



バス事業者が 認識する主要課題(90社)

【A】リスク認識

【A-1】

人材リスク

19-1.免許保有者の高齢化。若者から働きたい業種として選ばれないリスクが大きい割に賃金が低い

20-1.3年後には運転手が足りなくなり路線の廃止箇所が出てくる

22-1.紹介での入社が多いが、今後、紹介されるかどうか

32-1.運転手の高齢化により、人材の減少が進んでいる。

35-1.乗務員の高齢化が進み、若い人材確保に苦慮している。又、採用に至っても、免許取得費や紹介料等の負担が大きい

37-1.定年退職者の補充ができない。2年間ハローワークに出していたが、1件もなかった

38-1.ドライバーの高齢化、拘束時間が長くその割には賃金が安い。以上のような認識が持たれており、自然減に対し充足も難しい。

39-1.GXやDXへの対応をするにも対応する人材がいなければできないので

40-1.人手不足は事業経営の中で最大のリスクであると認識している。

43-1.物価高、運転手確保に対応した労働条件の改善、主に賃金のアップが必要となってくるため、人件費の上昇が経営圧迫の要因となっている。

56-1.運転士不足が喫緊の課題

73-1.従業員の高齢化により、これ以上人員が減ると生活交通の維持ができない

75-1.正社員従業員の年齢が、50代後半と超高齢化になっており、新卒採用が急務になっている。そのため、高校・大学の新規開拓採用や、入社して頂ける様な社内環境の整備（人件費・年間休日）が必要となる。また、人件費を上げることによって更に収入を確保しないとならないので、運賃改定や新規路線の開拓が見込まれる

76-1.運転士の若年層の採用がほとんどなく、平均年齢が年々上昇しているため

78-1.運転手の待遇・労働環境の改善に努めた結果、少しずつ求人・採用者が増えてきたものの、必要人員に達しておらず引き続き新規事業・貸切バス受注の制限をせざるを得ない状況です。また、高齢運転者の世代交代が出来ておらず、今後の路線バス維持が危惧される状況であるため

79-1.運転士の高齢化が進み、それに相反して大型二種免許取得者が減少していることから今以上に運転士不足となることが想定されるため。

81-1.従業員の減少、人手不足のリスクに対しては、休日増等の処遇改善を図っていく

85-1.運転士の高齢化と若者の車離れにより、運転士不足は続くと思う。人材確保のために待遇改善をより実行する必要があり、人件費の上昇が避けられない。

87-1.若い世代の運転手が少ない

94-1.運転士不足により減便を余儀なくされている為、処遇改善

101-1.、昨今では乗合自動車運転士に必要な大型二種免許が未取得で高齢な雇用希望者が多く見受けられ、採用に苦慮している現状

103-1.人口減少により全体の運転免許取得者が減ったうえ、高齢化とあわせて、運転士要員の不足に拍車がかかる。今後も運転手不足が続くと思われ、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

104-1.現状平均年齢58才超となり近年一斉に退職を迎える可能性がある

108-1.乗務員の高齢化による従業員の減少が見込まれるなか、若年乗務員の確保が進まない。

110-1.平均年齢も50歳を超えており、今後退職が増加しさらに厳しくなる

113-1.当社の現状として、利用者は減少傾向にはあるものの、乗務社員の不足により、ピークタイムでの乗客輸送不足が顕在化している。利用客に対し、その不便さや定時制が著しく損なわれることで、負のスパイラルを起こすことが一番の懸念点である。また整備職の不足も、深刻な問題である

114-1.運転士不足は、路線維持や安全運行に直接影響するため、最も大きな経営リスクと認識しています

115-1.ドライバーの高齢化が進んでおり、採用を強化しても応募がこないことが現状である。二種を取得してもそれ以上のメリットが感じられないことが原因である。今後は外国人採用を強化する必要がある。

116-1.ドライバーの高齢化が進んでおり、採用を強化しても応募がこないことが現状である。二種を取得してもそれ以上のメリットが感じられないことが原因である。今後は外国人採用を強化する必要がある。

118-1.大型二種免許の取得者数の減少や高齢化。給与待遇の改善

119-1.バス会社における人手不足は、路線の減便・廃止による経営悪化や地域交通の維持が困難になる恐れ、さらには労働環境の悪化に伴う離職の悪循環を引き起こすリスクがあるため

124-1.労働力の確保が持続可能な安定した経営に不可欠と思われるため。運転士、整備士の要員確保を会社の最重要課題と位置付けて取り組んでおります

125-1.乗務員の高齢化に伴い、短時間労働を希望する者が多くなってきているため勤務の見直しが必要

126-11.人手不足

127-1.求人に対する反応なし（少ない）。ハローワークと協力体制づくり

132-1.引き続き乗務員不足であり、加えて高齢化も課題。近年、バスでは路線廃止と減便を実施。対策として、処遇改善に加え、新たな勤務形態として短時間勤務や中型二種免許で運転可能なバスを小型化したのバス乗務員を募集。更には、社内のバス乗務員以外の職種による兼務乗務員を確保するなどの対応を行っているが、不足解消は未だ見通せていない

133-1.直近での最も大きい課題として人手不足を上げている。そもそも人手が不足すれば、事業運営が続いていくことはできない。足元では、一定の人員確保は進んでいるものの、依然として就労者の平均年齢が高く、持続可能性が高い状態とはいえない。対応としては、処遇改善や採用活動の拡大による目先の人員確保とともに、外国人材の活用や自動運転技術といった新しい取組みも並行して進める

134-1.安定的な輸送や、今後見込まれる高齢層の退職を踏まえ、運転士の不足感がある

201-1.バス乗務員の担い手不足、大型二種免許保持者の減少と高齢化、抜本的な解決策はない。

206-1.赤字でないのに減便、廃止をせざるを得ない

210-1.高齢化による退職者の増加

211-1.年収及び勤務形態等の要因から、新たな担い手が確保できていない。

214-1.日本全体が人口減少社会の中で、島しょ部に位置するため人手不足が顕著である

220-1.日頃から直面している

223-1.弊社は、路線バスの赤字を補助金だけでは補えず、貸切バス事業で補っています。しかし、乗務員が減少した場合、貸切バス事業の人員を確保できなくなり、経営が厳しくなるため

225-1.業界全体としての乗務員不足が深刻な状況にあるため

228-1.乗務員不足や労働時間の厳格化に伴う減便等

232-1.とにかく人手不足が深刻である。地方の小規模バス会社では応募は皆無に等しく、運転手は12人全員が50歳以上で3人が70代となっている。

232-1.慢性的な乗務員不足。適切な人員（車両）配置ができない状況。

238-1.運転士不足により機会損失が発生

240-1.高齢化に伴う人員不足

242-1.従業員の高齢化、採用不調

242-1.人手不足というわけではないが、退職などによる減員がリスク。また、ドライバーの高齢化による離職リスク、事故リスクを加味して人材確保に当たらなくてはならない。公共交通を維持するためには本来余剰も含めた人員の確保が必要だと考えており、近々で困っているということはないが、人員の減少がリスクであることに変わりはない。

249-1.供給制約が強い局面において、担い手の減少が最大のリスク

251-1.乗務員不足により減便が続いたため、この影響による減収や新交通システムに関する議論の火種にも繋がっており、リスクと判断している

252-1.現状運転手不足の状況で、定年を迎える層が大量に控えている。採用活動は行っているが、思うように人が集まらず、事務員や整備員が免許を取得し、乗務にあっている。

253-1.従業員の高齢化 若い人が入らない 慢性的な人手不足

254-1.有資格者の減少、高齢化、なり手不足

256-1.高収益の路線も乗務員不足により抑制せざるを得ず、会社全体の損益に影響が大きい。

257-1.求人者を常に行っているが、応募が少なく、従業員の高齢化が進んでおり、5年先以降には大量の退職が見込まれてくる

269-1.運転士不足による路線への影響



バス事業者が 認識する主要課題(90社)

【A】リスク認識

【A-2】

需要減少

1-1.地域の人口減少に歯止めが掛からず少子化や高齢化の波を防ぐことが難しい状態で、出来る限りの事を試行錯誤ながら挑戦しておりますが、利用者の減少に歯止めが効かない状態です。

27-1.少子化で高校生の利用が少なく、定期券、回数券収入の大幅な減額を招く。したがって、大赤字となる。

68-1.過疎化が進み自治体想定以上の人口減少。高齢化もあるが、そもそも高齢者も減っており、加えて子供の数がものすごい勢いで減っている。先が見えず、具体的策などない

96-1.持続可能な事業継続には避けては通れない課題

117-1.路線沿線の状況次第が利用人員・収入・補助金に影響を及ぼす

123-1.運賃収入の減少に直結するため

229-1.人口減少や人口構造の変化による現状は短期に解決できるものではない。

233-1.地方かつ観光産業に依存しており影響度が高いため

241-1.外国人旅行者の利用はコロナ禍以降、拡大していたが、国際情勢の変動により不確実性が高い状況にある。一方、日本人利用者はコロナ禍以降の需要回復が遅れており、低迷が続いている。

250-1.当社の収入源は高校生の定期券・回数券が占めており、少子現象は経営に多大な影響を与える

264-1.マイカーに過度に依存しない持続可能なまちづくり、コンパクトなまちづくりへのシフトが必要と考えるが、そういった方向を明確に示す自治体は少ないため



バス事業者が 認識する主要課題(90社)

【A】リスク認識

【A-3】

コスト増

燃料費

7-1.イラン戦争とホルムズ海峡の封鎖により、原油の供給不安と価格高騰が続いている。
7-12.原油価格の上昇
27-11.燃料費の高騰
32-11.燃料等の先行きの不安
34-11.燃料費の高騰
40-11.イラン情勢の影響により燃料価格の高騰が懸念される。
125-11.燃料費の高騰
126-1. 1ℓ当たり10円以上の値上がり。時期を見て運賃値上げを検討
134-11.燃料費の上昇リスクなどコストの増加
220-1.日頃から直面している
264-11.物価高が影響している。

人件費

80-1.昨今の賃上げムードに伴い、労働組合との労使交渉が難しくなっている
264-11.人材確保のため処遇待遇改善を継続中である
269-1.運転士不足による待遇改善のための経費上昇

車両費

27-11. 修理費の増額
33-1.路線バスの耐久年度が短い(約7~8年)為修理費も高くなり新車導入が困難
99-1.車検のための修繕費の高騰
213-1.車両のローテーションの延期や修理費/購入費高騰
220-1.日頃から直面している



バス事業者が 認識する主要課題(90社)

【A】リスク認識

【A-4】

設備・資産

38-6.車両老朽化による修繕費の負担増加だけではなく、運行中止となる場合の代車費用が必要となる。計画的な車両の入替え、メンテナンスの徹底が重要と考えます。

91-1.新車が長年入っていないため、車両全体の平均車齢が約16年になるため、老朽化し、修理に出す頻度も高くなり、修繕費もかかる。

99-1.長年使用しているバスの老朽化、新車や中古車の調達が厳しい。

232-6.車両は老朽化し修繕費も年々大きくなっている



バス事業者が 認識する主要課題(90社)

【A】リスク認識

【A-5】

制度依存・行政依存

27-1.国県市の補助金なくして運営は厳しい



バス事業者が 認識する主要課題(90社)

【A】リスク認識

【A-6】

社会情勢や構造問題

14-1.地方の公共交通は少子高齢化・人口減少、社会の進展によりバスビジネスとしての収支バランスが成り立たない状況となっている。(事業者の努力だけで解決できない問題)

78-11.中東情勢次第では燃料、油脂等の確保が心配される

118-11.中東情勢の影響に伴い、原油高・物価高騰等で費用が増加傾向のため

207-1.他社との競争もありギリギリの状態。対応のしようがない

258-11.中東情勢



バス事業者の 現状評価(90社)

【B】現状評価

【B-1】

利用(需要)状況

1-11.少子化が進み、利用者が減少している。
7-11.円安効果に伴う、観光客等の増加
34-11.人口減少で年々利用人数が減少し、補助金のみでの運行は厳しくなりそうである
38-11.中には観光を主目的とする路線があり、11月の紅葉シーズンには月間1,000人を上回る乗車があります。これは例年の事で単に季節的要因である。
38-16.利用者が少なく、且つ地元市民の利用が殆どない。
40-11.市中の路線バス事業は、厳しいが、高速バス事業はコロナ禍以降、回復傾向にある。
43-11.管内の人口減少、少子高齢化、過疎化等により、輸送人員の減少が続いており、特に通学生の減少が著しく、反面、高齢者の利用が増加の傾向にある
68-2.乗合運賃を5割引き上げたが、収入は3割増止まり。
68-11.人口減少でどうにもならない
73-11.人口減少、特に子供の減少が影響
78-11.運転手不足により、路線を維持するため新規事業、貸切バスの受注の抑制が続いている
79-11.インバウンド旅客の増加
87-11.県内のレンタカー台数が過去最大になっている為、バス利用者が減るとみている
91-2.路線の民間委託等があるので仕方ない
97-11.他運送事業の補助的役割で多少良くなっても影響はない
101-11.地域人口の高齢化や労働人口の流出、学校等の統廃合など公共交通利用状況が目まぐるしく変化している
103-2.少子高齢化が進んでいる地域であり、またコロナ後の生活様式の変化により、毎年利用者の減少は続いている
103-11.沿線自治体の高齢化が進んでおり、旅客数が減っている
103-17.少子高齢化が進んでいる地域を運行していることから、利用者はコロナ前の水準に戻らず、減少が続いています

117-11.利用人員が大きく変わっていない
201-2.人口減少に伴う利用減（自然減）については対応策はない
201-A. 少子高齢化や人口減少での利用減はあるが、観光路線を中心にインバウンド需要は好調である。また、利便増進計画による再編特例を受けていることから、地域間幹線系統の維持についても今のところは問題無く行っている。
206-11.減便が続いており、お客様に「利用をあきらめざるを得ない」状況を招いている
208-11.インバウンド客の鎮静化
211-11.旅客収入の増加が見込めず、燃料等の高止まりに変化が見通せない
225-6.輸送人員（利用客数の減少）
225-11.イラン情勢や観光需要の低下
232-2.過疎地域の人口減少はもはや歯止めがきかず、能登半島地震を機にさらに拍車がかかっているため運賃の値上げでは効果が上がらないため行っていない
232-11.人口減少は加速し続け、地震の復興も遅く観光需要も復帰しない
233-4.インバウンド等の一時的な影響のため、抜本的な施策を今後検討
233-11.中国系旅客者の減少や、万博来阪観光客の反動減
235-2. 2025年度は観光需要の増加による微増
241-11.日中関係、中東情勢の影響を受け、利用者が急激に減少してきている。昨年の関西万博に伴う利用者増に対する反動減もある。
242-16.コミュニティ路線が大半である
246-2.輸送人員の増加は路線認知度の向上によるものと考えている為、ある程度微増傾向が続いたあとは横ばいになる想定
250-11.少子化と転出による人口減少
252-11.インバウンドを始めとした観光客が好調だが、6か月後は観光シーズンが落ち着く
254-11.物価高による外出控え
256-11.昨今の中東情勢を踏まえてもインバウンドの増加傾向あり



バス事業者の 現状評価(90社)

【B】現状評価

【B-2】

収支状況

1-12.今後は乗合以外の部門で補填出来ればと判断しております。
9-11.原油高に伴う影響
14-11.人件費を始め燃料・部品、部材の高騰が進んでいる。
14-12.物価上昇で費用全てにおいて増大している。
27-11.定期券、回数券収入の減、経費の増による収支バランスが悪い
32-17.賃金が低いので改善が必要
35-5.委託料は増加したが、施設協力金は減少している
35-11.委託事業であり、行政が今のところ負担に応じてくれている為
38-11.行政からは適正利潤として、路線ごとに運賃の1割を利益として受領しています。例えば年間の運賃収入が500万円であったとすると、1割の50万円が利益であって満足できる金額ではない。
56-6.費用の増加（燃料費等）
68-4.売上は減少
68-17.賃金などは大幅に上げることは不可能。
75-5.広告収入が10%減
75-11.お客様が高年齢化になり収入の鈍化
78-4. 2023年10月の運賃改定効果による増収
78-6.待遇改善による人件費の増加、諸物価の高騰
80-11.人件費の増加
81-6.燃料費の高騰や深刻な乗務員不足に伴う人件費の上昇。急激な経費上昇分を自助努力のみで吸収することは極めて困難な状況
85-11.人件費・燃料費等の大幅な増加が影響している
86-11.人件費・原油・資材価格の高騰に収益が追いついてきていないため
91-4.路線の委託、移行があるので、金額減少はやむを得ない
91-11.経常収支がマイナス
96-11.燃料費の高騰
99-11.収入の90%を業務委託と補助金に依存している。6か月後は貸切が盛り返すものの、乗合収入はよろしくない
99-16.収入がほぼない路線がある
104-11.人員不足による減便による運収低下、人件費、燃料費等のコスト上昇による損益悪化
113-11.売り上げが微増に対し、人件費、燃料代、修繕費(部品代含む)コスト増
114-11.黒字路線はなく、運賃収入のみでは厳しい状況

115-6. 2019からの減少は全体的に減便をしているからで1台当たりの費用で考えると増加している
115-11.乗合事業は赤字であるため
116-6. 2019からの減少は全体的に減便をしているからで1台当たりの費用で考えると増加している
124-11.補助金をいただいて赤字補填ができていない状況、路線単体では黒字化できていない
126-4.売上金額が増加した分、費用も増加しているので損益を重視
131-11.営業損益では、大幅な赤字
132-6.経費の減少は、バス乗務員不足による路線廃止や減便による規模縮小によるのもであって、依然収支は大幅な赤字。また、処遇改善による人件費や物価高騰の影響を受けた修繕費など費用の増加要素も加わり収支改善は厳しい見通し
133-6.人件費の上昇（特に一人当たり支給額）は避けられないと考えている。
133-11.公共交通事業単体では赤字が続いているため
134-11.人件費・燃料費の高騰
202-11.すべてが減少
206-4.インバウンドの利用増が貢献したと考える。日常使いの減少がある中で、ありがたい。
206-6.人件費は最低賃金上がるので増えるのは仕方ない。すぐに運賃転嫁できないのが辛い。
213-11.修繕費の増、顧客数の停滞等
220-6.安全面に関わるので削減は出来ない やりくりしている
223-11.みなしカット額の負担が大きい
232-11.施設の老朽化は修繕費という形で物価高の影響を直接被り、相変わらずの燃料費の高止まり
238-11.地政学リスクによる燃料高騰
240-11.乗合、貸切の運賃改定
241-6.増収による利益幅の確保・拡大
242-11.増収
244-6.運行経費増は人件費なので、増えた分増収できるように周知に努めたい
250-11.燃料高騰
251-11.昨年実施した運賃改定の効果もあり、収入面では一定の増収効果が得られている
252-6.路線の縮小、人員の減少、車両の減少により経費は下がっているが、設備投資や路線再編などによりキロ当たり経費は大きく増加しているため、しばらくはこの状態を維持していく方向性で進める
254-11.燃料費等の高騰
256-16.賃金上昇などにより運行経費が上がる見込み
270-11.乗車人員は前年横ばいであるが、乗合事業としては補助金なしでは成り立たない赤字額であるため



バス事業者の 現状評価(90社)

[B]現状評価

[B-3]

資金繰り

困難状況

27-12.長期借上げ金の元本、利息が重荷（毎月70万円の支払）
38-12.公共交通における補助金は例年5月～6月に支出されます。一方の一般貸切運行は1月から閑散期に入り売上は大きく減少します。補助金支出までの間、資金繰りは厳しくなります。
80-12.財務制限条項がついている
97-12.設備の修繕、車両リース、新車バスの購入、デジタル化等大きく資金が必要
101-12.関係自治体等と調整している
108-12.自社一部業態の一時的な休止があるため
115-12.売上以上に費用が多く発生する
118-12.物価高の影響で支出が更に増加する見込みであるため、投資を調整しながら支出を抑制する
206-12.人件費の上昇がかなり経費を圧迫している。収入で補填できていない。
207-12.当初計画の水準で運営できている。銀行の支援は得やすい状況が続いている
225-12.固定費の削減が困難

さほど良くない

118-12.昨年は税金の還付金や今年度（2025）も中間納付が多かったため、還付の予定のため、支出増分を還付で補っているだけなのでさほど良くない
122-12.金利は上昇局面であり、これまで借入やリースに頼っていた設備投資を自己資金で行う判断が必要と考えています。また運賃収入は近年のキャッシュレス化の進行により、入金までの時差が生じるものが増えており、資金繰りは慎重にならざるを得ない現状です
132-12.ここ数年、限られた原資の中で、人手不足対策としての処遇改善や、老朽化施設車両への設備投資を可能な限り実施しているため
133-12.今のところ大きな問題はない
134-12.資金回収が滞っている事業はほとんど無いが、そもそも赤字が大きく資金繰りに余裕無し

安定状況

1-12.補助金等で現時点では問題なしと判断しております	113-12.公共交通事業以外の投資配当等、その他事業により全体事業では黒字であり、蓄えがまだある
7-12.財務状況の安定	114-12.自治体からのコミュニティバス運行の受託割合が高く、契約に基づく安定した収入を確保できています。また、受託事業収入が自主路線の赤字を補完しており、資金繰りは良好な状況にあります
22-12.市の補助金	116-12.公設民託方式の為、維持ができています
24-12.高速バスの稼ぐキャッシュが大い。行政が1年分の補助金を前払いしてくれている	117-12.財務状況に問題なし
35-12.売上に対しての収支が明確である	125-12.内部留保がある
38-12.一般貸切運行は年間を通じて10月～11月の繁忙期を迎え、公共交通の補助金収入もあって資金繰りは安定する時期である。	127-12.収支は悪くない
43-12.内部留保、流動資産、投資資産等により、目下の資金繰りは、若干余裕がある	211-12.直近決算が良い
56-12.支払の流れが安定しており、かつ、銀行からの機動的な調達も容易	223-12.そこまで悪くはないが、良くもない
68-12.政府系金融機関からの資本制ローンにて今のところ資金繰りには不安はない	232-12.路線の補助金が入ってまだ間もないため
73-12.補助金事業の為	233-12.直近の営業収益より判断（さほど良くない）
75-12.大きな遅滞はない	235-12.親会社から借入を行っており、現状は影響がないため
79-12.インバウンド旅客が減少する兆候は今のところ見当たらないため	240-12.補助金の入金サイクル変動
81-12.手許現金が確保できている。銀行借入無し	241-12.現在の内部留保の状況から6ヶ月後の業績が低迷してもまだ一定の余力はある
96-12.金融機関からの貸し渋りが無い	242-12.各行政からの補助金入金
99-12.大きな資金移動の予定なし	246-12.借入と現預金のバランスもとれていて返済も問題ない
103-12.収入の約9割が運送収入であり、日々の現金収入をはじめ、IC収入、定期収入が毎日定期的に入金されるため	250-12.自治体の支援があるから
110-12.過去積み上げたキャッシュに加え、運賃改定や高速・貸切事業の規模拡大を実施し、より安定的にキャッシュフローを生み出せる環境にあるため。施設更新や車両・設備投資などでキャッシュアウトは増加するものの、運営上十分な資金を6か月後も確保できている	251-12.設備投資等が自己資金で賄えている。先行き不透明感は拭えないが、大きく変動することはないと考えている
	252-12.事業運転資金を借りなくても資金がまわるようになった
	264-12.グループ全体で資金繰りのコントロールをしているため
	267-12.公共交通事業以外が好調
	269-12.新規借入なしに資金繰りできている



バス事業者の 現状評価(90社)

[B]現状評価

[B-4]

人員状況

不足

7-13.採用と退職のバランスが均衡。採用に向けた大きな波が期待できない
14-13.乗務員・整備職員の不足状況は過去を含め解決されることは困難と考える
14-A.乗務員の充足問題が解決しない。新たに数名入社しても同数が退職(定年退職・離職)する。
32-11.人材不足
32-13.高齢化による運転手不足。人材の確保が日々の課題
34-13.整備管理者の高齢化。募集してもなかなか集まらない
35-13.退社定年等による不足を補えていない
38-13. 10～11月の繁忙期を迎え、公共交通の運行を優先させることから一般貸切のドライバーが不足する。
40-13.新規採用者も増えてきているが、依然として退職者も跡を絶たない。
43-13.現在は、足りているが、従業員の高齢化が進んでおり、将来不足が予想される
56-18.運転士不足
73-13.求人を出しても応募がない。あと一人入社で適正と考えているが、高齢者がいつ病気等で退社するか懸念される
78-13.適正配置人員に達していない
79-13.仕業数に対しての必要運転士数が不足している。また、一部路線では運行本数が需要に対して足りていない
80-13.人員不足によりダイヤが埋まらずダイヤを減らしている
81-13.現状、運行便数を維持するために乗務員の休日出勤で対応している。
96-11.人手不足
96-13.充足率を満たしておらず、休日出勤、時間外労働が頻発しているため
97-13.他旅客運送事業との兼業で乗務員をまかなっている。若い人員を確保しないと数年はずっと不足することになる
101-13.乗務員が高齢化している現状で人員の確保が難しい。(大型二種免許取得者や若年者の獲得が困難：応募者が少ない)
103-13.乗務員の休出等で対応している
104-13.他業者、他業種等への離職者の増加
108-13.バス乗務員数は適正だが、運行管理者等の非乗務員の不足が顕著
110-13.休職者の復帰や二種免許の取得、研修中の運転士の乗務開始などで改善する予定。一方で不足分を補う水準には至らない
111-13.新規採用が充足していない
113-13.日本全体の労働力不足と職種に対する魅力不足
114-13.運転士の高齢化が進み、退職者の補充も十分にできていないため、人員は不足していると判断しています
115-13.運行維持していくための乗務員の確保が出来ていない。採用を強化しているが見込みがない
116-13.運行維持していくための乗務員の確保が出来ていない。採用を強化しているが見込みがない
118-13.人手不足を高年齢従業員で補充
119-13.業務量に対し、乗務員の数が不足しているため
124-13.本来あるべき路線に対して乗務員が不足し、路線の見直し、減便、削減を継続しています
125-13.高齢者の退職が予定されている
125-17.乗務員希望者の要望が多い

127-13.採用がない
132-13.必要人員に対して欠員
133-13.運転士・整備士ともに不足しており、平均年齢も年々上がってきている
134-13. 2024年問題への対応と、安定的な体制とするには不足
201-13.現状の運行ダイヤに対して約10名程度の不足を生じている為
202-13.減少
202-17.人手不足
206-13.退職者が後を経たないが、改善の見込みがない。(まず同業他社より条件が悪い中で対策が打てない)
206-16.新年度に入っても退職者がすでに出ており、法令遵守が難しい状況で日々まわっている。「休めない、忙しすぎる」で退職者が続く可能性がある
207-13.過剰労働気味(乗務員)。自社修理もあり、客からの依頼を受けきれない(技術職)
207-16.乗務員不足な状況でもまわしていける方向を模索
211-13.休日出勤や残業の要請が続いている。新規の採用が増加していない
214-13.改善基準告示対応のため3度にわたるダイヤ改正を行い運行を維持しているものの、運転士の高齢化は否めない
220-13.現状から不足
223-13.管理職が、スクール等を運転し維持している。新しい乗務員の確保の見込みがない
225-13.業界全体の問題である乗務員不足
228-13. 2024年労働時間の厳格化による時間外労働の制約。乗務員の高齢化に伴う退職者の増加
228-16.乗務員の高齢化が進み、いつ退職するか予想できない
229-13.地域の交通事業者へのヒアリング結果から
232-4.弊社は乗合事業と貸切事業をしているがそもそも運転手がいなかったため、貸切の依頼を断り路線を日々運行している。貸切の上限撤廃や下限の引き上げ、さらには好調なインバウンドからの需要増といった収益の出せる状況に置かれながら、赤字しか生まない路線バスに運転手を回している
232-13.収益の出せる貸切の依頼を断ってまで路線に運転手を回し運行している
235-13.乗務員不足により、貸切バスや契約輸送の受注数を制限して調整している
238-13.定数充足率より不足
240-13.退職前の有休消化等による不足。採用が見込めない
241-13.退職者が一定数あり、若干の要員不足
242-13.高齢乗務員の退職による
251-11. 乗務員不足に起因する減便・逸走もあり手放しに喜べる状況ではない。
251-13.これまでに減便や廃止を実施してきたため、現在のダイヤを維持することはできるが、本来必要とする運行計画を実施するには足りない状況。一朝一夕で改善するものではなく、また、数名の増加で解消するものではない
252-13.乗務員の公休出勤や事務員、整備員の乗務がある。乗務員の安定的な採用が見込みづらい
253-13.従業員の高齢化 入社社員がいない
256-13.退職者が入社者を上回る状態
257-13.徐々に回復傾向にあるが、定員に達していない
270-13.待遇改善するも運転士・整備士が不足

適正

22-13.人員不足なし
35-13.採用に目途がついている
38-13.現在の時期において、一般貸切運行と公共交通運行のバランスが取れており人員は適正である。
68-13.多忙期は運行管理者が運行。そもそも多忙期が少ない。総じて適正ない
91-13.勤務実数が過不足なく補えているため
99-13.体調不良などなければ
117-13.採用があり、現状では過不足とまでは言えない。入社、退職が大きく動かない見込み
213-13.予定水準に達している
233-13.車両数および交番数に対する乗務員数で判断
246-13.貸切や特定も含めて、閑散期は余剰、繁忙期にわずかに不足となる為過不足と見て適性



バス事業者の 現状評価(90社)

【B】現状評価

【B-5】

サービス維持

可能

111-15.現状維持であれば辛うじて可能
201-16.現在は現状通りと考えているが、減便の検討は行っている
220-16.現状であれば維持可能

困難

1-11.今後も減少に歯止めが掛からなければ、減便もしくは廃線も視野に入れております。
1-15.利用者数の減少が続くようであれば、減便も考えております。
1-15.職員の高齢化が進むなか、若手人材が不足している。
7-15.労働力不足
19-11.県が支援額を減少させたことにより、今後は廃線も検討
34-15.高齢化（70才以上になる）による退職者が増加
39-15.引き続き運転士不足の状況が続けば、維持は難しい
40-16.需要に応じた減便は続けるが、企業努力も限界にきていることから、廃止困難な路線については、極力行政による維持協議が不可欠
56-15.若年層の入社がないなかでドライバーの高齢化に伴う退職が多いため
75-15.運転士の高齢化、若い世代の入社がない
78-15.現役運転手の確保が必須
79-4.バス車両の更新等の設備投資
79-15.運転士の高齢化が進んでおり、若手運転士の確保が必要
80-11.人員不足による減便をいつ行うかが分からない
81-11.バス事業については、3年にわたるコロナ禍の後、運転者数の減少が顕在化したことに加え、昨年4月からは働き方改革として拘束時間の縮減などが行われ、一層人手不足が深刻化した。その影響は路線バスの便数削減や路線廃止にまで及んでおり、貸切バスについても修学旅行の円滑な実施の妨げとなる状況が生じている
81-15.退職者を補い必要な人員を確保し続けられるか見通しは厳しい
86-15.運転士の高齢化が進んでいくため
96-15.乗務員の高齢化、採用難
97-15.公共交通以外のバスの運行にまわす
103-15.高齢化が進んでおり、若い世代が入ってこない
108-15.乗務員の高齢化と運行管理者等の人材不足
110-15.現状既に要員不足を理由に毎年路線の減便・廃止を実施している状況
113-15.改善基準順守、ゆとりダイヤ実現のためには絶対数が不足する
114-15.現在の人的体制のままでは、将来的な路線維持は困難と考えています。運転士の高齢化が進む一方で、若年層の採用が十分に進んでおらず、今後、人員不足がさらに深刻化することが懸念されます
115-15.ドライバーの不足が大きい
116-15.ドライバーの不足が大きい
118-15.労働時間の制限・従業員の年齢構成【高齢化】
119-15.業務量（便数）に対し、乗務員の数不足しているため
124-15.現行の補助金制度（赤字補填）では貸切バスの利益率に及ばないため

127-15.人手不足
127-22.赤字では今後維持きびしい
129-15.定年退職を迎える人数が多く離職者が入社を上回るため
134-15.高年齢層の退職が見込まれるため
201-15.乗務員の高齢化により、今後さらなる退職が控えている
202-15.人手不足
206-15.退職者が続き、減便を続けると借入金の返済に必要なキャッシュフローを確保できなくなるほど事業縮小のリスクがある。
207-15.人員不足改善の目途がたないじようは無理
211-15.乗務員だけでなく、運行管理者不足も進んでいる
214-15.運転士の高齢化
220-15.高齢化による従業員の減少
223-15.貸切バス事業の人員を確保できないため
225-15.減便や路線縮小を検討しなければならないほどの乗務員不足
228-15.乗務員の高齢化に伴う退職者が増加し、新規採用乗務員の応募が無いため
229-15.地域の運転手不足の状況から、現状のコミバス路線をそのまま維持することは困難である
232-2.減便についてもかねてよりミニマムの運行になっているため、これ以上は廃線しかない
232-15.既に現時点で困難な状況のため、貸切の依頼を断っている
233-15.ノウハウ不足、スキル継承や育成に課題
235-15.乗務員不足と同時に乗務員の高齢化も進行しており、高齢の世代が退職してしまうと大幅に乗務員が不足する想定である
238-15.労務超過
243-15.ドライバー高齢化 人口減少
251-15.減便による逸走が懸念されるため
253-15.乗客の減少 運転者不足
256-15.低収益の一般路線維持のためにリソースをとられ収益が上がらない
257-15.これ以上減少すると、減便休止をせざるを得ない
264-15.年齢層の若返りが必要
269-15.高齢化が進んでおり、現状での維持は困難
269-16.運転士不足に伴う路線廃止判断の際、輸送人員の少ない路線が非補助赤字路線が対象となる
270-15.ボリュームゾーンは退職が今後見込まれるため
270-16.自治体との協定により、直近での路線退出や減便はしない方針



バス事業者の 現状評価(90社)

【B】現状評価

【B-6】

運賃外収入

1-5.車内吊広告、ラッピング等	125-5.太陽光発電、登山者の自家用車回送
7-5.広告収入、物販収入、賃貸収入、受託輸送等	129-5.受託料収入、広告収入
24-5.バスラッピング広告を増加させた	132-5.広告料、事故弁償金、土地物件貸付料など
27-5.バス停命名権広告掲載（企業、病院商社名販売）	133-5.広告収入
37-5.委託料収入	134-5.駐車場・広告料
38-5.行政からの補助金収入	206-5.バスのラッピング等の広告収入
39-5. 広告収入	207-5.自治体からの業務委託
39-5.運行受託	211-5.車両へのラッピング
40-5.ラッピング広告・バス車内広告、販売手数料等	223-5.不動産収入、保険手数料収入
43-5. 関係市町による委託運送料	224-5.広告掲載料
43-5.家賃収入、投資信託の配当金等	228-5.自治体からの運行委託業務
56-5.グッズ販売等	229-5.広告収入（車内・車外・バス停ネーミングライツ）
68-5.自治体等からの委託収入	232-5.路線運行費補助金、ゴミバス委託料等
73-5.スクールバス委託料、広告料、受取手数料	233-5.不動産家賃収入
75-5.広告収入	235-5.運送委託料・広告収入・物販収入
78-5.広告収入	238-5.広告収入・賃貸収入・物品販売等雑収入
79-5.自治体の運行補助金、広告、物販	239-5.スクールバスの受託
80-5.広告収入、雑収入（共同運行経費の他社負担戻り等）など	241-5.広告収入（車体ラッピング広告等）、遊休地の賃貸収入、運行の受託収入
85-5.車外広告収入（ラッピング収入）ほか	242-5.広告収入
86-5.土地物件貸付料、広告料等	246-5.特に実施していないため今後ラッピングバスなど広告収入の検討もしていきたい
87-5.広告収入	249-5.ラッピングバスを中心とした広告収入
91-5.広告収入（車両ラッピング等）、運行協力金、賃貸料等	250-5.広告収入（ラッピング・バス停命名権広告掲載）
94-5.広告収入	251-5.広告、物販、不動産
97-5.車内デジタル広告・車内掲示物	252-5.契約バス料金や貸切バス料金など
101-5.車両広告収入、土地・建物等の賃貸借収入	253-5.運行管理請負業 保険業務 広告料
103-5.広告料	254-5.自動販売機手数料
113-5.広告料、不動産(家賃)収入	256-5.バス車体広告収入等
116-5.広告収入・委託料など	257-5.広告料収入 運行管理収入
117-5.広告収入・委託料など	264-5.不動産賃貸収入、自治体コミュニティバス運行受託業務の収入
118-5.車両広告、車内CM	269-5.物販・不動産・広告
124-5.各市町村の委託運行や路線バスに伴う広告収入	270-5.広告料など



バス事業者が 考える対応・戦略(90社)

【C】対応・戦略

【C-1】

コスト削減

32-6.人件費、燃料高騰による経費が上がっているか、他の経費を抑えている
56-1.償却費用の見直し
68-6.貸切バス車両を減車
86-6.経費削減
99-6.燃料油脂費の不安定さ解消。回送を減らす
103-6.保有車両数の見直しによる減価償却費の抑制、車両管理の強化による修繕費の抑制
110-6.車両部品の代替品の検討、燃料費の節減
118-6.エンジンオイルの不足もあり、走行距離でオイル交換を実施
127-4.人員の圧縮
133-6.効率的な配置をすることで、人件費全体の上昇を抑制できるように対応したい
211-4.受注あるいは既存の仕事に対して、外注をしない努力
211-6.仕入先の見直しや事故等の撲滅を目標に取り組む
213-6.自社での修理対応等
223-6.減少している（従業員減によるところが大きい）
233-6.複数業者の見積比較
235-6.物価高騰など自社では対応が難しい外部要因の影響が非常に大きい状況であるが、可能な限り経費の見直しを行い、経費抑制に努めたい
242-6.雑費の削減
254-6.経費節減



バス事業者が 考える対応・戦略(90社)

【C】対応・戦略

【C-2】

人材対策

採用強化

19-17.人材確保が事業存続の重要性
24-1.SNSを通じて当社タイヤの減便等を知ってもらいバス事業に興味を持ってもらう活動を行っています。
35-17.新卒などを育成する期間はないし、人員の確保を最優先している
53-1.外国人ドライバーの採用や魅力ある組織づくりを推進
56-A.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が伸びる成果となった
78-17.若年層の運転手・運行管理者の確保
79-1.運転士不足については、求人サイトや人材紹介サービス等を活用し、1名でも多く採用できるよう尽力しております。
79-2.一部路線の輸送力不足に対応するため、運転士の採用を強化し増便を図ろうとしている
80-17.直近の人員不足の解消
81-13.採用活動の強化を図っているが、休日出勤解消または定員数確保までの採用数確保には至らないという予測
81-17.採用活動強化を図り、人手不足の解消を図る必要がある
87-13.運転手募集をかけているが反応がない
101-1.従業員の減少、人手不足については、関係自治体や協会等と連携し、積極的な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を利用して継続的で広域な広報活動も行っています。
101-1.積極的な採用活動と雇用促進策による人材確保を図る
101-17.運転士の高齢化・退職ならびに傷病等による欠員等を考慮し、人手の確保が重要と考える
108-17.若年層正規雇用者の応募が少ないため
110-17.事業運営において要員不足が最大の課題となっており、賃上げや職場環境改善に取り組み、バスの運転士が魅力ある仕事、職場であることを訴求することで離職の防止と採用強化につなげる必要がある
113-A.複数の交通モードに従事できる乗務員を募集しているが、単一職種よりも若年層からの応募が多く、採用につながっている。
114-1.採用強化に取り組んでいます
115-18.労働集約産業の為、ドライバー確保が急務である
116-18.労働集約産業の為、ドライバー確保が急務である
125-2.乗務員確保
134-17.多様な働き方に対応し、運転士の確保が急務
201-17.人が集まらないから
214-A.大型二種免許取得を条件に社員採用した運転士の免許取得経費の貸付制度を設け、3年間勤続で返還を免除する制度の新設
220-2.人員の増強
225-17.採用強化を最優先に取り組む
235-1.継続的に乗務員の処遇改善を図るとともに、積極的な採用活動を行っている
252-1.外国人労働者の採用に向けて動き出した
252-17.乗務員が確保できなければ全体的に縮小傾向になってしまうため
254-17.ドライバー不足に対応するために、採用方法の多様化を図る
256-17.採用活動の強化

処遇改善

68-17.年間休日を100日以上確保している
79-4.従業員の待遇改善
79-17.厚生労働省の自動車運転士の改善基準告示への対応
85-17.運転士確保のため、休日日数の増加を実施した
114-1.処遇改善や職場環境の改善に取り組んでいます
114-6.運転士不足が深刻化する中、人材の確保・定着を図るため、賃金や処遇の改善を継続していきます。
115-4.待遇改善に充当
117-17.今後運賃改定を実施し、待遇を改善
125-4.労働条件の向上
225-A.就業形態の拡充・社宅補助制度の拡充
228-4.乗務員の待遇向上
251-1.運賃改定による増収とそれに伴う乗務員の待遇改善に力を注いでいる。
252-4.収入増で一定程度余裕ができたため、乗務員採用および乗務員流出対策として人件費や職場環境の改善に充てる

勤務シフト再編

97-17.貸切との兼業でシフトを賄う
132-17.休日出勤等による必要工数の補填を行い、それでも補えない場合に、タイヤの見直し、減便廃止といった順に対応している
214-17.運転士不足を補うために2人分の運行ダイヤを1人分にまとめる等、苦肉の策
232-1.デマンド運行導入により普通二種免許での雇用拡大、1日4～6時間程度の勤務シフトの設定などを考えている。
232-13.収益の出せる貸切の依頼を断ってまで路線に運転手を回し運行している
235-13.乗務員不足により、貸切バスや契約輸送の受注数を制限して調整している
246-17.勤務シフトの最適化ができればバス運転手の魅力向上につながると考えている

原資確保

133-17.処遇改善をしなければ要員の確保はできないが、処遇改善には原資が必要であるため

賃金手当引上げ等

1-17.乗務員確保が厳しく、若い世代がいないう状況なので現時点で既存の乗務員確保が先決。
7-17.処遇・待遇の改善を行わないと新たな人材確保が困難なのは勿論だが、加えて既存職員の離職につながる恐れも考慮・対応が必要。
34-17.他業種との差をうめる為に処遇改善
40-1.乗務員をはじめとして、整備士や事務員について賃金の引き上げを継続的に実施。また、乗務員の新規採用については、免許取得費用の新規採用については、免許取得費用の会社負担や未経験者の養成・育成制度を実施している。
56-17.運転士不足解消のため
81-17.雇用市場における競争力を高めるため、令和8年度に賃金水準の底上げを図る「乗務員の新たな賃金制度」を導入
85-1.人材不足対応するための原資確保のため、運賃改定を実施予定
85-17.運転士確保のため、賃金・手当の引き上げを実施した
101-1.また、賃金等の見直しを図るなど、魅力ある働きやすい環境の整備に努めております
104-17.既存運転士の離職を防ぐ
114-17.地方の中小事業者が人材を確保するためには、大手事業者との賃金格差を縮小する必要があります。そのため、賃金・手当の引き上げや職場環境の改善に取り組んでいます
115-17.他産業と比較して良い条件でなければ応募されないため
116-17.他産業と比較して良い条件でなければ応募されないため
118-17.全産業平均と比較してバス運転者は労働時間が長く、賃金が低い
119-17.処遇改善により、既存社員の離職防止と、更なる採用の強化につなげるため。一方で、賃上げに必要な原資を確保していくために、運賃改定による増収や、労使で協力して生産性の向上に力を入れている
124-17.待遇と職場環境の改善が離職率の低下と採用人数の増加に直結すると考えます
127-17.地場の企業でも低い為
132-17.求職者にとって、最も大きな判断材料となるため。
206-17.最低賃金が上がるので、それに合わせないといけない
211-17.他の産業との年収格差
220-17.賃金を上げなければ募集しても応募して来ない
223-17.他業種と比べ、まだ賃金が低いため
228-17.運賃改定により、乗務員の待遇改善に対応しなければ、高齢乗務員は退職、新規応募者も現れてこない
238-18.人材確保のための賃金改定
251-17.どの事業も人員不足が顕著であり、事業内容よりも待遇面での競争となっている
257-17.他社との差別化を図ることの必要を感じている
269-17.他社及びエリア内他業種と比較して給与が劣後している
270-4.乗務員採用と定着に寄与する賃金改善
270-17.業界全体の人手不足に加えて、各社人材の取り合いの為



バス事業者が 考える対応・戦略(90社)

【C】対応・戦略

【C-3】

利用促進・収入確保

利用促進

1-A.利用者減による売上減少をどうカバーするか、バス教室を通じ利用者増に繋がればと思います
14-2.利便向上による利用者の維持拡大と、運賃改定実施での収入増加を図る
78-2.生活路線の利用者は人口減少により引き続き減少傾向にあるため、観光地路線の路線維持を優先的に行っている
113-6. 利便増進による利用客増。採用促進による輸送能力増強
117-2.増便を実施
124-4.路線を見直し運転士を確保したうえで新規路線開拓などで売上高増加を目指しています
132-2.運賃改正時に高齢者用の定期券の販売を開始、モバイル乗車券の拡大など、サービス面を向上させ輸送人員の増加に取り組んでいる
132-4.高齢者用定期券の販売開始などサービス面を向上させる取り組み
201-4.引き続きインバウンド需要の取り込みに尽力する
225-2.乗り方教室の実施
229-2.高齢者・学生等に対するPR強化・利便性の向上検討
229-4.高齢者・学生等に対するPR強化・利便性の向上検討
235-2.国内外の観光客の更なる利用促進を図る
235-4.観光客の利用増が主な要因であるため、更なる利用促進を図りたい
246-4.引き続き周知に努めたい
249-6. 利用客を増やすための利便性向上施策の実施
264-2.地域全体で公共交通の利便を高める施策（路線の新設、経路見直し、定期券の共通化等）を取ることで、利用者の増加を目指す

収入確保

1-6.貸切バス代を1割程度上乗せしてカバーしています。	113-17.人件費、修繕費の高騰に対応の為
14-2. 運賃改定実施での収入増加を図る	114-2.運賃改定による収益確保と運行の効率化を進め、持続可能な事業運営に取り組んでいます
14-6.運行経費が増えた分は、運賃改定など利用者に一定の負担をお願いするしかない。	115-2.賃率の改定による収入の確保
20-4.貸切バスの料金UP	115-6.追加補助金のお願いや運賃改定など
32-2.運賃などの見直しに取り組んでいきたい	116-2.賃率の改定による収入の確保
35-6.委託費の増加で対応	129-6.運賃改定の実施
40-2.運賃改定の検討	134-4.運賃改定の検証と、駐車場・広告等によるその事業の収入確保
43-17.運賃改定により、労働条件の改善、賃上げの原資を確保することが、先決	214-4.地域公共交通運賃協議会の承認を得て上限運賃の値上げ
73-6.運賃値上げ	225-4.運賃改定を実施
75-11.運賃改定	238-2.運賃改定により収益を確保
75-17.運賃改定により原資を確保し、待遇面を改善していく	238-4.定期的な運賃改定を実施する
79-6.運賃改定により増収を図った。今後の運賃改定予定は無い	238-6.定期的な運賃改定を実施する
81-6.更なる運賃改定（適切な価格転嫁）について地域住民の皆様のご理解を求める	238-17.定期的な賃金改定にかかる原資を確保するため
86-6.運賃改定	249-6.値上げ
96-6.運賃改定等	251-4.運賃改定による収入の底上げ
103-4.運賃改定を実施（2023年8月、2026年7月予定）	251-6.運賃改定による収入の底上げ
103-17.運転手不足は厳しい状況が続き、運賃改定により、増収原資の確保を行ない待遇面の改善は必要となります	251-16.前年度に運賃改定を実施している
110-4.運賃改定の検討	253-11.一般路線バス4月より運賃改定実施
110-6.運賃改定の検討	254-2.運賃改定
113-6.運賃改定	257-6.運賃改定
	264-4.運賃の適正化
	270-2.運賃改定、補助金要望
	270-6.運賃改定及び補助金確保



バス事業者が 考える対応・戦略(90社)

【C】対応・戦略

【C-4】

DX・新技術・設備投資

4-20. ChatGPT活用研修の実施(R8.6月予定)
14-20.何から進めるべきか判断に悩んでいる状態
19-20. AIオンデマンド
24-20. Google Workspace活用
32-2.運賃やIC化などの見直しに取り組んでいきたい
32-20.運行管理システム、教育等の導入をしたい
34-20.必要ない
35-20.デジタル化が進んでいるが、AI活用までは…
37-20.知識が浅く、時間的に難しい
38-4.R7.10よりデマンドバスの予約受付システムを新たに導入した。新システムではwebの予約を優先し、これまでの電話に比べ若年層からの予約が増えている。逆に高齢者からは電話予約がなかなか取れないなどの声が上がっている。
38-20.デマンドバス運行の配車システム
40-6.車両のEV化の推進と省燃費運転の励行
43-20.既存の事務ソフトの更新。
56-20.乗組員台帳システム、アンケート調査等
68-20.今の経営状況からみてAIなど必要ない
73-20.特に必要でないため。補助金等手続きがAIでできるのであれば検討
75-20.乗降カウントセンサー 2027年2月頃
78-20.小規模営業所における自動点呼システムの導入(令和8年度中)
79-20.A I 活用については親会社の運用方針に則って検討を進める予定であるが、具体化していない
81-6.キャッシュレス決済の導入による業務効率化など、徹底
81-20.車両リースの活用、ペーパレス会議実施、検査業務効率化システム、部材管理システム導入、生成AIの活用、定期観光多言語案内システム導入
86-20.遠隔点呼、非対人精算
89-20.自治体との間で決めるため予定なし
91-20.運賃の支払いで交通系ICカードの導入、QRコード決済等DX化
96-20.バックオフィス部門での生成AIの活用、デジタル化
97-6.デジタル運行システムや点呼システム

97-20.専門に考える人材確保・余裕がない
103-20.老朽化した社屋の建替え検討
108-20.自動点呼の検討
110-6. DXを活用した業務効率化等
110-20.生成AIの活用による業務効率化、非対人精算、その他デジタルを活用した業務効率化
111-20.勤務シフトの自動作成等
113-20.路線交番作成、仕業作成に対し策定中
114-20. 2027年度中にIC決済機器の2 G化
115-20. AI点呼
115-20.ダイヤシステム
116-20. AI点呼
116-20.ダイヤシステム
119-20.令和8年度中に遠隔点呼システムを導入し、正確な運行管理の徹底と業務負荷の軽減を図り、運行管理者の人員配置の最適化および要員不足への対応を推進する予定
123-A. バスや鉄道全線でクレジットカード等によるタッチ決済を導入。
124-20.自動点呼導入(運行管理)の可能性を検討しています
125-20.デマンド交通の運行管理システムはAIを活用している
125-20.ウーバー、GO等自動運転アプリの増設(現在7台)
126-20.デジタコ・ドラレコのクラウド化
127-20.運行管理システム導入
129-20.給与明細・勤怠のシステム化
129-20.税務申告のシステム化
132-6.老朽化した車両更新などの費用について自治体への補助要請等に取り組んでいる
132-20.ノーコードツールの活用について取り組んでいる
132-20.現在クラウドAIについて情報収集している
134-20.運転士の仕業やローテーション作成に活用を検討
201-2.キャッシュレス化の推進などにより利便向上を図っている

201-20. DXの推進
206-20.自動点呼
206-A.自動点呼は取り入れたが効果は大きい。国の検討会議、事業者の実証実験はじめ、素早く効果的な政策だったと思う。
207-20.必要性を感じない
211-20.システムを含めて更新予定がある
211-A.公共交通維持に向けたEVバスの新規導入が実現した
213-20.事務系の業務全般
214-20.路線バスの全車両にバスロケとIP無線を導入
220-20.徐々にシステム化している
223-20.健康指導について、健康診断結果をもとにAIを活用している
225-2. タッチ決済の割引サービスなど
228-20.資金不足のため予定なし
232-20.デマンド実証にてAI予約システムを使い管理。来年度には本格運行予定
233-20. AIチャットの導入による工数削減
235-20.年度内に取組みを始める予定であるが、実施内容・時期については今後決定
240-2. QR決済方法などの導入
242-20.電子点呼
246-20.日報や乗客数集計、経理データなどのA I 処理
249-20.シフト作成や自動点呼
250-20.予算なし、詳しい社員不在
252-20.経理体制の見直し、強化について7月以降動き始める予定
254-20.会社の規模や従業員のスキルを考慮すると今後の取り組み時期を見通すのが困難
256-20.遺失物管理等 次年度目途
264-20.ダイヤ・仕業・交番作成業務でのAI活用、コールセンター業務へのAI活用(いずれも今年度以降実施予定)
269-20. AI活用による業務合理化を時期未定だが検討
270-4. 今後の設備投資の原資
270-20.事業者を中心としたAI業務の活用



バス事業者が 考える対応・戦略(90社)

[C]対応・戦略

[C-5]

事業再構築

減便

7-2.路線別での利用実態を分析し、それを基に運行ダイヤを増減する
35-2.減少の割合も、少ないが、委託事業の為、行政事業のよう対策している
38-2.乗車利用の少ない路線については廃線を考え、空いた時間に乗車率の高い路線の本数を増やすことを検討したい。
39-2.運行ダイヤの見直し
40-2.更なる運行ダイヤの効率化
43-4.近々、運賃改定を予定しており、同時に、これまでの特殊区間制による運賃制度を廃止して、ゾーン制運賃(地帯制運賃)を導入し、利用客にとっても、分かりやすい運賃制度にすることで、利用促進を目指す
73-16.幹線と支線に分けて、支線はデマンドでまかなう
81-4.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
86-2.需給調整による輸送力適正化
94-6.効率化
96-17.働き方改革、改善基準告示への対応
97-2.ルートの変更や地域住民の実態を調査
103-2.集客が見込める路線への輸送力の見直しなど引き続き検討していく
108-6.ダイヤ見直し、効率化
110-1.現状も運転士が足りない状況であり、減便を実施。今後退職が増加しさらに厳しくなるため、他モード転換や路線のさらなる合理化等の対応が必要である。
110-4.行政との役割分担や支援に向けた協議、他モード転換を含む路線再編検討、貸切・高速事業などの高収益事業の拡大による利益確保
110-16.一部エリアの営業拠点を移転する予定であり、それに併せて路線効率化を実施予定。
114-5.人員不足への対応として、自動販売機手数料収入に関する業務を親会社へ移管したため、運賃外収入は減少しました。今後も限られた経営資源を公共交通事業へ集中するため、生産性や収益性を踏まえながら事業の見直しを進めていきます
114-6.業務の効率化を進めながら、持続可能な事業運営に努めます
116-16.再編計画があり減便と新規路線の実施がある
118-2.運行便数の適正化
118-4.運行便数の適正化
124-2.既存路線の見直しや新規路線で総輸送人員増加を目指しています
124-13.現状を踏まえ、引き続き継続して路線の見直し、再編が必要と考えています
125-6.効率的な運行
126-2.お客様のニーズに対応したダイヤ改正
132-4.需要に応じた路線、ダイヤの見直しを行う
207-2.増便
211-12.向こう6か月間で必要な車両更新をしていく
213-2.車両の小型化や座席のバージョンUP
220-2.車輛の増強
220-4.設備投資
223-2.需要に応じたダイヤ編成

223-4.路線バスの減便あるいは廃止をし経費の節減
229-1.交通ネットワークの再編に視点を置き、必要な場所へ必要なサービスを届けられるよう地域性やニーズに応じた形に対応できるよう検討・取り組み中である
229-6.交通ネットワーク再編への取り組みで、地域の資源の効率化などを含めて事業費圧縮を検討中である
232-2.島内には公共交通が弊社の路線バスのみのため交通手段が無くなるのは避けたいので、デマンド運行への移行を模索している
232-6.新車を購入する体力が会社には無く、減車を行いデマンドへの移行により公共交通の運行の維持を考えている。
232-A.古くて小さなバス事業者を、その利用者の移動を今後も維持するため、デマンドの実証を行い移行するまでの目算がついてきた。
235-16.乗務員が不足する中、不採算路線を継続する体力が無いため廃止を検討
238-2.減便による影響が主たる要因と推察されることから、増便(復便)を検討している
238-16.路線バスとして維持が必要が個別に判断し人材リソースを投資すべきか
240-2.バスの大型化とQR決済方法などの導入
241-2.需要に見合った便数を運行するように柔軟、迅速に調整
241-2.ダイヤ増便
241-4.需要に見合った便数を運行し、経営資源の効率的運用を図っている
241-20. AIを活用するための社員教育
246-A.。既存の特定バスとして運行している送迎バスと路線バスを融合させるといいます。利用者の減少による赤字路線や廃路線と似通ったルートを通る企業や学校の送迎バスを融合させ、同じ財源で同じ路線として運行します。これにより、国・地方自治体から頂く補助金額を圧縮しつつ、黒字化に向けた財源確保が可能になります。
249-16.輸送人員を変えずに、乗降データを見ながら、仕業減を図る
250-2.令和8年4月より人口集中地域住民を対象に巡回バスの運行を開始した
251-20.社内横断的なプロジェクトチームによる改革・立案を推進している
252-2.生活利用は減少しているが、インバウンドを始めとした観光利用が大きく増加しているため、限られた乗務員の中で生活路線の再編を効率的に行い、浮いた分を観光路線の増便に充てる。
253-17.乗務員の労働時間の改善基準への対応
254-4.増収額の維持を図る
256-2.乗務員不足により運行供給に限りがあるため、観光路線では予約制の導入などで輸送ピークを抑制
256-4.輸送力の不足を他の協力バス会社へ業務委託する
256-17.観光路線の旅客需要ピークの調整として、協力バス会社への委託
257-11.事業の効率化(IC支払いの実施・他社との共同運行・定期券の共通化)の効果が出ている
264-6.コストアップは避けられないため、運賃の適正化や、路線の運営方式の転換(民営から公設民託など)を適切に進める
269-2.路線やダイヤの削減と自治体による補助路線化の推進

1-2.ダイヤの減便等
14-4.より効率的な運行に努め、利用拡大見込めない路線については減便・廃止を検討する。
34-2.台数の減少はできない為運行回数で調整
43-2.毎年輸送人員の動向を実態調査し、10月のダイヤ改正時に路線の再編成、減便等で対応している
43-6路線の廃統合、需要の少ない路線の減便等により対応
56-2.路線の減便
56-16.運転士・車両不足
68-4.非採算路線の減便をここ数年実施
75-16.過剰輸送の調整をはかる
80-13.人員不足によりダイヤが埋まらずダイヤを減らしている
81-6.ダイヤの最適化(減便・系統再編)
81-16.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
85-16.夜間の利用者の減少と運転士不足
115-16.再編計画があり減便を行う予定
119-16.運転士不足
123-16.利用者が少なく、グループ会社を含めた他路線で代替可能な路線を廃止とした
127-2.路線の統廃合を進める
127-6.路線の見直し(減便等)
134-6.ダイヤ設定の適正化など
201-6.不採算路線の廃止や減便等でコスト削減を図るしか方法が無い
201-11.前年度に行った路線バス減便の影響
201-17.人が集まらないから
203-16. R2年9月に2便減便を実施済み
206-11.減便が続いている
211-2.減便及び路線の統廃合
211-16.廃止手前の、減便対応で協議継続中
223-2.路線バスの減便あるいは廃止
225-16.乗務員不足と運動
241-16.貴重な経営資源を最適に配分するため、収益性の低い路線(事業)は縮小・撤退する
243-16.人口減少のため減便を検討
251-16.前年度に大幅な減便や一部路線の廃止を実施している
252-16.一定程度再編が進んだので、乗務員不足が加速しない限りは現状通り維持したい。乗務員が足りなくなった場合にはやむなく減便も考えられる。
253-16.利用者減により廃止を検討
257-2.利用実態に合わせた路線・運行ダイヤの調整(減便)を行っている
270-2.一部減便



バス事業者が 考える対応・戦略(90社)

[C]対応・戦略

[C-6]

連携

自治体

1-22.バスの乗車教室等を開催しており、1人でも多くの方に乗車していただきたいとします
7-4.自治体、他のバス事業者と連携強化し、効率化を追求していく
○-20.「バス協調・共創PFひろしま」の中で協議を進めていく
7-6.他社との共同運行、リソースの共有などを前進させて経費削減を図る
7-22. EVバスの低額リースの実現(充電設備の設置)
7-22.路線再編
14-22.共同経営が始まった。成果はこれから
19-22.市町村の路線バスを契約し、実績あり
24-22.災害時防災協定を締結した
32-22.車両購入に関して
35-22.サービス向上又は経路の充実等常に協議している
39-22.小中学生バス運賃無料化事業
40-22.自動運転技術や脱炭素化に向けたEV事業
43-22.各市町の高齢者支援事業として市内全線100円で乗車可能なバス券を発行し、成果がでている
43-22.交通系以外の某電子マネーで全路線の運賃収受を可能とし、成果を上げている
56-22.某市との連携協定に賛同の団体のスタッフをバス運転士として採用
73-22.市との公共交通促進動画で数年後効果が出る
78-22.自治体支援の就職説明会で採用できた
79-22.自治体主催の運転士採用イベントの実施等を通じ、若干名の採用に繋がった
80-22.小型ワンボックスでの運行、AIオンデマンドの運行
86-22.路線バスを廃止し、円満にオンデマンドバスへ転換した
94-2.県内路線バス事業者5社による共同経営事業として取り組み中
94-22.運輸連合
97-22.高齢者無料乗車証事業、イベント
99-2.地域との連携、利便性向上み中
101-2.関係自治体と調整を図り対応したい
101-4.関係自治体と連携して対応したい
101-6.関係自治体と調整し対応する
101-22.公共交通会議等における協議
107-22.昨年度、国の交通空白解消緊急対策事業の一環として、行政、タクシー事業者、バス事業者、鉄道事業者が一体となって交通課題の解決に取り組むコンソーシアムを組成した。業界の垣根を超えた合同の運転体験会の実施などを行い、官民が一体となって交通を守っていく機運醸成ができた
110-22.コンソーシアムで今年度もA Iデマンドバスの実証や採用イベント等を実施予定。また、将来の交通ネットワークを見据え、市とより踏み込んだ役割分担の設定や支援制度の在り方などを協議中であり、2027年度に改訂される地域公共交通計画への反映に向けて取り組みを進めている。そのほか、URやモルルール、市と連携したまちづくりの取り組みや決済サービス、自動運転の取り組み等様々な面で連携を図っている

113-2.定期券の仕組みを市内事業者で共通化することにより、利便をあげる
113-22.公共交通網形成協議会での利便増進実施計画
114-22.自治体と連携した採用イベントを実施しており、人材確保につながっています。運転士不足の解消には、官民一体となった採用活動が必要と考えています。
115-22.自動運転
116-11.公設民託方式の為、維持ができています
116-22.乗り方教室
117-22.市内200円均一の協議運賃(当社は差額補填)で利用者が増加
124-22.採用活動について自治体からの新しい支援を受けています。 自治体の移住定住促進の施策と連携しており、今後の進展を期待しています
125-22.デマンド交通の利用者が増加している
129-22.周年行事の行政とのコラボ
132-22.事業を継続するため都度自治体と協議し、予算措置を行っていただいている。ICカードのICOCAへの切り替えなど
132-22.自治体を中心となって10年後の路面電車の姿を協議し、地域公共交通計画を改定しようとしている
133-22.道路運送高度化計画の認定やその後の社会資本整備総合交付金の活用、EVバス車両の固定資産税の減免
134-22.通学フリーバスの発売による通学利便性向上
207-22.利便増進計画に期待している
211-22.設備投資(車両更新)に協力いただいている
214-22.地元自治体が地域おこし協力隊として運転士を募集し、当社に出向
220-22.補助金により継続出来ている事もある
225-22.期待しなければ事業が成り立たないため
233-1.自治体と連携しての取り組みを検討
233-2.自治体や地元商工組合との連携
233-22.オーバーツーリズムの対応について、2026年4月に自治体と共同で効果的な対策を実施することができた。
235-22.ダイヤ調整(パターンダイヤ化)により、利用者にとってわかりやすい運行となった
240-22.地方公共交通会議の設定
242-22.消防士定年者の採用
246-22.市と大学と自動運転バス事業に取り組んでいる。
250-22.町と協力してスクールバス兼用運行開始
250-22.新市役所オープンに伴いバス停設置
251-22.新規採用者向けの市営住宅の活用
252-22.自治体と連携したライドシェアの取り組みが飛躍したため、今後に期待したい
254-6.行政(自治体)と運賃協議など
254-22.自治体補助事業の受注
256-22.市との公設民営バス事業
257-22.敬老乗車証制度の導入などで旅客が増加
264-22.民営路線の公設民託化、公設民営化
270-22.リデザイン計画に向けて、専任担当者を通した定期的な打ち合わせができています

事業者・団体

7-22.路線再編による効率化の実現
32-22.JRとの連携
38-22.鉄道のフリーパス券にて路線バスの無料乗車ができる
56-22.自衛隊除隊員・定年者の再就職先として採用
73-22.市議会や新聞やマスコミ等での宣伝効果は数年後に期待
79-22.県のバス協会主催の運転士採用説明会
86-22.総合商社：オンデマンドバスや電気バスの販売促進
91-22.乗合バス事業、路線移行(委託)がスムーズに行えている
94-22.タクシー会社への管理の受委託
97-22.病院・学校・百貨店等チラシの掲示
101-22.バス・タクシー協会ならびにハローワークと連携した会社説明会の開催、また実状把握のための安全巡回など
113-22.利便増進実施計画内での共同経営計画
115-22.地元商店街との利用促進等
116-22.地元商店街との利用促進等
124-22.観光資源等を含む新規路線で利用客増加を期待しています
125-22.タクシー事業においては事業区域拡大に伴い、インバウンド客が増加している
129-22.県内バス事業者合同で安全啓発会議、開催、参加
129-22.車内転倒事故削減
133-22.電力会社とのエネルギーマネジメントシステムの共同開発
134-22.民間バス会社との共同運行による利便性の維持・効率化
213-22.スクールバス機能により運賃補填・自動運転バスの開発等
225-22.期待しなければ事業が成り立たないため
232-22.デマンドを導入することで、路線バスにはない商業施設や介護施設、宿泊や他の観光施設など区域運行を利用した連携が数多く考えられる。 例) デマンド乗車で行ったスーパーで買い物することで、そのスーパーでのポイント付与など。
233-22.民泊などの協業による、より最適なサービスの提供
235-22.ダイヤ調整(パターンダイヤ化)により、利用者にとってわかりやすい運行となった
253-22.漁業組合との連携 着地型バスツアー
254-22.同業他社との共通定期券の実施
269-22.九州MaaS



バス事業者が 期待する制度・政策(90社)

[D]制度・政策

[D-1]

財政支援

損失補填等

22-6.市の補助
22-21.今後も補助金での運行
27-21.少子化による利用者減少のため
35-21.全ての支援が必要であると考え
38-5.行政からの補助金収入
40-21.地方都市で路線バス事業の公的補助だけでは、完全な補填とならないため
43-21.毎年、人件費をはじめ、諸経費が高む状況が続いており、生活路線を維持するためには、損失補填、補助金の拡大は不可欠な状況と考えるため
56-21.地方交通路線の維持につながる
68-21.乗合路線への大きな赤字に対する補填は十分ではない
68-23.公的な支援以外ない
68-23.乗合路線赤字の全額補填
73-17.毎年、補助金が増額になっている
81-6.国や自治体に対しては、地域公共交通の維持に向けたより柔軟な財政的支援（燃料費補助や赤字補填の拡充）を強く働きかけてまいります
92-21.費用が高くなってきているのでしっかり補填してほしい
103-21.赤字路線を維持できるだけの経済的支援を望む
104-21.赤字が続くと賃上げできない。車両買えない。負のスパイラルになる
110-21.単なる赤字路線の損失補填では行政が抱えるコストが増えることに加え、運転士が足りない中、利用の少ない赤字路線に配置することは、ネットワーク全体でみると非効率となる。
114-11.自治体からの補助・委託料に支えられ、会社全体では黒字を確保しています
114-21.人口減少や利用者減少により、運賃収入のみで公共交通を維持することは困難な状況です。地域住民の移動手段を確保し、事業を継続していくためには、赤字路線の維持に対する補助制度の拡充が不可欠と考えられています
121-21.本市営汽船は離島と本土を結ぶ唯一の公共交通機関であるので、国の恒久かつ潤沢な補助を望む
123-23.持続可能な公共交通ネットワークの実現に向けては、国や自治体により主体的に関与し、インフラ整備や運行維持に対する財政支援、制度面での後押しを強化していただくことが必要であると考えます

132-21.運賃改正による収支均衡が見込めない地方公共交通を存続するためには、損失を補填できる程度の行政負担が不可欠と考える
134-21.運行経費が年々増加しているため
211-21.支援が無いと、継続できない
220-21.行政の協力無くして困難
223-21.みなしカットの負担が大きいため
225-21.赤字路線の運行継続は困難なため
229-11.黒字化を見通せるものではないが、現在、国や県の支援により、事業費の約1割強の自治体負担でまかなえているため。自治体としては、利用増加に繋がる対応を引き続き検討したい。
232-21.路線バスに補助があるのに、自社でデマンドを運行しても行政からの補助がないため。一部路線を廃止しそれをデマンドに切り替えると、経費は削減できるのに補助が無いばかりに会社としては赤字が増えちゃう。
232-23.現状の制度では補助があっても必ず大きな赤字を生んでしまうのでそこもカバーしてほしい
233-21.公共交通として、一定のサービスの維持は不可欠。もちろんコスト削減や利益追求を市場と同等に行い、無駄はなくすが、一定の補償はやはり必要の認識。
238-21.路線バス維持費
242-21.路線運行維持
242-23.バス運行に係る各種支援制度
246-11.一部路線について潤沢に補助金をいただけている
246-21.交通空白地をなくし、交通網を充実させるためにはまず赤字路線をなくすことが必要。赤字にならないことが確約されていれば人材確保に投資もしやすくなる。
250-4.自治体に対し赤字分の補助金を要請
250-21.自力での路線維持が厳しいため
251-23.公共事業的な側面から、赤字であっても維持しなければならない路線がある以上、公共交通事業単体で黒字経営を為すのは相当に難しいことと考える。赤字の全面的補填や補填要件の緩和等が必要。
253-21.少子高齢化人口減少により 路線確保が難しい
254-21.補助対象経費の項目拡大
256-6.一般路線は行政等への補助金の増額を要請
256-21.行政支援がなければ継続はできない
269-21.路線維持を図るには、経営の安定が必須

燃料費の補助

7-21.燃料費が今年度一番の懸案事項
87-21.燃料購入価格が下がる対策又は、バス会社に対して燃料費に補助金を出す
91-21.燃料費の高騰など、安定していないので、補助金等を期待したい
124-6.燃料費等の増加分はできる限り国や県へ補填、補助のお願いを継続してまいります
251-21.外的要因に左右されやすく、運行に必須であるにもかかわらず、事業者努力ではどうしようもできないため。



バス事業者が 期待する制度・政策(90社)

【D】制度・政策

【D-2】

制度改革・政策展開

1-21.中東問題等により経済によって左右されやすく、自社の力だけではどうにもならない問題	91-23.交通局は公営企業で、限られた予算で運行をしているため、補助金の増額等を期待したい。また、JRとの連携などが必要だと思う（時刻、ICカード等）	133-23.学校への車送迎の禁止、自転車利用者向けの交通ルール・マナー啓発及び取締りの強化
1-23.サービス業のため法律に左右されやすい職種であるため、改善を進めても新札等の機械変更が経済面で圧迫しているのも現実です。	94-23.国土交通大臣の認可を受けて行う乗合バス等の共同経営には独占禁止法は適用されないが、乗合バス事業者が地方自治体と共に運賃プールを伴う共同経営事業も可能にできる改善を望む	134-23.地方都市の公共交通において黒字化は困難であるが、単に採算性のみで議論するのではなく、公共交通の価値をクロスセクターを含め、多面的に評価することで財政支援をお願いしたい。また、インセンティブの作用するような補助制度を国主導で実施してほしい
14-23.現状の赤字補填のための補助金では無く、運行委託金名目など営業収入としての資金投入で事業者が営業収益黒字で事業継続できる環境に変えることが必要と考える。	94-23.地方公共交通を地域社会のインフラと位置付け、道路行政等の様に社会的便益を考慮した投資を行うことができる制度	134-23. DX化やAIの活用必要性・優位性を認識する一方で、投資するほどの経営体力は無いため、国土交通省の「COMMMONS」など、中小企業が安価で相乗りできるDX化フォーマットの導入を期待する
19-23.貸切ですが公示運賃でほとんどの会社が営業している中で同地区の1社は独自をHP上でたい、2割以上安くすることを実施し、入札や見積り合わせで一強となっている	96-23.弾力的な運賃改定制度	201-21.地方の乗合バス事業者は赤字のビジネスモデルしか描けない現状、今後も公共交通を維持して行くには公設民託などで維持せざるを得なくなると感じる
20-23.路線バスは赤字を補助金としていただいているので、黒字にはならない。	97-1.日祝の運賃と平日の減便、ルートの変更など短期間で試算したいが届出・許可等で変更は難しい	201-23.乗合バス事業者が生き残る為には公設民託のスタイルが望ましいのではないかと
35-22.設備18にあった必要と思われる事全てを実現化して欲しい	97-23.道路整備・拡張・バスの待機場所などより運行会社の役立つ方面で支援をしていく制度に。（バスも入っていない所や、転回する場所などの整備）渋滞にない交通道路の開拓など	206-21.十分な支援もないのに減便、廃止に反対するのが理解できない
37-21.免許取得の補助等はあるが、人がいない	101-23.若年者が地域公共交通事業に携わりたいと思えるしくみづくり、ならびに関連する補助制度の拡充	206-23.運賃制度のさらなる柔軟化。赤字路線だけ、営業所単位、区間だけ、など柔軟な設定を希望
38-23.現状の補助金制度において、補助金が支出されるまでの4月～5月の間、2か月の資金繰りは自社でカバーしなくてはならない。利益相当分を考慮していただきその間の資金繰りに充当したい。	104-23.赤字路線維持のための補助要件の緩和	213-21.黒字化できるモデルよりも個別に事業精査をお願いしたい
40-23.地方の公共交通を民間の事業として運営していくには限界があり、公的なインフラとして整備していく必要がある。	108-23.現状の幹線維持補助制度では赤字の一部補填にしかならず、民間事業者として利益の拡大は望めないため、目標達成時のインセンティブを設けるなど補助対象路線の運営改善努力が利益拡大につながる制度への改編を期待する	225-23.運賃改定申請の簡素化（原価報告書申請書や運行補助金申請の複雑化の改善）
43-23.労働時間の上限規制の強化により、実質的な運転手不足が加速しており、深刻な事態となっていることから、労働時間規制の緩和が必要と考える	110-21.将来も地域交通をしっかりと守っていく持続可能な制度設計を現在官民で検討している	232-23.路線補助のキロ単価上限の撤廃。地域間幹線系統国庫補助を定額ではなく損失分の実費補填へ
56-23.複数年契約では財政面の縛りがあるから物価高騰への対応が難しく赤字経営に直結する課題がある。不足の事態や経済情勢の変化に備え、契約期間中であっても、柔軟に見直せる制度への改定が必要	113-23.人員不足による輸送能力不足の解決のため、大量輸送手段として連節バスの導入を検討したいがそのための道路行政協力、および申請、手続きがあまりにも複雑すぎるため簡略化してほしい	235-21.より地域交通に行政が関わりをもち、特に不採算路線については補助の拡大や制度の見直し等により支援いただかなければ、将来的に民間バス事業者が維持していくことは困難であるため。
73-23.黒字経営は難しい（すでに公設民託のようなもの）	115-21.地方は人口減少が止まらず収支の改善は不可能と考えており、維持していくためには上下分離や公有民営化が急務である	235-23.人口が減少していく中、地方の生活路線が黒字となることはより厳しくなるため、不採算路線の運行について、事業者の自助努力に依存するのではなく、自主運行バス化や上下分離等による運行への切り替えを一層検討して欲しい。
73-B.公共交通は交通弱者のための福祉事業である。国が経営するか国が補助金をだすべきである	115-23.取り組みだ自治体に補助が出るように改善	241-21.公的な補助がなくても事業者が自力で移動手段等を維持できることが健全かつ持続可能な形であると考え
78-23.特に地方は自治体からの委託路線も多くあり、事業者の運営自体、運転手確保が出来なければ成り立たず、公共ライシや様々な輸送手段を総動員しないと交通の維持は出来ないと考え。	116-21.地方は人口減少が止まらず収支の改善は不可能と考えており、維持していくためには上下分離や公有民営化が急務である	251-23. また、乗務員不足の影響でピーク時の輸送力には限界があるため、ピークシフト施策への積極的な取り組みを求めたい。
78-23. 民間バス会社の路線退出の規制緩和。現状の制度は自治体側が路線退出を承認しない限り、退出できない。退出申出路線の不採算を理由とした退出意向の場合は自治体による運行補助金で運行継続も可能であるが、法令対応（厚生労働省の改善基準告示）による運転手不足を理由とした退出意向の場合は自治体の承認を要とすべきである	116-23.取り組みだ自治体に補助が出るように改善	252-21.人口減少、マイカーの普及、そして深刻な運転手不足により、従来の制度のままでは維持できない限界を迎えている。運賃制度や乗務員不足を始めて、現在の時代背景に見合った制度設計が必要。
78-B.運転手不足を改善するためには賃金の引上げなどの待遇改善が必要です。その原資を確保するための運賃改定作業の簡素化に配慮していただきたい。	117-21.現状の制度では補填にしかならない。自治体による均一運賃・運賃の差額補填で黒字転換した路線もあり、こうした取り組みを拡大してもらいたい	252-23.単に「潰れないための赤字補填」ではなく、「固定費（車両やシステム）を公的な支援で徹底的に削り、事業者の努力が利益に直結するような仕組みで、街づくり全体で乗客を呼び込む」という、一歩踏み込んだ制度改革。補助金による赤字補填だけでは事業者として路線維持は負担が大きいので、維持しているということに対するインセンティブを考えて欲しい。
79-23.路線バスの上下分離方式は、施設側と運行側の調整が増え、ダイヤ改正の自由度や安全運行の面で懸念がある	117-22.民間事業者は赤字解消のため運賃が高くなざるを得ない。運賃を公共料金と位置付け、それぞれの事業者に委託する形での運営なら、今のままの形態で運行継続が可能	254-23.現状の補助制度において、収支不足補助のみではなく、特に経営努力を行った部分に対して別に補助する。（経営努力のインセンティブ化）
80-23.行政がバイク業へ依頼することが多い。バス会社は余力が無いのでコペで負けてしまう	118-22.市民生活に影響がないと自治体が判断した場合、路線廃止手続きを簡素化	254-23.複数年の経営改善に係る補助制度の創設
81-21.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	118-23.各種の事務手続きの簡素化	256-23.運転士確保に向けた対策として、交通インフラ従業者への市民税減額といった優遇制度などがあれば担い手不足の解消が期待できる
81-23. 1. 労働環境・効率化のための「規制緩和と手続き簡素化」、道路運送法上の認可手続きを大幅に簡素化し、需要に応じた柔軟なダイヤカットやルート変更が可能にして運転手の拘束時間を減らす	119-23.運行の補助金算定基準や運賃決定制度が、事業者の経営健全化や安全投資へのインセンティブを阻害する構造になっているためである。具体的には、ブロック単価や区割りの設定が実態と乖離しており、実質的な補助金削減の要因となっている。さらに、運賃改定における総括原価方式のもとでは、安全コストを投じるほど査定上不利になるほか、経営努力によるコスト削減が次回改定時の改定率圧縮につながるという矛盾が生じている。交通インフラの維持には「努力や投資が報われる仕組み」への転換が不可欠であり、上下分離や公有民営化を含めた抜本的な制度改革を期待する	256-23.一般路線バスは小手先の損失補填では成り立たない
	124-21.損失補填の意味合いだけでなく、黒字を生むことのできる補助金制度の創生を期待します	256-23.道路運送法などの乗合路線規制の柔軟化
	125-23.企業努力を促すしくみ。輸送秩序を保てる範囲での規制緩和（営業区域の拡大等）	264-23.過年度の収支実績を前提とした国の補助金制度の見直し



バス事業者が 期待する制度・政策(90社)

【D】制度・政策

【D-3】

人材支援

32-21.賃上げ支援を重点的にしてほしい
37-23.とにかく、良いドライバーを確保して、貸切部門で売上げを上げること
38-21.ドライバー不足から繁忙期（稼ぎのチャンス）に一般貸切事業へ人員の配置が出来ず
75-21.運転士不足が解消する施策を希望
78-21.地方では人口減による労働者不足もあり、旅客事業へ就業しやすい環境が必要
79-21.運転士がいない限りバスを運行することができないため、大型二種免許を取得しようという若手が増える取り組みを期待したい
79-23.警察官、自衛官、消防士などの公務員退職予定者に対する転職先としてバス運転士を一つの選択肢として積極的に働きかけてもらいたい。
85-21.運転士不足に対応するため、待遇改善費用の支援
101-21.運転士の高齢化等による従業員の確保と社会構造の変化への対応が急務である
108-23.深刻な人手不足に対応するため、二種免許取得支援や定住・定着促進制度の更なる拡充を期待
110-23.運転士確保に対する支援（マッチング、イベント開催等）
113-21.乗務員確保は輸送力維持と公共交通利便増進には不可欠である
114-23.公共交通事業者単独では人材確保に限界があるため、国や自治体が主体となった運転士確保支援制度の充実が必要と考えます。具体的には、大型二種免許取得支援、公共交通の魅力発信、合同採用イベントの開催など、人材確保につながる施策を期待します
115-23.人材確保支援の拡充
116-23.人材確保支援の拡充
201-23.路線バス乗務員確保の為の抜本的な支援制度
214-23.運転士を含めた社員の処遇改善のサポート
214-23.大型二種免許の取得要件を大幅に厳しくし、その有資格者を一定期間雇用した後に一人当たり〇十万円といった補助金を出してほしい。そしてその金額は全額その運転手の給料に非課税で上乗せできるようにしてほしい。そうすれば運転手のなり手が増え、貸切で収益を出し、結果会社を黒字に近づける可能性が出てくる。路線事業のみで黒字化するには地方への圧倒的な人口減少対策をしてほしい。
223-23.人材の派遣
235-23.人材育成支援
242-23.人材採用にかかる支援制度



バス事業者が 期待する制度・政策(90社)

【D】制度・政策

【D-4】

投資支援

32-21. 車両購入補助を重点的にしてほしい

34-21. 車両の補助を現在の5年間1500万を車両価格高騰の為2000万位にほしい

73-21. 人材確保が難しいので自動運転が望まれるため

81-23. 2. テクノロジー導入による「業務負担の大幅な削減」・国が完全キャッシュレス運行の基準を緩和・統一し、運転手の「両替対応」「運賃箱の管理」「現金過不足の確認」という精神的・時間的負担をゼロにする。・点呼やアルコールチェック、拘束時間の計算などを自動化する
共通システムの導入を支援し、運行管理者の負担も減らす（運転手に還元できる環境を作る）

86-23. ・キャッシュレス推進に向けた支援

91-23. 停留所や乗降所の設備支援等

96-23. 沿線への公共施設、商業施設等の誘致。車両等、ハード面での支援

118-23. 車両購入補助の増額

228-23. 中古車両購入費の補助

242-21. 車両の老朽化



バス事業者が 期待する制度・政策(90社)

【D】制度・政策

【D-5】

計画・運営体制

24-23.公共交通が絶やさずに運営できるように公設民営にしたいです。
81-23.上下分離や公設民営は「財務リスクの分散」や「資産保有の負担軽減」には有効ですが、現在バス業界が直面している最大の課題である「深刻な運転手不足」の直接的な解決策になっていない
97-21.補填・補助では、何も解決されない
110-23.事業運営に係る官民の役割分担の整理や公設になることによる事業の自由度、意思決定スピードなど細部にわたった制度設計が必要であると思料。またそこを誰がしっかりリードしていくのかなど、体制づくりが肝になると考える
119-22.自治体首長の交代や政治的判断が優先されることで、地域交通計画の整合性が失われ、形骸化している点にある。特に、自治体が主導するコミュニティバス等の施策が過度に優先され、地域の基盤である民間路線バスとの連携や、役割分担の最適化を軽視する傾向が根強い。今後、自治体や異業種との真の連携成果を生み出すためには、政治的思惑を排し、地域交通全体の持続可能性を見据えた公平・客観的な協議環境の構築が不可欠である
119-23.地方自治体における公共交通計画が、首長の交代や政治的判断によって形骸化している現状があり、国からの適切な指導・監督の徹底を求める。特に、自治体が自社運営のコミュニティバスを優先するあまり、地域の足を支える民間事業者の路線が軽視される傾向は早急に是正されるべきである。また、観光振興や教育委員会関連の運行には予算が措置される一方で、民間路線の維持・存続に対する予算化が進まないという財政支援の不均衡が生じている。国や自治体においては、部局を超えた縦割り行政を排し、地域交通の担い手である民間事業者路線への公平かつ安定的な支援・予算措置を講じることを期待する
132-23.国民が日常生活、社会経済活動を行う上で、「移動」は必要不可欠であることから、公共交通＝社会インフラという概念のもと、上下分離による公有民営化等の制度の導入が日本でも一般化されることが必要であると強く思います。県で導入にいたらないのは自治体の財源不足が主要因と思われる
132-23.公共交通を中心とした、まちづくり。意識づくり
134-16.乗合バス事業共同運行計画 ACTIONPLAN2026の実践
207-21.利便増進計画の策定、実行
〇-23.昨年4月1日から市とバス事業者8社で組織される「一般社団法人」が発足し、本格稼働している。EVバスのリースが行われたが、リース台数が少ない



バス事業者が 期待する制度・政策(90社)

【D】制度・政策

【D-6】

その他支援

32-B. 10年20年先を見ると、人材、車両など不安な点が多い。国、自治体ともに支援をお願いしたい

73-23. 子供やお年寄りが無料乗車するための補助金

78-23. 各自治体や広域圏単位で専門的な知識を持った職員の派遣を希望する

79-23. 利用の多いバス停・ターミナルの利便性・快適性向上について、公が保有・管理している資産（主に道路）への改良・改善について積極的に関与してもらいたい。

81-23. 運転手の社会的地位の向上・「地域のインフラを支えるエッセンシャルワーカー」としての広報・啓発→自治体主導で運転手の重要性を住民に啓発し、社会的地位や感謝の機運を高める。

86-23. 2種免許受験場所（指定自動車教習所）の拡充

124-23. 赤字補填、限りある補助金では利益を生み出すことが不可能で、民間企業の待遇改善や必要な設備投資が出来ず、特に地方の人口が少ない地域の公共交通事業者は事業継続が大変困難な状況です。

本当に地域の公共交通が必要であると考えるのであれば、地域の公共交通を確保、維持していけるよう、地方の民間企業の運送事業者に対して待遇改善（運転士の確保）や設備投資（車両の代替え）が可能となるような、新しい支援施策をお願いしたいと切望しております

125-21. 新規路線を考える上で補助金は不可欠

133-21. EV化や自動運転といった取組みには、多額の投資が必要となるが、バス事業の将来のために必要な取組みであるため

225-23. 連携した安定したバス運行に対する取り組み

246-23. 支援制度もそうですが、国・地方自治体と事業者が上手に連携していくことが最も大切だと考えています。先日県の交通空白地解消会議に同席・プレゼンの機会をいただきましたが、事業者と国・地方自治体との間に距離感があるように感じました。

交通空白解消に本気の事業者がもっと必要な情報を吸収できるような場があったり、チャレンジしやすい環境があるとよいと思います。

251-23. 自治体の関与が以前より多くなったと感じているが、補助金の負担等については従前の制度に則った負担しかされない場合が多い。いわゆる「口だけ出す」状態が増えているため、自治体側が公共交通という趣旨で関与を増やすのであれば、相応に負担する義務を負っていただきたい。

252-23. マイカー利用を制限してバスに乗ってもらうための支援制度。例えば自治体からの運賃収入補助で、利用者の負担を減らすことでバスに乗ってもらうためのルール作りなど。

253-23. 公共交通の再編・モード転換等行う場合、専門的な人材が不足している。専門的機関の伴走支援を行う制度があると良い



バス事業者の 価値観・思想(90社)

【E】価値観・思想・認識

【E-1】

公共交通の役割認識

1-16.生活便の利用があるため、出来る限り減便にて対応していきたい。

1-18.安心安全運行を教育し、指導徹底による快適なサービスを提供していく。

1-B. AIやICT技術も柔軟に取入れながら、地域のお客様にとって「なくてはならない足」であり続ける事を目指します。

7-B.バス事業は地域の移動基盤として、いかなければならない。自治体、他事業者とも連携強化して、持続可能性・利便性・安全性・効率性の向上に向け、努力していきます。

24-B.地域の方々が困らないようにインフラ事業者として維持していきたいです。市の人口を増やしたいです

27-16.市のコミュニティバスのため

38-18.利用者に安全・安心を提供する「ゆとり運転」とバス車両における安全上必要な装備を考えます。

39-17.利用者に影響するものは最終手段

80-B.路線バスの充実度合いが町の魅力につながると思いますので、地域の為にも充実した運行を継続していきたい

87-18.安全運転教育が基本と思っている

94-A.路線の廃止を避ける為、普通に一種で運行できる小型バスを導入しタクシー事業者を委託先とする管理の受委託を実施

99-16.公共交通のための維持が不可欠

101-18.公共交通事業として運行に際しては、輸送の安全の確保が事業経営の根幹である

103-18.交通事業者の使命として、安全・安心は何よりも重要と捉えています

110-B.当該エリアでは人口減少数および少子高齢化が他都市に先行して進んでおり、事業環境は今後も厳しい見通し。一方、路線バスは当該エリアを広くカバーしており、今後も街の発展を支える基盤として重要な役割を担う。当社単独での経営努力はもちろん、将来にわたって持続可能な交通ネットワークを実現するため、行政、交通事業者、その他関係者を巻き込んだ連携を主導していくことで、当該エリアの発展に今後も貢献するとともに、同様の課題が今後発生する他都市の先行事例となるような取り組みを推進する

124-16.地域の公共交通確保、維持のために出来る限りの使命を果たしていきたい

124-A.バスとタクシーの双方を所有する会社となりましたので、多様化する公共交通のニーズ（特にダウンサイジング）に迅速に対応できると考えております。引き続き地域の公共交通の受け皿となれるよう取り組んでまいります

214-B.本当になくてはならないものであれば、公共交通を「社会資本」と位置付けた抜本的な政策転換が必要ではないかと思う。

229-1.高齢化社会の加速がある中で、交通政策の役割は重要であり、課題も大きい

235-B.地域の重要な交通インフラを担う事業者としての責任と使命を強く認識し、安全・安心な輸送サービスの提供を最優先に、地域住民の皆様の生活や観光を支える公共交通の維持・発展に努めてまいります。

241-17.事業の特性上、終発の繰り上げ、土休日の減便等の運行時間帯を短縮するような対策を講じることができない

242-B.今後も地域交通維持のため努力する

251-18.安全の確保が最優先である



バス事業者の 価値観・思想(90社)

【E】価値観・思想

【E-2】

危機認識

14-18.最低限、乗務員の確保が出来ないとバス運行が成り立たない。乗務員の平均年齢も年々上昇傾向となっている。また、以前に比べ運転に関するスキルが下がってきたよう見受けられる。

27-13.給与に不備か

32-18.車両の老朽化で年々車両を見直しが必要なので

32-A.人材確保について。外国人労働者も自治体からお話ありましたが、利用者が高齢者、子供によりコミュニケーションという面でうまくいけるのか不安

35-18.人材確保が最優先である事に変わりはない

39-18. G X・D XやAIによる業務改善において、それを使用できる職員を育成することが第一

40-18.事業拡大には、現状の物的資源以上の投資が必要

43-18.車両の老朽化が進んでいることから、新車、中古車を含め車両更新を積極的に推進することにより、経営の根幹である安全・安心対策の強化にも繋がるものと考えため

68-12.貸切バスの受注が良くない

73-18.人材が育っていない

75-18.運転士の高齢化により、認知・判断・操作の遅れが考えられる

91-18.車両が古いので修理代にコストがかかっている

104-18.車両老朽化している

110-18.現状の事業運営で既に要員が足りていない状況であり、運転士がいなければ拡大は不可能である

114-11.人口減少や運転士不足が継続しており、事業環境の大幅な改善は見込みにくいと考えています。そのため、6か月後の業況も引き続き厳しい状況が続くと見込んでいます

118-13.人手不足の慢性化

123-16.運転士不足。2024年問題で勤務間インターバルを確保する上で、ダイヤの減便や廃止は避けられない

201-11.燃料費の高騰、調達に不安を感じている

201-12.燃料不安（イラク情勢）

206-18.正直、十分な教育ができず、人員繰りに疲弊している。「いつ事故が起きてもおかしくない」と言わざるを得ない

207-18.バスの老朽化

213-18.現状許可範囲外で協業事業がある可能性がある

223-11.状況が改善する見込みがない

232-11.運転手の平均年齢は優に60歳を超えている。

232-12.6か月後は路線補助金が無くなり出している

232-17.もはや大型二種運転手を増やすことに望みはかけられないので、バスの運転手がいなくても公共交通が維持できる方法としてデマンドが考えられる

233-17.業界全体および国全体として今後、要員が根本的に増えることはなく、やり方を見直す必要あり、これは地方交通においても変わらない考え方である

235-11.先行不透明世界情勢・物価上昇の常態化・運転手不足・運賃改定による逸走

235-17.乗務員の処遇を改善してバスの運転手が就職先として選ばれる職種にならなければ、事業として立ち行かなくなる

238-11.地政学リスクによる燃料高騰

249-11.収入が大きくは変わらない中で、燃料費増や人件費増が見込まれる

250-11.市内・近隣への通学する小中高生の大幅な減少が進行中

250-18.平成9年・10年頃の車両が2台運行しており、修繕費が高む上に部品がない状況

251-11.中東情勢や物価高騰、乗務員不足の影響など、先行きが不透明

253-11.燃料、人件費等の経費増の懸念

254-18.新規車両の更新、増車に対応する資金が必要

256-18.コロナ期に車両更新を抑制したため老朽化が進んでいるほか、故障等により車両余裕がない

269-11.黒字は維持できているものの投資余力が少ない

269-11.物価高騰



バス事業者の 価値観・思想(90社)

【E】価値観・思想

【E-3】

構造認識

14-22.事業者間だけでは解決が困難。行政介入による資金援助が不可欠。

20-2.人口が減っているのだからがない

38-17.ドライバーは、貨物運送業界との賃金を比較し、現行収入より高い待遇の企業へ転職する傾向が見られます。責任に対する対価が低いと考えます。

68-16.行政に相談しても、財政が厳しいので良い回答は少ない

68-22.自治体は財政がかなり厳しい

81-B.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

113-B.公共交通事業はもはや、共創の時代である。事業者が一体となって、利便増進に取組むことでマイカーを減らし、渋滞解消の諸問題を解決することで、乗務社員の労働環境は一定程度解決する

223-18.事業の継続、拡大は安全の確保の上でのみ成り立つ

246-B.今後の日本はさまざまな要因により、何も対策を講じなければ交通空白地が増え、交通弱者が増えてしまうことが確定しています。担い手不足、人手不足の影響もそれに拍車をかけていくこととなるでしょう。今はまだ、ギリギリ何とかなっている状態だと思います。だからこそ廃路線や減便で何とかなっていますが、今ここでしっかりと手を打っておかなくては取り返しのつかない状況になることも容易に想像ができます。とはいえ、公共交通は人体で言う血管と同じです。鉄道が大動脈だとしたら、タクシーやデマンド交通が毛細血管と言えるでしょう。その大動脈と毛細血管をつなぐ動脈と言われる非常に重要な部分がバスです。ここを本気で考えて行ける環境づくり、制度の用意が必要です。私は、これらの課題解決に本気で向き合える一事業者でありたいと考えています。引き続きよろしくお願いいたします。



バス事業者の 価値観・思想(90社)

【E】価値観・思想

【E-4】

経営判断・現実対応

1-A.利用者減による売上減少をどうカバーするか、バス教室を通じ利用者増に繋げたいと思います
19-18.地方であり、雪道対応など、人が行う仕事ですので教育が重要
20-18.事業拡大はしない
34-18.車両を新しくすれば修理費用の消滅ができる為、6年毎に更新したい
40-16.地方都市での公共交通を維持していくための最小限の路線規模。
68-18.事業拡大は考えていない。リスクが大きい。事業を徐々に縮小していく考え
78-16.不採算路線については関係自治体と存廃の協議が必要と考えている
78-18.資金、収益性から最低限の設備投資しかできない
91-B.あと3年（令和10年度末）で事業がなくなるので、順調に路線の移行や、資産等の移譲などがうまくいくように考えていきたい
96-18.事業運営上、必要人員の確保。サービスの維持は重要
97-4.利用人数・売上増でもより拡大するか、逆に辞めるか考慮
97-16.変更するのも事務的手間と調査・分析の余裕がない
97-18.最新設備の車両で安全他を大分カバーできる

101-16.利用者の高齢化や人口減、社会構造の変化を考慮すると路線の見直しや車両の変更などが必要と思われる
110-16. 将来を見据え、市と路線維持が困難なエリアについて、他モード転換を含めた再編および支援等について協議中
113-18.事故を減らすことは、直接的に保険料の引き下げなど直接的な効果があり、また離職防止にもつながる
114-18.地方の中小事業者が人材を確保するためには、大手事業者との賃金格差を縮小する必要があります。そのため、賃金・手当の引き上げや職場環境の改善に取り組んでいます
115-18.労働集約産業の為、ドライバー確保が急務である
116-18.労働集約産業の為、ドライバー確保が急務である
117-18.事業拡大ということであれば、新たに社員（乗務員）を雇用することになる
118-18.車内の快適性や安全性が燃費効率が高く、購入後のメンテナンス代や修繕費用が安い傾向にある
118-20.研修会の実施
119-18.安全への投資は、企業の存続・事業拡大、そして地域インフラの維持に不可欠な「最優先投資」と考える
124-11.物価および金利の上昇はもうしばらく継続するものと考えております

124-18.事業拡大には人的資源の増加や維持が絶対条件である
125-18.利用者の安全安心を担保するために必要。無事故、サービスの質は社会的信用につながり、人手不足解消につながると認識している
126-18.人手不足の解消
127-18.労働条件に見合った賃金を目指す
129-18.事業を支えるマンパワーへの投資
132-18.当社の事業形態での事業拡大には人員確保が条件となることから、従業員の処遇改善により外部からの人材確保が必要である
133-18.公共交通の利用促進のためには、利便性向上が最も必要なことである
134-18.現場の働きやすさの向上は離職防止と新たな運転士の採用にとって重要
220-18.人員の若返りと確保が無ければ業務維持は困難
223-16.急な減便、廃止はできない
228-18.事業拡大は見込めないため、現状維持対策として従業員の処遇改善が必要
232-11.燃料費を含む物価高騰に多少は慣れる（諦めがつく）だろうから。（下がるとは思っていない。）
246-23.事業者も頭を使い工夫しなくてはならない。自治体や国にいただいた仕事を、いただいたままただやっていたらいいわけではなくどうしたらもっと利用者が増えるのか、利便性の向上を図れるのか等を当事者意識
249-18.一般路線以外的高速・貸切・契約輸送等で事業拡大を図る
253-18.人材不足 業務の効率化
269-18.事業拡大に人材は必須



バス事業者の 価値観・思想(90社)

【E】価値観・思想

【E-5】

苦労話・現場努力

7-17.従業員への処遇改善は自社が選ばれる為には仕方ないか?限度がある

7-A.運転者不足だけでなく、整備士も不足している。苦しくて、賃金を上げるしかなく、それでも限度がある

38-A.公共交通においては、市民がいつでも自由に利用できる環境を整えたいと考えていますが、デマンドバス利用について、各個人における環境の違い（スマホが無くweb予約ができない、固定電話が使えない、等）で必要な時に利用が出来ない市民の方々がたくさんいらっしゃいます。理由はwebが中心であり、固定電話で予約を取る時間はwebよりもずっと後になります。必然的に電波の届かない地域の市民やスマホを持たない市民の方々に予約が取れない不便さを感じさせています。

43-A.長引く円安、中東情勢の悪化に伴い、原油価格の高騰、高止まりが続いており、今後さらなる価格の上昇が懸念される中、その対応策に苦慮しておりますが、当面の対策として、タイヤの減便で極力上昇分を吸収している

56-A.運転士不足に伴う減便等の調整、人材確保に苦労した

68-A.バス車両の老朽化が進んでおり、修繕費が大きくなっている。路線バスの赤字を貸切バスの利益と委託収入で賄ってトントン。良いバスを買えば、償却費で赤字になる。結果、車両の入れ替えが進まない。

73-A.優良な人を確保したい。以前、人員不足で雇った人の質が悪い。改善したいが退職をちらつかせて怠慢な態度で乗務している。教育して変えたいが、そういう人ではない。人員を補充して入れ替えたい。

79-A.厚生労働省の改善基準告示へ対応するため、始発便の繰下げや最終便の繰上げを行ったが、利用者の理解が得られない場合があった。

79-A.近年、風水害災害が激甚・頻発化するなか、緊急的な運行情報（運休等）の旅客への発信が十分に出来ていない。特に外国人を中心とした不慣れた観光客への適時のお知らせが課題である。

85-18.運転士不足の状況は変わっていないが、今在籍している運転士等手持ちの人材にて安全運行の確保ならびにサービス向上に努めなければならず、人材の質的向上のため、教育は重要であると思う

96-A.利用者減少、乗務員不足（高齢化）による持続可能な事業継続。乗務員の働き方改革、労働環境改善に向けた改善基準の見直しは理解できる一方で、根本的な人材不足が解決しない限り、サービスの低下が加速する現状にある。

101-A.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、大型普通免許、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確保・苦慮している

108-A.観光路線で繁閑差が大きい。人手不足により局所的な需要増に続行便を出せないこともある

110-A.国の交通空白解消緊急対策事業の一環として、行政、タクシー事業者、バス事業者、鉄道事業者が一体となって交通課題の解決に取り組むコンソーシアムを組成した。今後様々な交通に関する業種、会社の垣根を超えた議論や施策を一体的にやっていく母体ができ、参加メンバーが交通を連携して守っていくという思いを共有し取り組めたことは非常に大きな一歩であると考えている。今後さらに関係性や議論の深化を進め、交通ネットワーク維持に向け一体となって取り組みを進めていく

114-A.運転士の確保に苦労しています。運転士の高齢化が進む一方で、若年層の応募が少なく、退職者を十分に補充できない状況が続いています。大型二種免許保有者の減少や、他業界との人材獲得競争の激化が主な要因と考えています。そのため、賃金・処遇改善や採用活動の強化に取り組んでいますが、抜本的な改善には至っていません

115-A.上下分離や公有民営・委託事業に向けた取組を自治体と協議しているが進展がない

116-A.上下分離や公有民営・委託事業に向けた取組を自治体と協議しているが進展がない

118-A.車両更新の遅れによる故障等、修理部品の調達が困難

119-A.公営交通への運転士の流出

123-A. 2024年問題や高齢化に伴う運転士不足

125-A.一人の乗務員がタクシー事業、バス事業（乗合含む）に携わっている。その事により安定した給与を支払う事ができ、乗務員も公共交通に役立っている気持ちになりモチベーションが上がっていると感じている

129-A.「運転士の高齢化」 現在、運転士の平均年齢は53歳であり、新たに入社する社員も40～50代が多い。今後、多くの社員が定年退職を迎えることが見込まれるため、それに対応する必要があるが、若手人材の確保が難しく苦労している

132-A.現在、経営安定化に向けた取り組みとして、路線バス車両の一部を中型二種免許で運転可能なマイクロバスにダウンサイジングし、マイクロバスであれば経験がなくても運転したいといった希望者を社内外から募り、一定数の人員を確保した。それにより大型バスの運転可能な既存の運転手を高速バスや貸切バス乗務にシフトさせることで収益を確保しようと取り組んでいる

133-23.行政側に公共交通に関する知見が十分に積みあがっていない

133-A. 2024年問題への対応と、需要のミスマッチ解消に向けた対応に苦労している。朝の通勤・通学時間帯の分散に向けた時差出勤など関係者間で連携して取り組むたい

201-A.どのバス事業者も同じと思うが乗務員の確保に最も苦労している。

202-A.人手不足

213-A.地域公共交通網など長期すぎる計画へのフットワークの悪さ。地域団体（法人）との連携は良

235-A.乗務員はじめ人材の確保に苦慮

240-A.島内で唯一の公共交通として、維持継続していること

242-A.学卒運転手養成、将来を担える人材確保

243-A.ドライバー不足

250-A.過疎地域の路線バスの経営維持に明るい未来はない。全ては人工減少、少子化が全ての原因である。

252-A.・かなり広域な営業エリアをほぼ1社で乗合バスを担っているため、乗務員不足は地方路線の減便、廃止に直結してしまう。そのため効率的な再編を進めるが、複数自治体にまたがる広域路線は自治体ごとの思いも違うため、調整に苦労している。これについては行政（振興局）に積極的にリーダーシップを取ってほしい。

・当社のメインエリアは観光都市でもあるため、好調なインバウンドを始めとした観光利用で得た利益を生活路線の維持に充当し何とか維持している。営業努力で得た利益を赤字路線で食いつぶされてしまうのは苦しいものがあるため、支援の形を見直して欲しい。

・乗務員の確保が喫緊の課題であり、人件費の向上や職場環境の改善などに取り組む、安定した採用につなげたい。外国人採用にも取り組み始めたが、初めてのことで会社としてうまく対応できるか不安はあるが、長く働いてもらえるよう取り組みたい。

254-A.乗車人員、乗車料収入が増加しても単独黒字とならない。（補助金の額が変化するだけで、経営実態は変わらない）

269-A.運転士採用に苦慮している



バス事業者の 価値観・思想(90社)

【E】価値観・思想

【E-6】

経営者の想い・考え

14-B.公共交通と言うなら公共の資金(税金投入)が不可欠である。過去、民営で事業が成り立っていた時から考え方が変わらず、少子高齢化・人口減少などの環境変化に制度が順応できていない。行政も事業者が行うものとの間違った認識があり税金投入には消極的で、事業者が減便・廃止の案を出す責任転嫁とも思える反対表明の立場を取る。そして事業者が経営破綻して路線が失われるまで動こうとしない。元来、公共交通は行政(国・地方自治体)が担うべき問題で、事業者が単独・主体で行えるものではないと思われる。

35-B.地域間で温度差があり、事情に応じた事業の費用が求められており、行政への働きかけと、共通のビジョンの構築が必要であると思われる。

38-B.公共交通であることから時間に正確で運賃は安く、市民生活のうえで役立つものでなくてはならない。しかし、市民の30%は路線バスが運行していることも知らない。路線バスが走っていることを知っていても停留所が自宅から遠いので利用していない。実に半数以上が関心を持っていないように感じます。また、移動に便利であるデマンドバスは地域に240か所の停留所を擁しており、路線定期運行よりも行動範囲は広がるが、平日5台の運行では予約が取りづらい時間帯があるため、予約が取れるような改善策が必要である。

40-B.弊社では、創業以来、コロナ禍の中にあっても1日も休むことなくバスを運行し続けている自負もあり、それが公共交通事業者の使命と思っている。しかしながら、地方では人口減少が続く中事業者独自の自助努力だけで、将来に渡って事業を維持していくには厳しい状況である。現状の欠損補助の仕組みでは、満額補填されるわけではないため社内の他部門からの内部補填や借入金において路線バス事業を維持していかなければならず、嫌煙な事業運営のためには地方行政が運行主体となり、事業者が安定的に運行を受託していくような仕組みが必要と思われる。

43-B.現在、公共交通としてのバスは、生活路線として、すでに地域の生活に密着し、必要不可欠なものになっており、さらに、高齢化社会の進展に伴い、公共交通としての福祉的役割が重要性を増してきている。しかしながら、バス会社としての企業努力も限界に達してきており、今後も持続可能な地域公共交通として維持していくためには、国、関係自治体の連携協力が欠かせないと思う。

56-B.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」へ推進することで更なる成長を目指したい。

68-B.やってられないが、仕方ない

79-18.現場の働きやすさが高まれば、業務意欲向上に繋がり、さらには採用へのアピールに繋がる

79-B.路線バス事業の持続可能性向上のため、路線退出にかかる規制緩和を強く望む。高齢化が進む中、公共交通の役割は高まっていると考えるが、これまでのように市街地を無計画に広げていては人手不足の公共交通機関がカバーできず、大量輸送による効率性も生まれない。自家用車の利用を前提とした市街地の広範化と道路拡充に偏った地域政策を見直し、コンパクトにまとまった市街地形成と両輪でないと公共交通の持続は難しい。

80-18.運転士が必要

81-18. ■従業員の処遇改善(賃上げ、福利厚生)
[理由]1.人材の確保と流出防止(採用力の強化)・現在、バス業界は他業種との労働条件の格差から、深刻な乗務員不足に直面しています。処遇を改善することは、求職者への強いアピール(採用力の向上)になるだけでなく、熟練ドライバーの他業界への転職を防ぐ(離職率の低下)最も有効な手段となります。

2.安全運行とサービス品質の向上(リスク管理)・バス運行において最優先されるべきは「安全」です。・福利厚生の充実や賃上げによって従業員の生活基盤が安定し、労働環境が改善されれば、精神的・肉体的な余裕が生まれます。これが疲労運転や不注意による事故のリスクを激減させ、結果として乗客への質の高いサービスや安全の確保につながります。

3.路線維持と企業存続(事業の継続性)・運転手が不足すると、減便や路線の廃止を余儀なくされ、企業の収益基盤そのものが揺らぎます。・処遇改善によって人員を安定的に確保できて初めて、ダイヤを維持し、地域インフラとしての社会的責任を果たしながら利益を上げるといふ「健全な経営サイクル」が回ります。

94-B.公共交通を社会インフラとして位置付け、その維持確保は公の責務の一つとして認知されるべき

97-B.公共交通路線での利益を追求している訳ではなく、地域貢献が目的。本業の車整備・販売の他、貸切バス・タクシー事業も行っている。他事業に影響が無いよう公共交通事業経営もある程度成果の得るものにしてこの先も継続していけるよう改善していきたい

101-B.高齢化や地域人口の減少など昨今の状況を鑑みたと、公共交通事業においては、地域社会における重要度と責任が年々増しており利用者からの期待も大きなものとなっている。今後さらに社会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考え、今後も関係各所と更なる協力体制を構築し、未来に向けて取り組みたい

108-18.業務経験と知識の豊富な人材がいないと事業拡大は図れない

201-18.処遇改善が必須である

201-B.今後の人口減少による利用減、安定的なバス乗務員の確保を考えると、地方の乗合バス事業者を支える抜本的な考え方(公設民営や民託)が必須となると思います。

206-5.バスのラッピング等の広告収入の減少。減便する中、効果を自信を持って言える立場でない。

206-B.両備グループの運輸職の採用戦略はほとんど他を引き離して効果を出していると思います

211-18.直接、お客様と接する立場は、リピーターにつながる

225-18.人材教育が優先

225-B.絶対的な乗務員不足の解消に向けて、連携して取り組んでいただきたいです

228-B.乗務員不足が続く中 現状のダイヤを廃止する訳には行かず、総合的なダイヤを見直し、減便を行い、運行を維持している。利用者が利用されていた便を減便した事で、苦情も多くあるものの、ダイヤを維持する事が公共交通事業者としての役割と認識しています。交通空白地帯を無くす国土交通省の交通リ・デザインについてある程度の理解はありますが、これによる路線バスの輸送人員にも大きな影響があります。

232-18.何よりもまず「人」であること。質のいい人材を雇い、さらに質のいい従業員に育て、質のいいサービスを提供し、必要な運賃をいただき、十分な報酬を払う。

232-B.民間事業者が「公共」交通を担うのは、誰よりも地元の移動を支える重要性を理解していることだと思う。そうでなければ赤字事業は切り捨てて然るべきで、それが民間企業として当たり前のはずである。

それを飲み込んで運行を続けている実態を行政に十分理解してもらい、田舎のバスの運ちゃんにはプライドのある職業だと確立していきたい。

233-18.人の量ではなく、質の重要性がより増えてきていると考えるため。優秀な人材が最新の技術を駆使して、効果的効率的に社会に貢献していくことが今後の地方企業には不可欠であると考えます。

235-18.安全安心が何より基本であり、それを担保するために人材育成が重要

243-B.もう、やれない

246-17.法令は守りつつ、稼ごうという人は稼げて、自分のリズムで働きたい人も満足できる環境づくりが必要

252-18.事業拡大には乗務員が必要である

252-B.人口減少や乗務員不足など事業の縮小が進むが、公共交通は無くってはならないものだと思うので、法制度の見直しや、乗務員の魅力度の向上や待遇改善、さらに自治体にとっても公共交通は重要だと思うので、もっと積極的に公共交通に関わっていただきたい。またそれができるように国としても予算措置をお願いしたい。

269-B.地域を維持する為には、社会インフラである水道・電気・ガス・バスが必要だが、これからは真のコンパクトシティを推進しない限り、広範囲に点在するエリアで維持は困難



鉄軌道事業者が 認識する主要課題(34社)

【A】リスク認識

【A-1】

人材リスク

4-1.運転士、技術職などで人材確保が進まず、退職の状況によっては減便あるいは設備の適正水準の維持に支障が起りかねない状況。これまでは、人口減少が将来の不安要因として大きかったが、最近はその前に人材の確保定着が深刻な課題となっている。また、人材確保のため、休日の増加等の勤務条件の改善を図りたいが、人出不足が足かせになっている。新卒だけでなく中途採用にも重点をおき、就職サービスを活用しながら採用活動を強化している。

12-1.現場社員不足で作業が進まない。

25-1.退職者がいる。

42-1.運転士不足に伴い、減便(事業縮小)せざるを得ない状況。

63-1.従業員がいなければ、車両や設備が充実しても業務ができないため

104-1.人手不足が続くと事業継続が難しくなる

132-1.引き続き乗務員不足。近年、軌道では減便を実施。対策として、処遇改善をしているが不足解消は未だ見通せていない。



鉄軌道事業者が 認識する主要課題(34社)

【A】リスク認識

【A-2】

需要減少

9-1.各自治体等と連携した誘客促進事業など

10-1.地域の問題なのでむずかしい。対応に苦慮している

11-1.若手が定着しない、又、入社希望が来ないので、採用に予算をかけている（2026年度～）

31-1.沿線地域の著しい人口減少に歯止めがかからない中、観光誘客を主軸に取り組んでいるが、地政学的に不安定な情勢による物価高騰の影響などにより、今後の観光利用の停滞・減少が懸念される。

74-1.鉄道の利用者は、地元の利用者が中心で、さらに、高校生の利用が7割となっている。人口減少で、高校生の利用者減少が続き、収入面での大きなリスクとなっている

83-1.沿線人口減少は利用者減に直結し、収入減となることから、自社独自の取り組みのみならず自治体をはじめ観光施設と協働することで収入の確保に努めている

89-1.沿線の人口減少が加速する中で、当社の収入減となっている「通学」の収入に関して、大きく関わってくるため、町と県と一緒に人口減少対策（企業誘致、移住、少子化対策）をしていく必要がある。

96-1.持続可能な事業継続には避けては通れない課題

259-1.やはりパイの減少は圧倒的な課題

263-1.少子高齢化に伴う通学生の減少により大幅な収入減となっている。

263-11.沿線の人口減少



鉄軌道事業者が 認識する主要課題(34社)

【A】リスク認識

【A-3】

コスト増

燃料費

10-11.中東情勢

69-1.今年3月から中東情勢悪化により燃油の供給不安で価格が1.5倍以上に急上昇し、今の価格で年間推移すると、50百万近い支出増となる

71-11.中東影響が想定される

72-1.中東情勢不安による原材料等の急激な高騰が見込まれる

263-11.原油価格の不安定



鉄軌道事業者が 認識する主要課題(34社)

【A】リスク認識

【A-4】

設備・資産

10-12.老朽化設備修繕費

48-1.理由：線路の老朽化が激しく、枕木とレールの締結にリスクを感じます

対応：補助金を使って毎年部分的に修繕します。果たして修繕のスピードと老朽化のスピードとどちらが早いのか

95-1.車両の重要部全般検査費用が国の補助採択が得られない。県も国の採択から外れたものに対して補助は出せないと言っている。沿線市町の負担がこれ以上増すことについても異議が出ている。検査を受けれないと減車、減便等が発生する

113-1.車両の老朽化、価格の高騰、海外車両のメーカーの対応不可、日本の車両メーカーで路面電車の低床車両製造が一社しかない。対応については、全国の路面電車事業者において、基本設計を同一とする。国への基本設計補助要望。高騰に関しては、運賃値上げで対応する。

136-1.旅客車両10両のうち、6両は新車導入後30年経過、残り4両は中古車両で経年50年以上となる

209-1.鉄道インフラは単独では解決できない問題で自治体の理解が必要不可欠。

218-1.特殊狭軌線の車両を作るためには、かなりの費用が掛かるため

231-1.鉄道車両については、老朽化が進んでいるものの、高価であり地域鉄道事業者の財務体制では更新が不可能な状況にある

256-1.災害により設備損壊の場合の復旧には長期に渡り巨額の費用がかかる。

260-1.線路設備（開業以来）が50年を経過し、定期メンテだけでは健全性を維持することが難しくなり、抜本的な改修、更新が必要である。



鉄軌道事業者が 認識する主要課題(34社)

【A】リスク認識

【A-5】

制度依存・行政依存



鉄軌道事業者が 認識する主要課題(34社)

【A】リスク認識

【A-6】

社会情勢や構造問題

72-1.人口減少は長期的に不可逆的（構造的問題）であるため

259-11.コロナ禍前に回復しない、日中関係悪化、湾岸情勢悪化

263-11.昨年から続く熊騒動及び沿線の山火事による観光客減少など



鉄軌道事業者の 現状評価(34社)

【B】現状評価

【B-1】

利用(需要)状況

4-11.北陸新幹線開業効果が継続しているが、中期的には若年人口減少による通学利用の低下が懸念
31-11国内旅行需要は停滞傾向にあり、輸送人員も前期割れとなっている。物価高騰による節約志向により、国内旅行需要は今後も停滞基調で推移するものと判断する。
74-11.利用者の中心である高校生が減少している
83-11.利用状況はおおむね令和元年度水準まで回復している
89-11.人口減少とマイカー使用により、通学、通勤利用が減少している
104-2.観光客等の増加は見られるものの、通学利用の減少により全体的に減少となった
108-11.生活路線より観光路線の比重が高く、観光路線の伸び悩みがあるため
113-2.現在は、駅乗り入れ事業において工事の影響で電停が遠くなり、また運行本数も減少しているので、お客様も減少している
256-11.昨今の中東情勢を踏まえてもインバウンドの増加傾向あり
260-11.昨年度とほぼ同等で推移。当初見込み通り。



鉄軌道事業者の 現状評価(34社)

【B】現状評価

【B-2】

収支状況

4-18.落石、倒木の危険性のある斜面对策、線路電路・変電所の老朽化更新が多額に上る。
12-11.売上堅調
31-11.国内旅行需要は停滞傾向にあり、運輸収入も前期割れとなっている。
42-11.近年の物価。人件費の高騰によるもの急激な収支改善を見込めない
48-11.赤字額が過去最高となってきた
69-4.値上で逸走もなく順調に増収となったが、物価上昇でその効果が薄まったので、さらなる値上げが必要と考える
69-11.物価上昇、設備老朽化、自然災害増によるコスト増大。物価上昇が続く、今年度は運賃値上げも出来ない
71-11.万博の前年反動
72-11.営業利益が赤字
74-4. 2025年度に運賃改定を実施したことから、旅客運輸収入は増加したものの輸送人員は減少した。
83-11.物価の上昇等による営業費増。今後の燃料関係によっては悪化もある
96-11. 燃料費の高騰
104-6.人件費、物件費、燃料費などの上昇により、経費の増加には対応できない

104-11.収入減と経費の増加
107-11.人件費・原油・資材価格の高騰に収益が追い付いていない
110-11.人件費・原油・資材価格の高騰に収益が追い付いていない
131-11.営業損益では、大幅な赤字
132-6.処遇改善による人件費の増加、物価高騰の影響を受けた修繕費の増加などにより経費が増加して
136-4.運賃改定効果により増益している
136-6.物価高騰、燃料価格等、修繕費の増加が影響している
136-11.鉄道業としては老朽化による修繕・設備投資の計画がある為、厳しい状況。運賃改定（貸切）の効果による増益はあるが、費用の増加となっている
209-11.燃料費の高騰により、コストが増加し収益が圧迫されている為、業況は厳しい
231-11.燃料費の高騰、人件費の増加、その他諸経費の上昇に対し収入の伸びがない
256-16.黒字確保できている。（1路線のみのため）
260-6.補助金の活用や運賃値上げによる高騰分の補填を検討
261-11.数年前に運賃改定を実施したが、直近の物価上昇に追い付いていない為、客単価があげられない



鉄軌道事業者の 現状評価(34社)

【B】現状評価

【B-3】

資金繰り

さほど良くない

困難状況

4-12.短期資金の借入を継続しているが、借入額を減少させていくことが難しい。
42-12.他会計からの支援がなければ資金繰りが困難。急激な収支改善を見込めない
48-12.業者に支払いを待ってもらっている
69-12.6か月後は燃油の日々払いが増え、賞与支払等もあり、資金繰りは悪化する見込み
74-12.資金不足を自治体からの補助や支援金の前倒し支払いをお願いし対応している
83-12.大規模修繕費の支払い時期と補助金の入金時期がずれているため
95-17.自己資金がない為賃上げDX化AI活用は無理
259-17.収入の不足、費用の増大

72-12.施設老朽化のため
113-12.駅乗り入れ工事の設備費負担
132-12.ここ数年、限られた原資の中で、人手不足対策としての処遇改善や、老朽化施設車両への設備投資を可能な限り実施しているため
209-12.入金が減る一方、支出が増加している
260-12.そもそもキャッシュフローは自転車操業だが、手元にある資金でやっている
263-12.原油価格の変動や利用者の減少による

安定状況

31-12.出資関係自治体からの経営安定化補助金の前倒し交付により、資金繰りに支障は生じていない。
69-12.今のところ大きな支出が無いので安定している
71-12.当社が保有すべき水準の現預金残高を満たしている
96-12.金融機関からの貸し渋りが無い
136-12.直近では、大規模修繕等の計画がなく、補助事業収入も計画している為、資金繰りは良い
261-12.他事業も併せると悪くはない



鉄軌道事業者の 現状評価(34社)

【B】現状評価

【B-4】

人員状況

不足

4-13.運転士は定数を満たしておらず休日勤務が発生。技術職は不足分を外注に回さざるを得ない。
10-13.各電路保線車両に担当者が1名ずつしかいない。募集をしても入社しない（アクセスがない）
12-13.世代の偏り
31-13.臨時列車の運行等を行うにあたり、乗務員については欠員の補充を必要としている。
31-17.不足を生じている駅従業員を新たに採用するとともに、雇用の定着・確保を図る必要がある。
42-13.減便が続いている状況。全国的に運転士不足
48-13.月の勤務時間を超過している
69-13.高齢社員の退職、新規採用が少ない。運転士、車両係、保線・土木係が恒常的に不足している
72-13.乗務員・設備係員の不足。中途での採用も難航している
74-13.運転士候補は採用できたが、免許取得まで時間がかかる。工務の職員の確保ができていない
75-13.休日日数を増やすため不足になる
83-13.一定期間を要するため
84-13.離職者の増加・労働環境の悪化
96-11.人手不足
96-13.充足率を満たしておらず、休日出勤、時間外労働が頻発しているため
104-13.賃金や労働条件
113-13.運転士及び技術職になり手がいない
132-13.必要人員に対して欠員
136-13.退職人数に対する採用人員が比例していない
209-13.作業スケジュールの逼迫
256-13.従業員の高齢化
259-13.特に技術系が採用できない
263-13.運転士の退職による

適正

71-13.直ちに運行できない水準ではないため
89-13.適正人数だが、他大手企業と比べ、基本給の水準が低く、地方にある企業のため、応募は少ない
136-13.採用計画がある為
231-13.定員数を満たしている上、退職予定者に対する穴埋め措置も順調
260-13.基準要員は確保している。従業員の高齢化により、急遽の要員欠如が不安
261-13.現在は問題なし
263-13.運転士候補生からの運転士昇格者がある



鉄軌道事業者の 現状評価(34社)

【B】現状評価

【B-5】

サービス維持

可能

11-15. ころうして
69-15. 当面は現有社員の時間外労働、かけ持ち等で可能
83-16. 沿線自治体からの支援を受けている
132-4. 引き続きサービス面の向上等に取り組む
231-16. まだ、経営改善の余地あり。また資金繰りにもまだ余裕あり
261-16. 喫緊で運行に支障が出るほどの問題はない

困難

10-15. 技術の伝承に時間がかかる
11-15. 減便継続の状況下で収支改善は見込めないため
42-16. 運転士不足によるもの
48-15. 超過勤務によりダイヤを維持している
63-15. 人手不足である
71-15. 人員の確保継続に困難
72-15. 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、新規採用者（中途入社）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
74-15. 保線の技術職が不足。特に数年後の退職予定者の補充が見通せていない
83-15. 社員の高齢化、専門知識を要する人材の確保
84-15. 人口減少・採用が上手いかない
96-15. 乗務員の高齢化、採用難
104-15. 今後、定年退職者が多く、採用が追いつかない可能性がある
113-15. 定年退職者の増加、新規路線の対応不可
132-15. 人手不足に加え高齢化への対応が急務であるが採用人数が見合わない
259-15. 鉄道施設の円滑な維持管理が困難
260-15. 従業員の高齢化と技術職社員の技術力低下
263-15. JRからの出向者もあり、運転士が不足するから



鉄軌道事業者の 現状評価(34社)

【B】現状評価

【B-6】

運賃外収入

4-5.広告、グッズ販売、自動販売機、コインロッカーの収入
9-5.高架下貸付やネーミングライツ等の広告収入
10-5.旅客雑入、メディア撮影協力料等
14-5.バス看板広告掲出料など
31-5.連絡鉄道会社からの駅共同使用料、物品販売収入及び旅行業収入
42-5.広告料収入、不用品売却費など
48-5.不動産の賃貸料
69-5.グッズ、ポスター掲出料、駐車場代金の値上げ
72-5.鉄道線路使用料収入や広告料収入等
74-4.グッズ等の商品販売を行っている
74-5.物販、車内広告、地代
89-5.蒸気機関車、ディーゼル機関車を使った体験運転、写真撮影会を実施
95-5.観光列車の売上、クラウドファンディング等
96-5.第3種鉄道事業者からの委託料収入
104-5.貸付料、構内営業料、物販収入等の雑収
108-5.土地建物賃貸収入
110-5.広告収入（車体ラッピング広告、車内サイネージ等）
113-5.広告料、不動産
132-5.広告料、事故弁償金、土地物件貸付料など
209-5.ツアー企画、グッズ販売、私有地の売却等
209-5.広告収入
231-5.土地物件貸付料、グッズ等の売り上げ
256-5.鉄道グッズ販売収入
259-5.観光客向けグッズ販売、飲食業
260-5.高架下賃貸事業、自動販売機事業
261-5.ラッピング広告収入他



鉄軌道事業者が 考える対応・戦略(34社)

【C】対応・戦略

【C-1】

コスト削減

25-6.備品等の節約
31-6.電力料金等の高止まりが続く中、経費の抑制と効果的な事業運営に努める。
69-6. 1両車両廃車予定
112-4.コストをセーブして収支をあわせる
113-6.省エネ運転
209-4.収益改善の為、コスト削減
231-6.経費の見直し



鉄軌道事業者が 考える対応・戦略(34社)

【C】対応・戦略

【C-2】

人材対策

採用強化

- 4-17.新卒の確保が極めて厳しいため、中途採用に力を入れざるを得ない。
- 10-17.お金や労働条件をあまり気にしない電車好きを中途採用する
- 42-1. 乗務員の正規化等による処遇改善や有料求人サイトの活用などを行っている
- 83-17.技術の修得に時間を要するため、経験者を採用
- 136-17.人材確保として採用計画を重要視している
- 256-17.採用活動の強化
- 260-17.小さな地方鉄道ゆえ、要員に欠員が発生または予定が判明した時点で、人員確保を行う。その際の採用方式は中途採用であり、極力、鉄道経験者を求人することとしている。
- 263-17.不足社員数の確保に努めているため

DX省人化

- 25-1.業務の効率化
- 72-17.構造改革、組織改革により自動化、多能工化し、効率を高めることが重要であるとする
- 259-17.可能性のある領域で、無駄を省く省力化が最優先

勤務シフト再編

- 132-17. 休日出勤等による必要工数の補填を行い、それでも補えない場合に、タイヤの見直し、減便廃止といった順に対応している

原資確保

- 113-17.増収により、社員の待遇改善を図る

処遇改善

賃金手当引上げ等

- 11-17.若手社員の定着をはかる
- 12-1.初任給の値上げ
- 56-17.運転士不足解消のため
- 89-17.他企業と（大手）比べ基本給の水準が低いため
- 132-17.求職者にとって、最も大きな判断材料となるため。
- 261-1.給与アップ（26春闘で平均5%以上アップ）



鉄軌道事業者が 考える対応・戦略(34社)

【C】対応・戦略

【C-3】

利用促進・収入確保

利用促進

4-4. 通勤定期の利用拡大を図る。
10-2. 定期外旅客を中心にイベント、話題づくりをしている
25-4. イベント関係に力を入れる
31-1. 観光誘客を主軸に取り組んでいる
31-2. インバウンドの誘客など観光利用促進に向けた取組を推進する。
31-A. コロナからの回復が7割にも満たない中、各車両を活用した誘客の取組を展開した結果、2025年度は延べ8300人を超える実績を得た。今後、国の補助制度を活用しながら、沿線地域と共に新たなインバウンド誘客の取組を実施したい
42-6. 利用促進策の検討
48-A. 路線維持について逆に増便して過去最高の輸送人員を得た
72-4. 利用者増加策を講じるとともに、経営の効率化に取り組む
72-A. 2006年に駅の新設、2013年に某駅自由通路を新設したことにより、輸送人員が大幅に増加した。大学生限定の学年定期発売により固定客化が進み、マイカー通学が減少した。
74-2. 観光客の受け入れに力を入れているが、減少をカバーできるまでには至っていない
74-2. 料理列車、企画列車の運行
74-A. 主な利用者の高校生の減少による影響をカバーするため、地元ワイナリーや酒蔵の酒を利用したワイン列車や地酒列車等のイベント列車を運行している。これが国内の旅行会社の目に留まり、ツアーへ組み込んだ受注が入るようになった。また、インバウンドや国内の観光ツアーも受け入れており、沿線のガイドを職員が方言で行っている。これにより、一定の利用増があるが、高校生の減少をカバーするに至っていない

83-4. 企画列車の開発
89-2. 普通旅客（団体乗車、インバウンド）の増加を図っている
91-A. 令和8年3月に、交通系ICカードの導入を、県内初で行った。体験会などイベントも好評で、マスコミに取り上げてもらえたり、バスの知名度がアップし、利用者からは便利になったという嬉しい声が届いている。
95-4. 定期外旅客の増対策、インバウンド等
104-2. 今後は特に交流人口を増加させる方針（インバウンド含む）
104-4. 交流人口を増加させる
113-2. 現在は、来年度は駅乗り入れ工事が完成し便利になり、運行本数も増加させる。
132-2. イベント乗車券の販売開始、モバイル乗車券の拡大など、サービス面を向上させ輸送人員の増加に取り組んでいる
209-4. 収益改善の為、利用促進を進める
231-2. 引き続き観光需要の喚起
231-4. 引き続き観光等の潜在需要の喚起
256-2. Suicaの導入予定で首都圏からの乗客の利便性向上
260-2. 利用促進のための企画乗車券など設定。
260-4. 利用促進のための対策を企画
261-2. イベント

収入確保

4-4. 客単価の高い観光利用を強化する
10-6. 運賃改定
42-6. 運賃改定、他会計からの支援要請
56-4. 運賃改定の実施
64-A. 社員のアイデアを増収施策として実現。自治体との連携協定締結に伴うイベントの実施
96-6. 運賃改定等
113-4. 今後も運賃値上げの予定
113-6. 運賃値上げ
136-5. 社内イベント開催等、増益となる企画を実施している
210-2. 定期運賃改定等に対応
260-4. 運賃値上げ検討



鉄軌道事業者が 考える対応・戦略(34社)

【C】対応・戦略

【C-4】

DX・新技術・設備投資

10-20.資金がない
11-20.帳票類の電子化
12-20.必要なし
31-20.インバウンド旅客に対応したデジタルチケットの拡充
69-20.取締役会議事録の作成、プレゼン資料の作成他
71-20.機械故障予測（改札機）
72-20.予算上予定なし
74-20.各駅での運行情報の提供を行いたい、予算的に見通しが立たない
84-20.デジタル化省力化に向けた取り組みを図りたいと考えている
95-20.資金不足のため予定なし
96-20.バックオフィス部門での生成AIの活用、デジタル化
109-20.エリア版MaaSの推進、QRコード及びクレジットカード等、MaaS アプリ連携、デマンド等新モビリティサービスの実証・導入
132-6.老朽化した車両更新などの費用について自治体への補助要請等に取り組んでいる
132-20.ノーコードツールの活用について取り組んでいる
132-20.現在クローズドAIについて情報収集している
136-20.導入費用との費用対効果が見込めない
209-20.資金繰り問題があるため予定なし
221-4.現状を維持しつつ、普段使わない人にも利用しやすいような案内・掲示を増やしていく
231-20.まだ不勉強で効果がわからない
256-4.老朽設備の更新を推進（駅舎など）
256-20.交通系ICカード導入
259-20.あらゆる業務でのAIの活用
261-20.社内限定AIの活用を実施している



鉄軌道事業者が 考える対応・戦略(34社)

【C】対応・戦略

【C-5】

事業再構築

減便

4-6.人件費、動力費、修繕費が増加しているため、不採算事業の見直しにより経費を抑制
10-A.副業（食品）
25-2.利用しやすいダイヤの考察
42-2.運行トラブルによる信頼失墜を回復するための経営立て直し、手荷物配送等の利便性向上
42-20.信用乗車制度、ワンマン運転の検討
74-17.保線担当が少なくなれば、夜間でなく日中の整備も検討が必要となる
83-6.対応が必要な事象等について内容を精査し、可能な限り平準化する
95-17.ダイヤ見直ししかない
113-6. ダイヤ改正
113-11.駅乗り入れ工事の影響
136-2.コロナ時に減便したダイヤの見直し
209-17.求人募集に対しては、予想できないので、勤務体制を考慮するのが現実的である
210-2. ダイヤ改定等で対応
231-17.閑散職場（駅等）の人員削減
259-2.上下分離（公有民営）化、営業努力
259-6.上下分離（公有民営）化
260-2.適切なダイヤ設定

69-16.車両故障、運転士不足等で若干の減便はやむを得ない
95-2. R7.10にダイヤ改正をして減便した
95-6.減便による燃料費削減、運転士（人件費）削減
113-16.ゆとりダイヤによる仕業数の増加で減便となる
209-16.乗務員の高齢化に伴い、人手不足の為、減便もやむを得ない



鉄軌道事業者が 考える対応・戦略(34社)

[C] 対応・戦略

[C-6]

連携

自治体

4-2.北陸新幹線の開業効果で観光利用が増加しており、特にインバウンド需要の取り込みを強化する。また、通勤定期の利用促進のため、地域の鉄道会社と連携して、定期利用のお試しキャンペーンを実施する予定。
4-22. P&R駐車場の整備拡充
9-22.観光列車の造成などによる各種誘客事業
10-22.ふるさと納税
29-4.沿線地域との連携強化による誘客促進の取組により、増客・増収を目指す。
31-22.開業40周年記念事業の実施によるPR効果
42-22.バス・市電無料の日の開催などによる利用者増
48-22.補助金の活用によりキャッシュレス決済の導入等
48-22.補助金の活用によりJR中古車両の導入等
63-22.自治体の行事や当社のイベントなど鉄道を利用した内容にするなどお互い協力し行う
69-22.イベント、商品開発（イベント時の増便、臨時列車、ふるさと納税等）
69-22.求人活動
72-22.県と沿線市町より、路線を維持・確保するため、経営安定化対策交付金を受領している。県北地域から某路線方面への通院をサポートする総合通院サービスにて、自治体より駐車場の無償提供を受けている。・高齢者の移動を補助する、市の「周遊型企画乗車券事業」の一環として、割引となる「地域列車でおでかけきっぷ」を発売し、所定運賃との差額を補助金として受領している。
74-4.県や沿線自治体からの支援等があった
74-22.上下分離方式により、設備投資の計画的支援が行われている
83-4. 地域イベントとの協働

89-4.自治体の施策として、通学助成を行い、利用促進を図っている
89-6.鉄道施設の経費対策は自治体と計画的に実行している
89-22.自治体による補助金や各種イベントにより、営業外収益の確保につながっている
96-22.上下分離移行
104-22.市のロケツーリズムによる観光客の増加
109-22. MaaSアプリ連携、デマンド等新モビリティサービスの実証・導入
113-22.利便増進計画による共同経営で市内運賃の適正化が図られた
132-22.事業を継続するため都度自治体と協議し、予算措置を行っていただいている。ICカードのICOCAへの切り替えなど
132-22.自治体を中心となって10年後の路面電車の姿を協議し、地域公共交通計画を改定しようとしている
209-2.自治体と連携し利用促進イベントや利便性の向上による利用者増加に取り組んでいる。
218-22.自治体の協力を得て、イベント等を開催できている
231-22.人員の事業者への派遣、密接な連携、観光政策等への鉄道事業者の参加
231-A.行政による統合小中学校の鉄道沿線への設置
259-16.上下分離化について自治体と合意済み
259-22.上下分離化
260-22.財政支援の枠組みの改善により、損失支援が安定的に行われることを期待
261-22.駅舎移転計画への関与
263-22.地元団体利用等に半額の補助等

事業者・団体

4-22.県内鉄道会社と鉄道協会を組織
10-22.メディア戦略で話題を作る
31-22.県のイノベーション実践プログラム事業による他業種との連携
42-22.公共交通機関における共通定期券の販売
48-22.地元大学と連携してイベント列車の実施等
48-22.地元の個人と連携してイベント列車の継続等
69-22. ICカード開発。バス事業者との共同商品（デジタルチケット）
72-22.隣接する鉄道会社と共同で、区間利用に便利な企画きっぷの発売や、夜行列車の雰囲気を楽しめるツアーの催行を行っている。 県北バスやスキー場と共同で、手ぶらでウィンタースポーツを楽しめる企画きっぷを発売している。
74-22.地元団体の貸切列車の利用。地元団体のよる駅清掃、線路法面の除草等の協力がある
84-22.クレジットカード等 タッチ決済システム導入
89-22.観光関係の事業者との連携により、他県やインバウンド観光客が増加している
113-22.共同経営において利便増進計画をたて、運賃の適正化や等間隔運行等を実施している
132-22.毎年、軌道沿線にある高校の学園祭時に、学校側の来場者の駐車スペース不足解消のため、学校側が来場者の運賃を負担するといった仕組みにより、当社側は軌道の利用促進、学校側は駐車スペース不足の緩和といった成果に繋がっている



鉄軌道事業者が 期待する制度・政策(34社)

【D】制度・政策

【D-1】

財政支援

損失補填等

4-21.人件費、動力費、外注費が高騰し、補助金の拡充が不可欠
4-23.沿線自治体から維持支援のための補助金をいただいているが、今後支援額の拡充をお願いせざるを得ない。自治体としても過疎化の進行により税収基盤がぜい弱化しており、公共交通を社会基盤と捉えて、支援する自治体に対し新たに国の補助金・交付金を支援すること。
10-21.車両等又労務費等の上昇のスピードに間に合わない
12-21.資金不足
42-21.自主財源のみでの経営が困難なため
68-23.国の補助は新規設備投資や大規模修繕等資本的支出が中心であるが、鉄道を維持する為の修繕費にも予算をつけて欲しい
74-21.地方での鉄道運行は、行政の支援なしでは維持が難しい、公共交通への支援拡大が必要
92-21.費用が高くなってきているのでしっかり補填してほしい
95-21.期待はしていない。沿線自治体の支援にも限界あり。そもそも無理では？
132-21.運賃改正による収支均衡が見込めない地方公共交通を存続するためには、損失を補填できる程度の行政負担が不可欠と考える
209-21.地方鉄道は行政と一体であるべきと考える
233-16.公共交通機関として、安全安心はもとより、適正な価格帯で利用可能とすることが、住民にとっての社会インフラであり、地域活性や都市機能維持のために、広く税金で対応することに一定の価値があると考えます。
260-21.財政支援が最優先事項。国や沿線自治体からの補助金支援を期待
261-21.鉄道事業の設備投資は、利益に対して大きすぎる為

燃料費の補助

69-23.燃料高騰に対する補助
231-21.経営安定のために急務
263-21.不安定な状態が続くと燃料軽油の入札などにも大きく影響する



鉄軌道事業者が 期待する制度・政策(34社)

【D】制度・政策

【D-2】

制度改革・政策展開

12-21.既に企業努力の範囲を超えており、公共交通を維持し続けるなら行政がしっかり責任を認識して(エリア一括協定など)制度設計していかないと立ち行かなくなる。

63-23.人口減少などの要因から、今後運賃収入が望めない状況になることも予想され、制度改革(上下分離など)などのことも研究していく必要がある

63-23.自社で施設などの社員募集するも、一般的に建築、土木系の人手不足もあり申し込みをする方がないのが現状であることから、自治体からの派遣というところで行うことも良いのではないかと考えるところもあります

64-23.固定資産税等の減免制度の拡充

64-23.人材交流等

71-23.機動的な運賃形態への変更

72-23.物流の大動脈である並行在来線については、国の施策として、施設の維持費等の負担を行うことが必要

72-23.鉄道単体ではなく地域交通全体を俯瞰して、利用者目線での最適な公共交通計画を策定し、その計画と連動した補助制度が必要

76-23.既に上下分離方式を導入しているが、それでも運営は厳しい。自治体や住民にとって必要な運行補本数を定め、それを維持するための運行費用の助成といった支援を考えてほしい

89-23.当社は上下分離方式を導入しており、当社は第2種鉄道事業者。2つの町は第3種鉄道事業者として経営を維持している状況であるが、少子高齢化や地方から都会への人口が流出してしまい、町の負担も大きくなってきているため、国や東京などの大都市から資金面の補助などが必要と考えます。

96-23.弾力的な運賃改定制度

104-21.上下分離を前提とした自治体の支援が必要

113-21.経費高騰、輸送人員の減少で経営は困難

113-23.鉄道施設をすべて公有としなければ、地方の鉄軌道事業者の存続は困難

132-23.国民が日常生活、社会経済活動を行う上で、「移動」は必要不可欠であることから、公共交通=社会インフラという概念のもと、上下分離による公有民営化等の制度の導入が日本でも一般化されることが必要であると強く思います。県で導入にいたらないのは自治体の財源不足が主要因と思われる

256-23.公共性を考慮して上下分離が妥当だと思います

269-23.民間事業者による維持は困難であり、社会インフラとして公設民営等が必須

〇〇-23.・地域公共交通再構築事業の補助率について、JR本州3社・大手民鉄路線については現行「1/3」となっているが、他鉄道会社と同じく「1/2」としていただきたい。・効果促進事業の上限(地方自治体の作成する社会資本総合整備計画ごとに交付対象事業全体の20%を用途)の撤廃を検討いただきたい。・訪日外国人旅行者受入環境整備について、当社の場合、主要駅から半径40キロメートルの範囲は除外となりますが、この要件の緩和を検討していただきたい。



鉄軌道事業者が 期待する制度・政策(34社)

【D】制度・政策

【D-3】

人材支援

83-23. 人材確保



鉄軌道事業者が 期待する制度・政策(34社)

【D】制度・政策

【D-4】

投資支援

- 11-21.車両設備投資は最も大きな問題である
- 71-21.インフレ状況化に伴う機動的な運賃改定の実施
- 83-21.老朽化した車両や施設に対する修繕費補助メニューの拡充
- 84-21.多額の投資を必要とするため
- 89-21.車両更新に係る費用が物価高騰もあり、莫大な費用が必要で対応しきれない状況になっている
- 96-23.沿線への公共施設、商業施設等の誘致。車両等、ハード面での支援
- 136-21.老朽化が進む設備等に対する補助の充実
- 218-21.自治体との2種・3種事業であり新造するにはかなり費用が掛かる
- 256-21.高額な設備投資は中小地方民鉄では不可能
- 260-23.まちづくりに尽きる。沿線を活性化し、利用者を増やすことのみが経営の安定化に効く



鉄軌道事業者が 期待する制度・政策(34社)

【D】制度・政策

【D-5】

計画・運営体制

9-23.みなし上下分離方式から完全な上下分離方式
(人件費等の補填) への移行

31-21.鉄道事業再構築事業(上下みなし分離方式の
導入)による車両や設備投資への補助拡大

42-23.公営企業法に明記されている独立採算での運
営は事実上困難であり、公共交通の維持・利用促進は
本市の重要施策の一つでもあることから、国及び自治体
からの財源確保が必要

72-21.公共交通は社会インフラであり、国・自治体が主
体的に関与する必要があると考えるため

132-23.公共交通を中心とした、まちづくり。意識づくり



鉄軌道事業者が 期待する制度・政策(34社)

【D】制度・政策

【D-6】

その他支援

69-23. 通学定期割引に対する補助

74-23. 公共交通として安全を確保することは最重要課題であり、そのためには線路、信号、車両等の更新が不可欠であるので、財政的な支援が必要である。

83-23. 地域に特化した利用者増を目的とするPR活動、利用促進

89-23. 人口の多い都会から地方へ移住することで、移住者に支援を行い、魅力的に思ってもらい移住を促すであたり、地方の企業に就職及び移住することについても同様に支援を行い、促進するような対策や制度があればよいと思う。

113-23. 福祉制度による学生定期券の支援が必要

231-23. 障害者割引や通学定期券の割引など、本来鉄道事業者が負担するべきではないと考えられるものへの応分の補填

231-23. 行政が仲介となった観光事業者、アニメ等との連携支援

259-23. 社総交を含めた公的支援、役割の大幅な拡大



鉄軌道事業者の 価値観・思想(34社)

【E】価値観・思想

【E-1】

公共交通の役割認識

4-16. 第3セクター鉄道として再生した経緯から、路線の維持は最優先事項

31-16. 利用者増に向けて、不定期ダイヤによる臨時列車の増便を実施したいと考える。

31-18. 安全・安心な運行体制の確保は、公営交通事業者としての最優先の責務であるため

48-17. 是が非でも現行ダイヤを維持する

63-B. 公共交通は、利用いただいている皆様がおられることから成り立っているものです。運営については厳しい状況であるが、利用者の方々に安心して利用していただけるようにこれからも「利用しやすい鉄道」「親しみやすい鉄道」「魅力ある鉄道」「安全・安心な鉄道」の実現に向けて、社員全員で協力して業務を行なっています

69-18. 安全対策は公共交通で全ての中の最優先課題である

69-B. 地域全体は人口が減少しているが、高齢者の比率は高まっている。地方では外出するにはクルマが必要であるが、免許返納でクルマを運転しない人も増える中、バス、タクシー・鉄道等の整備は必要であり、中でも地方鉄道は広域交通の要であり、今後も必要と考える。

83-18. 安全・安定輸送の確保維持

89-18. 公共交通事業者として安全対策が最優先であるため

231-18. 輸送力及び安全輸送の確保

246-18. 安全であることが当たり前の公共交通である以上、人材育成は最重要項目。免許を取って運転が法的にできればOKではない。



鉄軌道事業者の 価値観・思想(34社)

【E】価値観・思想

【E-2】

危機認識

9-18.最低水準の給与体系では、人材確保が厳しい

12-17.原資不足

12-18.拡大には社員の力が必要だから

25-18.車両が老朽化しているため原資確保は重要

95-18.老朽化に対策が追い付いていない

209-18.事業拡大以前の問題で、安全対策が一番の問題

260-16.収益赤字が常態化していること。また、国や沿線自治体の補助金も減り気味。新たな経営の枠組みを要検討

261-12.中東情勢含め、社会情勢が不安定



鉄軌道事業者の 価値観・思想(34社)

【E】価値観・思想

【E-3】

構造認識

31-23. 地方鉄道の重要性に関する国民意識の変革が必要と考える。

209-23. 上下分離は自治体のハードルが高く、自治体では眼中にないのでは？ 公設が本気で取り組まないと地方鉄道は成り立たない状況にきている。

259-21. 持続可能な公共交通の有り方と支援モデルを示せるのは国だけ



鉄軌道事業者の 価値観・思想(34社)

【E】価値観・思想

【E-4】

経営判断・現実対応

11-18.人材への投資は事業拡大に最も重要と考える
31-18.増客・増収に向けて乗ること自体が目的となるような観光仕様列車の導入が必要と考える。
48-18.現場の働きやすさが従業員確保にとって最重要と思うため
63-18.人材育成、従業員の処遇改善も大事であるが、それよりもまずは安全確保が最優先である
74-18.鉄道は安全運行が重要であり、車両、設備の老朽化に対応した更新が必要である
84-18.事業を継続するためにまずは人材確保が必要
96-18.事業運営上、必要人員の確保。サービスの維持は重要
113-18.人材が一番ですが、同時並行で進めることが肝心
113-20.文章、申請書、イベントアイデア、電車車両への搭載
132-18.当社の事業形態での事業拡大には人員確保が条件となることから、従業員の処遇改善により外部からの人材確保が必要である
136-18.鉄道業以外の事業改革すべきと考える
232-16.来年度を廃線予定とし、デマンドへ移行するが運営は行政ではないため運営・運行形態は今後行政と協議する予定。

256-18.更なる安全設備の更新が望まれる
259-18.安全はサービスの根幹
260-18.本業である鉄道事業の安全輸送、設備維持の確保は、事業の根幹。これが最優先。
261-18.他事業も展開しているが、安全はすべての事業の根幹となる
261-23.運賃改定の実施が急務と考えているが、国の経過観察や平行路線の状況でなかなか難しいのが現状である。
263-16.路線は1本しかないので廃止できない
263-20.電力契約の見直し等
〇〇-A.地方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



鉄軌道事業者の 価値観・思想(34社)

【E】価値観・思想

【E-5】

苦労話・現場努力

25-A.人材確保

63-A.運転士の確保については、他の機関で免許取得しての採用というのは現状厳しいことから、数年前から自社育成を行なっているところだ

72-A.駅と中心街や目的地が離れていることが多く、日常利用の促進も企画きつぷの設定も難しい。車両不足および他社ダイヤとの調整により、わかりやすいダイヤ設定が難しい。

96-A.利用者減少、乗務員不足（高齢化）による持続可能な事業継続。乗務員の働き方改革、労働環境改善に向けた改善基準の見直しは理解できる一方で、根本的な人材不足が解決しない限り、サービスの低下が加速する現状にある。

209-A.全般

231-A.コロナ禍後の利用者回復の遅れ

260-23.事業推進する上でのコストのスリム化はやりつづけている。観光資源も無い当社路線では、沿線の宅地造成や企業誘致以外で鉄道業の利益拡大は不可能。上下分離や公設民営託が適当である。

260-A.車両老朽化による車両故障頻発で提供するダイヤが不安定。車両更新の時期を迎えているが、財源が無いため、県・沿線自治体と現在対策を検討中。

263-A.観光客誘致の一環で鉄道を利用して通過するだけにならないよう沿線のおいしいお食事処を紹介した冊子や企画列車やイベント列車を行っているが、沿線の人口減少は一企業だけの努力では難しい。

〇〇-A.アニメコラボ。

良かった要因

1. 複数交通モードの統合施策

複数の交通モードを組み合わせた企画乗車券により、利用者が複数の交通手段を体験でき、公共交通全体の利用促進につながった。

2. アニメ放送との連動

放送開始に合わせたタイムリーな企画で、ファン層の関心を最大化。出発式に声優を招聘し、メディア露出と話題性を確保した。

3. 多層的な体験設計

ラッピング車両・駅装飾・フォトスポット・音声AR（Locatone）・グッズ販売・ホテルコンセプトルームなど、複数の接点を用意。利用者が何度も利用・来訪する動機づけになった。

4. 地域周遊の仕掛け

市内のフォトスポットで、駅周辺商業施設との連携を実現。地域全体の活性化に貢献した。

5. 前回からのスケールアップ

車両数・期間・施設数を拡大し、期待値を上回る規模で実施。ファン満足度と認知度向上を同時達成した。



鉄軌道事業者の 価値観・思想(34社)

【E】価値観・思想

【E-6】

経営者の想い・考え

4-B.民営事業への補助から、国として公共交通を支えていく政策への転換が必要。他社同様に通学定期は通勤定期よりも割引しているが、子ども子育て支援の観点から、授業料、給食費の無償化に続いて、定期代助成または割引分の補填などの対策が必要。特に、地方では条件不利地域に住んでいる家庭に通学代のしわ寄せがくる(放置すれば都市部への移住が促進される)ことを考慮すべき。

31-B.今後の社会経済情勢に対応し、将来にわたり継続的かつ安定的な鉄道事業運営を目指します

48-21.賃上げ助成をいただき幸せな人生を送りたい

72-B.車移動前提の街づくりにより市街地の拡散・モータリゼーションが長期間に渡り続き、現在でも莫大な予算を道路建設やガソリン補助につぎ込んでおり、公共交通の利便性を相対的に下げている。人口減少も加速し、企業として努力できる範囲を超えている。「公共」交通を持続可能な仕組みとし、その上で企業としてのノウハウと工夫により利便性・サービスの向上に繋げ、地域の魅力を高めていきたい。

74-B.公共交通機関として、地方でも住民が利便性を感じるサービスの提供が必要であり、例えば朝6時から夜11時ぐらいまでの列車の運行と、朝夕は30分ごと、日中は1時間ごとの運行が望ましいと考えるが、運行に見合う収入増は厳しいと見込まれる。この実現のためには、公的な支援が必要と考える

89-B.公共交通として、一番は沿線住民の方々の公共交通を維持する必要があるため、無くてはならない。そのために、自治体と一緒に経営を維持していく必要がある。

95-B.通学生、交通弱者のみの利用では成り立たない。鉄道の特性を活かせる状況とはほど遠い(人口減少や日常利用客の少なさ)地元の人はほとんど使わない。維持していくには限界かと

109-B.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束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

209-23.公設が考えるべき

209-B.少子化問題、モータリゼーション等、公共交通事業者には頭が痛い問題。地方鉄道は官民ありきである。単なる交通機関ではなく通学、高齢者の移動手段等、公共インフラの側面が強いため完全な市場原理だけでは扱いにくい状況。

231-B.通学定期等の割引額の事業者負担分、明らかな社会的便益分などを公的負担するなどして、本当に鉄道が必要であるかを明らかにした上で、公共交通の維持について判断してほしい

260-B.鉄道事業のコストはほぼ固定。利用者が少なければ営業赤字は必然。沿線住民や企業の足を守るのであれば、公的支援は今以上に手厚くすべき。



旅客船事業者が 認識する主要課題(84社)

【A】リスク認識

【A-1】

人材リスク

36-1.特に船員の人手不足があり、かといって賃金を上げると経営が苦しくなるため、運賃改定が必要であるが、そのハードルが高く困っている

41-1.弊社は地方の零細企業であり、大企業より給与競争で不利、一人あたりの負担が多い。労働環境改善の余力がないため、増々人手不足となるという負のループが続く。できるだけ身内も現場で働く

45-1.島内に若い船員がいない

60-1.船員不足

62-1.海上・陸上共に従業員の確保は事業存続に関わる当社の重要な経営課題であり、昨年度は貨物航路でのダイヤ変更を余儀なくされました。持続的な事業運営の前提となるテーマであるため、採用強化および人材定着の双方を軸に取り組んでいます。

70-1.船員の不足に伴う未消化休日が離職の要因となっている

90-17.緊急な乗組員の家庭事情や体調不良など

106-1.船員不足により毎日の定期運航ができず、売上が減少しております。収支改善の観点からも人手確保対策が急務となっております

122-1.離島航路事業であるが故、中々船員及び陸上職の人員増加が安易には出来ないが、船員不足が原因で予備船員登録している陸上職が乗船している現状がある。その為、乗船した陸上職の負荷が増えている。世の中としては働き方改革を進めていますが、船員の方も働き方を意識した人員増員を今後行っていきたい。

131-1.現況於て乗組員、取り分け機関部員で所定の職員が基準に達せず、運休を余儀なくされる事態が生じている。離島の（人口1700人）であり、資格要因を募る事に自ずと無理難題である事が現実味を帯びている。今後の航路運営の維持確保に難を強いられている。

216-1.船員不足により定期運航ができない

221-1.若い船員の確保が難しい。現船員についても雇用契約の維持には苦慮している

222-1.船員の高齢化と資格取得の手続きの煩雑さと期間の長期化

236-1.小型船の船長候補がいない

237-1.若手不足

244-1.乗組員確保の問題。商船への流出による減少と新卒者の不足。

267-1.高齢化しているのと、船舶事業の特殊性があり、人が集まらない。

268-1.恒常的な船員の人手不足

271-1.運航に必要な資格職が不足している。随時募集を行っている。



旅客船事業者が 認識する主要課題(84社)

【A】リスク認識

【A-2】

需要減少

59-1.人口・利用者の減少は売上減少につながる
61-1.利用者減少に伴う維持費支出困難
104-11.燃料費の上昇に伴う、人流の低下
121-1.島の人口減少や観光利用客数の減少、さらに燃料費をはじめとする物価高騰等により、本市交通事業の経営健全化が喫緊の課題であることから、令和7年1月策定の「第3期交通事業会計経営健全化計画」に基づき、経費削減や収入増加策を実施し、唯一の公共交通機関である市営汽船を安定的・継続的に運航する
121-11.島民の人口減少により利用者の減少は避けられないため
130-1.人口減少により利用者の長期的減少が見込まれ、運賃収入の増加が困難であるため。輸送人員は2019年度約110万人から2025年度約94万人まで回復しているものの、依然として完全回復には至っていない。
219-1.コロナ禍以降の利用者減少により収益悪化が続く
230-1.しかし、架橋により競合航路となった公営航路との運賃格差は明白であり、民間事業者としての自助努力は限界を迎えています。
247-1.人口減少により利用者の減少で収入が減少しているため。
255-1.運賃収入の減少
266-1.利用者減少による収入減 将来設計が出来ない



旅客船事業者が 認識する主要課題(84社)

【A】リスク認識

【A-3】

コスト増

燃料費

6-1.軽油引取税が@15/Lとなり、免税を受けられる額が実質低減になった為、これまで同様の運航でどれほどのコスト負担となるか未知数である為
8-1.ホルムズ
16-1.原油不足の不安。燃料油価格激変緩和対策補助金等の拡充。
26-1.負担が大きい
41-11.中東情勢がいつまで続くか
51-1.中東情勢の動向による燃料高騰及び安定供給。現在、月単位での数量確保
53-1.コスト削減のしようがない為
57-1.燃料のA重油価格の高止まりで費用の増加が続いている
98-1.中東情勢によりオイル価格の上昇
112-11.燃料の価格
203-1.燃料油の高騰及び供給が丘々の課題であり、先の見通しが見えない。
215-1.中東問題による燃料油価格の上昇が見えない
219-1.中東情勢による原油高
219-11.燃料費などの高止まりが続く見通し
226-1.中東情勢の不安が大きい。
262-1.思っていた以上に燃料費が高騰 減便するかは検討中

建造費・修繕費

28-1.建造費が高額となり作れない
34-1.船舶や設備への投資については自社だけでは無理がある
65-1.船齢が30年を超え、修繕費が大幅に上昇している。一部部品の供給も終了し、今後の運航に不安を生じているが、新たに船舶を建造する資金もない状態で、船舶建造に向けた補助金を要望している
66-1.船齢が30年となり、予測できない不具合が発生する恐れがある。また修繕費が大幅に上昇し、収支状況を悪化させている。船舶建造価格が大幅に上昇している状況で、対応策はない
105-1.エンジンのオーバーホールなどの修繕を行っている
273-1.ドック費用等が高騰し、経営を圧迫しているため

物価高

135-11.今後の中東情勢も関係してくるが、全体的な物価高の影響もあり厳しい状況は続くとしている



旅客船事業者が 認識する主要課題(84社)

【A】リスク認識

【A-4】

設備・資産

13-11.船舶の老朽化による修繕増加。
41-12.船舶修繕費の高騰により借入金が発生する可能性がある
44-1.現船舶が建造27年経過（老朽化）で新船舶建造へ
45-1.現在運航中のカーフェリーは船齢が36年と28年の2隻で、すでに更新時期を超え老朽化は顕著であるが新造船の建造費用が高額で更新の目途は立っていない。また適当な中古船も見当たらない
67-1.定期検査時の備船運航について、備船契約相手方の都合で定期検査の日程を数回にわたり変更、最終的には備船契約相手方が運航できなくなった関係で備船先を変更、利用者に迷惑をかけ、費用も高額となった経緯がある
90-1.代替船確保が難しく、2隻の船舶保全と長寿命化を進めながら、安全安定運航に取り組んでいます
105-1.船舶の老朽化
112-1.船舶が故障すると事業の根幹がなくなるため
217-1.新造船の購入を考えているが建造費が高く、近くに製造メーカーがない。中古艇の購入を考えている
219-1.自前で設備投資を負担できる財務環境が整わない



旅客船事業者が 認識する主要課題(84社)

【A】リスク認識

【A-5】

制度依存・行政依存

29-1. 当方は個人事業者で通船定期ですが、会社の都合で船便が多くなります。

102-1. 生活航路であるため、補助金があつてはじめて成り立っている

227-1. 運営費用は補助金でまかなっているため、打ち切り等があると運営が難しくなる。



旅客船事業者が 認識する主要課題(84社)

【A】リスク認識

【A-6】

社会情勢や構造問題

13-1.法改正で安全統括管理者や運航管理者の資格取得条件が変更になったことにより、船員配置の見直し等で船員が不足している。

15-1.燃油、潤滑油等の充分な量の確保について、現在は問題ないが、2か月先は見えず、運行に大きな問題がある

50-1.燃料潤滑油の不足分の補充で苦労している。入札参加者がなく燃料費の高騰はどうしようもない

106-11.中東の影響から各産業の生産活動の下振れが予測されます

130-11.輸送人員の回復は見られるものの、中東情勢等に起因する燃料価格の高騰や修繕費の増加により、厳しい経営状況が続いている。

204-1.陸路の整備及び発着港の移転による利便性低下

204-11.陸路整備や港湾環境悪化等の事業環境変化につき改善の余地がない



旅客船事業者の 現状評価(84社)

【B】現状評価

【B-1】

利用(需要)状況

13-A.定期船利用者の一定数確保維持
15-11.旅客数の減少に歯止めがきかない。団体数の減、個人客でカバーできない
41-11.近年の中東情勢の悪化による燃料高騰化等で色々な物のコストが上がり、観光客が減少している
45-11.大型車両の利用減
46-11.島民の減少
47-11.利用者不足
49-11.インバウンドは強いが国内旅行者は減少している。海外に行けない旅行者で持っているものの厳しいと感じる
50-11.離島の少子高齢化による人口の減少
51-A.少子高齢化による通勤通学者の減少
53-11.悪天候により既に今期の欠航による損失が確定的
58-1.公営での離島航路事業を行っているが、当航路は生活航路で観光資源も乏しく、赤字経営が続いている。
58-11.利用者、事業収入が低水準
59-11.利用客の減少
60-2.人口減少
70-11.島民の生活を維持するための旅客定期航路であり、大きな増減はないため

77-11.車両輸送量については、地域の人口減少や東九州自動車道との競合等の影響により減少傾向にある
98-11.乗船客の減少
104-11.輸送人員は減少している
106-11.利用者自体が減り続けている
112-11.空港を利用してお出かける日本人が減少しており、インバウンドは増えていない
131-2.コロナ禍が明けて若干の増（観光客）が見受けられる
131-4.貨物及び旅客共に若干の増
131-6.離島航路は人口、島の狭小性などで持続的な経営が確立しがたい
203-2.団体客（バス利用）が減少し、小グループへの移行傾向
204-11.陸路整備や港湾環境悪化による事業環境の悪化
205-11.乗船客の減少
208-1.昨年同様利用者減少による売り上げ減
215-11.大幅な乗船客の増加は見込めない
234-2.人口減少に伴う輸送人員の減少と捉えています
237-11.ナフサ不足の影響
247-11.人口減少に伴う利用者減少により業況は悪化している
271-11.利用者の減少
273-11.観光客の増加



旅客船事業者の 現状評価(84社)

【B】現状評価

【B-2】

収支状況

8-A.燃料の高止まり
16-11.赤字部分は、国、県・市町村で補填
29-11.消費経費や税金が高い。経済状況が悪くなる
36-11.収入は上がっているが、それ以上に経費が増加している。加えて燃料価格の高騰
47-17.人件費の高騰及び船舶の整備費等の高騰
50-11.燃料高騰、塗料高騰、部品等の高騰
50-18.船舶耐用年数を過ぎていますが価格高騰により新船の導入ができない
53-11.高速船の輸送コストと燃料単価の上昇
55-6.物価上昇のあおりを受けている
57-6.最低賃金の大幅増や燃料価格の高騰により対応ができていない
57-11.燃料価格の高騰、修理部品の上昇人件費の上昇など
59-11.運航経費増
62-11.旅客事業は特に関西航路において万博特需も大きかった前年と同水準の利用者数を確保しており、収益も対前年で増収を確保しております。
65-11.コロナ前に比べて輸送量が減少したまま推移している
66-11.コロナ前に比べて輸送量が減少したまま推移している
77-4. 2024年7月に行った運賃改定の効果が表れた
90-11.燃料料金と人件費の増加
104-11.運賃値上げ等で収入は確保できている
105-11.燃料費の高騰
122-6.物価上昇に伴い、船費、燃料代、修繕費が上昇しました

131-6. 24年度-25年度は微増となるが、19年度から大幅な費用計上（売り上げ増に伴い）
135-11.中東情勢の悪化を受け、燃料油や潤滑油類の高騰が続いており、厳しい状況となっている
203-11.中東情勢による燃料油及び潤滑油の高騰
205-6.年々仕入れ等の値上げが行われているため経費削減の対応がむずかしい
208-11.状況が低下した理由が、依然として解消されていない
219-5.賃貸物件の値上げを実施
219-11.燃料費などの高止まり
227-11. 前年度に比べてドック費用が倍になっている
234-11.人件費、燃料費や物価高騰による必要経費の増加
244-6.燃料高騰が続いています。また、管理人員の若返りも必要で経費は増加しています
244-11.燃料高騰による経費増加が続いている
265-11.料金改定を行ったものの、現時点での乗船人員数が昨年比で増加しているため
266-4.収入は増加しているが、費用も増加している
266-11.収入の減 燃料をはじめとする運航コストの上昇
267-11.燃料費高騰
268-4.人件費、燃料費高騰に対応
268-11.燃料高騰と人手不足
271-11. 燃料費の高騰、人件費の上昇、船舶の老朽化、修繕費の上昇
272-11.日中関係の悪化及びイラン情勢による燃料、ナフサ製品の高騰、ドック費用の高騰



旅客船事業者の 現状評価(84社)

【B】現状評価

【B-3】

資金繰り

さほど良くない

困難状況

50-12.剰余金の減少
58-1.赤字幅が大きく、航路の持続のためにも国、県の支援が必要。
65-12.コロナ融資の返済や修繕費・燃料費の上昇で手元資金は減少している
66-12.コロナ融資の返済や修繕費・燃料費の上昇で手元資金は減少している
105-12.借入金の増加
122-11.国庫補助航路につき対象年度の補助金が入金するまでの資金繰りが大変です。国の補助額が3月頃決定し、5月～6月に県と市から補助金入金がありますが、監査を終え、最終的な欠損額が決定した後の入金までの手続きを早くして頂きたいです
131-12.持続的な赤字を強いられているので給与等の支給で借入れを強いられている
204-12.債務超過の状態
205-18.赤字航路で船員に給料のベースアップや福利厚生の実施を図ることができていない
219-12.金融支援で返済を猶予中であるが、燃料費の高止まりなどの懸念材料がある
221-12.補助対象航路ではあるものの、金融機関の貸出態度が年々悪化しており、支払負担・資金繰りの苦勞が増加していると感じる。
234-6.一般会計からの繰出が増加

51-12.燃料高騰、修理部品価格の高騰、人件費の引き上げ等
77-12.燃料油の高騰や人件費の上昇により営業費用が大幅に増加している
98-12.運航収益の伸び悩み
102-12.燃料の高騰等物価の上昇
121-12.基準外繰入金がある
122-12.国庫補助航路につき対象年度の補助金が入金するまでの資金繰りが大変です。国の補助額が3月頃決定し、5月～6月に県と市から補助金入金がありますが、監査を終え、最終的な欠損額が決定した後の入金までの手続きを早くして頂きたいです
203-12.運航原価に占める人件費・燃料費・修繕費等の高騰傾向によるもの
205-12.物価上昇により、すべての経費が増加
208-12.収入がない状態が続いているため
212-12.収入がない状態が続いている
216-12.物価上昇
273-12.費用増加のため

安定状況

13-12.補助金や貸付金を活用して資金繰りができているため。
16-12.銀行等借入後の返済については、補助金等でカバーできている。
46-12.銀行さんのおつきあい
47-12.金融機関の貸出態度が良い点
49-12.融資先と良い関係
60-12.十分な借入金
62-12.現時点では安定的に推移しており、大きな支障はありません
70-12.航路維持のため欠損額に対し、行政より補助金が交付されているため金融機関の貸出態度は良い
90-12.支払い状況が比較的健全
106-12.金融機関に補助制度の知識が定着してきて、ご理解をいただいている
131-12.国交省の航路補助金二分の一（県三分の二、町三分の一）補填で対応（常時事業の返済が可能）
227-12.補助金や借入金の入金があり余裕がある
231-12.現金・預金は年間最終欠損額を大きく上回っているものの、減少傾向
247-12.赤字分について、国・県の補助、市単独の繰入金を含めて資金をやりくりできている状況
268-12.2025年度からの株主変更による
272-12.財務状況が健全のため



旅客船事業者の 現状評価(84社)

【B】現状評価

【B-4】

人員状況

不足

5-13.船長ができる船員が不足している。
6-13.月交替のワンマン運航。増員の見込みもない
8-A. 船員不足
13-13.運航形態に対して、船員数が不足傾向であるため。
13-A.船員の高齢化による船員不足
16-13.船員不足
26-13.人の入れ替え中
41-13.経営者が現場で働いている。求人をしても中々人手不足が解消されない
45-13.機関部1名不足。補充の見込みが立っていない
46-13.島民の船員がいない
47-18.船員不足
49-A.船員確保がしっかりできていない。船員が地域のリーダー役を担っており頼もしい存在になっていると思う
50-13.退職者の補充ができない。入社希望者がいない
53-13.人数は足りているが、船長の高齢化から脱却できない
58-13.勤務以外での死亡原因により、1名減
59-13.定年退職者の船員が有る
60-13.船員不足
62-13.新燃料や船舶の大型化に伴う必要人員の増や十分な休息時間・日数の確保を見据えた予備員率を確保する必要がある。採用、定着強化に努めるものの流動性の高い職種であり、予断を許さない
70-13.退職者に対して採用が思うようにいかない。業界全体に渡る船員不足
102-13.現在足りてはいるが、高齢化しており、将来への不安が大きい

104-13.船員の求人に応募がない
106-13.休暇を与えるため、運航を止めている。船員は減り続ける一方である
121-13.一人欠員があり、その穴を埋めるため一人は必ず時間外が起こっているため
122-13.人手不足である。特に船員不足が深刻な問題であり、休暇を取りやすい体制にする為に定数増員を行いたい
130-13.高齢化の進展と若手人材の不足が重なり、専門人材の確保が困難となっている
130-17.職員募集に対する申込者が少なく、十分な人員を確保できていない状況にあるため
131-13.現況に於いて所定の定員を満たすことが確保できず自ずと長期の可能性が大であります。海技免許はハードルが高い
135-13.船員や陸上職員が不足気味、職員の高齢化も進んでいる
216-13.船員が運航定員に達しない
216-17.船員不足
221-13.現船員の高齢化が懸念される。勤務条件に合致する人材の確保が難しい
234-13.欠員及び病休のため
237-13.若者不足
244-11.乗組員不足の状態が続いている。乗組員の中途採用は進んでいるも自然退職含め離職も発生
244-13.年休を取得できる状態にない
267-13.退職者の発生。採用に不安がある
271-11.人手不足
271-13.資格職の急な休みが生じると勤務シフトが組めなくなる
271-17.休みの船員の代替対応

適正

41-13.現状で維持できる
53-13.若い新入社員が確保できている為。しかしながら教育の結果次第
58-13.現在、採用募集をおこなっており、数名の応募がある
65-13.人数は適正だが、高齢化が進んでいる
77-13.現状を勘案したもの
121-12.1名雇用の予定があるため
203-13.本年5月に解消
204-13.外部委託しているため直接採用していない
205-13.運輸局が定める人員のため
208-13.必要最小限の人員を確保している
212-13.必要最小限の人員を確保している
219-13.人数は充足しているが、将来的な人材育成は必要になる
227-13.問題なく運営できているため
247-13.機関部・甲板部ともに適正の人数そろっている
272-13.退職者がほぼ出ていない

その他

58-17.公営直営事業で行っており、船員の募集を行うと数名の応募者がいる
61-17.船員は島民から出してもらっている



旅客船事業者の 現状評価(84社)

【B】現状評価

【B-5】

サービス維持

可能

8-15.ギリギリ
58-16.生活航路で、公営事業で行っているため
62-16.現時点では各航路、収益の確保が出来ている為
212-16.まだ休業・廃業迄は考えていない
244-16.コロナ禍前後で便数を見直してしばらくダイヤ継続が必要との判断
265-16.現状で事業の維持が可能であるため
267-16.まだ体力がある

困難

13-15.運航形態に対して、船員数が不足傾向であるため。
41-15.今いる従業員さんの高齢化
45-15.退職者（定年含む）が出た場合の補充が非常に困難
46-15.船員が足りない
50-15.欠損金の増加
53-15.免状を持っている求職者が少なすぎる
60-15.補助経費の緩和
65-15.今後数年間で定年退職者が続出するが、補充が思うようにできていない
70-15.採用ができず退職者が増えると運航に支障が出る
77-15.燃料油価格の高騰や人件費の高騰による経営への影響が大きい
88-15. 1名～2名必要
102-15.高齢化による従業員の減少による
104-15.人員確保は年々難しくなる
106-15.島内に資格保有者が限りなく少なくなっている。育成していくことが急務と考える
112-15. 2隻を運航するだけの船員が居ない
122-15.人員不足が大きな問題です。陸上職の平均年齢も高い
130-6.中東情勢等の影響による燃料供給状況を注視しつつ、価格高騰に対しては、運航に支障を来さないよう適切に対応する
131-15.機関部で欠員が生じ、欠航を強いられている現状。今後の航路維持は五里霧中であります
205-15. 1名体調不良が出ただけでも定員ギリギリのスタッフで回しているため、就業状態が過酷になってしまう（船員人数増加を認めてもらいたい）
216-15.定期運航できない。減便で対応しているが減少が続けば運航自体出来なくなる
219-15.以前と比較して船員の定着率が下がっている傾向が続いている
221-15.もう一人予備船員を確保しておくことが望ましいが、難しい現状である
234-1.減便せざるを得ず、現在の運航を維持できなくなるため
234-15.定年退職による船員（特に機関士）不足
266-15. OB船員の協力により、なんとか航路を維持している
267-15.人手と設備投資
268-15.人手不足
271-15.資格職の高齢化
272-16.売上、財務、人手のいずれも問題がないため



旅客船事業者の 現状評価(84社)

【B】現状評価

【B-6】

運賃外収入

6-5.郵送委託、切手・印紙販売手数料、ヤマト運輸集配委託等
13-5.ゴミ運送、水道運送 等
16-5.貨物運賃協力金、無人車運賃協力金、売店売上等
23-5.警戒船
36-5.広告収入
41-5.土産物販売等
45-5.自販機（ドリンク）の手数料収入
47-5.営業収益（自動販売機売上手数料・船舶保険金）
50-5.消費税還付金
57-5.船内売店の売上
62-5.受取利息・配当金や補助金収入、積卸代行や駐車場転貸等
67-5.自販機設置料、物販スペース使用料などの雑収入
70-5.郵便航送料収入、備船料収入
77-5.船内売店使用料、駐車場使用料、貸切船、敬老友愛バス等負担金、オリジナルグッズ、広告料金
90-5.船内売店
98-5.公衆トイレ清掃業務委託収入
106-5.補助金の額が増加しております
112-5.公的な補助金

120-5.特別修繕準備金取り崩し
121-5.国や県からの補助金
122-5.航路補助金が欠損額が増加するとともに増えました
130-5.施設使用料、広告収入、委託料収入等
131-5.船内自販機、チケット払い戻し手数料
203-5.御船印（印・台帳）及びガチャガチャ
204-5.売店収入
205-5.御船印販売
216-5.委託料（指定管理料）
219-5.賃貸物件
222-5.官公庁等の交通船
227-5.乗船券売り場に設置してる自販機の売上
234-5.広告収入
244-5.社会実証事業への参画で工数分の補填をいただいております
248-5.お土産の販売
266-5. 2024年度の航路補助金の増
267-5.広告
268-5.役務収益
271-5.建物使用料
272-5.観光関連事業
273-5.広告収入、自販機売上等



旅客船事業者が 考える対応・戦略(84社)

【C】対応・戦略

【C-1】

コスト削減

6-20.自動券売機のキャッシュレス導入により、電子化を図る(2026.6月中旬予定)
13-6.設備等の不具合を早期発見し対応することで、大規模修繕を減らす。
29-4.経費を減らす
46-6.安価な事業者を探す
50-6.経費削減に努めているが限界状況である
60-6.見積りの徹底
61-6.経費削減対策を検討
77-6.省エネ運航及び深夜運航を廃止（R7.10月より）することで対応しているが、それ以上に経費が増加しているのが現状である
98-6.船舶を新船にし小型化することによって修繕費、船員数を4名から3名とし船員費を減少
102-6. 経費削減
106-6. 節減運航に努める
112-6. 2隻→1隻になったことによる減少
121-6.減便や所持している船舶の減少など運航経費を抑える対応をしようとしている
122-6. 取得できるものの相見積りを取得しコスト低減致します
208-1.コスト削減（人件費/設備管理費）
221-6.経費削減の徹底、日々点検を行い突発的な故障およびその修繕費の発生を防いでいる
227-6.船員費以外の経費削減
267-6.経費節減
271-6.人件費の抑制



旅客船事業者が 考える対応・戦略(84社)

【C】対応・戦略

【C-2】

人材対策

採用強化

13-1.積極的な船員募集や運航形態の見直し等、慎重に対応していく。
13-1.積極的な船員募集
41-2.従業員の補充を検討中
60-20.船員増（求人中）
62-17.引き続き新卒 中途の双方で採用強化を図っています
65-17.若い人材を確保する
70-17.乗組員を増員させないと船が動かない
102-17.現況では減便等考えてはいないが、今のままだと将来的にはそうなるであろうと考えるから
122-17.航路改善は1つづつ協議を重ねている。しかし、現状、船員の欠員が出ており、先ず船員を増員しなければいけないと思います。その中で、DX化し機械が行う事と人間が行う事を分けて考える必要があると思います。
227-17.退職者が出る場合、退職日まで人員を補充できるように心掛けている
244-1.中途採用を中心に進めている。

勤務シフト再編

121-17.経営健全化の一環としてクロスダイヤを解消したことによる減便
221-17.船員の負担を減らすことに繋がる
266-17.航路再編による減船・減便 現行供給過多となっている
268-17.船員の働き方改革と安全性の向上

処遇改善

41-17.大手と比べると休暇が少ない為、その他のことで対応したい
45-17.船員寮を含む職場環境の充実による若手船員の確保等（ネット環境など）
46-17.定年の延長
50-17.待遇改善により社外流失をいとめる
51-17.従業員の生活水準の維持、向上
62-17.十分な休息時間・体休日数の確保のみならず育休取得などを見据え、最適な労働環境を整える。引き続き新卒 中途の双方で採用強化を図っています
98-17.船員の要望があるため（待遇改善、職場環境の改善）
106-13.休暇を与えるため、運航を止めている
203-17.社員待遇（給与・手当・労働時間）の向上
221-1.給与を大幅に上げられない分その他の要望はなるべく取り入れるなど、できる限りの待遇改善を図っている。

賃金手当引上げ等

41-4.従業員の給与、設備投資
46-17.賃金のベースアップ
56-17.運転士不足解消のため
92-17.待遇を考えないと船員が逃げるから
205-17.少ない人数で運航しているため、その頑張りを手当等で反映したい
219-17.現有従業員の引き留め優先
222-17.人材の確保が最優先
234-17.離職を防ぐため
272-17.ここ3年間の平均で年7%の賃上げを実施

原資確保

265-17.今後の人件費高騰に対応するため
267-17.赤字解消

DX省人化

215-17. DX化による発券業務の無人化



旅客船事業者が 考える対応・戦略(84社)

【C】対応・戦略

【C-3】

利用促進・収入確保

利用促進

8-2.営業集客
13-4.定期船利用促進について検討する。
15-2.新規団体誘致、インバウンド誘致
36-6.輸送人員の増により一部穴埋めとしている
46-2.島外の観光客の誘致
50-4.交流人口の増加策としてつり客に積極的に利用をすすめている
55-A.客様に対しどう楽しさを伝えるか、伝えたお客様が一番の宣伝広告つながる。市民の乗船料半額にする「市民割」を始めた。結果、市民の皆様が市外のお客様を連れてくるが多くなった
57-2.運賃の営業割引を行い集客を図っている
61-2現状以上の利用者数を目標とする
62-2インバウンドの増加や国内旅行の回帰、並びに船で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。
62-6. 営業施策による利用者増で収益増加を図ります
89-A. インバウンド、国内旅行者の団体利用の増加に取り組んでいる。また、鉄道遺産を最大限活用し、体験運転や写真撮影会など様々なイベントを行い、収益確保を頑張っている
90-2.土日祝日の運航回数を増やした
90-A.和風デザインによる非日常体験による観光向上と観光需要の回復。インバウンドの利用が増えた
106-2.毎日運航に戻すため船員を確保し、利用者増を図っていききたい
121-2.島の人口減少により島民利用増は今後見込めないことから観光客の獲得に注力する
121-4.島の人口減少により島民利用増は今後見込めないことから観光客の獲得に注力する

121-18.本諸島は認知度が低く、イベントも少ないので市内・市外に本諸島を認知してもらうために利用促進や広報などで広く広める必要がある
122-4.離島航路/生活航路であるので売上は深くは考えていませんが、デジタルスタンプ(御船印)の導入などで今より多くのお客様が来て頂けたら嬉しいです
130-2.利用促進施策(観光需要の取り込みなど)により回復を図る
130-4.輸送人員の増加を図ることにより、収入の増加に努める
203-2.二輪車での移動が増加に対し、小まめな情報の提供
204-4.利用促進
205-2.イベント実施等を考え少しでも利用客を増やして行きたい
205-4.イベント実施による増収を検討
205-A.御船印総選挙で高順位を獲得したことで、普段利用のなかったお客様にご乗船して頂けている
215-A.地域の歴史資源を活用した船舶デザインの変更を実施した。地元自治体や商店街の方々に喜んで頂き、各賞を受賞し大いにPRできた。
221-4.現状を維持しつつ、普段使わない人にも利用しやすいような案内・掲示を増やしていく。
230-2.回数券の割引拡大と減便による経費削減
234-2.利用者数維持のための各種PR活動に取り組みます。
234-4.利用者数維持のための各種PR活動に取り組みます。
244-2.乗船率には余裕があるため、観光需要による利用客増加を目指す
265-2. PRを継続的に実施し、乗船人員数の増加を目指している
267-2.利便性の向上

収入確保

5-11.運賃値上げに伴う増収を期待
15-4.さらなる運賃改定
15-6.運賃転嫁しか有効手段がない
26-6.売上の増加・借入
29-6.会社に経費分の増額をお願いしています。
33-1.補助金を探しています
47-4.旅客運賃の改定を予定（R9年10月）
50-2.令和7年10月1日に運賃改定を行い売り上げ増を図った
53-2.単価値上げによる増収
59-4.運賃改定を令和8年6月より実施します
59-6.運賃の値上げ
60-4.運賃改定
62-4.サービスの創意工夫や設備改良で乗船価値を高めて適正な運賃転嫁を行い、顧客単価向上を図ります
62-6.運賃転嫁による単価増で収益増加を図ります
67-2運賃の値上げを検討している
67-4.運賃の値上げを検討している
90-4.運賃の改定
90-6.運賃の改定
106-4.運賃を改定したばかり
215-4.更に運賃値上げするか、燃油サーチャージを導入するか検討中
215-6.運賃収入を増やす以外には策が無い
217-4.運賃の値上げ
219-4. 2025年は8月の運賃改定の効果がでた
227-1.短期借入金の利用
237-2.季節運賃
265-4.今年度より料金改定を行い、収益増を図っている
265-6.今年度より料金改定を行い、運航経費増に対応する
266-2.運賃改定
271-4.運賃改定を検討していく
272-6.値上げ
273-6.運賃値上げを行った



旅客船事業者が 考える対応・戦略(84社)

[C] 対応・戦略

[C-4]

DX・新技術・設備投資

内容

5-20. 券売機のキャッシュレス導入、Webチケット購入
6-4. 券売機の導入(2026.4.20~)によりワンマン船長の現金取扱負担低減
8-20. 議事録等(業務改革)
62-20. 全海上従業員にタブレット端末配布・スタージック搭載により、海陸共にリアルタイムで情報を得ることができる環境が整いました。全社員がAIを使用でき、AI音声による動画配信や文書作成など業務効率化や情報共有を積極的に進めています
62-A. 海上従業員へのタブレット端末配布が完了し、全従業員に対して動画を活用した経営情報の開示を正確かつ迅速に出来る環境が整いました。当社では年数回、業績を始め各部の戦略などが分かる説明会を実施しており、電子アンケートを通じて常に改善していく下地が整っています。また、MVVの浸透に関する施策も加速させており、従業員からの理解度も向上している等、一定の成果が出ています。透明性のある経営が全社員への納得感や日々の業務の貢献度の醸成に繋がり、より強い会社へ成長していくものと考えています
77-20. 交通タッチ決済、Maasアプリによるデジタルチケットの導入
90-20. オンライン決済
90-20. 多言語対応・時期未定
112-20. キオスク型自販機の導入を検討

121-20. LOGOアシスタントの活用
122-20. スマレジ社のPAYGATE導入、デジタルサイネージ導入、乗船案内の電光掲示板導入、運航実績管理システムのバージョンアップ、みんなに転送電話導入
122-20. 券売機のリニューアル。自動締め処理機能、グローリー社とスマレジ社の連携機能など搭載:10月~12月、teams電話導入:年内
130-20. 市民サービス・業務のAI活用推進、公共施設等でのキャッシュレス決済推進
131-20. 海上航路の現行は遠隔操舵を使用している。フェリーの場合海上、陸上の積荷降しに難があるのでは。同業種では馴染まない可能性が大ではないかと考えます
203-20. 近年中に乗船券発券機器の省力化を目的として新替え予定
204-20. GEMINIを社で契約する予定
215-17. DX化による発券業務の無人化
217-20. 安全教育及び事故対応
219-20. 会議の議事録作成など限定的ですが、必要性あり
244-20. 業務システムの刷新を推進中
271-20. 事務作業でのA Iの活用
272-4. 利益を修繕費、設備更新へ投資
272-20. 部署ごとに有料アカウントを付与し、さまざまな業務で活用している

予定なし

13-20. 現時点では具体的な検討はしていない。
15-20. 具体的取組未決定
23-20. 必要ない為
41-20. 業務改革をする人材不足
45-20. 不要
46-20. 昔からのやりかたがあるから
47-20. 現状のままでやっていく
49-20. 人手足りていない
50-20. 人員不足により担当者がいない
65-20. 何をすればよいかわからない
66-20. 何をすればよいかわからない
106-20. どのように活用すれば良いかは非ご教示ください
205-20. 船員が使いこなせない
208-20. 公共交通事業としての実績が現状ない為
216-20. A Iでは不可
221-20. 費用対効果が薄いものに関しては導入する予定がない
222-20. 必要なし
227-20. AI活用についてよく分かっていないため。デジタル化については、日常的に利用する島民はほとんど高齢なため利用見込みがないので導入はしていない。
245-20. 現状維持できているため予定なし



旅客船事業者が 考える対応・戦略(84社)

【C】対応・戦略

【C-5】

事業再構築

減便

13-2.利用者の需要を把握する。
16-4.多方面から収益を上げる対策の検討
18-16.令和7年6月から減便を実施している
21-16.本年度より休業です
41-6.便数を減らす
51-16.交通アクセスが充実していない為、廃止困難な路線について行政による維持協議
104-2.船員不足の為、減便ダイヤ3/1~
104-17.労働時間の縮小
112-2.生産性の向上
122-2.生活航路である為、運航事業者としては売上増の期待は望めないが、少しでも利用しやすい航路にしていこうと考えています
219-2.運賃改定による値上げ
221-2.通学・通勤に適した航路運営を目指していく
221-11.収支改善のために運航体制の見直しを計画している
244-4.単価×利用者数で、さらなる利用者数増加を目指しています
266-2.合理化
267-4.営業強化
268-20.ダイヤ改正
272-2.増便
〇〇-17.高速船の日曜、月曜運休を実施したことにより職員の大量退職を止めることができた。しっかり労働環境を改善していきたい

29-16.油等の高騰による減便の検討
53-6.ダイヤの最適化による赤字区間の削減
77-6. 深夜運航を廃止（R7.10月より）
104-16.船員不足によるもの
105-6.運航便数の削減を行う
106-16.合理的な縮小案として減便、運休が妥当と思われる
121-16.経営健全化の一環としてクロスダイヤを解消したことによる減便
215-16.燃料油をはじめ油脂類他の高騰により減便を検討
216-11.減便・休航
219-2. ダイヤ改正による減便
219-6.燃料費が高騰しているため2025年11月にダイヤ改正で若干の減便を実施。
219-16.燃料費削減のため減便を検討
221-16.費用の削減のため減便を検討
226-16.燃料費の高騰のため減便を検討
230-4.減便により経費削減
230-6.減便による経費削減
266-16.行政との協議により減船・減便等を含めた航路再編
271-2.減便を検討していく



旅客船事業者が 考える対応・戦略(84社)

【C】対応・戦略

【C-6】

連携

自治体

6-22.航路補助要綱の抜本的な見直し、券売機の導入
16-22.群島交付金を活用した航路運賃軽減事業及びインバウンド対策事業
16-22.外国人の利用客増
21-22.環境学習への参画
26-22.移住
45-2.行政とのタイアップ等検討（御印船等）
47-2.関係各社、各機関との集客
47-22.離島航路確保維持改善協議会
50-22.高齢者用公共交通への勤務
51-22.クルージングなど計画し、集客
55-22.市役所と連携して様々のイベントをしています
60-22.船員給与ベースアップ
62-22.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を継続しております。昨年度より当社・市等と友好交流に係る連携協定も締結しているほか、各地で提携先を広め独自のディスティネーションキャンペーンなども展開し、当社のみならず就航地と一体となった人流創出を図っています。
77-2.九州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、島内誘致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

90-22.市主催の事業に協力事業所として参加
90-22.周辺施設との連携
98-22.イベントを実施しチャーター便の利用促進
105-22.貸切遊覧等の実施
106-22.地元映画により、一定観光需要を取り込むことができた
112-22.県の公共交通計画で航路が計画されたこと
120-22.補助金拡大
121-22.一般会計との連携による乗船料助成や各種誘客事業
122-22.航路改善においての連携は期待できます
131-22.船舶建造に対し、離島活性化推進事業で建造計画が立てられ、その成果が今年度から表れている
203-22.連携を密にすることで成果をあげる
205-22.費用面や実行しても良いものを連携で意見交換ができると良くなる部分が出てくると思われる
215-1.自治体や観光協会と観光推進に取り組んでいる
215-22.広告効果が期待できる
217-22.補助金により継続出来ている事もある
221-22.ダイヤ改正に際し、なるべく住民の希望が反映されるようにする
221-A. 市と連携協力いただくことで、荒天時の急な欠航でも情報周知を行うことができています
266-22.観光振興 観光客誘致

事業者・団体

26-22.島内の飲食店、宿の増加
26-22.ゲストハウス
41-22.共同訓練をする予定
47-22.集客の増大
50-22.体験型修学旅行生の船舶利用者の受け入れ
51-22.コンベンション協会との提携
62-22.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。（※前年より継続実施）
98-22.島の民泊事業者のポスター等船内掲示
106-22.地元映画により、一定観光需要を取り込むことができた
112-22. Maasを使ったタクシーと船の連携
120-22.船舶の共有化（人、コストの分散）
122-16.航路改善協議会で利用しやすい航路について協議を継続的に行う
205-22.現在進行中の他業種との連携があり、ヒヤリングから様々な意見やアイデアが出てこれから良いものが作れそうな気がしている
215-22.広告効果が期待できる
219-22. JR西日本様と連携した観光船を運航しているが集客等は計画に達していない
219-A. 金融機関は返済猶予中にも関わらず、新造船の建造に当たってはこれが事業の改善に資することを理解いただき、新たな建造支援をいただいた
221-22.鉄道会社主催のツアー等と連携することで観光を目的とした利用促進に繋げたい
223-22.市役所とタクシー会社が協力して、AIを活用したモビ運行が本格運行を始めたので、路線の効率化を検討、実施できる
245-22.ツアー客の増加
250-22.交通弱者を対象に買物、通院等の日常生活の利便性を図るために巡回バス路線をスタート
267-22.旅行会社への営業で団体客を確保
〇〇-22. JRとの連携。JR線との接続運行、観光列車の投入が起爆剤となり、母港は数十億円の投資が発生した。
〇〇-22.デザイン船を取り入れている



旅客船事業者が 期待する制度・政策(84社)

【D】制度・政策

【D-1】

財政支援

損失補填等

8-23.燃料補助金、港費等の減免
13-21.継続して、行政からの補助金を受けたい
16-21.島民の生活航路を維持するために必要
26-23.港湾施設の使用料の減免、燃料代の補助
29-21.増税や消費税にて生活が苦しい
36-21.中東情勢による燃料費単価増分を埋めてほしい
41-21.コロナや大きな事故の後の規制強化の際に、補助金をいただければ
45-21.運転資金の安定化
46-21.行政による補助金の拡大
46-23.県や市の助けが必要
51-21.損失の補填により、運営・サービス向上・通院・通学の安定
53-23. DX化を支援する制度の金額が減っている
58-21.生活航路で、公営事業で運営しているが、赤字幅は大きい
59-21.生活航路の維持が出来る様にして欲しい
60-23.決算のタイミングによって発生する法人税の経費計上と補助金の支給
67-21.運賃収入のみでは航路を維持できないため
67-23.国による損失の補填、各種補助金の拡大が必要（上下分離や公設民営・公設民託等は不可能）
77-21.人口減少により大幅な増収見込みが難しい
90-21.修繕費が高くなっている特に部品代が高騰している
102-6.補助金の増額
102-21.過疎化が進む中大きな増収は期待できないため
105-21.修繕資材や燃料費の高騰に対応する為
112-21.燃料費だけでなく、世界のイベントリスクにさらされやすい事業環境で経営することが難しいため
130-21.物価上昇により財政負担が拡大している中、欠損額の補填や現在進めている新船舶建造に係る資金の確保を図ることができるため
131-21.離島航路補助金が補填されているので安堵する状況
131-23.離島は人口規模が小さく、島民の旅客運賃、貨物運賃、自動航送のみでは持続的な航路運営が成り立たない。特に公共事業の有無に左右され経営が厳しい状況
131-23.国の支給する補填額を75%にしていきたい
203-21.公共交通機関への手厚い助成
204-21.債務超過
208-23.当然の事ですが地方の公共交通機関に求められている事は、必要だが利用人数が少ない路線の維持で、それを黒字経営にするには、大幅な公的資金導入が不可欠であり、その中にはAI化による自動運転等もありますが、現状制度での財政支援が、まだ不足しているのでないかと思われます。
212-23.現状よりも、更なる公的資金の導入が必要で、現制度ではまだ不足
215-23.燃料油調整金などの補助金支給
230-1. 国からの補助支援をいただきたく存じます。
247-21.船員の送迎や海上タクシーを雇ったドック時の代船について補助金対象外となっているため、補助金の対象拡大の必要があるため。
266-21.航路別の欠損補助
271-21.財源の拡大

燃料費の補助

6-21.燃料費がコストの大部分を占めている為
16-6.燃料油価格激変緩和対策補助金等の拡充
62-21.営業費用の中で最も高い割合を占め、直近は国際情勢の影響も大きく受けている為
62-23.燃料価格の動向には非常に左右されやすく、激変緩和補助金による救済措置は当社の収益確保に大きく貢献しました。
112-23.運賃に転嫁することなく、燃料費の増減に応じた燃料費補助の速やかな実施
208-21.経費として必要不可欠なものである為⇒コスト削減に直結
215-21.運航費に占める割合が大きいため
216-21.物価上昇
237-21.燃料高騰
268-21.燃料費の高騰
268-23.燃料費の高騰に対する助成



旅客船事業者が 期待する制度・政策(84社)

【D】制度・政策

【D-2】

制度改革・政策展開

41-21.規制緩和	122-11.船員を含めた人材確保が難しく思います。どのようにすれば人員確保が可能になるのか、国など大きな枠で共通認識をもって進めて行く必要があるように感じます。運輸局の旅客課と交通政策課などが一緒になって進める必要があると思います	203-A.国庫補助航路においての事務手続きが非常に困難・煩雑、縛りが多い。民間に対する裁量権・自由度を求める。
51-23.魅力あるまちづくり等による、人口減少対策 若年層の就労供給の充実等	122-22.運輸局のデジタル化をお願いしたいと思います。国庫航路監査では紙で確認されるため、監査する方も監査を受ける方も多くの時間を要しています。全国の離島航路業者と監査をされる方が少しでも楽になる為、システム化をお願いします	205-23.公設民営で運営しているが、運賃の値上げができていないため赤字が増加してきている
62-23.環境対応船の導入を進めておりますが、今後も環境負荷低減に向けた投資や研究開発が必要となります。その為、資金力のある会社でないと新造船の代替も困難になってくるのではないかと予想しております。自社の営業努力でコントロール不可能な部分への支援や新規取組への後押しが出来るスキームがあるとより内航海運が発展していくものと考えます。	122-23.公設民営自体を考えるターニングポイントかなと思います。また、行政が部門ごとの縦割り分業をそろそろ止めて頂きたいです	212-23.今後の公共交通機関のニューモデルの提言、それに対応できる新しい人材育成方法の立案、長期的な国・自治体・民間での一体型組織の構築
65-21.船舶の公設民営制度	122-23.船舶不足が目立つ時の対策として、1.陸上の予備船員に乗船 2.派遣受入で対応が大きな対策になると思いますが、一括公認での雇入れ雇止め申請の簡素化船員及び船舶(危険物輸送含む)の人材バンクおよび船舶バンクの構築をお願いしたいと思います	216-23.一部の設備・資産ではなく全設備の公設可
65-23.指定区間制度(上限運賃制・サービス基準)の見直し	131-13.船舶の運航に要する資格要因の緩和処置。特に「航行区域・要因」船舶トン数に関する緩和等です	216-23.法律の緩和
66-21.船舶の公設民営制度	203-23.地方においては公設民営等の施策を用いなければ、船舶等の代替建造は非常に困難	219-21.持続可能な公共交通への行政支援と財務的な経営支援
66-23.指定区間制度(上限運賃制・サービス基準)の見直し	203-23.上下分離・公設民営・公設民託	219-23.船舶の償却期間は9年から11年程度となっているが、実際の耐用年数は30年以上使用可能ですので公設民営で用船期間を30年程度に設定すれば運航会社の負担軽減に資する
70-23.島民の生活航路を維持するため、船員の育成、採用定着に対する支援制度、補助制度が必要と考えます。		234-21.全国的に地域公共交通は利用者の減少が続く、収益が悪化。これにより設備投資を抑制せざるを得ず、先送りしてきた結果「移動サービス」としての競争力の喪失や老朽化により大規模な修繕に直面し、存続が厳しくなるという現象が各地で起こっております。設備投資や費用抑制に向けた財政支援もさることながら、需要創出に向けた人流創出の取組や営業面でも支援があると良いものと考えます。もはや交通事業者単独で交通網を維持できる時代ではなく、様々なステークホルダーを巻き込んだ取り組みが必要と考えます
90-23.観光船向けの補助制度を拡充してほしい		268-23.公設民営・公設民託
90-23.船舶用機器・部品の供給や価格高騰により、JG検査対象部品の調達が困難になっており同等性能品の使用許可をしてほしい		271-23.民営化
106-21.また、船や資産にはその自治体が保有、オペレーションは民間が行うなど、上下分離をもっと広く制度を作って実行していくべきと考え		272-23.上下分離や公設民営も含め、公共交通に対して積極的な公的投資が必要だと考えます
106-23.まず喫緊の課題として、収支改善のためにもしっかり毎日運航に戻せるように船員の確保に力を入れる必要がある。そのために、船員の育成枠を作り、やる気のある若手人材を自社で採用して育てる仕組みが必要と考え。しかし、国庫補助航路のため、協議が必要		



旅客船事業者が 期待する制度・政策(84社)

【D】制度・政策

【D-3】

人材支援

41-23.地方の零細企業では人材不足、人手不足になることが大きな課題となっている。地方公務員や団体職員は求人倍率が定員割れすることもないので、そこにヒントがあるのではないかな

70-21.安定した航路維持をするため

70-23.採用につなげるためには、給与額がポイントとなる。賃金その他の外航・内航船と競争できるような水準に引き上げるためにの原資の補填を要望する

106-21.まずは安定供給の為の人材を確保することだと思います

106-21.未経験者を育てて船長・機関長まで育成したら補助金がある等。企業が積極的に人材採用に踏み切る土台づくりが必要

120-23.人材確保支援（資格取得費用の支援、奨学金返済の支援）

205-21.待遇を良くすると働く意欲が湧いてくると思うため

221-21.安全面で必要となる費用（安全統括管理者資格試験費用など）が補助対象となると有難い

234-21.船員不足のため

244-23.公共交通に従事する方への処遇改善手当の支給（働き手の魅力アップ）

271-23.人的斡旋



旅客船事業者が 期待する制度・政策(84社)

【D】制度・政策

【D-4】

投資支援

6-23. 予備船舶への補助
21-21. 船の維持費
29-A. 船体の老朽化ですが、当方には新造船等多額の経済投資を行うことが不可能なので相談する予定です
44-23. 新造船建造
45-23. 船舶建造費が非常に高額なため新造船の目途は立っていない。適当な中古船も見当たらない。今後公設民営化等を考慮すべきではないか
47-21. 船舶の老朽化に伴い建造支援
59-23. 船舶の更新をするための支援
65-1. 船舶の更新ができなければ、事業の継続が危うい
66-1. 船舶の更新ができなければ、事業の継続が危うい
104-21. 船舶更新に対する国（又は県）の補助（国庫補助航路以外の事業者に対して）
205-21. 設備の補助があればと思う（デジタルサイネージ・バリアフリー等）
217-21. 老朽化のため
217-23. 設備の修理、保修
222-21. 新規旅客船建造に対して支援（75%程）があればありがたい
266-23. 船舶の建造
267-21. 設備の老朽化が課題のため
272-21. 知床遊覧船事故以降、過剰な検査基準の厳格化で苦しめられている。事業者にコスト増を強いるのであれば、新船建造費の大幅な補助などをセットで考える必要がある。
272-23. 建造費の補助（最低1/2）



旅客船事業者が 期待する制度・政策(84社)

【D】制度・政策

【D-5】

計画・運営体制

5-23.離島の人口減少もあり、船のサイズやダイヤの見直し

13-23.定期船利用者の需要を把握し改善すること。

15-23.観光に注力してほしい

16-23.地域公共交通確保維持改善事業費補助金（離島航路運営費等補助金）での運営維持

44-21.離島補助航路化へ早急に

44-23.赤字経営で公設民営化か、補助航路化

106-6.修繕の計画を綿密に練ること。



旅客船事業者が 期待する制度・政策(84社)

【D】制度・政策

【D-6】

その他支援

67-23.船員確保に対する支援、地域全体での代船・備船確保の支援

121-23.部品や燃料の提供

208-23.補助率の底上げや、民間側の負担経費の融資制度について

219-23.モーダルシフトの更なる推進役を期待する。また、船舶は港の発着で市内中心部から離れており二次交通の利便性向上を高める施策を期待します。

221-23.情報発信サービスが安定して運営されるようなサポートをお願いしたいと思います

222-23.航路等に関する（漂流・漂着ゴミ）清掃活動に対する支援



旅客船事業者の 価値観・思想(84社)

【E】価値観・思想

【E-1】

公共交通の役割認識

13-18.近年、海難事故の報道をよく見るようになったため、安全設備については十分な設置及び点検をする必要があると考えているため。

13-18.安産対策は顧客の信用を得る事について第一だから

58-18.本市が運航している航路は、生活航路である

67-16.離島航路で住民の唯一の交通手段であるため、今後も継続させなければならない

130-18.公共交通としての必要性が高く、廃止は困難である

221-18.国内で船舶事故のニュースが増えている中で、主に学生である利用者に安心して通学してもらうことを第一と考える

227-16.島民の生活航路のため

227-17.島民の生活航路のため、人手不足による欠航や運休は避けたい

230-1.当社運航の航路は、住民の生活の足という役割では収まらず、島内ひいては日本の造船産業発展のための公共交通・物流の責務を担っております。



旅客船事業者の 価値観・思想(84社)

【E】価値観・思想

【E-2】

危機認識

29-18.製造から45年の船で運航
41-12.今の情勢がいつまで続くか
41-16.今いる従業員さんが働けなくなった時に補充ができない
41-18.知床事故の後、規制強化され、既存の観光船ですら事業を続けることが困難になっている
45-12.燃料費はイラン情勢次第では悪くなる
45-18.老朽化した船舶の更新は必須だが目途は立っていないのが現状
49-18.人流物流減は人口減からきている
49-23.末端の航路事業者であり、船やバスが減便している以上難しいと感じる
50-23.現状では黒字経営は不可能である。国、県、市において財政支援にも限界を感じている
60-18.給料格差による船員確保の困難
65-18.船舶老朽化が進んでいるが、更新ができていない。このままでは船舶運航の安全が担保できない恐れがある
66-18.船舶老朽化が進んでいるが、更新ができていない。このままでは船舶運航の安全が担保できない恐れがある
70-12.燃料費や船舶修繕費などの仕入れコスト増加
90-18.船舶の老朽化
92-12.修繕費が多くなり、また修理にかかる部品代の高騰
92-18.船体が老朽化しているため
98-18.船員の在職期間が短い
105-18.船舶の老朽化
106-18.島内に資格を有する船員が少ないです。育てるしかない

131-18.船舶の運航には海上免許が義務化されているので、その免許取得には海員学校の卒業生で（近年講習で可）しか取得できない状況下であり人材確保に難を強いられている（更に限定航路であるために地元出身でないと採用応募に限界がある事等）
203-11.中東情勢の長期化による物価全体の高騰化
203-18.老朽化船舶の代替建造
204-18.船の老朽化対応
205-11.酷暑による乗船客の減少
205-12.燃料費高騰・船舶検査費用高騰
216-18.船員不足（有資格者不足）
217-18.事故が起こった際、お得意様及び会社に迷惑が被るため安全対策は重要
219-18.当社は近年、船舶の更新が出来ているがグループ全体では老朽化が進んでいる
227-11.現時点では燃料について問題はなく、減便の予定はないが、今後どうなるかわからないため。（減便による旅客人数の減少）
227-12.例年通りであれば、6か月後は資金繰りが厳しくなる
237-11.燃料高騰
237-18.運航要員の確保
247-11.人口減少が続くため業況は悪化していくと予想される
247-12.利用者の減少により資金繰りは厳しいと予想される
266-11.燃料価格の動向が見えない
266-12.燃料費の支払い
267-11.冬場の利用減
268-11.燃料高騰と人手不足
271-18.船員の高齢化が進んでいるが、若い船員を採用できていない
272-11.日中関係の改善は来年までかかること、ドック費用の高騰
272-18.船齢



旅客船事業者の 価値観・思想(84社)

【E】価値観・思想

【E-3】

構造認識

15-6. コスト削減にも限度がある。

53-22.自治体の予算不足

53-22.自治体のが音頭を取らないと不可能

53-23.現状の制度で不服はないが、省庁、県、市の思惑に温度差があり過ぎて事業を進める上で、混乱を感じる時がある

112-16.公的に必要なものかの議論と結論が必要なため

208-18.根本的に利用頻度が上がる状況ではない➡
対応策は特になし、今後新事業開始に期待

216-16.生活航路の為、維持協議



旅客船事業者の 価値観・思想(84社)

【E】価値観・思想

【E-4】

経営判断・現実対応

46-16.地元の行政に相談
46-18.まずは船員さんの安全を守るため安全対策
49-17.船員の魅力向上に努めなければと考えている
59-18.安全運航により利益が出る
62-18.安全は全てに優先する、という考えのもと設備投資計画も立てながら的確なタイミングで実施している。当社事業における全ての基盤であり、不断の努力が必要と考えています
65-16.航路が一つしかないため、現状維持しかない
66-16.航路が一つしかないため、現状維持しかない
70-18.従業員が安全に安心して働ける環境作りをしなければならぬ
72-18.安全投資は最優先であることを前提としつつ、人口減の中で需要を喚起しなければ、様々な取り組みが意味のないことになってしまう
102-18.事業拡大は考えていない
104-18.事業拡大（又は維持）の為に設備（船舶）の更新が最優先事項
120-18.モノ・カネがあっても、ヒトがいなければ事業はできない
120-20.貨物運賃改定
121-20.昨今の情勢をふまえて、運賃の値上げが必要
122-18.従業員の働きやすさなどをもちと追求していく必要があると思います。人の環境を整えつつ、船舶を含めた安全対策を行いたく思います
215-18.専門的な技術が必要なので人材育成・教育は重要
222-18.乗組員の教育が安全のためには最重要
234-18.安全と人材は運行維持に欠かせない
244-23.行政への働きかけ。適正利益があって民間事業者は輸送事業を営むので、赤字となる前に行政との連携は必要
247-18.事故があってからでは遅いため、船員と連携を取り、整備を行っている
266-18.持続可能な事業・航路とするため新船の導入が不可欠
267-18.採用して、すぐに辞めないように定着が必要
268-18.安全が最優先



旅客船事業者の 価値観・思想(84社)

【E】価値観・思想

【E-5】

苦労話・現場努力

41-A.人を育てる教育をすることが難しい。見て覚える主体的に働く時代ではなくなったのかもしれませんが

45-A.船舶の老朽化や人員確保等以外にも使用桟橋の老朽化等もあり、修繕や新桟橋の設置を進めているが、市の予算確保が難航し今春完成予定だったが、4か月以上も工事がストップしている。桟橋の不具合が生じ利用客にご不便をかけることもある

47-A.島の人口の減少に歯止めをかけたいけど対策が思いつかない

53-A.海上運送は陸上運送に比べ、運航の安全上の不確定要素が多く、少しのリスクでも回避するよう運営しているが、その結果何日という単位で乗客の足を止めることも珍しくないジレンマがある。国の政策により、全国的なインバウンド増加の恩恵を受けているが、どんなに遠くから来た観光客に対しても、その判断は変わらないので、経済圏にも損失を与えている心配もある

59-A.コロナ以降なかなか黒字にならない

89-A.人口減少により、沿線の特に学生の利用が減少してきており、営業収入の一番大きな通学旅客収入が減少し苦慮している

90-A.船舶の老朽化による中古船の入替は国内では中古船が出てこない状態

106-A.船員の不足、燃料高騰、利用者減少と年々経営環境は厳しさを増すばかりですが、シーズンになれば、満船になることもあったりと粘りながら、航路の維持に努めているところです。

112-18.人手不足教育不足、船特有の海員組合との折り合いをつけるのに時間がかかる

112-A.県を跨ぐ広域交通において、片方の県だけでなく、もう片方の県においてもその公共交通計画に航路が計画されたことは大きい

121-A.人口減少による市営汽船利用者の減に歯止めがかからないため、観光利用客の増加策を実施しており、一般会計からの乗船券助成事業（敬老乗船券、小学生無料パスポート、校外学習支援）により一定の利用者の確保につながっている。また、島での誘客イベント実施により、リピータの獲得や交流人口の増加に一定程度寄与している

122-A.島民の方とのコミュニケーションと市と認識に違いにはいつも苦労します

130-A.人員の確保に苦労している

131-A.乗組員（機関部）4人の部員が必要であるが現行2名の部員で運航している。休日が取れずに運休を余儀なくされる事が多々あり、所定運航が確保できず、大変な痛手を被り、島民の生活に支障をきたすことが見受けられている現状

205-A.年々経費が増加し、赤字額が右肩上がりになってきている

208-A.現状、関連する新事業の開始を待っており、あと3・4年もかかる見通しであるが、他業種を含めたチャレンジをするには、人的余裕がない。

216-A.従業員採用（成果なし）

219-A.航路が県またぎになっており、各県ごとに支援はあるが本社または支社があることが原則になることが多い。

221-A.小規模な航路であるため事業者としてのホームページを有しておらず、利用者のために早急に整えるべきと考えるものの、コストの面で難しい現状である

230-A.近年の原油高騰に加え、人手不足特に船員不足は深刻な状況である。新たな雇用が生まれやすい現状から、当社では役員が乗船や修繕業務の中心を担い、経費削減・人手不足対策にあたっている。ハード面のみならず会社と従業員のコミュニケーション向上等、ソフト面においてもメリットを感じている。また現場や設備の様々な問題にもいち早く察知することができていると感じる。

234-A.膨大なデータを様々なファイルに入力する必要があることから、データ入力システムの導入により作業効率を向上したい

237-A.船員不足 燃料高騰

266-A.老朽船の整備、維持 船員の確保

271-A.船長、機関長職の若い人材の確保が難しい。売り手市場であり、若い人材は勤務条件のよい職場にすぐ転職する。

272-A.当社では公共交通を観光政策や交通政策単独で考えるのではなく、まちづくりの根幹に位置付けて取り組んだことで地域にたくさんの観光客を呼び込んできた。ここ数年は更にブラッシュアップさせ金融機関との連携も含め、経済政策との連動を行っている。設備投資資金の調達などファイナンスも含め総合的に経営判断を心がけていることで将来への飛躍が見えてきている。



旅客船事業者の 価値観・思想(84社)

【E】価値観・思想

【E-6】

経営者の想い・考え

6-B.島の顔として、維持したい	112-B.あって当たり前＝水のような存在である公共交通であるが故に経営の難しさ、厳しさが様々なステークホルダーに伝わらないなかで、どう経営していくか？に難しさや面白さが共存している。
13-B.利用者が安心、安全に利用し続けてもらえるよう、人員、設備の両面において十分な対応をしていく。	208-B.公共交通事業は特に地方では、地域生活における交通弱者にとっては必要不可欠なものであり、高齢化が進む現代の最重要課題であると考えます。AI化が進み人手がいなくなる可能性はありますが、安全面とか緊急時の対応は、まだまだ人間に頼らざるを得ないと思います。その為にも、今後の運転要員の人材育成や、費用面での手厚い補助が国家的な基盤の維持につながるかと思っております。
41-B.南海フェリーのように、長年愛された事業がなくなるのは寂しい	212-B.社会的にも公共交通は不可欠な事業であり、高齢化が進む現代はもちろん未来においても最重要課題である事を広く国民にもっと浸透させていく必要があると思います
45-B.船員の確保が難しくなっている現状においては、ある程度の規制緩和等も行わねばならないか。例えばグループ会社内での配乗の融通など	219-B.昨年、設立80周年を迎えたが、100周年を迎えるためにも自助努力はもちろんですが、行政等による公助も引き続きお願いしたい
46-B.島を守るためにも、どうか行政の力をかしてほしい	221-B.旅客の安全第一の理念のもと、安心して利用いただける生活航路として、今後とも運営を維持していけるように努めて参ります。
49-B.大きな損失を出しているので、せめて不正のない、事故のない経営を継続していきたい	222-B.離島は人口の減少で公共交通事業は大変厳しいと思う、利便性が乏しい
51-B.これからも安心安全運航をモットーに地域活性化のために努力したい	230-B.海上公共交通は、この日本特に瀬戸内海において、なくてはならないシステムである。通勤・通学・通院はじめ生活の足としてはもちろん、地域産業における物資輸送や災害時の代替輸送としての意義も非常に大きいものだと感じる。運航事業者として、そういった航路・サービスを恒久的に維持存続していくが最大の義務である。民間事業者の努力に一任せず、国や各自治体による継続的なバックアップがますます求められている。
59-B.人口減少により利用客が少なくなり、今後事業として成り立たないと思う。	234-B.生活航路と経営のバランスをとるところが難しい
62-B.当社はフェリー・内航RORO船事業を通じて、人や物を運ぶビジネスを行っております。旅客事業において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、物流事業においては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、人々の生活になくてはならない公共交通機関としての使命を全うしていきます。引き続き、輸送サービス・安全品質・環境対応のいずれの面においても持続的な成長に努めてまいります	265-18.安全に資することにより安定した事業運営が可能であると考え
67-B.人口減少に伴い運航収益のみでは経営が成り立たない。運賃を上げるにも限度がある。離島住民の唯一の交通手段である公共交通の維持確保に国としても支援が必要であると考え。国境離島だけでなく離島の支援を行わなければ、離島に住民が住まなくなり、いずれ外国に買われてしまい国防の観点からも大きな懸念が生じると危惧する	266-B.持続する使命がある
105-B.高速道路の整備やリモート会議でビジネスマンの出張が減るなど旅客船の利用は年々減ってきています。災害時など見据えて第2の道路と位置付けていただき支援してもらえれば助かります	271-B.公共交通の維持確保に注力する
106-B.早く制度改定を実施いただき、交通を残す土台を整備していただきたい。民間の経営努力だけでは厳しいです。間に合わないところまで来ている印象です。	272-B.公共交通は国家、地域の根幹を担う重要な公共インフラだと国民、地域住民が学ぶ必要がある。減便や廃止に対し不平不満ばかり言う首長や住民が多いがそれは公共交通の理解が足りないだけであり、公共交通維持の大変さ、責任の重さをしっかりと学べるような教育も大切なのではないかと感じている。