

第 7 回
公共交通経営実態調査報告書

2024 年 7 月

調査実施期間

2024 年 5 月 15 日～6 月 14 日



一般財団法人 地域公共交通総合研究所

目次

はじめに	．．． 2
1．調査の概要	．．． 4
2．調査結果（主要なポイントとサマリー）	．．． 5
A) コロナ禍による経営的損害の実態	
B) 持続可能な公共交通経営にむけて	
3．調査結果（データ）	．．． 7
4．調査票	．．． 7 3

はじめに

(一財)地域公共交通総合研究所

代表理事 小嶋光信

昨 2023 年 5 月に新型コロナウイルス感染症が 5 類へ移行し、人流制限が解除された後の 1 年間で地域公共交通がどのような経営状況となっているのかを調査するため、2024 年 3 月の決算報告が出る今年 5 月～6 月にアンケート調査を実施した。

コロナ禍中に実施した過去 5 回のアンケート調査結果を受けての当研究所の分析では、少子高齢化の進展とリモートなどの社会の状況変化もあり、「**コロナ禍後もコロナ禍前の人流には戻らない**」と警鐘を鳴らしていたが、案の定、コロナ禍後でも売上は 10%以上戻らない状況であることが明らかになった。

一方、悪いながらもバス事業と地方鉄道は事業者の懸命な努力に加え、国交省のり・デザインや地方自治体の支援などで改善・改革が進みつつあるようだが、明暗が二分化されており、先行きは極めて不透明だ。しかし、特に地方鉄道は、上下分離による公有民営制度が和歌山電鐵での実証実験によって確立されたこともあり、スピード感は乏しいながらも先行きに明るさが出てきたケースも見られる。

総じて、「人員も車両・船舶も約 5 割が 1～3 割減少」しているという今回の調査結果から、労働力不足でコロナ禍前の路線維持が難しいことが浮き彫りとなっている。加えて、コロナ禍中に肥大化した負債は「全額負担できない」とする企業は 4 割超と前回と同様の高い水準で推移している一方で、「全額負担できる」とする回答が前回より 2 割以上増加し 33%になるなど明暗が大きく分かれている。負債の返済については、返済免除や猶予を求める声も 37%に達している。これは、もしコロナ禍のような事態がこの 5 年～10 年以内に再び発生すれば、企業は持ち堪える体力がなくなり、地域における利用者の移動確保が極めて難しくなることを潜在的に意味している。“喉元過ぎて熱さ忘れる”にならないように継続的な対策が必要だ。

片や、旅客船事業はり・デザインで確保・維持・改善事業の離島航路補助以外も制度はあるものの財源が全くなく、特に瀬戸内海の中国旅客船協会調べで令和 3 年 4 月以降に廃止した航路は 5 航路、事業を休止した航路が 5 社 19 航路と多数に及び、うち 11 航路は再開したが 8 航路は未だ休止のままである。また直近では、名門旅客船会社がコロナ禍での多額の負債によって私的整理での経営再建に移行すると報道されているように回復が遅れており、債務超過が約 4 割に達するなど苦境に陥っている状況がこのアンケート調査でも明白に分かる。当研究所では常々、特に旅客船事業ではり・デザインなどの制度はあるものの財源がなく、離島航路補助制度以外の十分な支援策がないことを危惧して「骨太の方針 2023」にも「旅客航路の維持・活性化を含む」と付け加えていただき、前々から警鐘を鳴らしていただけに残念だ。

前向きな動きとして、利用者の回復が急務だが、「利用促進策を自治体と連携している」という回答が全体で 62%あり、バス 80%、鉄軌道 65%とその効果が期待される一方で旅客船は 23%に留まり、ここでも明暗が大きく分かれている。

また、自動運転やキャッシュレス化などの DX 化に取り組んでいるという回答が 53%と半数を超えていることは、厳しい経営の中でも必死に将来を見据えて取り組んでいる姿が垣間見える。

規制緩和後では、利用者利益の保護という面から運賃の値上げがし辛く、過当競争も相まって、その皺寄せが経営の悪化と交通労働者の待遇悪化として出ていたところへのコロナ禍で、公共交通業界全体において経営悪化のみならず、コロナ禍での労働者の離職も加わったの極端な労働力不足を招いている。労働力不足への対応としては、減便や路線廃止が相次いでいるが、このままでは「コロナ禍による利用客の減少→労働力不足→減便・路線廃止→地域公共交通ネットワークの弱体化が利用者の不便を助長→更に利用客減少」という負のスパイラルが全国各地で多発するのではないかと案じられる。

このように、コロナ禍の影響はもちろんだが、規制緩和が実施された 2000 年、2002 年がまさに日本が少子高齢化に入った時と重なり、交通の競争政策が過当競争につながり、前述の負のスパイラルが過疎化する地域ですでに発生していることを忘れてはならない。ここに来て公共交通では、上下分離による公有（公設）民営化やエリア一括協定運行などをはじめとする「ビジネスモデルを変更して利益体質となるような制度改革」に取りかかっているが、今回の調査結果でも「強く必要と思う」57%、「やや必要と思う」25%と合計 82%の企業がビジネスモデルの制度改革を求めていることが特記すべき事項と言える。

地域公共交通の「サステナブルな改革」は、コロナ禍後の対策だけでなく、もともと赤字体質の地域公共交通事業が「競争から協調」へと転換し、利用者も事業者もともに利益があるウィンウィンの需給の最適化が図られる「抜本的な運送法の改革」なくしては実現できないだろう。

1. 調査の概要

<調査期間>

2024 年（令和 6 年）5 月 15 日から 6 月 14 日受付け分まで

<調査対象と調査票発送数>

調査対象	調査票発送数
公益社団法人日本バス協会 会員名簿（令和元年 9 月）	242
一般社団法人日本鉄道運転協会 鉄道事業者名簿（2020 年 9 月）	130
一般社団法人日本旅客船協会 会員名簿（令和 4 年 7 月）	127
合計	499

※バスと鉄軌道など、複数の交通モード事業者へは、モードごとに調査票を発送

<調査方法>

A4 調査票（設問数 30 問）を返信用封筒同封して郵送

<回収数と回収率>

回収数 93 件、回収率 18.6%

バス	鉄軌道	旅客船	合計
42	23	28	93

管轄運輸局	回答数	管轄運輸局	回答数
北海道	6	近畿	8
東北	3	中国	23
関東	17	四国	4
北陸信越	4	九州	16
北陸	1	沖縄	1
中部	9	合計	92

※社名未記入の回答 1 社は含まず

<報告書のグラフや表のスタイル>

- ・過去からの推移は折れ線もしくは縦帯グラフで、交通モード比較等は横帯グラフで表示
- ・グラフや表の前にポイント表記、グラフ%値は四捨五入のため 100 とならない場合あり
- ・自由記述は交通モードごとに表示

2. 調査結果（主要なポイントとサマリー）

A) コロナ禍による経営的損害の実態

- ・ **コロナ禍の経営的影響はいまだ深刻で将来の見通しも不透明**

売上げはコロナ禍前と比べて 10～30%減少が 46%で、輸送人員の変化と連動して推移している。2020 年 4 月からの損失額の累計見通しは 10～50 億円が約半数、損害のカバーがまだ 5 割程度に留まるが約 6 割見られる。負債の返済は 10 年以上かかるとの見込が約 4 割、負債は全額負担できないとする回答も約 4 割で推移している。

- ・ **コロナ禍の負債の返済にやや変化の兆し**

負債は全額負担が可能とする回答が約 2 割に増加、すでに返済済みも 2 割に増加するなど、見通しが立ち始めている様子も一部見て取れる。

- ・ **旅客船事業の苦戦が顕著に**

今回調査では、旅客船では負債は負担できないが 6 割に、自力で返済できないが 3 割にいずれも 2 割増加した。債務超過も 4 割に迫っており経営的苦戦が明らかになった。

- 1) **2020 年 4 月から 2024 年 3 月までの損失額の累積は 10～50 億円が 37%（問 2）**

バスは鉄軌道や旅客船と比べ損失額が多く累積損失 10 億円超が 7 割弱、鉄軌道は 5 億円までが半数強で、旅客船は 5 億円までが 7 割弱。

- 2) **損害は負担できないが約 4 割で推移、全額負担可能が 2 割増加し 33%に（問 3）**

旅客船で負担できないとする回答が 2 割増加して 57%に。

- 3) **損害は 5 割未満しかカバーできていないが約 6 割（問 4）**

- 4) **負債の返済見通しは 10 年以上かかるが約 4 割、返済済みは 19%に増加（問 5）**

自力で返済困難とする回答が、これまで多かった鉄軌道で約 2 割減少し 20%、旅客船では 2 割増加して 32%に。

- 5) **売上減はコロナ禍前と比べ 10～30%減が 46%に、0～10%減は 28%に増加（問 10）**

- 6) **剰余金は 6 割以上が緩やかに減少して 22%、債務超過の 22%と並ぶ（問 11）**

剰余金 6 割以上はバスでは 34%だが鉄軌道は 5%と低い、債務超過はバスでは 11%だが旅客船は 36%と高い。

B) 持続可能な公共交通経営にむけて

- ・ 人員も車両・船舶も約 5 割が 1～3 割減少

2020 年度に比べて従業員数は 10～30%減少とする回答が最も多く 5 割強、営業車両・船舶は 2020 年度に比べて 10～30%減少とする回答が最も多く 5 割弱。

- ・ 現状通りの路線維持は 2 割減少

路線維持の基本的な考え方では現状通り維持が前回調査から 2 割減少し 3 割強程度に。

- ・ コロナ禍対策などの借入金返済の要求はほぼ見受けられない

金融機関からのコロナ禍対策などの借入金の返済や借入枠の減額などの要求は 8 割が今のところ無いとしている。

- ・ 燃料費の高騰は旅客船で顕著に

燃料費高騰はどの交通モードでもより大きな経営負担となり、特に旅客船において顕著。

- ・ 今後の事業継続には公有民営化などの思い切った制度改革が必要

公共交通は上下分離による公有民営化やエリア一括協定運行など、合計 82%の企業が制度改革を求めている点が極めて特徴的。

- ・ 将来への投資のひろがりはこれから

経営を維持拡大するための人材確保のための運賃改定の計画は約半数、EV 化などのエネルギー転換による変革（GX）を現在取り組んでいるのは 3 割、キャッシュレス対応などデジタル技術による変革（DX）を現在取り組んでいるのは半数。

- 1) 従業員数は 2020 年度比で 10～30%減が最も多く回答の 58%、車両や船舶も 2020 年度比で 10～30%減が最も多く回答の 49%（問 12、13）
- 2) 路線は現状通り維持が 36%で最も多いが、前回調査からは 2 割減少（問 15）
路線の現状通り維持は鉄軌道と旅客船で 6 割を超えるが、バスは 9%まで減少。
- 3) 金融機関からのコロナ禍対策等の借入金返済や借入枠減額等の要求はないとする回答が 83%（問 21）
- 4) 燃料費の増加率は前年比で 0～10%増が 64%（問 17）
- 5) ビジネスモデル変更での利益体質強化等の制度改革は強く必要 57%、やや必要 25%（問 28）
- 6) 公共交通維持財源の国や自治体での確保は強く思うが 86%（問 20）
- 7) 人材確保のための賃上げに必要な運賃改定の計画ありは 54%（問 25）
- 8) GX に現在取り組んでいるのは 29%、今後取り組むが 31%（問 26）
バスと鉄軌道では、現在取り組んでいるのは 38%だが、旅客船は 4%に留まる。
- 9) DX に現在取り組んでいるのは 53%、今後取り組むが 22%（問 27）
- 10) 特定技能資格に自動車運転が追加されることは強く必要 30%、やや必要 46%、問題がある 24%（問 29）

3. 調査結果（データ）

1. 今年度の貴社の重点方針、ならびに重点実施事項をお教えてください

現在の経営上の重点課題認識やその対策は、年度方針や重点実施事項に反映されていると位置付けたが、回答には事業の根幹である安全に関する内容が多く、経営課題を年度方針に必ずしも直結させる傾向はあまり見受けられない。現在の課題認識や危機感は設問 16 で見てとれる。

<バス>

黒字化
車内事故の撲滅
人員確保
安全・安心・快適なサービス提出。人材確保
バス運転士の確保・更なる待遇改善
2024 年問題（時間外労働上限規制）への対応
安全輸送
アフターコロナにおける地域公共交通のり・デザイン。
・現在、バス乗務員をはじめとする人手不足が深刻化していることにより、利用者のニーズに応えられない路線の減便、廃止を実施せざるを得ず、利用者にご迷惑をおかけし、バス事業者として公共交通の役割を果たせられない現状にある。
・事業者として可能な限り雇用確保を行いつつも、現下、人手不足は解消されることは難しい状況にもある。
・規制緩和以降、バス事業を取り巻く環境が大きく変化している中、法的には、公（地方自治体）が主体となる地域生活交通路線に対し、バス事業者は可能な範囲で協力する立場であり、民間企業として適正な利潤を確保する事業体制をできるだけ速やかに構築する予定である。乗務員不足等を抱える既存の当該路線への対応を考慮しつつ、先行き経営努力によって利益の確保が見込まれる路線の開発に注力する方針である。
乗務員不足の解消と貸切バス稼働率アップ
既存赤字路線を行政による維持協議の継続
運輸安全マネジメントの確実な実行。健康起因・車両故障による重大事故ゼロ
運賃改定、停滞していた設備投資の再開、IT・DX・CX へ推進
全社ベースでの黒字継続
乗務員の確保と離職防止、市内初乗り運賃改定、運賃キャッシュレス化促進

法令遵守
輸送の安全確保 重大事故の根絶他。
路線廃止及び減便への対応。運転士確保
コロナ禍からの収益回復、売上増、運転士の採用強化。
運賃政策、乗務社員の採用強化を通じて事業運営を安定させる

<鉄軌道>

1. 安全確保 2. 規程の遵守・執務の厳正な努め 3. 専門知識と技術の習得
駅・列車の安全対策、施設の安全管理、防災対策、教育・訓練の充実
安全安定輸送の確保
安全重点施策 1. 人身障害事故等の運転事故の防止 2. ヒューマンエラーの排除
3. 安全意識・安全レベルの維持向上
安全・安心・快適なサービス提出。上下分離後の安定運営
方針：安全の強化、経営安定に向けた取り組み 重点：運賃改定、先進車両導入準備
安全運行による信頼創造、事業の再構築、DX 推進、コミュニケーション活性化
会社ベースでの黒字継続
市の地域公共交通利便増進事業に則り運賃改定を行う
運行管理を適切に行うこと
「中期経営計画 2025」重点戦略のもと施策の具体化と経営課題の対応施策を追加
お客様への安全性・利便性・快適性を通して地域共生型サービス企業をめざす。
①鉄道事業の収益力の維持・向上 ②鉄道車両・施設の更新による安全・安定輸送の確保 ③従業員の待遇、労働環境の改善④地域・他モードとの共創体制の構築

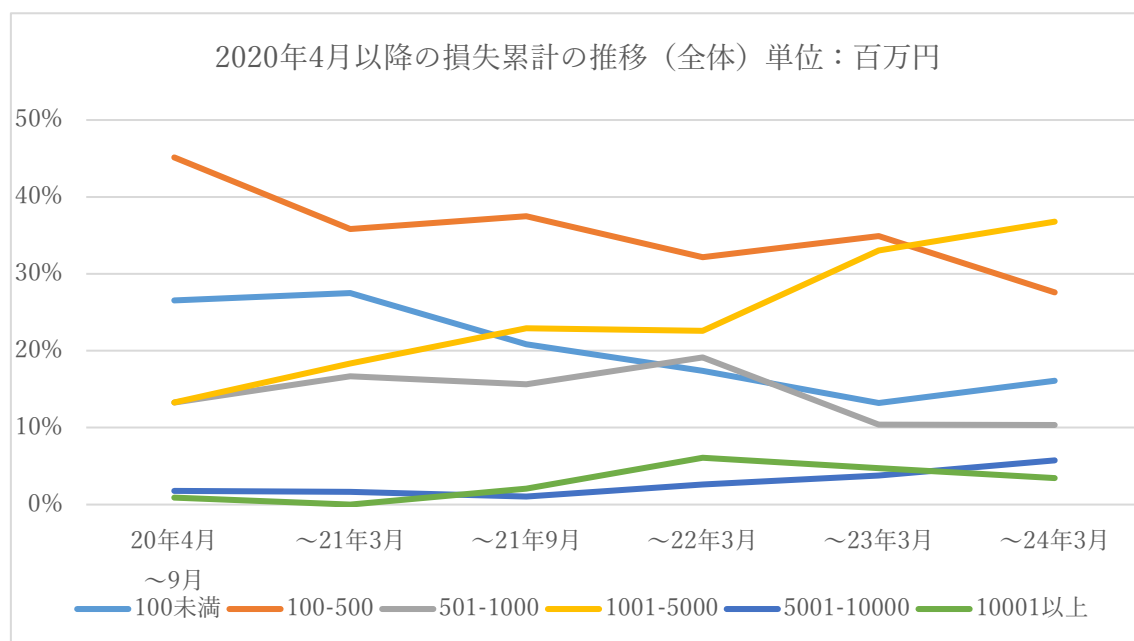
<旅客船>

安全最優先、指先呼称
特になし
安全第一 インシデントの共有
報告・連絡・相談の徹底による輸送安全確保・事故災害ゼロ・健康管理の徹底

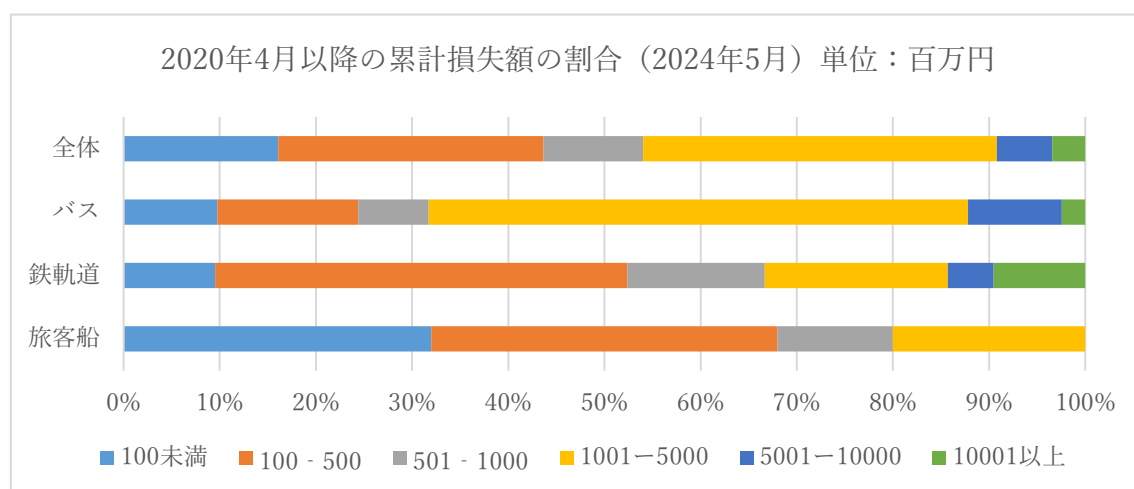
2. コロナ禍による経営的被害（損失額）は2020年4月から2024年3月までの累計で、
どのくらいになりますか（_____百万円程度）

※経営的被害（損失額）とは、2019年度と比べた2020年から2023年までの各年度の
収入減少分の合計と、新型コロナウイルス感染症対策のために講じた経費の2020年か
ら2023年までの各年度の合計を合わせたものとします。

今回調査では、損失額の累計は全体では10～50億円が最も多く37%に増加、前回調査で最
も多かった1～5億円は28%に減少して逆転した。



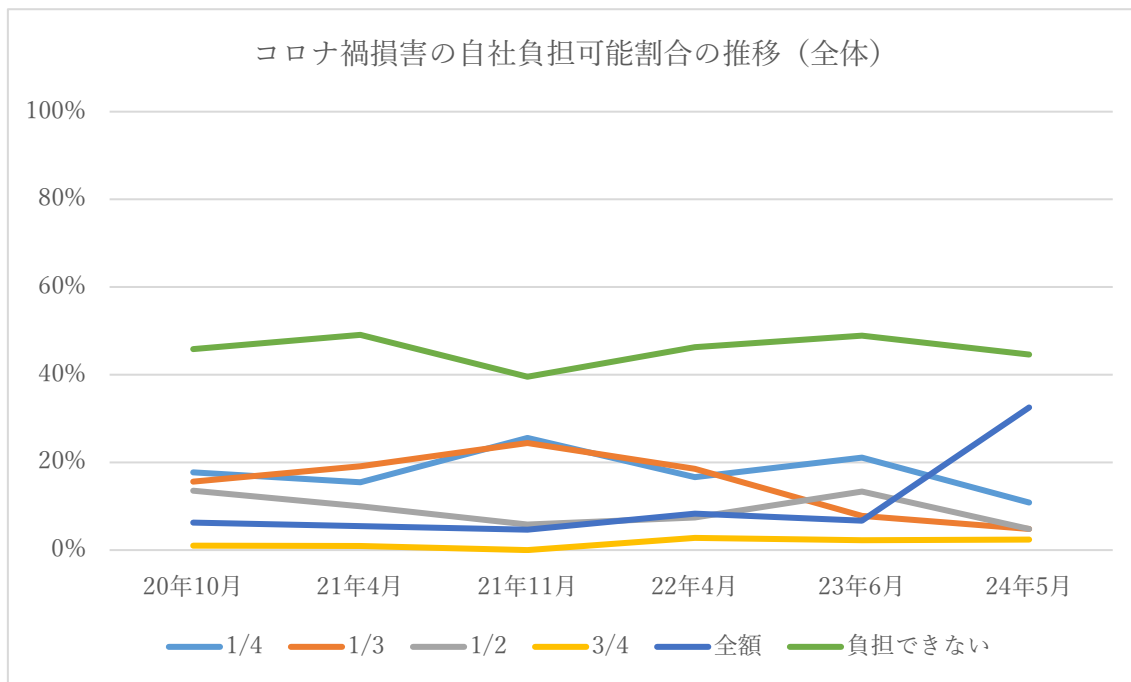
損失累計は、バスは10億円超が7割弱、鉄軌道は5億円までが5割強、旅客船は5億円ま
でが7割弱となっている。



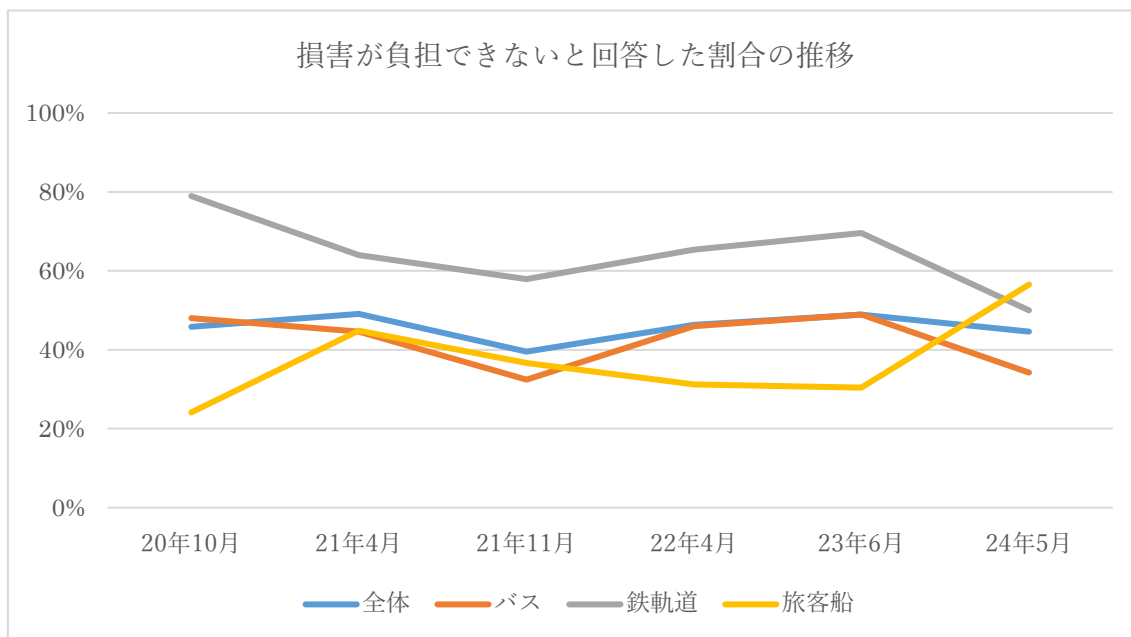
3. コロナ禍の損害の負担は何割程度可能ですか

① 1/4 ② 1/3 ③ 1/2 ④ 3/4 ⑤ 全額 ⑥ 負担できない

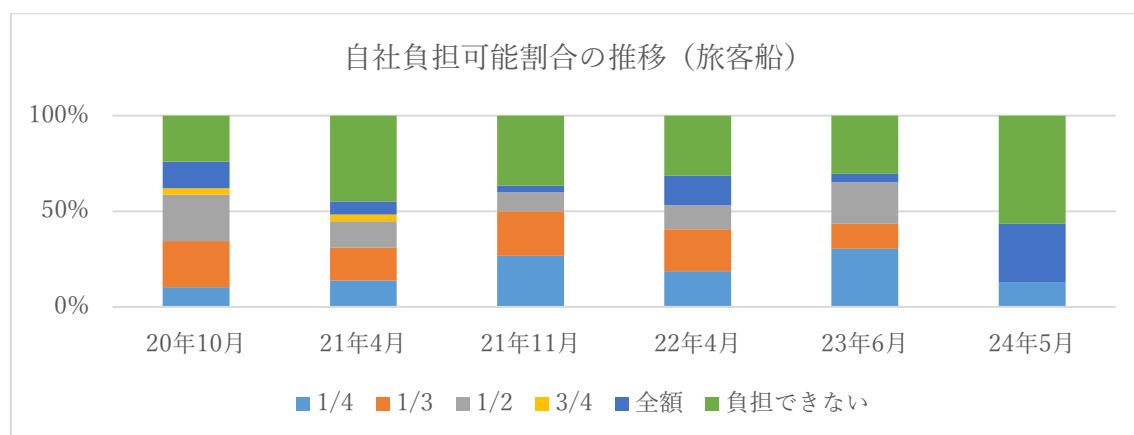
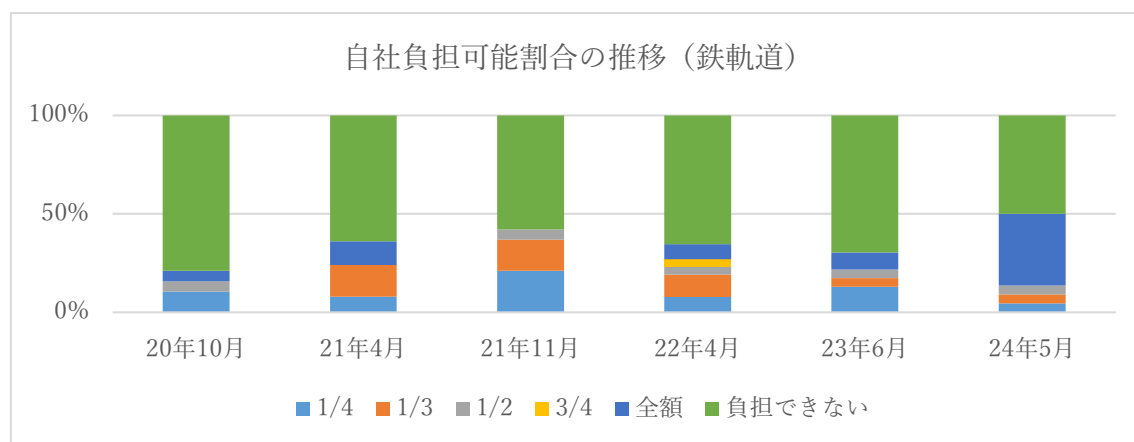
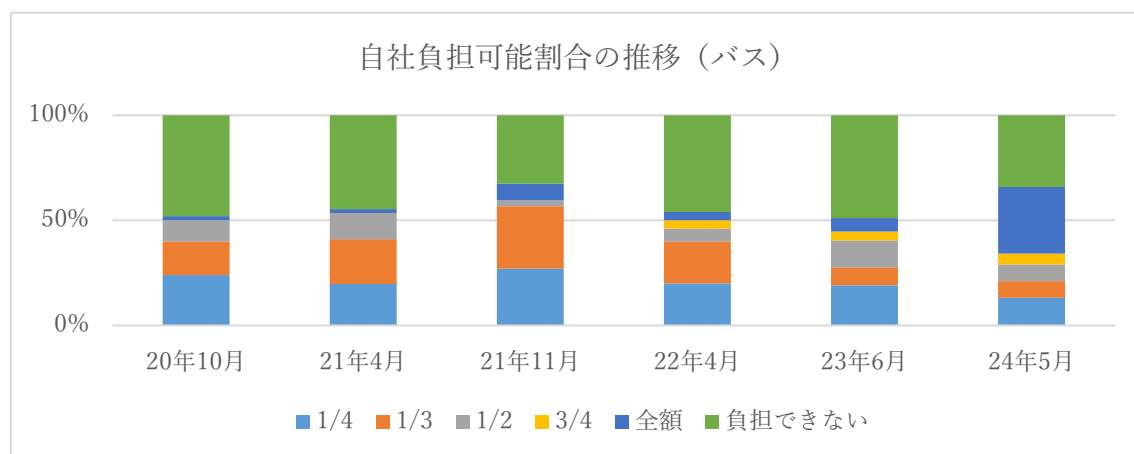
損害は負担できないとする回答が 4 割超、横ばい状態で推移している。一方で全額負担できるとする回答は 33%で、前回から 2 割以上増加した。

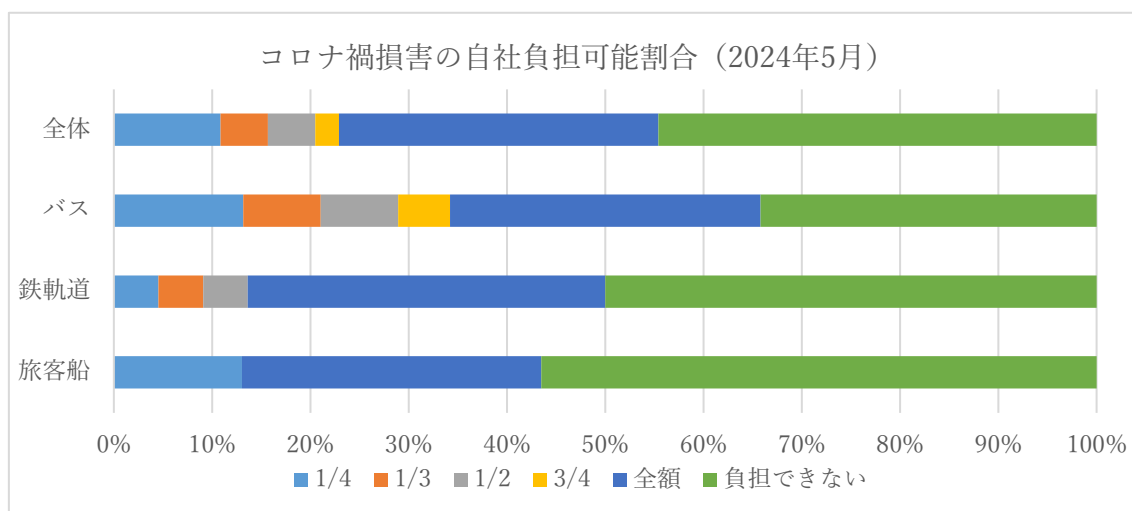


負担できないとする回答は旅客船が 57%で、前回から約 2 割増加。



バスと鉄軌道では、全額負担できるとする回答は前回より増加して負担できないが減少したが、旅客船は全額負担できると負担できないとが、どちらも増加している。





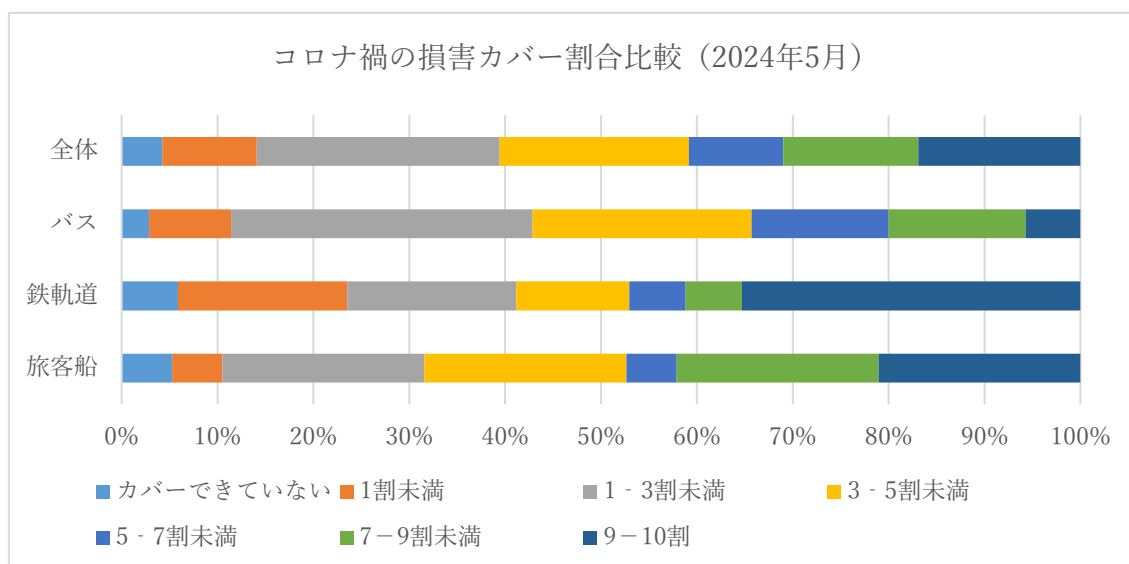
4. コロナ禍の損害はどのくらいカバーできていますか（_____割程度）

カバーの内訳をお聞きます（複数回答可）

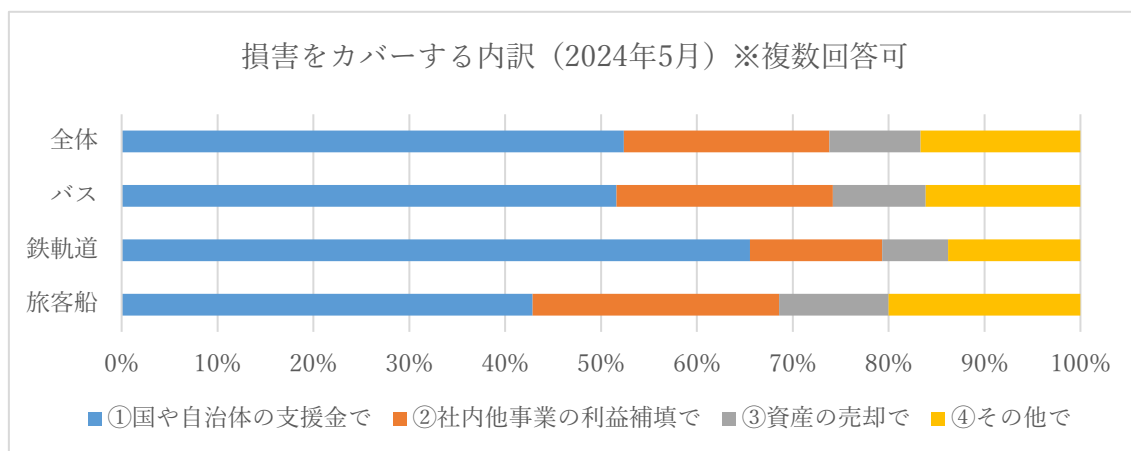
- ①国や自治体の支援金で（_____割） ②社内他事業の利益補填で（_____割）
 ③資産売却で（_____割） ④その他（_____）で（_____割）

9割以上カバーできているとする回答は全体で18%だが鉄軌道では38%と高く、7～9割カバーできているは全体で15%だが旅客船では22%と高い。

ただし、カバーできている割合は5割未満とする回答も全体では61%、バス68%、鉄軌道57%、旅客船56%となっている。



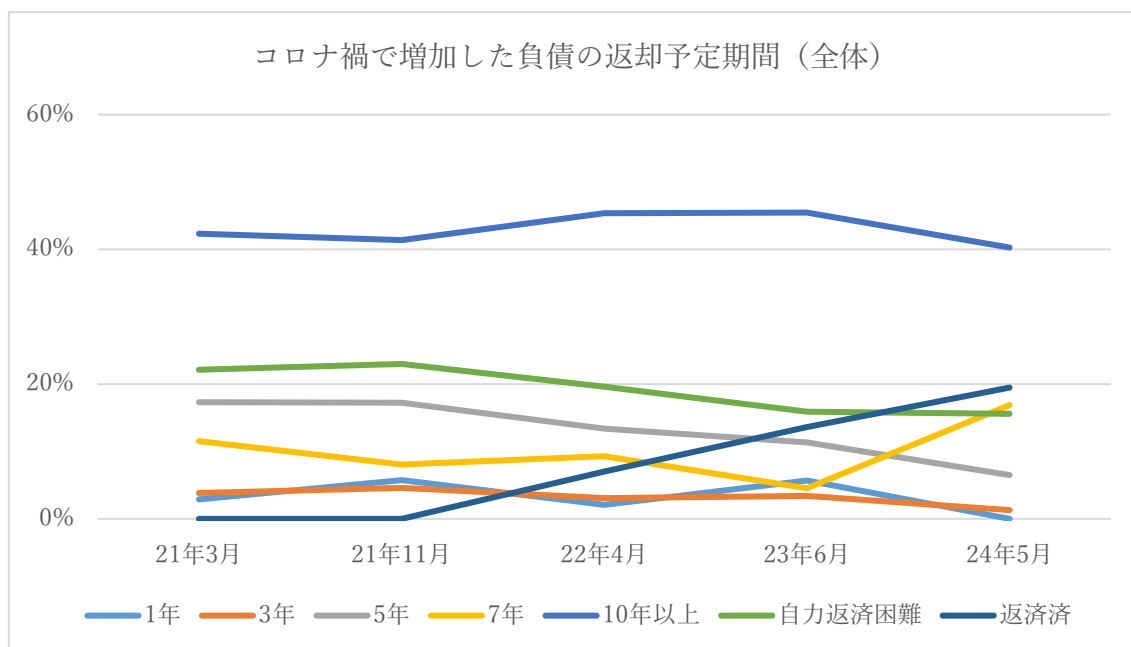
損害をカバーする内訳としては、国や自治体の支援金の割合が最も多く全体で 52%だが、鉄軌道では 66%と高く、旅客船は 43%と低い。



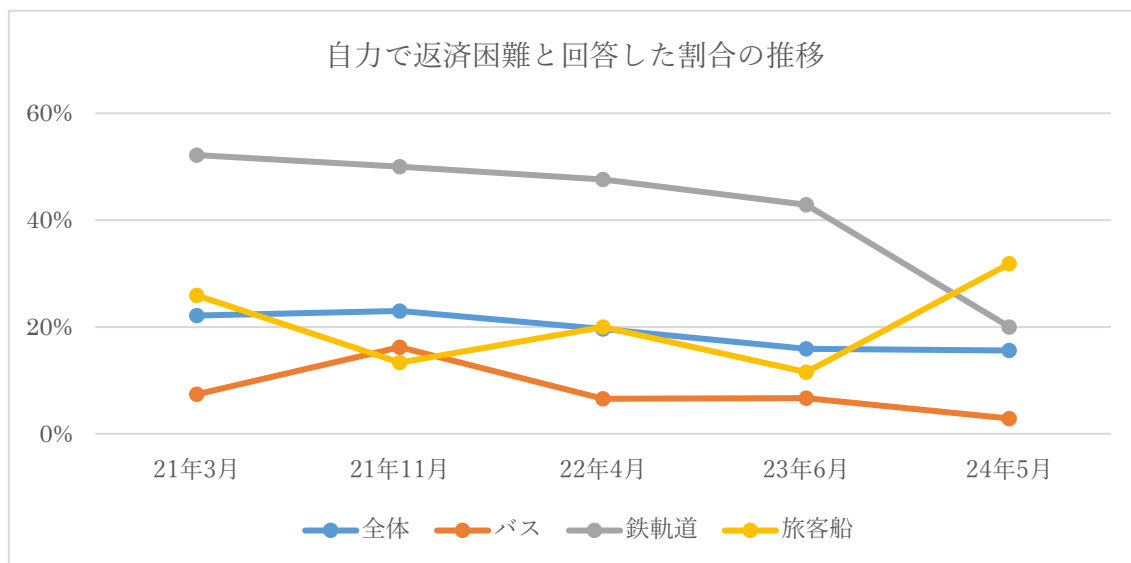
5. コロナ禍後に増加した負債は、どの程度の期間で返済できるとお考えですか

①1年 ②3年 ③5年 ④7年 ⑤10年以上 ⑥自力では返済困難 ⑦返済済

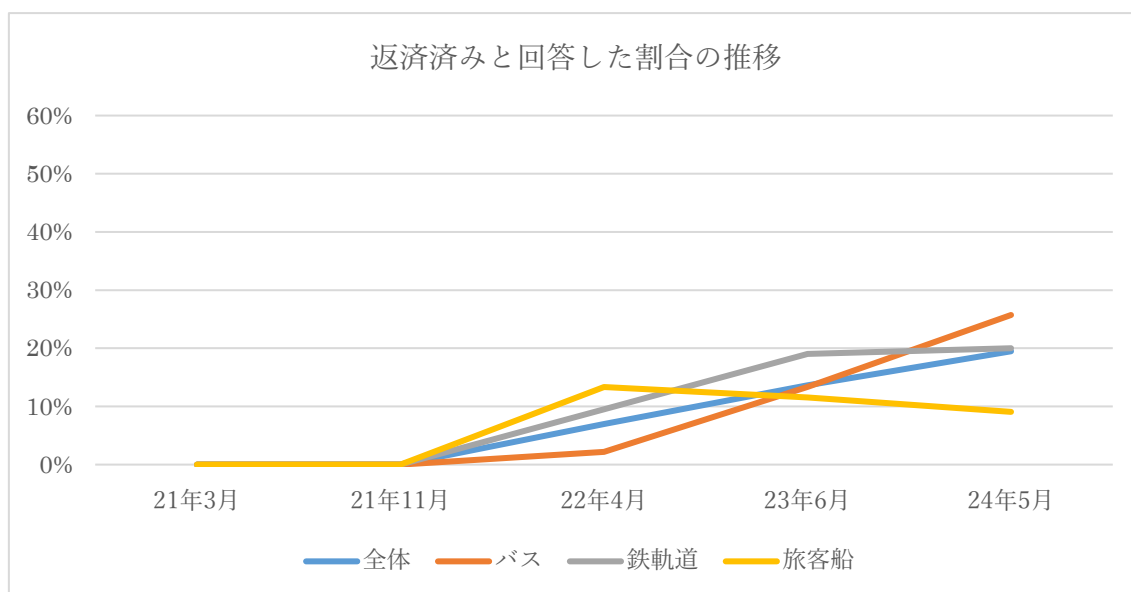
返済には 10 年以上かかるとする回答が最も多く 40%で、横ばいのまま推移している状態は変わらない。一方で返済済みとする回答が今回調査では 19%と増加している。



自力では返済困難とする回答は、これまで最も割合が高かった鉄軌道が今回調査では 20%と前回より約 2 割減少した一方で、旅客船が 32%と前回から 2 割増加して逆転した。



返済済みとする回答は全体で 19%、バスは 26%、旅客船が 9%、鉄軌道が 20%となった。全体は徐々に増加しているが旅客船は 2022 年から増加せず減少の傾向にある。

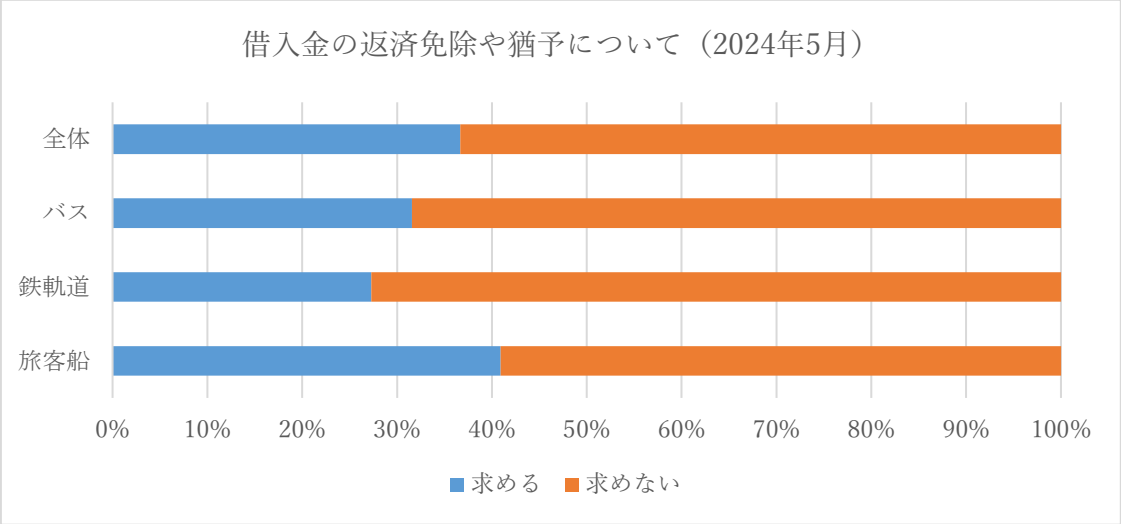


6. コロナ禍の損害額を補うための借入金の返済免除や、返済猶予を求めますか

- ①求める（具体的な期間_____）
 ②求めない（求めない理由_____）

返済免除や、猶予を求めるとする回答は全体で 37%、旅客船 41%、バス 32%、鉄軌道

27%となった。返済免除や猶予を求める期間は5年以上とする回答が散見される。また求めない理由としては、用途が立っている、借入金なし等の他に、自立経営を意識した意見が見受けられる。



返済免除や猶予を求める期間

<バス>

5 年
25 年から 30 年、一部は返済免除を希望
公共交通維持のために増加した借入であり、免除を求めたい
返済免除・もしくは猶予 10 年
5 年以上
5 年
2 年
返済猶予期間が間もなく終わり、利子補給があったが、返済開始後はなくなる為、せめて 1/2、1/3 助成金があれば良い。
相当の間
すでに、4 年間の返済猶予をいただいている
少なくとも 10 年

<鉄軌道>

3 年間の返済猶予を求め実施済
当面の間
事業再構築により一定の利益が出せる体制となるまで
7 年程度

すでに、4年間の返済猶予をいただいている

<旅客船>

返済免除
3年程度
残額ゼロまで
5年
予定の返済がスタートできないから猶予を求めたい
10年以上
全額返済免除・長期無利子融資制度
10年以上

返済免除を求めない理由

<バス>

あてにしない。(誰も助けてくれないので)
本当の意味で自立した会社としたい
さほど苦しくない
鉄道事業の上下分離もあり、損益が改善している為。
借入金が無いため
前年度まで返済猶予をしてもらっていたから
目下のところ資金的余裕があるため
返済済みであり困っていない
経常資金により返済が可能のため。
公設民託方式のため借入金はない
借入を行っていないため
金融機関との契約より難しい
余剰資金があり、借入金による損害額補填は発生していない
取引金融機関と随時対応を協議している
現状、自社で維持が可能であり、グループへの借入も可能である。
キャッシュフローを増やし、自立して経営できる為
借入金がないため。
借入金はない
借入無し
行動制限撤廃で売上が回復している
資金調達には公共交通以外の事業も含めて行っているため

<鉄軌道>

返済済であるから。
国や県、沿線自治体より補助金をいただいているため
国や自治体の支援により返済済のため
借入れを行っていないため
鉄道事業の上下分離もあり、損益が改善している為。
赤字補填は補助金及び市町村積立金を充てるため
融資条件どおりの返済が可能
取引金融機関と随時対応を協議している
必要としていない
キャッシュフローを増やし、自立して経営できる為
外部からの資金調達で賄えたため
補助金により大半をカバーできたため
親会社からの借入を行っており、計画的に返済しているため。

<旅客船>

借入はしていない（借入するならば事業廃止）
現状 50%以上返済し終えた。
いつまでも引きずってられない
今後の設備投資（船舶更新）計画とあわせて求める
国庫補助航路の為

7. コロナ禍による後遺症としての経営的ダメージにはどのようなものがありますか、またそれに対してどのような対応を取っていますか

<バス>

特に路線バスだけ世間の大幅賃上げの流れについていけない
人の移動が減少した
他業種と連携して各地へキャラバン等の営業
高速バス路線の廃止により事業規模が縮小しており新規路線を検討している。
「密」なる空間のイメージを、HP や会議等で発信して払拭している
減収、人件費見直し
多額の損失計上と乗務員の離職、採用活動の強化、間接人員削減等による収益力の強化
鉄道・バスの定期外人員の減少。新規路線の確保
消費者行動の変容による深夜時間帯の利用の減少

利用人員がコロナ禍前の水準まで戻っていない
生活スタイルの変化による利用者の減少
リモートワークが定着した事による利用者の減少、ダイヤ改正における需給調整
バス事業におけるビジネスモデルの崩壊
都市間バスの収入減、乗務員不足等
利用者のバス離れや乗務員不足、経費削減と事業規模の縮小
今後の公共交通の在り方（存続）対策に影響。対応を模索中。その他利益剰余金がマイナスとなり株主配当ができない。復配できるまでお詫び。
従業員不足、ダイヤの減便や営業所の統廃合など
利用者の生活様式の変化により、輸送人員の減少のため、運賃改定を行った。
設備投資を先延ばしにしたことによる費用増。人材の流出。
貸切受注の低下 旅行会社との連帯強化
公共交通事業（路線・軌道）に加え、高速バス・貸切バス・旅行代理業の各事業に於いてもコロナ禍前の売上には回復していない状況下で、令和 6 年度からコロナ禍による借入金の返済が本格化。ついては、中期計画に追加で施策を実施し収益の上積みに取り組んでいます。
従業員の将来への不安、会社の説明重ねる
後遺症としてのダメージはなし
業界不安による乗務員離職、その後の採用活動にも影響 乗務員待遇改善
乗客が 100%戻らないため、効率的な運行を行っている。
高齢者の公共交通機関の利用離れ
旅客数の減少、運賃改定により対応
働き方の多様性による減収を運賃改定による収入増で補う計画（実施は 2024 年 10 月）
コロナの影響は特になし
人々の行動変容によるバス利用減。経営体制のスリム化・効率化による固定費の削減
有利子負債の増加。売上増で返済に必要なキャッシュを稼ぐ
乗客数の減少
運転業務に従事する社員の流出 → 採用の強化
資金ぐりの困窮

<鉄軌道>

人の移動が減少した
ダメージはありません。
輸送人員の戻りが鈍い

コロナ禍より昨今の物価高騰によりダメージを受けている
特に行っていない
鉄道・バスの定期外人員の減少。定期旅客の確保。
運賃収入の落込み、人員不足（運転士、車両整備係）
通勤客離れ・累積赤字増大 対応：特になし
旅客運輸収入の減少、コスト削減と利用促進策の実施
①自己資本の約 10 億円毀損は回収不能 ②安全及び利便性向上の設備投資の実施遅れは取り戻せないものの年次計画により実施 ③待遇悪化による離職とそれに伴う人材不足は計画的に解消するため新卒・中途などで採用を推進
公共交通事業（路線・軌道）に加え、高速バス・貸切バス・旅行代理業の各事業に於いてもコロナ禍前の売上には回復していない状況下で、令和 6 年度からコロナ禍による借入金の返済が本格化。ついては、中期計画に追加で施策を実施し収益の上積みに取り組んでいます。
クルマへの転移と思われる定期利用者の減少（回復していない）
一度減少した利用客は戻ってこない。利用客数に応じたダイヤ変更で対応した
在宅勤務、Web 会議による利用客の減少 新規誘客施策の検討・実施
乗客が 100%戻らないため、効率的な運行を行っている。
行動変容によるご利用の低下、コスト構造改革、インバウンド・観光需要の誘発
旅客運輸収入の減少。メトポの活用等による需要創出施策の実施。
コロナの減収分に加えて、動力費（電気量）の高騰が厳しい。運賃を今年 3 月に改定。
旅客人員が回復しておらず、定期外（特に旅行会社とタイアップした企画の推進）収入を増やす取り組みを行っている。
生活様式の変化による輸送人員減少。有休地開発や企画列車等の収益力向上。

<旅客船>

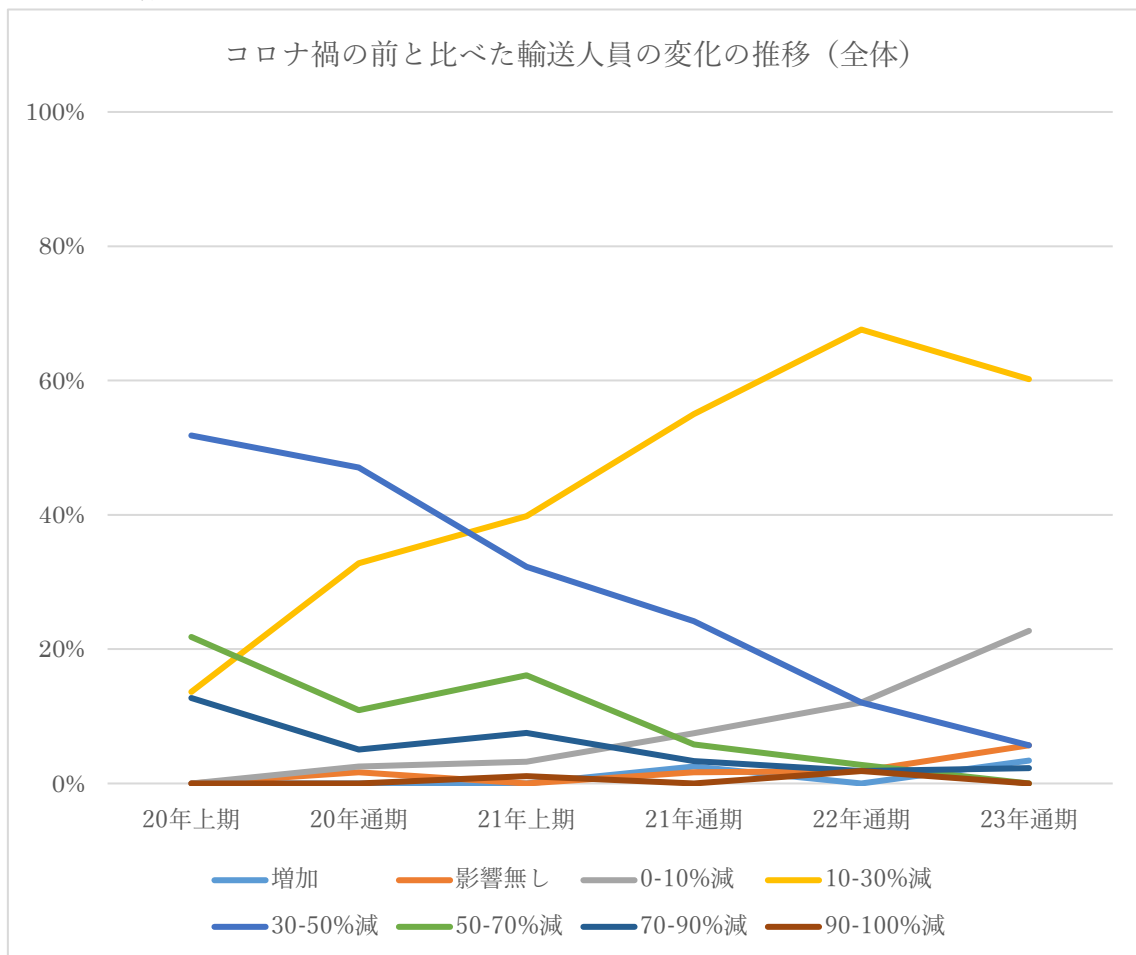
地域人口減少
利用客の減少
ダメージなし
設備投資の遅延、人材流出、財務状況の悪化
とにかく借入金、返済額の見直しによるキャッシュフローの改善
他社による支援
世代交代の遅れ、積極的な求人活動
輸送人数、台数減
コロナ禍以前には戻らないと考える。事業継続が困難な状況である。
特にないが、コロナ禍から物価高に移った。

航路の廃止、船員の退職、大幅な減便
金利負担の増加
船舶の更新が大幅に遅れる。現時点で対応不可。
ビジネス出張が戻らない
乗用車及びバス団体客減少による収入減。運賃改定を令和5年4月に実施した。

8. コロナ禍前と比べ輸送人員の変化はどのくらいですか（2019年度と2023年度比較）

- ①影響無し（変わらない） ②増加した（_____割程度） ③0～10%減
 ④10～30%減 ⑤30～50%減 ⑥50～70%減 ⑦70～90%減 ⑧90～100%減

コロナ禍前と比べ輸送人員は10～30%減とする回答が、今回調査では全体で60%となり最も多い傾向は変わらないが、前回からは僅かに減少した。一方で10%程度減とする回答が23%に増加した。

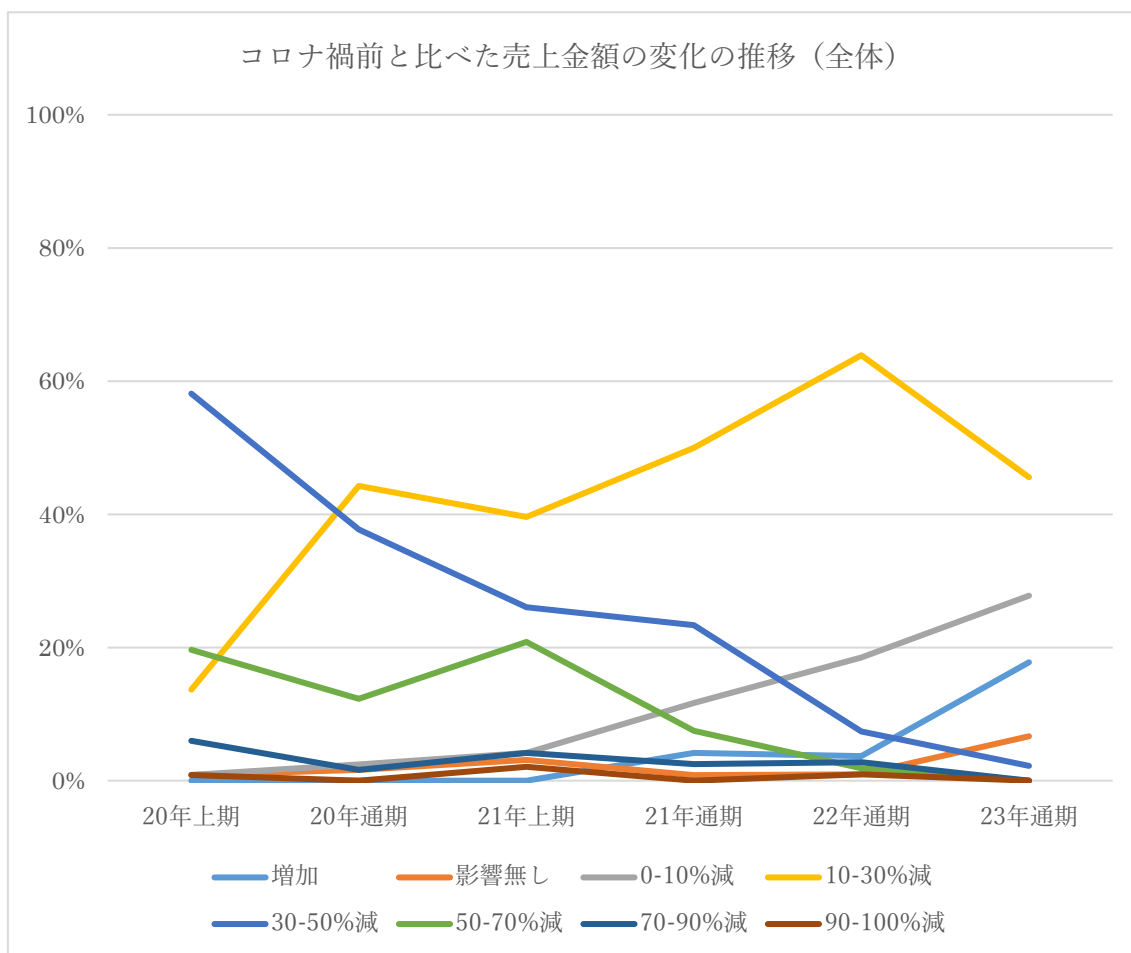


9. 2022年4月～2024年3月の売上金額はどのくらいですか（_____百万円）
※報告書には記載しない

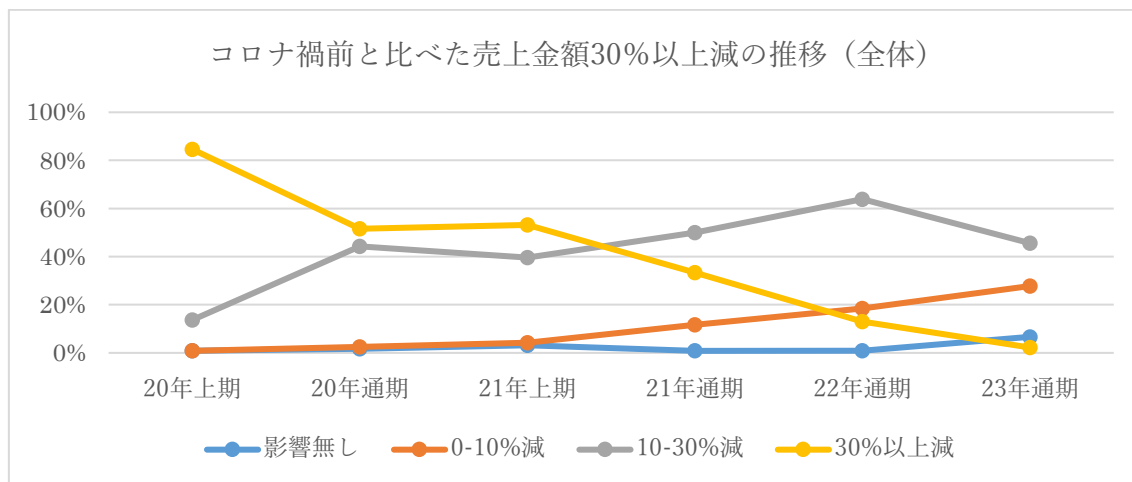
10. コロナ禍前と比べ売上金額の変化はどのくらいですか（2019年度と2023年度比較）

- ①影響無し（変わらない） ②増加した（_____割程度） ③0～10%減
④10～30%減 ⑤30～50%減 ⑥50～70%減 ⑦70～90%減 ⑧90～100%減

コロナ禍前と比較した売上金額は10～30%減が、今回調査では全体で46%となり、最も多い傾向は変わらないが、前回からは僅かに減少した。一方で10%程度減とする回答が28%に増加した。売上金額の変化は輸送人員の変化と連動して推移している。



コロナ禍前と比較した売上金額の変化の推移では、当初の 30%以上減の見通しが大きく減少し、10～30%減で落ち着くとする見通しが最も多い傾向が続いてきた、今回調査では 46%で前回よりやや減少した。一方で 10%程度減との見通しも 28%と増加傾向にある。

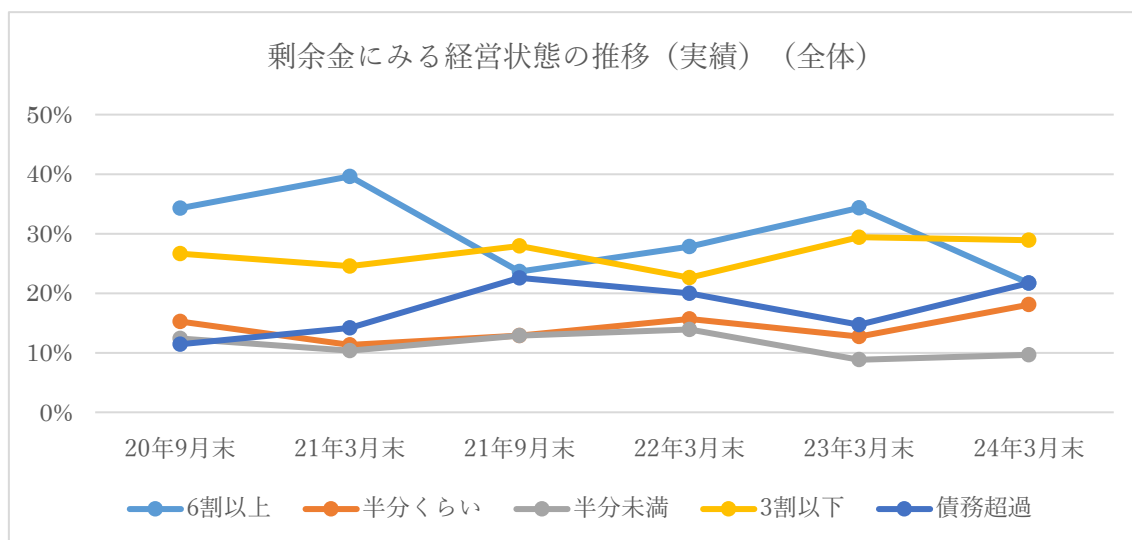


11. 経営状態はどのような状態ですか

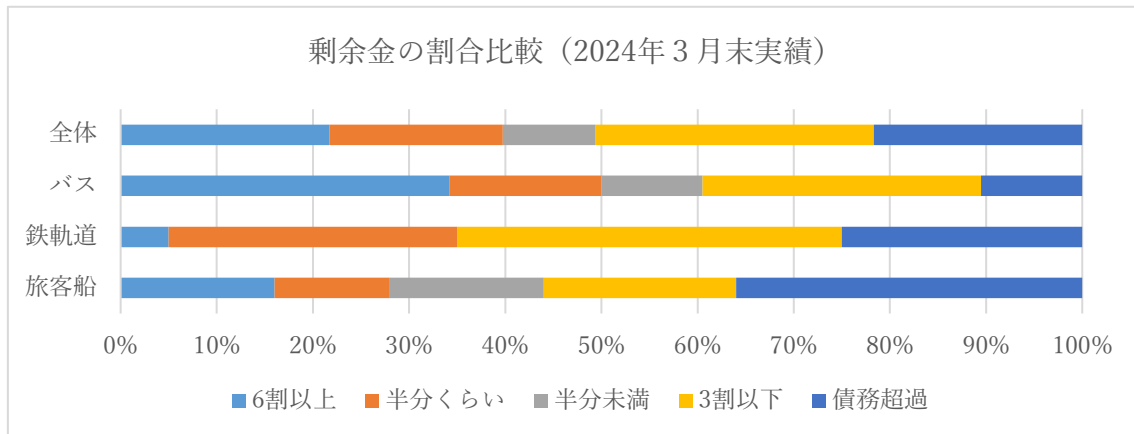
ア) 2024 年 3 月末（実績）

①債務超過 ②剰余金は 6 割以上ある ③半分くらい ④半分以上を切った ⑤3 割以下

2024 年 3 月実績では、剰余金は 3 割以下とする回答が横ばい状態で推移し 29%、6 割以上あるとする回答は前回より約 1 割減少して 22%、債務超過とする回答割合と並んだ。



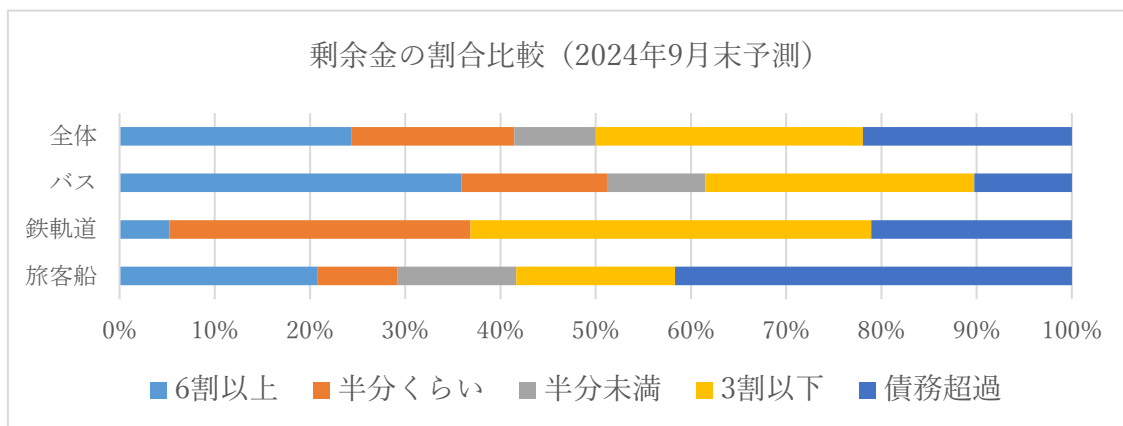
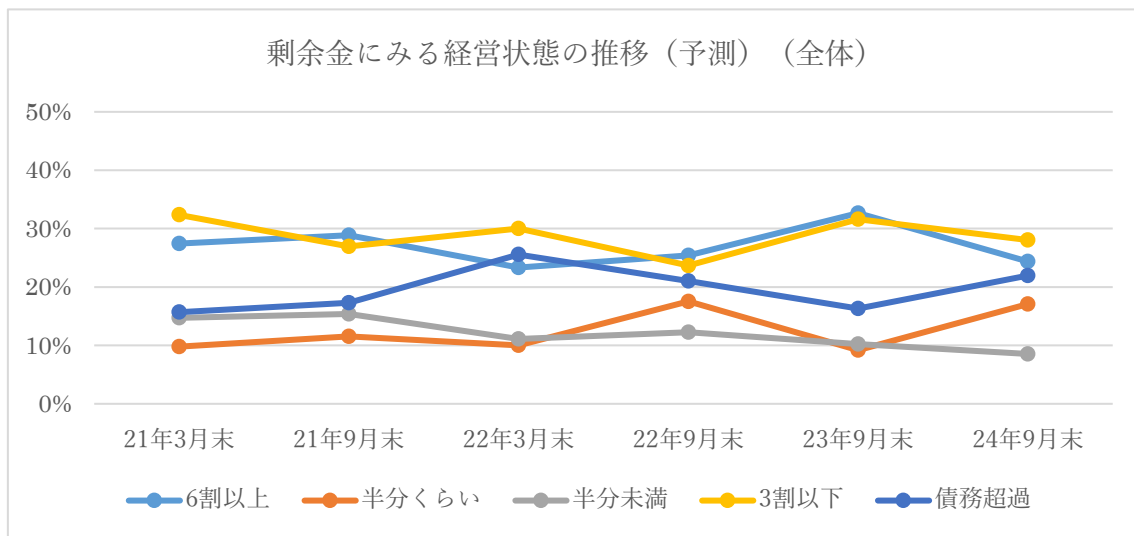
剰余金 6 割以上とする回答は全体で 22%だが、バスは 34%と高く鉄軌道は 5%と低い、また債務超過とする回答は全体では 22%だが、バスは 11%と低く、旅客船は 36%と高い。



イ) 2024年9月末（予測）

①債務超過 ②剰余金は6割以上ある ③半分くらい ④半分を切った ⑤3割以下

2024年9月末の予測は、同年3月末実績から大きな変化は見られない。



12. 公共交通に従事する乗務員や技術職などの運行・運航従業員数は、2020 年度に比べ減少しましたか

①減少した ②減少していない

減少した場合（減少数_____人、乗務員や技術職員数の_____％）

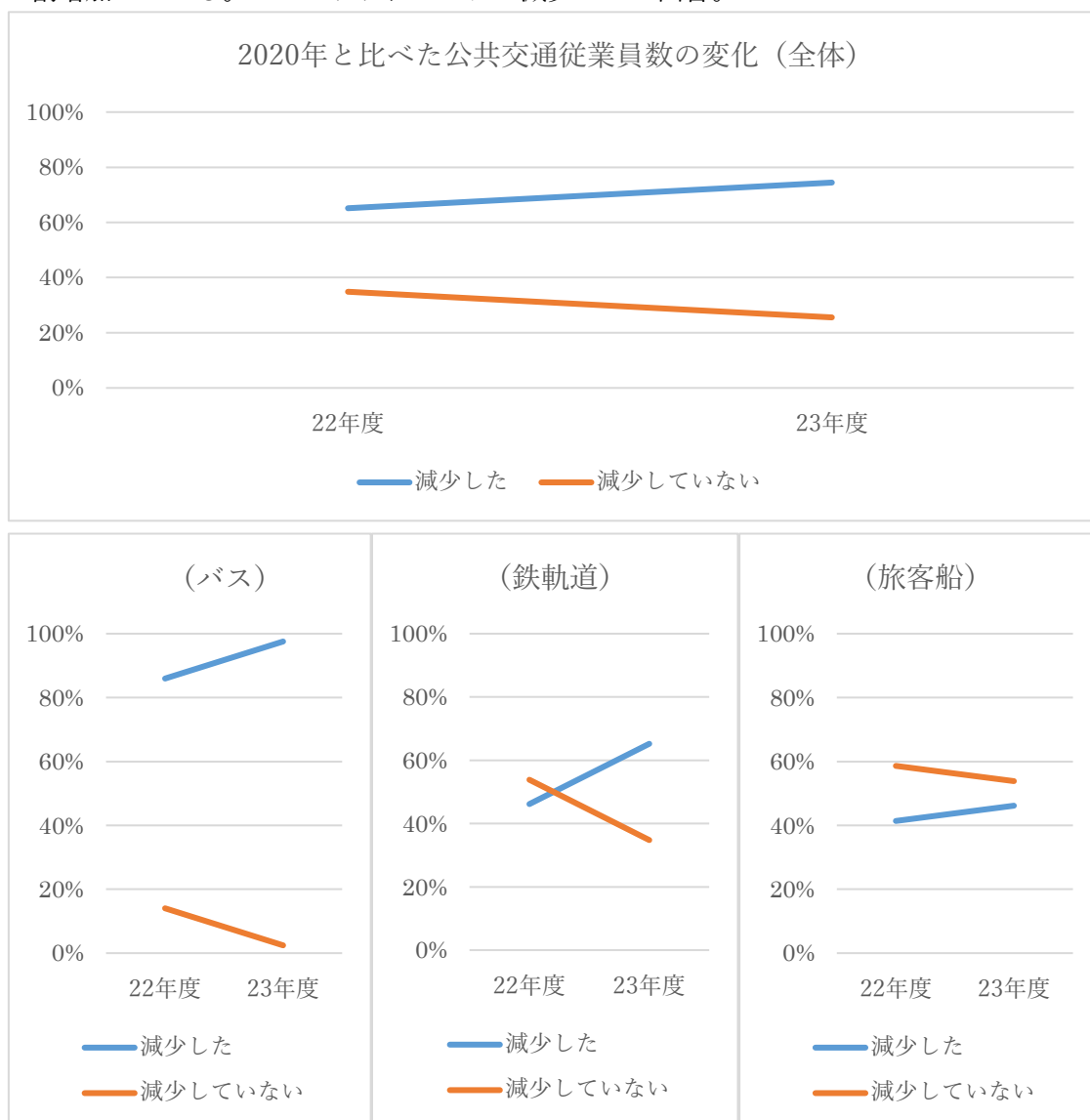
必要とする労働力に対して現在どの程度不足していると考えていますか

(_____)

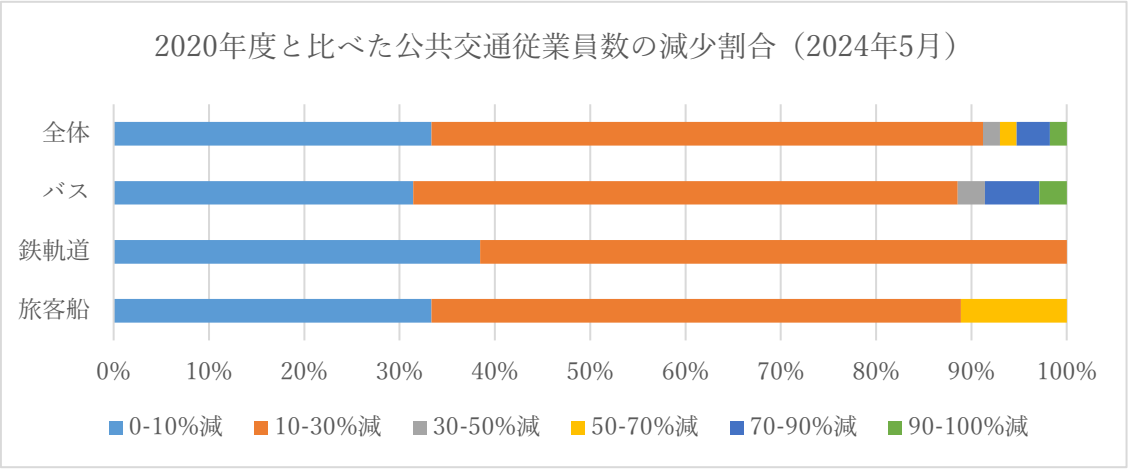
従業員の減少分をどのように対応しようとしていますか

(_____)

公共交通の従業員数が減少したとする回答が今回調査では全体で 74％となり、前回より約 1 割増加している。バスではほぼ 100％が減少したと回答。



公共交通の従業員数の減少割合は全体では 10～30%減が 58%で最も多いが、バスでは 70%以上減の回答も 9%見られる。



必要とする労働力に対する不足感とその対策

<バス>

労働力の不足度合い	不足への対応
10%程度	新たな雇用
貸切と合わせて 8～10 名は確保したい	一部路線の減便・貸切受注制限
1 割未満の不足となっている。	路線廃止、減便を実施し対応済み。
約 20 名程度	定年退職者を再雇用、一度離職された方へのアプローチ
あと 3 名は必要か	給与 UP、自衛隊退職者活用
5%程度	引き続き求人活動を強化（過去の退職者を勧誘）
38 名	採用活動の強化。待遇改善の検討
現在運行本数を減らしているため、その回復のためには 60 人程度必要と考えています。	賃金を始めとした労働条件向上、大型二種免許取得費用負担等による採用強化・離職防止
休日出勤	採用強化、減便
必要人員に対して 90%程度充足（10%不足）	運転士に対する公休出勤の依頼、運行ダイヤ削減
路線バスを運行するだけで 45 名、貸切も含めると 50 名以上と考えている	賃金改定やダイヤの見直し、短時間勤務者制度の制定
2024 年問題が加わり、不足人員が増加。5%程度増加	既存乗務員の休日出勤
目下のところ足りている	ダイヤの減便

2～3 割程度。	バスの減便および休日出勤や時間外労働で対応。
貸切を正常に稼働させようとする 5 人程度必要です	ダイヤの減便・廃止や休日出勤など
貸切を正常に稼働させようとする 10 人程度必要です	ダイヤの減便や廃止と休日出勤など
8～10 名程度	会社説明会を実施する等して、新しい採用活動に取り組む
11 名程度の不足	採用活動による人員補充、ダイヤ数見直し
約 10%	公休出勤することで対応
8 人以上	貸切の受注制限で対応
30 人程度不足	時間外勤務、他事業（高速バス、貸切バス）からの応援、減便
1 割	採用強化（処遇改善）
6～10 名	待遇改善と地道な採用活動
乗務員 54 人、整備員 18 名	（乗務員減少分への対応として） ① 在職社員への対応 ・離職防止のための処遇改善 ② 新規採用による要員確保 ・人材確保のための処遇改善 ・求人サイトを活用した募集広告の掲載 ・採用制度（元社員の再入社制度での採用・高校新卒者採用及び自社養成制度）の拡充 ③ 事業計画の変更（減便等）による交番数の削減 （技術職減少分への対応として） ① 在職社員への対応 ・離職防止のための処遇改善 ② 新規採用による要員確保 ・人材確保のための処遇改善 ・求人サイトを活用した募集広告の掲載 ・採用制度（元社員の再入社制度での採用）の拡充及び企業奨学金制度の新設 ・未経験者の採用（OIT で育成） ・就労地域限定による採用 ③ 一部業務の外部委託

16 人	採用活動。ダイヤの見直し。休日出勤。
現行の仕業数に対しバス乗務員が 10%程度不足している。	採用の強化
必要となる労働力に対し、人員が 6.9%不足している。	大型二種免許所持者が減少しているため養成制度を活用して要員の確保に努めていく。
必要数に対して 45 名不足	採用活動による人員補充。ダイヤの見直し。休日出勤。
10%減	減便等。
20 人程度	採用活動の強化。事業の縮小
14 名	採用強化、離職防止のため賃金引上げ。貸切バスの受注制限→路線バスへの乗務員を充てる。休日出勤や運行管理者による代務（乗務）でカバー。
15 名程度	減便
5 人程度	継続的な採用活動、事業規模の縮小
1～2 割程度の不足	路線の廃止又は減便
31 名不足	待遇改善による募集強化。バス以外のモードへの転換策
路線バスの仕業数に対する適正人員に対し 3～5%	採用プロモーションの見直し、給与等の待遇改善

<鉄軌道>

労働力の不足度合い	不足への対応
20%程度	新たな雇用
運転士 2 名、駅員 1 名	募集をかけています。駅員から運転士へ教育指導
3～4 名程度	新卒採用、本社からの助勤
15 名	採用活動の強化。待遇改善の検討
3～5 名	給与引上げ、高卒・中途採用求人
5～6 人	新規採用枠の拡大、継続的な中途採用、派遣会社の活用
足元は不足していないが、中長期的に不足予想	新卒採用の増、中途採用等を実施
20 人程度不足	時間外勤務

特に技術職はコロナ前から慢性的に不足	ベアによる待遇改善
2 名	採用活動強化、離職防止のため賃金引上げ。当面は休出で対応。
1 割り程度不足	採用（新卒・中途）と運転士は他部署の社員から養成
利用実態に見合ったダイヤ改正ならびに組織のスリム化を行い適正な要員とした。	現在のところ是对応を要しないと判断するが、離職等で減少した際は採用を強化する。
大幅に不足している。	シニア社員の活用。マルチスキル化。採用の強化等

<旅客船>

労働力の不足度合い	不足への対応
特に不足していない	路線廃止で対応
弱千名の不足	業務の効率化、採用
1～2 人	時間対効果を上げて対応
1～2 名	ネット等で募集
5 人程度不足	休暇買い上げにて対応
2 名	運航便数の大幅な削減
5 名程度不足している	
5～6 名	新規採用
3 人不足	新規採用
不足はしているが、陸上職員でカバーしている	

13. 2024 年 3 月時点で営業車両や船舶数は、2020 年度に比べ減少しましたか

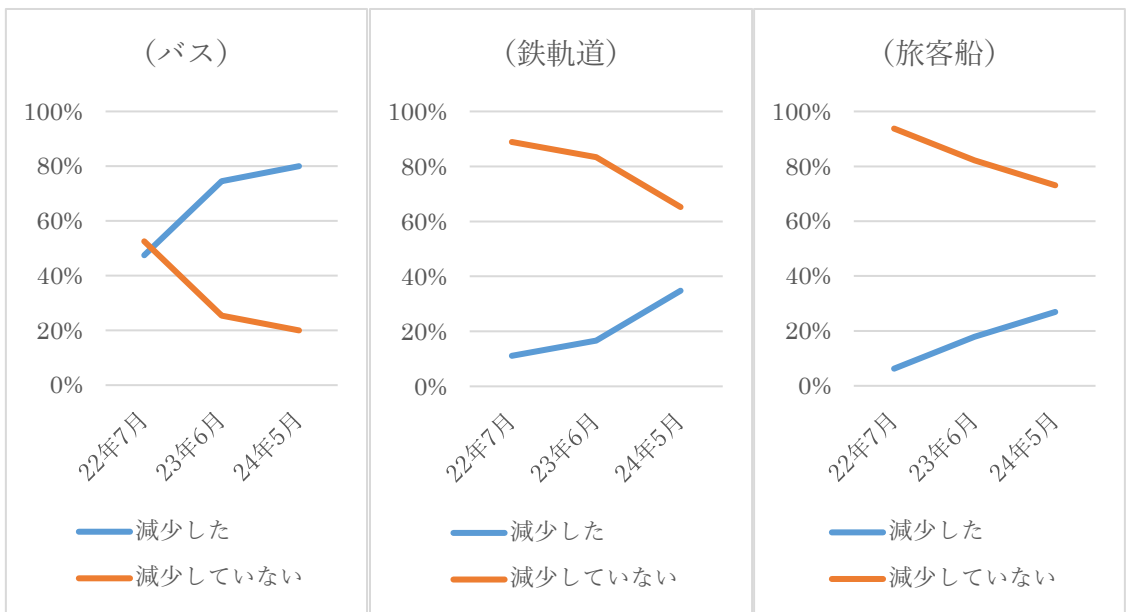
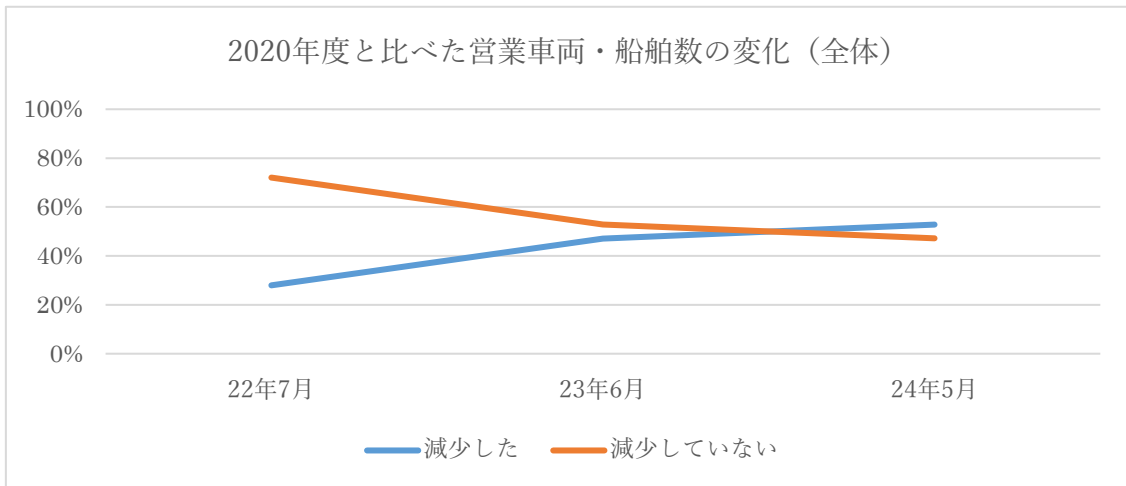
- ①減少した ②減少していない

減少した場合（減少数_____両・隻、全車両・船舶数の_____％）

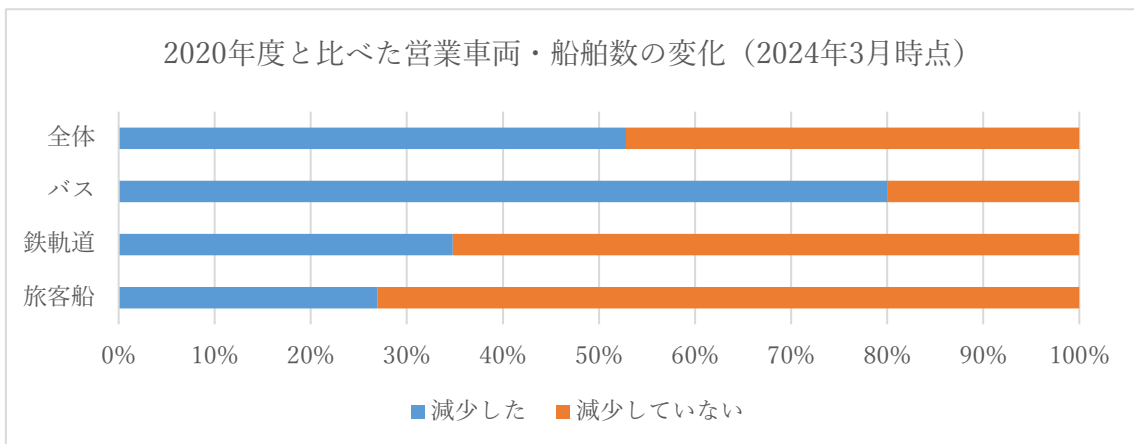
減少した車両や船舶の現在の状況は、以下のどれに当てはまりますか

- ①社内で休車状態 ②売却 ③その他（_____）

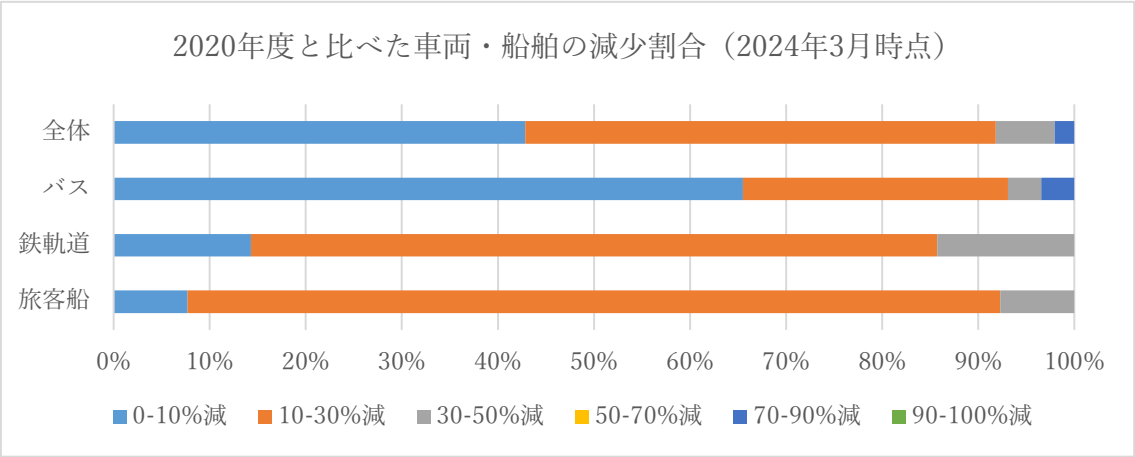
営業車両・船舶数は減少した、減少していないともに全体では約 5 割で、前回からさほど変化していない。バスは減少したとする回答が鉄軌道、旅客船と比べて高く 80％に達している。



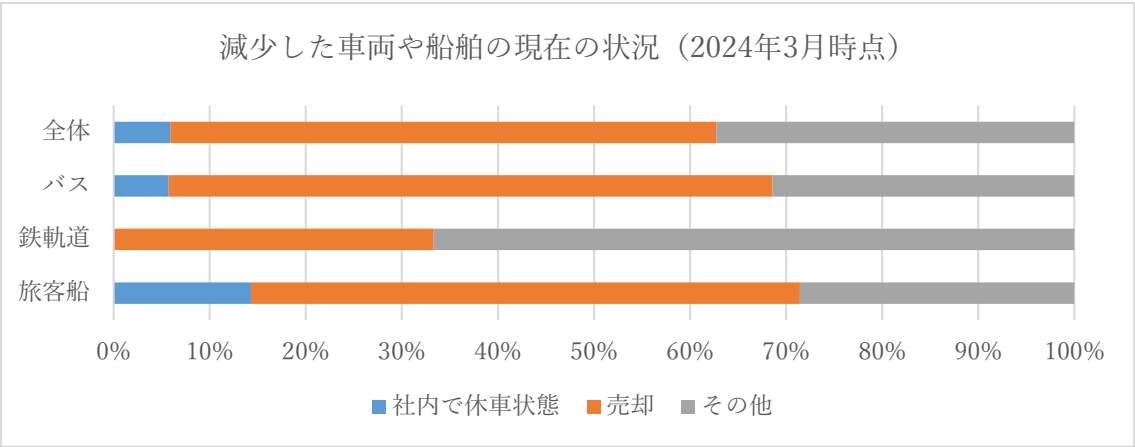
※グラフ中の年月表記は調査した時期を示す



2024 年 3 月時点で営業車両や船舶は、2020 年度に比べて全体では 0～30%減少したとする回答が 92%となった。バスでは 0～10%減が 66%と最も多く、鉄軌道と旅客船では 10～30%減がそれぞれ 71%、85%で最も多い。



減少した車両や船舶は、全体では 57%で売却したと回答されている。その他と回答された 37%の内容には廃車や廃船との回答がみられる。



その他として記載された内容

バス	鉄軌道	旅客船
廃車	廃車	廃船
廃棄	廃棄	小型化により対応
登録抹消	廃車	
廃車・リース解約	廃車	
廃車	新型車両更新に伴い廃車	
老朽化した車両から廃車して減車。	廃車解体	
廃車		

廃車		
廃車		
受託車両の減少		
廃車		

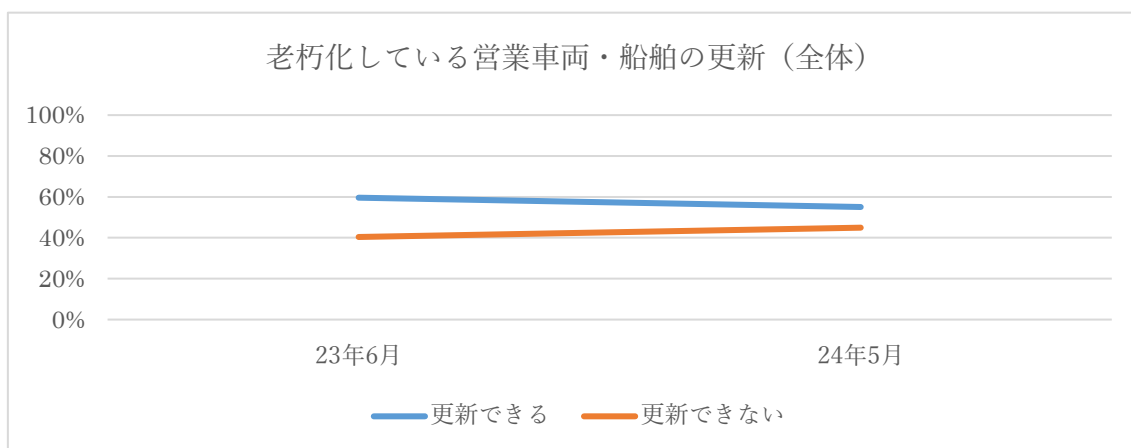
14. 現時点で老朽化している営業車輛や船舶の更新はできますか

- ①更新できる ②更新できない

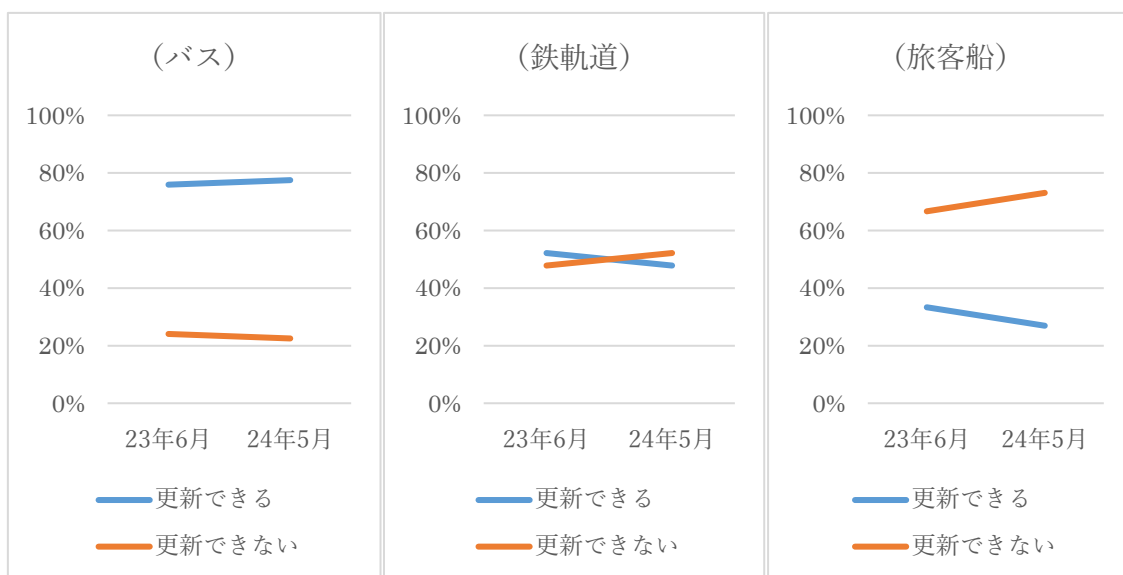
更新できる場合の原資はなんですか

- ①内部留保 ②融資等 ③各種補助金 ④その他 ()

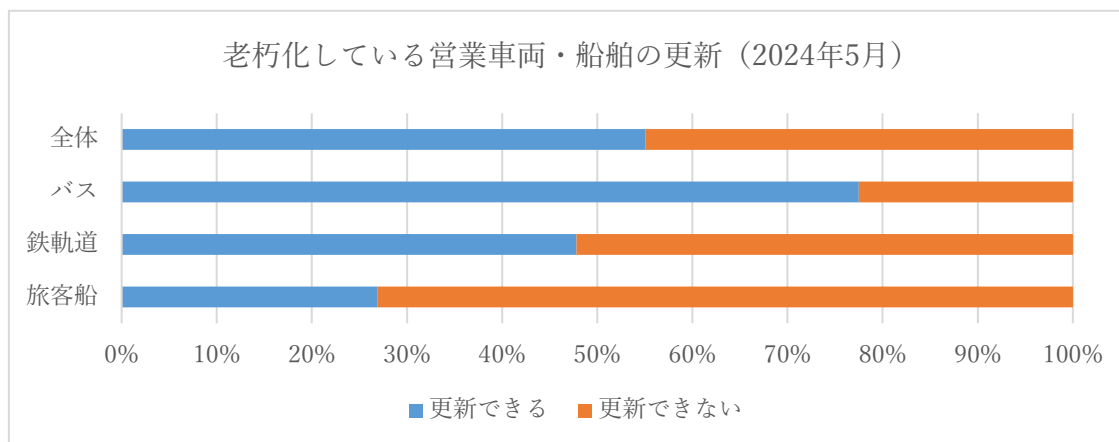
更新できるとする回答は全体では約半数の 55%、できないは 45%であった。



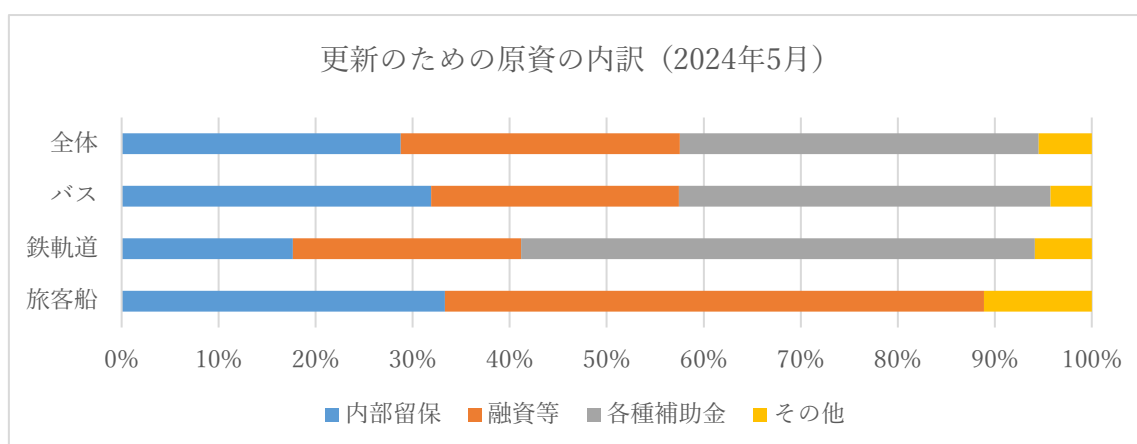
旅客船では更新できないとする回答が 73%にまで増加。鉄軌道では更新できると更新できないとの割合がほぼ 5 割だが、更新できないが増加して前回調査と逆転した。



バスでは78%が更新できるとするのに対し、旅客船は27%に留まる。



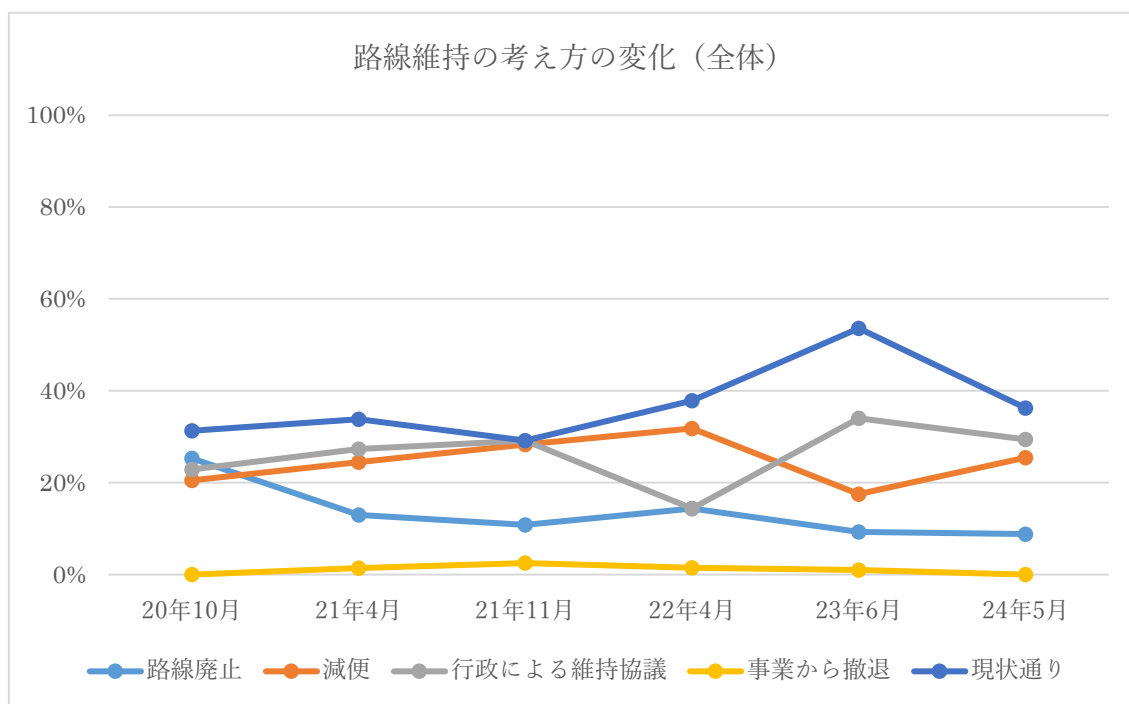
更新のための原資は、全体では各種補助金が37%、融資等と内部留保がともに29%、鉄軌道は各種補助金が53%で最も多く、旅客船では融資等が56%で最も多い。



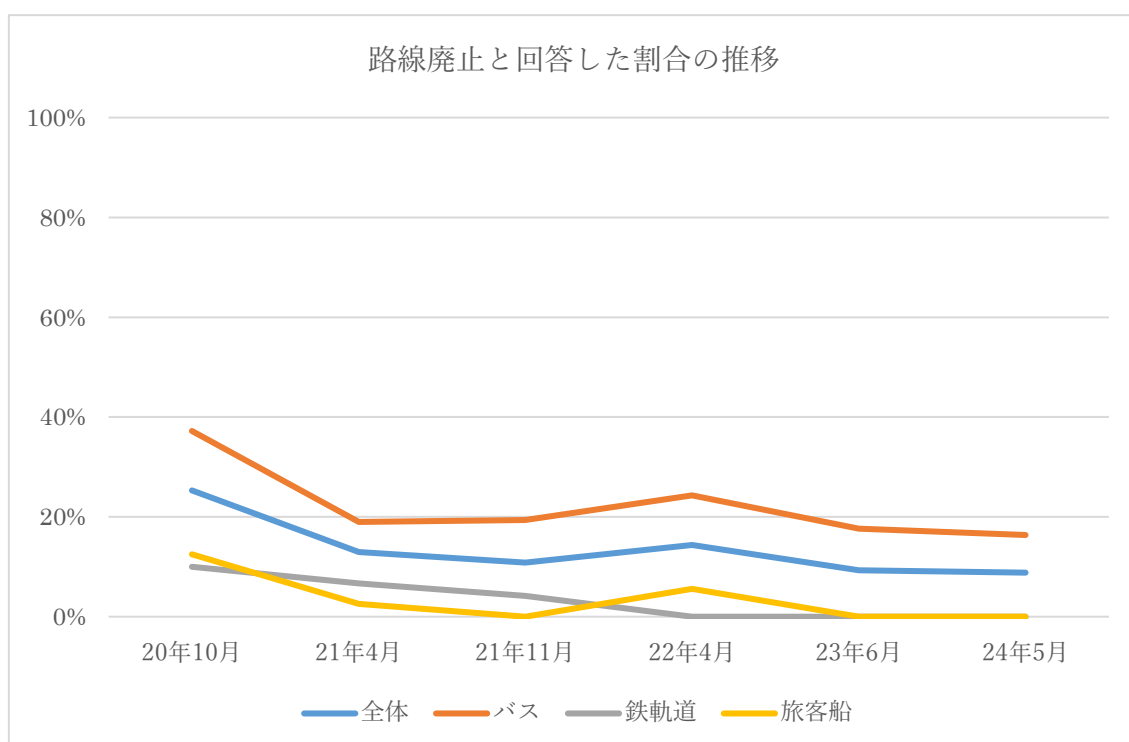
15. 現在の路線維持の基本的な考え方についてお聞きます

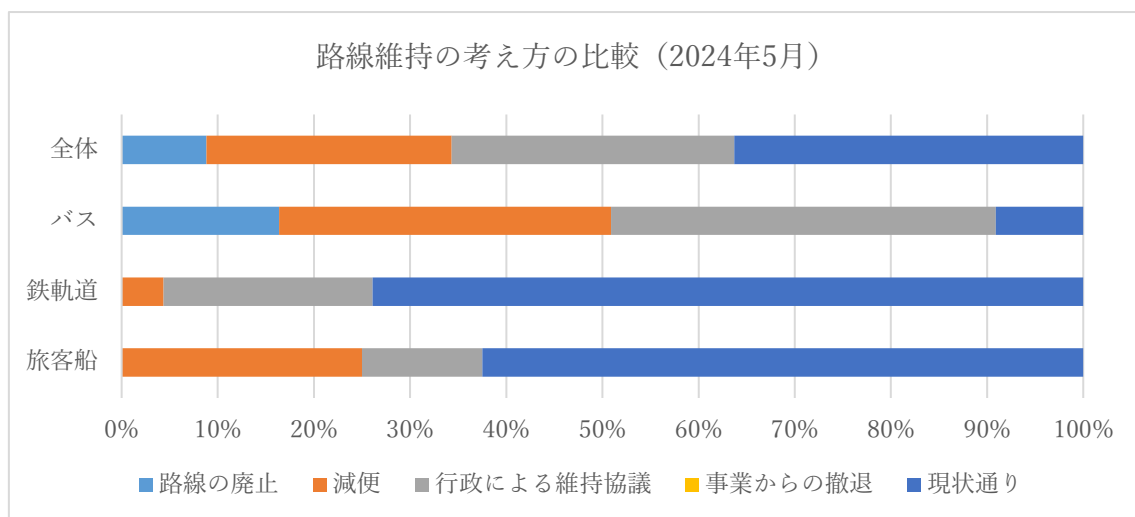
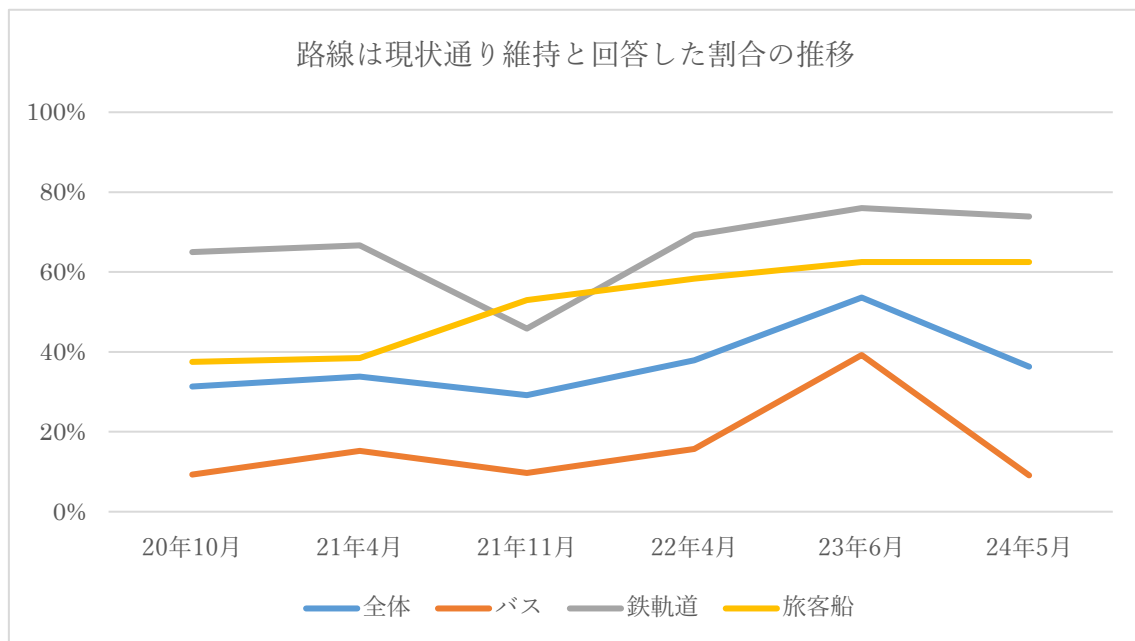
- ①路線の廃止（_____割程度）、減便（_____割程度）
 ②廃止困難な路線について行政による維持協議 ③事業からの撤退 ④現状通り

路線維持は現状通りとする回答が全体では36%で最も多いが、前回調査54%からは2割近く減少している。



路線廃止との回答はどの交通モードでも横ばい状態で推移しているが、路線は現状通り維持するとの回答は鉄軌道や旅客船では約 6 割を超えているのに対して、バスは今回調査では 9%まで減少した。





16. 経営を圧迫している要因は何でしょうか、今後どのような支援や制度改善などを自治体や国に期待しますか（経営維持のため国への規制緩和の要望を含む）

<バス>

運賃について、より自由化してほしい

人手不足

1/3 or 2/3 の補助率ではなく一度 10/10 の支援が欲しいです（特に車両、二種免取得）

燃料の高騰が要因となっていることから燃費向上に資する取り組みに対する支援を期待

コロナ融資の資金は、全て免除して頂きたい。

人員不足

コロナ禍時の借入金の免除と乗務員不足解消に伴う公的資金の投入
人材確保に対する支援
・公営事業者に対する規制強化（民業圧迫の禁止）・路線廃止とすべき利用水準の通達 ・都心サテライト拠点の整備・ブロック区分見直し・税制
コロナ禍で乗車密度・輸送量減少による地域間幹線補助金の減額
経費に対する利潤の低さ、乗務員確保に対する支援の充実
人口減少、助成制度の拡充
補助要件の緩和、更新車両に対する助成
燃料高騰、乗務員不足、燃料高騰に対する支援・補助、改善基準告示の規制緩和
人員不足と路線バスの赤字。人員不足解消のための施策と費用負担、路線バス運行にかかる赤字補填に期待。
乗務員不足 二種免許取得全額支援や雇用の支援など
赤字路線について適正な補助がされていないので路線維持に向けた欠損補助
路線補助の拡大・採用活動支援
運転士不足のため、待遇改善や燃料高騰。待遇改善費用の支援。燃料補助金継続を要望。
欠損分の満額補助
運転士の不足 運転士解消のため、外国人運転士制度の早急な実現
売り上げの減少はもちろんのこと乗務員等の人員不足が、経営を大きく圧迫しています。国や自治体等には、乗務員確保の支援に加え、市街地（中心地）へのマイカーの乗り入れ規制や公設民営スキーム導入に向けた積極的な対応を期待します。
大型 2 種免許の資格廃止→必要としない（2 種）※人材確保
自治体の路線維持補助金は赤字の 70%補助しかない為 80～90%を目指す
乗務員のなり手不足 車両や設備への投資 渋滞緩和策（道路行政、マイカー規制） 車両更新のための補助金の更なる充実 運賃のキャッシュレス化への行政を挙げての取組
運転士の待遇改善のための人件費の増加及び燃料価格の高騰
現在は 50%～70%の補助であるが、今後は赤字路線について 100%の補助金支援
路線廃止についての地域協議会の廃止を要望。
利用者数がコロナ前の水準には戻らないことや燃料費の高騰が負担となって収支を圧迫しているため公共交通に対する補助制度を継続してお願いします。
運転士不足のため待遇改善や燃料高騰。待遇改善にかかる費用への支援。燃料補助金の継続もしくは軽油引取税の減税
運転者不足（労働量規制による労働力不足を含む）

(要因) 人件費や軽油費を中心としたコスト増。運賃改定のハードル高。福祉乗車運賃の一部事業者負担。 (期待)・人材採用費の補助拡大(県外からの移住者に対しての家賃補助など) ・運賃改定手順の簡略化 ・福祉乗車制度の補償率増
運行赤字分の適切な欠損補填
乗務員不足による貸切バス受注ロス(路線バス維持を優先)。乗務員の処遇改善のための価格転嫁(運賃改定)の認可基準緩和と地域間幹線補助のブロック単価見直しを要望。
従業員に対する処遇改善待遇改善及び車両更新などに対する自治体からの財政支援
・このコロナ禍において需要が消失しても社会インフラとして最低限運行を維持しなければならない、その部分に対する支援が従来の制度しかなく、したがって事業の損失をカバーできるものではないことから、経営として厳しい状況となった。
・路線確保・維持に対して新しい政策的な枠組みが必要である。
バス車両購入及び維持費の増加。車両補助金の拡充を求める
要因：運転士不足。公共交通の持続可能性を高める制度の創設
車両購入や修繕にかかる費用の増大、硬直的な運賃制度
自治体が積極的に維持に向けて働きかけること

<鉄軌道>

人手不足
安全輸送整備(軌道及び車両)の費用、経営維持のため1/3の補助を維持して欲しい。
資材や鉄・原材料の価格の高騰
観光スタイルの変化、物価高騰、補助金を満額交付いただくための予算確保。
今後の車両更新への補助
資機材の高騰等による
人材確保に対する支援
燃油高騰、人件費アップ、鉄道施設の老朽化
人件費、物価の高騰、施設老朽化、国による鉄道インフラ維持のための負担増を望む
旅客運輸収入の減と老朽設備更新 運営費や設備更新補助の拡充
地下設備全般に係る更新費への補助金、通学定期は通勤定期の割引率を上回る割引分の行政負担、障がい者は割引分を全額行政負担、4種踏切対策への補助
売り上げの減少はもちろんのこと乗務員等の人員不足が、経営を大きく圧迫しています。国や自治体等には、乗務員確保の支援に加え、市街地(中心地)へのマイカーの乗り入れ規制や公設民営スキーム導入に向けた積極的な対応を期待します。
利用者の低迷。施設、車両の老朽化。材料費・労務費の高騰。再構築事業を円滑に進めるため、交付金、補助金のしっかりした確保 予算
軌道修繕工事費や車両検査費などの費用が経営を圧迫している。公設民営で車両購入や

軌道修繕を自治体が行う。
要因：利用客の減少、修繕費の高騰、人件費の高騰、動力費の高騰 期待事項：運賃への価格転嫁を柔軟に簡素化して許認可できる制度設計
公共交通に対する国の支援の少なさ。インフラ維持に対する法整備を期待する。
高速道路の延伸や道路改良などの対抗輸送機関の補助に伴うローカル線の維持が困難であるため、運賃改定やモード転換等の促進を要望
将来的に確実に到達する人口減少、少子高齢化社会において公共交通を維持していくための財源の確保とリーダーシップの発揮。
人員不足（乗務員不足）及び設備の更新、維持管理費用。運賃改定の認可基準の緩和や設備投資への補助金の継続、拡充を要望します。
電気量・資材価格の上昇。人材確保 →・電気量上昇に対する支援などの経済対策 ・行政支援に対する交付税措置
賃上げ機運の高まりや物価高騰が経営を圧迫しており、今後は安定した経営に向けて、補助メニューの拡充などを期待する。
JR から引き継いだ過剰な設備の維持。スリム化に対する補助制度の新設。

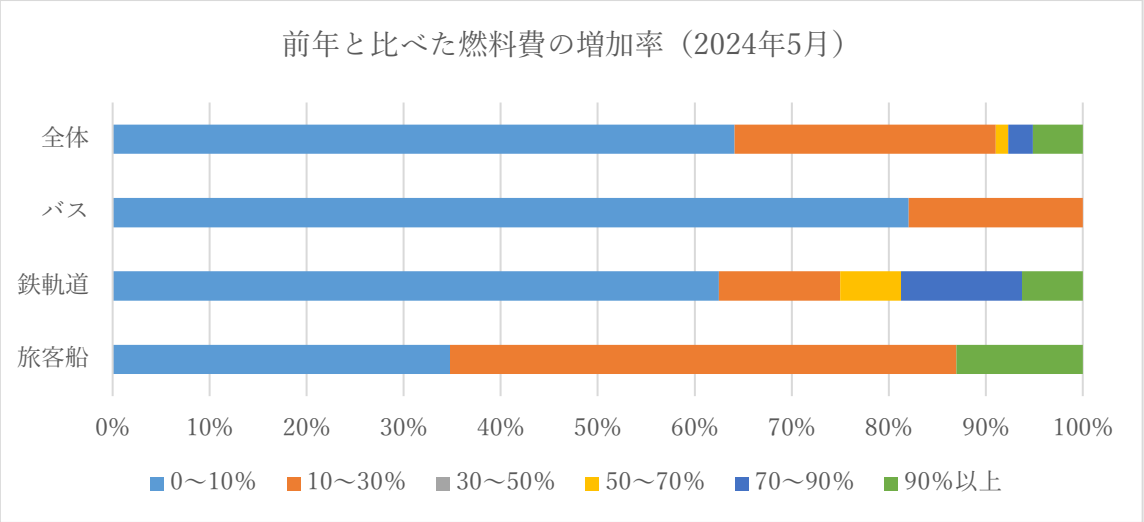
<旅客船>

人口減少、少子高齢化
生活航路の利用者減少、国や自治体による支援をお願いしたい
働き方改革
収入の減少（コロナに続き橋の開通による）収入の減少分の補助
船舶の更新や安全設備の準備
燃料高、人件費、修繕費の高騰
燃料費、航路維持支援金等
輸送量減少。修理費、燃料費
燃料油高騰、アクアラインの値下げ
燃油価格の下落（現在の半値以下）
売上の減少、原価経費の上昇、不明
燃料費及び人件費
特になし
売上減少。設備投資補助
燃油価格、資材高騰
要因：戦争・投機筋による燃料価格の高止まり・コロナ禍による借入金返済・高速道路料金割引制度 要望：燃料価格の補助制度・公有民営方式による航路維持・コロナ禍による借入金に対する長期無利子融資制度・高速道路と同等の補助制度

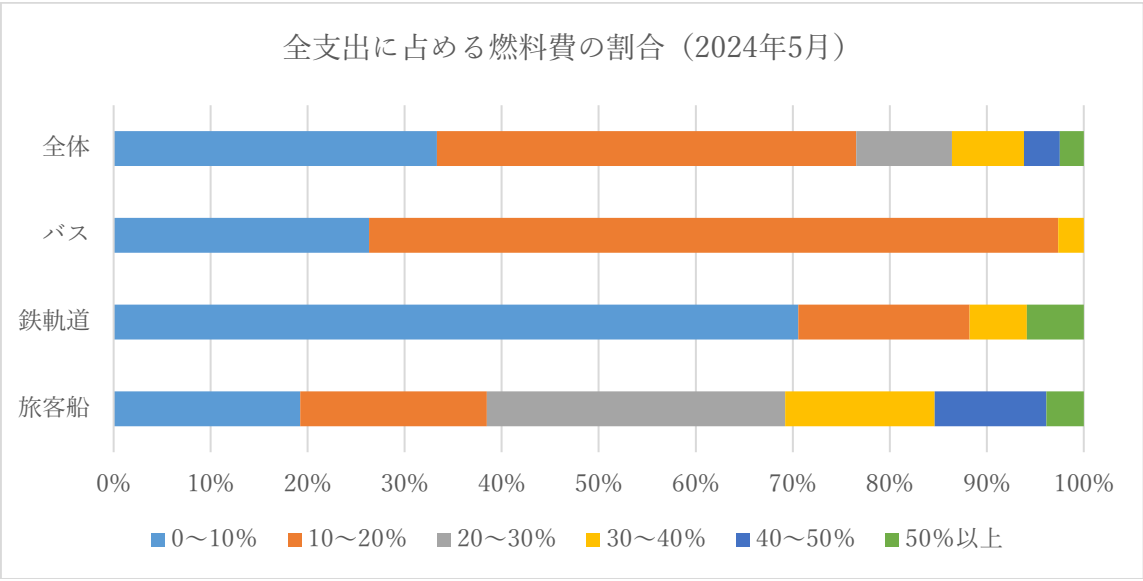
有料橋の値下げ継続をやめてほしい
船舶検査費用、検査内容の緩和
燃料費の高騰 要因確保（人材不足）
経営を圧迫しているのは、人件費、燃料費。期待する支援は、船舶検査費用の助成や原油価格高騰対策

17. 燃料高騰による燃料費の増加率は前年度と比べてどの程度ですか、また支出全体に占める燃料費の割合と、負担増加の対策はどのようなものですか
 増加率（ _____ %） 全支出に占める燃料費の割合（ _____ %）
 負担増加への対策（ _____ ）

前年と比べた燃料費の増加率は 0～10%増とする回答が全体では 64%で最も多く、バス 82%、鉄軌道 63%とも最も多かったが、旅客船は 10～30%増が 35%で最も多い、また 90%以上増加とする回答も旅客船で 13%、鉄軌道で 6%見られる。



全支出に占める燃料費の割合は 10～20%とする回答が全体は 43%で最も多く、バスでも 71%と最も多いが、鉄軌道は 10%までとする回答が 71%で最も多い。旅客船では 20%以上の回答の合計が約 6 割で、バスと鉄軌道とは大きく異なっている。



負担増加への対策

<バス>

県の一定補助があり、大変助かっている
県が増加分の補助を行っていただいています。
アイドリングストップの活用
アイドリングストップ
なし
燃費向上のための乗務員教育
特になし
エコ運転に関する指導、行政への補助要請
減便等による使用量の削減
ダイヤの減便
エアコンの適切な利用など、エコな運転を心掛けている。
総走行キロを削減するための取り組み。
燃料費削減エコ運転の指導など
燃費の悪い車両の廃車など
行政に対して燃料費補填の協力依頼
EV 車の導入。路線の廃止及び減便
EV 転換
軽油仕入を相見積もりにしている
購入先の選別
県、市の補助金あり

車両回送の無駄の削減 運賃改定による収入増
エコ運転の推奨
2023 年度まで燃料高騰緊急支援金があったが今年度はない為、仕入先の変更等の対応。
燃費の良い車両への置き換え（新車やハイブリッドバス、年式の新しい中古車両の導入）
デジタコ等を活用した燃料節約運動
特になし
自治体からの補助金
走行キロの適正化、燃費向上の意識の醸成、運賃への転嫁

<鉄軌道>

減便しているため比較できない
特に対策はありません。
補助金の申請
特になし
特になし
沿線自治体の補助金
自治体支援の増
コスト削減
国・県などからの支援あり、支援継続に期待
急加速急減速を行わない運転の実施
特別高圧電力価格高騰対策支援金等
特になし。
運行形態の精査
前年度は上昇分への行政支援あり。今年は運賃値上げで対応
県、沿線市町の支援

<旅客船>

省エネ対策
燃費を意識した運航
行政支援
減便運航
減便
なし
できていない
できていない

省エネダイヤ変更
燃料油価格調整金の収受及びグループ企業と共同購入
サーチャージの導入
現在行っている対策はなし

18. 働き方改革関連法の車両運転業務における時間外労働時間の上限規制の適用、いわゆる 2024 年問題でどのような影響が出ていますか、またその対策はどのようなものですか

<バス>

4 月で違反が起きている。
運転士不足
貸切兼業であるが、夜間送迎が受けられなくなっている。
必要運転手数の増加。運転手確保策
市町村（行政）に対して、減便や終バスの繰り上げ
ますますの人員不足。不足が解消されれば規制にも対応可能
休業シフトの変更に伴う、更なる欠員の増加、賃金の増加
減便の実施
深刻な運転士不足による事業継続危機に直面しているが、抜本的な対策はできていない
新たな基準で労働時間を管理できるよう、勤務管理システムを更新するなど、システム改修費用が発生した。
休日運行ダイヤ削減の検討（対策）
乗務員不足により、早期、夜間を中心に減便しなければならない
休業間インターバルの確保が困難。終便時刻の前倒し
ダイヤ改正に併せ、乗務員の休憩時間を現行の 8 時間から 11 時間に見直す対策をした。
乗務員不足の中での法改正となり減便や時間の繰上げでしか対応できず非常に厳しい
必要な人員の確保ができない。減便や最終便の繰上げ等で対応。
拘束時間・ハンドル時間引き下げによる一人当たり労働力の低下 減便など
拘束時間・ハンドル時間引き下げによる一人当たり労働力の低下 終便の繰上げ
要員の逼迫・兼務事務員の乗務
労働時間の短縮のため終バス時刻の繰上げや利用の少ない時間帯での運行回数の減便を実施
現時点で乗務員不足の状態であり、時間外労働時間の上限規制やインターバルの確保等により、更なる乗務員不足状態になります。対策として、本来 10 月に、路線廃止や減便のダイヤ改正を実施するとともに、乗務員仕業の組み換え等の対応を計画しています。
影響あり。夜の時間帯の時刻の前倒し。減便

著しい運転士不足 採用の拡大、貸切稼働の伸び悩み
人手不足が進む（採用進める）
最終便時刻の変更
上限規制により時間外労働が減少し、所得の減少がみられる。売上増によるベースアップ
拘束時間の長い路線の減便
乗務員数の不足 → 路線バスの減便
運転士不足が深刻化している中での施工であるため、減便、始発便の繰り下げ、最終便の繰上げなど利用者の利便性の低下を招いた。
労働時間を短くするため、見直しをおこなった。
労働時間の短縮のため利用者の落ち込んだ時間帯の減便を実施
労働力の不足 対策は減便等となる。
人員不足に追い打ち。 → 採用強化、公休出勤への協力依頼。
勤務間インターバル確保のため最終便の前倒し（サービス低下）
特になし
・勤務間インターバル拡大に向けて一定の利用実態がある早朝・深夜便を減便したことによる減収影響。
・対策については、人員不足が充足できない場合、利用者に不便をかけるが、事業計画の見直し等で対応していく以外に選択肢がない。
早朝、深夜の路線バス運行に支障が出るため、ダイヤをカットした。
9時間以上のインターバルを確保するため、終便を中心に減便を実施
休息期間確保のため、深夜に係る運行時刻の切り上げ
ダイヤと交番の見直しと便数調整

<鉄軌道>

出していない
特に影響は出ていません。
影響はない
特に影響は出ていない
影響は特にありません
管理職で運転士資格を有する社員が乗務してカバー
影響なし
現時点で乗務員不足の状態であり、時間外労働時間の上限規制やインターバルの確保等により、更なる乗務員不足状態になります。対策として、本来10月に、路線廃止や減便のダイヤ改正を実施するとともに、乗務員仕業の組み換え等の対応を計画しています。
特になし

適用外
直接的な影響はない（鉄道業のため）が、バス路線の縮小が進めば、結果として鉄道を含む公共交通利用の衰退を危惧。
ダイヤ維持が困難になる。対策として運転士の採用強化している
特に影響は出ていない
直接影響なし。採用増、減便を検討中。
特になし
勤務間インターバル確保のため、乗務員不足がさらに悪化。運行管理者の代務によるカバーと減便の検討。
上限規制による直接的影響はないが、運転士不足と休日出勤での対応。このため採用活動を強化しているが効果が上がらない。
直接は影響が出てないが人材確保強化や勤怠管理強化、ならびに業務効率化が求められていると考える
当社に影響はないが、バス会社に代行等を依頼する際に影響がある。

<旅客船>

なし
減便
無し
出ている。アルバイトの増員
対象外
特になし
特になし
影響なし
特になし
特に無し
特になし
特になし
なし
影響：貨物事業者の閉鎖による貨物輸送の減少 対策：夜間船内においてドライバー休息時間の確保
なし
人件費の増、人材不足 増員確保対策
定期航路の減便
なし

19. コロナ禍を契機にした事業転換や新事業等取り組みの実績は上がりましたか、
あるいはコスト削減努力の効果ができましたか

<バス>

コスト削減努力、ムダな運行は一定改善できた。
無
不採算路線の整理、効率化によりコスト削減効果があった。
一部路線（高速バス）の延伸
実感なし
貸切バス営業所の開設（需要の回復が早い京都での受注拡大）
大きな成果は出ていない
事業転換には繋がらなかったが、一部業務のオンライン化など効率化を図ることができた。
全社的に経費を抑えようとする意識が高まり、費用は2019年度比約86%となった
特になし
ダイヤの減便により、コストの削減効果があった。
コスト削減努力は常にしているが、乗務員の退職による人件費の減少が大きい
コスト削減に取り組んでいるが、金利、物価上昇により、コストはさらに上昇している。
収支の悪い事業の撤退など
新事業については少しずつ成果が出ている
コスト削減として、ICバス特の廃止<2021年4月1日実施>
特になし
路線からコミュニティバスへの転換により収益の安定性が向上
なし
なし
車両の更新控え、路線の減便はコスト減にはなったが前向きな効果ではない
公共交通は消費でない考えから消費税の免除必要
コスト削減効果は一定の成果あり
事業転換や新事業等の取り組みはしていません。
未回答
親会社の支援による不動産事業の拡大。路線バス事業縮小により多少の効果はみとめる。
特になし
事業転換や新事業等取り組みは行っていない。コロナ禍による損失を補うには至らないが、所有施設や窓口の廃止等、業務の効率化を進め固定経費の削減を行っている。

不採算路線の廃止と乗車券窓口の閉鎖でコスト削減し、黒字化した。
コロナ禍を契機とする事業転換やコスト削減の取組は実施していない
路線バスでは、自治体の委託運行への切り替え、高速バスではターミナル運営事業に参入する等、収入・コストの構造転換が進んでいる。
労務管理上、若干効果あり

<鉄軌道>

取り組み中
コロナ禍を契機にした取組はおこなっていません。
特になし
削減努力以上に影響があった
できていない
保険契約解約により年間 300 万円経費節減（土木構造物保険）
特になし
コスト削減を行っているが、収入源をカバーできる範囲ではない
事業転換および新事業等への取組はない
新事業に割ける要員もなく事業転換はできていない。またコスト削減の余地もわずか。
とくになし
新規の増収施策やコスト削減策を検討・実施しているが効果は限られている
効果等はなし。
コスト構造改革が進捗
需要に応じてコストの適正化、省力化、ダイヤの適正化、ワンマン運転化の推進および駅業務の効率化等により一定の効果は出ている。
コスト構造改革による設備・業務のスリム化により、固定費が圧縮され、利益水準が回復
電気量高騰の対策として省エネ運転を前年度から実施。一定の効果あり。
事務職の削減等、組織のスリム化を実施した。
乗継割引制度や駅の無人化、委託化の取り組み等で実績が上がっている。

<旅客船>

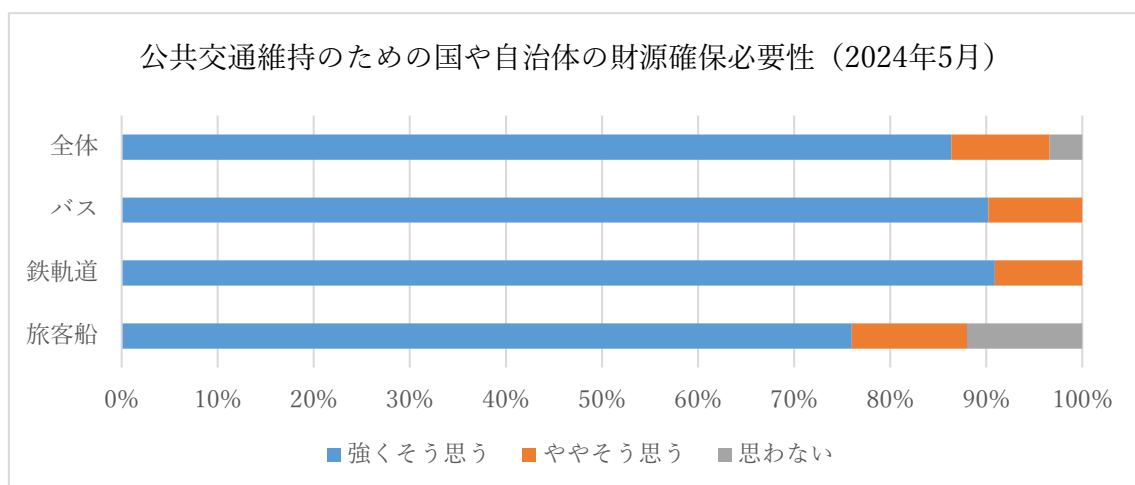
なし
出来ていません
コスト削減努力より、物価上昇が勝っている。
従業員の減少による人件費の減、設備投資の抑制、運賃等の値上げ効果あり
出てきている
特になし

変化なし
なし
考えてはいるが、投資する資金不足
該当なし
該当なし
営業所閉鎖による効果あり
予約・発券等デジタル化の推進・徹底したコスト削減等を実施したが輸送実績がコロナ禍前の85%なので非常に厳しい。
なし
なし

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

- ①強く思う（具体的な内容_____）
 ②やや思う（具体的な内容_____）
 ③思わない（具体的な理由_____）

強く思うとする回答が全体では86%と圧倒的に多い。一方で旅客船では思わないとする回答が12%見られる。



強く思う理由

<バス>

収益路線への他社参入分の補填
路線維持費、人材確保に対しての支援
官民あげての人材確保や移住条件のアップ
地方の公共交通の公設民営化

待遇改善、人員確保に対する補助の強化
国民の移動権利を守る必要と責任は国にあると考える
補助要件の緩和
人口減少などでほとんどの路線が赤字であり、一事業者がなんとかできる問題ではなくなった。
交通税や上下分離方式の導入による公共交通維持のための財源確保。
赤字路線に適正な補助がされていない
事業継続のため
補助金の増額
コミュニティバス運行負担金予算の確保
公共交通は、社会インフラとしての要素が強く、国民全体で支えるという観点から、国や自治体が運行維持のための財源を確保することは必要不可欠であると考えます。
赤字体質に耐えられない（支給増希望）
国庫補助金の基準の改善
キャッシュレス化のためのシステムリプレイス費用　カーボンニュートラル実現のための設備投資へのより強固な支援
赤字支援。バスが運行しやすい道路、車線等の整備
フィーダー系統補助金の要件緩和
燃料費の高騰に対する補助、人材確保の為に官民一体となる制度、補助など。
事業の維持、存続の為
高齢化社会への対応（免許返納後の病院・買い物アクセス）
民間事業者の経営努力だけでは限界がある。
まちづくり、地域経済の動脈として必要不可欠
乗務員の確保
地域の足を守るためには、国や自治体が主体的に公共交通確保維持に取り組む必要があり、交通事業者が運行するにあたって欠損額が発生するものに対しては当然に国や自治体が財源を確保して、その欠損額を補填するべきである。
キャッシュレス化に係る費用
公主導による公共交通のマネジメント
車両の更新、安全や DX への投資に対する支援
地域間幹線以外への助成

<鉄軌道>

安全輸送整備事業
安全に係る施設・設備の維持・更新費用

安全設備整備、耐震補強、車両更新への補助金の向上
経営の厳しい都市鉄道にも補助金メニューの設定
みなし上下分離
鉄道のインフラの維持管理に責任を持つこと
補助率の引上げや補助対象経費の拡大
将来確実に訪れる人口減少への対応
公共交通は、社会インフラとしての要素が強く、国民全体で支えるという観点から、国や自治体が運行維持のための財源を確保することは必要不可欠であると考えます。
事業者任せでは維持できないことを理解した役割分担をしっかりと位置づけた財源
事業者単独では設備維持が困難であるため
定期割引に対する補填等
安全を担保するためのインフラ維持。
高速道路の延伸や道路改良などの対抗輸送機関の補助に伴うローカル線の維持が困難であるため、運賃改定やモード転換等の促進を要望
配慮を要する利用者が使い易い設備の整備に関する一層の支援
まちづくり、地域経済の動脈として必要不可欠
実質的な上下分離により補助があるが、車両維持等のコストが上昇。
運行に係る補助や公共交通利用促進に関する取り組みを行っていただくために財源を確保してほしい
設備投資・維持は自主財源では困難。

<旅客船>

自力では、赤字体質が改善しない。
過疎化地域の交通手段
多額な設備投資に対し
事業費補助、船舶の提供
燃油費の補助、船舶更新の為の補助等
原油高騰への補助、船舶リプレイスへの補助
船舶建造費用
代替船補助制度
離島生活航路の為
売上が減少している状況に対して人件費や燃料費など必要経費が高騰しているため

ややそう思う理由

<バス>

現状でも自治体に裁量があり、それでも助けが十分でないので、あきらめもある。

鉄道・バス路線の維持には財源が必要も、取捨選択が必要

現行制度のままで現行の運行を維持するのであれば財源が必要。仕組みを変えることも考えるべき。

<鉄軌道>

鉄道・バス路線の維持には財源が必要も、取捨選択が必要

<旅客船>

損出をある程度支援いただきたい。

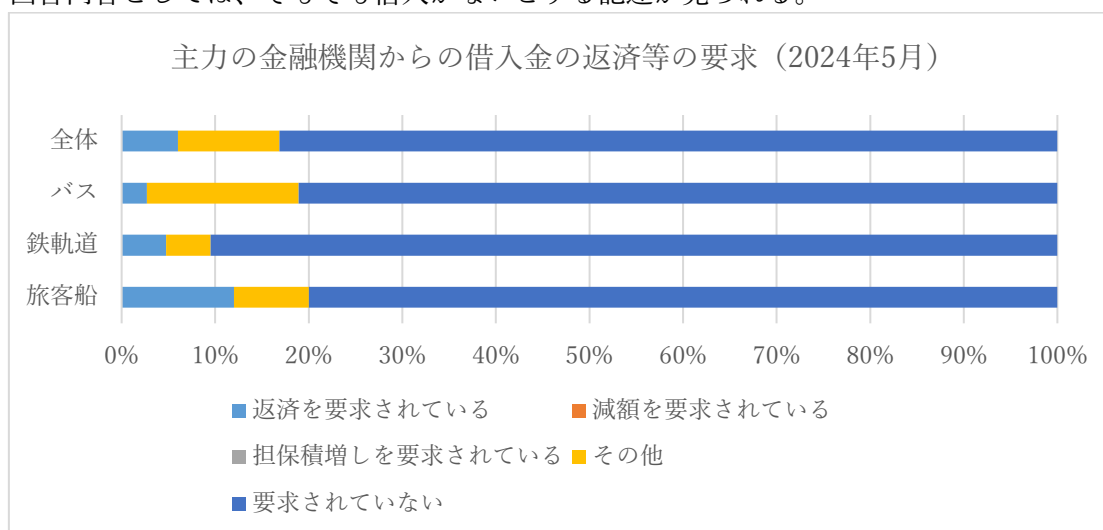
地域の事情に合わせた対応

※思わないとする回答理由は記載なし

21. 主力の民間金融機関や政府系金融機関から、コロナ禍対策の借入金の返済や借入枠の減額、あるいは担保の積み増しなどを要求されていますか（複数回答可）

- ①返済を要求されている ②減額を要求されている ③担保積み増しを要求されている
④その他（具体的な内容_____）
⑤要求されていない

金融機関からの要求はないとする回答が今回調査では全体の 83%を占めている。その他の回答内容としては、そもそも借入がないとする記述が見られる。



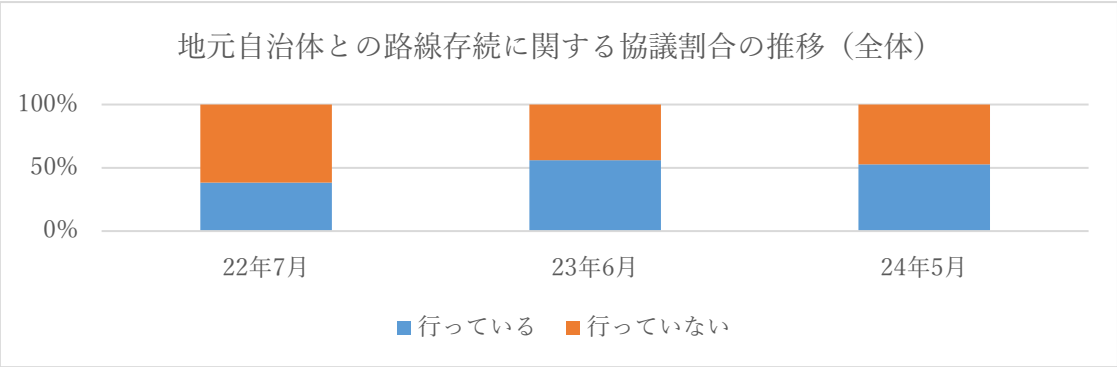
その他の内容

バス	鉄軌道	旅客船
該当せず	期日が来れば当然返済又は 借り換え交渉を迫られる。	借入金はない
借入を行っていない		借入は親会社のみ
借入なし		
借入利率の変更		
すでに返済完了している		
新たな融資ができない		

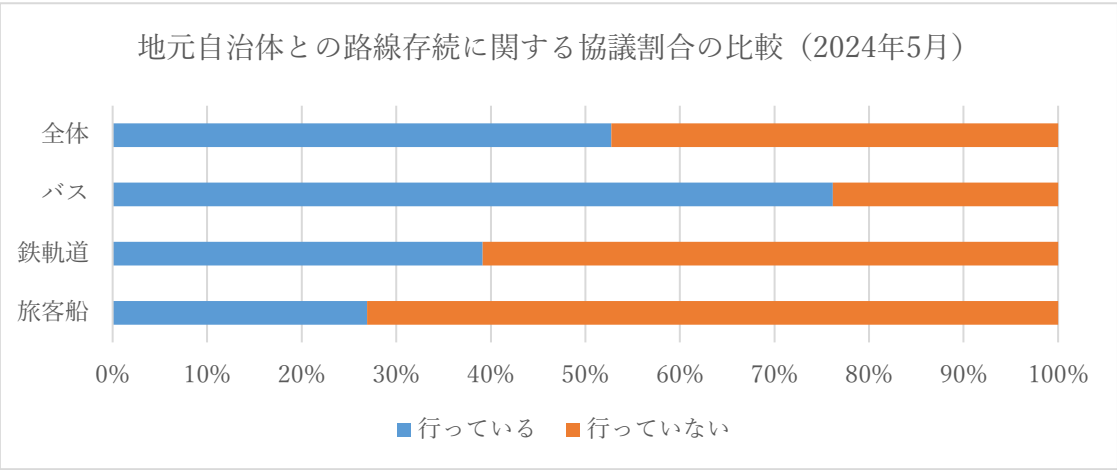
22. 地元自治体と路線の存廃に関する協議を行っていますか

- ①行っている（具体的な内容_____）
②行っていない

地元自治体との路線存廃協議を全体の約半数が行っている状態で推移している。



バスは76%が協議を行っているのに対して、旅客船はバスの半分以下の27%となっている。



具体的な協議の内容

<バス>

利用者のいない路線の廃止
デマンド運行、スクールバス利用
赤字に対する損失補填の依頼
進展なし
①”補助金が受給できなければ存続が難しい”ということについて ②補助金給付の要件緩和について
基本的には路線の保持（減便はしても）
国の補助要件から外れた赤字路線の対応
乗務員不足により維持が困難な地方路線について協議している。
地域公共交通会議等において協議している。
公共交通の利用改善に向けたダイヤなど
赤字の欠損補助・維持できない路線のモード変更
赤字路線について、補填による路線継続
利用実態に応じた廃止路線の協議
補助金打ち切り路線の減便
乗務員不足に伴うバス路線の退出について協議を行っています。
地元住民への説明会（共同）廃止の必要性
市公共交通網形成協議会
赤字路線の廃止もしくは減便
需要が減少している路線について協議している。
存廃に対する協議
利便増進計画を立てて、路線の再編協議を進めている。
路線の廃止
・特に地域公共交通はその維持が求められているところではあるが、当社においては、このコロナ禍により、2023年度の国や自治体からの補助対象路線が全路線の7割に及び、自治体からの適切な支援がない中では、バス路線の維持が難しい状況にある。 ・コロナ禍前からバス路線の存廃も含め、“地域の足の確保”について協議が進められているところである。
市の担当部門との協議

<鉄軌道>

県及び沿線6自治体による協議
乗務員不足に伴うバス路線の退出について協議を行っています。

市に安全投資への参画を要望中。
JR 線他
HM 線、NO、GG 線

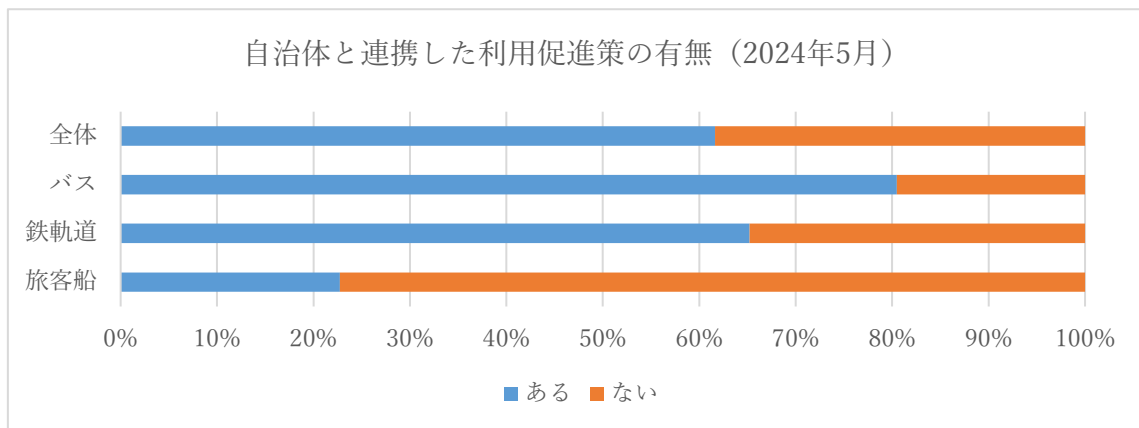
<旅客船>

市公共交通協議会にて
公共交通会議
各県に都度説明を実施

23. 利用促進策で自治体等と連携して現在実施して成果がでていること、または今後実施しようと考えていることがありますか

- ①ある（具体的な内容 _____）
 ②ない

利用促進策を自治体と連携して実施しているとする回答は全体では 62%で、バスの 80%、鉄軌道の 65%に対して、旅客船は 23%でバスの 3 割程度に留まっている。この結果には設問 22 の自治体と路線協議の有無と同じ傾向が見られる。



具体的な内容

<バス>

バスロケの導入、キャッシュレス対応。
市との運賃低減方式
高齢者、免許返納者への割引
環境配慮型車両（EV 車）等の導入、自動運転技術の研究
連携施策はあるものの自治体主導の施策は MM の域を出ず、効果測定は難しい。公営事業者との競合関係の整理について問題提起がなされたものの今後は不透明。

運賃無料デーの実施
行政と検討中
運賃無料 DAY、通学定期券の購入補助
自治体等と連携した高齢者の利用促進を図っている
イベント等での連携による利用者の増
今後、MaaS の導入に参加する予定。
乗り方教室の実施・時期に合わせたイベントバスの実施
バスロケの更新。スマホ定期券の導入
IC カード利用拡大、路線バス・コミバスの連帯・協調
自治体の支援を受け、期間を定めた日祝日限定の”運賃無料デー”、”ワンコインデー”や”IC カードの無料配付”、”通学定期券半額キャンペーン”を実施し、地域住民の好評、利用者の拡大といった成果を得ることができましたが、同様の取り組みについては、自治体の支援なしでは実施することができません。
運賃の新たな仕組みの構築 路線乗継環境整備
学生への定期券購入の費用負担分補助など
自治体負担で地域住民へバス利用券の配付
均一運賃エリアの設定等。
高齢者バス運賃の無償化（期間限定）によりコロナで利用客が減少している路線の利用促進に効果があった。
半導体関連企業の通勤需要増に合わせたバス増便とバスターミナル新設。運賃無料や 100 円の日企画。
インバウンド需要のある空港連絡バスや IC カード対応していない高速バスに、国やカード会社からの導入支援を得ながら、令和 6 年 3 月 29 日よりタッチ決済システムを導入することで決済手段を拡大し、利便性向上に努めた。
パークアンドライドの推進
高齢者向けの IC カードを使ったバスの乗り方教室等
運賃無料デーの開催、高齢者・障がい者向けの運賃割引支援
バス無料の日を年に数日設ける

<鉄軌道>

通勤定期購入特典キャンペーン
県のキャラクターの活用
100 円乗り放題の日の設定など
レンタル列車、イベント列車
企画列車の運行

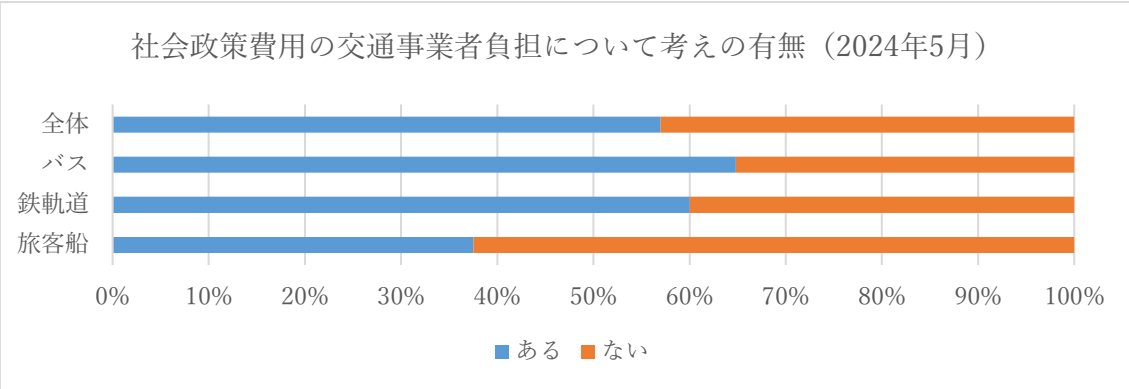
サイクルトレイン、イベント列車
自治体の支援を受け、期間を定めた日祝日限定の”運賃無料デー”、”ワンコインデー”や”ICカードの無料配付”、”通学定期券半額キャンペーン”を実施し、地域住民の好評、利用者の拡大といった成果を得ることができましたが、同様の取り組みについては、自治体の支援なしでは実施することができません。
JR 駅乗入事業を実施中（R8 年度末未定）
単発的イベントはあるが、自治体との共同施策は無い。
エリア版 MaaS「CentX」の利活用。「のりものカード」の取り組み
Maas として他の交通モードとの乗り換え利便性向上を協議中。
観光列車の導入（整備費は行政支援）
沿線地域活性化協議会の場合を活用し設備投資等に対する国や自治体の補助を頂いている。
沿線自治体による定期的な団体貸切列車の運行。

<旅客船>

パーク＆ライド
一部航路の船舶の提供
自治体と組んで観光 PR 等を実施している
各自治体等と連携した航路利用促進事業の実施と展開
住民割引・広報活動

24. 通学定期や障がい者割引等の国の社会政策に係る費用を交通事業者が負担していることに対してお考えがありますか
- ①ある（具体的な内容 _____）
- ②ない

考えがあるとする回答は全体では 57%で、旅客船は 38%とやや低い。具体的な意見としては公的な負担が妥当とする意見が大半を占める。



具体的な意見

<バス>

着席サービスや乗り換え利便を図っているがあくまで自主的であり、支援はほしい。(車両費購入費赤字補てん)
行政が負担することが適当であると考えている。
割引部分の公的補助の導入
教育や社会福祉の予算にて対応されるべきものと考えます。
割引に対する国からの補助があると良い
多頻度割引に類する部分以上の割引分については国鉄時代の文教政策等の名残であり、本来は国・自治体が負担すべき代物である。なぜ国が事業者に対して割引の適用を促す通達を出せるのか疑問に思う。
障がい者割引等は行政の問題（福祉施策でするもの）
定期券については特にないが、社会政策に関する物は国でなんとかして欲しい
交通事業者ではなく、行政が全額を負担すべき。敬老バス費用の 1/3 も事業者が負担しており重荷。
事業者がすべて負担していることについて疑問に感じる
割引分に対しての補填
国や自治体での負担
社会政策の費用は公共負担であるべきである
教育、福祉の観点からも、行政負担とすべきだと考えます。
現在、一部では自治体が割引分を負担しているが、更なる普及が必要。また運賃を値上げすることで通学定期など家計から出るものに対しては充実した国の補助制度が必要である
サービスの一環として考えれば止むを得ないが、国や自治体にももっと積極的に支出して欲しい。
国の補助金を要望
費用の負担は交通事業者であり、大きな負担となっている。定期・IC など実績が形となるものに対して補填を検討していただきたい。
行政支援があるべき（バス事業者に対して）
経営状況の回復が見込めるまで事業者負担は正直きびしい。
国や自治体等が公共の福祉として考えるべきで、民間事業者が負担するのは違うのではないかと考える。
社会保障や子育て支援として、国や自治体が更に補助をしてもらいたい。
行政が負担すべき

・当社は、国の社会政策に係る費用、いわゆる福祉サービスの負担は、まずは行政の施策によるべき事柄であると考えている。
・しかし、バス事業において規制緩和がなされた一方で、現在も運賃は原則認可制であり、輸送サービス料金が自由市場原理（需要と供給）で決まるものとはなっていない。この基本を見直さなければ、設問のような課題の解決は難しいのではないかと思料する。
通学定期に対し、公も負担して公共交通の利用を促す
事業者は適正な運賃額を収受し、割引は社会的な費用として行政が負担する

<鉄軌道>

教育や社会福祉の予算にて対応されるべきものと考えます。
通学定期の割引率は国や自治体で補てんして欲しい
鉄道事業者は社会的責任を果たそうとしているが、国・自治体の支援がない。
福祉的・教育的観点から本来は行政が負担すべき
事業者の囲い込み営業的施策ではなく国策である
教育、福祉の観点からも、行政負担とするべきだと考えます。
教育・福祉等の施策ははっきり切り分けて財源確保をお願いしたい
通学定期券に関しては割引分補助をしていただきたい
国庫負担を希望する。
最終的に他のご利用者の負担増に繋がるため、公的資金ですべき
社会保障や子育て支援として、国や自治体が更に補助をしてもらいたい。
基本的には公費対策で対応すべき。
通学は教育施策、障がい割引は福祉施策であり、国や自治体等で負担するのが適切ではないか。

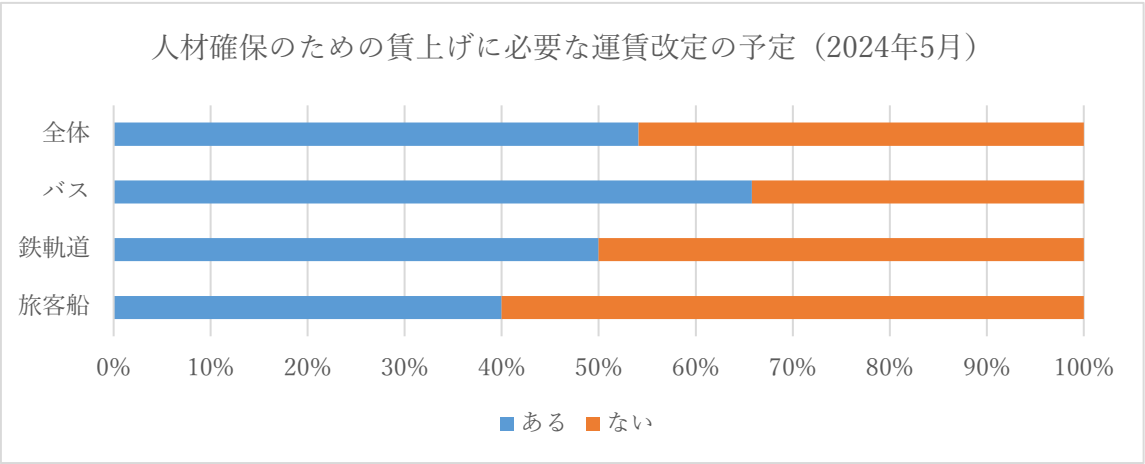
<旅客船>

国が負担するべきだ
国による全額負担して欲しい。
事業者の全額持ち出しは時代に合わない
国の補助
公的な部分で負担すべき

25. 人材確保のための賃上げに必要な運賃改定を行う計画がありますか

- ①ある（具体的な内容_____）
- ②ない

計画があるとする回答は全体で 54%。バスは 66%、鉄軌道 50%、旅客船 40% で交通モード間には温度差が見られる。



計画の具体的な内容

<バス>

検討中
2024 年 6 月 1 日、7 月 1 日に改定
上限運賃認可申請を予定。
2024 年 1 月 20 日に実施済。今後については状況を注視
実質的な運賃改定（値上げ）は平成 9 年以降行われていない為来年には実施したい。
R5.12 に一部実施済み。R6.12 にも行う予定
今後は数年ごとに実施したい。
2025 年 4 月賃率改定にむけて準備中
現在計画中
2024 年 4 月申請 実施運賃改定率 11% 初乗り運賃 190 円
路線バス・軌道共に令和 6 年 10 月に予定
現在、市と協議中。初乗り運賃の値上げと利用しやすい環境の仕組み
2023 年 10 月 1 日実施済み
路線バス運賃の値上げ。
実施済（2022 年 10 月）

本改定の実施を検討中。
2024 年 10 月実施
R6.6.1 改定
現在、令和 6 年（2024 年）12 月 1 日に一般路線バスの運賃改定実施に向けて、上限運賃変更認可申請を行っており、運輸局からの認可待ちである。
計画があるがまだ具体的には決まっていない
賃率改定に向けて準備中

<鉄軌道>

平均 19%程度の運賃改定
29 年ぶりに 15%増の改定を R6 年中に行う予定、このことにより、従業員の処遇を改善し人材確保につなげる。
収入システムの整備終了後に改定
路線バス・軌道共に令和 6 年 10 月に予定
詳細未定
市主導により地域全体で値上げする計画がある
R6 年 3 月に実施（平均 10%up）
今年度、運輸局へ上限運賃改定に向け申請予定

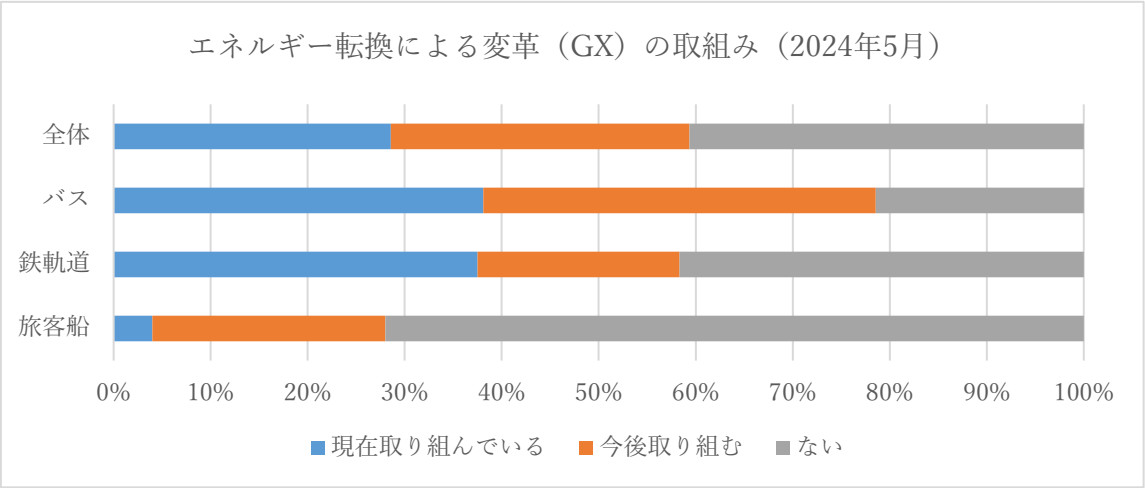
<旅客船>

賃上分を運賃に転嫁する予定です。
2023 年に値上げをしたため時期待ち
運賃改定を行うが、競合航路のため全額はできない
R6 7.1 予定（申請中）
（令和 5 年 4 月実施済み）

26. 2050 年までのカーボンニュートラルを目指し 2021 年に改正地球温暖化対策推進法が成立しました。これを受けて貴社では EV 化などエネルギー転換による変革（GX）として現在、あるいは今後取り組もうとしていることがありますか

- ①現在取組んでいる（具体的な内容 _____）
- ②今後取組む（いつごろ・内容 _____）
- ③ない

全体では現在取り組んでいるとする回答は 29%、今後取り組む予定は 31%であった。
バスと鉄軌道では現在取り組んでいるがともに 38%であったが、旅客船は 4%に留まっている。



現在取り組んでいる内容

<バス>

EV 車両の導入（バス 4 両、タクシー 2 台）
EV バスの導入
環境配慮型車両（EV・FC バス）の導入
電気バスの導入
レトロフィット EV バスの導入
マイカーから公共交通への促進
2024 年 3 月 EV 車両導入
EV バスの導入
EV バスの導入
EV 車両の積極的な導入 保有比率 18%
路線バスに電気（EV）バス 2 両を導入した。軌道事業は、電車の運行を継続すること自体がカーボンニュートラルに寄与すると考えます。また、太陽光発電設備の導入について検討を進めています。
企業向け送迎バス用に EV 車を導入。
EV バスの導入
EV バスの導入
アイドリングストップ、エコ運転
ハイブリッドバスの導入、EV バスの調査。
EV バスの導入検討

<鉄軌道>

使用電力の少ない電車の購入
再生可能エネルギーによる一部列車運行
路線バスに電気（EV）バス 2 両を導入した。軌道事業は、電車の運行を継続すること自体がカーボンニュートラルに寄与すると考えます。また、太陽光発電設備の導入について検討を進めています。
駅照明の LED 化、エネルギー効率に優れた車両への更新
バイオディーゼルや PPA
MU 線・NB 線の全電力を再エネ化。インターカーボンプライシングの導入等。
公共交通（電車）の利用促進
離席時の PC 画面オフ。休憩時の消灯
環境省補助金を活用した省エネ車両の導入。

<旅客船>

※記述なし

今後取り組む内容

<バス>

日本製メーカーが EV バスを販売したタイミング
3 年後（2027 年頃）、車両購入（行政支援を含む）
必要とは考えるが、今の段階では予定がない。
興味はあるが、EV などは寒冷地に適応していないという話があるので様子を見たい。
今後 1～2 年以内に EV 車両の導入を検討。
2024 年～2025 年頃 EV バスの導入
時期については未定・EV バス等
2030 年までには EV 車両を 2～3 台は導入したい
2025 年度中 EV バスの導入
国産 EV バスの発表にあわせて。
EV 化検討。実施時期未定
・2030 年までの取組として、バイオディーゼル燃料の実証実験・導入検討、環境配慮型バスの導入検討、EV バスの実証実験・導入検討、施設の Zeb 化、燃料変換（ガス化）、再生エネルギー施設の導入を検討している。
・しかしながら、環境配慮型のバスの導入を進めたくとも寒冷地仕様の製品がないなど、メーカーの協力なしでは成しえない現況である。
炭素排出量の見える化を行っており、具体策を今後検討

EV 3年内

<鉄軌道>

R10 年ごろ、新気働車の導入
地方企業等への鉄道利用に
太陽光など Co2 フリー電力の導入。回生電力の有効活用などの省エネ
省エネ車両への計画的な更新。ただし行政との調整が必要。
新型車両への代替

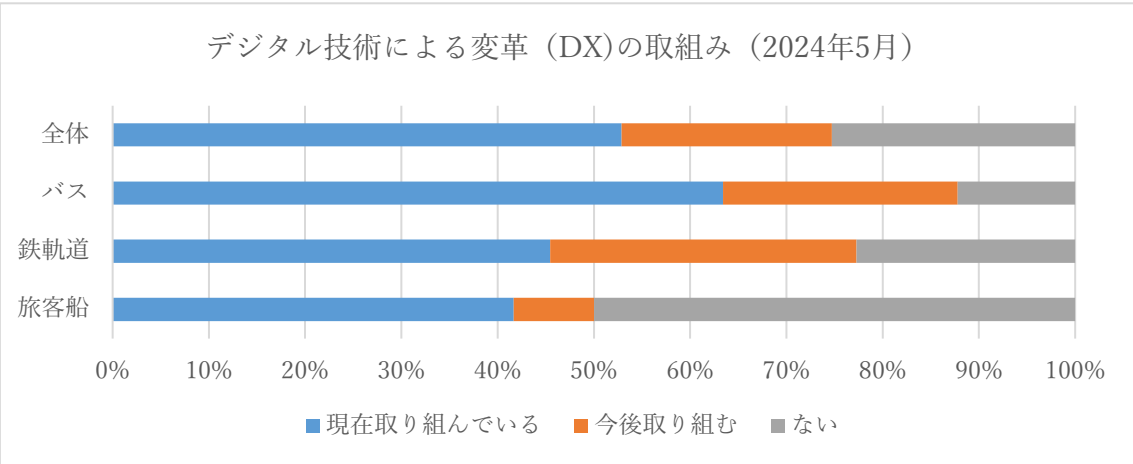
<旅客船>

全船 LED 照明化をします。
空調設備入換
詳細未定
先進事例の研究
できる限り早期に取り組みたいが資金に問題あり
省エネ船に代替 2 年後

27. 自動運転、キャッシュレス対応などデジタル技術による変革（DX）の導入について現在、あるいは今後取り組もうとしていることがありますか

- ①現在取組んでいる（具体的な内容 _____）
- ②今後取組む（いつごろ・内容 _____）
- ③ない

全体では現在取り組んでいるとする回答が 53%、今後取り組む予定は 22%であった。



現在取り組んでいる内容

<バス>

VISA タッチ決済
キャッシュレス対応を予定
市との共同運用（キャッシュレス）
平成 12 年より IC カードを導入
運賃のクレジットカード払いの導入など
IC カード導入済
タッチ決済の実証実験、自動運転の実証実験
ワオン決済によるキャッシュレスは導入済
クレジットカードによるタッチ決済。
ICOCA システムの導入
バスロケ、スマホ定期券
交通系 IC カードシステムの全車両導入
一部の路線バスでクレジットカードによるタッチ決済の実証実験を予定。また、バス事業では IT 点呼の導入について調査中。
交通系 IC,クレジットカード等の導入（一部）
キャッシュレス対応の検討。実施時期未定。
キャッシュレス対応として R6.3～一部系統にタッチ決済を導入
タッチ決済導入予定。1 日乗車券のデジタル化。
令和 6 年（2024 年）3 月 29 日から空港連絡バス及び高速バスで、タッチ決済（クレジットカード）によるキャッシュレス決済サービスを開始した。
クレジットカードタッチ決済の導入
クレジットカードによるタッチ決済の導入検討
インバウンド対応、キャッシュレス

<鉄軌道>

秋ごろ
R6・R7 年度予算で ICOCA を導入
MaaS 参加によるスマホによる運賃等決済
キャッシュレス券売機の同導入
一部の路線バスでクレジットカードによるタッチ決済の実証実験を予定。また、バス事業では IT 点呼の導入について調査中。
キャッシュレス決済可能な券売機の導入。
WESTER アプリを通じた DX

QR 乗車券。タッチ決済の実証実験。
自動運転
タッチ決済導入予定
交通系 IC カードを R6 年度中に導入

<旅客船>

キャッシュレス自動券売機の設置
キャッシュレス対応
キャッシュレス対応
自動改札・多機能券販機
キャッシュレス対応
Web 予約、キャッシュレス決済
VISA タッチ・Web 決済等
窓口業務・予約システム
キャッシュレス対応

今後取り組む内容

<バス>

交通系 IC 以外のキャッシュレス決済の導入を検討中（時期は未定）
必要とは考えるが、今の段階では予定がない。
キャッシュレスは IC カードを導入している。自動運転にも興味があるが、費用面や安全面など確立されていないので様子を見ていきたい。
各社の動向を注視し、内容を決定したい
実現可能時期は未定であるが、キャッシュレス化に関しては 2～3 年内輪を目途としたい
2024 年度中 VISA タッチの導入
国からの補助等があれば取組
IC カードサービスの充実やクレジット決済の活用によるキャッシュレスの推進

<鉄軌道>

運賃等のキャッシュレス決済（時期未定）
2025 年度 IC カード導入
キャッシュレス対応について検討、時期未定
時期は未定・キャッシュレス決済
本年夏季、my route を活用したデジタル乗車券導入予定
交通系 IC カードの導入。26 年春頃。

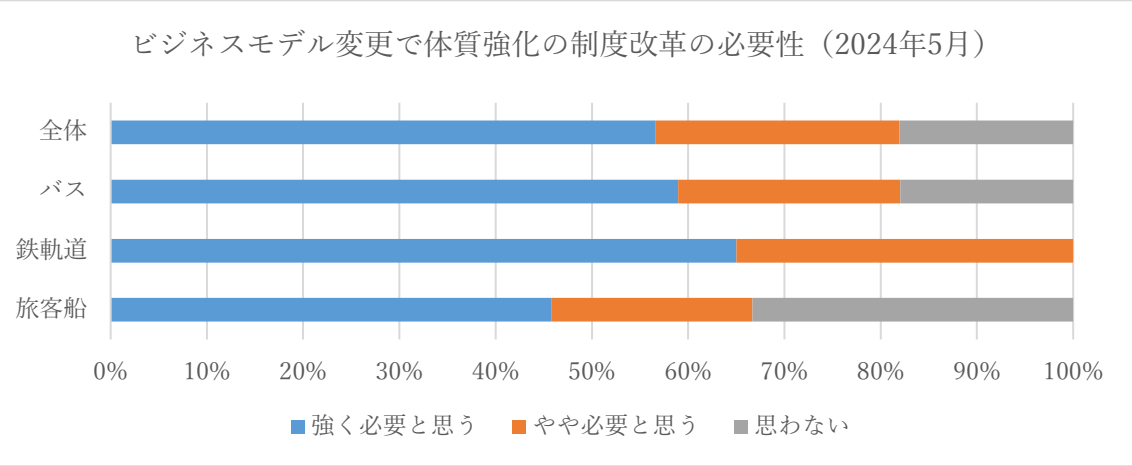
＜旅客船＞

自動認証システム（車番・人数等）

28. 公共交通は上下分離による公有民営化やエリア一括協定運行など、ビジネスモデル変更での利益体質強化等の制度改革が必要であると思いますか

- ①強く必要と思う（具体的な内容 _____）
②やや必要と思う（具体的な内容 _____）
③思わない

全体では強く必要と思うとする回答が 57%、やや必要と思うは 25%であった。



強く必要と思う理由

＜バス＞

現行の制度ではバスも鉄道も事業継続が困難であるため
地方公共交通は、競争入札などがなじまない
地方の公共交通は公設民営化をはかるべき
乗務員確保が厳しい中、競合とも連携が必要
ビジネスモデルについては検討中
エリア一括協定運行の早期検討
公共交通の維持するためには、企業側の自助努力は限界
現補助制度は赤字を埋めるだけのものであり黒字にならないので、赤字以上の支援をして事業者が新しいことに取り組みやすくなるような制度が必要。
交通事業者と行政の協定（必要に応じた財政支援等）
公設民託・公設民営など
人材の確保に苦慮している為。

生活インフラ整備への性質をもつ事業と、採算性が求められる事業の区分と役割分担、費用分担の再整理
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改革が必要であると強く思います。
公共交通の需要が少ない以上、企業努力だけでは難しい。
エリア一括協定運行の適用の柔軟化（適用が厳しく形骸化している）
事業の維持、存続のため
路線維持に対するインセンティブは必要
・バス路線維持の為には、現在の補助制度では、持続可能な経営は難しい現況にある。 ・一方、公共交通の運営、車両等も含め委託事業とする方法もあるのではないか。この場合、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と思料する。
エリア一括運行協定
ソウルのような準公営制
事業運営を安定化させ、人への投資や DX の推進を他産業並みに行えるようになる必要がある
車両更新は自治体負担で。

<鉄軌道>

鉄道・バス等に拘らない地域の交通政策
上下分離に移行済
みなし上下分離を実現して欲しい
鉄道は道路と同じインフラだから
確実な人口減少の到来により、今後も利益体質への展望はない、運賃改定も限界があるため抜本的な制度改革は必要
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改革が必要であると強く思います。
車両更新や軌道修繕などが事業者では賄えない
現行の支援・補助制度では賄えきれないため
事業として成立していない線区での方策の一つ
上下分離等
そもそも運賃収入で賄えない。

<旅客船>

運賃収入に対する補助
船舶の更新（リース含む）
公設民営化
都市部と比べると地方は絶対的に利用者数が減少している。運賃収入をメインとしている地方の公共交通においては公有民営等による運営が必要と考える。

やや必要と思う理由

<バス>

問題の根本は規制緩和にある。事業者ばかりがビジネスモデルを変えることを求められ、関係各所との協議に奔走し、補助金をカットされてまで路線を維持しなければならないという考え方に捉われるのは危険。国の事情で支援メニューの看板が変わっているだけであり、上下分離等といってもその手段のひとつにすぎない。目的は経営健全化（黒字化）であり、国が仕組みを変えて路線を守るのが第一義的。支援ではなく規制して守るという発想があっても良いが、現実的な問題としては、どんなに良いメニューを作ったとしても、沿線自治体に舵取りを任せることで話が進まなくなること（特に社総交）。国・県が強い指導力を持たなければ、後ろ向きな自治体の下では何も変わらない。
人口の減少化と高齢化の著しい地域においては必要

<鉄軌道>

上下分離後のメリットを強く出している会社が多い。
コスト削減の経営努力が報われるビジネスモデル
利益体質より社会補償的政策が必要。
国や自治体の協力なくして路線の存続は危ぶまれる。

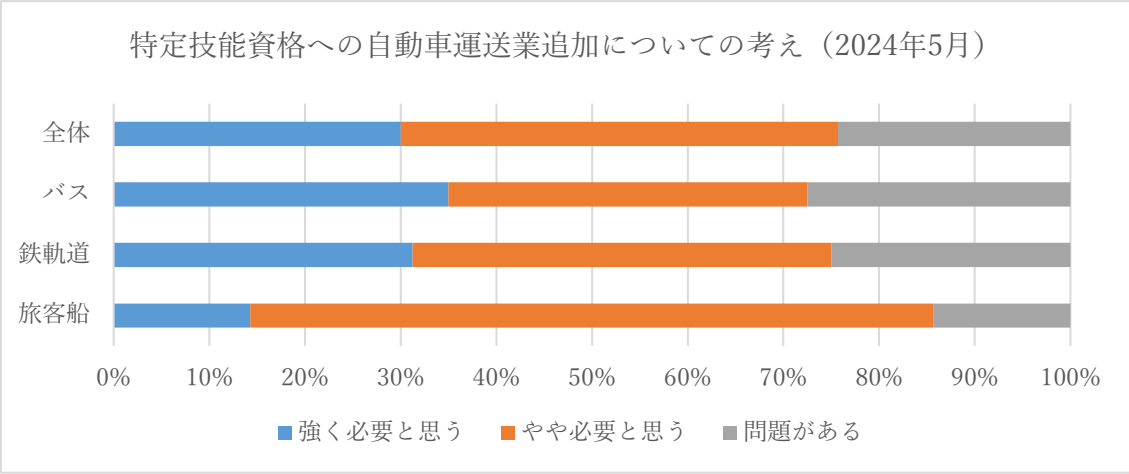
<旅客船>

公有民営化による船の共有船等

29. 外国人労働者の特定技能資格に自動車運送業が追加されることについて、どのようにお考えですか

- ①強く必要と思う（具体的な理由_____）
- ②やや必要と思う（具体的な理由_____）
- ③問題がある（具体的な理由_____）

全体では強く必要と思うとする回答が 30%、やや必要と思うは 46%、問題があるが 24% となった。



強く必要と思う理由

<バス>

労働力不足を補うため必要
乗務員不足の一助になる
少子高齢化、若年層の敬遠がある中、事業の維持には必要。
運転士不足解消に資すると考えるため。ただし定着のために国によるバックアップ必須。
乗務員の高齢化などで担い手不足が深刻化していることから、新たな人材を確保できるスキームが必要なので
人員確保の為には必要。ただし、課題もあると考える
乗務員の取り扱い状態であり、国内だけではパイが足りない。
人手不足の解消
運転士不足及び高齢化対策
運転士の減少が進んでいくため
日本国内では日本人労働者の確保について少子高齢化による厳しさが顕在化してきました。また、大企業と中小企業の労働者の処遇格差も拡大しており、中小企業の人材確保は厳しさを増すばかり。そのような中、今後外国人労働者の雇用の必要性は高いと考えますが、自動車運送業の乗務員は基本1名。会話を含むお客さまへの対応について、サポートすることが容易ではないことから、日本語能力水準は N3 以上でかつ日常会話経験（日本の文化に触れる経験を含む）が2～3年程度必要でないかと考えます。よって国にはその部分についても支援できる仕組み造りを期待します。
深刻な運転士不足

<鉄軌道>

少子高齢化、若年層の敬遠がある中、事業の維持には必要。
追加しても人手不足は解消しない
少子化等による人材不足のため

<旅客船>

※記述なし

やや必要と思う理由

<バス>

今の不景気の日本の地方には来ないと思う
必要であると考えますが、一方で、現状の乗務員不足に対応するには間に合わないと思う。もっとスピード感をもって対応すべきである。また、外国人労働者の労働力移動の変化スピードが速く、日本よりも労働条件の良い諸外国へ労働力が流出してしまうのではないかと。(運用後の課題)
・バス運転手は常に旅客を本位として、利便と安全を確保することに努めなければならないことから、コミュニケーションや安全管理の能力が必要となり、他の分野よりも高い日本語のスキルを有することが条件とされる。従って、外国人労働者がバス運転手として就労するには利便と安全の確保の観点からコミュニケーションに関する課題が存在する。
・併せて、受入企業側の宗教・文化の違いに対する理解、施設や孤立させない環境の整備が必要。特に既存社員が多様性を受け入れる風土醸成に向けた研修が必要であり、受入には一定の時間を要する課題も存在する。
乗務不足対策の一環となる
運転者不足の一助とはなり得るが、育成の期間やコストに課題がある。
必要になると思うが離島に来るのかと言うところ
人員不足は日本人に囚われていては解決できない
日本でのバス運転士なり手が少ないので止むを得ない。
今後もこれまで以上に慢性的人員不足が見込まれる。
接客を伴うについては配慮は必要だが人手不足は深刻な為
人員不足の補充を見込めるが、風習、言葉の壁が課題
国籍に限らず、誰でも働きやすく、働きたいと思われる産業にならないと事業は継続できない

<鉄軌道>

こだわる時代ではない。
人手不足の解消は喫緊の課題のため
労働力不足に対応していく施策なのは理解できる
人口減少ならびに超高齢化が進行する上で、国籍を問うのは矛盾している。

<旅客船>

人手不足のため
人手不足の解消が多少なりとも期待される
インバウンド増加により多言語サービスの必要
人材不足
安全性を第一に考える必要があるが、外国人運転手を除外する特別な理由は見当たらない。

問題があるとする理由

<バス>

サービス面でのやりとり（会話・受け取り方など）
言葉の問題
・社会的な理解が成熟してない（他業種に比べて）
・労働人員が減少しているので効果が薄いと思われる
地方の実態に合わない
案内・サービス面での言葉の問題に不安
お客様とのコミュニケーションが課題（言語等）
言語の問題、メンタリティの相違
言語の壁は大きいと考える
豪雪地域であり、安全教育に不安。

<鉄軌道>

緊急時におけるコミュニケーション
日本語に習熟していないと安全輸送が確保できない
言葉の壁
公平性の観点から鉄軌道への追加も検討してほしい

<旅客船>

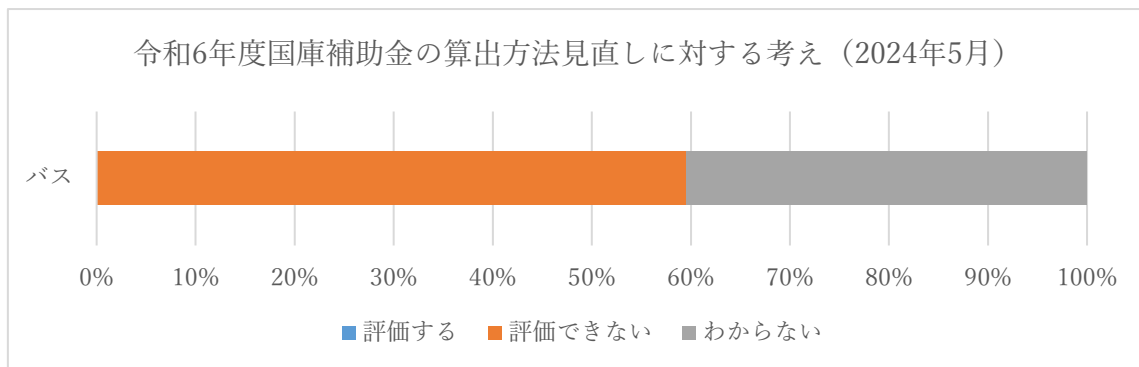
日本のルールを理解度がわからない

次の設問は、バス事業を営んでいる場合のみお答えください

30. 令和6年度に検討されている地域間幹線系統確保維持費国庫補助金の算出方法の見直しでは、ブロック単価制度によるカット措置を受けている事業者への支援強化には至らず、費用のうちブロック単価を超える部分は一律に事業者の持ち出しになることについて、どのようにお考えですか

- ①評価する（具体的な理由_____）
- ②評価できない（具体的な理由_____）
- ③わからない（具体的な理由_____）

評価できないとする回答が60%、わからないが40%となり、評価するとした回答はみられなかった。



評価できないとする理由

優良事業者すら運転士確保に苦戦しており、カットは不合理。運賃制度をもっと自由化しないとライドシェアドライバーに流れる懸念あり。

キャッシュレス化、DX化、運転手確保策等努力するほど経費が嵩み、カット措置を受ける為

公共交通は事業者負担を求めることになじまない

都市部の事業者ほどには単価が高くはないが、最近の物価高騰により経費の増加は経営を圧迫している。

密度カットも含め、見直しを願いたい。

企業によりコスト構造は異なる。適正な補助を受給したい

補助要件をもっと緩和すべき。

事業者の体力に限界がある。補助金の減額により投資が難しい。早急に改善を求めたい。

補助金の査定方法として不適當。地域間の人件費格差は当然ながら、速度低下により単価が上振れするという計算式の欠点が置き去りにされている。ブロックの分け方にも合理性がなく、これら問題点は震災特例で自社単価を使用することが認められた経緯からすると国も認識しているはず。それにも関わらず、何も対応が見られなかったことは残念。併せて路線に対する補助要件を満たせなければ、車両償却補助も連動して申請できず、単価が高い事業者ばかり過剰に負担を強いられている現状は国庫補助の在り方として問題であり看過できない。
事業の継続が困難となる為
離島航路以外についても必要不可欠（KI・AW 航路、IW 航路等、県が必要と認めた航路にも拡大実施）
路線廃止の動きが加速する
売上がコロナ禍前に戻りきらない状況で、令和6年度からはコロナ禍借入金の返済が本格化。更には、2024 年問題への対応を迫られている経営環境下に於いて、ブロック単価を超える部分が事業者の費用持ち出しでは、地方において持続可能な公共交通の実現は極めて困難。
企業である以上、赤字事業の継続は問題がある。
ブロック単価以上は企業の付加価値も含まれていると考える。又、ブロック単価以下の企業は企業努力を行った結果とも言えるのでブロック単価まではインセンティブとして補助されるべき
一歩前進はしているが、根本的な見直しが必要。（設定エリアの細分化など）
・日本バス協会が要望したのは“「地域ブロック単価」を実勢コストに”という点であった。 ・他方、国交省の見直し内容は、「ブロック単価によるカット措置（自社原価がブロック単価より高い）を受けている事業者が運賃改定を実施した場合、運賃改定による収入増加に相当する額を上乗せして補助金を交付する」、としている。 ・バス協会が要望した実勢コストへの見直し、という要望実現に至っておらず、結局ブロック単価を超える部分は事業者の費用持ち出しが発生することとなり、この補助金算出方法見直しは、評価できるものではない。 ・地域間幹線系統国庫補助金の現行補助制度は、事前内定方式で、費用が実態に即しておらず、さらに上述にあるように自社原価がブロック単価より高い場合、補助対象系統の赤字全額が全て補填されない仕組みとなっている。補助制度の欠陥ともいえるべき点であり、この制度のままで路線を維持していくことは出来ない。 ・コロナ禍後、人手不足を抱え危機にあるバス事業が、この先、地域公共交通の確保・維持に向けて補助対象系統の赤字全額がしっかり補填される仕組みに、国は根本的に見直すべきではないか。
運転士の待遇改善を妨げることになる

標準原価ブロック（運賃ブロック）の地域区分が実体経済と合っていない。人件費については、各都道府県別の全産業平均給与額に改められたものの、経費については依然として旧態のまま。当社は県西部に位置するため YS ブロックに区分されるが、ブロック単価が当社の水準に比して低いため、地域間幹線系統確保維持国庫補助金が適用されたとしても、当社の持ち出しが大幅に出てしまう。逆に言えば、当社がブロックから抜ければ、ブロックの単価は下がることになる。本省には以前相談済。
そもそもブロック単価を算出するためのプロセスや工数自体に、官民ともに無駄があるように感じる
当社は常に超えており、相当の負担が変わらない

わからないとする理由

7 年度には見直される模様
実績がブロック単価に至っていないため
そもそも市町村にまたがる系統の要件が不適切
当社はブロック単価より約 150 円安い単価となっており、経費削減しながら、極力減便や廃止を行わず利用者の足を確保してきた結果であり、そのような事業者に対し、ブロック単価より低い事業者はブロック単価で計算して良いというような制度にして欲しい。
当該補助金を受給していないため
ケースに合わない
1 日の輸送人員 15 人を減らしてほしい
当社では補助を受けていないため
補助金を受けていない。
運行がない
当社は対象事業者になっていない

4. 調査票

第7回 公共交通経営実態調査（調査票）

本経営実態調査は「不可欠な業務」として、地域公共交通の運行や運航を守っている地域公共交通事業者の事業継続の考え方に関する極めて重要な調査となりますので、経営者ご自身、または経営者の方が指名された方のご記入をお願い申し上げます。

一般財団法人 地域公共交通総合研究所

代表理事 小嶋光信

◆貴社名：()

◆アドレス：()@ ()

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

1. 今年度の貴社の重点方針、ならびに重点実施事項をお教えてください
()

2. コロナ禍による経営的被害（損失額）は2020年4月から2024年3月までの累計で、
どのくらいになりますか（ ）百万円程度）

※経営的被害（損失額）とは、2019年度と比べた2020年から2023年までの各年度の収入減少分の合計と、新型コロナウイルス感染症対策のために講じた経費の2020年から2023年までの各年度の合計を合わせたものとします。

3. コロナ禍の損害の負担は何割程度可能ですか

①1/4 ②1/3 ③1/2 ④3/4 ⑤全額 ⑥負担できない

4. コロナ禍の損害はどのくらいカバーできていますか（ ）割程度）

カバーの内訳をお聞きます（複数回答可）

①国や自治体の支援金で（ ）割 ②社内他事業の利益補填で（ ）割

③資産売却で（ ）割 ④その他（ ）で（ ）割

5. コロナ禍後に増加した負債は、どの程度の期間で返済できるとお考えですか

①1年 ②3年 ③5年 ④7年 ⑤10年以上 ⑥自力では返済困難 ⑦返済済

6. コロナ禍の損害額を補うための借入金の返済免除や、返済猶予を求めますか

①求める（具体的な期間 ）

②求めない（求めない理由 ）

7. コロナ禍による後遺症としての経営的ダメージにはどのようなものがありますか、またそれに対してどのような対応を取っていますか

()

8. コロナ禍前と比べ輸送人員の変化はどのくらいですか（2019年度と2023年度比較）

①影響無し（変わらない） ②増加した（ ）割程度 ③0～10%減

- ④10～30%減 ⑤30～50%減 ⑥50～70%減 ⑦70～90%減 ⑧90～100%減
9. 2022年4月～2024年3月の売上金額はどのくらいですか (_____ 百万円)
10. コロナ禍前と比べ売上金額の変化はどのくらいですか (2019年度と2023年度比較)
- ①影響無し (変わらない) ②増加した (_____ 割程度) ③0～10%減
④10～30%減 ⑤30～50%減 ⑥50～70%減 ⑦70～90%減 ⑧90～100%減
11. 経営状態はどのような状態ですか
- ア) 2024年3月末 (実績)
- ①債務超過 ②剰余金は6割以上ある ③半分くらい ④半分以上を切った ⑤3割以下
- イ) 2024年9月末 (予測)
- ①債務超過 ②剰余金は6割以上ある ③半分くらい ④半分以上を切った ⑤3割以下
12. 公共交通に従事する乗務員や技術職などの運行・運航従業員数は、2020年度に比べ減少しましたか
- ①減少した ②減少していない
- 減少した場合 (減少数 _____ 人、乗務員や技術職員数の _____ %)
- 必要とする労働力に対して現在どの程度不足していると考えていますか
(_____)
- 従業員の減少分をどのように対応しようとしていますか
(_____)
13. 2024年3月時点で営業車両や船舶数は、2020年度に比べ減少しましたか
- ①減少した ②減少していない
- 減少した場合 (減少数 _____ 両・隻、全車両・船舶数の _____ %)
- 減少した車両や船舶の現在の状況は、以下のどれに当てはまりますか
- ①社内で休車状態 ②売却 ③その他 (_____)
14. 現時点で老朽化している営業車輛や船舶の更新はできますか
- ①更新できる ②更新できない
- 更新できる場合の原資はなんですか
- ①内部留保 ②融資等 ③各種補助金 ④その他 (_____)
15. 現在の路線維持の基本的な考え方についてお聞きます
- ①路線の廃止 (_____ 割程度)、減便 (_____ 割程度)
- ②廃止困難な路線について行政による維持協議 ③事業からの撤退 ④現状通り
16. 経営を圧迫している要因は何でしょうか、今後どのような支援や制度改善などを自治体や国に期待しますか (経営維持のため国への規制緩和の要望を含む)
(_____)

17. 燃料高騰による燃料費の増加率は前年度と比べてどの程度ですか、また支出全体に占める燃料費の割合と、負担増加の対策はどのようなものですか
増加率（_____％） 全支出に占める燃料費の割合（_____％）
負担増加への対策（_____）
18. 働き方改革関連法の車両運転業務における時間外労働時間の上限規制の適用、いわゆる2024年問題でどのような影響が出ていますか、またその対策はどのようなものですか
（_____）
19. コロナ禍を契機にした事業転換や新事業等取り組みの実績は上がりましたか、あるいはコスト削減努力の効果ができましたか
（_____）
20. 公共交通を維持するために国や自治体が財源を確保する必要があると思いますか
①強くそう思う（具体的な内容_____）
②ややそう思う（具体的な内容_____）
③思わない（具体的な理由_____）
21. 主力の民間金融機関や政府系金融機関から、コロナ禍対策の借入金の返済や借入枠の減額、あるいは担保の積み増しなどを要求されていますか（複数回答可）
①返済を要求されている ②減額を要求されている ③担保積み増しを要求されている
④その他（具体的な内容_____）
⑤要求されていない
22. 地元自治体と路線の存廃に関する協議を行っていますか
①行っている（具体的な内容_____）
②行っていない
23. 利用促進策で自治体等と連携して現在実施して成果がでていること、または今後実施しようと考えていることがありますか
①ある（具体的な内容_____）
②ない
24. 通学定期や障がい者割引等の国の社会政策に係る費用を交通事業者が負担していることに対してお考えがありますか
①ある（具体的な内容_____）
②ない
25. 人材確保のための賃上げに必要な運賃改定を行う計画がありますか
①ある（具体的な内容_____）
②ない

26. 2050 年までのカーボンニュートラルを目指し 2021 年に改正地球温暖化対策推進法が成立しました。これを受けて貴社では EV 化などエネルギー転換による変革（GX）として現在、あるいは今後取り組もうとしていることがありますか
- ①現在取り組んでいる（具体的な内容_____）
②今後取り組む（いつごろ・内容_____）
③ない
27. 自動運転、キャッシュレス対応などデジタル技術による変革（DX）の導入について現在、あるいは今後取り組もうとしていることがありますか
- ①現在取り組んでいる（具体的な内容_____）
②今後取り組む（いつごろ・内容_____）
③ない
28. 公共交通は上下分離による公有民営化やエリア一括協定運行など、ビジネスモデル変更での利益体質強化等の制度改革が必要であると思いますか
- ①強く必要と思う（具体的な内容_____）
②やや必要と思う（具体的な内容_____）
③思わない
29. 外国人労働者の特定技能資格に自動車運送業が追加されることについて、どのようにお考えですか
- ①強く必要と思う（具体的な理由_____）
②やや必要と思う（具体的な理由_____）
③問題がある（具体的な理由_____）

次の設問は、バス事業を営んでいる場合のみお答えください

30. 令和 6 年度に検討されている地域間幹線系統確保維持費国庫補助金の算出方法の見直しでは、ブロック単価制度によるカット措置を受けている事業者への支援強化には至らず、費用のうちブロック単価を超える部分は一律に事業者の持ち出しになることについて、どのようにお考えですか
- ①評価する（具体的な理由_____）
②評価できない（具体的な理由_____）
③わからない（具体的な理由_____）

ご協力ありがとうございました。

本調査のお問い合わせ先：一般財団法人 地域公共交通総合研究所
経営実態調査担当：町田（e-mail：info@chikoken.org）

<公共交通経営実態調査照会窓口>

〒700 - 0902 岡山県岡山市北区錦町 7 - 2 3

一般財団法人 地域公共交通総合研究所 事務局

0 8 6 - 2 3 2 - 2 1 1 0

e-mail : info@chikoken.org