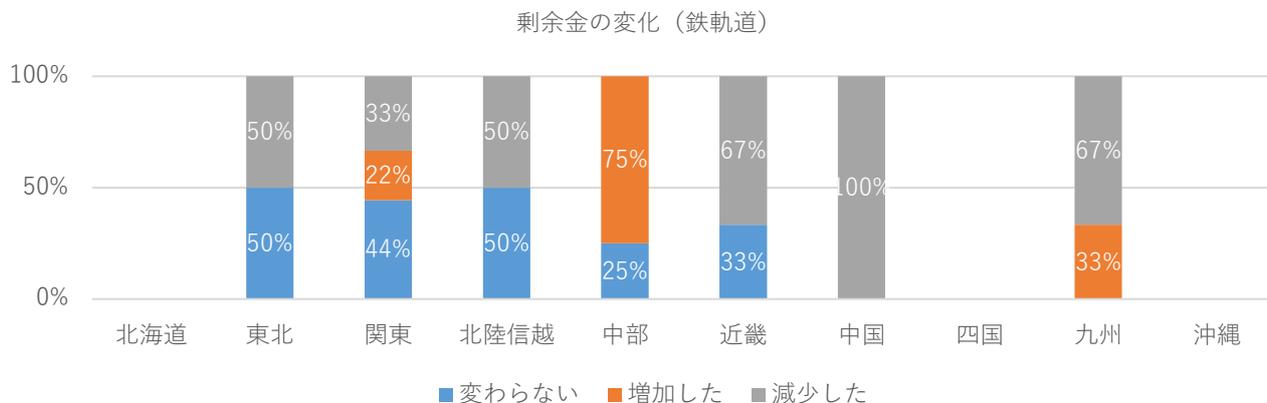
「剰余金はあり十分対応できる」は、中規模以上の事業者は 20%、小規模な事業者は 8%で、小規模な事業者は「剰余金はない」が 38%となっている。「債務超過」が中規模以上の事業者で 27%、小規模な事業者で 15%みられる。2019 年度からの「変化」は、「減少した」が中規模以上の事業者で 44%、小規模な事業者は 50%で最多。2019 年度からの剰余金の減少の割合は、中規模以上の事業者は軽微な「10%未満」の減少が最多で 40%だが、小規模な事業者は「10%～20%未満」の減少が 50%となっている。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、「債務超過」は関東、中部、近畿、九州でみられる。2019 年度から「減少した」は近畿、中国、九州で多い。一方で「増加した」は中部で多い。剰余金の減少割合は、「10%未満」が北陸信越で多く、「40%～50%未満」が東北で多い

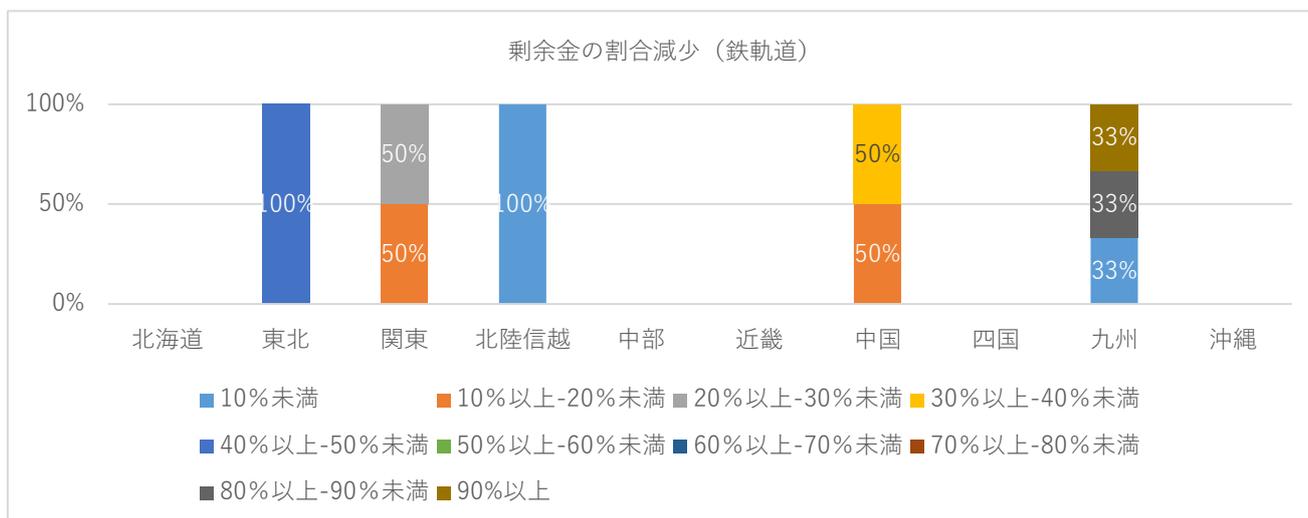
<地方運輸局の単位でみた事業者の剰余金の状態>



<地方運輸局の単位でみた事業者の剰余金の変化の割合>



<地方運輸局の単位でみた事業者の剰余金減少の割合>



※n 値 北海道 0、東北 2、関東 9、北陸信越 2、中部 4、近畿 3、中国 3、四国 0、九州 3、沖縄 0

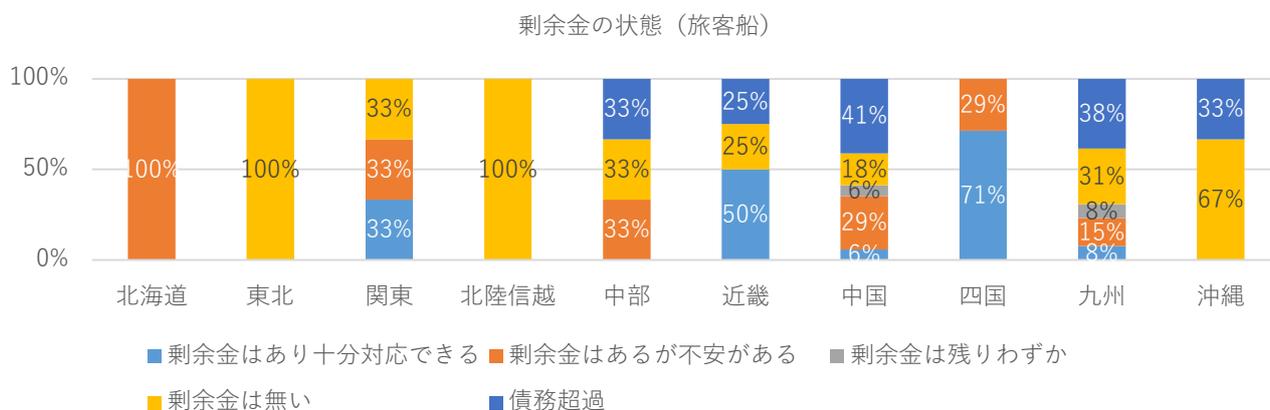
<旅客船事業>

「剰余金はあり十分対応できる」は、中規模以上の事業者では 22%、小規模な事業者は 13%で、「債務超過」が中規模以上の事業者では 28%、小規模な事業者は 25%みられる。

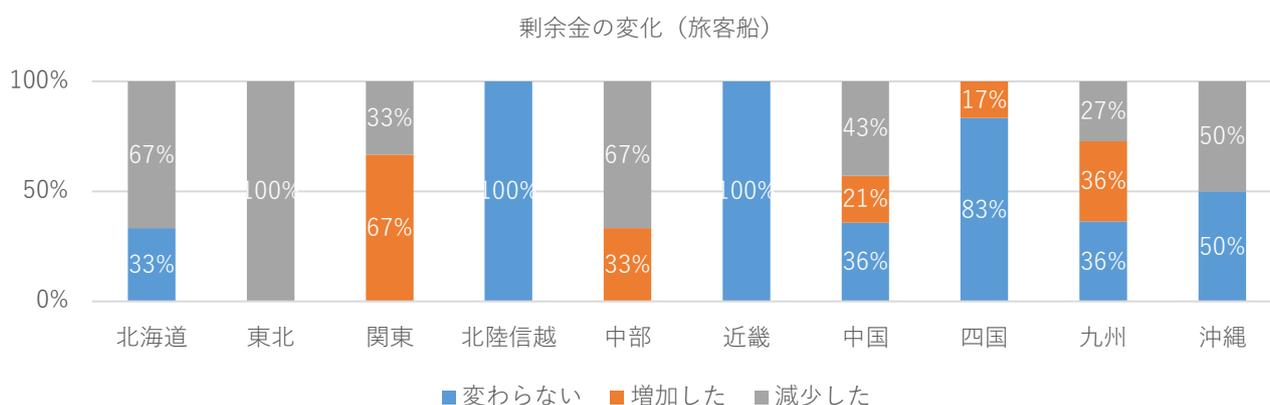
剰余金の 2019 年度からの「変化」は、「減少した」が中規模以上の事業者で 39%だが、小規模な事業者は 24%。小規模な事業者は「変わらない」が最多で 64%となっている。2019 年度からの減少の割合は、中規模以上の事業者は「10%～20%未満」の減少が最多で 30%。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、「債務超過」は中部、近畿、中国、九州、沖縄でみられる。2019 年度から「減少した」は、北海道、東北、中部で多い。一方で「増加した」は関東で多い。剰余金の減少割合は、「10%未満」が北海道、東北で、「10%～30%未満」が関東で、「90%以上」が、九州で多い。

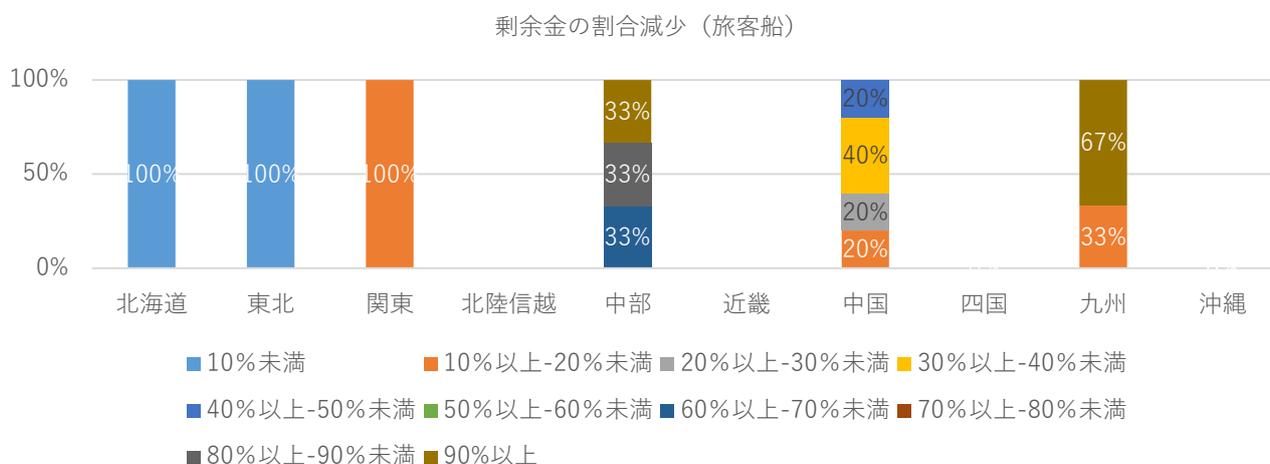
<地方運輸局の単位でみた事業者の剰余金の状態>



<地方運輸局の単位でみた事業者の剰余金の変化の割合>



<地方運輸局の単位でみた事業者の剰余金減少の割合>



※n 値 北海道 3、東北 1、関東 3、北陸信越 1、中部 3、近畿 3、中国 14、四国 6、九州 11、沖縄 2

4・2・6 運賃改定の計画

7. 運賃改定を行う計画がありますか（複数回答可）

①近年実施済（内容_____）

②今後予定（内容と時期_____）

③予定なし（理由_____）

運賃改定は「近年実施済」が、中規模以上のバス事業者では7割、鉄軌道事業は5割、旅客船事業で3割みられる。小規模な事業者では「予定なし」が多く、特に旅客船事業は6割と多い。鉄軌道事業は2025年6月調査から「近年実施済」が増加

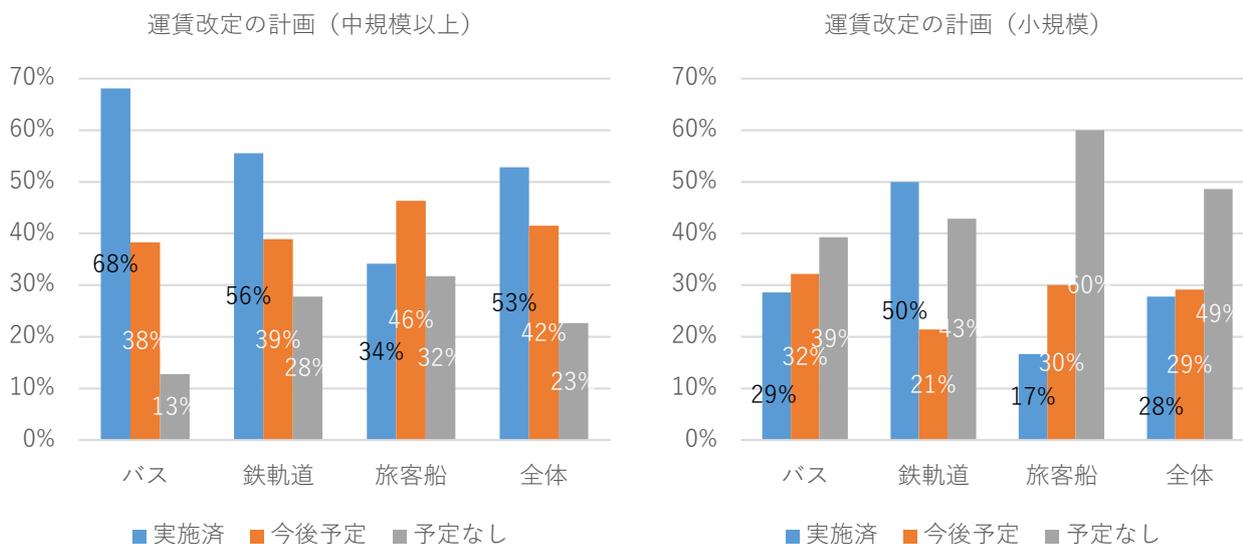
【概況】運賃改定「近年実施済」は、中規模以上のバス事業者で7割、鉄軌道事業は5割、旅客船事業は3割であった。小規模な事業者では「予定なし」が多く、特に旅客船事業は6割と多い。鉄軌道事業は2024年11月調査から「近年実施済」が事業規模にかかわらず増加。

「予定なし」の理由として、「離島航路であり国や自治体からの補助を勘案し、運賃アップはできない」、「既に相当高額な水準にあり、潜在需要開拓が得策」「値上げ分の逸走リスクがある。運賃改定のコストを回収できるかですら不安」、「運賃上限に達しており、改定できない」などの声がみられる。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）※
バス事業	「近年実施済」は中規模以上の事業者では7割だが、小規模な事業者は3割と半分で、「予定なし」が4割みられる。2025年11月調査から、中規模以上の事業者で「近年実施済」が増加して、「予定なし」が減少した。小規模な事業者は「近年実施済」ほかほぼ横ばい	「近年実施済」は北海道、中部、近畿、四国、九州が多い
鉄軌道事業	「近年実施済」が5割。小規模な事業者「予定なし」が4割みられる。2025年11月調査から「近年実施済」は、中規模以上の事業者は横ばいだが、小規模な事業者で増加	「近年実施済」は北陸信越、中国、九州が多い
旅客船事業	中規模以上の事業者は「近年実施済」が3割だが、小規模な事業者は1割で、「予定なし」が6割みられる。2025年11月調査から中規模以上の事業者は「近年実施済」と「今後予定」が増加、小規模な事業者は「近年実施済」、「今後予定」が増加	関東、中部は「今後予定」が多く、東北は「予定なし」が多い

※エリアによる違いはn値が小さいため参考

<事業規模と交通モードでみた運賃改定計画の割合>

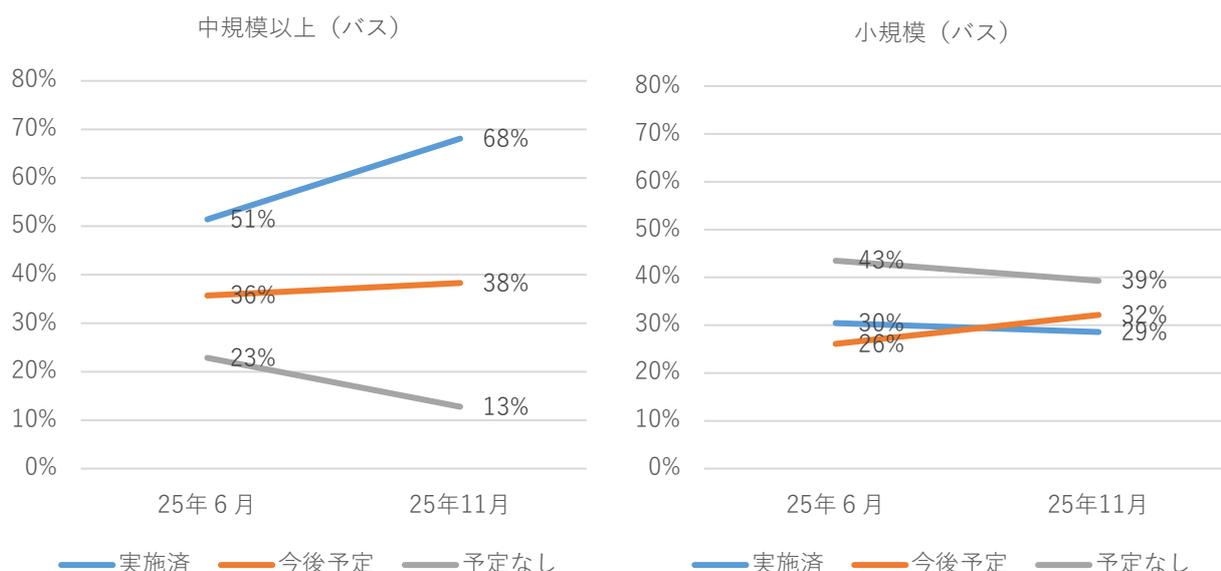


※n 値 中規模以上：バス 47、鉄軌道 18、旅客船 41 小規模：バス 28、鉄軌道 14、旅客船 30

<バス事業>

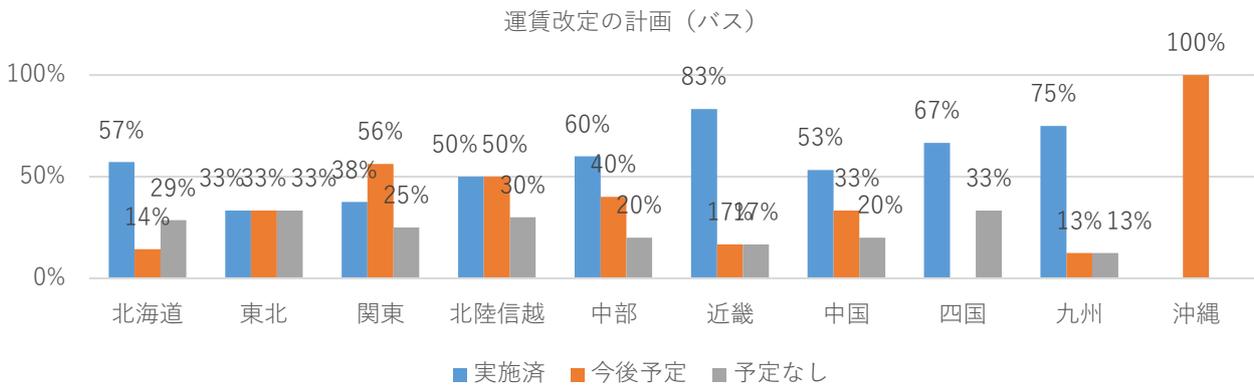
「近年実施済」が、中規模以上の事業者では68%と7割近いが、小規模な事業者は29%と半分で、「予定なし」が39%みられる。2025年11月調査から、中規模以上の事業者は「近年実施済」が増加している。小規模な事業者では「近年実施済」をはじめ、ほぼ横ばいとなっている。事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、「近年実施済」は北海道、中部、近畿、四国、九州が多い。

<事業規模でみた運賃改定計画の割合の変化>



※n 値 中規模以上：25年6月 70、25年11月 47 小規模：25年6月 23、25年11月 28

<地方運輸局の単位でみた事業者の運賃改定計画の割合>



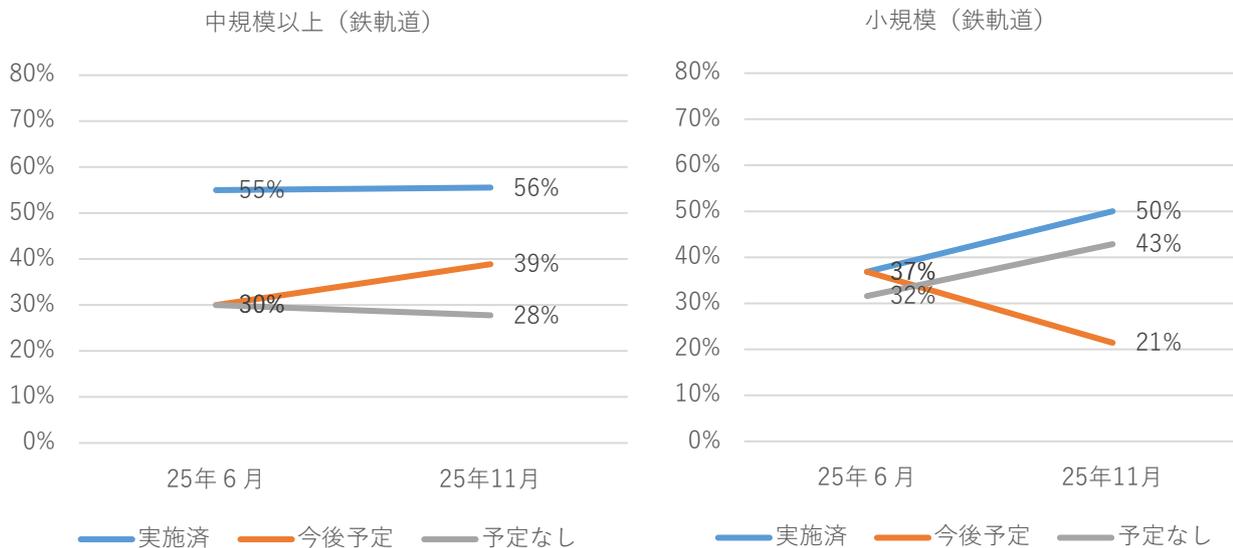
※n 値 北海道 8、東北 3、関東 16、北陸信越 10、中部 5、近畿 6、中国 15、四国 3、九州 8、沖縄 2

<鉄軌道事業>

「近年実施済」が、中規模以上の事業者では 56%、小規模な事業者は 50%とともに 5 割、「予定なし」が中規模以上の事業者では 28%だが、小規模な事業者は 43%と高い。2025 年 11 月調査から「近年実施済」は、中規模以上の事業者は横ばいだが、小規模な事業者では増加している。

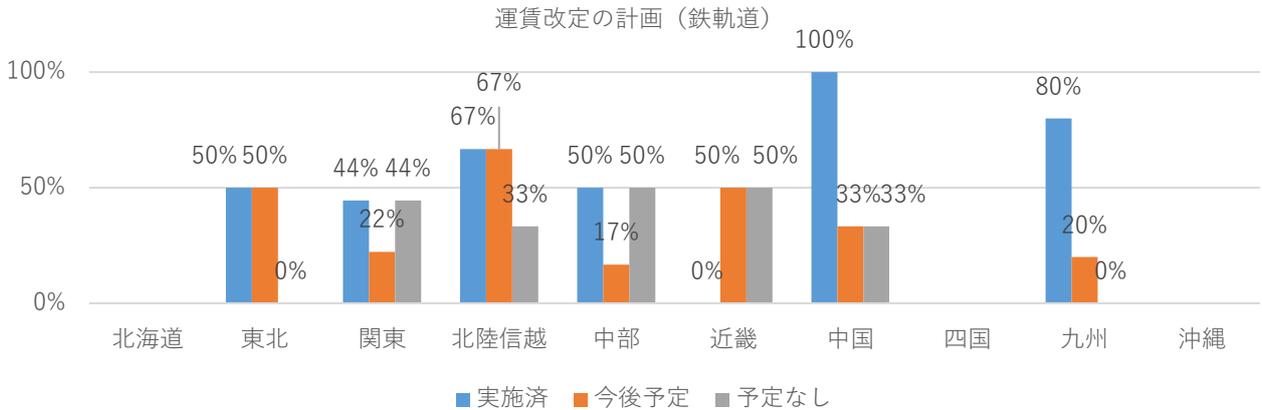
事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、「近年実施済」は北陸信越、中国、九州が多い。

<事業規模でみた運賃改定計画の割合の変化>



※n 値 中規模以上：25 年 6 月 20、25 年 11 月 18 小規模：25 年 6 月 19、25 年 11 月 14

<地方運輸局の単位でみた事業者の運賃改定計画の割合>



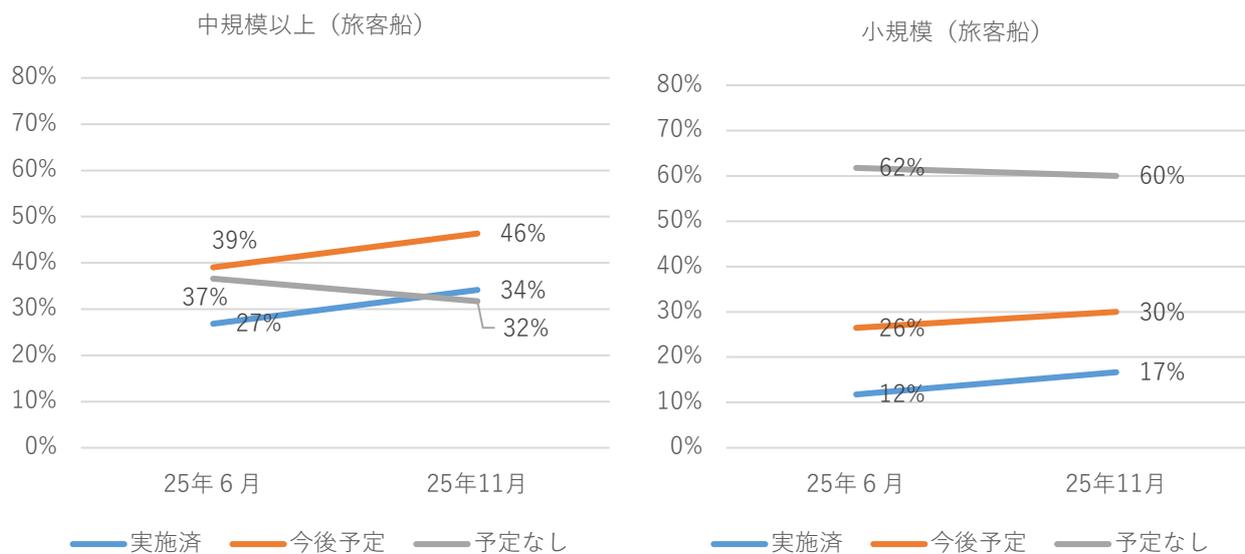
※n 値 北海道 0、東北 2、関東 9、北陸信越 3、中部 6、近畿 4、中国 3、四国 0、九州 5、沖縄 0

<旅客船事業>

「近年実施済」が、中規模以上の事業者では 34%だが、小規模な事業者は 17%と半分、「予定なし」が中規模以上の事業者では 32%だが、小規模な事業者は 60%と高い。2025 年 11 月調査から中規模以上の事業者は「近年実施済」と「今後予定」が増加、小規模な事業者は「近年実施済」と「今後予定」が増加。

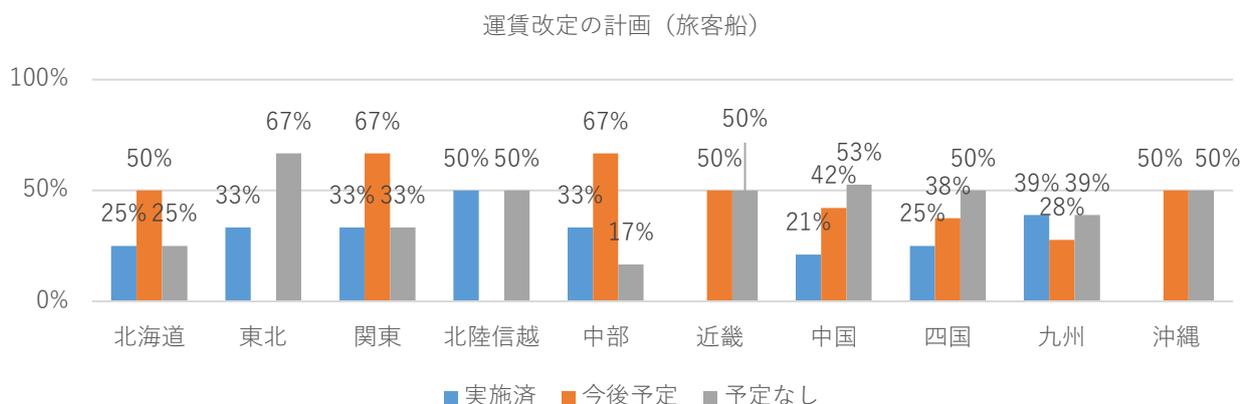
事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、関東、中部は「今後予定」が多く、東北は「予定なし」が多い

<事業規模でみた運賃改定計画の割合の変化>



※n 値 中規模以上：25 年 6 月 41、25 年 11 月 41 小規模：25 年 6 月 34、25 年 11 月 30

<地方運輸局の単位でみた事業者の運賃改定計画の割合>



※n 値 北海道 4、東北 3、関東 3、北陸信越 2、中部 6、近畿 4、中国 19、四国 8、九州 18、沖縄 4

4・2・7 資金繰りの判断 DI

8. 手元流動性水準、金融機関の貸出態度、資金回収・支払条件などを総合した資金繰りはどうですか

- ①非常に良い ②良い ③さほど良くない ④悪い ⑤非常に悪い

そのようにお考えになった要因はどのようなものですか

資金繰り判断は、バス事業で「良い」、鉄軌道事業で「悪い」、旅客船事業は「さほど良くない」が多い。小規模な事業者は「さほど良くない」の判断が、中規模以上の事業者より多い

【概況】資金繰りの判断 DI は、バス事業は「良い」が多く、鉄軌道事業では「悪い」と「非常に悪い」が多い。旅客船事業では「さほど良くない」が多い。

資金繰り判断 DI 値は以下の通りである。バス、鉄軌道、旅客船の各事業は、(非常に良い+(良い×0.5))の割合が((悪い×0.5)+非常に悪い)の割合を上回り、資金繰りは「良い」と判断されている。ただし旅客船事業では、小規模な事業者は「良い」の値が小さく資金繰りは「やや悪い」と判断される。

資金繰り判断 DI

	中規模以上	小規模	日銀短観（25年12月）
バス	25	11	運輸・郵便：5
鉄軌道	0	7	
旅客船	19	▲2	

※「D.I.」(Diffusion Index) アンケート調査などに基づく統計において、調査結果を分かりやすく表す一般的な指標のひとつ。上昇・下落などの異なる方向感を持った回答の選択肢がある場合に、それぞれの回答構成比を差し引いて算出する。日銀短観でも使用される。

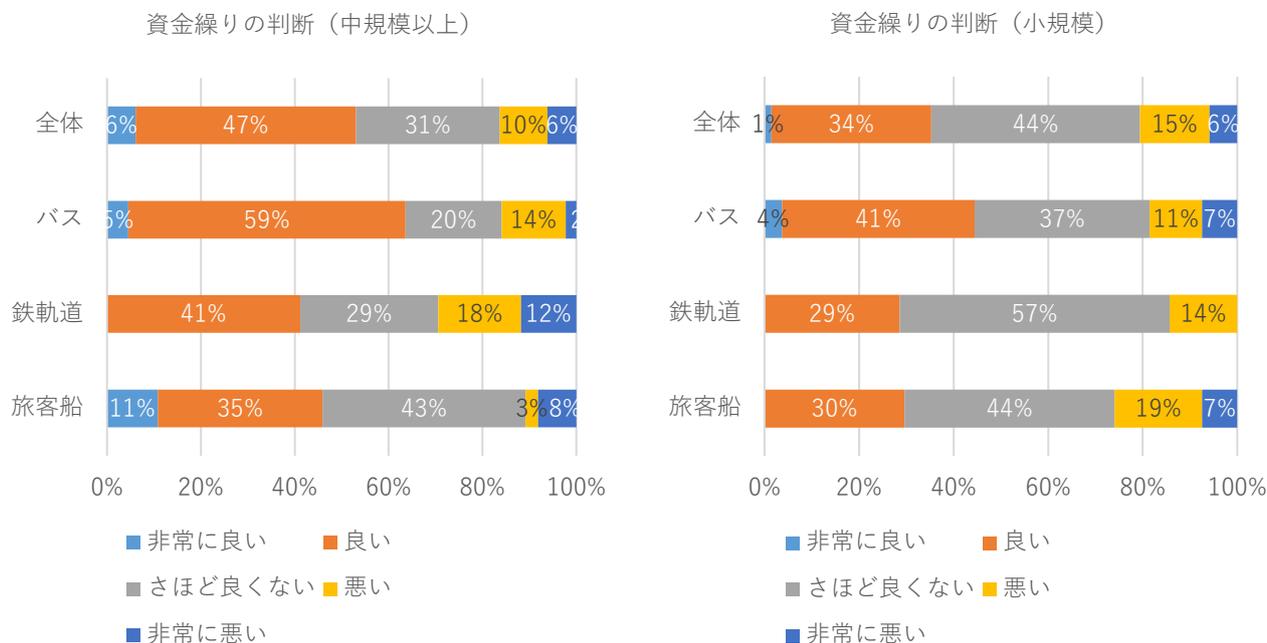
(非常に良い+(良い×0.5))-((悪い×0.5)+非常に悪い)/回答事業者数×100 の DI 指標算定式を用い、数字が大きいほど資金繰りが良いを示し、小さいほど悪いを示すものと定義し、DI 指標で各事業者の判断

を数値化した。DI 指標は、事業規模や交通モードの比較だけでなく、同じ基準で今後も調査を続けることで、経年変化を測定できる相対的なものである。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい (※)
バス事業	「良い」とする割合が、中規模上の事業者は6割と最多で、鉄軌道や旅客船事業よりも多い。小規模な事業者は「良い」は4割で、「さほど良くない」が3割	「良い」は北海道、関東、中部、九州で多い
鉄軌道事業	「非常に良い」とする事業者はみられない。中規模上の事業者は、「悪い」、「非常に悪い」を合わせると3割でバスや旅客船事業より多い。小規模な事業者では「さほど良くない」が6割と最多で、中規模以上の事業者の約2倍	「悪い」は中部、九州で、「非常に悪い」は関東、近畿でみられる
旅客船事業	「さほど良くない」が4割で最多。「非常に良い」が中規模以上の事業者で1割	「非常に良い」は関東、四国でみられる。東北、北陸信越、近畿は「良い」がみられない

※エリアによる違いはn値が小さいため参考

<事業規模と交通モードでみた資金繰りの判断割合>



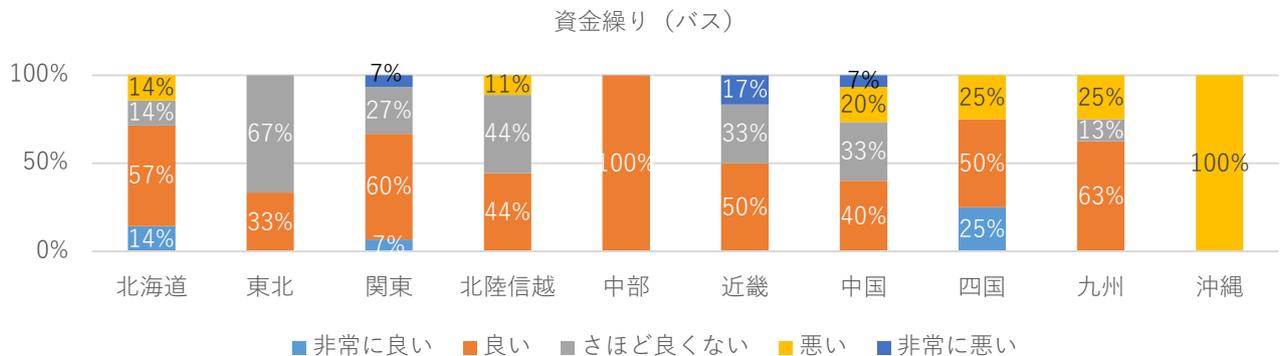
※n 値 中規模以上：バス 44、鉄軌道 17、旅客船 37 小規模：バス 27、鉄軌道 14、旅客船 27

<バス事業>

「良い」とする割合が、中規模上の事業者は59%と最多で、鉄軌道や旅客船事業よりも多い。小規模な事業者は「良い」は41%で、「さほど良くない」が37%となっている。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、「良い」は、北海道、関東、中部、九州が多い。

<地方運輸局の単位でみた事業者の資金繰りの判断割合>



※n 値 北海道 8、東北 3、関東 15、北陸信越 9、中部 3、近畿 6、中国 15、四国 4、九州 8、沖縄 1

<バス事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

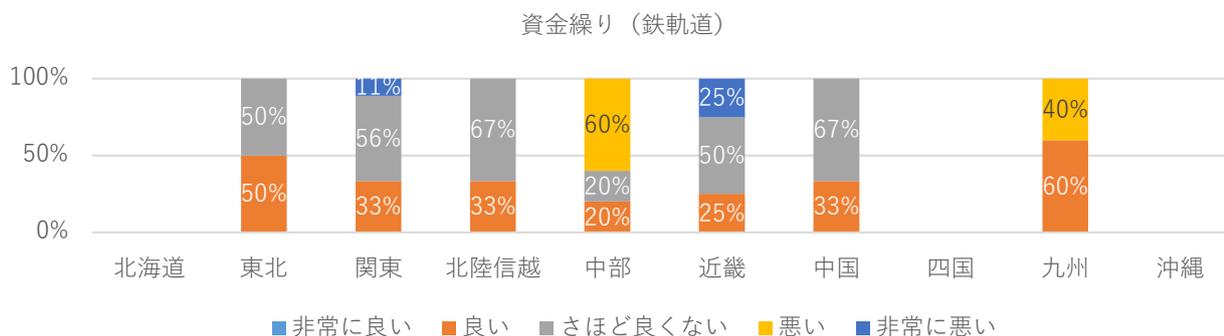
- ▶手元流動性に余裕がある
- ▶経営計画（5年・単年度）収支計画の作成が精密であり、金融機関からの信用度は高い
- ▶コロナ融資の返済が始まったため
- ▶銀行が訪問し、借入してほしいという状況が続いているため
- ▶貸切部門で利益を確保できているので
- ▶流動資産の現金にゆとりができています。また、剰余金も回復傾向にある。
- ▶売上が減る中でのコロナ融資の返済への対応が厳しい。
- ▶手元流動性水準について、オフシーズンを見据えた資金繰りが厳しい状況にある。
- ▶金融機関からの借入はなく、これまでの内部留保で運転資金も確保できている。設備投資も自己資金でまかなっている。
- ▶急な支払いに対しても対応できる資金があり、多額の借り入れに関しても現状問題がないため
- ▶沿線自治体より、既算払いで補助金をいただいているため。また、金融機関からの借入れは無し
- ▶附帯（駐車場）事業によりキャッシュが確保されている状況

<鉄軌道事業>

「非常に良い」とする事業者はみられない。中規模上の事業者は、「悪い」18%、「非常に悪い」12%で合わせて3割とバスや旅客船事業より多い。小規模な事業者では「さほど良くない」が57%と最多で、中規模以上の事業者の約2倍みられる。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、「悪い」は中部、九州で、「非常に悪い」は関東、近畿で見られる。

<地方運輸局の単位でみた事業者の資金繰りの判断割合>



※n 値 北海道 0、東北 2、関東 9、北陸信越 3、中部 5、近畿 4、中国 3、四国 0、九州 5、沖縄 0

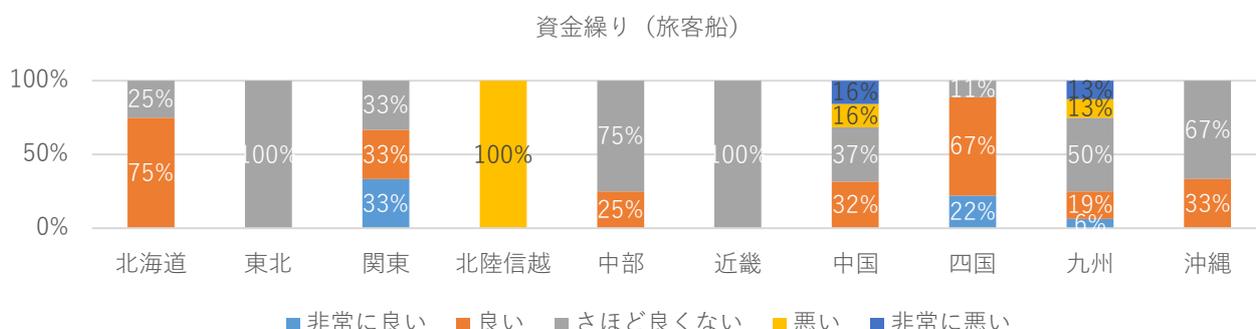
<鉄軌道事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

- ▶コロナ禍以降、当期純利益がマイナスが続き、短期借入が増加
- ▶設備投資資金の借り入れが難しくなってきた
- ▶提出書類も多くなり審査期間も3か月程度要する様になった
- ▶売上は減収しているが、経費削減効果もあり資金繰りは現時点で安定している
- ▶設備投資の負担が大きく、営業活動によるキャッシュフローの確保が十分ではないため
- ▶公営企業債や一般会計からの補助金を活用することで、資金繰りについては問題なく行えている
- ▶収入に比べ設備更新・修繕費用が大きすぎる
- ▶金利上昇に伴う、資金調達コストの増加
- ▶安全と安定運行を維持するために多額な設備投資が必要である

<旅客船事業>

「さほど良くない」が4割で最多となっている。「非常に良い」が中規模以上の事業者で1割。事業者の回答を地方運輸局の単位で見ると、「非常に良い」は関東、四国で見られる。東北、北陸信越、近畿は「良い」が見られない。

<地方運輸局の単位でみた事業者の資金繰りの判断割合>



※n 値 北海道 4、東北 1、関東 3、北陸信越 1、中部 4、近畿 4、中国 19、四国 9、九州 16、沖縄 3

<旅客船事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

- ▶金融機関からの支援を受けており、資金繰りや新造船建造も実現化している。
- ▶船舶建造による借入の償還金が負担となっている
- ▶固定費の負担が重く、借り入れの頻度が増えているため
- ▶一次借入は入札で行っているため、金融機関の態度がわるくなる
- ▶コロナ渦での借入金の返済が圧迫している
- ▶国庫補助航路だけの運航であるため、他の事業収入は無いことから、また幼稚園、小・中学校の 廃校による島民の人口減少や高齢化、さらには島の産業は漁業中心であり就業人口の減少等があるため。
- ▶金融機関の貸出態度は年々厳しくなっており、手元資金の用意に苦労している
- ▶運賃値上げによる資金繰りの改善は表れているが、金融機関の貸出態度は、依然として悪い
- ▶年々運賃収入が減少し、今後の資金繰りが厳しくなるおそれがある

4・2・8 従業員の過不足判断 DI

9. 公共交通事業に従事する乗務員や技術職などの従業員の過不足についてはどうですか

- ①過剰 ②適正 ③不足

そのようにお考えになった要因はどのようなものですか

従業員の過不足判断 DI では、バスと鉄軌道事業は 8 割以上が「不足」となり特に深刻。旅客船事業は 6 割程度が「不足」だが、一方で「適正」が 4 割程度みられる

【概況】バスと鉄軌道事業は、「不足」の判断が多く 8 割以上。旅客船事業は「不足」は 6 割程度と比較的小さく、一方で「適正」が 4 割程度みられる。

従業員の過不足 DI 値は以下の通りである。バス、鉄軌道、旅客船の各事業とも、（不足）の割合が、（過剰）の割合を上回り、マイナス値となっている。事業規模による違いはみられない。

従業員過不足判断 DI

	中規模以上	小規模	日銀短観（25 年 12 月）
バス	▲ 8 3	▲ 8 2	運輸・郵便：▲ 5 9
鉄軌道	▲ 8 9	▲ 8 6	
旅客船	▲ 5 6	▲ 6 0	

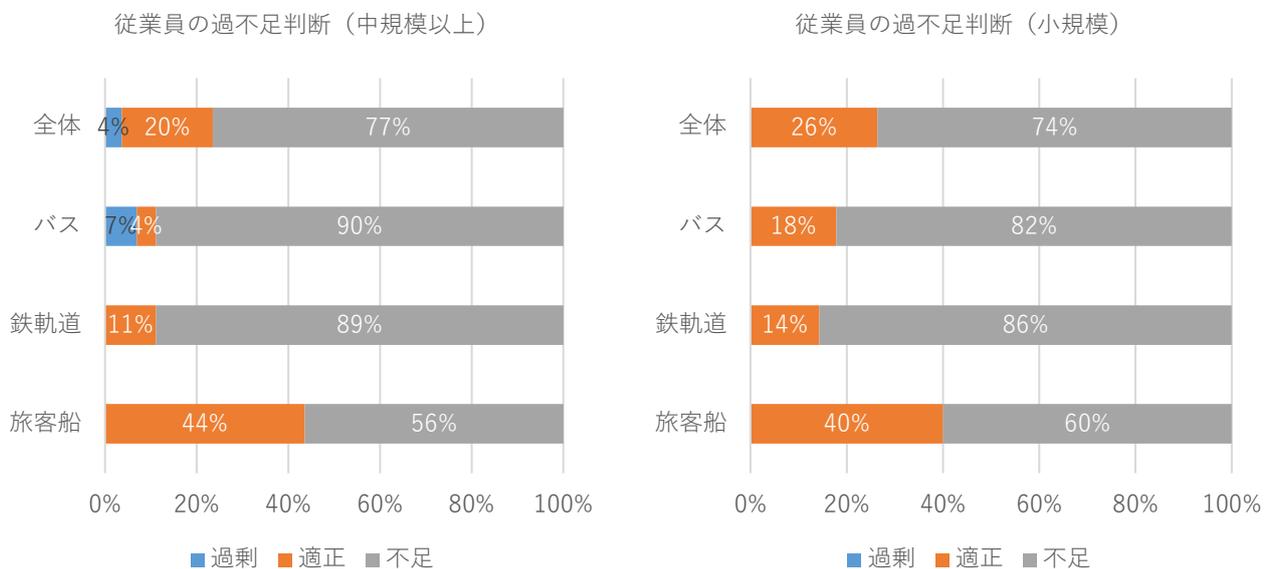
※「D.I.」（Diffusion Index）アンケート調査などに基づく統計において、調査結果を分かりやすく表す一般的な指標のひとつ。上昇・下落などの異なる方向感を持った回答の選択肢がある場合に、それぞれの回答構成比を差し引いて算出する。日銀短観でも使用される。

（過剰）-（不足）/ 総回答数 × 100 の DI 指標算定式を用い、数字が大きいほど従業員の過剰を示し、小さいほど不足を示すと定義し、DI 指標で各事業者の判断を数値化した。DI 指標は事業規模や交通モードの比較だけでなく、同じ基準で今後も調査を続けることで、経年変化を測定できる相対的なものである。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい (※) ※
バス事業	「不足」の判断が中規模以上の事業者で9割、小規模な事業者で8割と非常に多い	北海道、四国以外は「不足」とする割合が8割を超える
鉄軌道事業	「不足」の判断が9割で、非常に多い	東北、中国以外は「不足」とする割合が8割を超える
旅客船事業	「不足」の判断が、中規模以上の事業者は5割、小規模な事業者は6割だが、バスや鉄軌道事業よりも「不足」とする割合は小さく、「適正」が4割みられる	東北、北陸信越、中部、沖縄は「適正」がみられない

※エリアによるちがい (※) はn値が小さいため参考

<事業規模と交通モードでみた従業員の過不足判断割合>

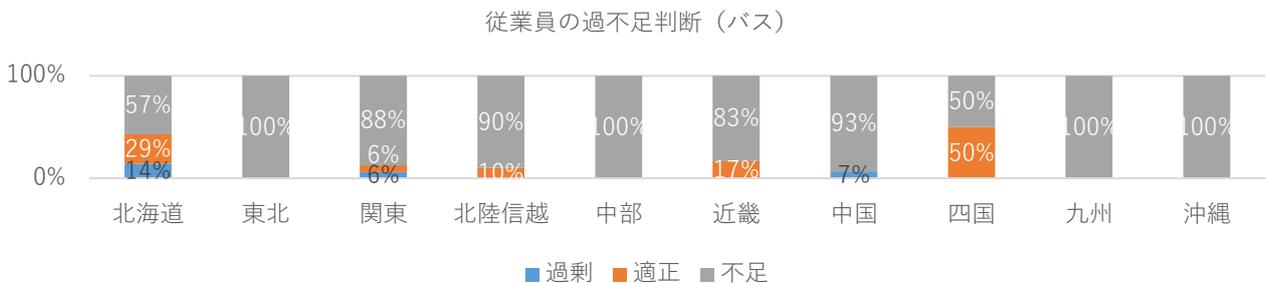


※n 値 中規模以上：バス 45、鉄軌道 18、旅客船 39 小規模：バス 28、鉄軌道 14、旅客船 30

<バス事業>

「不足」の判断が、中規模以上の事業者で 90%、小規模な事業者で 82%と非常に多い。
事業者の回答を地方運輸局の単位で見ると、北海道と四国以外は、どのエリアも「不足」とする割合が 8 割を超えている。

<地方運輸局の単位でみた事業者の従業員の過不足判断割合>



※n 値 北海道 8、東北 3、関東 16、北陸信越 10、中部 5、近畿 6、中国 15、四国 4、九州 8、沖縄 2

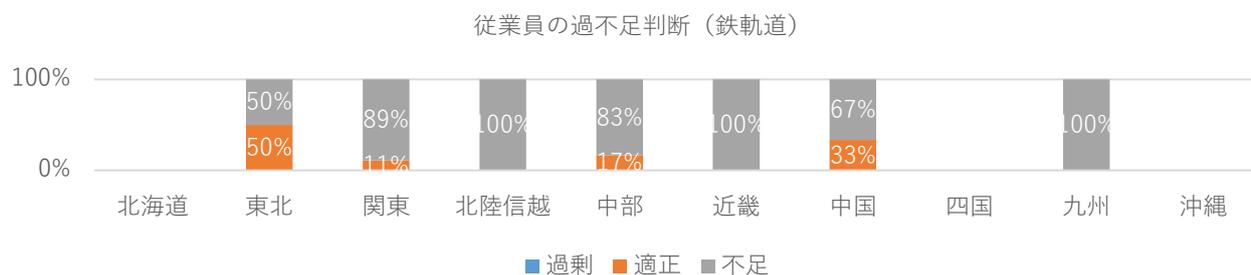
<バス事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

- ▶ダイヤの効率化により、目下のところ適正となっているが、将来的には、定年退職等により不足するものと予想されている。
- ▶事務系のリソース不足はDXで補える可能性があるが、乗務員に関しては補うことが出来ない
- ▶募集に対して応募数が極端に少ない
- ▶運転手・整備工の労働環境の悪化、社会的地位の低下
- ▶採用はできているものの、高齢者が多く、今後退職者等で不足する
- ▶路線維持の定員人員の10人不足、貸切に回せない
- ▶人数的には確保しているが、経験豊かなベテランの不足
- ▶赤字黒字の議論は別として、「利用したい」というお客さまに対応できていない。事務職も足りず、日々のオペレーションにも支障をきたしている。（ミス、遅延が多発している）
- ▶公共交通事業については、優先的に運転手を充てている事から適正となるが、反面繁忙期の貸切事業では運転手不足が起これ、同業他社への代車対応となる。
- ▶バス乗務員の日々の勤務割り付けに手間がかかる、新規路線や増便のための人的余裕がない
- ▶他業種と比較して、勤務体系や給与面で魅力欠けるため慢性的な人員不足となっている
- ▶未経験者の採用が多く、以前に増して入社後の教育に時間がかかる分不足感が増している

<鉄軌道事業>

「不足」の判断が、事業規模にかかわらず9割ちかく、非常に多い。
事業者の回答を地方運輸局の単位で見ると、東北と中国以外は、どのエリアも「不足」が8割を超えている。

<地方運輸局の単位でみた事業者の従業員の過不足判断割合>



※n 値 北海道 0、東北 2、関東 9、北陸信越 3、中部 6、近畿 4、中国 3、四国 0、九州 5、沖縄 0

<鉄軌道事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

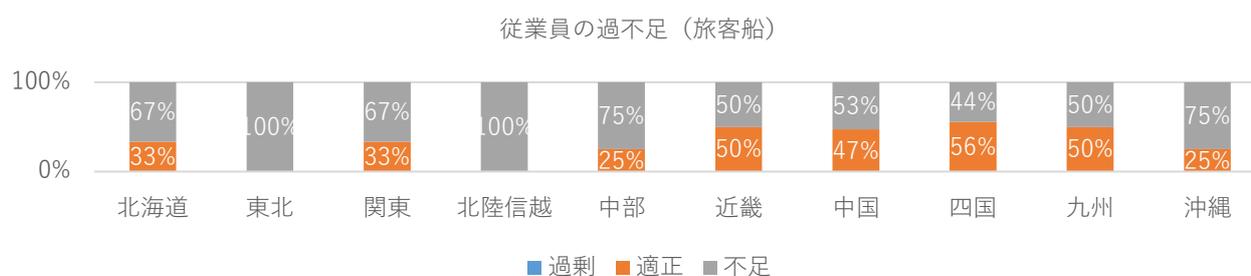
- ▶新卒採用が極めて厳しく、不足の状態を改善できない
- ▶給与が安い、休日が少ない、福利厚生施設等がない
- ▶一部業務について、公休出勤で対応せざるを得ないケースが生じているため
- ▶特に夜間作業を伴う技術系で全く採用できない
- ▶近年退職者が増加傾向にあり、予備人員の確保も必要と考えている。
- ▶運転士は現在適正であるが、今後どうなるかは不明確である。またそれ以外の総務、施設、検修（車両）は不足状態である
- ▶離職や技術職の応募数が少ない中、社会の要請は厳しくなっていて仕事量が増加している
- ▶乗務員不足により、令和 6 年 6 月 29 日から減便しているダイヤを元に戻せていない。現在外注しているものを直営で行える技術を持った技術職員が不足している
- ▶乗務員の採用が難しくなる一方、退職者は一定数発生

<旅客船事業>

「不足」の判断が、中規模以上の事業者は 56%、小規模な事業者は 60%みられるが、バスや鉄軌道事業よりも「不足」とする割合は小さく、「適正」が 4 割みられる。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、東北、北陸信越は、「適正」がみられない。

<地方運輸局の単位でみた事業者の従業員の過不足判断割合>



※n 値 北海道 3、東北 3、関東 3、北陸信越 2、中部 4、近畿 4、中国 19、四国 9、九州 18、沖縄 4

<旅客船事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

- ▶以前よりも離職者が多いが、新卒や中途採用は貨物船に比べると比較的採用が可能である。
- ▶コロナ禍も終息し客足が戻ったのと、外国人観光客が増え、対応が難しくなったため
- ▶第3セクターのため定員ギリギリであり、体調不良者が出た場合他のスタッフへの負担が増す
- ▶現状は何とか不足していないが、船員・臨時船員とも募集してもなかなか集まらない
- ▶新燃料や船舶の大型化への対応に伴い、必要人員が増加している為
- ▶旅客船に従事しようとしにくい。皆、内航を求めている。
- ▶唯一無二の人材であり、いなければたちまち運航できない
- ▶最低必要な人員で運航しているため、コロナなどで複数人が発病した場合、運航が困難な恐れがある

4・2・9 公共交通に従事する乗務員や技術職員の減少

10. 公共交通に従事する乗務員や技術職などの運行・運航従業員数は、2019年度と比べて2024年度は減少しましたか

- ①減少した（減少数_____人、減少割合：乗務員や技術職員の_____％） ②減少していない

従業員が2019年度から「減少した」とする事業者は、中規模以上の事業者でバス事業では8割、鉄軌道事業は6割だが、旅客船事業は「減少していない」が8割で、状況が異なる。バス事業では従業員が「減少した」とする割合が今回調査も8割と高いままで、過去から変化していない

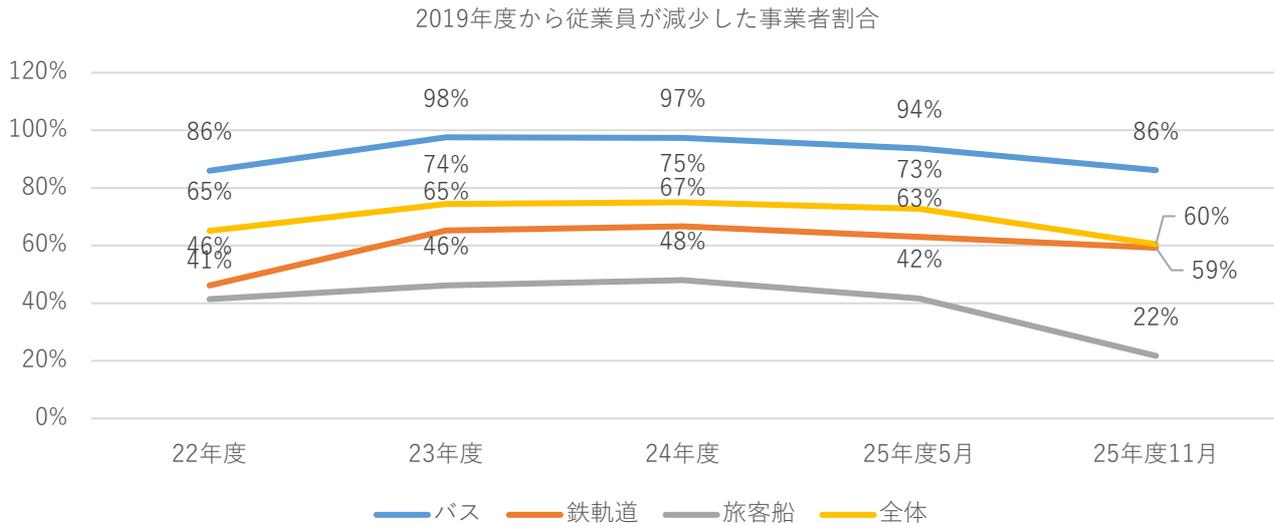
【概況】従業員が2019年度比で「減少した」中規模以上の事業者は、バス事業は8割、鉄軌道事業は6割だが、旅客船事業は「減少していない」が8割で、バスや鉄軌道事業と大きく異なる。特にバス事業は従業員が「減少した」とする割合が今回調査でも8割と多いままで変化していない。バスと旅客船事業は小規模な事業者で減少した割合が大きい。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）
バス事業	従業員が「減少した」中規模以上の事業者は8割であった。減少した割合は「10%～30%未満」の減少が最多で、中規模以上の事業者は6割、小規模な事業者では7割で、軽微な「10%未満」は小規模な事業者ではみられず、「30～50%未満」が3割と、小規模な事業者は減少した割合が大きい	「減少した」は、沖縄以外は、どのエリアも5割を超えており、東北、中国、九州では8割を超える。減少した割合は軽微な「10%未満」が、北海道、中部、近畿、九州で3割
鉄軌道事業	従業員が「減少した」中規模以上の事業者は6割、小規模な事業者は5割であった。減少した割合は「10%～30%未満」の減少が最多だが、小規模な事業者は軽微な「10%未満」が3割で、バスや旅客船の小規模な事業者と比べ減少した割合が小さい	「減少した」は、どのエリアも同じような状況。減少の割合は軽微な「10%未満」が、関東、中国、九州でみられる
旅客船事業	従業員が「減少していない」が8割で、バスや	「減少していない」は、北陸信越、近

	<p>鉄軌道事業と大きく異なる。減少した割合は、中規模以上の事業者は「10～30%未満」の減少が9割だが、小規模な事業者は「30%以上50%未満」の減少が100%で、減少した割合が大きい</p>	<p>畿以外は、どのエリアも5割を超え、東北、関東、中国で多くみられる。減少の割合が軽微な「10%未満」は九州で、比較的大きい「40～50%未満」は近畿で7割</p>
--	---	---

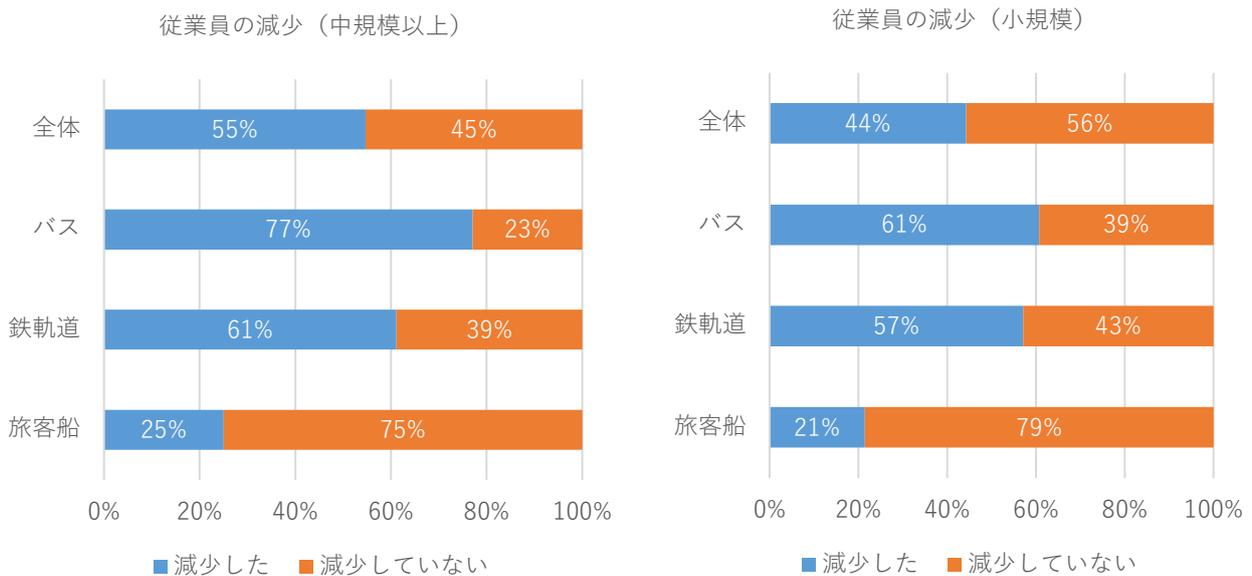
※エリアによる違いはn値が小さいため参考

<参考：2019年度比で従業員減少した事業者の割合>



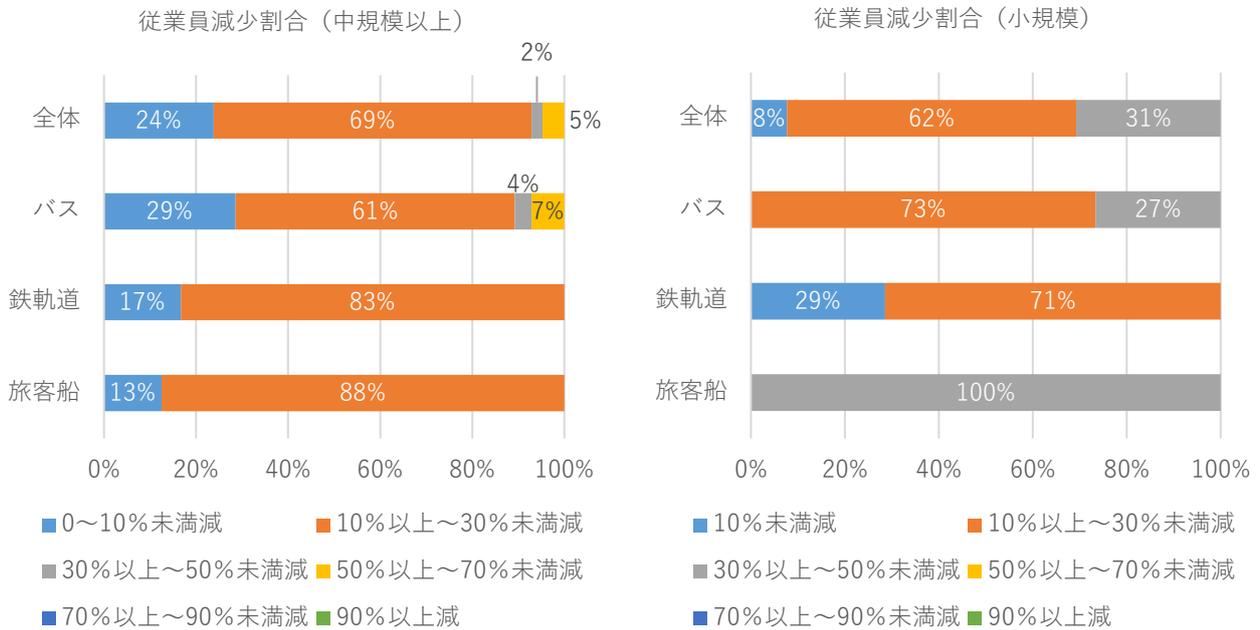
※調査対象数が今回調査より少ないデータのため参考

<事業規模と交通モードでみた従業員の減少>



※n 値 中規模以上：バス 48、鉄軌道 18、旅客船 40 小規模：バス 28、鉄軌道 14、旅客船 28

<事業規模と交通モードでみた従業員の減少割合>



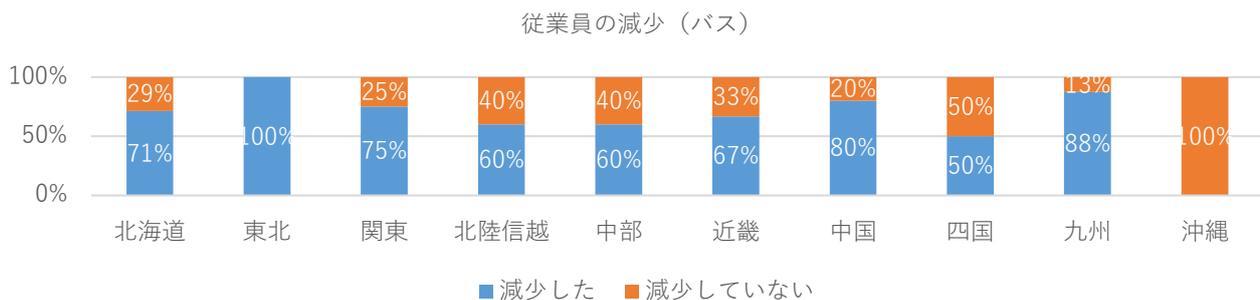
※n 値 中規模以上：バス 28、鉄軌道 6、旅客船 8 小規模：バス 28、鉄軌道 14、旅客船 28

<バス事業>

従業員が「減少した」のは中規模以上の事業者では77%と8割ちかく、小規模な事業者は61%であった。減少した割合は「10%～30%未満」の減少が最多で、中規模以上の事業者は61%、小規模な事業者では73%、中規模以上の事業者では軽微な「10%未満」の減少が29%みられるが、小規模な事業者ではみられず、「30～50%未満」の減少が27%みられるなど、小規模な事業者は減少した割合が大きい。

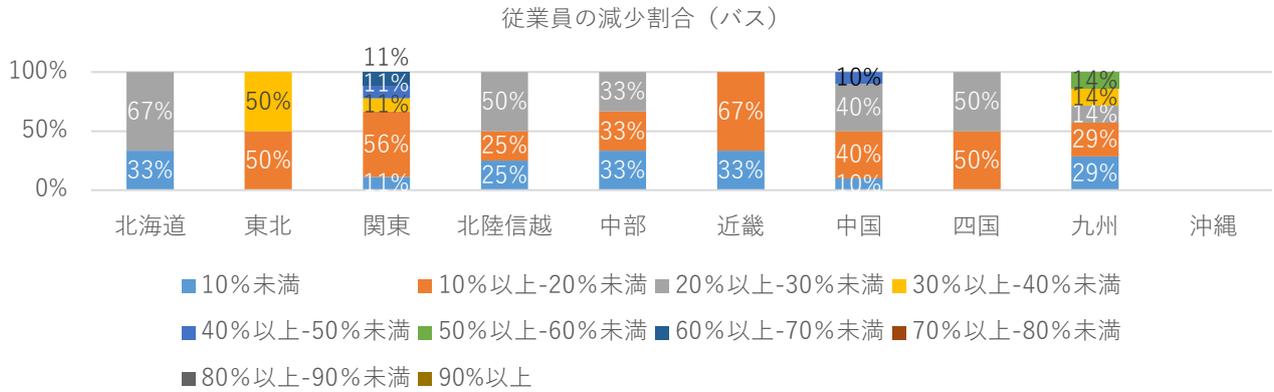
事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、「減少した」は、沖縄以外は、どのエリアも5割を超えており、東北、中国、九州では8割を超えている。減少した割合は軽微な「10%未満」が、北海道、中部、近畿、九州で3割みられる。

<地方運輸局の単位でみた事業者の従業員の減少>



※n 値 北海道 8、東北 3、関東 16、北陸信越 10、中部 5、近畿 6、中国 15、四国 4、九州 8、沖縄 2

<地方運輸局の単位でみた事業者の従業員の減少割合>

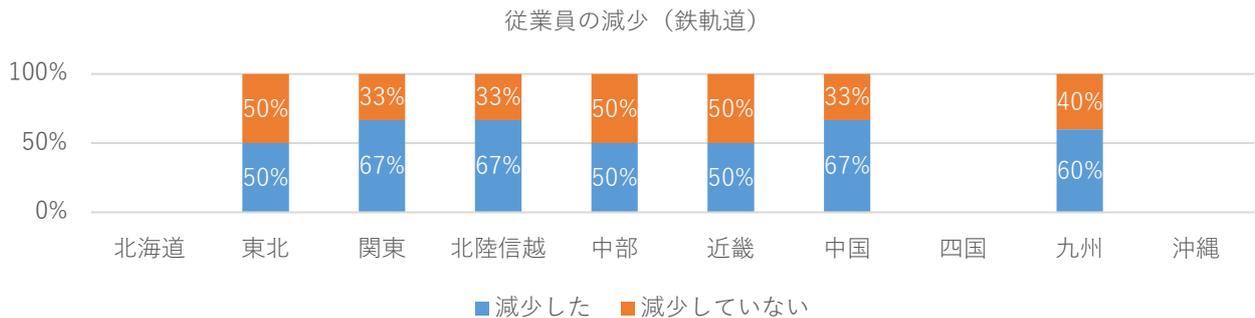


※n 値 北海道 3、東北 2、関東 9、北陸信越 4、中部 3、近畿 3、中国 10、四国 2、九州 7、沖縄 0

<鉄軌道事業>

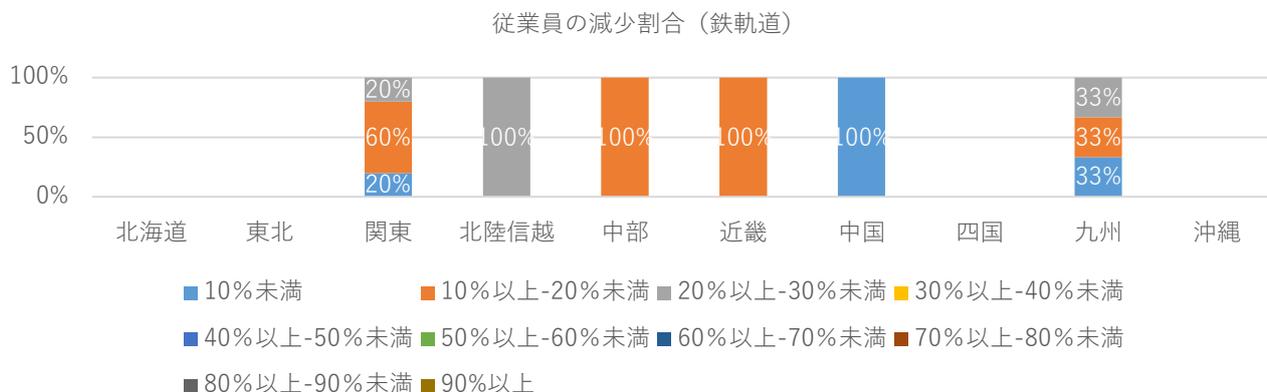
従業員が「減少した」のは中規模以上の事業者は61%、小規模な事業者は57%であった。減少した割合は「10%～30%未満」の減少が最多で、中規模以上の事業者で83%、小規模な事業者は71%で、軽微な「10%未満」が29%みられ、バスや旅客船の小規模な事業者なより、減少した割合が小さい。事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、「減少した」は、どのエリアも同じような状況にある。減少の割合は軽微な「10%未満」が、関東、中国、九州で見られる。

<地方運輸局の単位でみた事業者の従業員の減少>



※n 値 北海道 0、東北 2、関東 9、北陸信越 3、中部 6、近畿 4、中国 3、四国 0、九州 5、沖縄 0

<地方運輸局の単位でみた事業者の従業員の減少割合>

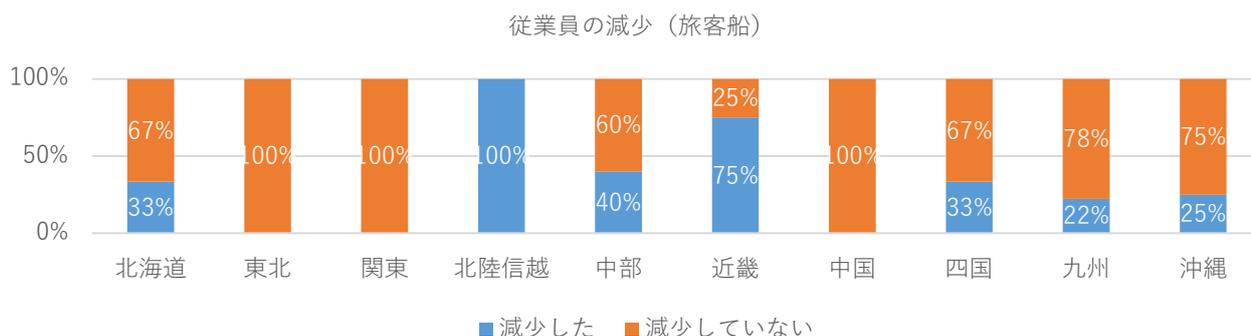


※n 値 北海道 0、東北 0、関東 5、北陸信越 1、中部 1、近畿 1、中国 1、四国 0、九州 3、沖縄 0

<旅客船事業>

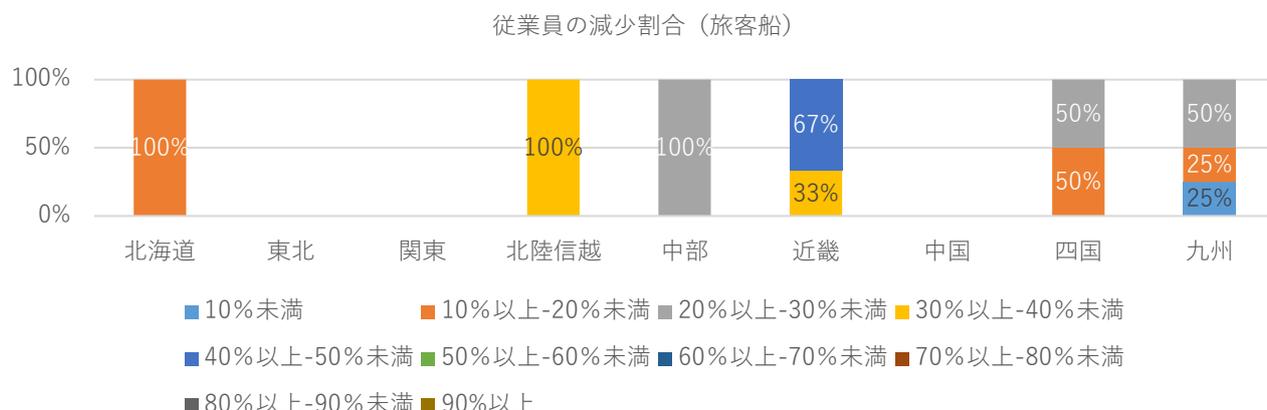
従業員が「減少していない」のは中規模以上の事業者で 75%、小規模な事業者は 79%と多くみられ、バスや鉄軌道事業と大きく異なる。減少した割合は、中規模以上の事業者は「10～30%未満」の減少が 88%だが、小規模な事業者は「30%以上 50%未満」の減少が 100%で、減少した割合が大きい。事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、「減少していない」は、北陸信越、近畿以外は、どのエリアも 5 割を超え、東北、関東、中国で多くみられる。減少の割合は軽微な「10%未満」が九州でみられ、近畿では比較的大きい「40～50%未満」が 7 割みられる。

<地方運輸局の単位でみた事業者の従業員の減少>



※n 値 北海道 3、東北 3、関東 3、北陸信越 2、中部 5、近畿 4、中国 17、四国 9、九州 18、沖縄 4

<地方運輸局の単位でみた事業者の従業員の減少割合>



※n 値 北海道 1、東北 0、関東 0、北陸信越 2、中部 0、近畿 3、中国 0、四国 2、九州 3、沖縄 1

4・2・10 今のままの体制での路線維持

11. 今のままの人的な体制で公共交通の路線を維持し続けることは可能ですか

①可能 ②困難（理由_____）

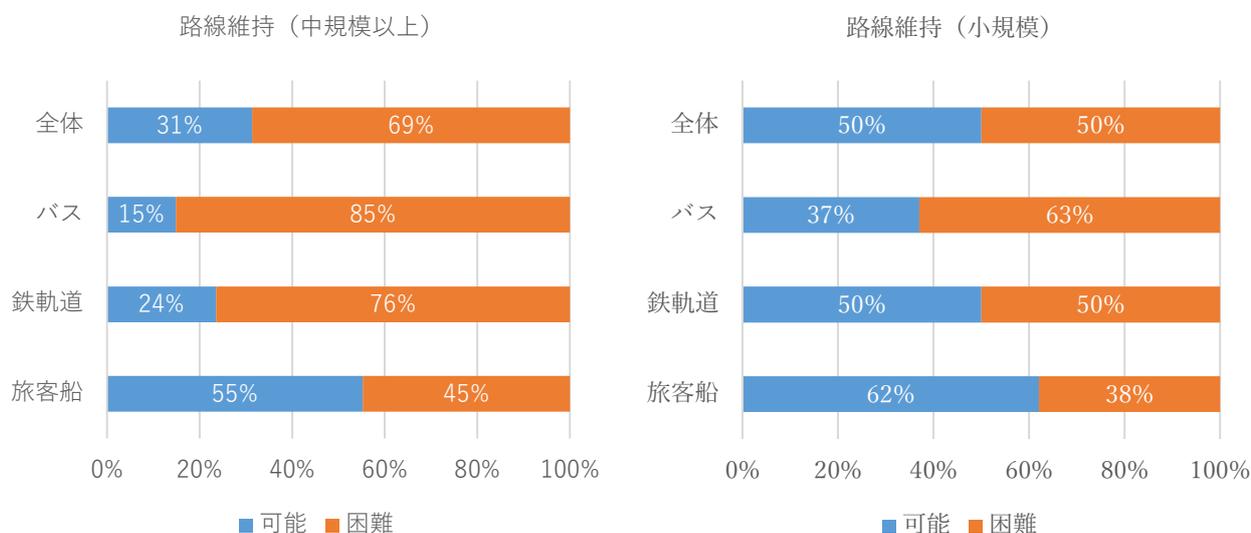
今のままの体制で路線維持は「困難」が、バスと鉄軌道事業の中規模以上の事業者で顕著だが、旅客船事業は「可能」が多い。小規模な事業者は「可能」が中規模以上の事業者より多い。鉄軌道事業は、「困難」とする割合が2割増加して悪化

【概況】路線維持は「困難」が、中規模以上のバス事業で9割、鉄軌道事業で7割だが、旅客船事業は路線維持は「可能」が5割で、大きく異なる。小規模な事業者は「可能」とする割合が、中規模以上の事業者より多い。鉄軌道事業では、2025年6月の調査から「困難」とする割合が2割程度増加している。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）
バス事業	路線維持は「困難」が中規模以上の事業者で9割、小規模な事業者では6割。2025年6月調査から中規模以上の事業者は「困難」は横ばいだが、小規模な事業者では増加	四国、沖縄は「可能」が多いが、それ以外のエリアは「困難」が6割を超え、北海道、関東、中部、近畿、中国では8割を超えている
鉄軌道事業	路線維持は「困難」が中規模以上の事業者で7割、小規模な事業者は5割。2025年6月調査から「困難」は2割程度増加	北陸信越、近畿、九州は「困難」が多い
旅客船事業	路線維持は「可能」が中規模以上の事業者で5割、小規模な事業者では6割で、バスや鉄軌道事業と大きく異なる。2025年6月調査から中規模以上の事業者は「困難」は増加し、小規模な事業者は減少	北海道、東北、北陸信越は「困難」が多く、それ以外のエリアは「可能」が5割以上

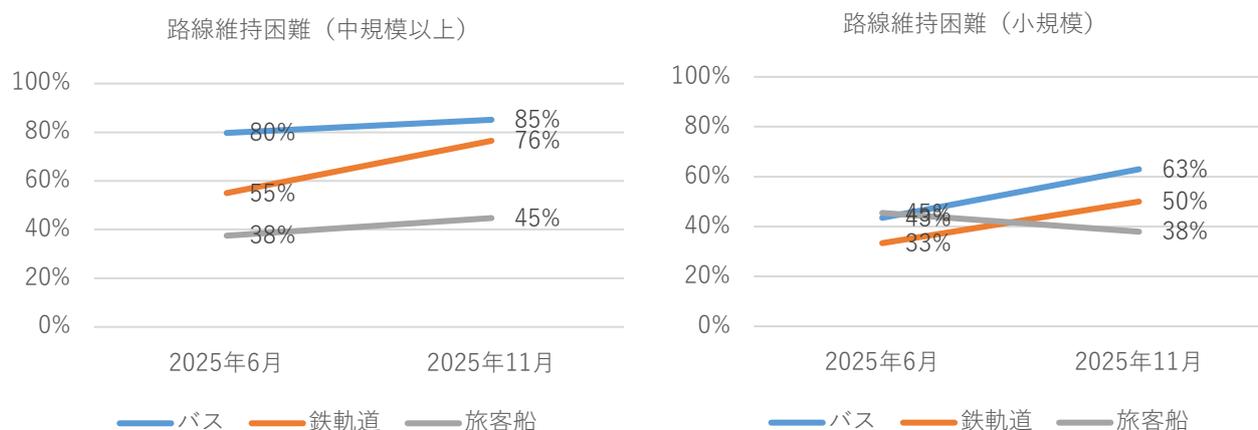
※エリアによるちがい（※）はn値が小さいため参考

<事業規模と交通モードでみた路線維持の可能性割合>



※n 値 中規模以上：バス 47、鉄軌道 17、旅客船 38 小規模：バス 27、鉄軌道 14、旅客船 29

<事業規模と交通モードでみた路線維持が困難とする割合の変化>



※n 値

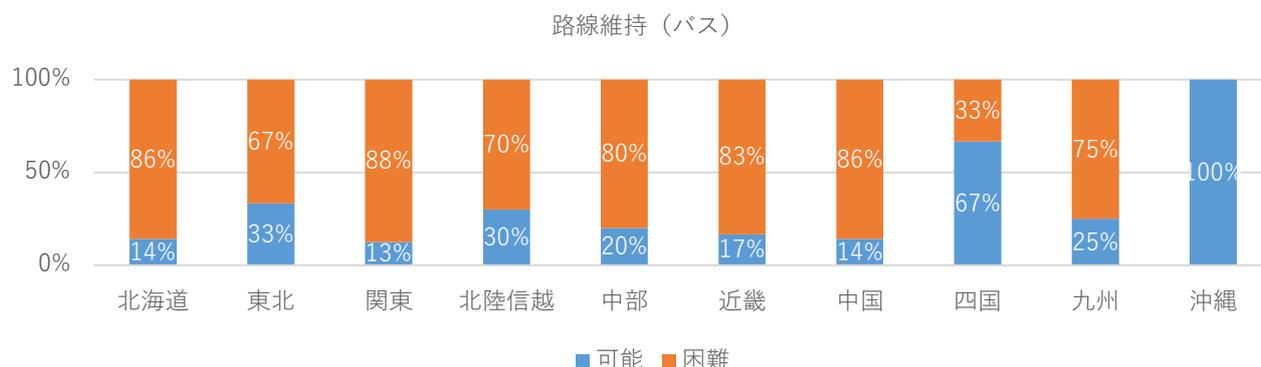
2025年6月 中規模以上：バス 69、鉄軌道 20、旅客船 40 小規模：バス 23、鉄軌道 18、旅客船 33
 2025年11月 中規模以上：バス 47、鉄軌道 17、旅客船 38 小規模：バス 27、鉄軌道 14、旅客船 29

<バス事業>

路線維持は「困難」が、中規模以上の事業者で 85%、小規模な事業者では 63%であった。「困難」とする割合は、2025年6月調査から中規模以上の事業者は横ばいだが、小規模な事業者は2割程度増加している。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、四国、沖縄は「可能」が多いが、それ以外のエリアでは維持「困難」が6割を超える。北海道、関東、中部、近畿、中国では8割を超えている。

<地方運輸局の単位でみた事業者の路線維持の可能性割合>



※n 値 北海道 8、東北 3、関東 16、北陸信越 10、中部 5、近畿 6、中国 14、四国 3、九州 8、沖縄 2

<バス事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

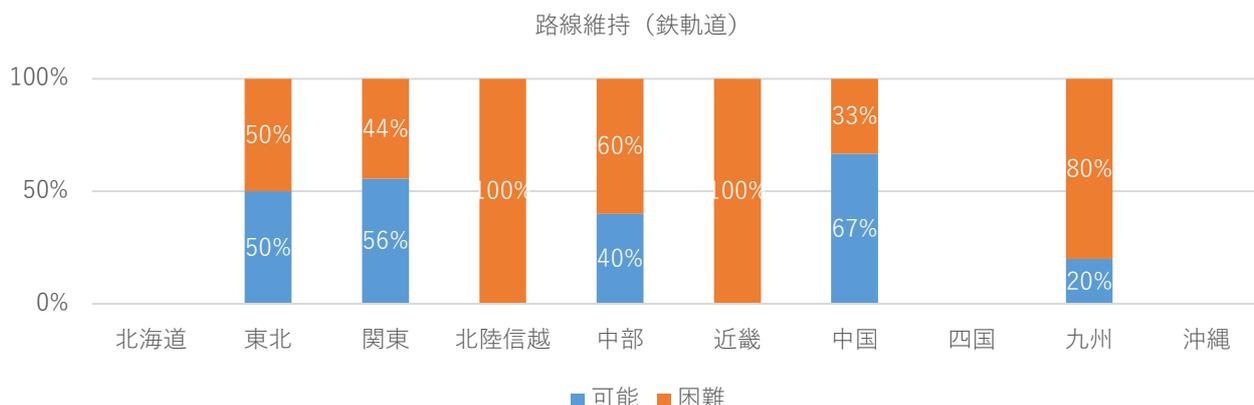
- ▶乗務員不足により WLB が保てなくなり離職がさらに進む可能性
- ▶おそらく5年くらいは50代、60代使用できるが、その後は二種所持減少むずかしいと思う
- ▶収益性のある事業に人材を振り分ける必要がある
- ▶全体的に退職者数が多く、採用が追いつかない
- ▶2～3年後には70才以上になる社員もあり
- ▶2019年の体制まで戻せないでいる
- ▶公共交通事業及び貸切事業を存続させること、二つの事業を滞りなく運行させることについて、繁忙期対応では現員にプラス3名ほどの運転手の確保が必要である。
- ▶毎年新規採用が難しくなっている為
- ▶労働時間の上限規制も始まり、2019年以前よりも困難な状況
- ▶乗務員が高齢化しており、現状と同様のダイヤを維持することは負荷がかかりすぎるため
- ▶乗務員の平均年齢が高いため、年平均5名ずつの自然減（定年退職）により今後10年間で45名減少（全乗務員数の34%が減少）する見込み。また営業路線の地域は人口が微増していく見込みのため、需要に合わせた路線再編や増便も考慮すると、乗務員数をさらに増やしていく必要がある
- ▶50歳以上の運転手が7割を超えており現状の体制では維持が困難
- ▶あと10年は運転手の取り合いで可能、その後は若手の育成か外国人に頼るしかないと思う

<鉄軌道事業>

路線維持は「困難」が、中規模以上の事業者で76%、小規模な事業者は50%であった。「困難」とする割合は2025年6月調査から中規模以上と小規模な事業者ともに2割程度増加している。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、北陸信越、近畿、九州は「困難」が多い。

<地方運輸局の単位でみた路線維持の可能性割合>



※n 値 北海道 0、東北 2、関東 9、北陸信越 3、中部 5、近畿 4、中国 3、四国 0、九州 5、沖縄 0

<鉄軌道事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

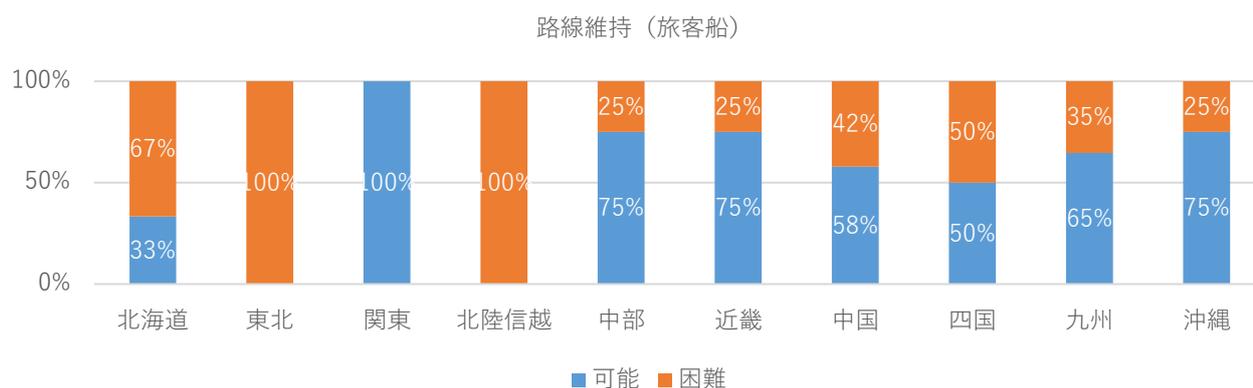
- ▶現状でも定足数を満たしておらず、運転士は休日出勤をお願いして何とか運行を確保している状況
- ▶外注に依存することになる
- ▶計画的な運転士養成にはある程度人員を確保しておく必要がある
- ▶若年齢層の割合が少ないため、定期的に採用できないと将来的には運行本数を維持することが困難となる恐れがある
- ▶技術職、総務の従業員を募集しているが、申し込みはない状況である
- ▶人口減少・離職者の増加・採用が上手くいかない
- ▶そもそもの乗務員の絶対数（必要人員数）が9名と少ないため、数名の欠員が出ただけで現状の便数を維持することが難しくなる。特に2024年度は離職者が続いて最大6名減（6割減）と深刻な状況となり、やむなく減便を実施した。その影響で利便性が低下して利用者数も減少し、運輸収入も減少しているため、さらに路線維持が困難になってきている
- ▶運転士免許保持者や業務経験を有する技術職の社員の高齢化が進み、新採用者（中途入社会）の減少している現状では将来的に絶対数が不足することが見込まれる
- ▶公休出勤や時間外勤務に頼っている状況

<旅客船事業>

路線維持は「可能」が、中規模以上の事業者で 55%、小規模な事業者で 62%で、バスや鉄軌道事業と大きく異なる。「困難」とする割合は 2025 年 6 月調査から中規模以上の事業者は増加し、小規模な事業者で割合が減少している。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、北海道、東北、北陸信越は「困難」が多く、それ以外のエリアは「可能」が 5 割以上みられる。

<地方運輸局の単位でみた事業者の路線維持の可能性割合>



※n 値 北海道 3、東北 3、関東 3、北陸信越 2、中部 4、近畿 4、中国 19、四国 8、九州 17、沖縄 4

<旅客船事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

- ▶乗組員の平均年齢が 63 歳であり、世代交代が必要
- ▶乗務員は全日本海員組合員であるので給与面の不満はないと思われるが、さらに魅力や働き甲斐のある職場環境の創造は必要か？
- ▶70 代後半の船員が半数以上のため
- ▶インバウンド需要の拡大等、外国語対応等これまで以上に色々な能力が要求されるようになってきているため
- ▶高年齢化しているので（新たな要員補充は困難）
- ▶退職年齢となる高齢船員の次を確保できない限り困難
- ▶船員不足により、在籍している船員の負担が大きく、怪我やさらなる離職などが懸念され、現状を維持するのは厳しい

(3) 貴社での対応策や取組み

4・3・1 今年度の路線維持の考え方

12. 今年度の公共交通の路線維持の考え方についてお尋ねします（複数選択可）

- ①路線・航路の廃止（廃止キロ _____ km） ②減便 ③休業・廃業 ④現状通り
 ⑤廃止困難な路線について行政による維持協議
 そのようにお考えになった要因はどのようなものですか

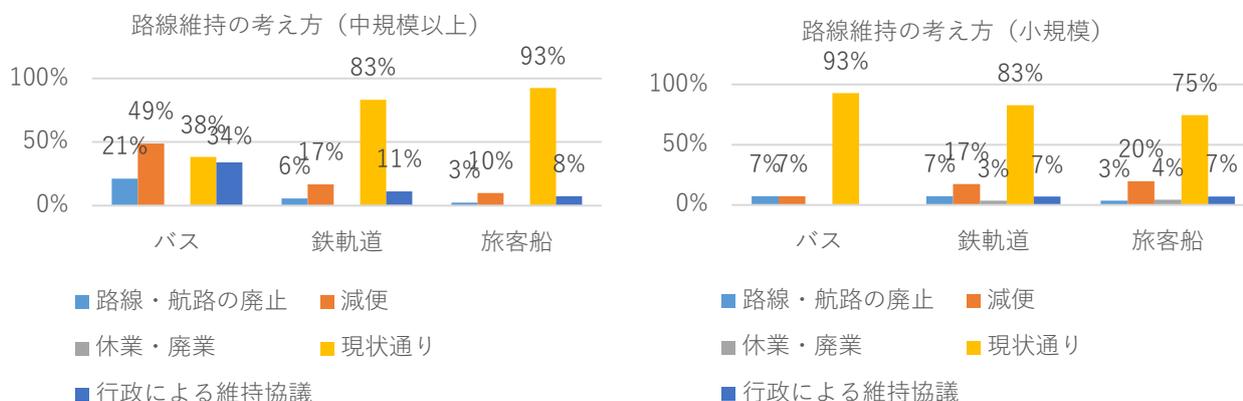
路線維持は「現状通り」が、鉄軌道は8割、旅客船事業は7割と、近年高い割合で推移している。バス事業では「現状通り」は中規模以上の事業者で4割程度に留まり「減便」が5割と目立つ

【概況】路線維持は「現状通り」が、鉄軌道で8割、旅客船事業は中規模以上の事業者で9割。これらの事業者は「現状通り」は、コロナ渦で一旦大きく減少した後は緩やかに増加し、近年は高い割合で推移している。バス事業は「現状通り」が、中規模以上の事業者で4割と少なく、鉄軌道や旅客船事業と異なる。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）
バス事業	「現状通り」が、中規模以上の事業者は、鉄軌道や旅客船事業よりも大幅に少ない。小規模な事業者は「現状通り」が9割で事業規模により状況が異なる	北海道は「減便」が多く、中部は「現状通り」が多い
鉄軌道事業	「現状通り」が8割。「現状通り」が高い傾向は、過去から変化していない	北陸信越で「現状維持」が少なく、「路線廃止」と「減便」、「行政との協議」がみられる
旅客船事業	「現状通り」が、中規模以上の事業者では9割、小規模な事業者で7割で、「現状通り」が高い傾向は、過去から変化していない。	東北で「現状通り」が少なく、「路線廃止」がみられる。北陸信越、沖縄は「減便」が半数でみられる

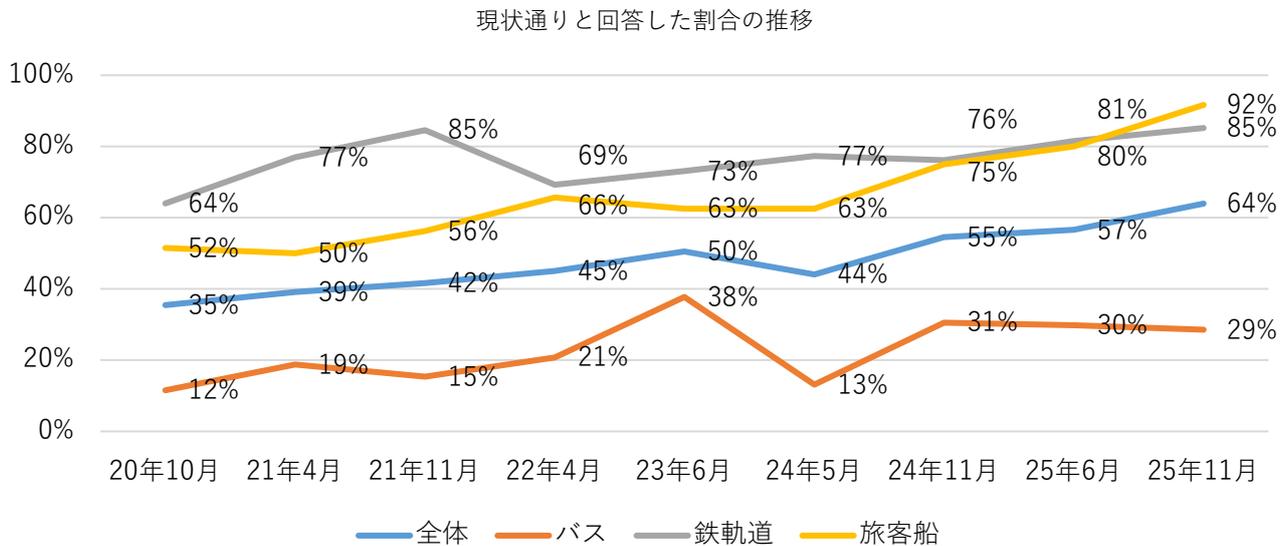
※エリアによるちがい（※）はn値が小さいため参考

<事業規模と交通モードでみた路線維持の考え方の割合>



※n 値 中規模以上：バス 47、鉄軌道 18、旅客船 40 小規模：バス 28、鉄軌道 14、旅客船 29

<参考：現状通りと回答した割合の変化> ※各調査の母数が異なるため参考



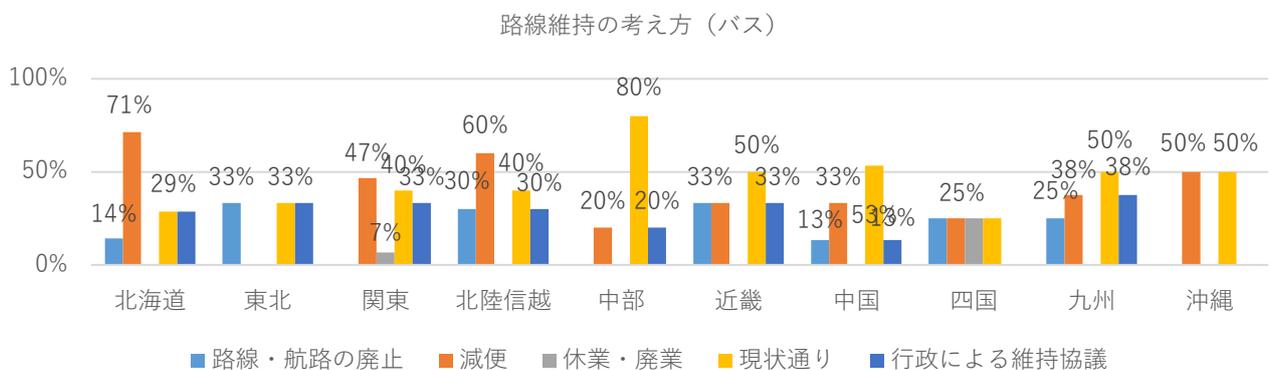
※n 値

	20年10月	21年4月	21年11月	22年4月	23年6月	24年5月	24年11月	25年6月	25年11月
バス	52	64	39	53	53	38	36	47	35
鉄軌道	25	26	13	26	26	22	21	27	27
旅客船	52	30	32	32	24	24	20	25	24

<バス事業>

路線維持は「現状通り」が、中規模以上の事業者は38%で、鉄軌道や旅客船事業よりも大幅に少ない。「路線の廃止」は21%、「減便」は49%、「行政による維持協議」は34%となった。小規模な事業者は「現状通り」が93%で事業規模により状況が異なる。「路線の廃止」と「減便」が7%みられる。事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、北海道は「減便」が多く、中部は「現状通り」が多い。

<地方運輸局の単位でみた事業者の路線維持の考え方の割合>



※n 値 北海道 7、東北 3、関東 15、北陸信越 10、中部 5、近畿 6、中国 15、四国 4、九州 8、沖縄 2

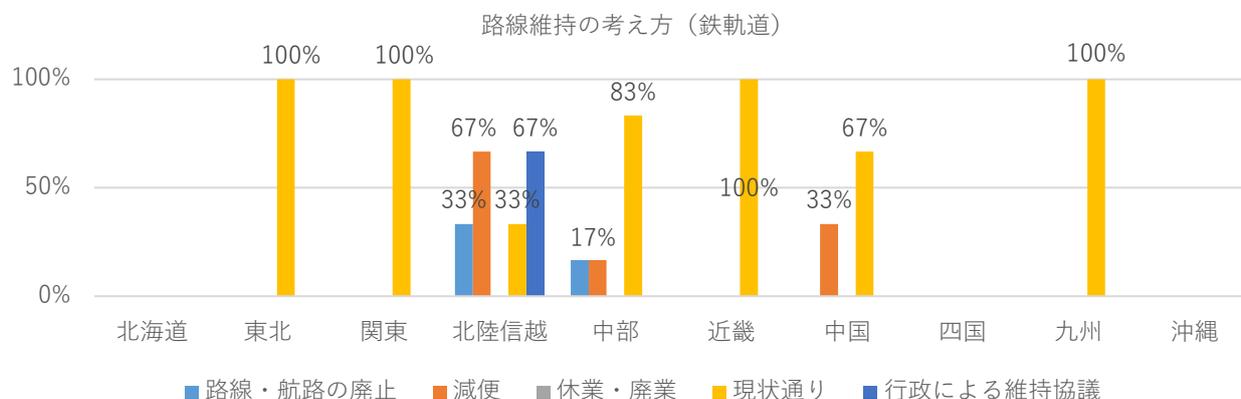
<バス事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

- ▶路線廃止を積極的に考えてはいないが、乗務員不足と乗務員の働き方、離職防止の観点ではそのようにせざるを得ないことが考えられる
- ▶運転手不足による残業時間の増加（改善基準告示に沿った取り組み）
- ▶廃止、減便する路線、便は好転（利用者増、そして乗務する運転士の確保）する見通しが無い
- ▶バス乗務員の確保・定着に知恵の限りを尽くし、あらゆる努力をしているが、人手不足を解消することが大変に難しい状況にあるため。
- ▶市とは協定を新たに結び、向こう3年間は既存路線を維持するようにしている。一方で一部の赤字補填や車両投資への補助をいただいている。
- ▶今年度10月に実施運賃改定を実施。改定効果を高めるためにサービス低下となる減便を避けた
- ▶今年度は2025年10月1日の運賃改定(値上げ)と同時に一部増便を実施した(営業路線の地域は人口が微増しており、需要に合わせて増便することで利便性を向上させるため)

<鉄軌道事業者>

路線維持は「現状通り」が8割を超える。「現状通り」が高い傾向は、過去から変化していない。事業者の回答を地方運輸局の単位で見ると、北陸信越で「現状維持」が少なく、「路線廃止」と「減便」、「行政との協議」がみられる。

<地方運輸局の単位でみた事業者の路線維持の考え方の割合>



※n 値 北海道0、東北2、関東9、北陸信越3、中部6、近畿4、中国3、四国0、九州5、沖縄0

<鉄軌道事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

- ▶弊社の存在そのものが国鉄からIRへ移行時に赤字路線として廃線となり、県・地元市が出資し第三セクターとしてスタートしており、維持を前提とした協議を続けている。
- ▶観光路線として交流人口の拡大を図り、地域に活力をもたらすことが重要と考える

▶今年度中の乗務員充足は難しいため現状維持。但し、採用強化により 2026 年 度上期には充足見込みのため、次年度は減便したダイヤをできるだけ回復して利便性を向上させ、利用者数の回復 運輸収入の改善を図る予定

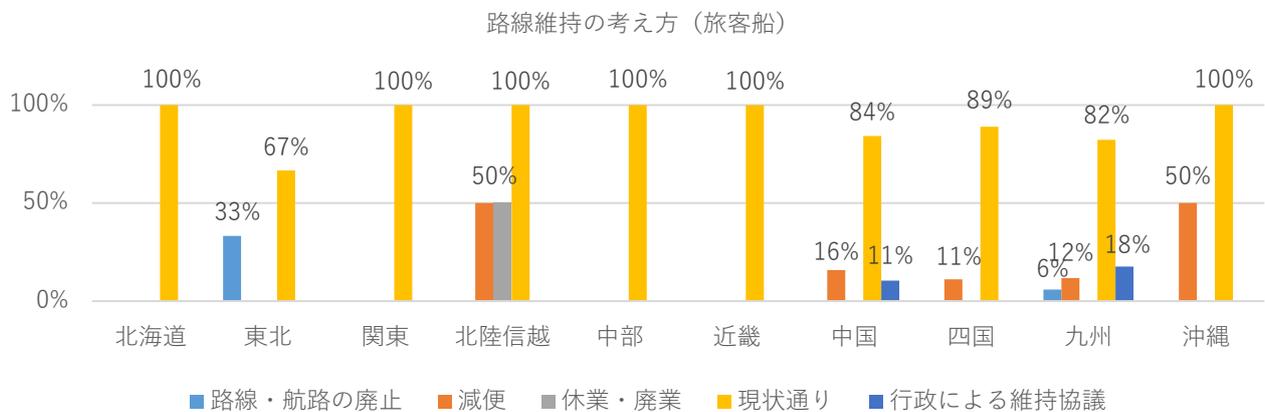
▶要員不足となっているが、兼務体制をとり、可能な限り現状運用を確保している。

<旅客船事業>

路線維持は「現状通り」が、中規模以上の事業者では 93%、小規模な事業者で 75%であった。「現状通り」が高い傾向は、過去から変化していない。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、東北で「現状通り」が少なく、「路線廃止」がみられる。北陸信越、沖縄で「減便」が半数みられる。

<地方運輸局の単位でみた事業者の路線維持の考え方の割合>



※n 値 北海道 3、東北 3、関東 3、北陸信越 2、中部 5、近畿 4、中国 19、四国 9、九州 17、沖縄 4

<旅客船事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

- ▶離島航路であり、航路廃止は難しいため、行政と協議し、対応していく
- ▶弊社は 1 航路のみで、便数も絞っておりこれ以上の減便も不可能
- ▶利用客数の減少はしているが、島民の生活航路として必要なため
- ▶R7.10～ 深夜の 0 時から 3 時 30 分の間の計 8 便を運航停止（近年利用者が減少しており、採算性が低く経営上の課題となっていたため）
- ▶今年度は現状ダイヤ調整を維持するが、来年度より、減便を含む定期ダイヤの改正を行う（船員不足のため）
- ▶離島航路で唯一の航路であるため、今後も継続させなければならない

4・3・2 営業路線・航路の赤字と黒字の割合

13. 貴社の公共交通事業で、営業利益が黒字と赤字の路線（系統）・航路の割合はどのくらいですか

①黒字路線・航路（_____％） ②赤字路線・航路（_____％）

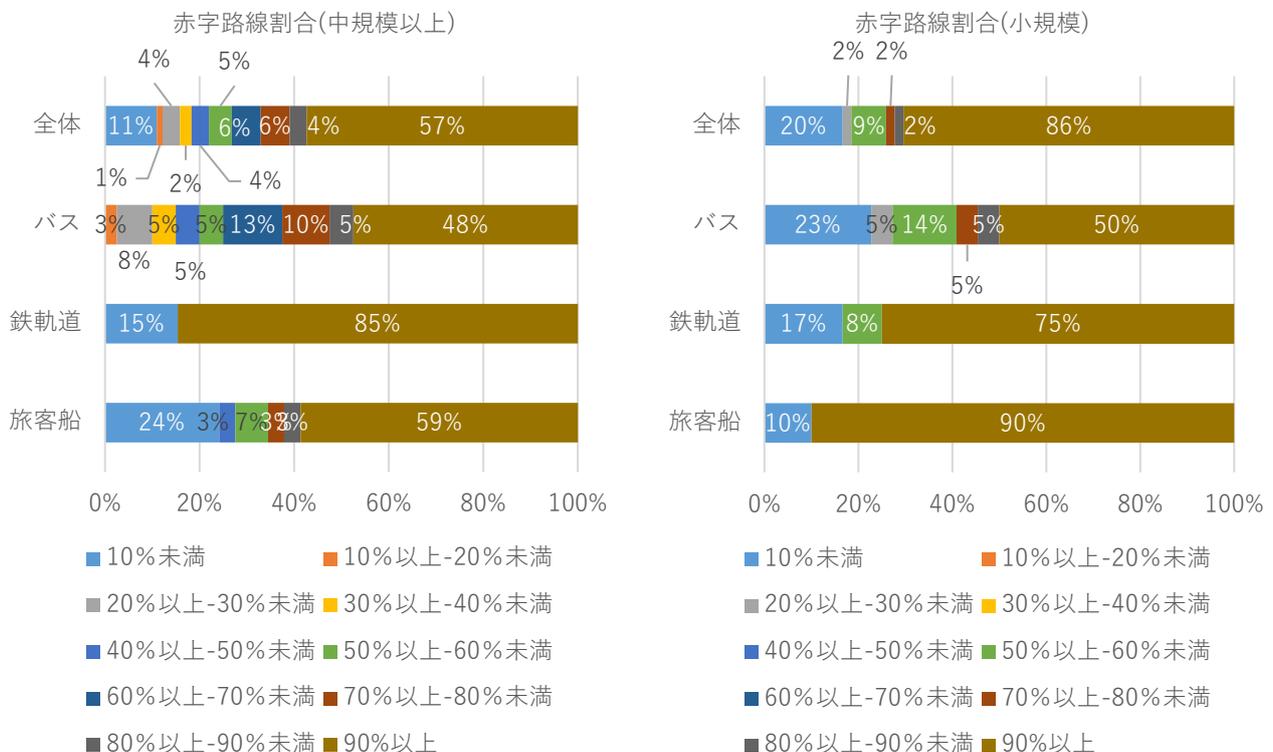
路線は「90%以上」が赤字とする事業者が、バスと鉄軌道、旅客船の各事業で最多。バス事業は鉄軌道や旅客船事業と比べ赤字の路線割合がやや少ない

【概況】路線は「90%以上」赤字とする事業者が、鉄軌道で8割、旅客船事業は中規模以上の事業者で6割、小規模な事業者では9割と多い。バス事業は路線は「90%以上」赤字が5割程度、と鉄軌道や旅客船事業と比べて路線の赤字割合が少ない。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）
バス事業	路線は「90%以上」が赤字は5割で最多。鉄軌道や旅客船事業より赤字路線の割合が少ない	四国や沖縄で路線は「90%以上」赤字が多い
鉄軌道事業	路線は「90%以上」が赤字は中規模以上の事業者で8割、小規模な事業者では7割	東北、北陸信越、近畿、中国で路線は「90%以上」赤字が特に多い
旅客船事業	路線は「90%以上」が赤字は中規模以上の事業者で6割、小規模な事業者は9割で、事業規模が小さいと赤字路線の割合が高い	東北、北陸信越、中部、近畿、沖縄で路線は「90%以上」赤字が特に多い

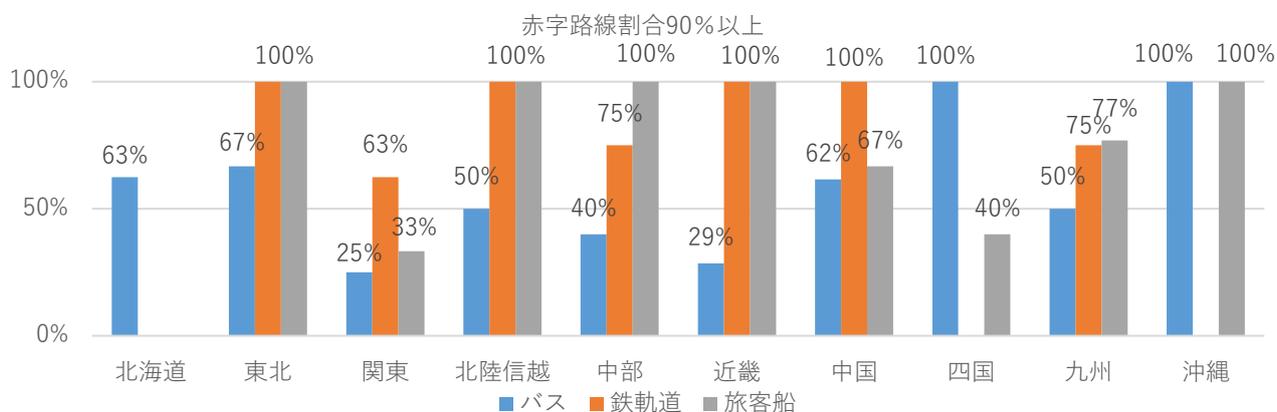
※エリアによるちがい（※）はn値が小さいため参考

<事業規模と交通モードでみた赤字路線の割合>



※n値 中規模以上：バス 40、鉄軌道 13、旅客船 29 小規模：バス 22、鉄軌道 12、旅客船 20

<地方運輸局の単位でみた事業者の赤字路線 90%以上の事業者の回答割合>



n 値	北海道	東北	関東	北陸信越	中部	近畿	中国	四国	九州	沖縄
バス	7	3	13	5	4	6	13	3	7	1
鉄軌道	0	2	8	3	4	3	1	0	4	0
旅客船	0	2	3	2	4	2	18	5	11	2

4・3・3 人手不足への対応

14. 人手不足に対してどのように対応しようとしていますか。該当するものに順位をつけてください。
(順位は途中まででも結構です。その他の場合は具体的にご記入ください)

人手不足への対応	順位
① 運賃改定による増収原資の確保	位
② 勤務シフトの再編成、勤務時間の分割	位
③ DX化 (AI オンデマンド配車、ロボット点呼等) による省人化	位
④ 賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善	位
⑤ ダイヤの見直し、減便	位
⑥ 中途採用、再雇用、パートタイム雇用の強化拡大	位
⑦ 外国人労働者 (特定技能資格) の活用	位
⑧ 休日出勤等による必要工数の補填	位
⑨ 休息期間延長による始業繰下げ、終業繰上げ	位
⑩ その他 ()	位

対応されている内容と、その対応が必要な要因を具体的にご記入ください

人手不足の対応で挙げられた割合が多いのは、バス、鉄軌道、旅客船の各事業とも「賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」であった。鉄軌道と旅客船事業は、加えて「中途採用、再雇用、パートタイム雇用の強化拡大」を第1位に挙げる割合が多い

【概況】 人手不足の対応で挙げられた割合が多いのは、バス、鉄軌道、旅客船の各事業とも「賃金・手当

の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」で、鉄軌道と旅客船事業では、加えて「中途採用、再雇用、パートタイム雇用の強化拡大」を第1位に挙げる割合が多い。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）
バス事業	人材不足への対応で挙げられた割合が多いのは「賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」であった。中規模以上の事業者で3割、小規模な事業者は4割がこれを第1位に挙げている	「賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」は、どのエリアも第3位までで5割を超える
鉄軌道事業	人材不足への対応に挙げられた割合が多いのは、「賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」と「中途採用、再雇用、パートタイム雇用の強化拡大」であった。「賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」は、中規模以上の事業者、小規模な事業者とも4割が第1位に挙げている	「賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」は関東、近畿で第1位に挙げた割合が多い。「中途採用、再雇用、パートタイム雇用の強化拡大」は中部で第1位に挙げた割合が多い
旅客船事業	人材不足への対応に挙げられた割合が多いのは「賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」と「中途採用、再雇用、パートタイム雇用の強化拡大」であった。「中途採用、再雇用、パートタイム雇用の強化拡大」は中規模以上の事業者の4割、「賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」は小規模な事業者の5割が第1位に挙げている	「賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」は関東以外では第2位までで5割を超える。「中途採用、再雇用、パートタイム雇用の強化拡大」は、東北、北陸信越で第1位に挙げた割合が5割

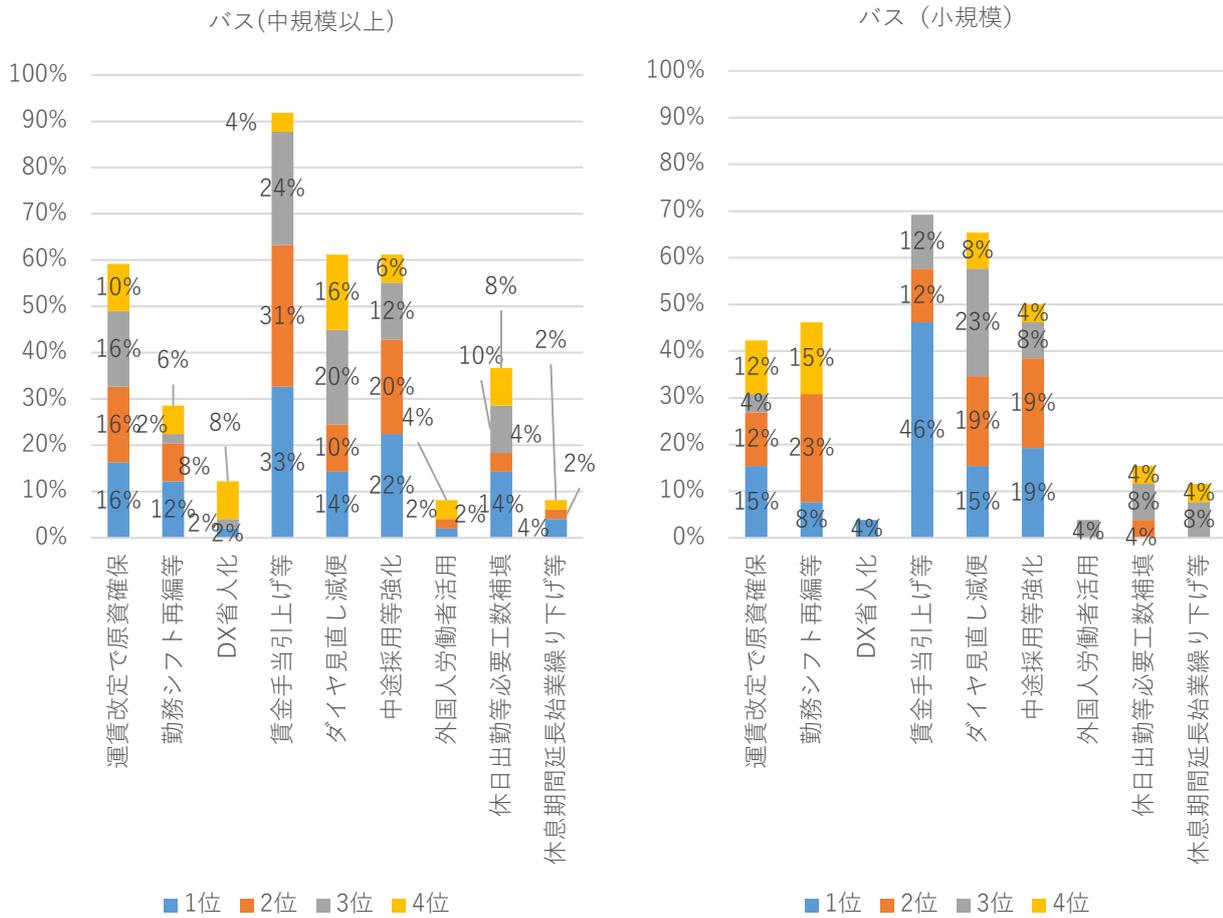
※エリアによるちがい（※）はn値が小さいため参考

<バス事業>

人材不足への対応で挙げられた割合が多いのは「賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」で、中規模以上の事業者で33%、小規模な事業者は46%がこれを第1位に挙げている。

事業者の回答を地方運輸局の単位で見ると、「賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」は、どのエリアも第3位までで5割を超える。

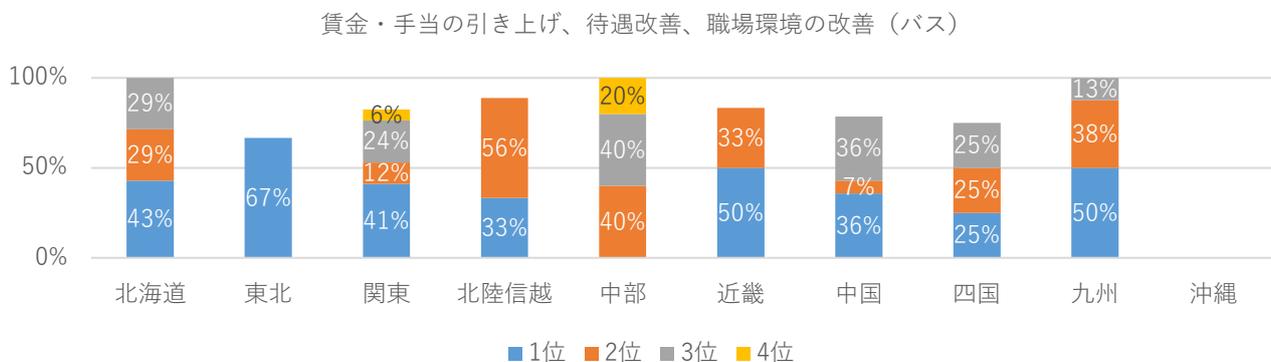
<人手不足への対応項目順位の回答割合>



※n 値 中規模以上バス 50 小規模バス 26

回答された選択肢の重要度を把握するため、回答者は重要と考える順に選択肢に 1 位から順番に順位をつける方式とした。5 位以降は回答数が少なくなるためグラフは 1 位から 4 位まで表示する。

<地方運輸局の単位でみた事業者の人手不足への対応項目順位の回答割合>



※n 値 北海道 7、東北 3、関東 17、北陸信越 9、中部 5、近畿 6、中国 14、四国 4、九州 8、沖縄 2

<バス事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

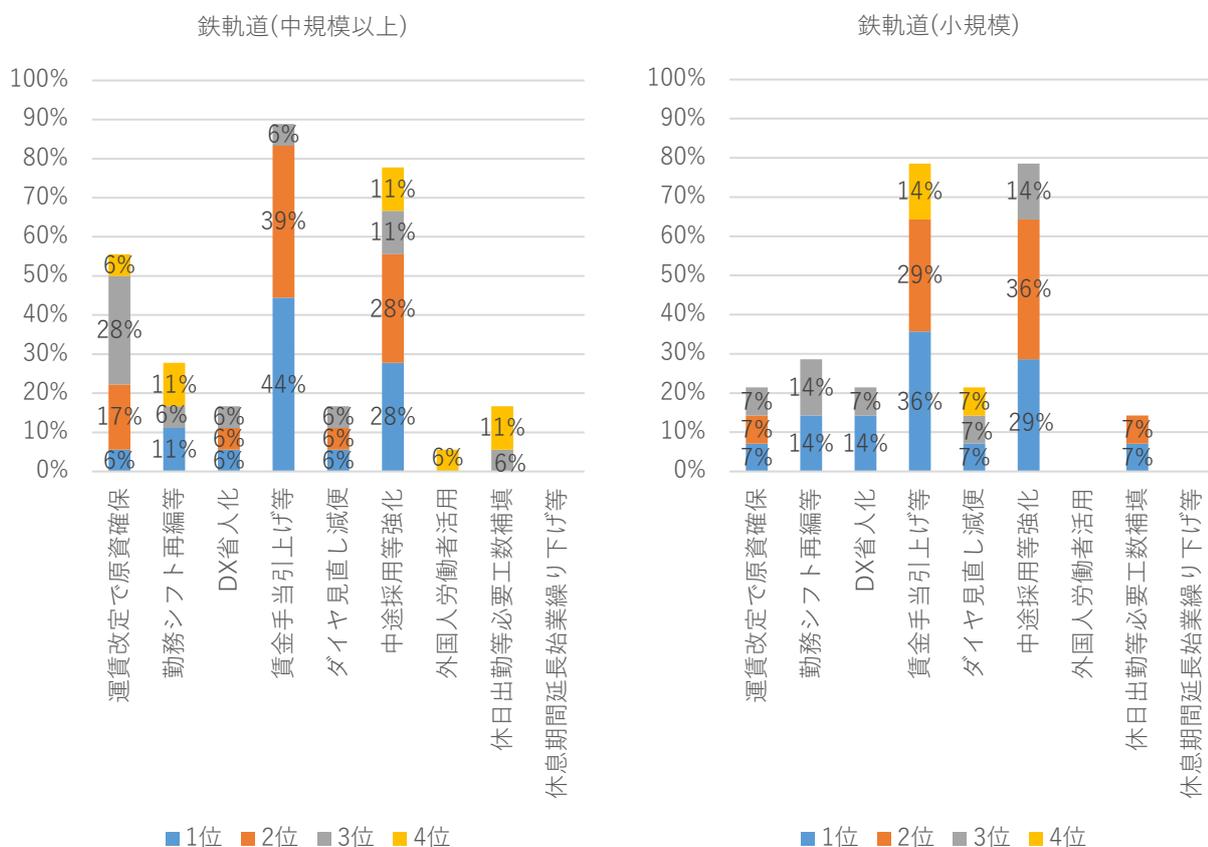
▶テクノロジーは日々進歩している。取り入れていくことが、人手不足対策に不可欠。インハウス DX 人材の確保と、システム導入に合わせた業務・運用の見直し（CX）が不可欠です。これができない会社は、DX が進んでいる会社の仕組みの移管を受け、標準化・定着を図るのが現実的だと思います。

▶日々の運用としては、公休出勤をお願いして対応している。当社の場合は貸切業もあるので、毎月労働力と需要のバランスを見ながら、生産調整を行っている。中長期的な対応としては、運賃改定を原資とした、乗務員の処遇及び労働環境改善に取り組み、採用と離職防止に取り組んでいる

<鉄軌道事業>

人材不足への対応に挙げられた割合が多いのは、「賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」と「中途採用、再雇用、パートタイム雇用の強化拡大」であった。「賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」は、中規模以上の事業者で 44%、小規模な事業者は 36%が第 1 位に挙げている。事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、「賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」は、関東、近畿で第 1 位に挙げた割合が多く、「中途採用、再雇用、パートタイム雇用の強化拡大」は、中部で第 1 位に挙げた割合が多い。

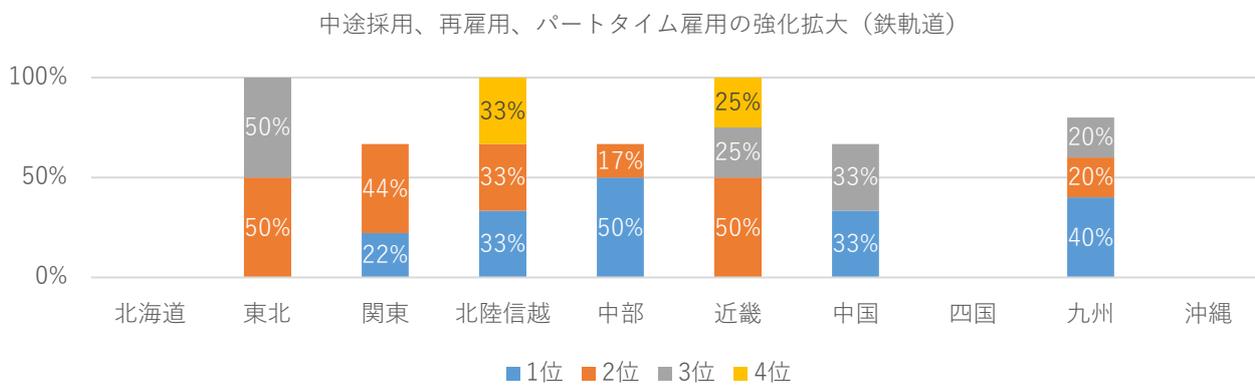
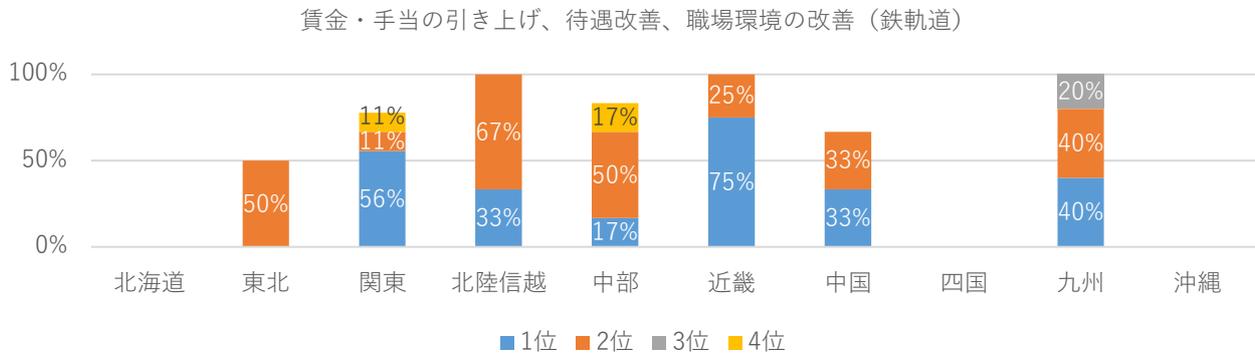
<人手不足への対応項目順位の回答割合>



※n 値 中規模以上鉄軌道 18 小規模鉄軌道 14

回答された選択肢の重要度を把握するため、回答者は重要と考える順に選択肢に1位から順番に順位をつける方式とした。5位以降は回答数が少なくなるためグラフは1位から4位まで表示する。

<地方運輸局の単位でみた事業者の人手不足への対応項目順位の回答割合>



※n 値 北海道0、東北2、関東9、北陸信越3、中部6、近畿4、中国3、四国0、九州5、沖縄0

<鉄軌道事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

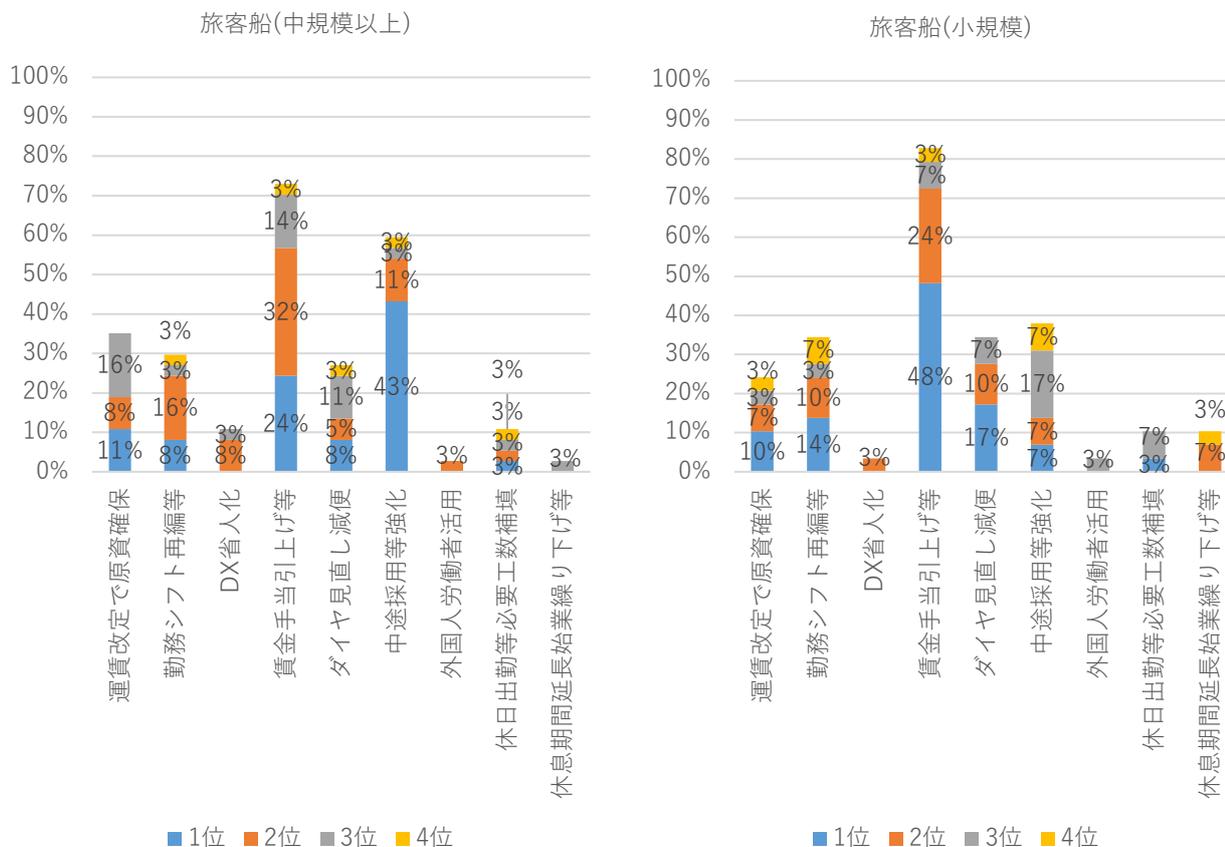
- ▶職務兼務による柔軟な体制を取る。全社の業務体制の維持のため
- ▶積極的な新規・中途採用と賃上げ。他業種との賃金格差や待遇格差がある為
- ▶乗務員等の正規化や、人事委員会勧告を反映させた給料等の増加を行っており、乗務員等の処遇向上に取り組んでいる

<旅客船事業>

人材不足への対応に挙げられた割合が多いのは「賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」と「中途採用、再雇用、パートタイム雇用の強化拡大」であった。中規模以上の事業者では「中途採用、再雇用、パートタイム雇用の強化拡大」を第1位に挙げたのは43%、小規模な事業者は「賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」が48%となった。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、「賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善」は、関東以外は第2位までで5割を超える。「中途採用、再雇用、パートタイム雇用の強化拡大」は、東北、北陸信越で第1位に挙げた割合が5割。

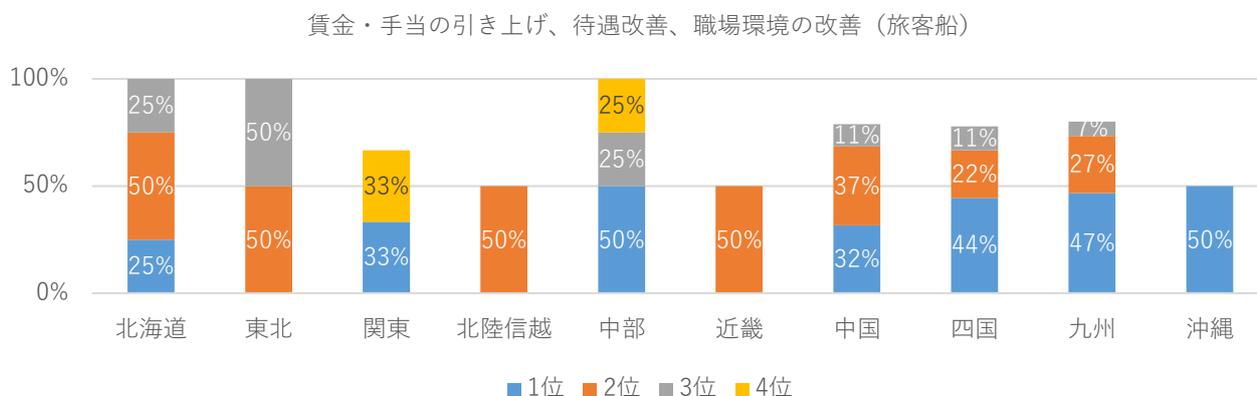
<人手不足への対応項目順位の回答割合>



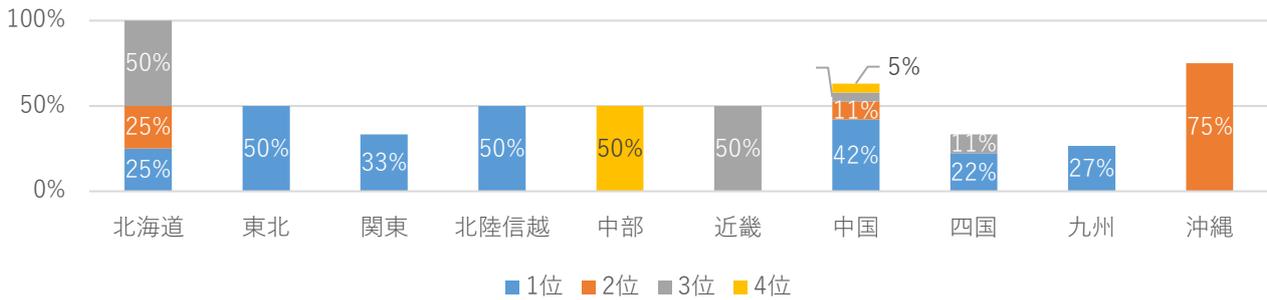
※n 値 中規模以上旅客船 37 小規模旅客船 29

回答された選択肢の重要度を把握するため、回答者は重要と考える順に選択肢に 1 位から順番に順位をつける方式とした。5 位以降は回答数が少なくなるためグラフは 1 位から 4 位まで表示する。

<地方運輸局の単位でみた事業者の人手不足への対応項目順位の割合>



中途採用、再雇用、パートタイム雇用の強化拡大（旅客船）



※n 値 北海道 4、東北 2、関東 3、北陸信越 2、中部 4、近畿 4、中国 19、四国 9、九州 15、沖縄 4

<旅客船事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

▶元々、潮が小さく便数が少ない日、冬場でお客さんが少ないと思われる時期は定休日にする→昨今はGWやお盆休みでも9連休や10連休と訪れるが、サービス業、観光業特に弊社のような零細企業は10連休は10連勤となってしまう為、会社全体でリフレッシュが必要

▶十分な休息期間・休日日数の確保のみならず育休取得などを見据えた十分な労働環境を整える為、引き続き新卒・中途の両面で採用の強化を図っております

4・3・4 車両・船舶の今後10年以内の計画的な更新

15. 今後10年以内に、現在保有する車両・船舶を計画的に更新できる見込みはありますか

①更新できる ②更新できるか不安 ③更新は困難 ④更新したばかりのため不要
車両・船舶の更新に対する対策はどのようなものですか

上記②③に回答された方の理由はどのようなものですか

①更新の財源不足 ②車両・船舶の製造元の課題 ③その他（_____）

車両・船舶を計画的に10年以内に「更新できる」は中規模な事業者はバス事業で4割と多く、鉄軌道事業と旅客船事業は2割と少ない。旅客船事業は小規模な事業者で3割が「更新は困難」としている

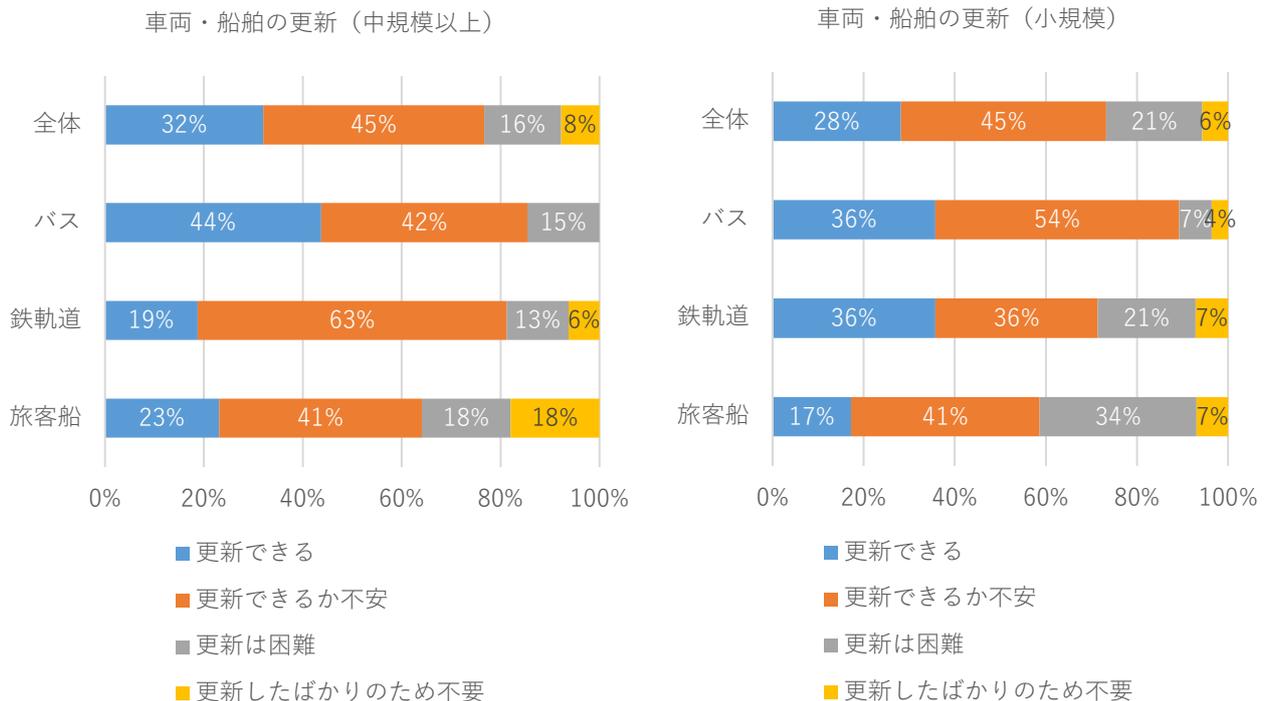
【概況】車両・船舶を計画的に10年以内に「更新できる」は、中規模以上の事業者ではバス事業者が4割で、鉄軌道と旅客船事業の2割よりも大幅に多い。旅客船事業の小規模な事業者は「更新は困難」が2割で、バスや鉄軌道事業の小規模な事業者より多い。「更新は不安・困難」とする理由では、「更新の財源不足」が大半を占める。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）
バス事業	10年以内に「更新できる」が4割で、中規模以上の事業者は鉄軌道や旅客船事業よりも「更新できる」が大幅に多い。「更新は困難」は小規模な事業者では1割と少ない。 「更新が不安・困難」の理由は財源不足が中規模以上の事業者で8割	九州は「更新できる」が少なく、「更新できるか不安」が多い

鉄軌道事業	10年以内に「更新できる」は中規模以上の事業者で2割、小規模な事業者は3割であった。「更新できるか不安」は中規模以上の事業者で6割と多い。 「更新が不安・困難」の理由は財源不足が中規模以上の事業者で100%	関東、北陸信越、中部、中国で「更新できる」が少ない
旅客船事業	10年以内に「更新できる」は2割、「更新できるか不安」は4割で最多であった。バスや鉄軌道事業と異なり「更新したばかり」が中規模以上の事業者で2割と比較的多い。小規模な事業者は「更新は困難」が3割で、バスや鉄軌道事業より多い。 「更新が不安・困難」の理由は財源不足が中規模以上の事業者で8割。	東北、北陸信越で「更新は困難」が多い

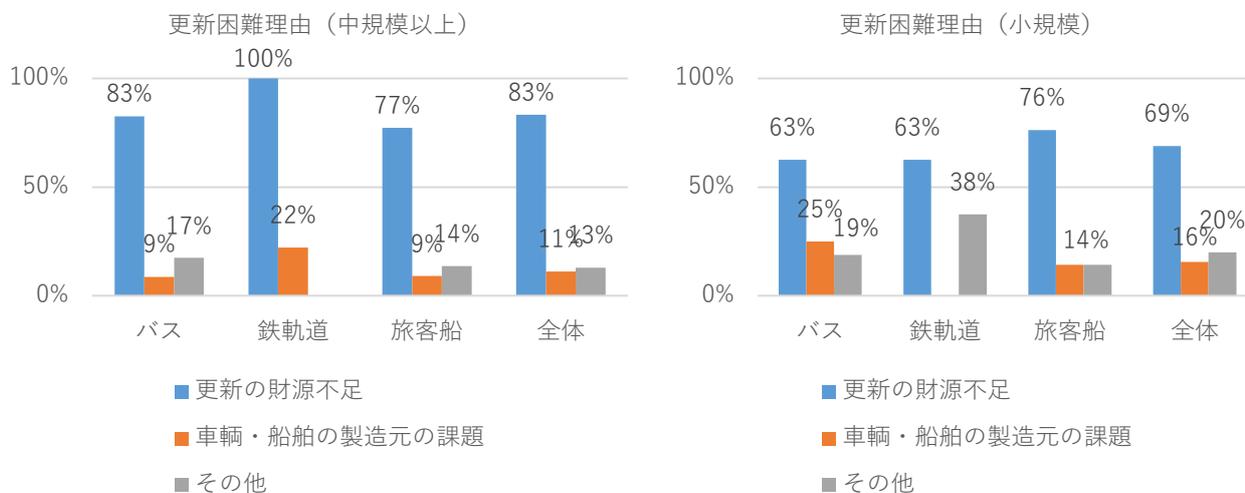
※エリアによるちがいが(※)はn値が小さいため参考

<事業規模と交通モードでみた計画的な更新見込みの割合>



※n 値 中規模以上：バス 48、鉄軌道 16、旅客船 39 小規模：バス 28、鉄軌道 14、旅客船 29

<事業規模と交通モードでみた計画的な更新が困難な理由の割合>

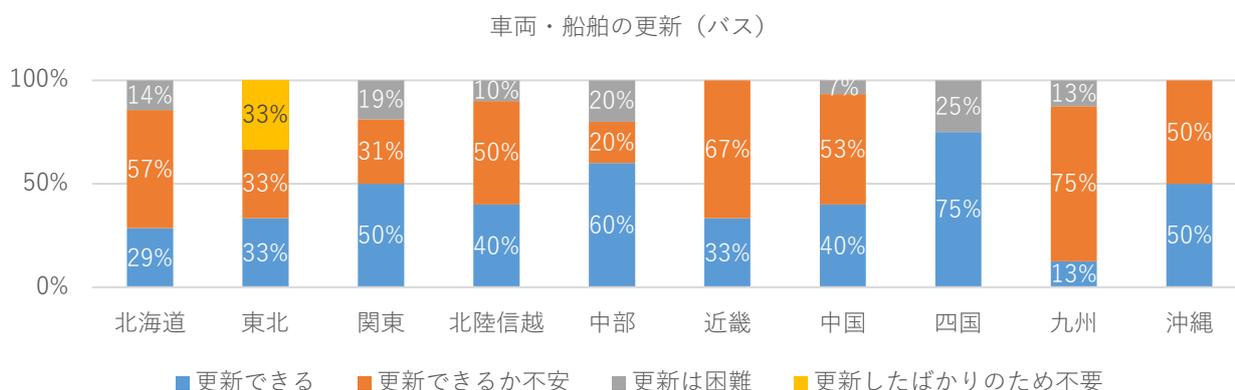


※n 値 中規模以上：バス 23、鉄軌道 9、旅客船 22 小規模：バス 16、鉄軌道 8、旅客船 21

<バス事業>

10年以内に「更新できる」が中規模以上の事業者で44%、小規模な事業者は38%で、中規模以上の事業者では鉄軌道や旅客船事業よりも大幅に多い。「更新できない」は小規模な事業者では7%で、小規模な鉄軌道や旅客船事業よりも割合が少ない。「更新が不安・困難」の理由は、財源不足が圧倒的に多く、中規模以上の事業者で83%。
 事業者の回答を地方運輸局の単位で見ると、九州は「更新できる」が少なく、「更新できるか不安」が多い。

<地方運輸局の単位でみた事業者の車両・船舶の計画的更新の割合>



※n 値 北海道 7、東北 3、関東 16、北陸信越 10、中部 5、近畿 6、中国 15、四国 4、九州 8、沖縄 2

<車両・船舶の更新に対するの対策>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

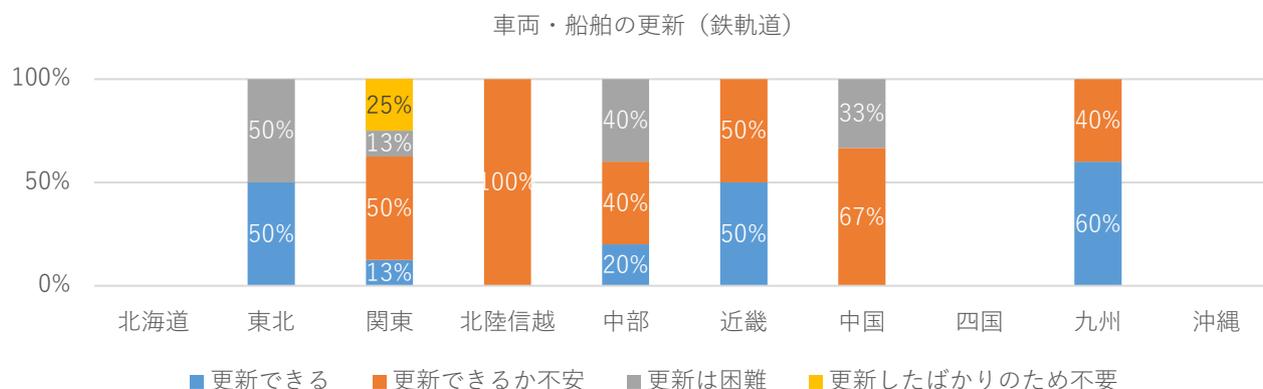
- ▶向こう3年間は5台ずつの更新、後の7年間は業績を見ながら年間の更新台数を増減させる
- ▶国・県からの車両購入補助制度を活用した計画的な更新
- ▶リースで損金計上を計画中
- ▶補助金対象路線の対応車両の更新が主力になる。そうでないものは中古車対応。
- ▶基本的には、車両の耐用年数に応じた更新を毎年行っている
- ▶車両の更新は国の車両減価償却費補助金を活用しているが、国庫補助対象路線を走行するため国の補助対象から外れないよう利用促進を図っている
- ▶国の補助金を活用して購入しているが計画的に買うことが困難である
- ▶グループ会社からの中古車両の買い取り

<鉄軌道事業>

10年以内に「更新できる」は中規模以上の事業者で19%、小規模な事業者は36%で、「更新できるか不安」は中規模以上の事業者で63%と多い。小規模な事業者は36%。「更新が不安・困難」の理由は、財源不足が圧倒的に多く、中規模以上の事業者で100%。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、関東、北陸信越、中部、中国で「更新できる」が少ない。

<地方運輸局の単位でみた事業者の車両・船舶の計画的更新の割合>



※n 値 北海道0、東北2、関東8、北陸信越3、中部5、近畿4、中国3、四国0、九州5、沖縄0

<車両・船舶の更新に対するの対策>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

- ▶中古車両の導入を検討
- ▶自治体に対し更新にかかる補助を要請
- ▶中古車両の購入・改造
- ▶中古の18m車両で見積もり、改造して更新したいがあてがない
- ▶鉄道事業用構築事業により沿線自治体の負担軽減を図りながら更新を行うことを想定

▶国及び市からの補助金を活用しながら長期計画を立て、その他補修すべき事項の流出も兼ねて対策する必要がある。

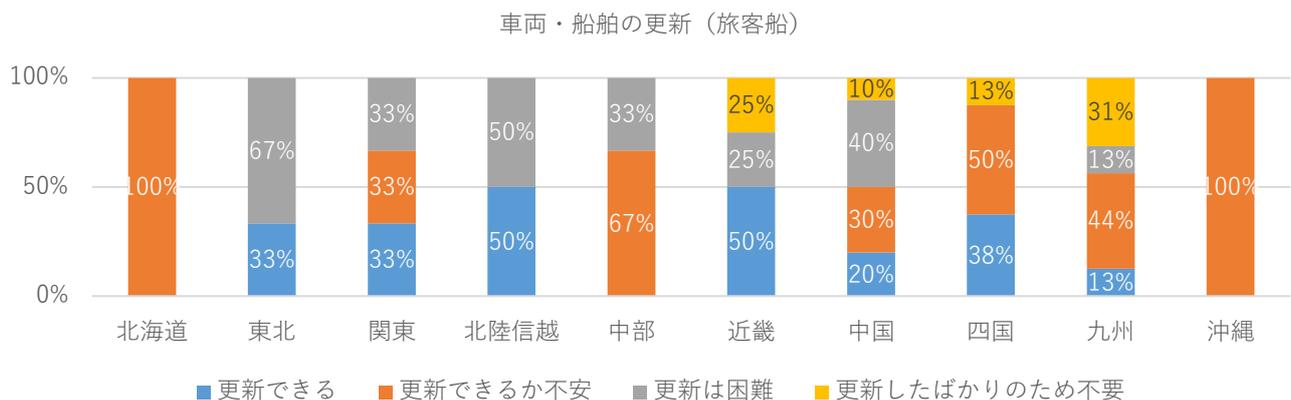
▶3両編成車両の計画的な導入を行うと共に、既存車両の老朽化対策及び計画的な廃車も行っていき、車両を適切に更新していく

▶県や沿線市町による車両更新に向けた更新費用の積立（支援）を実施していただいているところ

<旅客船事業>

10年以内に「更新できる」は中規模以上の事業者で23%、小規模な事業者は17%で、「更新できるか不安」はともに41%と最多であった。バスや鉄軌道事業と異なり「更新したばかり」が中規模以上の事業者で18%と比較的多い。小規模な事業者は「更新できない」が34%で、バスや鉄軌道事業より多い。「更新が不安・困難」の理由は、財源不足が圧倒的に多く、中規模以上の事業者で77%。事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、東北、北陸信越で「更新は困難」が多い。

<地方運輸局の単位でみた事業者の車両・船舶の計画的更新の割合>



※n 値 北海道 2、東北 3、関東 3、北陸信越 2、中部 6、近畿 4、中国 20、四国 8、九州 16、沖縄 4

<車両・船舶の更新に対する対策>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

▶船体の老朽化が著しいため更新の不安はあるが、対策案は無い

▶但し、将来の船舶更新は資材や人件費高騰で事業者だけの負担では不安が残る

▶会社として設備投資もしながら一定の資金をたくわえておく

▶国や県の補助の有無の確認、金融機関からの借入額の精査

▶更新の場合、島民の人口や高齢化率さらに島の産業等勘案するとともに公設民営化の検討が必要

▶安心安全な航路を維持していくためによりよい船を検討する必要があると考えます。

▶整備を手厚く行うことにより船舶の延命化を図っている

▶国の補助支援等の活用が必須であるが、可能な限りそれらを活用したい

4・3・5 動力費が支出全体に占める割合

16. 現在の公共交通分野の「動力費」(電気、燃料油)が支出全体に占める割合はどのくらいですか
全支出に占める割合(____%)

動力費の高騰に対しての対策はどのようなものですか

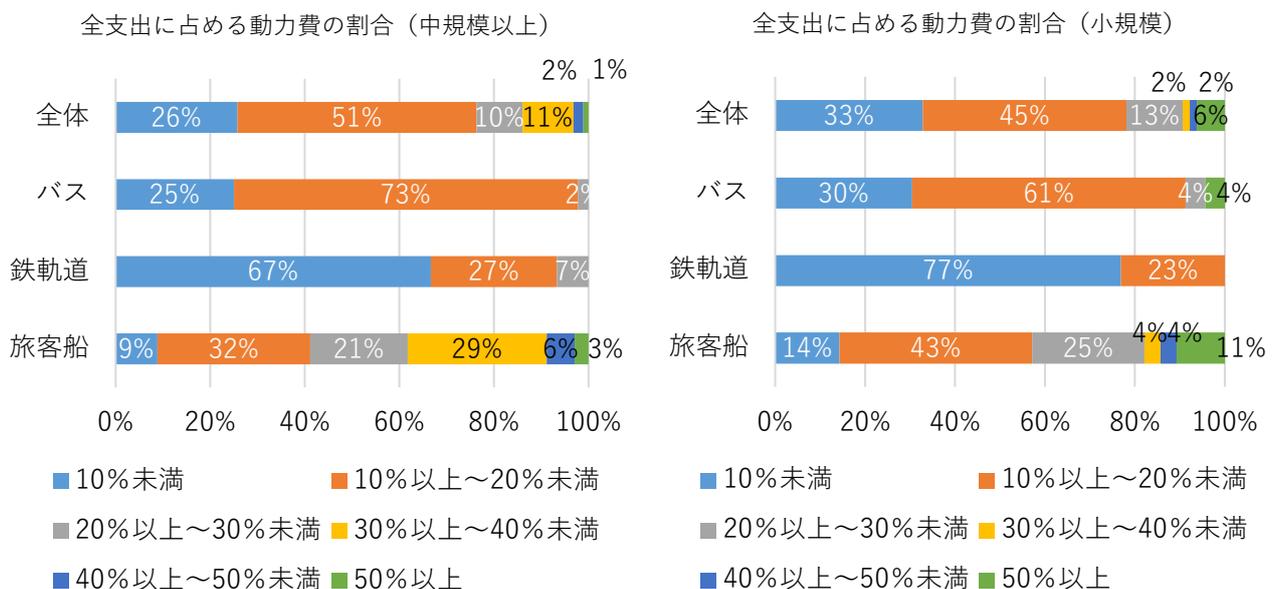
動力費の支出割合は旅客船事業で大きく、鉄軌道事業で小さい。旅客船の中規模以上の事業者では支出割合30%以上で4割と、バスや鉄軌道事業の1割と比べ大幅に多い

【概況】動力費の支出割合は、鉄軌道事業では「10%未満」が最多、バス事業は「10%~20%未満」が最多である。旅客船事業は中規模以上の事業者で動力費の支出割合30%以上で4割を占める。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい(※)
バス事業	動力費の支出割合は「10%~20%未満」が最多で、中規模以上の事業者で7割、小規模な事業者は6割であった。ついで「10%未満」が多く、動力費の支出割合は20%未満で9割を超える。	動力費の支出割合は、どのエリアも同じような状況にある
鉄軌道事業	動力費の支出割合は「10%未満」が最多で、中規模以上の事業者で6割、小規模な事業者は7割と、バスや旅客船事業よりも大幅に小さい。	北陸信越、中部は動力費の支出割合「10%未満」が少ない
旅客船事業	動力費の支出割合はバスや鉄軌道事業よりも大幅に多い。中規模以上の事業者では動力費の支出割合30%以上が4割で、バスや鉄軌道事業の1割と大きく異なる	動力費の支出割合が30%以上は関東、中国、四国で多い

※エリアによるちがい(※)はn値が小さいため参考

<事業規模と交通モードでみた動力費が支出全体に占める割合>

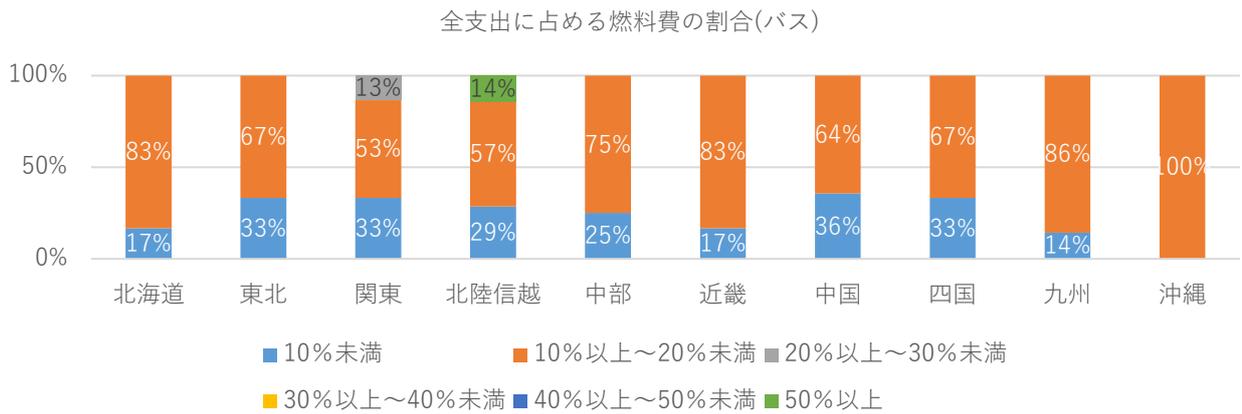


※n 値 中規模以上：バス 44、鉄軌道 15、旅客船 34 小規模：バス 23、鉄軌道 13、旅客船 28

<バス事業>

動力費の支出割合は「10%～20%未満」が最多で、中規模以上の事業者で 73%、小規模な事業者は 61%であった。ついで「10%未満」が多く、動力費の支出割合は 20%未満で 9 割を超える。事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、動力費の支出割合はどのエリアも同じような状況にある

<地方運輸局の単位でみた事業者の動力費が支出全体に占める割合>



※n 値 北海道 6、東北 3、関東 15、北陸信越 7、中部 4、近畿 6、中国 14、四国 3、九州 7、沖縄 2

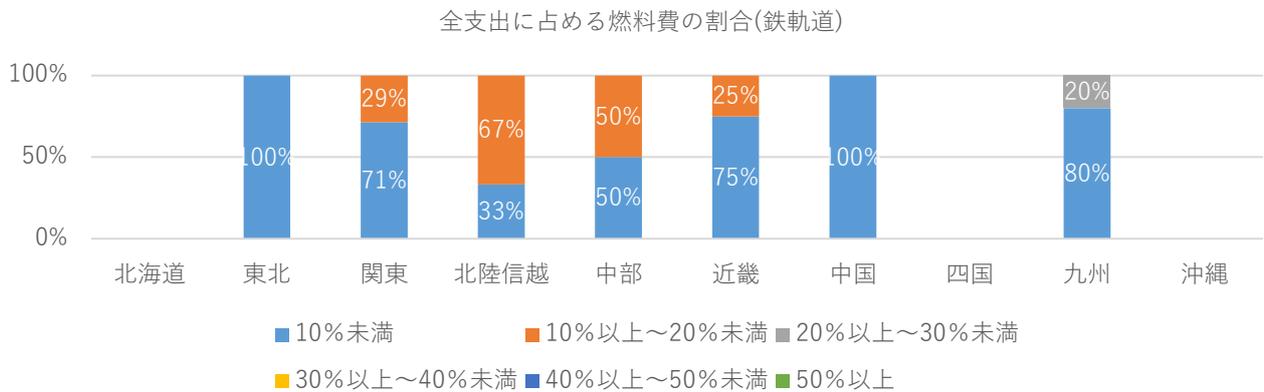
<動力費の高騰に対する対策> (重複する内容を除き原文のまま抜粋)

- ▶軽油の対策はスタンドの複数取引くらいで特にはないが、暫定廃止や軽油取引税の引き下げに期待したい
- ▶タイヤの減便等により走行キロの減少を図ることで、高騰部分を吸収している。
- ▶高騰も痛いですが、そもそも GS 等の廃業等で補給するコスト増加が大きい
- ▶ローリー一括購入などで単価を下げるように工夫している
- ▶他にはない。(頻繁な入札、エコドライブなどやれることはすべてやっていると思う)

<鉄軌道事業>

動力費の支出割合は「10%未満」が最多で、中規模以上の事業者で 67%、小規模な事業者は 77%と、バスや旅客船事業よりも動力費の支出割合が大幅に小さい。事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、北陸信越、中部で軽微な「10%未満」が少ない。

<地方運輸局の単位でみた事業者の動力費が支出全体に占める割合>



※n 値 北海道 0、東北 2、関東 7、北陸信越 3、中部 4、近畿 4、中国 3、四国 0、九州 5、沖縄 0

<動力費の高騰に対する対策> (重複する内容を除き原文のまま抜粋)

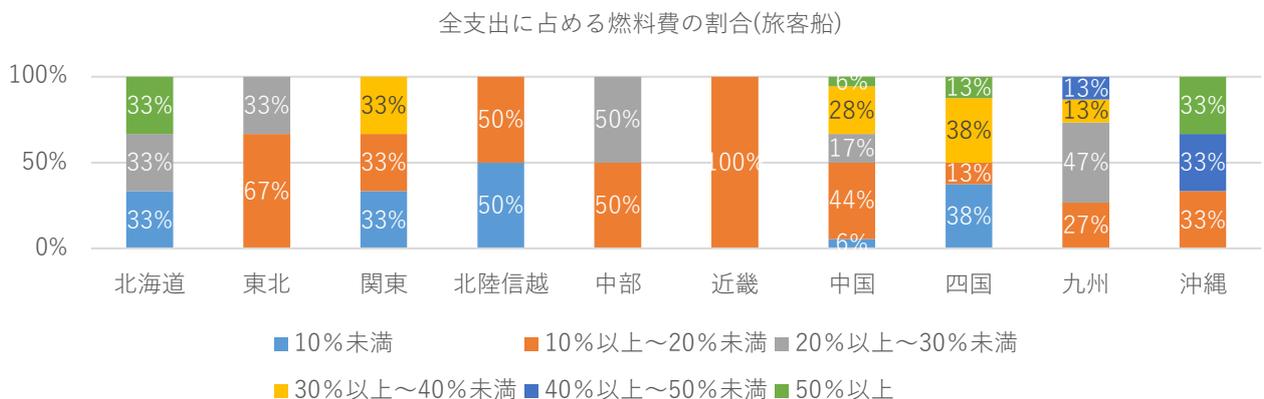
- ▶整流器用変圧器の更新により供給電力の効率化を図る (令和 8 年度から令和 10 年度)
- ▶省エネ運転の実施、自治体への支援(国の経済対策交付金の活用)
- ▶免税軽油対象部分もあり、また国の燃料油定額引下げ支援等で大きく影響は受けていない

<旅客船事業>

動力費の支出割合はバスや鉄軌道事業よりも大幅に多い。中規模以上の事業者では動力費の支出割合 30%以上は 4 割で、バスや鉄軌道事業の 1 割と比べ大きく異なる。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、動力費の支出割合 30%以上は、関東、中国、四国で多い。

<地方運輸局の単位でみた事業者の動力費が支出全体に占める割合>



※n 値 北海道 3、東北 3、関東 3、北陸信越 2、中部 4、近畿 3、中国 18、四国 8、九州 15、沖縄 3

<動力費の高騰に対する対策>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

- ▶燃料入札を毎月実施し、その時の適正な価格で購入できるようにしている。温暖化対策税還付金制度の活用
- ▶基準航路及び基準回転数を遵守し、省エネ運航を実践した
- ▶予防修繕によるエンジン性能の維持と丁寧な操縦による過大な燃料消費の抑制

4・3・6 経営的に耐えうる動力費の単価

17. 公共交通事業を継続させるために経営的に耐えうる動力費の単価はどれくらいですか

電気（_____円/kwh） 軽油（_____円/ℓ） 重油（_____円/ℓ）

動力費の実勢価格は、経営的に耐えうるとする価格よりも大幅に上回る。軽油は中央値の100円/ℓに対して、大口需要者向け納入価格は25円、給油所小売価格は50円も高い。軽油単価の低下は期待できず、事業者は個社の努力だけでなく、行政制度の活用で、燃料高騰に対する経営リスクの低減につなげることが急務である。

【概況】経営的に耐えうるとする動力費単価の中央値は、電気20.5円/kwh、軽油100円/ℓ、重油80円/ℓであった。このうち、回答数が84と電気や重油よりも多く、バス、鉄軌道、旅客船の各事業に関連する軽油について注目すると、軽油は、資源エネルギー庁資源・燃料部 燃料流通政策室が、令和8年1月30日に公表した「軽油インタンク納入価格調査（令和7年12月分）」では、軽油インタンク価格（大口需要者向け納入価格）は、2025年11月の全国平均が124.8円/ℓ、給油所小売価格は全国平均で150.0円/ℓであったが、これは上記の経営的に耐えうるとする軽油単価の中央値100円/ℓよりも、軽油インタンク価格は24.8円/ℓ高く、給油所小売価格は50.0円/ℓ高い。

<各事業者が経営的に耐えうるとする動力費単価>

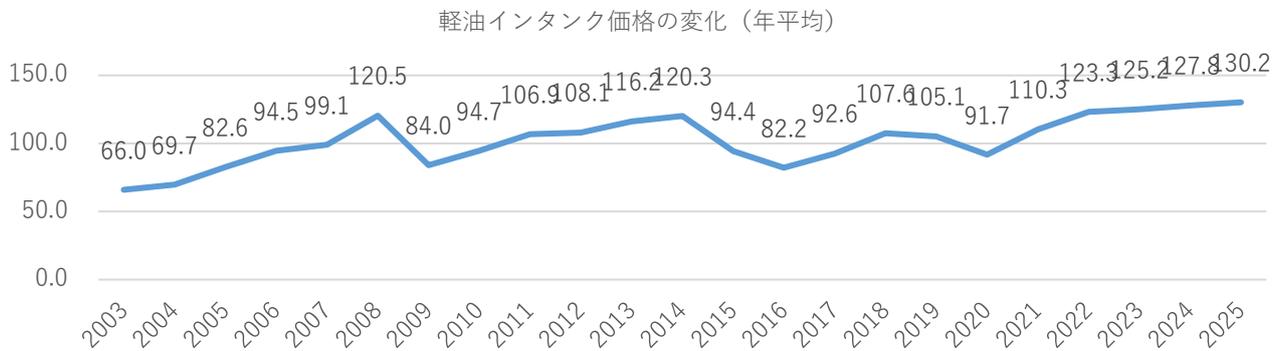
	電気（円/kwh）	軽油（円/ℓ）	重油（円/ℓ）
中央値	20.5	100	80
最低値	1.8	50	10
最高値	35	250	300
回答数	20	84	30

軽油インタンク納入価格（大口需要者向け納入価格）の2003年からの変化では、単価が100円/ℓ以下であったのは、2003年から2007年と、2009年や2016年、2020年であった。2003年から2007年は円高と輸入原油の実質価格が下がり、円高が仕入れ価格を下げた時期で、2009年はリーマンショックで、石油需要の急減で原油価格が急落した時期、2015年2016年はアメリカのシェールオイル生産急増にOPECが対抗して減産しなかったため原油価格が暴落した時期などで、100円/ℓ以下は世界的に特異な時期での価格であることがわかる。このため軽油インタンク価格（大口需要者向け納入価格）が100円/ℓとなるのは、今後も為替や世界情勢の影響を考えると実現可能性は低いといえる。

軽油をはじめとした動力費単価は、今後も先行きが不透明であり、燃料高騰に対する経営リスクの低減

のため、事業者は経営的に耐えうる単価の引き上げを検討すべきであるが、事業者の努力だけでは困難であり、国や自治体の行政制度の活用による総合的な対策が急務である。

<参考：軽油インタンク価格（大口需要者向け納入価格）年平均単価の変化>



※資源エネルギー庁資源・燃料部、燃料流通政策室公表「軽油インタンク納入価格調査」より

4・3・7 社内の業務改革の取組み

18. 営業車両数の適正化や、営業拠点バス停などの統廃合、事務作業のペーパーレスなど社内の業務改革として現在取組んでいる、あるいは今後取組もうとしていることがありますか（複数回答可）

①現在取組んでいる（内容____） ②今後予定（内容・時期____） ③予定なし（理由____）

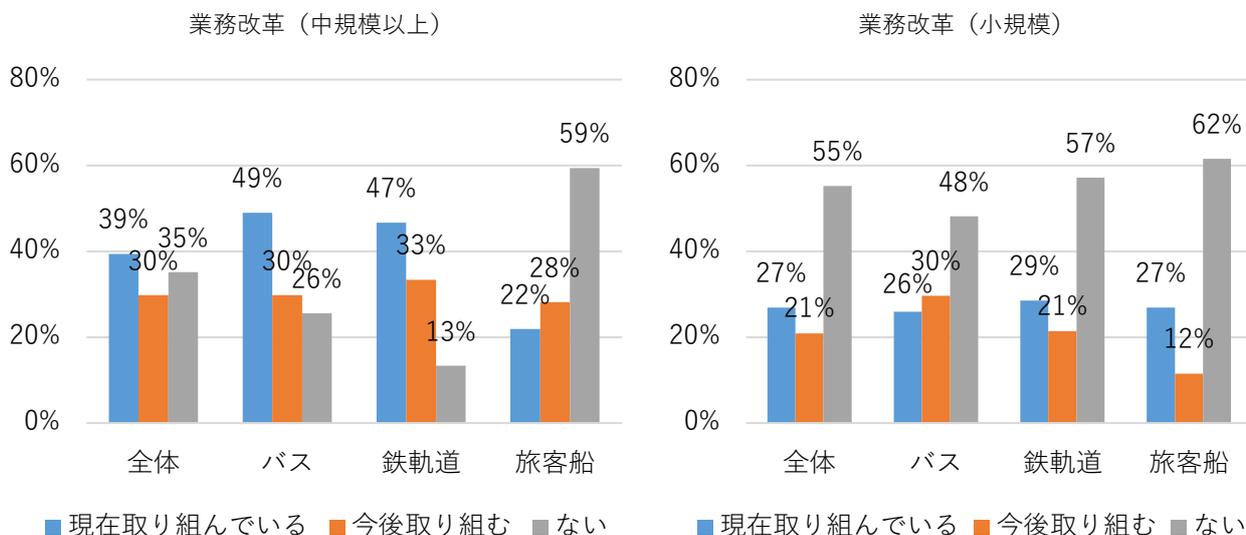
社内の業務改革は、小規模な事業者は「予定なし」が多く、取組みが低調である。旅客船事業は、バスと鉄軌道事業よりも「現在取組んでいる」が少ない。過去からも低調な傾向が続き変化していない

【概況】社内の業務改革は、バスと鉄軌道、旅客船の各事業とも小規模な事業者は「予定なし」が最多で、5割であった。中規模以上の事業者では、バスと鉄軌道事業で「現在取組んでいる」が5割程度みられるが、旅客船事業は半分の2割で、過去からも低調な傾向が続いている。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）
バス事業	社内の業務改革に「現在取組んでいる」は中規模以上の事業者で5割だが、小規模な事業者はおよそ半分で、「予定なし」が5割と、小規模な事業者は取組みが低調	東北、四国、沖縄は「現在取組んでいる」がみられない
鉄軌道事業	社内の業務改革に「現在取組んでいる」は中規模以上の事業者は4割だが、小規模な事業者は3割で、「予定なし」が5割、小規模な事業者は取組みが低調である	東北、中国は「現在取組んでいる」がみられない
旅客船事業	社内の業務改革に「予定なし」が事業規模にかかわらず6割で最多、バスや鉄軌道事業よりも取組みが低調	東北、北陸信越、近畿は「現在取組んでいる」がみられない

※エリアによるちがい（※）はn値が小さいため参考

<事業規模と交通モードでみた社内の業務改革の取組割合>

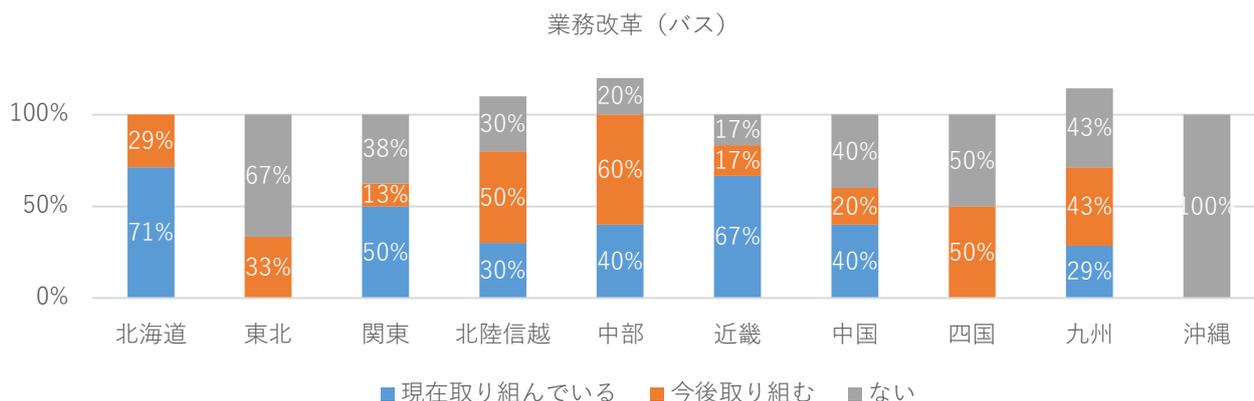


※n 値 中規模以上：バス 47、鉄軌道 15、旅客船 32 小規模：バス 27、鉄軌道 14、旅客船 26

<バス事業>

社内の業務改革に「現在取り組んでいる」は中規模以上の事業者で49%だが、小規模な事業者はおよそ半分の26%で、「予定なし」が48%と、小規模な事業者は社内の業務改革の取組みが低調である。事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、東北、四国、沖縄は「現在取り組んでいる」がみられない。

<地方運輸局の単位でみた事業者の社内の業務改革の取組割合>



※n 値 北海道 7、東北 3、関東 16、北陸信越 10、中部 5、近畿 6、中国 15、四国 4、九州 7、沖縄 1

<バス事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

▶利用者の予約管理をDX化し、利用者人数の増加、事務負担の軽減を図っている。

▶整備工場、宿泊所の統廃合、車両リースの活用、ペーパーレス会議実施、部材管理システム導入、検査業務効率化システム導入

▶AI（予約センターへのAI導入など）、RPAを活用した業務改善、運行管理センターによる点呼業務一元化

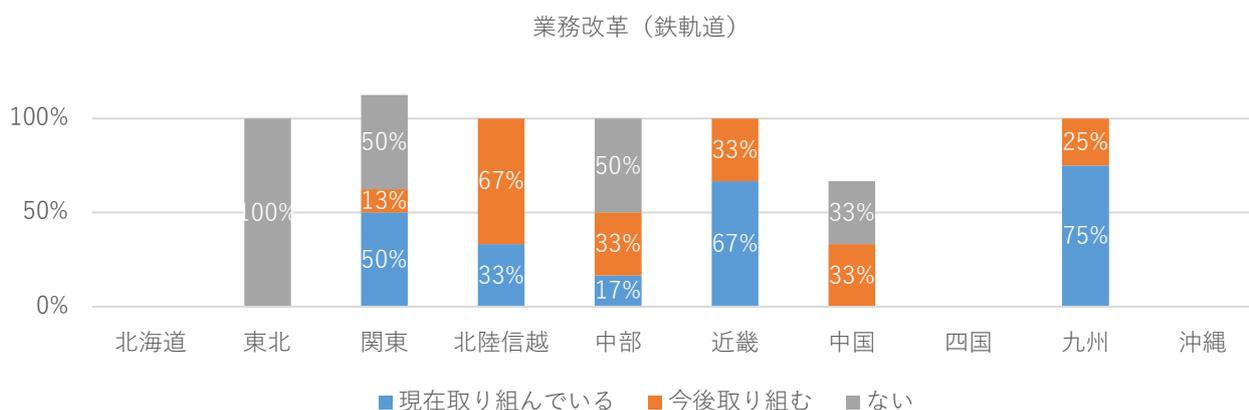
▶路線バスの遅れ状況について効率的にデータ集約が出来るシステムを導入予定（2025.12頃）

▶車齢維持（修理工数・修繕費削減）のため今後数年間は毎年数台ずつ新車導入予定。事務工数削減のためバス営業所のDXによる業務効率化、ペーパーレス化（時期未定）

<鉄軌道事業>

社内の業務改革に「現在取組んでいる」は中規模以上の事業者は47%だが、小規模な事業者は29%、「予定なし」が57%で、小規模な事業者は社内の業務改革に取組みが低調である。事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、東北、中国は「現在取組んでいる」がみられない。

<地方運輸局の単位でみた事業者の社内の業務改革の取組割合>



※n 値 北海道 0、東北 2、関東 8、北陸信越 3、中部 6、近畿 3、中国 3、四国 0、九州 4、沖縄 0

<鉄軌道事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

▶リース機器見直しによる固定費、列車運用における動力費の削減

▶利用予測に基づく車両数の調整、省エネ運転の実施

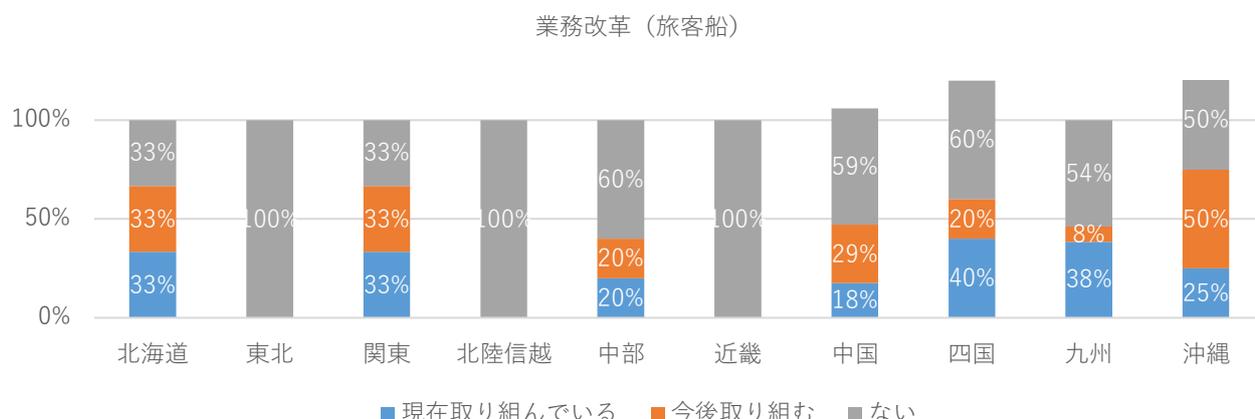
▶施設等長寿命化計画に基づく、電車車両の効率的な更新

<旅客船事業>

社内の業務改革の「予定なし」が6割で最多、バスや鉄軌道事業よりも取組みが低調である。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、東北、北陸信越、近畿は「現在取組んでいる」がみられない

<地方運輸局の単位でみた事業者の社内の業務改革の取組割合>



※n 値 北海道 3、東北 2、関東 3、北陸信越 2、中部 5、近畿 4、中国 17、四国 5、九州 13、沖縄 4

<旅客船事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

- ▶事前決済&電子チケット&デジタル台帳の統合システムの導入
- ▶生成 AI 活用による業務効率化や FAX 電子化などペーパーレス化を推進しています
- ▶発券システムとクレジットカードおよび交通系 IC カードを対応

4・3・8 GX や DX への取組み

19. EV 化などエネルギー転換による変革 (GX)、自動運転やキャッシュレス対応などデジタル技術による変革 (DX) について、現在取り組んでいる、あるいは今後取組もうとしていますか（複数回答可）

<GX の取組み>

- ①現在取り組んでいる（内容____） ②今後予定（内容・時期____） ③予定なし（理由____）

<DX の取組み>

- ①現在取り組んでいる（内容____） ②今後予定（内容・時期____） ③予定なし（理由____）

GX、DX ともに、小規模な事業者では取組みが低調である。旅客船事業はバスや鉄軌道事業より低調のまま、過去から変化していない

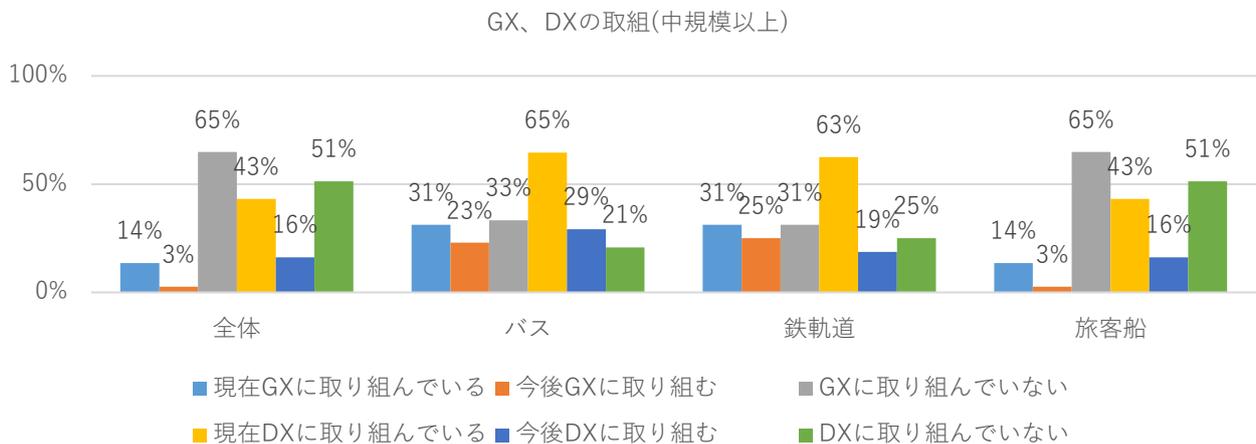
【概況】GX、DX ともに、小規模な事業者は取組みが低調で、鉄軌道事業以外の小規模な事業者には GX の取組みがほぼ見られない。旅客船事業はバスや鉄軌道事業より取組みが低調のまま、2025 年 6 月調査から変化していない。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）
バス事業	GX、DX ともに、小規模な事業者は取組みが低調で、GX に「取り組んでいない」が 8 割と高い。DX に「現在取り組んでいる」は、小規模な事業者は 2 割で、「取り組んでいない」が 6 割	四国、沖縄は DX に「現在取り組んでいる」がみられない

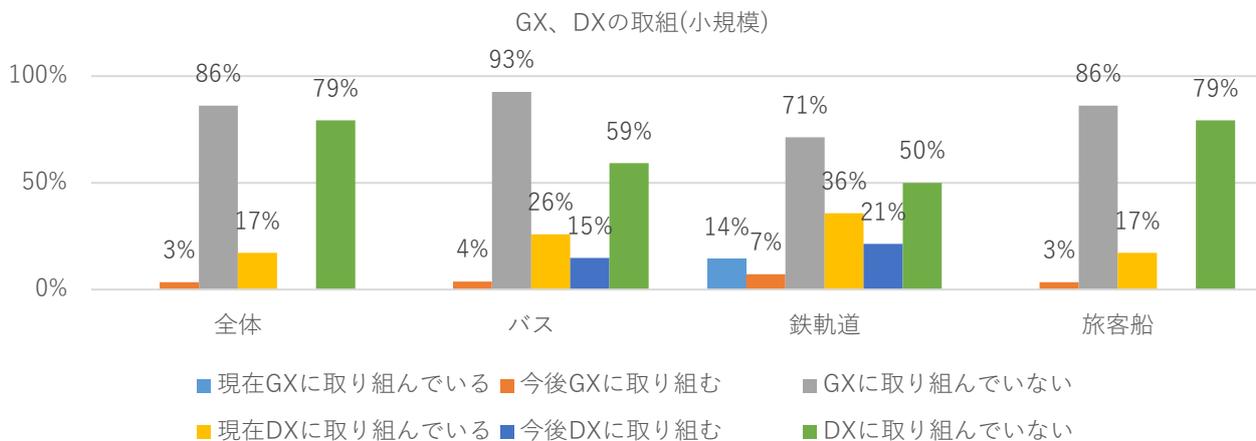
鉄軌道事業	GX,DX ともに、小規模な事業者は取組みが低調で、GXに「現在取り組んでいる」は中規模以上の事業者で3割、小規模な事業者は半分で、「取り組んでいない」が7割と高い。DXに「現在取り組んでいる」は中規模以上の事業者で6割だが、小規模な事業者は3割	東北、近畿、中国でGXに「現在取り組んでいる」がみられない
旅客船事業	GX、DXともに、旅客船事業はバスや鉄軌道事業よりも取組みが低調で、GXに「取り組んでいない」は8割と高い。小規模な事業者はDXに「取り組んでいない」は8割と高い	北海道、北陸信越、近畿でDXに「現在取り組んでいる」がみられない

※エリアによるちがいが(※)はn値が小さいため参考

<事業規模と交通モードでみたGX、DXの取組割合>



※n値 中規模以上：バス 48、鉄軌道 16、旅客船 37



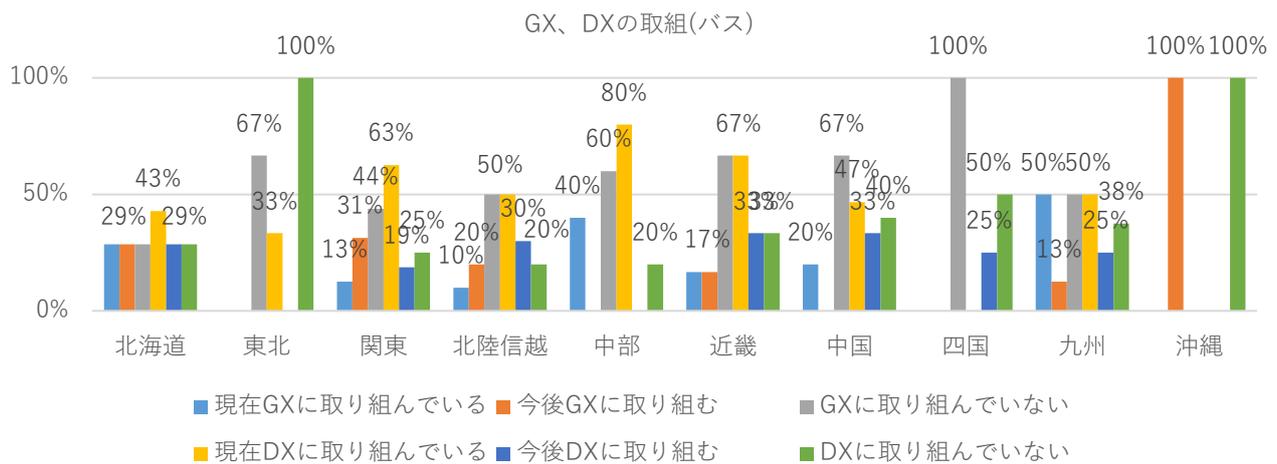
※n値 小規模：バス 27、鉄軌道 14、旅客船 29

<バス事業>

GXに「現在取り組んでいる」は中規模以上の事業者で31%だが、小規模な事業者ではみられず、「取り組んでいない」が86%と高い。DXに「現在取り組んでいる」は中規模以上の事業者で65%だが、小規模な事業者は26%で、「取り組んでいない」が59%と、GX、DXともに、いずれも小規模な事業者は取組みが低調である。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、四国、沖縄はDXに「現在取り組んでいる」がみられない。

<地方運輸局の単位でみた事業者のGX,DXの取組割合>



※n 値 北海道 7、東北 3、関東 16、北陸信越 10、中部 5、近畿 6、中国 15、四国 4、九州 8、沖縄 1

<バス事業者の声> (重複する内容を除き原文のまま抜粋)

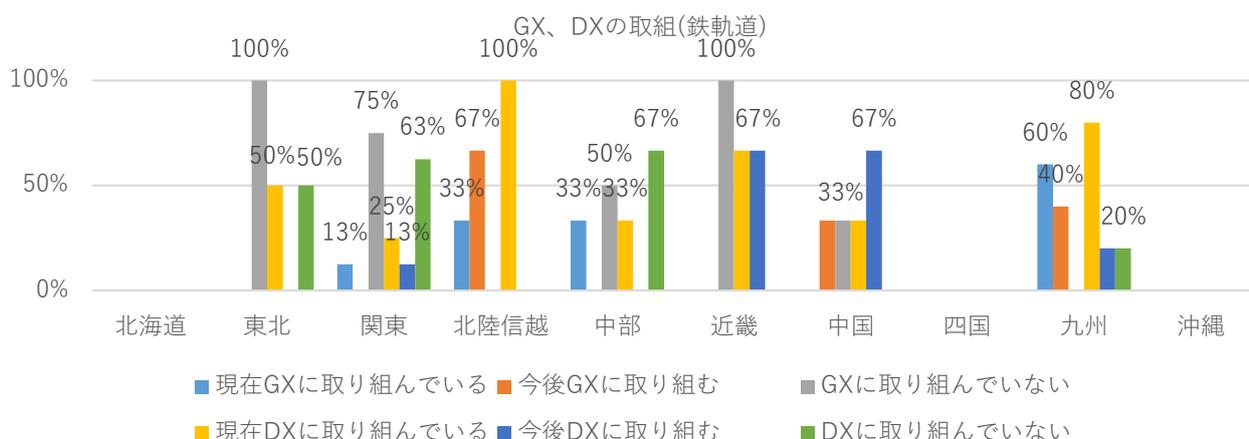
GXの取組み	DXの取組み
<ul style="list-style-type: none"> ▶2025年11月から再生エネルギーの導入、施設のZeb化 ▶炭素排出量の見える化、打ち手の検討、ノウハウを持つ事業者との協業 ▶EV等低公害車の導入※ 119両/135両 ▶2030年までの取組として、バイオディーゼル燃料の実証実験・導入検討、環境配慮型バスの導入検討、EVバスの実証実験・導入検討、施設のZeb化、燃料変換(ガス化)、再生エネルギー施設の導入を検討している。しかしながら、環境配慮型のバスの導入を進めたくとも寒冷地仕様の製品がないなど、メーカーの協力なしでは成しえない現況である。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶バスロケシステムリニューアル、クイックライド(チケットアプリ)導入 ▶市との自動運転実証実験に参加、キャッシュレス実証実験に参加 ▶乗降人員データの自動取得。高速バス自動予約発券機の導入 ▶キャッシュレス化、市町村と連携の一部デジタルサイネージ化

<鉄軌道事業>

GXに「現在取り組んでいる」は中規模以上の事業者で31%だが、小規模な事業者は14%と半分で、「取り組んでいない」が71%と高い。DXに「現在取り組んでいる」は中規模以上の事業者で63%だが、小規模な事業者は36%で、「取り組んでいない」が50%みられる。GX,DXともに、いずれも小規模な事業者は取組みが低調である。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、東北、近畿、中国でGXに「現在取り組んでいる」がみられない。

<地方運輸局の単位でみた事業者のGX,DXの取組割合>



※n 値 北海道0、東北2、関東8、北陸信越3、中部6、近畿3、中国3、四国0、九州5、沖縄0

<鉄軌道事業者の声> (重複する内容を除き原文のまま抜粋)

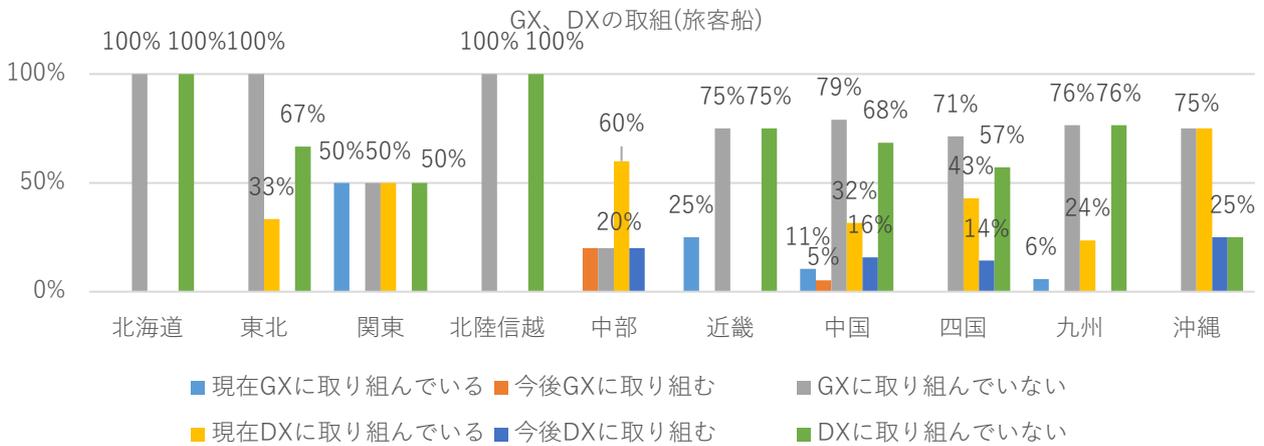
GXの取組み	DXの取組み
<ul style="list-style-type: none"> ▶所管施設のLED化、所管自動車の電気自動車への置き換えに取り組んでいる ▶センターポール水銀灯や車内蛍光灯のLED化 ▶省エネ車両(VVVF)の更新 ▶電車の電力調達先を可能な限り再生可能エネルギーにしていく予定 	<ul style="list-style-type: none"> ▶運賃支払いへのタッチ決済・QRコード決済の導入、窓口での定期券の購入等へのキャッシュレス決済の導入を実施済である ▶エリア版Maasの推進、QRコード及びクレジットカード等のタッチ決済による改札通過の実証実験、生成AIを活用した業務変革の推進等 ▶各種クラウドシステムや電子契約システムの活用等による生産性向上

<旅客船事業>

GX、DXともに、旅客船事業はバスや鉄軌道事業よりも組みが低調である。GXに「取り組んでいない」は、中規模以上の事業者では65%、小規模な事業者は86%と高く、DXに「取り組んでいない」は中規模以上の事業者では51%、小規模な事業者で79%と高い。いずれも小規模な事業者はより取組みが低調な状況である。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、北海道、北陸信越、近畿でDXに「現在取り組んでいる」がみられない。

<地方運輸局の単位でみた事業者のGX,DXの取組割合>



※n 値 北海道 3、東北 3、関東 2、北陸信越 2、中部 5、近畿 4、中国 19、四国 7、九州 17、沖縄 4

<旅客船事業者の声> (重複する内容を除き原文のまま抜粋)

GXの取組み	DXの取組み
<ul style="list-style-type: none"> ▶2023 から 2025 年にかけて重油船を LNG 船に代替する等、新燃料対応を進め環境負荷の軽減に貢献しています ▶保有船舶 4 隻中 2 隻 について、電気推進システムを採用した SES 船を採用している ▶グリーン経営認証済み 	<ul style="list-style-type: none"> ▶海上においても、Starlink の搭載やタブレット端末の配布を進め、迅速な情報伝達やあらゆる業務の効率化を図っております ▶キャッシュレス対応、デジタルサイネージ、電光掲示板 ▶1.交通タッチ決済 (VISA タッチ) の導入 2.MaaS アプリによるデジタルチケットの導入

<20 から 23 の設問はバス事業者のみ回答>

4・3・9 運転士不足による高速バス・貸切バス事業への影響

20. 運転士不足は、高速バス・貸切バス事業に影響がありますか

- ①恒常的に受注を抑制する必要がある
- ②繁忙期に受注を抑制する必要がある
- ③高速バス、貸切バス事業の運転士に不足はない
- ④高速バス事業、貸切バス事業を行っていない

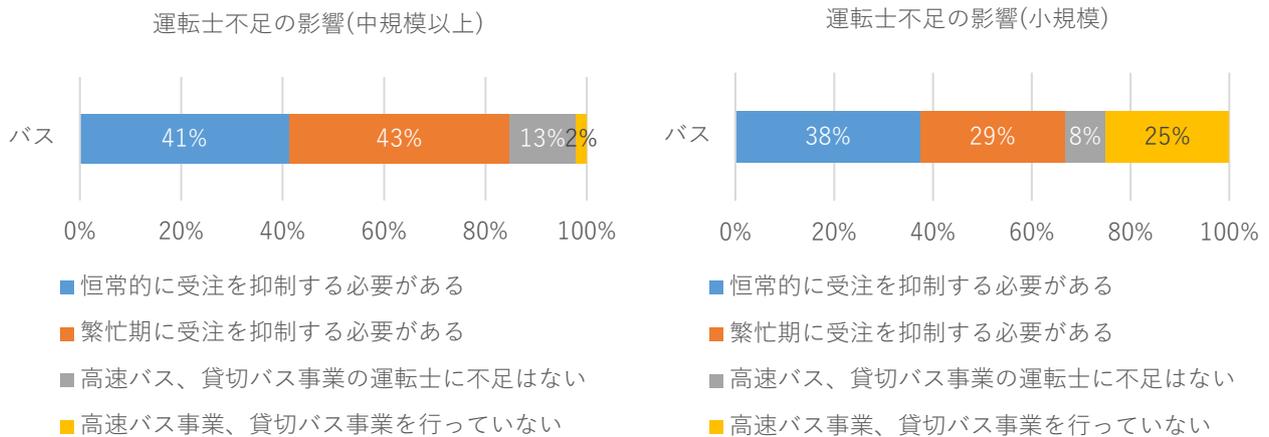
運転士不足の影響で、中規模以上の事業者の 8 割で、受注の抑制が必要となっている

【概況】「恒常的に受注を抑制する必要がある」と「繁忙期に受注を抑制する必要がある」を合わせると、中規模以上の事業者の 8 割で、運転士不足の影響で、高速・貸切事業は受注の抑制が必要となっている。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい (※)
バス事業	「恒常的に受注を抑制する必要がある」が4割で、中規模以上の事業者は「繁忙期に受注を抑制する必要がある」も4割、合わせると、中規模以上の事業者は8割で、運転士不足の影響で高速・貸切受注の抑制が必要となっている	「恒常的に受注を抑制する必要がある」は、中規模な事業者では東北、関東、中部で多く、小規模な事業者は東北、北陸信越、中部、近畿が多い

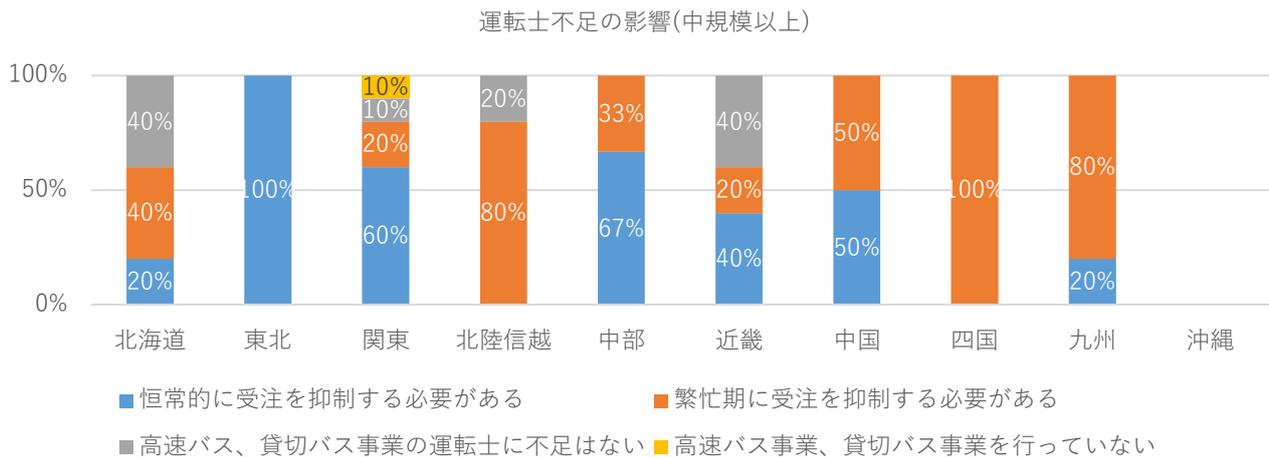
※エリアによるちがい (※) はn値が小さいため参考

<事業規模でみた運転士不足が高速・貸切事業に与える影響の割合>



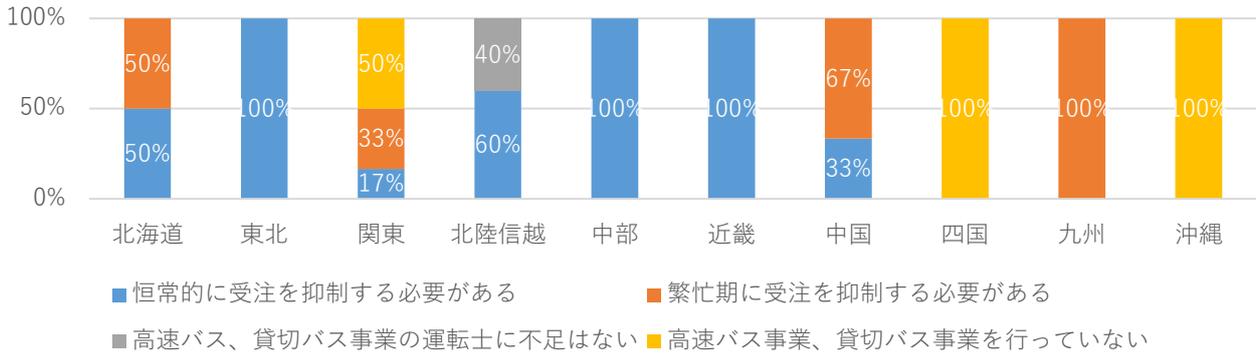
※n 値 中規模以上：バス 46 小規模：バス 24

<地方運輸局の単位でみた事業者の運転士不足が高速・貸切事業に与える影響の割合>



※n 値 北海道 5、東北 2、関東 10、北陸信越 5、中部 3、近畿 5、中国 10、四国 1、九州 5、沖縄 0

運転士不足の影響(小規模)



※n 値 北海道 2、東北 1、関東 6、北陸信越 5、中部 1、近畿 1、中国 3、四国 2、九州 2、沖縄 1

4・3・10 事業全体に占める乗合バスの運転士の労働力配分

21. 前年度と今年度の乗合・高速・貸切のバスの運転士の労働力の配分割合はどのくらいですか

(全体を 100%とした場合の割合を記入ください)

前年度： 乗合バス (_____ %) 高速バス (_____ %) 貸切バス (_____ %)

今年度： 乗合バス (_____ %) 高速バス (_____ %) 貸切バス (_____ %)

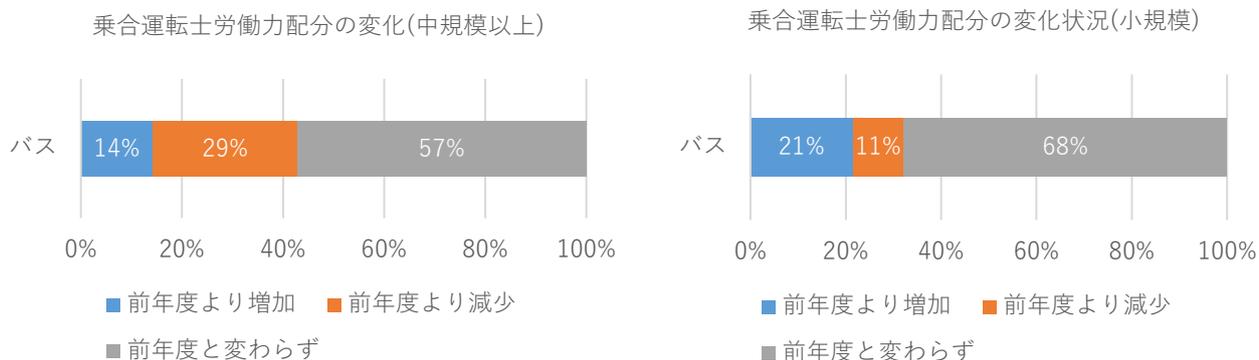
バス事業全体に占める乗合バスの運転士の労働配分は、中規模以上の事業者で3割、小規模な事業者は1割が、前年より「減少」したとしている。これは退職などによる従業員の減少と考えられ、乗合事業の運転士を高速や貸切事業にまわし、経営の収益性をあげようとする動きがあるとまでは言えない

【概況】バス事業全体における乗合バス運転士の労働力配分を、前年度と今年度で比べると、「前年度と変わらず」が最多であった。「前年度より減少」は、中規模以上の事業者で3割、小規模な事業者で1割みられるが、退職などによる従業員の減少と考えられる。乗合事業の運転士を高速や貸切事業にまわし、経営の収益性をあげようとする動きがあるとまでは言えない。一方で「前年度から増加」が、中規模以上の事業者で1割、小規模な事業者は2割。各事業者のバス運転士の確保策が功を奏してきている可能性がある。

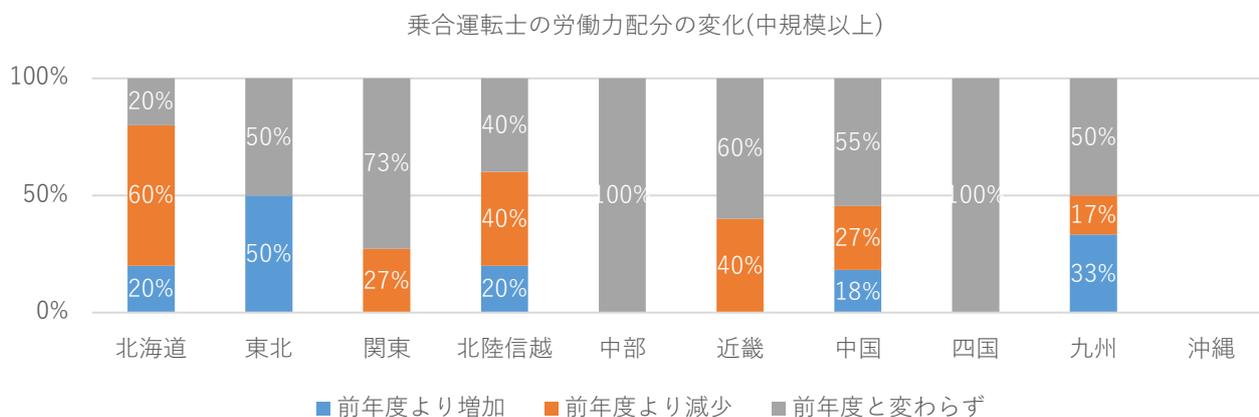
	事業規模によるちがい	エリアによるちがい (※)
バス事業	乗合バス運転士の労働力配分は、「前年度と変わらず」が最多で、「前年度より減少」は、中規模以上の事業者で3割、小規模な事業者は1割みられる。これは退職などによる従業員の減少と考えられる。「前年度より増加」が、中規模以上の事業者で1割、小規模な事業者は2割	中規模以上の事業者は「前年度より減少」が北海道で多く、「前年度より増加」は東北で多い 小規模な事業者は「前年度より減少」は中部で多く、「前年度より増加」は東北、近畿で多い

※エリアによるちがい (※) はn値が小さいため参考

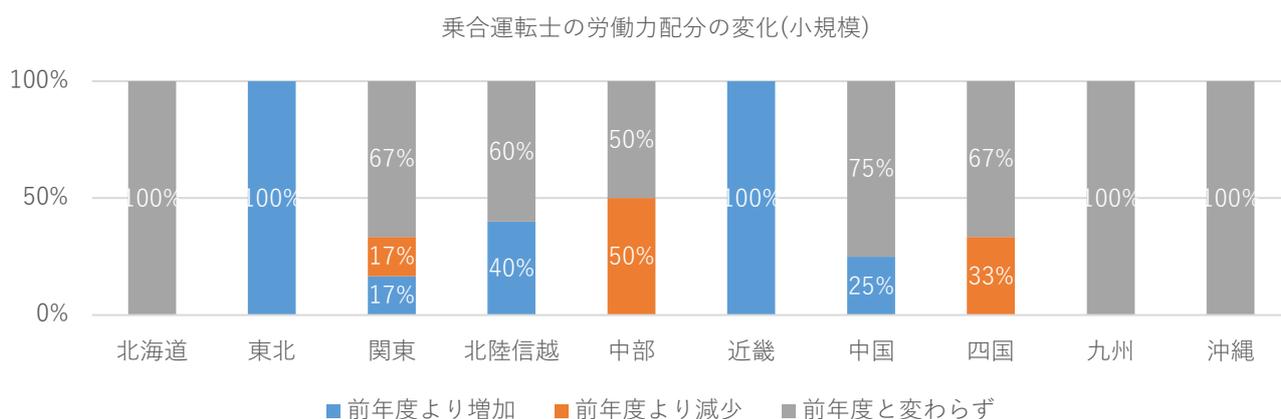
<事業規模でみた乗合バスの運転士の前年度からの変化>



<地方運輸局の単位でみた事業者の乗合バスの運転士の前年度からの変化>



※n 値 北海道 5、東北 2、関東 11、北陸信越 5、中部 3、近畿 5、中国 11、四国 1、九州 6、沖縄 0



※n 値 北海道 2、東北 1、関東 6、北陸信越 5、中部 2、近畿 1、中国 4、四国 3、九州 2、沖縄 2

4・3・11 EVバスの導入計画

22. EVバスの導入の計画はありますか、導入の利点や課題はどのようなものですか（複数回答可）

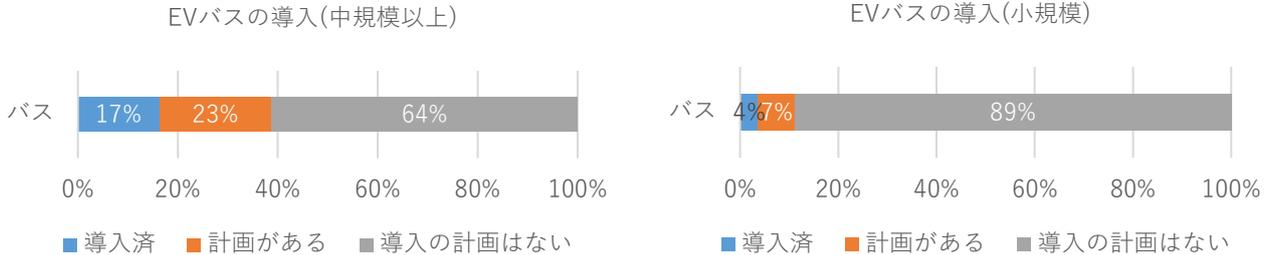
- ①導入済（__年度に__台） ②計画がある（__年度に__台） ③導入の計画はない（理由____）
 利点（具体的内容_____） 課題（具体的内容_____）

EVバスの導入計画は、中規模以上の事業者は「導入済」と「計画がある」がともに2割程度だが、小規模な事業者は「導入の計画はない」が9割で、事業規模により状況が異なる

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）
バス事業	EVバス「導入済」と「計画がある」が中規模以上の事業者はともに2割程度だが、小規模な事業者は「導入の計画はない」が9割で、事業規模により状況が異なる	中規模な事業者は関東、近畿、中国、九州でEVバス「導入済」がみられる。関東は「導入済」「計画がある」を合わせると7割と多い。小規模な事業者は関東で「導入済」がみられ、北陸信越、沖縄で「計画がある」がみられる

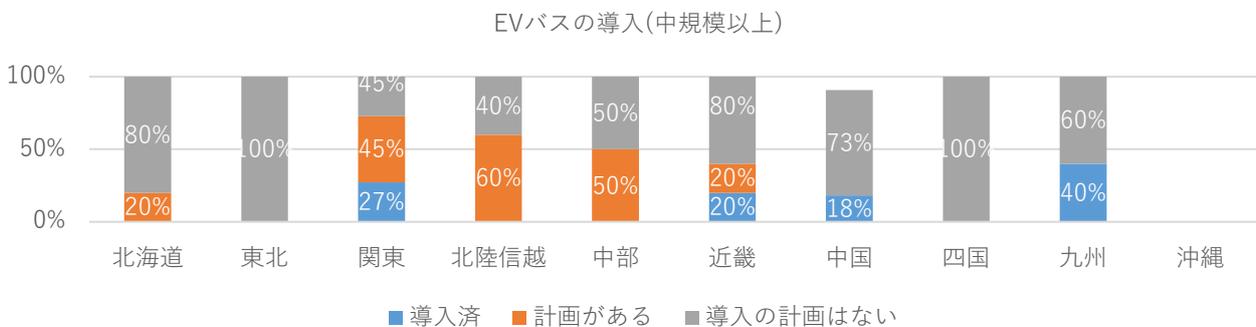
※エリアによるちがい（※）はn値が小さいため参考

<事業規模でみたEVバス導入計画の割合>



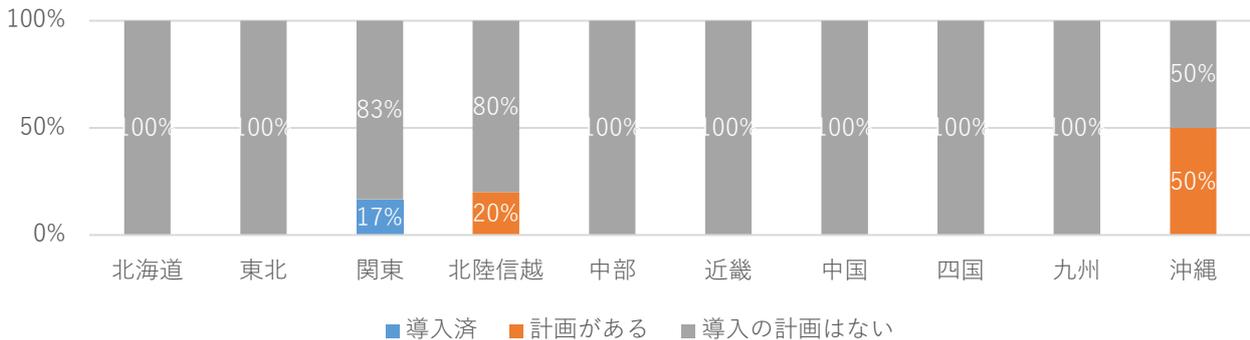
※n値 中規模以上：バス47 小規模：バス27

<地方運輸局の単位でみた事業者のEVバス導入計画の割合>



※n値 北海道5、東北2、関東11、北陸信越5、中部2、近畿5、中国11、四国1、九州5、沖縄0

EVバスの導入(小規模)



※n 値 北海道 2、東北 1、関東 6、北陸信越 5、中部 2、近畿 1、中国 3、四国 3、九州 2、沖縄 2

<バス事業者の声> (重複する内容を除き原文のまま抜粋)

EVバスの導入の計画がない理由	EVバスの利点と課題
<ul style="list-style-type: none"> ▶導入価格が高過ぎる。充電設備が整っていない。寒冷地対応が不十分 ▶イニシャルコストが高く、現在、過渡期にあると考えている ▶1台入れているが不具合続きで不良品車両 ▶高価、充電設備、山間地で力不足 ▶価格(高額)や持続可能性(赤字路線に投入することに意味はあるのか)の観点でEV導入は困難 ▶寒冷地仕様がないため、冬場車両運用が出来ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶脱炭素推進や燃料費抑制につながることや、国の財政支援も手厚い。 ▶カーボンニュートラルに貢献できる ▶導入価格が高過ぎる。充電設備が整っていない。寒冷地対応が不十分 ▶冬期の就航距離がどの程度まで下がるか不安 ▶専用充電器を持たないことから他の充電施設を利用し、運行時間中の充電回数と充電時間が負担である。また満充電からの走行できるキロ数が足りないことにも理由がある。 ▶環境配慮型のバスの導入を進めたくとも寒冷地仕様の製品がないなど、メーカーの協力なしでは成しえない現況である。

4・3・12 自動運転バスの導入計画

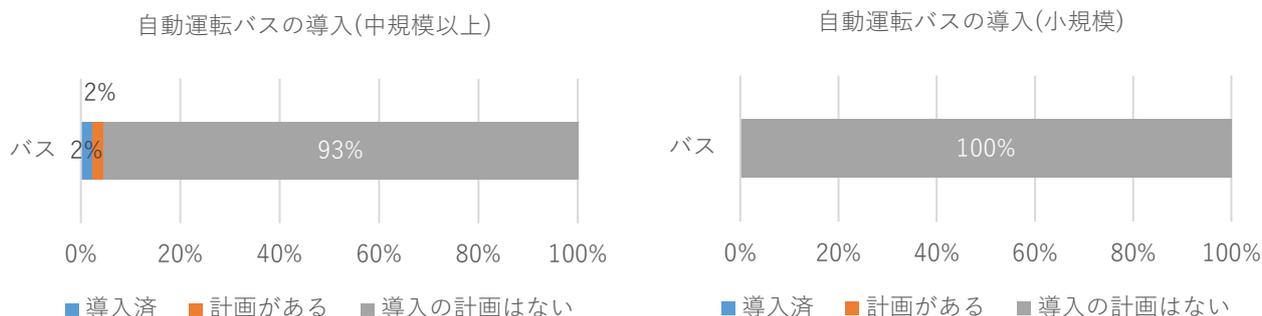
23. 自動運転バスの導入計画はありますか、導入の利点や課題はどのようなものですか(複数回答可)

①導入済(年度に 台) ②計画がある(年度に 台) ③導入の計画はない(理由____)
利点(具体的内容____) 課題(具体的内容____)

自動運転バスの導入は、9割以上の事業者が安全面、技術面から「導入の計画はない」としている

【概況】自動運転バスの導入は、中規模以上の事業者でわずかに「導入済」「計画がある」がみられるが、9割以上の事業者は「導入の計画はない」としている。理由として「乗務員不足の切り札となる期待はあるも、現時点では安全面や技術面の懸念から、先が見通せない」などの声がみられる。

<事業規模でみた自動運転バス導入計画の割合>



※n 値 中規模以上：バス 45 小規模：バス 25

<バス事業者の声> (重複する内容を除き原文のまま抜粋)

自動運転バスの導入の計画がない理由	自動運転バスの利点と課題
<ul style="list-style-type: none"> ▶現状の技術面・安全面に不安がある ▶現行の運行系統に使用できない。現行車両の維持が優先 ▶冬は路面の凍結、坂道も多いので ▶安全性の確保が見込まれないため 	<ul style="list-style-type: none"> ▶取り入れることができれば乗務員不足問題は一気に解決できる ▶将来的な人手不足解消の一手になりうる期待感はある ▶公共交通として注目される ▶冬は可能とは思えない。自動運転でも監視要員か運転補助者は必要では？ ▶実現までの不安要素が多く、先を見通せない ▶輸送の安全の確保が事業運営の根幹であるが、現状としては完全自動運転のレベル 5 の状況下で、輸送の安全性が確保できるといえない ▶安全性の確保、車いすのお客様など人の支援が必要なお客様への対応

(4) 国や行政への期待とお考え

4・4・1 国や自治体に期待する支援や制度

24. 国や自治体に期待する支援や制度は何ですか、該当するものに順位をつけてください

(順位は途中まででも結構です。その他の場合は具体的にご記入ください)

期待する支援や制度	順位
⑨ 損失の補填、各種補助金の拡大	位
⑩ 燃料費の補助	位
⑪ 運転士確保の支援（賃上げ助成、免許取得補助等）	位
⑫ 制度改善、規制緩和（上下分離、公有民営化等）	位
⑬ 車両や設備投資の補助	位
⑭ DX 支援（デジタル化、自動運転実証支援等）	位
⑮ 地域公共交通計画への具体施策の盛り込み	位
⑯ その他（ ）	位

期待する内容と、それを期待される理由を具体的にご記入ください

期待する支援や制度として「損失の補填、各種補助金の拡大」を、バス、鉄軌道、旅客船事業とも第1位に挙げている

【概況】国や自治体に期待する支援や制度に挙げられた割合が多いのは、バス、鉄軌道、旅客船の各事業とも「損失の補填、各種補助金の拡大」であった。特にバス事業は4割がこれを挙げ、期待の高さが窺える。鉄軌道と旅客船事業は、加えて「車両や設備投資の補助」を第1位に挙げる割合が高い。これら期待する項目は、2025年6月調査から大きく変化していない。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）
バス事業	国や自治体に期待する支援や制度に挙げられた割合が多いのは「損失の補填、各種補助金の拡大」と「運転士確保の支援（賃上げ助成、免許取得補助等）」であった。「損失の補填、各種補助金の拡大」は4割が第1位に挙げ、「運転士確保の支援（賃上げ助成、免許取得補助等）」は小規模な事業者は6割が第1位に挙げる	「損失の補填、各種補助金の拡大」は、第2位までで、どのエリアも5割を超える。「運転士確保の支援（賃上げ助成、免許取得補助等）」は、関東は7割が第1位に挙げて突出している
鉄軌道事業	国や自治体に期待する支援や制度に挙げられた割合が多いのは「損失の補填、各種補助金の拡大」と「車両や設備投資の補助」であった。小規模な事業者は「損失の補填、各種補助金の拡大」と「車両や設備投資の補助」のどちらも5割が第1位に挙げている	「損失の補填、各種補助金の拡大」は東北と北陸信越で多い。「車両や設備投資の補助」は近畿、九州で多い
旅客船事業	国や自治体に期待する支援や制度に挙げられ	「損失の補填、各種補助金の拡大」は

	<p>た割合が多いのは「損失の補填、各種補助金の拡大」と「燃料費の補助」と「車両や設備投資の補助」であった。「損失の補填、各種補助金の拡大」は小規模な事業者の5割が、「燃料費の補助」と「車両や設備投資の補助」は中規模以上の事業者の3割が第1位に挙げている。</p>	<p>北海道、東北、関東、九州で第1位が多い。「燃料費の補助」は北陸信越、近畿、四国、沖縄で第1位が多い</p>
--	--	--

※エリアによるちがいが(※)はn値が小さいため参考

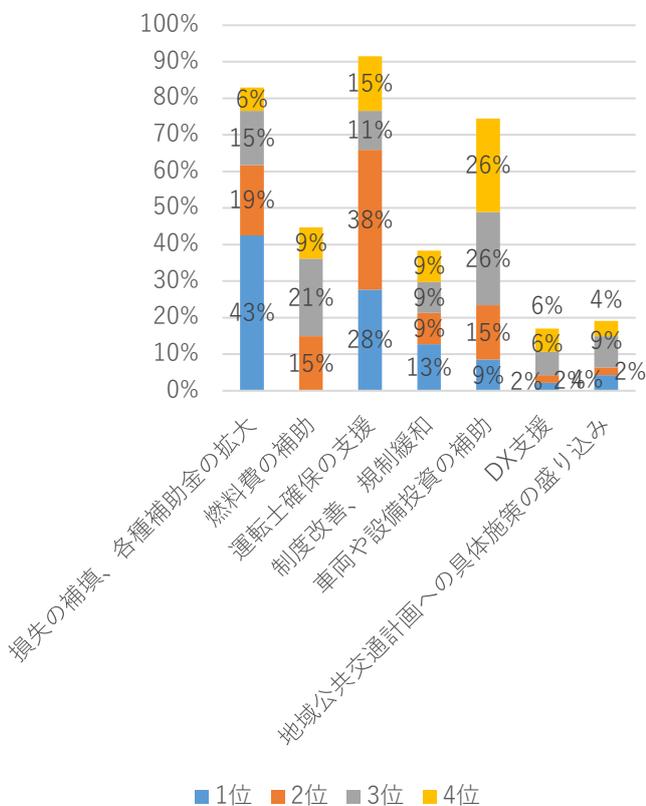
<バス事業>

国や自治体に期待する支援や制度に挙げられた割合が多いのは「損失の補填、各種補助金の拡大」と「運転士確保の支援（賃上げ助成、免許取得補助等）」であった。「損失の補填、各種補助金の拡大」は中規模以上の事業者は43%が、小規模な事業者は46%が第1位に挙げ、また「運転士確保の支援（賃上げ助成、免許取得補助等）」は小規模な事業者は62%が第1位に挙げている。

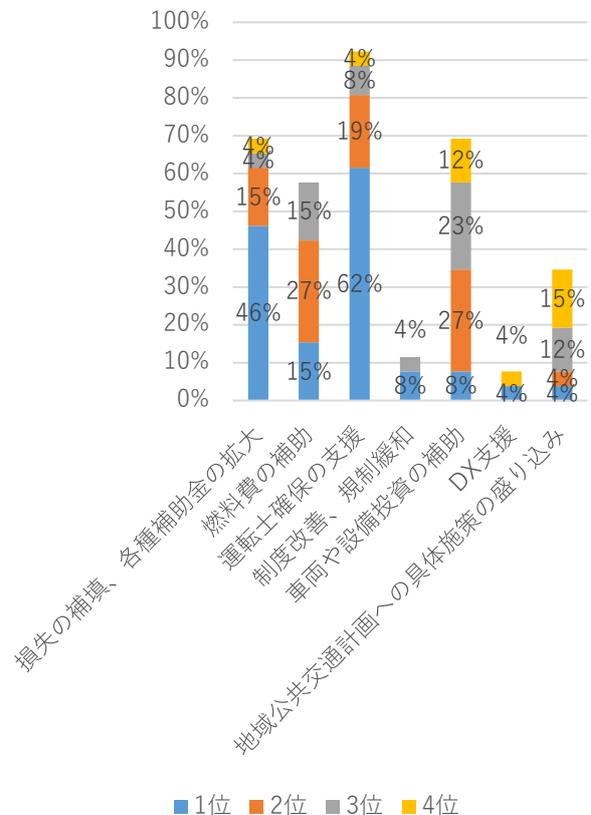
事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、「損失の補填、各種補助金の拡大」は、第2位までで、どのエリアも5割を超える。関東は「運転士確保の支援（賃上げ助成、免許取得補助等）」を7割が第1位に挙げて突出している。

<国や自治体に期待する支援や制度の回答順位割合>

期待する支援や制度(バス中規模以上)



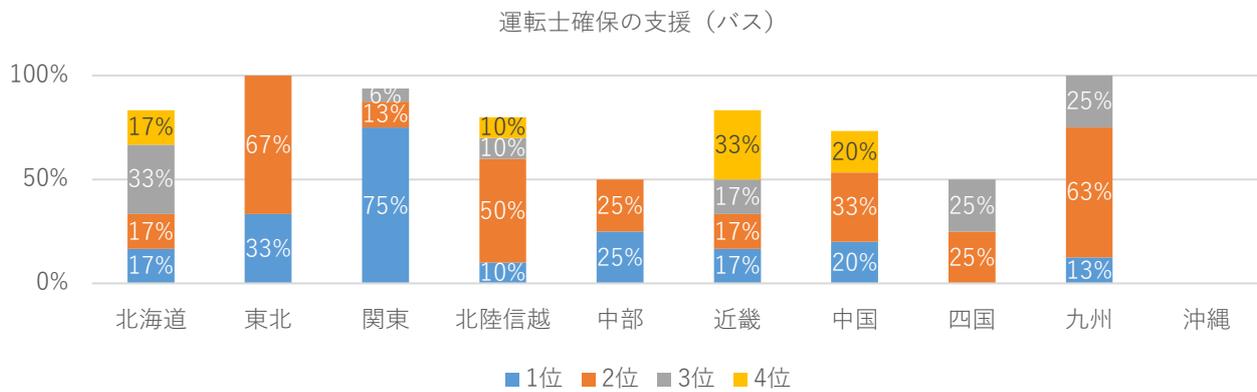
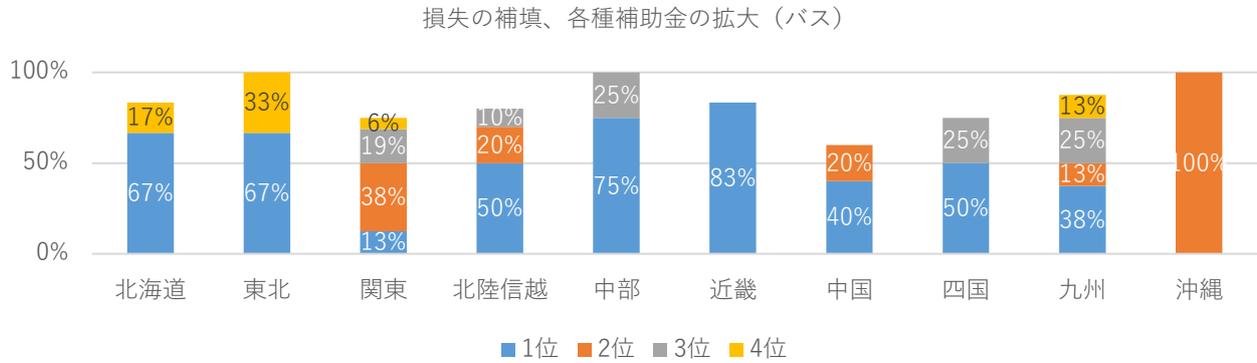
期待する支援や制度(バス小規模)



※n 値 中規模以上 47 小規模 26

回答された選択肢の重要度を把握するため、回答者は重要と考える順に選択肢に第1位から順番に順位をつける方式とした。5位以降は回答数が少なくなるためグラフは1位から4位まで表示する。

<地方運輸局の単位でみた事業者の期待する支援や制度の回答順位割合>



※n 値 北海道 6、東北 3、関東 16、北陸信越 10、中部 4、近畿 6、中国 15、四国 4、九州 8、沖縄 1

<期待する内容とその理由>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

- ▶バス事業者について、営利に特化出来る貸切のみを取り扱う事業者と地域交通も担う事業者では収支構造が全く異なるもそもそも運賃認可の際に原価として認められる人件費は「（実績平均給与月額＋全産業平均給与月額）÷ 2」までとなっている。公共交通は日常生活で利用されることからその運賃が生活に影響を及ぼさないようにということは理解できるが、現実的にその運賃では経営が成り立たない。乗務員不足の中、営利に特化できる貸切事業の受注を控えて何とか地域交通を維持しているため、一般路線の損失補填は行えず、認められた原価を超えるような待遇改善は困難である。そのなかで乗務員の処遇改善に特化すれば老朽化した車両の代替が行えず、車両代替を行えば処遇改善が行えない。税制上の優遇、補助金など公共交通維持のために間接的ではなく直接的な支援が必要
- ▶社会資本整備総合交付金など、取り上げ方が変化してきていることは好材料。制度の使いやすさや自治体のスピード感があがってきてほしい
- ▶将来的な運行を確保すべく、若年層の大型二種免許保有者を増やす必要があるため、免許取得制度の見直しや取得補助を手厚くする施策を期待します

▶車両の更新には国庫補助金を活用しており、車両の走行率の関係で、国庫補助対象となる幹線系統の維持が必要である。また、車両価格も増加傾向であり、補助金で全てを賄うことができない状況。よって、幹線地域間幹線系統確保維持費国庫補助金の輸送量等の要件緩和と車両減価償却費等国庫補助金において補助額の上限の見直しに期待している

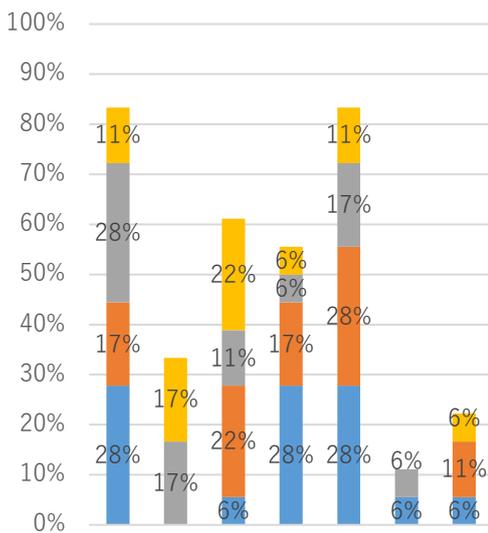
＜鉄軌道事業＞

国や自治体に期待する支援や制度に挙げられた割合が多いのは「損失の補填、各種補助金の拡大」と「車両や設備投資の補助」であった。小規模な事業者は「損失の補填、各種補助金の拡大」は57%が、「車両や設備投資の補助」は50%が第1位に挙げている。

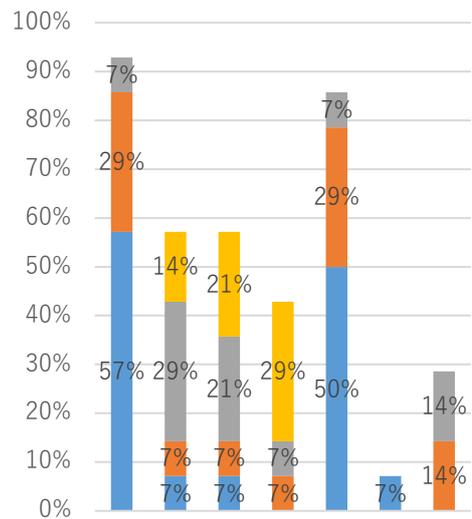
事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、「損失の補填、各種補助金の拡大」は東北、北陸信越で多く、「車両や設備投資の補助」は近畿、九州で多い。

＜国や自治体に期待する支援や制度の回答順位割合＞

期待する支援や制度(鉄軌道中規模以上)



期待する支援や制度(鉄軌道小規模)



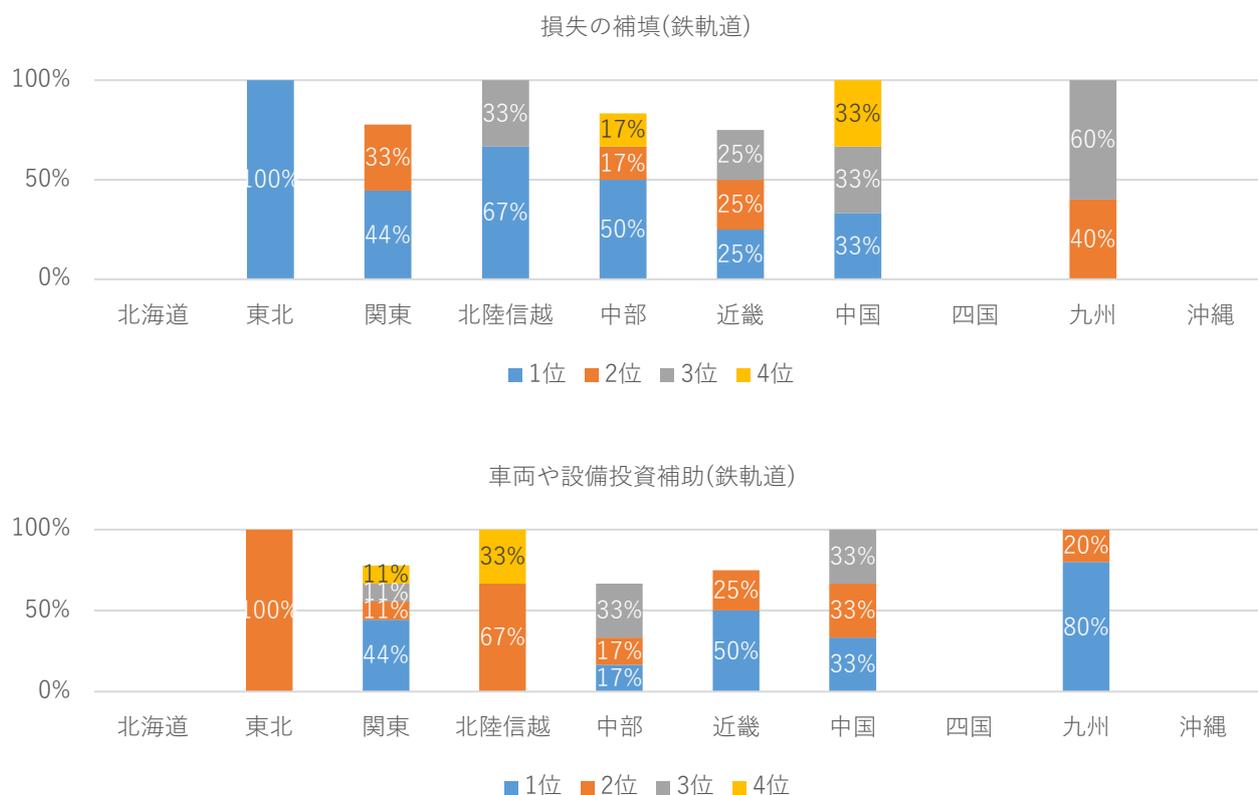
■ 1位 ■ 2位 ■ 3位 ■ 4位

■ 1位 ■ 2位 ■ 3位 ■ 4位

※n 値 中規模以上 18 小規模 14

回答された選択肢の重要度を把握するため、回答者は重要と考える順に選択肢に 1 位から順番に順位をつける方式とした。5 位以降は回答数が少なくなるためグラフは 1 位から 4 位まで表示する。

<地方運輸局の単位でみた事業者の期待する支援や制度の回答順位割合>



※n 値 北海道0、東北2、関東9、北陸信越3、中部6、近畿4、中国3、四国0、九州5、沖縄0

<期待する内容とその理由> (重複する内容を除き原文のまま抜粋)

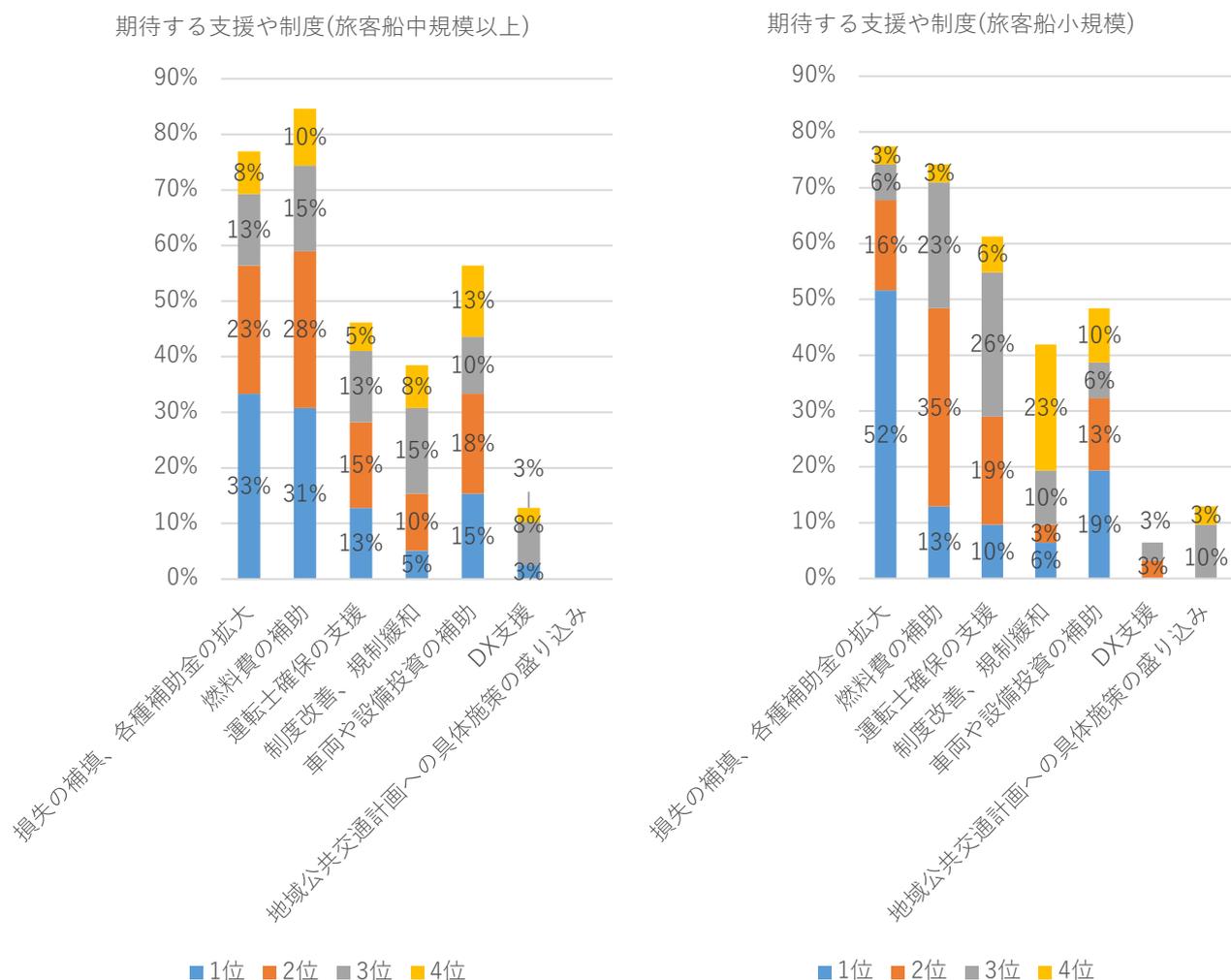
- ▶地域交通事業の存立自体が困難である状況をふまえ、公共交通も社会インフラとして明確に位置付け、必要な財源を投入して交通ネットワークを支える政策を推進されること
- ▶鉄道は他の公共交通機関のように公道を利用するものではなく独自に鉄軌道を設置・維持しなければならない分の特化した支援の拡充

<旅客船事業>

国や自治体に期待する支援や制度に挙げられた割合が多いのは「損失の補填、各種補助金の拡大」と「燃料費の補助」と「車両や設備投資の補助」であった。「損失の補填、各種補助金の拡大」は小規模な事業者の52%が、「燃料費の補助」と「車両や設備投資の補助」は中規模以上の事業者の3割が第1位に挙げている。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、「損失の補填、各種補助金の拡大」は北海道、東北、関東、九州で第1位が多く、「燃料費の補助」は北陸信越、近畿、四国、沖縄でそれぞれ第1位が多い。

<国や自治体に期待する支援や制度の回答順位割合>



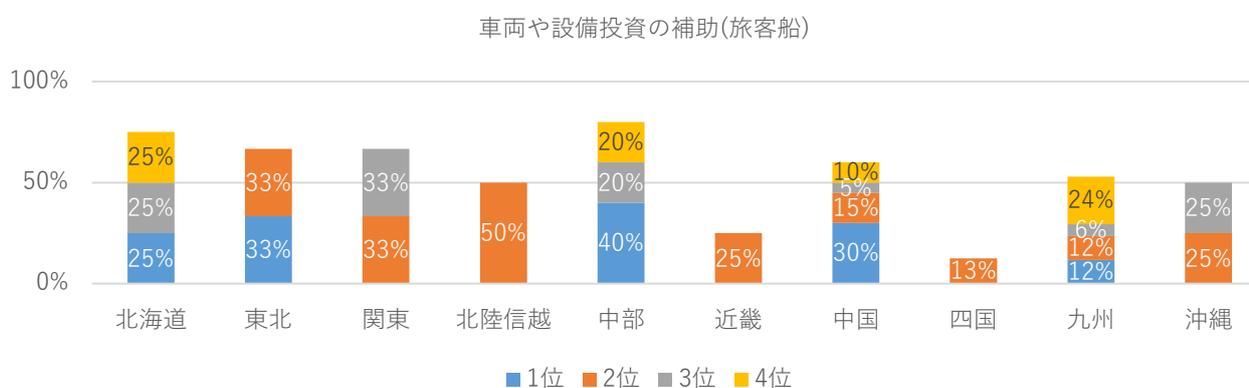
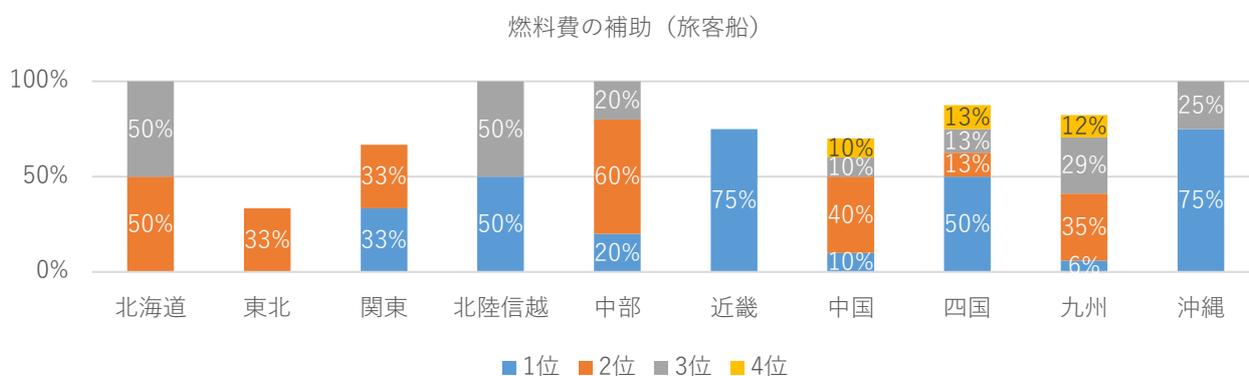
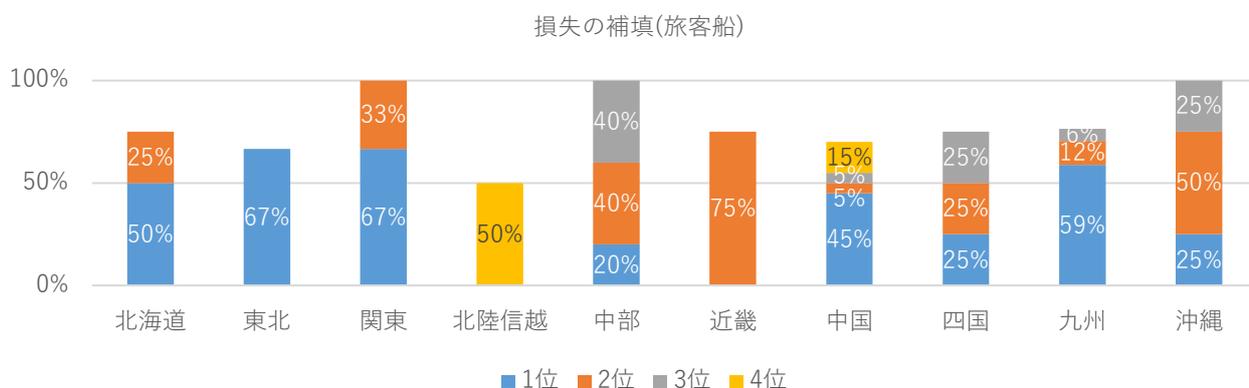
※n 値 中規模以上 39 小規模 31

回答された選択肢の重要度を把握するため、回答者は重要と考える順に選択肢に 1 位から順番に順位をつける方式とした。5 位以降は回答数が少なくなるためグラフは 1 位から 4 位まで表示する。

<期待する内容とその理由> (重複する内容を除き原文のまま抜粋)

- ▶国・県の補助金がなければ将来的な航路の存続が困難であり、また安定的・継続的な運航の保持には船長や機関長といった職員の確保が不可欠であるため
- ▶まずは財政的な経営支援をいただき、将来的には行政による公共交通対策が不可欠

<地方運輸局の単位でみた事業者の期待する支援や制度の回答順位割合>



※n 値 北海道 4、東北 3、関東 3、北陸信越 2、中部 5、近畿 4、中国 20、四国 8、九州 17、沖縄 4

4・4・2 公共交通を維持するための国や自治体の財源確保について

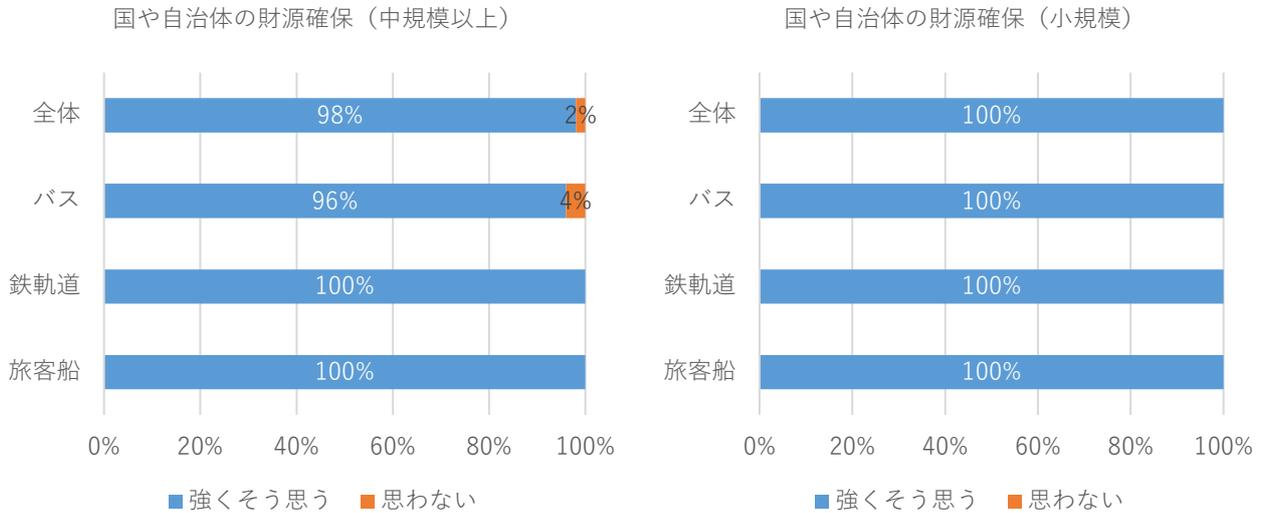
25. 公共交通を維持するために国や自治体が財源を確保する必要があると思いますか

①そう思う(具体的な理由_____) ②思わない(具体的な理由_____)

ほぼ全ての事業者が、過去から一貫して、公共交通の維持には国や自治体の財源確保が必要としている
 【概況】バス、鉄軌道、旅客船の各事業で、ほぼすべての事業者が、公共交通を維持するためには国や自

治体が財源を確保する必要があると考えており、過去調査からも一貫して変化していない。

<事業規模と交通モードでみた国や自治体の財源確保が必要とする割合>



※n 値 中規模以上：バス 49、鉄軌道 18、旅客船 36 小規模：バス 26、鉄軌道 14、旅客船 27

<国や自治体の財源確保が必要と思う理由> (重複する内容を除き原文のまま抜粋)

- ▶ 国民生活に必要なインフラとしての側面がある一方で、かつてないほどのインフレで持続的な収益確保が特に地方交通においては益々困難になると予想されるため
- ▶ 民業として地域公共交通の維持に必要な支援をしてもらえる法制度になっていない。路線確保・維持に対して抜本的な取組が必要。
- ▶ 社会資本としてきちんと位置づけ、交通税等で明確な財源を確保すべき
- ▶ 路線バスの採算が取れない地域ほど、地方自治体の財政状況が悪く、十分な赤字補填がなされておらず、住民に必要なサービスが提供されていないため
- ▶ その公営企業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てるのが客観的に困難であると認められる経費もあるため (深夜帯における救急体制等の確保)
- ▶ 弊社は、本市の都市活動や市民の生活に欠かせない基幹公共交通として重要な役割を担っており、公共交通の維持・利用促進は本市の重要な課題の一つでもあることから、自治体及び国からの財源の確保が必要である
- ▶ 輸送需要がコロナ前の水準に戻っておらず、今後も少子化や人口減少でさらに厳しい状況となる見込みであること、支出面においても人件費単価の上昇や資材単価上昇が見込まれ、今後鉄道事業者にとって厳しい経営状況が続くと想定されるため
- ▶ 公共交通の維持は、住民の生活を守るとともに、観光やまちづくりといった分野においても重要な役割を果たしていることから、国、自治体の支援等は重要であると考ええる
- ▶ 路線バス事業で経営が成立する状況にないが、地域の重要なインフラとして行政が支援する必要がある

4・4・3 地域交通制度の各新案（運輸総合研究所）の緊急提言について

26. 一般財団法人運輸総合研究所が2025年6月に緊急提言として発表した「地域交通制度の革新案」について、どのようにお考えですか

- ①強く共感する（具体的な理由_____） ②やや共感する（具体的な理由_____）
 ③共感しない（その理由_____） ④知らない

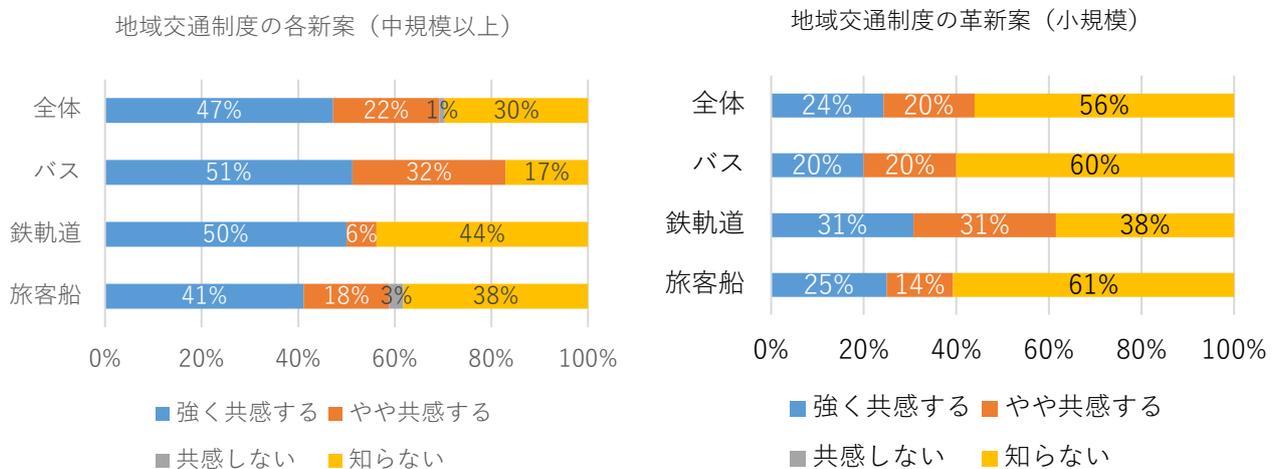
地域交通制度の革新案に「強く共感する」は中規模以上の事業者が多いが、小規模な事業者は「知らない」が多い。事業規模が小さいと業界の情報に接する場面も少なくなっている

【概況】地域交通制度の革新案に「強く共感する」は中規模以上のバスと鉄軌道事業者は5割、旅客船事業は4割だが、小規模なバスと旅客船事業は「強く共感する」が約半分の2割で、「知らない」が6割と多くみられる。事業規模が小さいと業界の情報に接する場面も少ないことが窺える。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）
バス事業	地域交通制度の革新案に「強く共感する」は、中規模以上の事業者は5割で最多だが、小規模な事業者は2割で、「知らない」が6割で最多となっており、事業規模により状況が異なる	北海道、北陸信越、近畿、中国で「強く共感する」が多く、四国、九州、沖縄では「知らない」が多い
鉄軌道事業	地域交通制度の革新案に「強く共感する」が中規模以上の事業者で5割で、「知らない」が4割。小規模な事業者は「強く共感」と「やや共感」が3割、「知らない」が4割	北陸信越、中部、近畿、九州で「強く共感する」が多く、東北、関東で「知らない」が多い
旅客船事業	地域交通制度の革新案に「強く共感する」と「知らない」が中規模以上の事業者はともに4割。小規模な事業者は「知らない」が6割で最多	近畿、中国で「強く共感する」が多く、北海道、中部、四国、九州、沖縄で「知らない」が多い

※エリアによるちがい（※）はn値が小さいため参考

<事業規模と交通モードでみた、「地域交通制度の革新案」についての考えの割合>



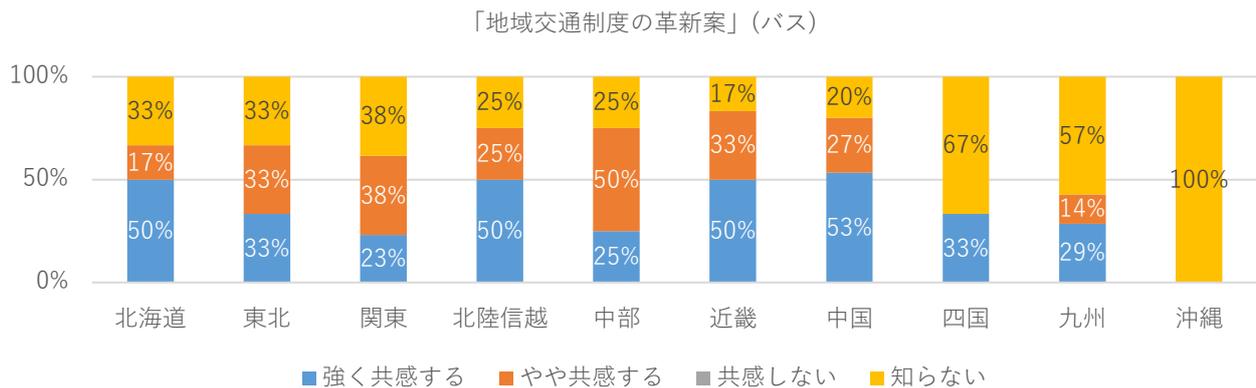
※n 値 中規模以上：バス 41、鉄軌道 16、旅客船 34 小規模：バス 25、鉄軌道 13、旅客船 28

<バス事業>

地域交通制度の革新案に「強く共感する」は、中規模以上の事業者は51%で最多だが、小規模な事業者は20%で、「知らない」が最多で60%となり、事業規模により状況が異なる。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、北海道、北陸信越、近畿、中国で「強く共感する」が多く、四国、九州、沖縄では「知らない」が多い。

<地方運輸局の単位でみた事業者の「地域交通制度の革新案」についての考えの割合>



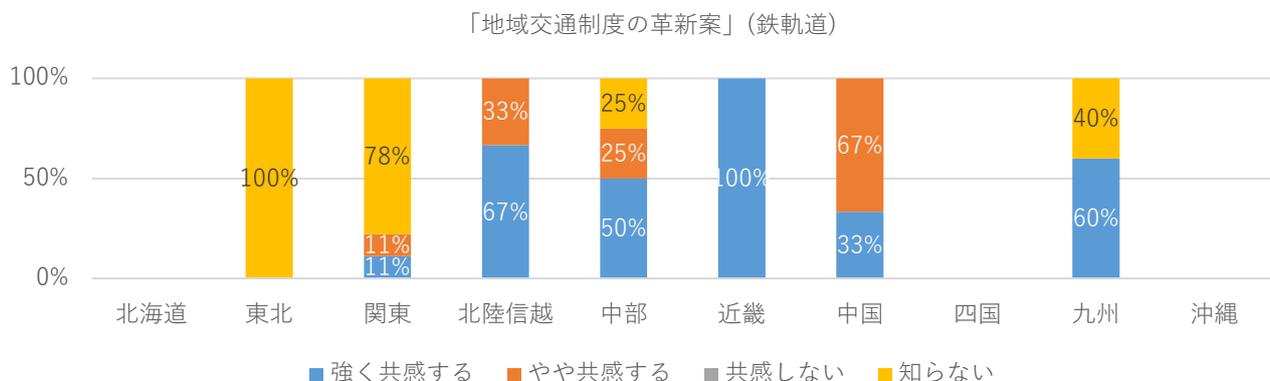
※n 値 北海道6、東北3、関東13、北陸信越8、中部4、近畿6、中国15、四国3、九州7、沖縄1

<鉄軌道事業>

地域交通制度の革新案に「強く共感する」が中規模以上の事業者で50%だが、「知らない」も44%みられる。小規模な事業者では「強く共感」と「やや共感」が3割、「知らない」が4割。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、北陸信越、中部、近畿、九州で「強く共感する」が多く、東北、関東で「知らない」が多い。

<地方運輸局の単位でみた事業者の「地域交通制度の革新案」についての考えの割合>



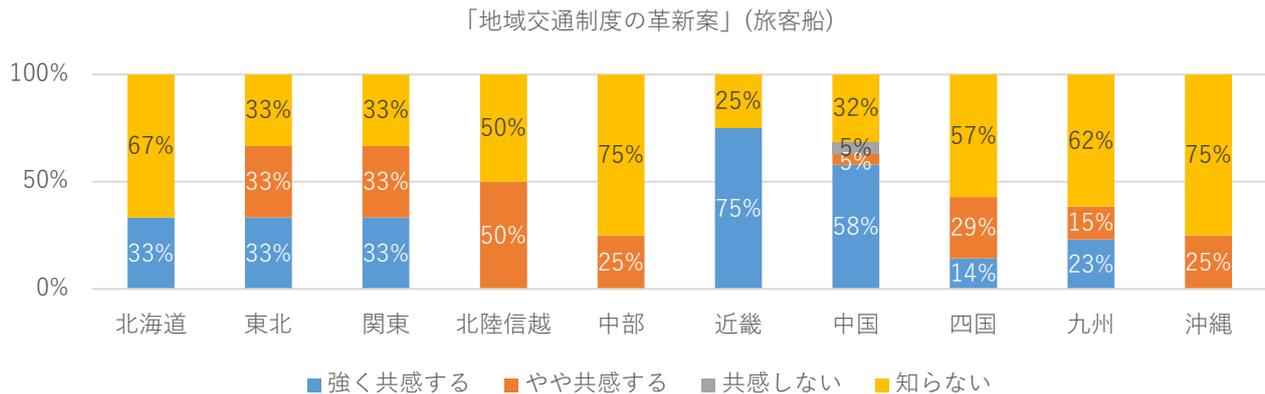
※n 値 北海道0、東北2、関東9、北陸信越3、中部4、近畿3、中国3、四国0、九州5、沖縄0

<旅客船事業>

地域交通制度の革新案に「強く共感する」が中規模以上の事業者で41%で、「知らない」は38%、小規模な事業者では「知らない」が61%で最多となっている。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、近畿、中国で「強く共感する」が多く、北海道、中部、四国、九州、沖縄で「知らない」が多い。

<地方運輸局の単位でみた事業者の「地域交通制度の革新案」への考えについての割合>



※n 値 北海道3、東北3、関東3、北陸信越2、中部4、近畿4、中国19、四国7、九州13、沖縄4

<事業者の声> (重複する内容を除き原文のまま抜粋)

- ▶地方に限らず高齢者運転の問題を含め社会的整備の実行が急務
- ▶今回は自動車交通事業のみを対象としているが、海上運送も含めていただきたい。道路整備が進むなか、災害時における海上輸送の必要性がいかに大切かと思う
- ▶地域交通が公共財であり、社会資本で地域交通の確保責任主体は自治体という考え方のもと現在も支援を受けている。
- ▶国民が自由に移動できる権利として最低限の環境を保証する必要があると考えます。補助制度だけに頼らず企業努力が働く制度になるとなお良いと考えます
- ▶交通産業は必要不可欠で重要な基盤産業である。競争から協調へ、が大切であると思うため
- ▶運賃の自由化(柔軟な運用)はそのとおり。無くなることの損失や他モードと比較することを認めてほしい。(無くなるくらいなら高くなってもいい、を容認)
- ▶地域交通は社会資本であることの定義や、確保責任主体が自治体であることを法的に明確化すべきとの提言に強く共感します。地域交通(バス、鉄道、デマンド交通など)は、単なる移動手段ではなく、人、経済、生活を繋ぐ重要なインフラであり、まちづくりにおける基盤であると考えます。地域交通の路線網は、まちの都市構造における「骨格」であり、交通が衰退すると、まちの構造そのものが崩壊する危険性があります。高齢者や学生、免許を持たない人々の移動の自由を確保し、誰もが病院、職場、学校へアクセスできる機会を提供するためには、自治体が地域交通体系の在り方を正しく認識しネットワークの再構築を主体的に進めていくことが必須であります。

- ▶ 当社の場合、路線が短く地域住民の通勤、通学等の日常生活や経済活動の基盤であり、地域社会の維持・存続に必要不可欠で重要な社会基盤である
- ▶ 一企業の取り組みでは限界があるので、関係省庁および自治体の協働による給与水準向上、労働環境改善、育成支援の取り組みを支援する制度を設ける必要があるという点に共感いたしました
- ▶ 地域公共団体の「交通政策」と民間事業者の「交通事業」が似て異なるものかつ、ステークホルダーが異なるため、その部分の目線合わせが必要と考えるため
- ▶ 法改正を含めた制度改革が早期に実現されることを期待し、その実現に向けては業界全体での働きかけが必要であるため

4・4・4 外国人労働者の特定技能取得者採用について

27. 外国人労働者の特定技能資格の対象分野に自動車運送業と鉄道が追加されたことを受けて、特定技能資格取得者を採用するための取組みがありますか（複数回答可）

- ①現在の取組み（具体的内容____）
- ②今後の取組み（内容・時期____）
- ③取組む予定はない（理由____）
- ④該当しない

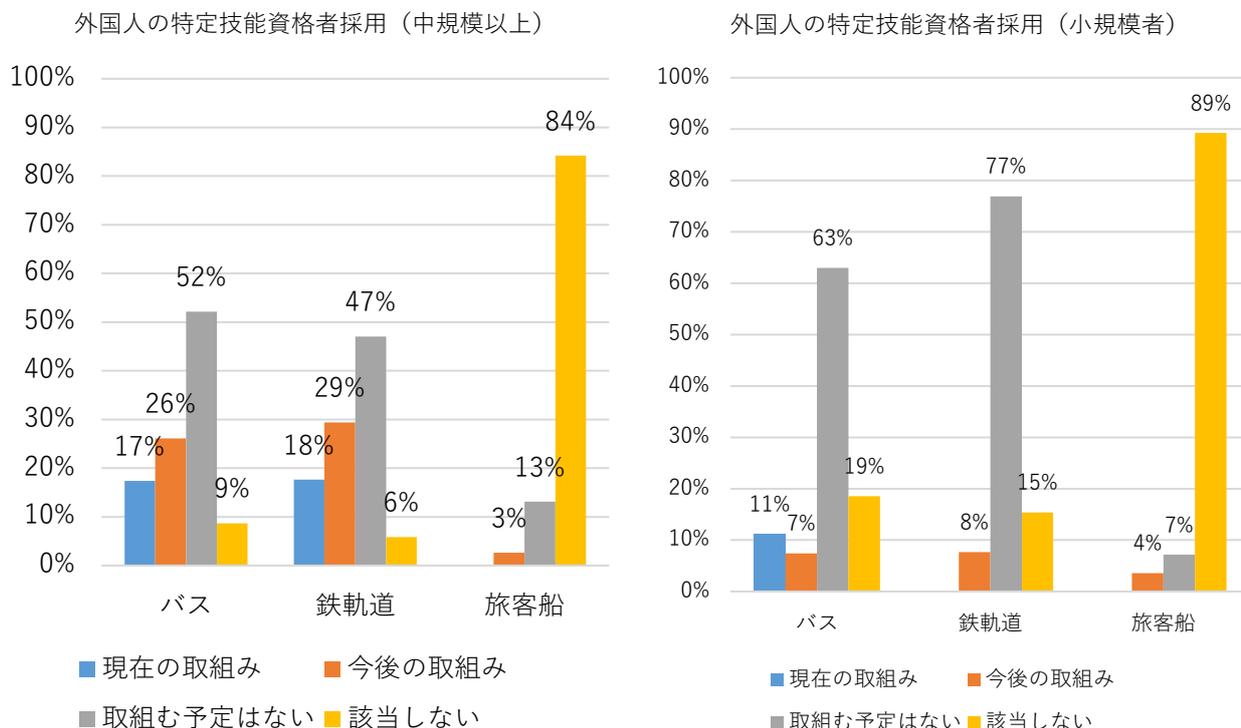
外国人特定技能労働者の採用実例が始め、人手不足を背景にバスと鉄軌道事業は今後取組がすすむ可能性があるも、小規模な事業者ではまだ取組は低調

【概況】外国人の特定技能資格取得者の採用は、安全管理や言語の問題などで、慎重な事業者が大半ではあるが、中規模以上のバスと鉄軌道事業者で「現在の取組み」「今後の取組み」があり、外国人労働者を実際に採用する実例が出始めている。一方で小規模な事業者の取組みは低調である。取組みに慎重な理由も、受け入れ側の課題を挙げる声が見え、業界全体では、取組みがすすむ可能性が窺える。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）
バス事業	外国人の特定技能資格取得者の採用は、中規模以上の事業者で「現在の取組み」は1割、「今後の取組み」が2割みられはじめる。小規模な事業者は「現在の取組み」が1割に留まる。全体では「取組む予定がない」が最多の5割となっており、半数の事業者はまだ様子見の状態	北海道、関東、北陸信越、近畿、中国、四国、九州は「現在の取組み」がみられる
鉄軌道事業	外国人の特定技能資格取得者の採用は、中規模以上の事業者で「現在の取組み」が2割、「今後の取組み」が3割みられはじめる。小規模な事業者は「今後の取組み」が1割。全体では「取組む予定がない」が最多で、中規模以上の事業者は4割、小規模な事業者は7割となっており、半数以上の事業者はまだ様子見の状態	北陸信越、中部、近畿で「現在の取組み」がみられる
旅客船事業	外国人の特定技能資格取得の対象分野外のため「該当しない」が大半	北海道、中国で「今後の取組み」がみられる

※エリアによるちがい（※）はn値が小さいため参考

<事業規模と交通モードでみた、外国人特定技能労働者の採用取組みの状況>



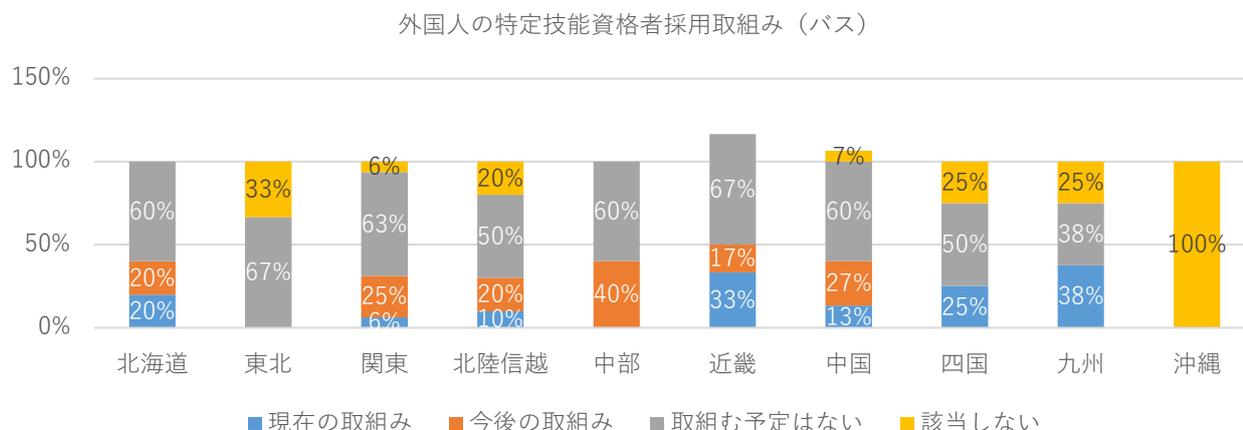
※n 値 中規模以上：バス 46、鉄軌道 17、旅客船 38 小規模：バス 27、鉄軌道 13、旅客船 28

<バス事業>

外国人の特定技能資格取得者の採用は、中規模以上の事業者で「現在の取組み」がある17%、「今後の取組み」の計画があるが26%みられるようになった。小規模な事業者ではやや下がるが「現在の取組み」があるは11%みられる。ただ現状は「取組む予定がない」が最多の52%で、半数の事業者はまだ様子見の状態である。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、北海道、関東、北陸信越、近畿、中国、四国、九州で「現在の取組み」がみられる。

<地方運輸局の単位でみた事業者の外国人特定技能労働者の採用取組みの状況>



※n 値 北海道 5、東北 3、関東 16、北陸信越 10、中部 5、近畿 6、中国 15、四国 4、九州 8、沖縄 1

<バス事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

- ▶インドネシア人を採用した
- ▶県の派遣会社より「県外国人ドライバー育成協議会」を設立できないか提案を頂いている状況
- ▶2026年4月に特定技能（特定活動）のバス運転士を1名採用予定。2025年1月にバス整備等で技能実習生を6名採用し、3年後の特定技能バス運転士への移行を目指す
- ▶自治体と事業者に加え外国人を受け入れている日本語学校の3者による受け入れ可能性について協議をしている
- ▶自社独自での採用可能性の調査と検討
- ▶人材の紹介を受けていく予定 令和9年頃より
- ▶時期未定であるが、言葉の壁等コミュニケーションの能力に問題が無ければ取り組みを検討する。
- ▶行政主催のモデル事業に参画予定
- ▶3名内定済、現在入国申請中、受け入れは継続していく
- ▶指導教育する側の人材不足。採用に係わる費用が高額。
- ▶現在予定はないが、労働環境整備や教育方法の確立が急務である
- ▶制度や手続きの複雑さ、免許取得、語学力・教育等のハードル、安全管理対策や負担増加（コスト・労力）
- ▶日本では利用者の接客に関する要望が高く、外国人運転士による接客水準が社会的に受け入れられている状況ではないため
- ▶地域性が導入するまでの機運となっていない
- ▶一時的に人員不足をカバーできるかもしれないが、長期的に雇用できないことや新人教育時の支援の仕方など不安要素があるため

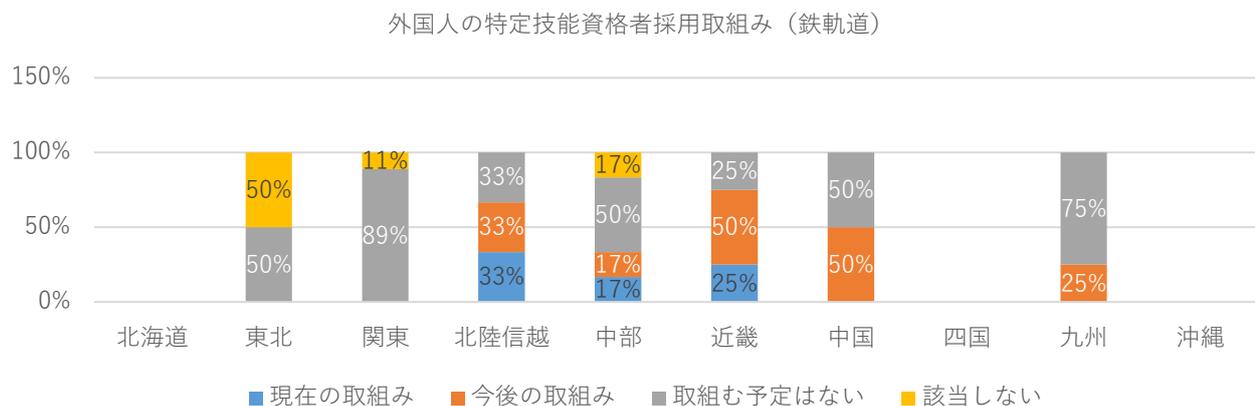
<鉄軌道事業>

外国人の特定技能資格取得者の採用は、中規模以上の事業者で「現在の取組み」がある18%、「今後の

取組み」の計画があるが29%みられるようになった。小規模な事業者では「今後の取組み」があるは8%みられる。ただ現状は「取組む予定がない」が最多で、中規模以上の事業者は47%、小規模な事業者では77%で、多くの事業者はまだ様子見の状態である。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、北陸信越、中部、近畿で「現在の取組み」がみられる

<地方運輸局の単位でみた事業者の外国人労働者の採用取組みの状況>



※n 値 北海道 0、東北 2、関東 9、北陸信越 3、中部 6、近畿 4、中国 2、四国 0、九州 4、沖縄 0

<鉄軌道事業の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

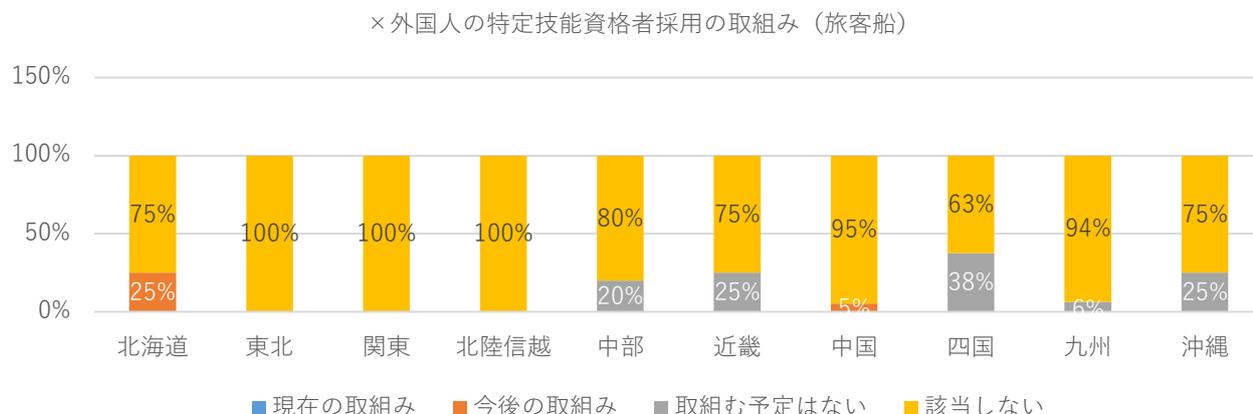
- ▶海外からの人財招聘を通じ、鉄道技術の基礎知識習得や特定技能評価試験合格を支援する外部機関を活用することで、特定技能資格取得者の採用に取り組んでいる。さらに、採用者がスムーズに働けるよう、異文化に配慮した職場環境の整備も進めている
- ▶バス運転士では特定技能の採用に取り組んでいるが、鉄道については甲種動力車運転免許取得が自社で養成できないため、大手鉄道会社の教習所への外部委託が必要。受託先での外国人の受入れ体制が整えば、鉄道運転士の特定技能も検討したい
- ▶先行他社で効果があれば取り組んでみたい。
- ▶取り組むためのノウハウの不足
- ▶受入体制がない為
- ▶人員不足ではあるが、日々の業務で余裕がない状態、状況もあり予定はない
- ▶言語コミュニケーション・交通文化への適用に課題がある
- ▶お客様と密接にかかわる事業なため、言語の問題、文化の違いによる課題が多く、一事業者では取り組みが難しい
- ▶安全最優先での業務であり、言語などの教育体制を整えることが難しいため
- ▶現在予定はないが、他事業者の動向を研究してまいりたい

<旅客船事業>

外国人の特定技能資格取得の対象分野外のため「該当しない」が大半である。

事業者の回答を地方運輸局の単位でみると、北海道、中国で「今後の取組み」がみられる。

<地方運輸局の単位でみた事業者の外国人労働者の採用取組みの状況>



※n 値 北海道 5、東北 3、関東 16、北陸信越 10、中部 5、近畿 6、中国 15、四国 4、九州 8、沖縄 1

<旅客船事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

- ▶将来的には視野に入れる必要がある
- ▶全日本会員組合が承認していない
- ▶外国人が日本で車等を運転する際の試験が簡単すぎる

4・4・5 自治体や異業種との連携による成果

28. 自治体や異業種との連携で出た成果や、今後期待できる成果がありますか（複数回答可）

<自治体との連携で>

- ①成果が出ている（具体的内容____） ②今後成果が期待できる（具体的内容____）

<異業種との連携で>

- ①成果が出ている（業種と具体的内容____） ②今後成果が期待できる（業種と具体的内容____）

<バス事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

自治体との連携の成果	異業種事業者との連携の成果
<ul style="list-style-type: none"> ▶共同経営計画による運賃値上げ ▶自治体と連携し、高齢者を対象に100円バスの取組を推進している。 ▶ダイヤの調整、運賃（定期券）の共通化を実施した ▶EV、自動運転、AIオンデマンド導入などの施策を自治体と連携して実施している ▶路線バスを廃止し、円満にオンデマンドバスへ転換した 	<ul style="list-style-type: none"> ▶U-25 の選手7名を運転士および事務員として雇用している。サッカー選手としてのキャリアを追求しながら、安定した就業環境を確保することで、夢の実現に向けた挑戦をサポートすることが目的。また選手達のセカンドキャリアとしても役立てていただく。今回雇用した7名は、今後実際にバスの運転手や事務員として勤務をし、地域の足を支えている

<ul style="list-style-type: none"> ▶市との連携協定に賛同のスポーツ団体のスタッフをバス運転士として採用、来年入国の選手が内定している ▶協議運賃の導入、通学定期券の補助などにより利用が伸びた ▶会社説明会を関係自治体と協力して実施している ▶自治体と事業者に加え外国人を受け入れている日本語学校の3者による受け入れ可能性について協議をしている 	<ul style="list-style-type: none"> ▶路線バスについて JR 駅との接続を強化し効率化をした ▶自衛隊（陸・海・空）除隊員、定年者の再就職先として採用 ▶銀行との連携、キャッシュレス推進による街の活性化
---	---

<鉄軌道事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

自治体との連携の成果	異業種事業者との連携の成果
<ul style="list-style-type: none"> ▶公有民営化方式による上下分離 ▶テレビアニメとのコラボ ▶企画乗車券、イベント・観光キャンペーン、情報発信・共同 PR、MaaS アプリ連携、デマンド等新モビリティサービス ▶自治体と協力して、誘客ツアーを開催し他県から多数誘客できた ▶市と公設民営バス協定による運行を実施中、運行欠損の補填 	<ul style="list-style-type: none"> ▶大学との連携で鉄道イベント開催による集客 ▶食品製造会社とのオリジナルグッズの製作 ▶温泉旅館との連携によるインバウンド向け観光コンテンツ造成 ▶沿線飲食店と協力してのツアー実施をきっかけとし、自社の他取組にも協力していただき関係性の構築ができた

<旅客船事業者の声>（重複する内容を除き原文のまま抜粋）

自治体との連携の成果	異業種事業者との連携の成果
<ul style="list-style-type: none"> ▶市より公共交通燃料補助金を受給している。 ▶国とのパイプ役を担って頂き、事業運営も助けて頂いている ▶船内でのイベント実施や自治体の助成金を活用したキャンペーンによる集客等で成果が出ています。また本年度より当社。市等と友好交流に係る連携協定も締結しています ▶段階的な協議の場を設けて頂き課題解決に取り組み易くなった ▶当該航路の国庫補助航路に向けての航路対策協議会が設立されたことによる ▶小学校、中学校など SDG s に伴う環境問題学習において、船をチャーターし、かつての環境問題 	<ul style="list-style-type: none"> ▶JR と路線の一体化を含む強力な連携関係。 ▶JR との広域観光連携 ▶JR と連携した観光船を運航中 ▶ペットやキャンプ、バイクなど多様な業種とコラボを実施し、集客や CS 向上に貢献しています ▶コンベンション協会との提携

を克服した島を見学するという内容なら、今後の実現可能性があるのではないかと。年間通じての継続実施も期待できる。

4・4・6 自治体からの協力について

29. 利用促進策や需要喚起策で自治体からの人的や資金的な協力はありますか

①協力がある（協力費用は約_____千円） ②協力はない

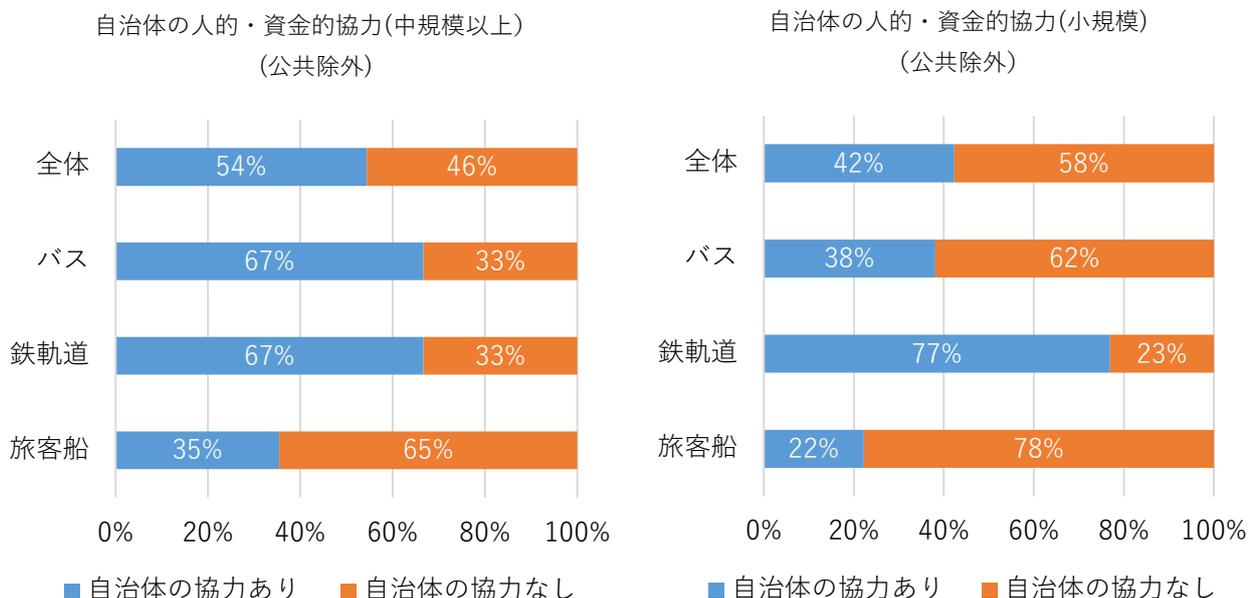
自治体からの人や資金的な「協力がある」が、旅客船事業はバスや鉄軌道事業よりも少ない。自治体の交通計画は陸上交通中心になっている可能性が窺える

【概況】自治体からの「協力がある」は、旅客船事業はバスや鉄軌道事業より少ない。この傾向は過去から変わっていない。小規模な旅客船事業は「協力がある」は2割と少なく、自治体の交通計画は陸上交通を中心とした計画になっている可能性が窺える。小規模な事業者では、鉄軌道事業は「協力がある」が8割で、バスや旅客船事業者よりも大幅に多い。

	事業規模によるちがい	エリアによるちがい（※）
バス事業	自治体の「協力がある」は中規模以上の事業者は6割で、小規模な事業者は4割であった。小規模な事業者は「協力はない」が6割で、事業規模により状況が異なる	北海道、中部、近畿、中国、四国は自治体の「協力がある」が多い
鉄軌道事業	自治体の「協力がある」は中規模以上の事業者で6割で、小規模な事業者は8割であった。バスや旅客船と大きく状況が異なる	中部、九州は自治体の「協力はない」が多い
旅客船事業	自治体の「協力がある」が、中規模以上の事業者は3割、小規模な事業者は2割であった。「協力はない」は中規模以上の事業者で6割、小規模な事業者は8割で、バスや鉄軌道事業よりも多く、状況が異なっている。自治体との協力が、バスや鉄軌道事業よりも低調な傾向は過去から変わっていない	東北、関東、中部、中国、九州は自治体の「協力がある」がみられる

※エリアによるちがい（※）はn値が小さいため参考

<事業規模と交通モードでみた自治体からの協力の状況>

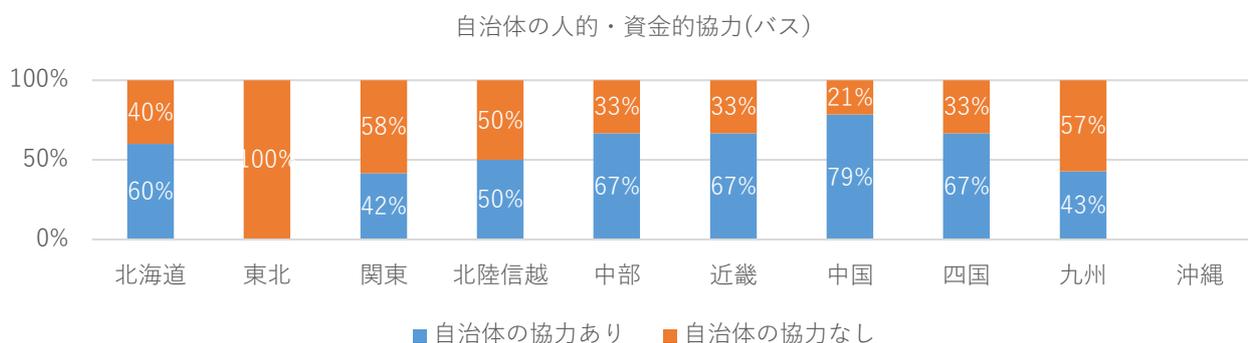


※n 値 中規模以上：バス 41、鉄軌道 16、旅客船 34 小規模：バス 25、鉄軌道 13、旅客船 28

<バス事業>

自治体の「協力がある」は中規模以上の事業者は 67%だが、小規模な事業者では 38%に留まり、「協力はない」が 62%、事業規模により異なっている。
 事業者の回答を地方運輸局の単位で見ると、北海道、中部、近畿、中国、四国は、自治体の「協力がある」が多い。

<地方運輸局の単位でみた事業者の自治体からの協力の割合>



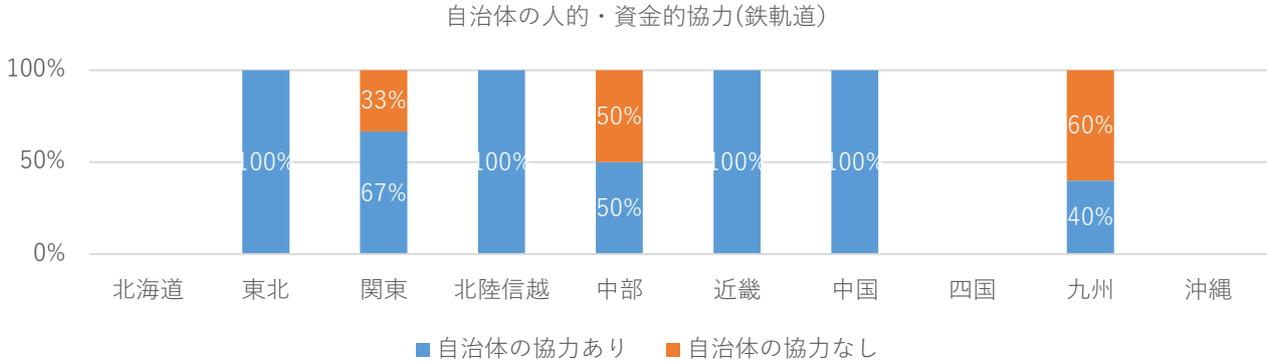
※n 値 北海道 5、東北 3、関東 12、北陸信越 8、中部 3、近畿 6、中国 14、四国 3、九州 7、沖縄 0

<鉄軌道事業>

自治体の「協力がある」は中規模以上の事業者で 67%、小規模な事業者は 77%と 8 割にちかく、バス

や旅客船の小規模な事業者と大きく異なっている。
 事業者の回答を地方運輸局の単位で見ると、中部、九州は、自治体の「協力はない」が多い。

<地方運輸局の単位でみた事業者の自治体からの協力の状況>



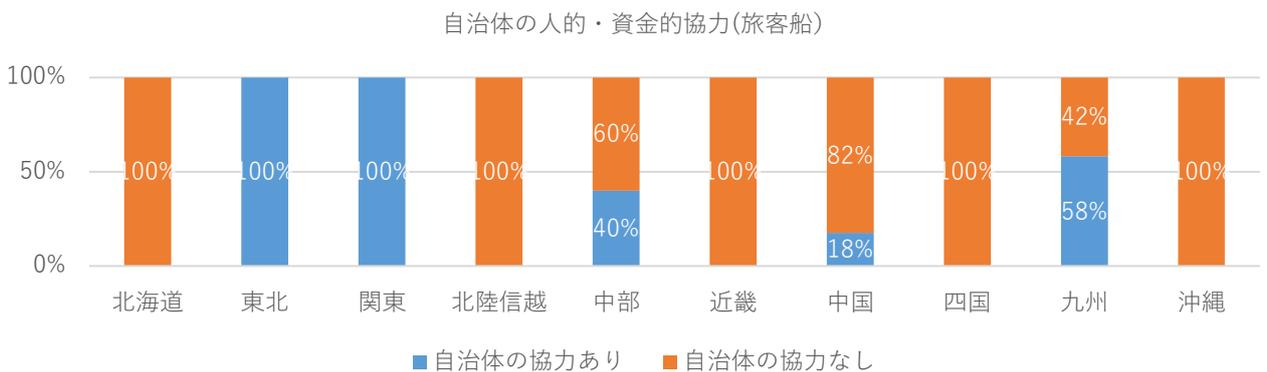
※n 値 北海道 0、東北 2、関東 9、北陸信越 3、中部 4、近畿 2、中国 2、四国 0、九州 5、沖縄 0

<旅客船事業>

自治体の「協力がある」が、中規模以上の事業者で 35%、小規模な事業者は 22%。自治体の「協力はない」が中規模以上の事業者で 65%、小規模な事業者は 78%と、バスや鉄軌道事業よりも自治体の「協力はない」が多く、状況が異なっている。旅客船事業で自治体との協力が、バスや鉄軌道事業よりも少ない傾向は過去から変わっていない。

事業者の回答を地方運輸局の単位で見ると、東北、関東、中部、中国、九州は、自治体の「協力がある」がみられる。

<地方運輸局の単位でみた事業者の自治体からの協力の状況>



※n 値 北海道 4、東北 1、関東 3、北陸信越 1、中部 5、近畿 4、中国 17、四国 5、九州 12、沖縄 4

(5) 貴社の事例と経営に向けた想い

4・5・1 苦労している事例や成果の出ている事例、その要因

貴社が苦労されている事例、または成果の出ている好事例を、その要因とともにご記入ください

<バス事業者の声> (記入された原文をすべて掲載)

路線バス事業の収入はお客さまの運賃収入がメインであるが、その運賃を事業者の都合（コスト構造）だけで決めてはお客さまに選ばれない価格になってしまう。価格決定が非常に難しいが今の運賃制度はそれに対応できていないと思う。事業者の裁量をさらに拡げてほしい。利用者がどんどん減る中で果たして公共料金と言えるのか。

利用者の減少、乗務員不足

毎年赤字運営が続く中、人件費の増や、物価高騰により、費用が年々増加しており、今後も厳しい経営状況が続くことが予想されるが、一般会計からの繰り入れや、受益者負担の考えのもと、持続可能な事業運営に資する経営基盤を確立させてまいりたい

毎年 8 月の 1 か月間、当社の市内路線が 1 ヶ月間乗り放題の IC 定期券を小学生 50 円、中学生 500 円で販売している。2013 年から始めたこの施策は、この機会に IC カードを所持していただき期間中に色んな路線によってバスに親しんでもらい、公共交通の持続可能性を高めるための施策である。徐々にその効果は出ており、定期券利用人員は近年右肩上がりです。2025 年 10 月時点でコロナ前（2018 年）と比較して平日の便数は 76%だが、定期券利用人員は 117%となっている。一方で当該キャンペーンにおいては告知に苦労しており、本来、市内全ての児童にいきわたるような告知をしたいが、学校経由で全児童に告知する事には行政の理解が得られていない（行政に協力してもらい放課後児童クラブ今の設置はしている

島内の営業のため島民が 90%以上占め、昔からの付き合いや上下関係があるため、上司の意見を受け入れられないか反発することも少なくない

貸切バス事業のオフシーズンの取り組みについて、企画旅行を取り入れ売上の増加を考えておりますが、人気となる施設入場や観劇には事前に多人数のチケット等の入手が必要であり、それを手配するのが困難です。この通り、閑散期における売上の確保のため引き続き企画ものを取り組んでいきたい。

貸切の安全評価、原価対策費の事業報告書提出が必要ですが、通勤率が高く現状と合致していない

待遇改善、採用強化の効果が出ている。コスト上昇が先行する一方、市内は事業者数が多く、運賃改定に共同経営計画や行政との連携など、一定の段取りが必要なため、原資確保に苦慮している

人口減少が進み、高齢者の比率だけ上昇傾向にある、ターゲットは何かつかみづらい

人員不足の為にいつ運休になってもおかしくない。募集（求人）をしても集まらない

<p>人員不足で従業員一人あたりの負担が増え、また働き方改革などで労働時間の規制があり、仕業を組むのが難しい。賃上げや期末手当の支給、労働環境整備で退職者が出ないように努力している</p>
<p>人員不足、高齢化が第一の課題となっている。</p>
<p>乗務員不足に対応するため、待遇改善を行うとともに積極的な採用活動を継続しているが、採用者数と同じような人数の離職者が発生し、これを繰り返している状況です。</p>
<p>乗合車両の老朽化により、車両を更新する際の導入費用が、高額となるため、更新が遅れぎみ となっており、今後の運行にも支障をきたす事態が想定されている。このことを踏まえ、是非、車両導入に関わる補助金制度の新設を期待したい。一方、電子マネーによる運賃収受は、好調で、拡大傾向にある。</p>
<p>従業員の高齢化や退職に伴う従業員の確保に苦慮しており、大型・大型二種免許取得者や取得希望者の減少等を要因とする、運転士の育成に苦慮している</p>
<p>自治体の担当がよく変わり、政策等に一貫性がみられない。</p>
<p>事故が多く発生していることから車両の修繕費や保険料の負担が増えている。事故原因は自社起因のものと利用される方や周囲を走行する車両などによるものが混在しており、互いの認識に乖離があり、周知が難しく苦労している。</p>
<p>市・県・関係事業者等が集う会議で現状路線の当面の維持の方針が示されたことから、民間事業者との共同運行計画を予定（R8.4～）、これにより同一路線の共同運行やサービスの統一化が図られ地域の公共交通に関わるリソースの有効活用につながる</p>
<p>今後、人員が不足していくのが明らかなので、人員確保が一番の懸念となる。また、若者の自動車離れの影響もあってか、若い人材の応募はないが、中途採用（50代～）はわずかにあるのでここに活路を見出し、働きやすい環境を整備し新卒採用を今後していきたい</p>
<p>今、弊社の切実な悩みはそのほとんどが乗務員不足からくるものであり、またこれが解決することで8割がたの問題は解決する。バスと路面電車共通の乗務社員の募集は、若い世代の申込があったことは一定の効果</p>
<p>現在は令和 10 年度末に事業が廃止という計画なので廃止に向けての路線の移行等がスムーズに行えるよう準備している</p>
<p>苦労している事例：バスの運転手不足。要因：業界全体の担い手不足のため。 成果の出ている好事例：キャッシュレス、AI オンデマンド導入。要因：自治体と連携した IC カードの配布、説明会の開催等により住民へスムーズに浸透しているため。</p>
<p>協議運賃と通学定期の補助制度 により、利用・収支が改善した路線があり、同様の制度を他の自治体に広げてもらえれば路線維持が可能である。ただ、温度差もあり、国や県が調整などを行ってもらえるような体制 整えてもらいたい</p>
<p>旧国鉄系の事業者との競合イベントへの出店や四季に応じた車内の飾りつけ（ハロウィンやクリスマスなど）</p>
<p>改善基準告示に沿った運用を行うため、運転手の勤務割に苦労している</p>

運転士不足に伴う減便等の調整、人材確保に苦労したが動画に特化した SNS である TikTok を利用した採用活動を行い、応募者数が伸びる成果となった

運転士の採用に非常に苦労しています。特に若年層の応募が少なく、地域の高齢化や労働環境の厳しさが要因となっています。長時間労働や休日確保の難しさ、給与水準の競争力不足が、他業種への流出を招いているのが現状です

運行回数の増加、維持

委託路線においては市町村経営なので赤字はないが適正利潤をあげてほしい。自主路線についても自治体の一層の関与、政策だけではなく資金面でも支援をしてほしい。

やはり人材不足。今年度やむなく大幅減便をした（乗合バス）。賃金や待遇を改定し、全体的人材不足を国が先頭に立ち解消してほしい

そのほかでは、繁忙期に各営業所間でバス乗務員の応援体制が確立されていること。

5 年前から自治体の赤字補填金がいくらか出るようになったので国・県の補助金と合わせ経営維持できるようになった。ただそれ以前の 10 年間の赤字はまだ補填できていないので現状雪国の為車両の劣化がひどく、7~8 年で入替が必要であることも原因でなかなか取り戻すことはできなさそう

2023.2024.2025 春季労使交渉にてベースアップを大きく実施した為、人件費の負担が大きくなっている。

①一般社団法人バス協調共創プラットフォームによる取り組みの前進・上下分離、運転者不足対策等 6 つの戦略の推進・運賃値上げ（2 度実現）②イコカ WESTER ポイント付与サービスの実施

・公共交通支援イコール交通事業者支援と捉え、交通事業者に厳しい自助努力を求める声が多く、苦労している。・Maas コンソーシアム等の会合を通じて、同業者や異業種との情報交換が活発となり、他業種と連携した企画案件が実現できた

【苦労している事例】運転手の要因確保、地元利用者減少 による路線維持に向けた調整

【成果の出ている好事例】客貨混載事業（路線バスの客室スペースを活用したヤマト運輸荷物の配送、高速バスの荷室を使用した地元野菜の都内スーパーへの配送）

<鉄軌道事業者の声（記入された原文をすべて掲載）>

令和 6 年は、度重なるインシデント等運行トラブルを起こし、信頼の低下を招いてしまった年であったが、その後安全対策の徹底や、乗務員の処遇や労働環境の改善・能力の向上等に全力で取り組んできた。しかし、取組に比例して経費や建設改良費、人件費が増加している一方で、乗車人員はコロナ禍前の人員までは戻っておらず、収支状況は大きく悪化している。乗車人員の減少の原因として、乗務員不足により、令和 6 年 6 月 29 日 から減便しているダイヤを元に戻せていないことが挙げられる。令和 7 年度から乗務員の処遇改善を行い、令和 8 年度からは乗務員の正規化や職員募集特設サイトの開設も実施し、人員確保に向けて力を入れていくところ。令和 7 年 6 月から再生プロジェクトも立ち上げ、すべての分野において抜本的な見直しを進めているところであり、来年度には最適な運行体制と

収支の見通しを示すこととしており、適正な運賃水準等を含め、中長期的な今後の経営方針を決定したいと考えている
補助金制度を活用する際、市の協力を得るのが難しい。
副業（食品）全国で販売できる
鉄軌道とバスの連携による交通ネットワークの維持、市の法定協議会において適正運賃の実施と交通ネットワーク及び空白地帯の新線開業
中部圏全体の公共交通の利便性を高めるための取組みとして、エリア版 Maas を推進。地域内の認知度の拡大とともにアプリ利用者は堅調に推移しているが、これは自治体や当社グループ外も含めた交通事業者等との連携を拡充するとともに、顧客ニーズを捉えた機能の強化を図ってきた成果であると考えている。ただし、アプリの利用定着化には課題も感じており、日常的に利用いただける MaaS プラットフォームとして一層の進化が必要である
設備・車両の老朽化により取替・補修実施計画しているが、先延ばしとなっていることが多々ある。経営的な点が大きな問題であるが、人員確保に必要な賃金 UP も実施する必要があり、今後の見通しは厳しい。
人手不足で、特に高卒求人がなかなか集まらない
人材確保が最大の課題
人口減少、燃料高、車両更新
人件費の増や、物価高騰により、費用が年々増加している中、相次いで発生する車両事故に対応するため行った安全対策事業における企業債の償還や老朽施設・設備の整備における費用の増加もあり、今後も厳しい経営状況が続くことが予想されるが、一般会計からの繰り入れや、受益者負担の考えのもと、持続可能な事業運営に資する経営基盤を確立させてまいりたい
人員不足で従業員一人あたりの負担が増え、また働き方改革などで労働時間の規制があり、仕業を組むのが難しい。賃上げや期末手当の支給、労働環境整備で退職者が出ないように努力している
新型車両導入（車両更新）に際し、沿線自治体に支援をお願いしたが、車両価格が大幅に高騰（従来の2倍以上）したため、首長の理解を得るため長期間、何度も説明が必要となった。
社員の離職が減らないため、年次の研修等を始めたところですが、エンゲージメント等の取組はまだまだ模索しているような状況です。さらに、プロパー社員の高齢化と新卒、中途等社員との年齢層が開いているため、コミュニケーション、技術伝承も課題となっております
国鉄の赤字路線の廃線から地元の強い要望により第三セクター方式で40年前に始まっている。開業初年の乗客数がこれまで最多であったが、5年前の行違い施設の設置による通勤通学時間帯の増便により、ここ3年間は過去最多を更新し続けている。
観光地の輸送につき、観光客中心の観光特急化・予約制化により地元住民と住み分け、観光特急の運賃値上げを実施。予約制としたことで輸送体制のロス減少・効率化、事前決済の促進による現金扱い減少。

運賃改定の認可申請業務の負担が重く、頻度高く柔軟に行えない。公共交通に対する首長の関心が低い

コロナからの回復は約7割にとどまっており、これ以上の回復が見込めない中、2024年度においては週末を中心に当社保有車両による不定期運行（57日間）を行い3095人の乗車利用があった。また年末年始には臨時特急列車の運行（7日間）を行い1009人の乗車利用があった

- ・賃上げによる確保定着を図りたいが、そのための財源が確保できない。
- ・省エネ運転を3年前から実施し、1千万円程度の動力費を削減。
- ・市民協働・共創による収益改善 ・潜在需要掘り起こしによる路線延伸（計画）

<旅客船事業者の声（記入された原文をすべて掲載）>

旅客船購入・修理等の部品高騰、定期的に行う定期点検等で早めの修理箇所の発見

離島航路であり、営業費用のほとんどを自治体と国からの補助金でまかなっている。船体の老朽化による修繕費の増加やいつまで耐用できるのか、不安な点も多いが、新造船への代替えについて、費用面から、国や自治体から了承してはいただけない。弊社単独の判断で大きな設備投資を行う事は不可能であり、常にジレンマを感じている。

離島ということもあり燃料仕入れは島の漁協からの仕入れのみであり、単価が通常より40～50円高かった。仕入先の見直しを行い、支出のメインであった燃料代の削減が実現した

本市はフェリーの直営航路を運航していますが、年に1回の定期的検査の折、地域住民への不利益を被らないように代船として傭船運航をしていますが、ここ数年例年依頼していた代船業者が船員不足を理由に検査の直前に運航を断られる事例が発生し、やむをえず別の方法で運航をしております。唯一の公共交通である本航路の運航が安定的にできるよう傭船業者の確保が不可欠だと考えています

弊社の航路はH県とA県の県またぎの航路であり、共同運航会社はA県の事業者です。各県は各県の事業者への支援は一定の実績もあるが、相手先の県の事業者へは距離感がある。観光振興等ではA県も弊社への支援実績はあるが、存続支援となると温度差を感じる。

働き方改革や賃上げによる若手船員の確保に近年苦勞するようになった。特に価値観の違いからくる摩擦解消のため第三者を入れて今年からコンプライアンス研修を取り入れ始めた

I港再開発について、自治体が国の予算を得るところまで進展、運賃改定については、赤字とならなければ上限運賃の改定が認可されない仕組みのため運賃改定できない。また、競合との価格競争により利用者が他社に流れることを防ぐ

知床事故以降の規制強化への対応、EPIRB,法廷無線設備への対応等。HPに渦潮が見える時間の便を書くことで渦潮が見えない時間に来られるお客さんが減った

前述した通り、国内の生産年齢人口減少のトレンドが続くことから陸上・海上共に必要な要員を確保していくことは重要な課題と考えています。特に海上従業員は人材の流動性も高く、十分な予備員率の確保のために採用の強化やDX推進による効率化、職場・育成環境の整備により定着を促す取り組

<p>みを続けております。当社では他社に先駆けて全船に Starlink の導入を進め、海上従業員にもタブレット端末を配布し、経営情報を正しく、迅速に伝達する体制を構築しました。今後も ICT 技術も活用し、透明性のある経営を心掛け、あらゆるステークホルダーから信頼いただける会社としていきたいと考えています</p>
<p>船舶は検査費用が多くかかるので支払いに苦慮している</p>
<p>船長求人募集を行ってもなかなか応募がなく web 求人も利用しながら取り組んでいます</p>
<p>船員不足が深刻化しており、2025 年 4 月から減船運航を行うこととなった。船員不足解消のため、船員待遇改善の検討をしているが、財源の問題もあり、思うようにいかないのが実情である。船員の確保もあるが、現船員の離職に繋がらないような体制や待遇を継続して要望していく必要がある</p>
<p>生活航路については運航原価において陸上交通には敵わない（運賃制度が高めになって競争力がない） 観光航路においては昨今のインバウンド効果で（コロナ渦明け以降）上向いている</p>
<p>人間的な面・船体整備の面で知床の事故を受けての法改正に対応することができない。</p>
<p>人員確保が非常に困難な状況。特に離島での人材確保に苦労している</p>
<p>新船投入に関して行政主導だが時間がかかりすぎている。</p>
<p>紹介できる事例はない</p>
<p>借入難、人口減少</p>
<p>事業をする上での取り巻く環境（自然）の悪化に対する対応</p>
<p>施設の管理補修、台風の際の避難場所</p>
<p>現存船舶の老朽化に伴う修繕費の増加</p>
<p>現在は、本来の事業に関する新事業開始を待っている状況であり、他業種へのチャレンジに人員その他の投資をする余裕がない。</p>
<p>減便を計画するにあたり、学生や通勤者の方の意向をなるべく取り入れたいが、収支改善効果を求めるためにはどうしても不便を強いることになる。かえって需要が減ることのないように双方のバランスを考え、効率的な改革とするための調整に苦労している</p>
<p>給与値上げの陳情</p>
<p>観光船は収益が出て良いが今後の船舶の老朽化により設備投資が不安である。</p>
<p>キャッシュレス化はうまくいきました</p>
<p>おそらく全国的に見てもほぼ例がない就航開始以来運航補助ゼロで黒字化している路線です。高齢化率 40%超、通勤・通学・通院需要無し、陸路と並行路線という最悪な条件ですが JR 及び K グループとの 3 つの交通モードを連携させ、港を交通のハブに見立て数十億円の地場資本投資を行ったことで、ただの港ではなく三大観光スポットと評価されるほどの集客エリアに成長させ観光需要のみで黒字化している稀有な航路だと自負しています。その結果、ジャパン・ツーリズム・アワード 2025 で観光庁長官賞を受賞するなど近年高く評価されています。</p>

団塊世代を中心に多くの方がフェリーで渡った。フェリー利用者は減少し現在では年間約60万人となった。コロナ前には船上婚カツパーティーや周遊クルーズ・花火大会鑑賞クルーズ等定期航路以外の運航も好評であった。また2023年には黒船来航170周年にちなみ、所有船舶を黒船にペイントし、旅行新聞新社の「プロガ選ぶ水上観光船30選の10位に2年連続選ばれた。2024年には日本旅のペンクラブの旅のペンクラブ大賞を受賞した。今回のフェリー黒船化は補助金を活用し行ったが、ペリー来航の街として観光振興に大きなインパクトを与えたものとする。

4・5・2 公共交通事業経営に向けた想い

公共交通事業経営に向けた想いを自由にご記入ください

<バス事業者の声（記入された原文をすべて掲載）>

路線バス事業で経営が成立する状況にないが、地域の重要なインフラとして行政が支援する必要がある

路線バス維持の為に、現在の補助制度では、持続可能な経営は難しい状況にあり、公有民営化は一つの方策と考える。公共交通の運営や車両等も含め、市町村からの委託を受けることで、一定の利益が確保され、民間経営として安定的な経営が可能となるような、委託事業とする方法もある。

路線バスの維持は民間では困難。でも自治体も財政難。将来的に維持は難しい。これ以上赤字が拡大するならば会社として当然ではあるが、乗合バスから撤退し、貸切一本もしくは貨物に転じる（かなり不足はあるから需要はあるだろうと思う）

輸送の安全・安心の確保、地域の生活・経済を支える社会インフラとしての役割を果たしていく一方で人口減少や担い手不足、採算性の課題など、地域交通を取り巻く環境はさらに厳しい状況になることから、関係各省や自治体との連携を強化し路線維持に向けた協議を続けていきたい

市のまちづくりと市民の生活を支える公営交通事業者として、引き続き、社会的使命を果たしてまいりたい

独自の取組みには限界を感じており、今後は官民連携の取組みが重要となる。

島内バスはなくせないが新たなサービスや外部の意見を取り込む姿勢が乏しいためポジティブに先を考え今の利用客やそこでしかできない対応など取れば、まだ改善できることはあると思う。古いことにこだわらないことも必要と考える

地方のバス路線は中途半端な補助金では維持は難しいと認識しています。公共交通は街づくりに必要な重要要素との共通認識に基づき、行政機関が覚悟をもって関与することが必要です。会社経営としては収益の確保できる観光路線へ乗務員や車両などのリソースを最大限配分していきたいと考えています。自治体に対しては、いつまでも民間事業者任せではなく将来に向けて、自行政区内に適した二次交通への転換を検討して欲しい。

地域貢献

地域に必要とされるよう、安全、安心を守り、恒久的に運行していけるようにしたい

<p>存続するためには事業として成立しなければ縮小する、民間企業単独では困難</p>
<p>先人からの継続した事業展開は維持していきたいが、生き残れるか？ 生き残るためには、公共交通に対する手厚い支援を行政にはお願いしたい。また、公的にはコロナ融資の一時的な棚上げも認めていただきたい。</p>
<p>乗務員不足が最大のネックである。乗務員が多く集まり、充実した路線網と運行本数が提供できれば、市内の渋滞は解消され、乗務社員の働き方は抜群に良化する。ここに額面定期、キャッシュレス化が進むことでコストも WLB も向上し、バスの世界はどんどん向上する</p>
<p>乗務員確保のための待遇改善及び設備代替が大きな負担となっている。予測不能な物価高に対応していくために、現在、認可が必要な上限運賃の改定についても届出するくらいの規制緩和が必要であると感じる。公共交通に何か規制が入る毎に必要とされるコストは上がっていく一方で、それらを補完するような事業（ライドシェア）などのような事業については参入ハードルが低くされている。また、自家用車通勤者に対する税制上の優遇などの施策が現在、検討されているが、これは渋滞の悪化及び公共交通離れを促進させることになるのではないかと危惧している。既存の公共交通事業者が事業を縮小すると代替交通、通院通学支援等で行政のコストは大きくなる。公共交通事業者に対する効果的な支援があれば、そこでかかるコストがあったとしても、前者と比較した場合 コストメリットが大きい（クロスセクター効果）。行政は公共交通の地蔵可能性が高めるような施策について本気で検討してもらいたい</p>
<p>乗員（鉄道、バス、船舶すべて）確保について、確保できた人が本当に必要な役目を果たせるのかはそれぞれの関係者で議論して対応したほうが良い。それが出来ていないから求職者から見向きをされていないのでは。赤字、乗客が乗らない、その結果給与が上がらない、となるなら、そういう乗り物を操縦する仕事をやりたい人は居ないのではないか。現状の課題の整理を先にやるべきではないか。</p>
<p>社会基盤であり必要不可欠であると思うので、公共サービスが長く続き、生活の安全や福祉の向上になればと思う。自治体と協力し事業存続できるようにしてほしいと思う</p>
<p>自治体の協力は不可欠であり、実際よく協力はいただいているが、時折ユーザー目線が欠けている点がある</p>
<p>持続可能な社会の実現のため、公共交通網の維持発展は必要不可欠。日本社会は人口減少や高齢化等、厳しい状況ではあるが、今後も地域と協働しながら、持続可能な社会の実現に貢献していく。</p>
<p>私たちは、地域の移動を守ることが公共交通事業者の最大の使命だと考えています。しかし、人口減少や利用者減少により、事業の持続性は厳しい状況にあります。安全・安心な運行を維持し、地域の生活を支えるためには、安定した財源の確保が不可欠です。現行の補助制度だけでは、必要なサービス水準を維持することが困難であり、補助金の拡充と制度の柔軟化を強く望みます</p>
<p>市民生活を支えるうえで、公共交通はなくてはならない存在であり、市民の足を守り続けるためには、乗務員不足問題に対処していく必要があります。それには、事業者だけでの対応に限界があり、国や自治体が一緒になって課題解決に取り組む必要があると思います。</p>
<p>今後は国、自治体にての運行が必要であると思う。民間企業では人員不足が課題である。</p>
<p>今後の人口減少や少子高齢化が本格化する社会においても、地域と従業員を大切に、「まちづくり・地域づくり企業」へ進化することで、更なる成長を目指したい</p>

幸い、インバウンド需要があり、総体としては輸送力不足が悩みの種である。その結果、地元住民の方の足として機能していない面もある。公共交通としてしっかりと機能するよう、乗務員の数を確保して公共交通の使命を全うしたい

公共交通事業については、行政からの車両の貸与から運営資金（補助金）までを提供いただいています。より公共交通の利便性を維持するため、デマンド運行（区域運行）では停留所設置の要求について柔軟に取り組んでいます。そのことから現在 238 か所の停留所を市の一部に配置しています。将来的には、ドアツードアに近いものが話題に上がっており、利便性の向上は当社の評価を向上させるものと考えております。

公共交通事業においては、地域社会になくてはならないものであると考えるが、今後さらに社会的な構造の変化や高齢化が加速することを考慮すると、運行形態の見直しや、乗車密度に見合った車両の変更など、関係自治体と調整が急務であるとする。今後も関係各署と更なる協力体制を築き、未来に向けて取り組みたい

交通弱者にとって路線バスは必要不可欠なものであり、将来に向けて地域の足を確保することが重要である。そのためには自動運転を国策として取り組みを進めてもらいたい。（各省庁に分散するのではなく）自動運転のレベル4が早いのか、運転手が底をつくのが早いのかと考えている。

交通事業者は地域貢献を最大の使命に掲げており、内部補助にて多くの赤字路線を抱えるなど、決してビジネスライクな事業を推奨しておらず、民間企業が公共交通を担っている現状を理解してほしい

現在、市役所と路線バスからデマンドタクシーへ移行する予定で協議中です

急速な高齢化社会の進展から、公共交通としてのバスは、高齢者の移動手段としての重要性、福祉的な役割が増してきていることから、何としても、国、関係自治体との協力、連携を仰ぎながら、維持、存続していきたいと考えている。

義務感の赤字経営では事業継続は不可能、適正利潤での収益事業に転換できないと 将来の公共交通は成り立たない。

バス事業者単体ではどうすることもできないので、いろんな業種と連携を図らないと成り立たないと強く感じた

ダイヤや運賃を変えるために必要な業務、補助金を申請するために必要な業務など、内向きな業務に工数を取られている。本来は、もっとお客さまや地域に向けて仕事ができなければ、事業の継続性を高めることはできないし、業界の魅カアップにもつながらない。また、DX やデジタル化の投資については、各社の個別最適の規模では投資回収の絵が描きにくく、事業者同士で共通 の投資や業務の標準化の必要性を強く感じる

このままでは地方の路線バスは維持できなくなると思います。

あるときは「民間企業」またあるときは「公共交通」という使い分けで苦しいことが多いが、生活基盤を支えている社会資本だという訴求をしていく必要あり。

「路線が廃止になったらどうなるのか」を関係者が真剣に考えてもらいたい。全国の多くのバス会社は民間事業者なので、収益性、将来性、今後の投資などを勘案し、いつか判断する時期がくるかもしれないことを認識すべきである。現実にそうなった事例はいくつもある

「公共交通は地域の社会経済活動に不可欠であり、その充実の度合いや魅力が地域やまちの住民の豊かな暮らしに比例する」との言葉に共感します。

< 鉄軌道事業者の声（記入された原文をすべて掲載） >

グループの地域交通のあるべき姿と同様の想いです
未来へと繋がる公共交通を実現するためには、 自社およびグループだけの取り組みには限界があり、業界全体が課題に向けて東になって取り組むことが必要である。 また、交通事業者を含む地域内事業者、行政機関、地域住民など多様なステークホルダーとの共創が不可欠である
本市の公共交通政策の観点からも、毎日 3 万人の方々に利用されている市の基幹公共交通を担う重要な公共交通機関であり、また、市のシンボル、観光資源としての役割も持っている。厳しい経営状況に直面しているが、令和 6 年の度重なる運行トラブルを反省して安全を再構築し、乗務員の処遇改善や労働環境の改善を行い人材を確保し、乗車人員を回復させたい。再生プロジェクトを経て、市民の皆様、外から来た皆様にも愛される市電であり続けられるように、状況改善に向けて全力で取り組んでいく
本市のまちづくりと市民の生活を支える公営交通事業者として、引き続き、社会的使命を果たしてまいりたい
弊社は、半島と半島を結ぶ航路として準離島航路の色合いが強いとの事で、地元市町村の協力により航路対策協議会を立ち上げて、本年 10 月国庫補助航路の認定を受けることが出来ました。これにより、使用船舶のリプレイスの目途がたった状況であります。地方の旅客船業者は、小規模業者が多く使用船舶の老朽化によるリプレイスは、ほぼ目途がつかない状況であります。上下方式（公設民営）等の対策を立てない限りは持続的な安全運航は困難であります。地域によっては、公共交通機関を一企業で継続することは非常に困難であるため、抜本的な対策が急務であると考えます
弊社のようにもともと赤字路線を地域の交通弱者を守るために存続させた鉄道は、運輸総合研究所が発表した「地域交通制度の革新案」にもあるように、社会資本であり、市立図書館に収益性を求めないように一定の支援をしながら維持していくという認識を今後も持ち続けて欲しい。
普通の商売に習え
鉄道事業において、地上設備は自前での修繕が前提 となっているが、上下分離施策においては、自治体のみならず国が積極的に資金面の支援を望む
地域に必要とされるよう、安全、安心を守り、恒久的に運行していけるようにしたい
設備投資（安全輸送に関わる）に対する補助支援だけでなく、補修や車両検査など車両維持するための支出部分にも補填していただきたい。
人口減少が加速し営業収入のみでの経営は難しい
少子高齢化で沿線人口が減少する中で、地域公共交通を一企業の努力だけで支えていくことには限界を感じる。国や地方自治体は、公共交通は大事な社会インフラと言うが、実態は事業者任せである。国の予算も、道路が数兆円規模であるのに対し鉄道は約 1500 億円程度で、うち約 1000 億円は整備新幹線の予算。地下鉄建設費などを除くと、地域鉄道向けにはほとんど残っていない。地域鉄道は、かつて総務省が「贅沢品」と言っていたためかバスに比べて扱いがぞんざいを感じる。国はいわゆる「交通活性化法」を盾に地域公共交通の問題を地方自治体に押し付けるのではなく、もっと積極的に関与し、交通事業者の経営努力を支援していただきたいと切に願う。
諸外国の例をみても鉄道事業は国営が多い。インフラは別として運營業務のみならば民営も可と思わ

れる
今後の社会経済活動の変化に的確に対応した鉄道事業サービスを提供し、将来にわたり継続的かつ安定的な事業運営を目指してまいります
公共交通は街づくりに必要な重要要素との共通認識に基づき、行政機関が覚悟をもって関与することが必要です。会社経営としては収益の確保できる観光路線へ乗務員や車両などのリソースを最大限配分していきたいと考えています。自治体に対しては、いつまでも民間事業者任せではなく将来に向けて、自行政区域内に適した二次交通への転換を検討して欲しい。
本鉄道は、観光などにも利用していただいているが、地域住民の通勤、通学等が主で、日常生活や経済活動の基盤であり、なくてはならない鉄道と考えます。経営状況は厳しい状況であり、国、県、自治体の補助が必要であり、諸問題、課題を解決しながら進んでいきたいと思うところです
維持のためには、税の投入は不可欠だと感じています
安全確保のための設備更新・修理費が大きすぎる。数名数十名のために大きな車両を使用し、公共交通を維持することに沿線住民の理解を得られるのか
地域の活力を維持するためには、公共交通機関の維持は不可欠だが、それを安定的に運営できる支援の枠組みを根本的に見直す時期に来ている。

<旅客船事業者の声（記入された原文をすべて掲載）>

離島航路につき、可能な限り維持していきたいですが、官公庁からの手厚い支援を引き続きお願いいたします。
離島は公共交通がとても不便であり経営が成り立たないと思う
利用しやすい公共交通
弊社は公共交通事業ではないと思われま
日本は路線維持に関してあまりにも行政、国民が公共交通事業者の自助努力が当然だと考えすぎている。運輸行政は規制一辺倒でしかなく、住民は路線廃止の時だけ騒ぎ立てる。首長に至っては路線維持の陳情に公用車で移動するなど論外。公共交通は社会保障と並ぶ最も重要な社会インフラだと考えます。私はこのような日本人の非常識を変えるために全国の公共交通機関を一斉にストップするくらいの圧力をかけて認識を改めさせる必要性も感じています。欧州や米国ポートランドなどに行く度に公共交通が尊重され、市民が積極的に利用する姿を見て羨ましく思います。公共交通への理解が深い国土交通大臣が就任された今こそチャンスでは無いでしょうか。
地域住民の方々の生活航路であり続けるべく、今度も「旅客の安全第一」の理念のもとに適切な運航体制を模索していきたい
地域交通制度の革新案により地域交通を残していこう、という方向性は大いに賛同するところである。案中に「公的負担の根拠は支援（補助）ではなく、委託への対価」とあるが、これによって国や自治体の経営へのスタンスが変わってくる事が予想され、不安な部分がある。国民の生活の質の維持・向上のために、両者に建設的な関係が構築される事が望ましい。
地域の公共交通を維持する為には地方自治体や国の支援は必須。赤字補助だけでは船舶の更新は行えない。新たな支援や対策が必要と思う

地域のインフラとして必要であるかどうか判断するためにも、まずは県知事には乗船を体験してほしい
早急に補助航路、公設民営化へ
船員不足に伴い、現在定期ダイヤの見直しや待遇改善に向けての検討を行っている。しかし、今後さらに船員が少なくなった場合は、大幅な減便を含むダイヤ調整を行う必要はあり、利用者に多大な負担をかけてしまう。そのため、船員不足解消により一層力を入れ、取り組んでいきたい
上記の地域交通制度の革新案【緊急提言】は、景気対策に続くほどの重要な課題であり、緊急に取り組むべき事案であり、一部の勝ち組を創るのではなく、国全体へ広げていく為にも関連業界と連携しながら官民一体となり進めてほしいと願っております。
住民が生活する足として、維持継続していき、地域貢献できる様に安心安全に運航していきたい
私事ではあるが、この会社で44年間お世話になり、多くのお客様の笑顔を見てきた。船に乗る非日常の空間、未永く多くのお客様に楽しんでいただきたいと切に願います。
国庫補助航路だけの運航のため通年的に資金繰りに苦労している。安定的な運航を図るためには、地方自治体の積極的な関与が必要であると痛感している。
国や県の補助金頼りだが、それでも苦しい台所事情。生活航路のため当然使命感はあるが、資金繰りのためもうける策を講じることは国庫補助対象外経費となる。運輸局が経営的なアドバイスをしてもらおうと、皆助かると思う
航路の維持と経営環境の合理化と、思いのほか島民の航路経営に対する関心の低さ心が揺れることが多くなっています
公共交通全般に運賃が低すぎる⇒経営難、インフラのひとつとして他産業のように公的支援必要
公共交通事業は今後益々の高齢化社会において欠かすことのできない「移動手段」と云った役割を担う。また海上交通には自然災害によって陸上交通が断たれた際に「効果的な移動手段」となりうる。よって採算性のみを重視するのではなく、社会の公器としての自負を持って経営に取り組みたい
金融機関も弊社の航路が地域経済に欠かせないものと判断いただき、支援をいただいている。設立80年を迎えた今年ですが、創業からすると大正期から100年以上になると思われる。弊社グループ航路を今後も持続していくことが弊社の使命かと思っておりますので、自助努力はもちろん公共による公助も引き続きお願いしたい。
給与値上げの承認
過疎地域は黒字化が構造上厳しいところもある。補助金頼りのところはあ
ペーパーレス化に向けて舵をきってほしいと思います
フェリー・内航 RORO 船業界の中で環境対応や健全な経営、社員の幸福度においても率先した取組を進め、国内だけでなく世界からも注目される会社でありたいと思います。物流輸送においては2024年問題に起因する社会課題を解決する高品質な輸送サービスを展開し、旅客事業では単なる移動手段に留まらず乗船するお客様の思い出に残る「カジュアルクルーズ」をさらに進化させて参ります。当社のビジョンにも掲げている「全ての人から愛されるブランド」を実現する為、強い使命感を持って進めて参ります。