

第11回 公共交通経営実態調査 報告書

2026年8月

調査実施期間

2026年5月15日～7月3日



一般財団法人 地域公共交通総合研究所

目 次

はじめに	1
1. 調査の概要	3
2. 調査票	5
3. 調査結果（主要なポイント）	11
4. 調査結果（データ）	16
(1) 経営リスクの認識	16
4.1.1 想定されるリスク	16
(2) 現在の経営状況	20
4.2.1 輸送人員の変化	20
4.2.2 運賃改定の計画と実施結果	21
4.2.3 売上金額の変化	24
4.2.4 運賃外収入の変化	26
4.2.5 運行・運航経費の状態	28
4.2.6 年間収入の内訳	30
4.2.7 剰余金の変化	33
4.2.8 営業利益の状態	34
4.2.9 黒字と赤字の路線（系統）・航路の割合	35
4.2.10 業況判断 DI	36
4.2.11 資金繰り判断 DI	39
4.2.12 従業員の過不足判断 DI	42
4.2.13 公共交通に従事する乗務員や技術職員の減少	45
4.2.14 今のままの体制での路線維持	47
(3) 貴社での対応策や取組み	49
4.3.1 今年度の路線維持の考え方	49
4.3.2 人手不足への対応	52
4.3.3 事業拡大のために本来は重要と考えるもの	56
4.3.4 燃料の調達について	61
4.3.5 社内の業務改革の取組み	62
(4) 国や行政への期待とお考え	64
4.4.1 国や自治体に期待する支援や制度	64
4.4.2 自治体や異業種との連携による成果	69
4.4.3 制度や運営の面で改善	71
(5) 貴社の事例と経営に向けた想い	75
4.5.1 苦労している事例や成果の出ている事例、その要因	75
4.5.2 公共交通事業経営に向けた想い	76

はじめに

「一難去ってまた一難」、公共交通の抜本的改革が急務

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

本調査は、全国バス・民営鉄道・旅客船事業者の経営実態を継続的に把握し、ファクトを明らかにし、皆で公共交通の将来への対策を考えることを目的として実施してきました。

第11回となる今回は、全国の業界団体加盟1,061社を対象に調査を行い、208社からご回答をいただきました。ご協力いただいた事業者の皆様に深く感謝申し上げます。

今回の調査結果を一言で表すならば、「一難去って、また一難」です。

新型コロナウイルス感染症という未曾有の危機は収束しました。しかし、その後に待ち受けていたのは、人口減少、運転士をはじめとする深刻な人手不足、物価高騰、そして路線維持の限界という、より構造的な課題です。象徴的なのが、全国の一般路線バス廃止距離の急増であり、2024年度には**3,887km**と2015年度と比べて約3倍に達しました。廃止キロは2023年度から急速に増加しており、地域公共交通は、今まさに存続の分岐点に立っています。

全国の一般路線バス廃止キロ数の推移（出典：国土交通省「交通政策白書」）

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
廃止キロ (km)	1,312	883	1,090	1,306	1,514	1,543	1,487	1,598	2,496	3,887

今回の調査からは、特に三つの重要な実態が明らかになりました。

第一に、**コロナ禍から日常利用が十分に回復していない**ことです。観光需要は一定の回復を見せる一方、通勤・通学を中心とした基礎的需要はコロナ前の水準に戻らず、事業基盤の弱体化が続いています。

第二に、**慢性的な赤字体質、人手不足、路線維持の困難さが、前年にも増して深刻化**していることです。人材確保は依然として最大の経営課題であり、公共交通サービスの維持そのものが危機に直面しています。

第三に、**一般の景況感との大きな乖離**です。日本銀行短観では運輸・郵便業の業況判断DIは堅調とされる一方、本調査では公共交通事業者に限れば、業況判断・従業員不足とも極めて厳しい結果となりました。公共交通は、物流や航空を含む運輸業全体とは異なる構造的課題を抱えており、独自の政策対応が不可欠であることが改めて浮き彫りになりました。

こうした危機感から、昨年、(一財)運輸総合研究所が取りまとめた「地域公共交通の革新案(緊急提言)」を国土交通大臣ならびに内閣総理大臣に提出しました。政局の変動もあり、十分な社会的インパクトにはならなかったのではないかと感じましたが、今回の「骨太の方針2026」には、地域の移動確保や交通インフラの持続性に関連する政策が複数の章に散在しており、私は大きな期待を寄せています。

その特徴は、従来の「路線を守る」という発想から、「地域の移動手段を確保する」というより広い概念への転換が図られている点にあります。

第一に、交通空白地域への対応として、デマンド交通、ライドシェア、自動運転などを活用し、地域住民の移動制約を解消する方向性が示されています。これは、地域の移動確保を重視する政策として極めて妥当です。

第二に、社会的割引率の見直しなどを通じて、地域の社会資本の長期的価値を適正に評価する方向性が示されています。費用便益比に過度に依拠しない評価手法への転換は、地域交通インフラの持続性を検討する上で重要な視点です。

第三に、補正予算依存から脱却し、複数年度の投資枠を活用した予見可能性の高い財政支援へ転換することで、事業者が将来を見据えた経営改革に取り組める環境を整備しようとしています。これは、公共交通政策の財源構造を大きく変える可能性を持っています。

これらの政策動向は、「交通手段」「制度評価」「財源」を総合的に捉える政策体系へ向かう動きとして評価できます。地域公共交通の再構築に向けた重要な一歩です。

しかし、制度改革だけでは十分ではありません。公共交通自身も抜本的な経営改革に挑戦しなければなりません。

私は次の五点が重要であると考えます。

第一に、毎年赤字を前提とする経営から脱却し、短期的な補助金制度に加え、中長期的な経営の安定と経営努力を促す公設民営方式や民間委託などを積極的に導入し、持続可能な黒字体質への転換を目指す法体系に移行することです。

第二に、公共交通を国民の生活を支える社会インフラとして位置付け、需給の均衡のもとで健全に発達することが利用者全体の利益につながるという考え方を、制度の中により明確に位置付けることです。

第三に、災害対応や国家安全保障の観点からも公共交通インフラは極めて重要です。有事にも機能する交通ネットワークを構築するため、平時・有事双方で活用できるデュアルユースの考え方を積極的に取り入れるべきです。

第四に、日本の公共交通は、世界に冠たる定時性、安全性、快適性を誇ります。車両だけではなく、運行システム、運行管理、保守技術、交通 DX などを含めた総合的な公共交通システムを、日本の新たな輸出産業として育成し、世界の持続可能な社会づくりに貢献すべきです。

第五に、これらを達成する財源の確保です。地域公共交通は、地域経済を支え、人々の暮らしを支え、災害時には命を守り、国家の安全保障にも直結する重要な社会基盤です。

本調査報告書が、国、地方自治体、交通事業者、そして利用者の皆様が、持続可能な公共交通の未来をともに考える一助となることを心より願っています。

以上

1. 調査の概要

本調査では、対象とする 1,061 社へ調査票を発送、208 社から回答を頂いた。回答率は 19.6%で、前回調査（25 年 11 月）より 2.6%増加した。第 9 回以降、現場実態の調査精度を高めるため、事業規模による分析として、中規模以上と小規模な事業者を以下のように定義して区分している。

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

<バス事業者の事業規模区分定義>

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

<調査方法>

A4 調査票（設問数 23 問）を返信用封筒同封して郵送（過去 3 回に回答した事業者へはメールでも送付）、バスと鉄軌道など、複数の交通モード事業者へは、それぞれのモードごとに発送

<調査対象と調査票発送数>

調査対象	中規模以上	小規模	合計
公益社団法人日本バス協会会員名簿（令和 7 年 10 月）	283	149	432
一般社団法人日本鉄道運転協会 鉄道事業者名簿（2025 年 9 月）	104	60	164
国土交通省地域鉄道事業者一覧（R6.4.1 より）	—		
一般社団法人日本旅客船協会会員名簿（令和 7 年 7 月）	224	241	465
合計	611	450	1,061

<回収数と回収率> 回収数 208 件、回収率 19.6%

交通モード	小計	中規模以上	小規模者
バス事業	90	59	31
鉄軌道事業	34	17	17
旅客船事業	84	55	29
合計	208	131	77

<地方運輸局ごとの回収数>

地方管理局	回収数			
		バス事業	鉄軌道事業	旅客船事業
北海道	1 2	8	0	4
東北	1 4	6	4	4
関東	2 8	1 7	6	5
北陸信越	1 3	1 1	1	1
中部	2 2	8	9	5
近畿	1 8	8	4	6
中国	4 0	1 5	4	2 1
四国	1 7	7	1	9
九州	3 4	8	5	2 1
沖縄	8	2	0	6

<調査期間> 2026 年（令和 8 年）5 月 15 日から 7 月 3 日受付け分まで

2. 調査票

第 11 回公共交通経営実態調査（調査票）

本調査は、全国バス、鉄軌道、旅客船の公共交通事業経営者のみなさまに、2020 年から経営状態と将来に向けたお考えを直接お聞きして、各社と経営に資するデータとして共有するとともに、分析結果や経営者の生の声などを国や自治体、社会へお伝えするものです。事業継続の考え方に関する極めて重要な調査となりますので、経営者ご自身、または経営者の方が指名された方のご記入をお願い申し上げます。調査は、1) 経営リスクの認識、2) 現在の経営状況、3) 貴社での対応策や取組み、4) 国や行政への期待とお考え、5) 貴社の事例や経営への想いの順にお聞きします。

持続的な公共交通事業のため、何卒ご協力のほどお願い申し上げます。

一般財団法人 地域公共交通総合研究所
代表理事 小嶋光信

◆貴社名・役職・回答者名（_____）

◆メールアドレス（_____）

◆電話番号（_____—_____—_____）

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

1) 経営リスクの認識

最初に、公共交通の事業経営で、想定されるリスクをお尋ねします

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

（順位は途中まででも結構です。その他の場合は具体的にご記入ください）

想定されるリスク	順位
① 従業員の減少、人手不足	位
② 人口減少、利用者の減少	位
③ 燃料費の高騰	位
④ 人件費の上昇	位
⑤ 車両や船舶の老朽化	位
⑥ 設備投資の負担	位
⑦ 資材や修繕費の上昇	位
⑧ GX や DX(AI 活用含む)への対応の遅れ	位
⑨ 補助金の打ち切りや減額	位
⑩ その他（_____）	位

1 位を選ばれた項目について、選ばれた理由と対応を具体的にご記入ください

2) 現在の経営状況

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

2. 輸送人員は、2025 年度はどのように変化しましたか

2024 年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した

2019 年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した

輸送人員の変化に対して、どのように対応しようとしていますか

(_____)

3. 運賃改定を行う計画がありますか（複数回答可）

①近年実施済 ②今後予定 ③予定なし（理由_____）

※①近年実施済と回答した方にお聞きます。運賃改定の結果、改定前と比べ増収になりましたか

①変わらない ②増収（_____ %程度増収） ③減収（_____ %程度減収）

4. 売上金額は、2025 年度はどのように変化しましたか

2024 年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した

2019 年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した

売上金額の変化に対して、どのように対応しようとしていますか

(_____)

5. 運賃外収入（委託料収入、広告収入、物販収入等）は、2025 年度はどのように変化しましたか

2024 年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した

2019 年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した

具体的に運賃外収入はどのようなものがありますか

(_____)

6. 運行・運航経費は、2025 年度はどのように変化しましたか

2024 年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した

2019 年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した

運行・運航経費の変化に対して、どのように対応しようとしていますか

(_____)

7. 直近年度における公共交通事業の年間収入の内訳を教えてください（単位：%、合計 100）

運賃収入：_____ % 行政からの補助金・負担金：_____ %

運賃外収入（委託料収入、広告収入、物販収入等）：_____ %

8. 公共交通事業の剰余金は、2025 年度はどのような状態ですか

①剰余金があり、かつ直近期の損失補填や投資等に充当可能な水準にある

②剰余金はあるが、直近期の損失補填や投資等に充当できる額は限定的である

③剰余金はほとんど残っていない

④債務超過

⑤剰余金勘定がない

剰余金は、2025 年度はどのように変化しましたか

2024 年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した

2019 年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した

9. 公共交通事業の営業利益は、2025 年度はどのような状態ですか
①赤字 ②黒字 直近の財務状況の官報等公告日(____年____月____日)
10. 貴社の公共交通事業で、営業利益が黒字と赤字の路線(系統)・航路の割合はどのくらいですか
①黒字路線・航路(____%) ②赤字路線・航路(____%)
11. 公共交通事業における業況はいかがですか
<現在の業況> ①非常に良い ②良い ③さほど良くない ④悪い ⑤非常に悪い
現在の業況判断の理由はどのようなものですか
(_____)
- <6 か月後の業況予測> ①非常に良い ②良い ③さほど良くない ④悪い ⑤非常に悪い
6 か月後の業況判断の理由はどのようなものですか
(_____)
12. 手元流動性水準、金融機関の貸出態度、資金の回収・支払条件などを総合した資金繰りはどうですか
<現在の資金繰り> ①非常に良い ②良い ③さほど良くない ④悪い ⑤非常に悪い
現在の資金繰り判断の理由はどのようなものですか
(_____)
- <6 か月後の資金繰り予測> ①非常に良い ②良い ③さほど良くない ④悪い ⑤非常に悪い
6 か月後の資金繰り判断の理由はどのようなものですか
(_____)
13. 公共交通事業に従事する乗務員や技術職などの従業員の過不足についてはどうですか
<現在の過不足> ①過剰 ②適正 ③不足
現在の過不足判断の理由はどのようなものですか
(_____)
- <6 カ月後の過不足予測> ①過剰 ②適正 ③不足
6 か月後の過不足判断の理由はどのようなものですか
(_____)
14. 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、2025 年度は減少しましたか
2024 年度と比べて ①減少した(乗務員や技術職員の____%減少) ②減少していない
2019 年度と比べて ①減少した(乗務員や技術職員の____%減少) ②減少していない
15. 今のままの人的な体制で公共交通の路線を維持し続けることは可能ですか
①可能 ②困難(理由_____)

3) 貴社での対応策や取組み

想定されるリスクや現状の経営状態に対する貴社での対応策をお尋ねします

16. 今年度の公共交通の路線維持の考え方についてお尋ねします(複数選択可)
①路線・航路の廃止(廃止キロ____km) ②減便 ③休業・廃業 ④現状通り
⑤廃止困難な路線について行政による維持協議
判断の理由(_____)

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

人手不足への対応	順位
① 運賃改定による増収原資の確保	位
② 勤務シフトの再編成、勤務時間の分割	位
③ DX化(ICカードの導入、)による生産性向上	位
④ AI活用(オンデマンド配車、ロボット点呼等)による生産性向上	位
⑤ 賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善	位
⑥ ダイヤの見直し、減便	位
⑦ 中途採用、再雇用、パートタイム雇用の強化拡大	位
⑧ 外国人労働者(特定技能資格)の活用	位
⑨ 休日出勤等による必要工数の補填	位
⑩ 休息期間延長による始業繰下げ、終業繰上げ	位
⑪ その他()	位

1位を選ばれた項目について、その対応が必要な要因を具体的にご記入ください

()

18. 事業拡大のために本来は重要と考えるものについて、重要度の高い順に順位を付けてください。
次に、実際には十分に投資できていない(先送りにしている)ものに「○」を付けてください。
(順位は途中まででも結構です。その他の場合は具体的にご記入ください)

事業拡大のために本来重要と考えるもの	順位	○
① 人材育成・教育(新人教育、技能継承、研修など)	位	
② 安全対策・安全投資(設備点検回数、事故対策装備)	位	
③ 車両・船舶・設備投資	位	
④ 運行サービス水準(運行本数、時刻表の分かりやすさ等)	位	
⑤ AIの業務活用・導入	位	
⑥ 従業員の処遇改善(賃上げ、福利厚生)	位	
⑦ 現場の働きやすさ向上(休憩環境、勤務間インターバル等)	位	
⑧ 新規事業(新サービス、実証事業等)	位	
⑨ 利用促進や広報(情報発信、地域への説明、イベント等)	位	
⑩ GX、DX対応(デジタル化、脱炭素対応)	位	
⑪ その他()	位	

1位を選ばれた項目について、それが重要と考える理由を具体的にご記入ください

()

19. 燃料の調達について、主としてどのような形で購入していますか。(単一回答のみ)

- ①石油元売り会社、または元売り系列会社から購入している(系列玉)
- ②燃料販売会社・商社・地元の燃料業者から購入している(業転玉)

燃料について、継続的に確保できる見通しは立っていますか(単一回答のみ)

- ①安定して確保できる見通しがある
- ②必要量確保にあたり、条件付きで購入せざるを得ない状況
- ③安定した調達先がなく、燃料確保が喫緊の課題

20. AI活用含め、社内の業務改革として、現在取組んでいる、あるいは今後取り組もうとしていることがありますか(複数回答可)

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

4) 国や行政への期待とお考え

21. 国や自治体に期待する支援や制度は何ですか、該当するものに順位をつけてください
(順位は途中まででも結構です。その他の場合は具体的にご記入ください)

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

1位を選ばれた項目について期待される理由を具体的にご記入ください(自由記述)

(_____)

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

<自治体との連携で>

- ①成果が出ている(具体的内容_____)
- ②今後成果が期待できる(具体的内容_____)
- ③成果なし(その理由_____)

<他の事業者や団体との連携で>

- ①成果が出ている(業種と具体的内容_____)
- ②今後成果が期待できる(業種と具体的内容_____)
- ③成果なし(その理由_____)

23. 貴社が黒字経営を実現するために、上下分離や公設民営・公設民託などの制度がある中で、現状の制度や運営の面で改善が必要だと思うことをご記入ください

また、現状の制度にこだわらず地域公共交通に対して財政支援以外に国・地方自治体からどのような支援制度があるといいと考えますか

5) 貴社の事例と経営に向けた想い

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

- ・ 公共交通事業経営に向けた想いを自由にご記入ください

以上

ご協力ありがとうございました。

本調査のお問い合わせ先：一般財団法人 地域公共交通総合研究所

調査担当：矢野（E-mail：info@chikoken.org）

（Tel：086-232-2110）

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

3. 調査結果（主要なポイント）

1) 経営リスクの認識

想定される経営リスクとして、バスおよび旅客船事業は「従業員減少・人手不足」を最上位に挙げ、人手不足の危機感は一層高まっている。特に旅客船事業は、小規模な事業者が多く、少数の従業員が同時に高齢化する人手不足による事業継続の危機感が一層高まっている。鉄軌道事業は外部要因の「人口減少・利用者減少」を最上位にあげている。

想定されるリスクとして 1 位に挙げられた割合が多いのは、バスおよび旅客船事業は「従業員減少・人手不足」であり、鉄軌道事業は「人口減少・利用者減少」であった。前回の 2025 年 11 月調査と比べると、各事業とも「燃料費高騰」や「設備投資負担」などのコスト面の危機感は引き続き高い一方で、それ以上に人手不足への危機感が高まっている。特に旅客船事業は、過去から「燃料費高騰」を主な経営リスクと認識していたが、今回は「従業員減少・人手不足」をリスクの 1 位とする回答が中規模以上では 40% と、前回調査から 10% 上昇し、「燃料費高騰」を 1 位とする 18% の 2.2 倍となっており、「人口減少・利用者減少」や「燃料費高騰」と同列の課題であった「人手不足」は、今回は最も重要な経営リスクとされた。バス事業は「従業員減少・人手不足」をリスクの 1 位とする割合は、事業規模を問わず 7 割に達しており、事業継続を支える人材の確保・維持が、従来からのコスト増加のリスク以上に切迫した経営課題となった。（設問 1）

2) 現在の経営状況

輸送人員は、各事業とも回復傾向にあるが、多くの事業者でコロナ禍前の水準には回復していない。

各事業とも中規模以上の事業者は 2024 年度からは「増加した」が「減少した」を上回り回復傾向にあるが、2019 年度と比べると「減少した」が依然として過半数を占める。鉄軌道事業は 2024 年度比で「増加した」が中規模以上は 59% と比較的多いが、2019 年度比では「減少した」が 65% で、各事業とも大半の事業者がコロナ禍前の 2019 年度の水準まで戻っていない。（設問 2）

運賃改定は、収益の改善効果が確認され、重要な収益確保策として広く浸透しつつある。

特に中規模以上を中心に運賃改定の実施が進展して「実施済み」の割合が上昇し、バス事業では中規模以上で 25 年 6 月の 51% から 73% と 1.4 倍となった。運賃改定による収益改善効果は、バス事業では中規模以上の 93%、小規模の 67% の事業者で確認されている。一方で小規模では運賃改定の実施にはばらつきがみられ、特に旅客船事業は改定後の収益改善効果でも「増収」「横ばい」「減収」がそれぞれ同程度となるなど、実施状況や効果には事業規模や事業ごとの差がみられる。（設問 3）

売上金額は、各事業とも回復傾向にあるが、多くの事業者でコロナ禍前の水準には回復していない。

輸送人員の変化と同様に 2024 年度比で小規模な旅客船事業者を除き、「増加した」が「減少した」を上回り、回復傾向にある。一方、2019 年度比では「減少した」が依然として目立ち、多くの事業者で 2019 年度まで戻っていない。また売上回復は各事業と事業規模による差がみられ、鉄軌道事業は中規模以上では 2024 年度比で「増加した」は 82% だが、旅客船事業では 56% にとどまる。鉄軌道事業では利用促進による増収を目指す取組が多い一方、バスや旅客船事業では運賃改定や運行効率化、経費削減による収支改善を図る動きが目立つ。特に小規模事業者では経営の効率化や維持に重点を置く傾向がみられる。

（設問 4）

運賃外収入は、各事業で収入構造が異なっている。鉄軌道事業で収入増が堅調である。

鉄軌道事業は 2024 年度比で「増加した」とする割合が事業規模を問わず 5 割前後と高い。各事業とも収入の増減変化は 2024 年度比と 2019 年度比におおきな違いはみられない。収入源として、バス事業は広告・受託事業、鉄軌道事業は広告・不動産・観光関連事業、旅客船事業は売店収入に加え貨物輸送や行政委託業務が中心であった。収入源の違いが、運賃外収入の増減傾向に影響していると考えられる。

（設問 5）

運行や運航経費は、各事業で広範に増加し、対応余地の限界に近づいている。

各事業とも中規模以上の事業者は約 9 割が 2024 年度比で「増加した」と回答している。各事業者は運賃改定・サービス縮小・公的支援への依存という形で経費増に対応しているが、多くが既に対応余地の限界に近づいている。（設問 6）

年間収入の内訳は、各事業とも運賃収入を中心とするも、公的支援や関連事業収入を組み合わせており、事業者ごとに多様な収入基盤によって支えられている。

各事業者の収入の内訳割合を平均すると、バス、鉄軌道、旅客船事業ともに「運賃収入」が 6 割前後で過半数を占め、利用者収入が主要な財源となっている。「補助金・負担金」は 3 割前後、「運賃外収入」1 割前後であった。事業者ごとの内訳をみると収入構造はそれぞれ大きく異なっている。（設問 7）

剰余金の状況は、中規模以上の事業者で一定の内部留保を有する事業者がみられるも、小規模事業者では剰余金の不足や債務超過が目立ち、財務基盤の脆弱さがうかがえる。

中規模以上ではバス事業の 31%、鉄軌道事業の 24%が「剰余金があり、かつ直近期の損失補填や投資等に充当可能な水準にある」として、一定の内部留保を有する事業者が比較的多い。一方、小規模事業者や旅客船事業では剰余金の不足や債務超過が目立ち、財務基盤の脆弱さがうかがえる。特に旅客船事業は規模を問わず債務超過の割合が高く、小規模では 4 割を超えている。また剰余金の増減変化は、中規模以上のバス事業者で剰余金が 2024 年度比で「増加した」が 67%と高いが、2019 年度比では「減少」が 52%で、鉄軌道と旅客船事業では「減少した」がほぼ半数を占める。足元の業績回復がみられる一方で、コロナ禍で失われた内部留保の回復には至っていない。（設問 8）

営業利益を赤字とする事業者が各事業で過半数を占めており、小規模事業者にその傾向が強い。

中規模以上の事業者ではバス事業は 52%、鉄軌道事業は 59%、旅客船事業は 69%が「赤字」と回答している。小規模事業者には特にその傾向が強く、特に旅客船事業は 87%が「赤字」と回答し、経営環境の厳しさが際立っている。（設問 9）

営業利益が黒字と赤字の路線割合は、各事業とも赤字路線が「90%以上」とする事業者が最多。

中規模以上事業者で赤字路線の割合が「90%以上」とするのはバス事業で 29%、鉄軌道事業で 54%、旅客船事業で 59%と最多である。小規模では赤字路線の割合が「90%以上」とする事業者はさらに多くなっている。ただバス事業は鉄軌道や旅客船事業と比べ赤字の路線割合が少ない。（設問 10）

業況判断 DI は、現在の業況 DI が旅客船事業は 2025 年 11 月の調査から大幅に悪化し、各事業のなかで最も低い。

旅客船事業は中規模以上で現在の DI が 6 カ月前の▲7 から▲28 に、小規模では▲28 から▲43 と大幅に悪化した。燃料高や人手不足に加え、離島人口減少や船員不足などの構造的課題が経営を圧迫していると考えられる。また、6 か月後の DI は、鉄軌道事業に良化見通しの一方、バス事業はやや慎重な見方が多い。自由回答からも、中東情勢等に起因する燃料価格上昇への懸念や人口減少の継続が多く挙げられてお

り、DI が改善した事業も含めて経営環境は依然として厳しい状況にある。(設問 11)

資金繰り判断 DI は、中規模以上の事業者ではプラスを維持しているものの、旅客船事業では悪化している。特に小規模な旅客船事業はマイナスで、構造的な要因による悪化がみえる。

バスと鉄軌道事業がプラスを維持している背景には、自由記述から補助金や行政支援、グループ会社支援などによる下支えがみられる。一方、旅客船事業は悪化が顕著で、自由記述からも燃料費・修繕費上昇や船舶老朽化の対応など、構造的なコスト負担の増加が資金繰りを圧迫している実態がみられる。特に小規模では、資金繰り DI が現在▲9、6 か月後▲17 と悪化しており、旅客船事業の資金繰り悪化は一時的な要因ではなく、燃料費・修繕費・老朽化船舶更新等の構造的課題に起因している可能性が高い。(設問 12)

従業員の過不足判断 DI は、バス事業で大幅に低く、今後の良化見込みも厳しい。鉄軌道や旅客船事業では不足感の緩和の兆しがみられる。

中規模以上のバス事業者で DI が現在は▲85、6 か月後も▲88 と大幅に低い。現在の人手不足に加えて将来的な担い手確保が共通の課題となっている。鉄軌道や旅客船事業では DI がマイナスではあるものの 6 か月前、現在、6 か月と良化の傾向にある。自由記述からはバス事業では運転士不足による減便や休日出勤の常態化、鉄軌道事業では技術系人材不足、旅客船事業では有資格船員不足が読み取れ、それぞれ主要な課題となっている。また、各事業とも高齢化を指摘する声が多い。(設問 13)

運行・運航従業員数は、直近 1 年間では各事業とも減少したとする回答がやや鈍化しているものの、コロナ禍前の水準には依然として回復していない。

特にバス事業は 2024 年度比で「減少した」とする割合が中規模以上で 47%、小規模で 52%であったのに対し、2019 年比ではそれぞれ 74%、69%であった。このことから、直近 1 年間では人員減少の進行がやや鈍化しているものの、コロナ禍前の水準には依然として回復していない。また、バス事業は「減少した」とする割合が、2019 年度比では鉄軌道や旅客船事業をおおきく上回っている。(設問 14)

今のままの体制での路線維持は、「困難」とする割合がバス事業は最も高い。

バス事業は中規模以上で 75%、小規模で 55%が今のままの体制では「路線維持が困難」とし、各事業の中でも最も高い水準となった。今のままでは路線維持が困難とする事業者の多くが、人材確保を最大の課題として挙げた。特に運転士、船員、機関士、保線技術者などの各事業で資格職・技術職の不足が顕著であり、単なる人手不足ではなく、高齢化による退職増加と若手人材の確保難、さらには技術継承の停滞が共通課題となっている。(設問 15)

3) 各社での対応策や取組み

今年度の路線維持に対する考え方として、鉄軌道事業は「現状通り」の意向が強く、バス事業で「減便」や「路線・航路の廃止」の意向が強い傾向は変化していない。一方でこれまで「現状通り」の意向が強かった旅客船事業は、「現状通り」が大幅に減少し「減便」の意向が増加した。

鉄軌道事業は事業規模を問わず約 8 割が「現状通り」で、路線維持の意向が強い。一方、バス事業は「減便」や「路線の廃止」の回答割合が高く、特に中規模以上でその傾向が強い。ただし、「現状通り」とする回答割合も中規模以上で 42%、小規模では 60%と前回より上昇し、厳しい経営環境の中でも路線維持の努力がなされている。今回は特に旅客船事業で「現状通り」の回答割合が大幅に低下し、中規模以上では 25 年 11 月の 93%から 65%へ約 3 割も低下した。問 1 の旅客船事業で想定されるリスクの 1 位に人手不足を挙げる割合が大幅に増加したこととの関連性がうかがえる。(設問 16)

人手不足への対応として、「賃金引上げ等」が各事業で最も重視され、処遇改善が対策の中核になっている。人材獲得競争が激化する中、事業者の関心は新規採用の拡大よりも既存人材の定着・離職防止に向けられている。

各事業それぞれが最重要対策として 1 位に挙げた割合が多いのは「賃金手当引上げ等」で、これを 4 位以内に挙げた合計は突出しており、処遇改善は人手不足対策の中核となっている。事業者の関心は新規採用の拡大よりも既存人材の定着・離職防止に向けられており、人材獲得競争が激化する中、賃金や労働条件の改善によって人材を維持することが、公共交通事業者に共通する最重要課題となっている。(設問 17)

事業拡大のために本来は重要と考えているものとして、バス事業は「人材育成・教育」と「従業員の処遇改善」を、鉄軌道事業者は「安全対策・安全投資」を、旅客船事業者は「安全対策・安全投資」と「船舶・設備投資」、「人材育成・教育」を最優先投資先と考えている。しかし十分な投資はできていない。

重要と考える項目の選択と十分できていないとする評価を重ねてみると、バス事業では人材育成・処遇改善への対応不足、鉄軌道事業では安全確保に必要な設備更新投資の不足、旅客船事業では老朽船更新と船員確保の困難さが顕著である。特に旅客船事業では設備更新が事業拡大のための投資というよりも事業継続のための必要投資として認識されている。各事業者は課題を十分認識しているものの、必要な投資を実施できていない実態が明らかである。(設問 18)

燃料の調達先は、各事業とも「燃料販売会社・商社・地元の燃料業者」に依存し、多くの事業者は安定して確保できる見通しを有しているが、旅客船事業では調達リスクはやや高い状況にある。

石油元売り系列以外から燃料を調達しているのは、バス事業で特に小規模では 89%、鉄軌道事業は中規模以上では 82%、小規模で 73%、旅客船事業は中規模以上で 70%、小規模で 88%となった。一方、継続的な燃料調達見通しは「安定して確保できる」が事業規模を問わず回答の 6 割以上みられる。中東情勢により一部で燃料調達に支障が生じたものの、多くの事業者は燃料を安定的に確保できる見通しを有しているが、旅客船事業はバスや鉄軌道事業より「安定して確保できる」回答割合が低く、「燃料確保が喫緊の課題」も中規模以上で 8%、小規模で 12%みられ、燃料調達リスクはやや高い状況にある。(設問 19)

社内の業務改革は、小規模な事業者と旅客船事業で取組みが低調。

「現在取組んでいる」は、中規模以上ではバス事業は 44%、鉄軌道事業は 59%、旅客船事業 36%だが、小規模ではバス事業で 33%など、いずれも小規模な事業者は各事業とも取組みが低調であった。特に旅客船事業は「予定なし」が、中規模では 56%、小規模は 92%と高く、バスや鉄軌道事業よりも取組みが低調なままで、過去調査からも変化していない。(設問 20)

4) 国や行政への期待等

国や自治体に期待する支援や制度として、1 位に挙げられた割合が多いのは、各事業とも「損失補填や補助金拡充への期待」であった。加えて鉄軌道事業は「車両・設備投資への補助」の期待が強く、旅客船事業は「燃料費補助」への期待が強い。

「損失の補填、各種補助金の拡大」は、中規模以上のバス事業の 46%、鉄軌道事業の 56%、旅客船事業の 47%がこれを挙げた。「補助金拡充」や「損失補填」を求める背景は、人口減少による需要減少、人件費・燃料費・修繕費の高騰、車両・船舶等の更新費用増大であり、多くの事業者が自主努力のみでの経営維持は困難としている。また、バス事業では運転士不足への対応が、鉄軌道事業では老朽設備更新が、旅客船事業では離島航路維持と船舶更新が特に重要な課題として挙げられた。さらに、一部事業者からは制

度改革を求める意見もみられ、財政支援と合わせた持続可能な事業運営の仕組みづくりへの期待が強い。
(設問 21)

自治体や異業種との連携は、特に鉄軌道事業で事業規模を問わず「成果が出ている」とする回答が、自治体や異業種ともに高いことが特徴的である。一方で「成果なし」と回答した事業者からは、自治体との連携機会の不足や自治体財政の制約、政策の継続性確保の難しさなどが課題として挙げている。

特に旅客船事業では連携そのものが十分に行われていないケースが見られる。また他の事業者や団体との連携による成果および期待事例の多くは、商業、観光、教育、福祉、雇用等の幅広い分野での連携によるもので、地域全体を巻き込んだ異業種連携が公共交通の維持・活性化において重要な役割を果たしていることが示唆される。(設問 22)

黒字経営を実現するための現状制度や運営面の改善では、事業や事業規模を問わず、人口減少や人材不足、燃料費・設備更新費の高騰等を背景として、独立採算による公共交通事業の継続は極めて困難との認識が広く共有されている。また、期待する支援制度として、単なる赤字補填にとどまらず、経営努力や利用促進が利益向上につながる制度設計、人材確保対策、運賃制度の柔軟化、設備更新支援の充実など、持続可能な事業運営を可能とする制度改革を求める声が多い。

公共交通を社会インフラとして位置付け、公設民営や上下分離方式等の導入・拡大を含む公的関与の強化を求める意見が多数を占めた。また、単なる赤字補填にとどまらず、経営努力や利用促進が利益向上につながる制度設計、人材確保対策、運賃制度の柔軟化、設備更新支援の充実など、持続可能な事業運営を可能とする制度改革を求める声が多い。特に地方部では、公共交通の維持を事業者単独の責任とするのではなく、国・自治体・事業者が役割を分担しながら支える仕組みの構築が必要であるとの認識が共通している。(設問 23)

4. 調査結果（データ）

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

（1）経営リスクの認識

4.1.1 想定されるリスク

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

想定されるリスク	順位
① 従業員の減少、人手不足	位
② 人口減少、利用者の減少	位
③ 燃料費の高騰	位
④ 人件費の上昇	位
⑤ 車両や船舶の老朽化	位
⑥ 設備投資の負担	位
⑦ 資材や修繕費の上昇	位
⑧ GX や DX(AI 活用含む)への対応の遅れ	位
⑨ 補助金の打ち切りや減額	位
⑩ その他（ ）	位

想定されるリスクの内容と、その対応を具体的にご記入ください

想定される経営リスクとして、バスおよび旅客船事業は「従業員減少・人手不足」を最上位に挙げ、人手不足の危機感は一層高まっている。特に旅客船事業は、小規模な事業者が多く、少数の従業員が同時に高齢化する人手不足による事業継続の危機感が一層高まっている。鉄軌道事業は外部要因の「人口減少・利用者減少」を最上位にあげている。

想定されるリスクとして1位に挙げられた割合が多いのは、バスおよび旅客船事業は「従業員減少・人手不足」であり、鉄軌道事業は「人口減少・利用者減少」であった。前回の2025年11月調査と比べると、各事業とも「燃料費高騰」や「設備投資負担」などのコスト面の危機感は引き続き高い一方で、それ以上に人手不足への危機感が高まっている。特に旅客船事業は、過去から「燃料費高騰」を主な経営リスクと認識していたが、今回は「従業員減少・人手不足」をリスクの1位とする回答が中規模以上では40%と、前回調査から10%上昇し、「燃料費高騰」を1位とする18%の2.2倍となっており、「人口減少・利用者減少」や「燃料費高騰」と同列の課題であった「人手不足」は、今回は最も重要な経営リスクとされた。バス事業は「従業員減少・人手不足」をリスクの1位とする割合は、事業規模を問わず7割に達しており、事業継続を支える人材の確保・維持が、従来からのコスト増加のリスク以上に切迫した経営課題となった。

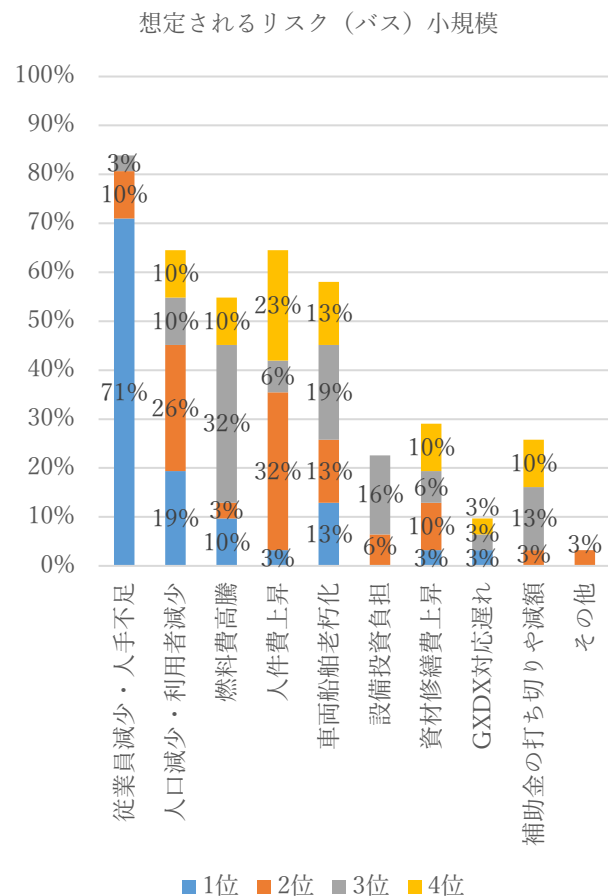
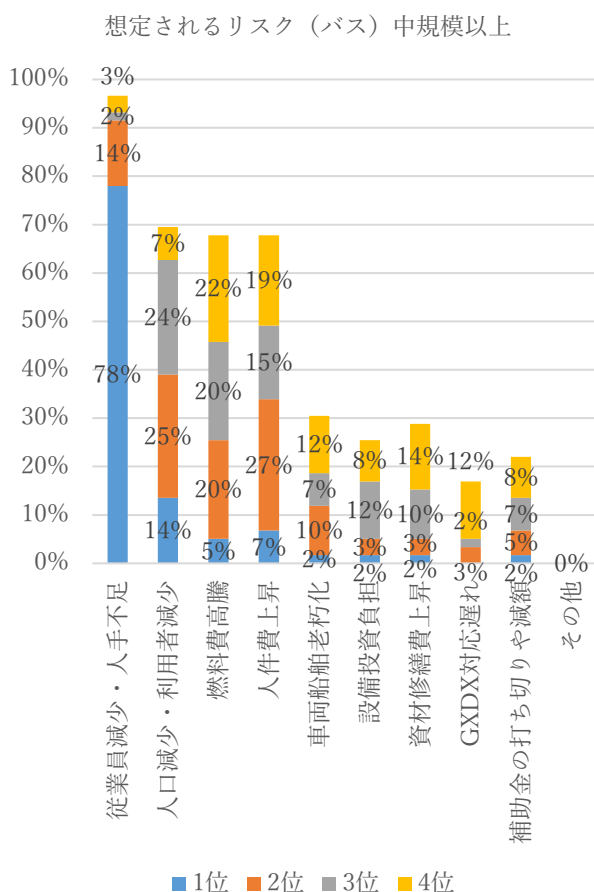
<特筆すべき点>

バス事業	想定されるリスクとして1位に挙げられた割合が多いのは「従業員減少・人手不足」で、中規模以上では78%、小規模で71%がこれを挙げており、4位以内に挙げられた合計は突出している。事業規模を問わず人材確保が喫緊の課題である。
鉄軌道事業	想定されるリスクとして1位に挙げられた割合が多いのは、中規模以上では「従業員減少・人手不足」41%と「人口減少・利用者減少」35%であった。小規模でも「人口減少・利用者減少」は41%が1位に挙げており、事業規模を問わず需要縮小への危機感が強い。
旅客船事業	想定されるリスクとして1位に挙げられた割合が多いのは、中規模以上では「従業員減少・人手不足」40%、小規模では30%であった。「燃料費高騰」は事業規模を問わず大きな経営リスクとして過去から変化していない。

<想定されるリスクの選択順位>

※回答者が重要と考える順に1位から順番に順位をつける方式とし、回答された選択肢の重要度合いが把握できるようにした。5位以降は回答数が少なくなるためグラフは4位までを表示する。

<バス事業>



※n 値 中規模以上：バス 59、小規模：バス 31

<想定されるリスクの内容とその対応>（内容を変えず抜粋）

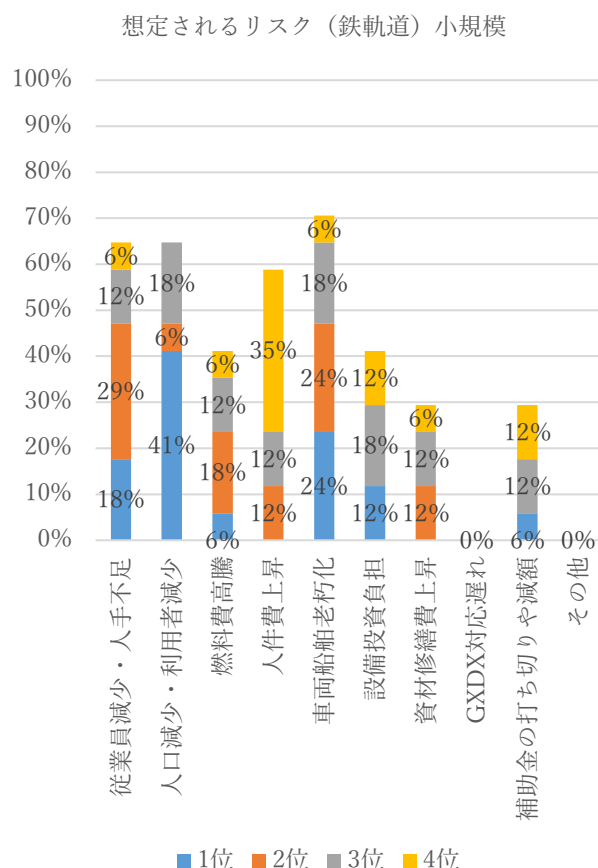
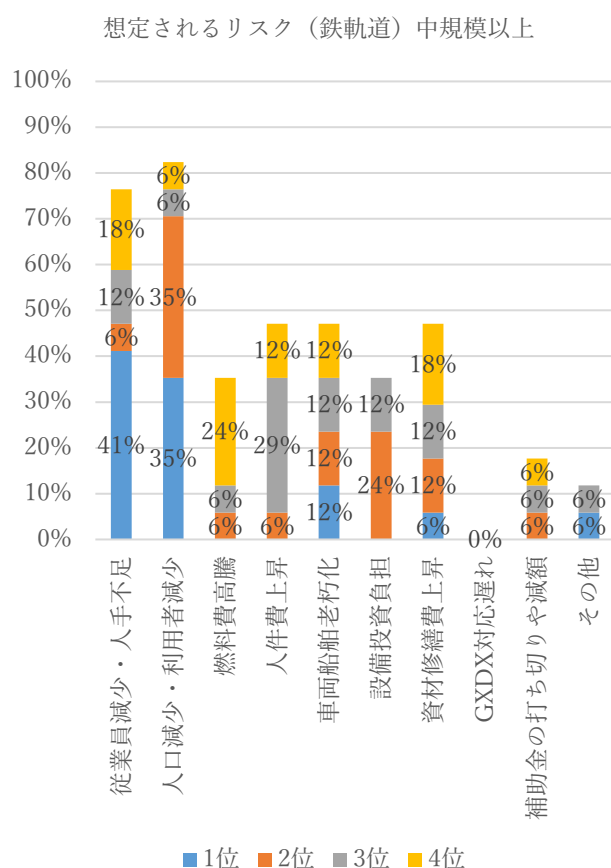
▶人手不足は事業経営の中で最大のリスクであると認識しており、乗務員をはじめとして、整備士や事務員について賃金の引き上げを継続的に実施。また、乗務員の新規採用については、免許取得費用の新規採用については、免許取得費用の会社負担や未経験者の養成・育成制度を実施している。

▶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

▶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て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

※別冊資料 1-6 ページをご覧ください

<鉄軌道事業>



※n 値 中規模以上：鉄軌道 17、小規模：鉄軌道 17

<想定されるリスクの内容とその対応>（内容を変えず抜粋）

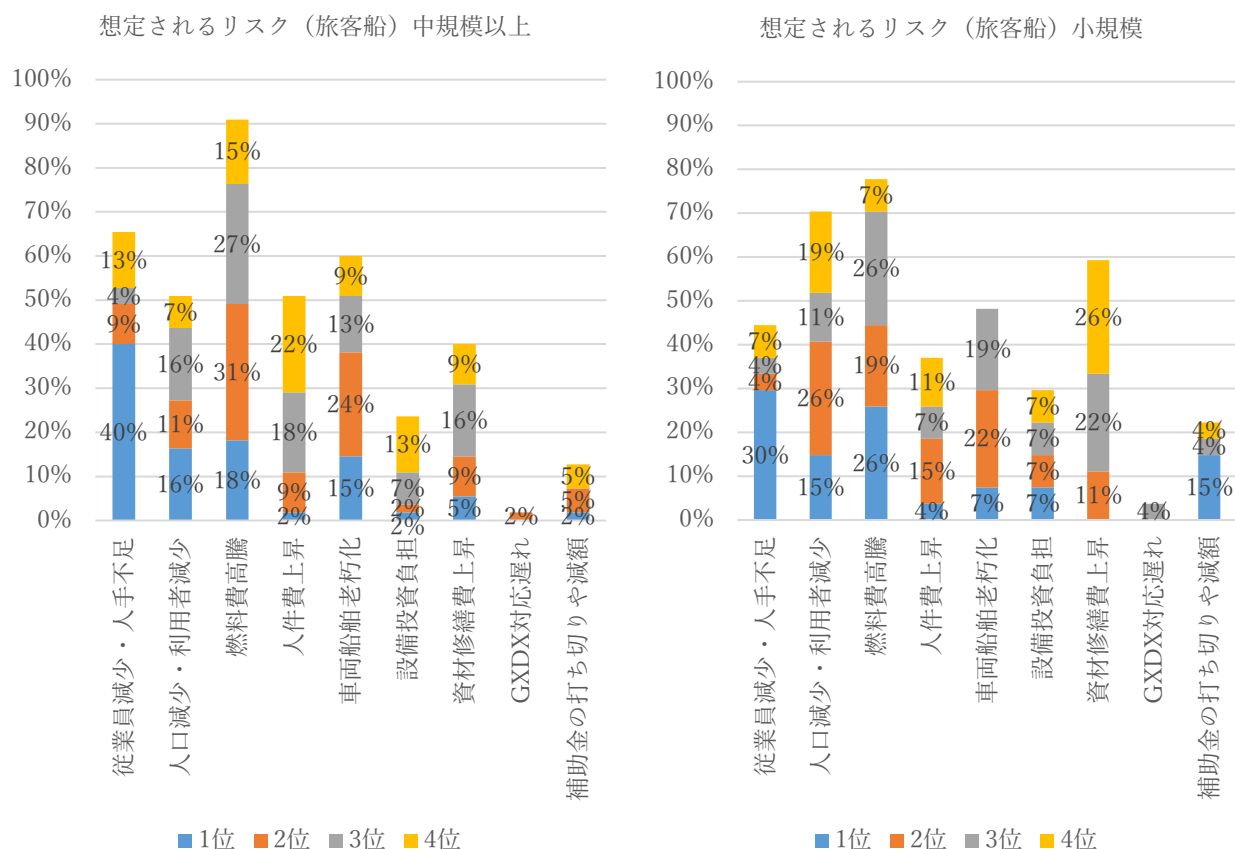
▶運転士、技術職などで人材確保が進まず、退職の状況によっては減便あるいは設備の適正水準の維持に支障が起こりかねない状況。これまでは、人口減少が将来の不安要因として大きかったが、最近はその前に人材の確保定着が深刻な課題となっている。また、人材確保のため、休日の増加等の勤務条件

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。

▶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。検査を受けられないと減車、減便等が発生する

※別冊資料 31-36 ページをご覧ください

<旅客船事業>



※n 値 中規模以上（旅客船）55、小規模（旅客船）27

<想定されるリスクの内容とその対応>（内容を変えず抜粋）

▶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、ますます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

▶現在運航中の船齢が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

▶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。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おります。つきましては、国からの補助支援をいただきたく存じます。

※別冊資料 61-66 ページをご覧ください

(2) 現在の経営状況

4.2.1 輸送人員の変化

2. 輸送人員は、2025 年度はどのように変化しましたか

2024 年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した
 2019 年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した
 輸送人員の変化に対して、どのように対応しようとしていますか

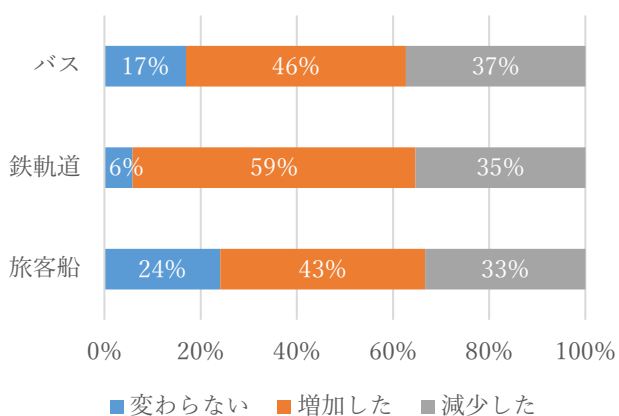
輸送人員は、各事業とも回復傾向にあるが、多くの事業者でコロナ禍前の水準には回復していない。

各事業とも中規模以上の事業者は 2024 年度からは「増加した」が「減少した」を上回り回復傾向にあるが、2019 年度と比べると「減少した」が依然として過半数を占める。鉄軌道事業は 2024 年度比で「増加した」が中規模以上は 59%と比較的多いが、2019 年度比では「減少した」が 65%で、各事業とも大半の事業者がコロナ禍前の 2019 年度の水準まで戻っていない。

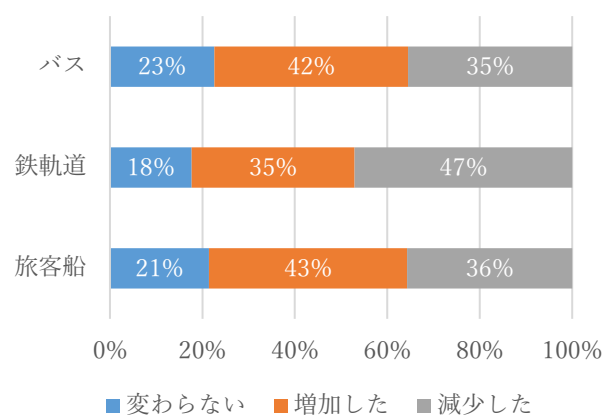
<特筆すべき点>

バス事業	2024 年度比では「増加した」が中規模以上で 46%、小規模で 42%と「減少した」を上回り回復傾向にあるが、2019 年度比では減少した事業者が多数を占める。足元では需要回復が進むが、コロナ禍前の水準に依然達していない事業者が多い。
鉄軌道事業	2024 年度比では「増加した」が中規模以上で 59%と比較的高いものの、2019 年度比では依然として減少した事業者が多数を占めてコロナ禍前の水準には依然達していない事業者が多く、利用者数は回復途上にある。小規模事業者では 2024 年度比でも「減少した」が 47%で「増加した」を上回り、事業規模による回復格差がみられる。
旅客船事業	2024 年度比較では 4 割程度の事業者で「増加した」としており、回復傾向がみられる。一方、2019 年度比では 6 割前後の事業者が「減少した」とし、コロナ禍前の水準には依然達していない事業者が多い。

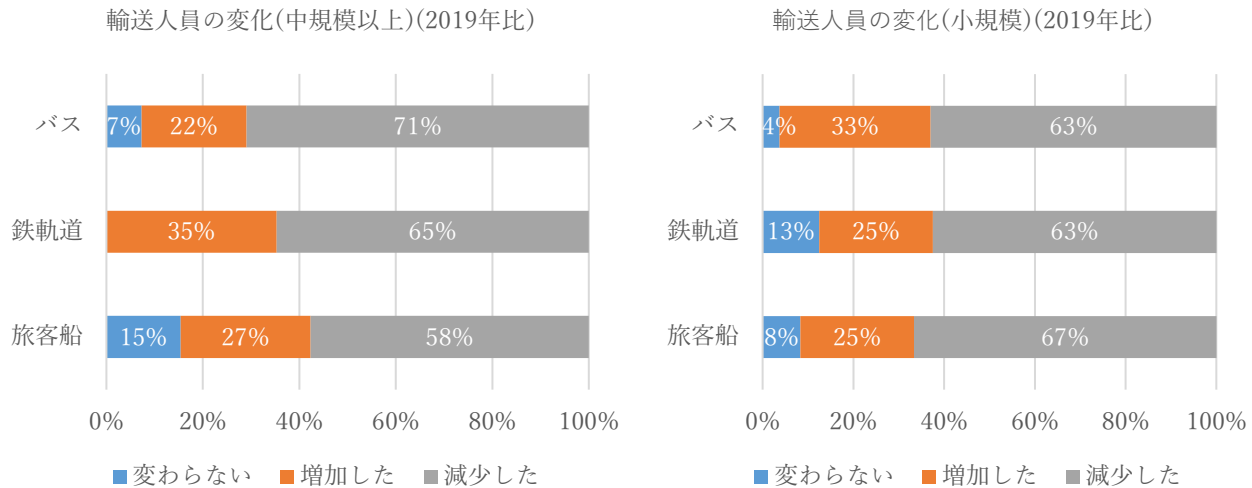
輸送人員の変化(中規模以上)(2024年度比)



輸送人員の変化(小規模)(2024年度比)



※n 値 中規模以上：バス 59、鉄軌道 17、旅客船 54 小規模：バス 31、鉄軌道 17、旅客船 28



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

<変化への対応>

バス事業	最も多いのはダイヤ改正や減便・路線再編などの運行効率化策であった。一方で、観光需要やインバウンド需要の取り込み、キャッシュレス化やモバイル乗車券導入等による利便性向上に取り組む事業者も多い。また、運賃改定による収益確保や運転士確保を課題として挙げる回答が目立ち、人口減少下で需要創出と事業効率化を両立させようとしている。
鉄軌道事業	対応策は、観光需要やインバウンド需要の取り込みを中心とした利用促進策が主流であり、イベント列車や企画乗車券の販売、モバイル乗車券やICカード導入などの利便性向上の取組が多くみられた。一方で、通学利用をはじめとする日常利用の減少を課題として挙げる事業者も多く、観光需要の拡大だけでは利用減少を補い切れていない。自治体との連携や上下分離方式の導入など、経営基盤の強化に向けた取組もみられる。
旅客船事業	対応策では、観光客やインバウンド需要の取り込みが最も多く挙げられ、運賃改定による収益確保や、デジタルチケット導入・運航回数見直しによる利便性向上に取り組む事業者もみられる。離島地域を中心に人口減少や島民利用の減少を構造的課題として認識する回答が多く、日常利用の維持と観光需要の獲得を両立させながら経営の持続性を確保しようとしている。

4.2.2 運賃改定の計画と実施結果

3. 運賃改定を行う計画がありますか(複数回答可)

①近年実施済 ②今後予定 ③予定なし(理由_____)

※①近年実施済と回答した方にお聞きします。運賃改定の結果、改定前と比べ増収になりましたか

①変わらない ②増収(_____%程度増収) ③減収(_____%程度減収)

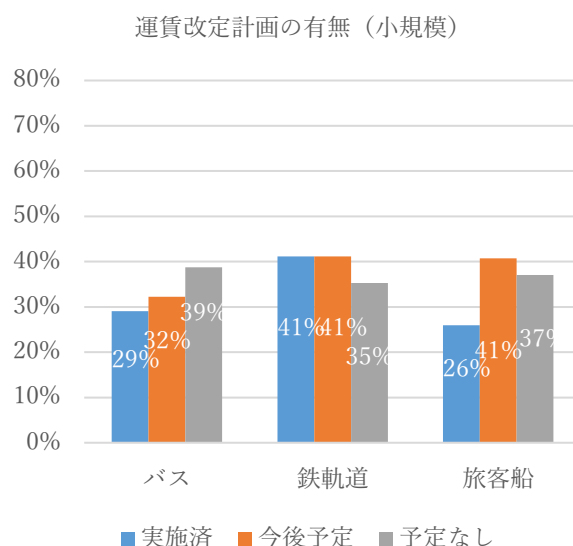
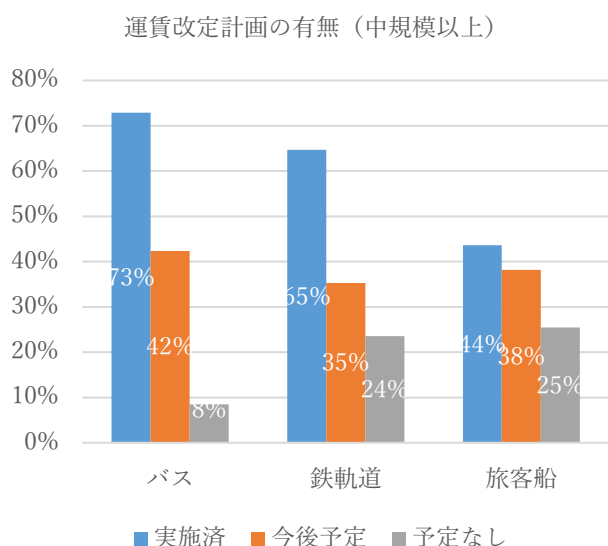
運賃改定は、収益の改善効果が確認され、重要な収益確保策として広く浸透しつつある。

特に中規模以上を中心に運賃改定の実施が進展して「実施済み」の割合が上昇し、バス事業では中規模以上で25年6月の51%から73%と1.4倍となった。運賃改定による収益改善効果は、バス事業では中規模以上の93%、小規模の67%の事業者で確認されている。一方で小規模では運賃改定の実施にはばらつ

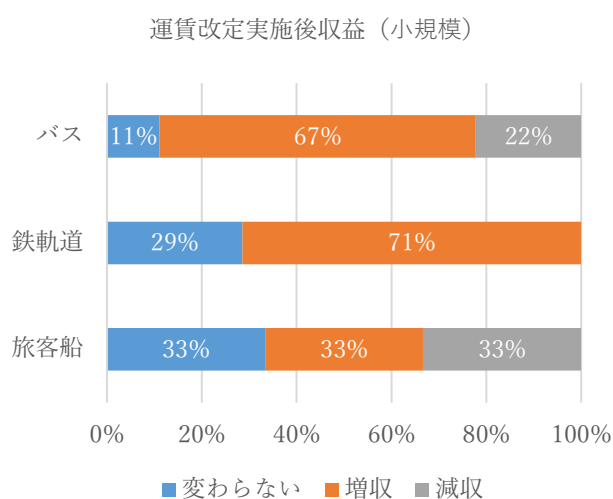
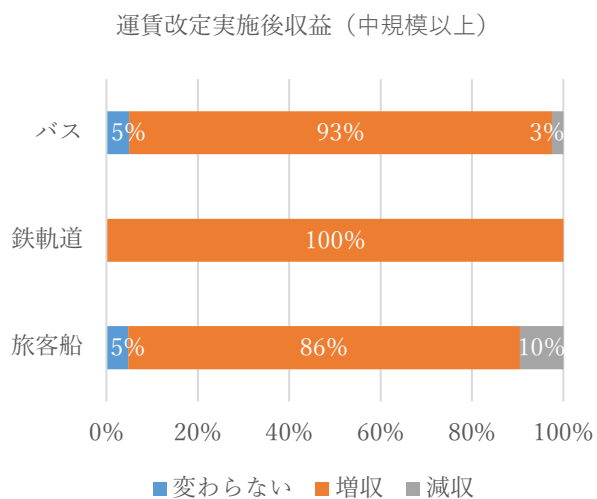
きがみられ、特に旅客船事業は改定後の収益改善効果でも「増収」「横ばい」「減収」がそれぞれ同程度となるなど、実施状況や効果には事業規模や事業ごとの差がみられる。

<特筆すべき点>

バス事業	中規模以上の事業者を中心に運賃改定が進展しており、実施済みは25年6月の51%から今回73%へ上昇した。一方、小規模では実施割合がおおむね3割で推移しており、規模間格差は拡大している。また、運賃改定後の増収割合は中規模以上が93%、小規模で67%となっており、収益改善効果にも差がみられる。
鉄軌道事業	中規模以上の事業者を中心に運賃改定が進展しており、小規模でも実施または検討している事業者の合計が8割を超えている。運賃改定後は中規模以上では全てが、小規模は7割超が「増収」と回答し、バスや旅客船事業と比べ安定した収益改善効果が確認される。
旅客船事業	小規模事業者で運賃改定への取組が進展しており、「予定なし」の割合が25年6月の62%から37%まで大きく減少している。一方、運賃改定後の収益改善効果にはばらつきがみられ、中規模以上で「増収」86%に対し小規模では「増収」「横ばい」「減収」がそれぞれ3割で、効果の不確実性がバスや鉄軌道事業より大きい。

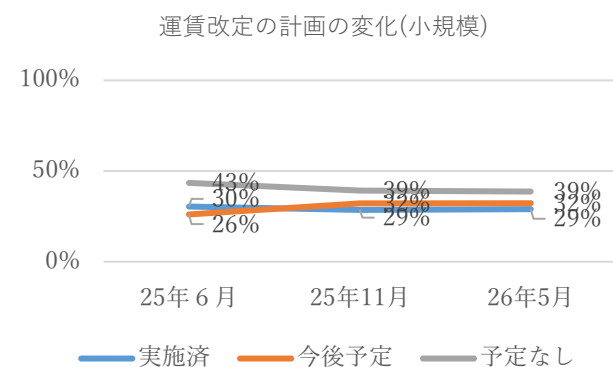
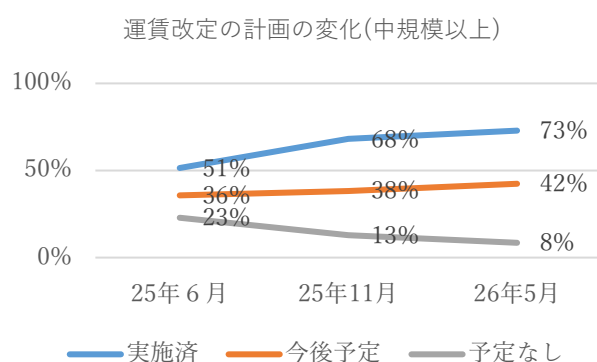


※n 値 中規模以上：バス 59、鉄軌道 17、旅客船 55 小規模：バス 31、鉄軌道 17、旅客船 27



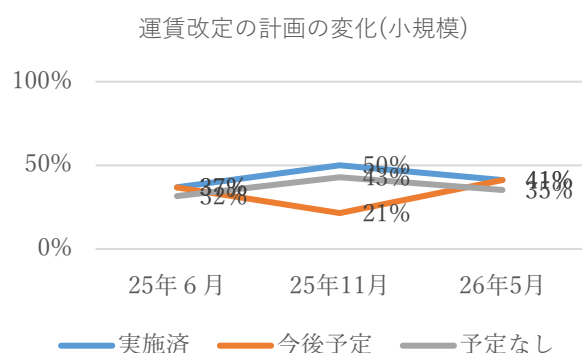
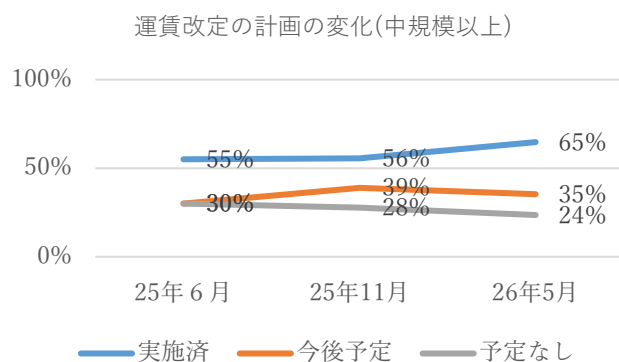
※n 値 中規模以上：バス 40、鉄軌道 9、旅客船 21 小規模：バス 9、鉄軌道 7、旅客船 6

<バス事業>



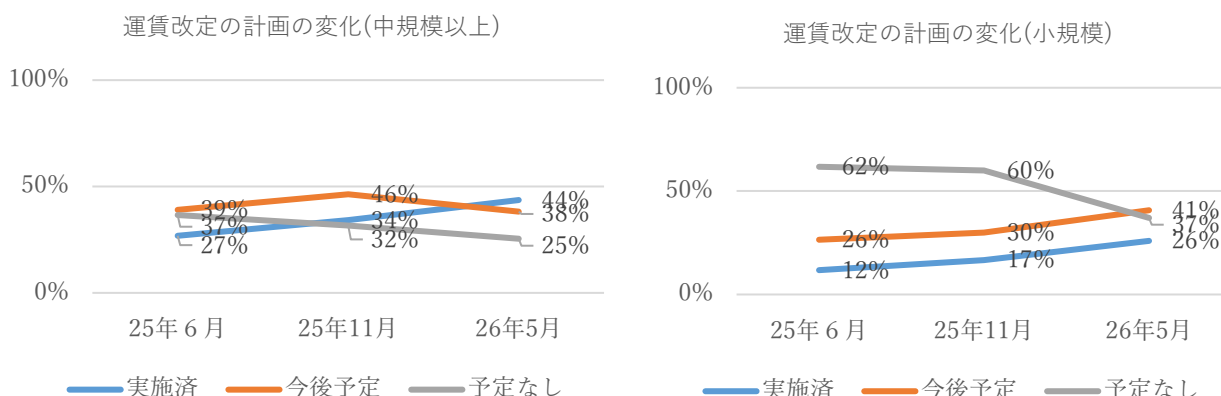
※n 値 中規模以上：25 年 6 月 70、25 年 11 月 47、26 年 5 月 59 小規模：25 年 6 月 23、25 年 11 月 28、26 年 5 月 31

<鉄軌道事業>



※n 値 中規模以上：25 年 6 月 20、25 年 11 月 18、26 年 5 月 17 小規模：25 年 6 月 19、25 年 11 月 14、26 年 5 月 17

<旅客船事業>



※n 値中規模以上：25年6月41、25年11月41、26年5月55 小規模：25年6月34、25年11月30、26年5月27

4.2.3 売上金額の変化

4. 売上金額は、2025年度はどのように変化しましたか

2024年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した

2019年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した

売上金額の変化に対して、どのように対応しようとしていますか

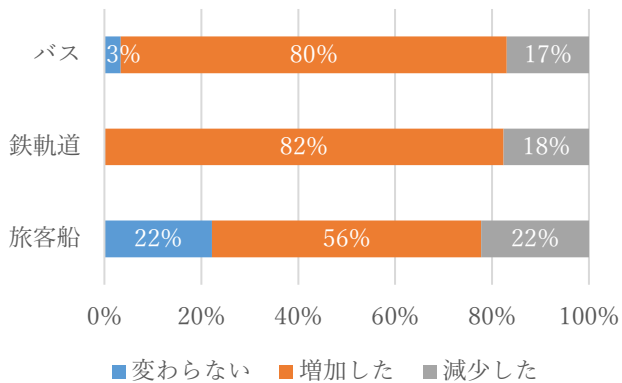
売上金額は、各事業とも回復傾向にあるが、多くの事業者でコロナ禍前の水準には回復していない。

輸送人員の変化と同様に2024年度比で小規模な旅客船事業者を除き、「増加した」が「減少した」を上回り、回復傾向にある。一方、2019年度比では「減少した」が依然として目立ち、多くの事業者で2019年度まで戻っていない。また売上回復は各事業と事業規模による差がみられ、鉄軌道事業は中規模以上では2024年度比で「増加した」は82%だが、旅客船事業では56%にとどまる。鉄軌道事業では利用促進による増収を目指す取組が多い一方、バスや旅客船事業では運賃改定や運行効率化、経費削減による収支改善を図る動きが目立つ。特に小規模事業者では経営の効率化や維持に重点を置く傾向がみられる。

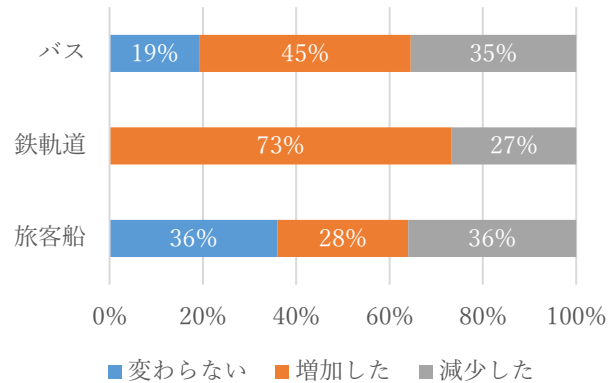
<特筆すべき点>

バス事業	売上回復が進んでいるものの事業規模による格差が大きい。中規模以上では2024年度比、2019年度比ともに増収傾向がみられるが、小規模では回復の遅れが顕著である。対応策にも違いがみられ、中規模以上では運賃改定や観光・インバウンド需要の取り込み、人材投資など成長を見据えた取組が進められているのに対し、小規模では減便や路線再編、デマンド化など経営効率化を重視する傾向がみられる。
鉄軌道事業	2024年度比、2019年比ともにバスや旅客船事業と比べて事業規模による差が小さく、中規模以上と小規模の双方で売上回復が進んでいる。自由記述においても、観光需要の取り込みや沿線地域との連携、イベント実施など利用促進策を重視する傾向が共通してみられ、規模を問わず増客による収益拡大を目指している。
旅客船事業	2024年度比、2019年度比ともに事業規模による差が大きく、特に小規模では売上回復の遅れが目立つ。対応策として運賃改定による収入確保が中心となっており、中規模以上では観光客誘致や利用促進など増収に向けた取組が進んでいる。一方、小規模では経費削減や現状維持に関する回答も多く、事業継続を重視する傾向がみられる。

売上金額の変化(中規模以上)(2024年度比)

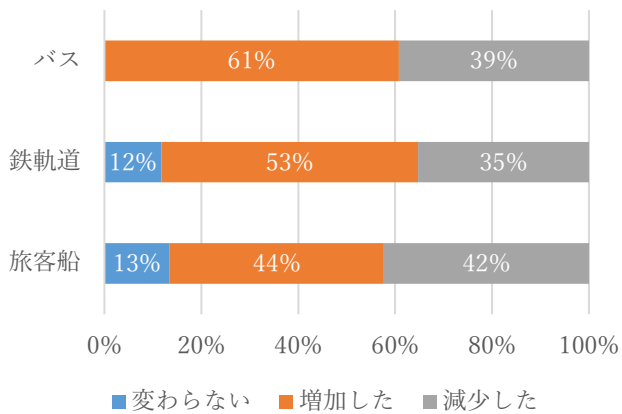


売上金額の変化(小規模)(2024年度比)

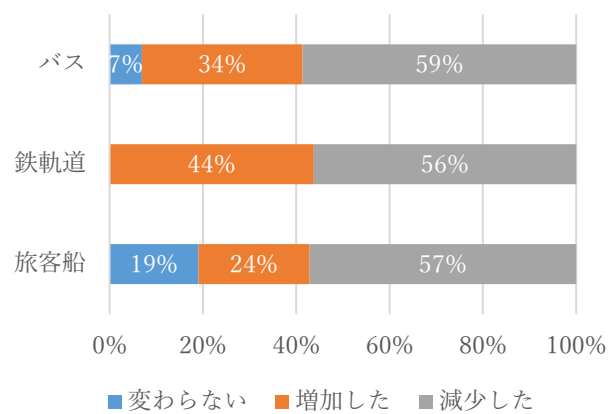


※n 値 中規模以上：バス 51、鉄軌道 17、旅客船 52 小規模：バス 29、鉄軌道 16、旅客船 21

売上金額の変化(中規模以上)(2019年度比)



売上金額の変化(小規模)(2019年度比)



※n 値 中規模以上：バス 59、鉄軌道 17、旅客船 54 小規模：バス 31、鉄軌道 15、旅客船 25

<変化への対応> (内容を変えず抜粋)

バス事業 ※別冊資料 13-18 ページをご覧ください	▶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、運賃改定の検討 ▶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。対応としては先の質問にもあった、一部路線の廃止とデマンド運行への切り替えを計画している。 ▶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。
鉄軌道事業 ※別冊資料 43-48 ページをご覧ください	▶客単価の高い観光利用を強化するとともに、通勤定期の利用拡大を図る。 ▶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。 ▶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。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。

旅客船事業	▶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
※別冊資料 73-78 ページをご覧ください	▶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 ▶人口減少に伴う輸送人員の減少と捉えていますが、利用者数維持のための各種 PR 活動に取り組めます。

4.2.4 運賃外収入の変化

5. 運賃外収入（委託料収入、広告収入、物販収入等）は、2025 年度はどのように変化しましたか
2024 年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した
2019 年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した
具体的に運賃外収入はどのようなものがありますか

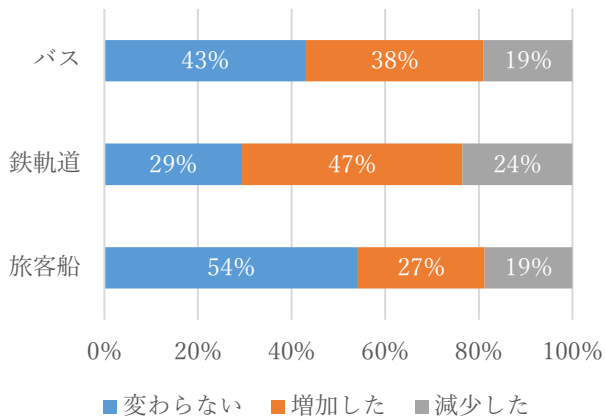
運賃外収入は、各事業で収入構造が異なっている。鉄軌道事業で収入増が堅調である。

鉄軌道事業は 2024 年度比で「増加した」とする割合が事業規模を問わず 5 割前後と高い。各事業とも収入の増減変化は 2024 年度比と 2019 年度比におおきな違いはみられない。収入源として、バス事業は広告・受託事業、鉄軌道事業は広告・不動産・観光関連事業、旅客船事業は売店収入に加え貨物輸送や行政委託業務が中心であった。収入源の違いが、運賃外収入の増減傾向に影響していると考えられる。

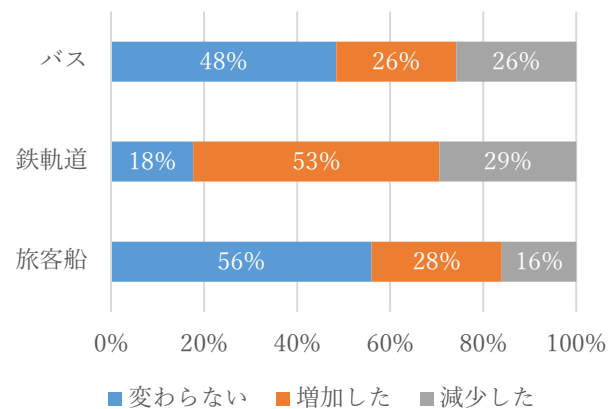
<特筆すべき点>

バス事業	車体ラッピングや車内広告等の広告収入と、自治体からの運行受託収入が中心であった。不動産賃貸や物販収入もみられるものの、鉄軌道事業と比較すると収益源の多様化は限定的であり、2019 年比では運賃外収入の回復の遅れがみられる。
鉄軌道事業	バスや旅客船事業に比べ、中規模以上は 2024 年度比で「増加した」とする割合が 5 割前後と高い。広告収入に加え、不動産賃貸や高架下活用、グッズ販売、観光列車、イベント等、多様な運賃外収入がみられる。運賃外収入の増加を回答した事業者の割合はバスや旅客船事業と比べて高く、鉄道資産や観光資源を活用した収益源の多角化が進んでいる。
旅客船事業	船内売店や土産物販売、広告収入に加え、郵便・貨物輸送、水道・ごみ輸送、警戒船業務など地域インフラを支える業務による収入が多くみられる。また、行政からの委託料や補助金も重要な収入源となっている。鉄軌道事業のような収益源の多角化とは異なるものの、地域社会を支える公共的サービスに関連した収入が特徴的である。

運賃外収入の変化(中規模以上)(2024年度比)

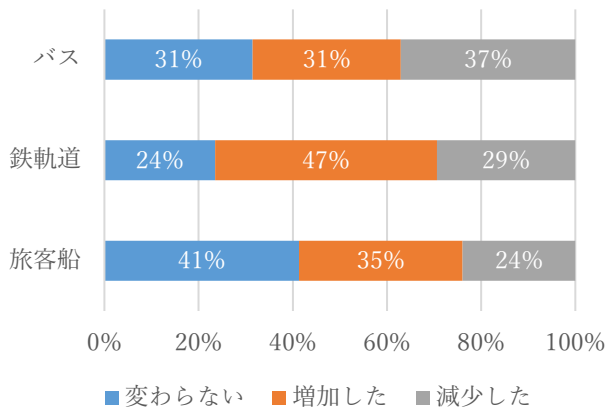


運賃外収入の変化(小規模)(2024年度比)

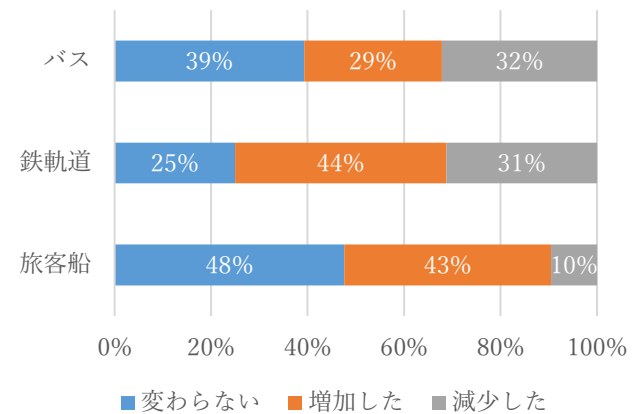


※n 値 中規模以上：バス 58、鉄軌道 17、旅客船 48 小規模：バス 31、鉄軌道 17、旅客船 25

運賃外収入の変化(中規模以上)(2019年比)



運賃外収入の変化(小規模)(2019年比)



※n 値 中規模以上：バス 54、鉄軌道 17、旅客船 46 小規模：バス 28、鉄軌道 16、旅客船 21

<運賃外収入の事例> (内容を変えず抜粋)

バス事業 ※別冊資料 12 ページをご覧ください	▶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 ▶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。 ▶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。
鉄軌道事業 ※別冊資料 42 ページをご覧ください	▶高架下貸付やネーミングライツ等の広告収入 ▶旅客雑入、メディア撮影協力料等 ▶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
旅客船事業 ※別冊資料 72	▶郵送委託、切手・印紙販売手数料、運輸集配委託等 ▶貨物運賃協力金、無人車運賃協力金、売店売上等

ページをご覧ください	▶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
------------	--

4.2.5 運行・運航経費の状態

6. 運行・運航経費は、2025 年度はどのように変化しましたか

2024 年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した

2019 年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した

運行・運航経費の変化に対して、どのように対応しようとしていますか

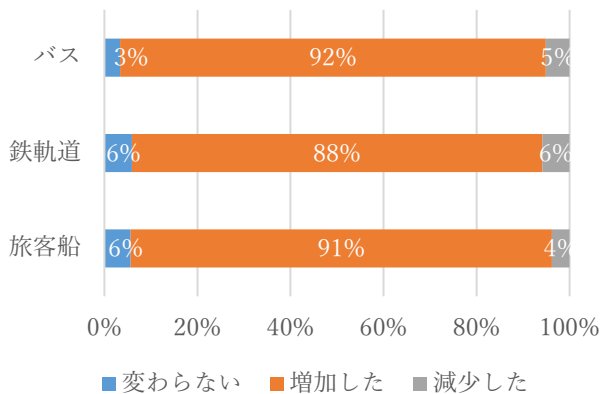
運行や運航経費は、各事業で広範に増加し、対応余地の限界に近づいている。

各事業とも中規模以上の事業者は約 9 割が 2024 年度比で「増加した」と回答している。各事業者は運賃改定・サービス縮小・公的支援への依存という形で経費増に対応しているが、多くが既に対応余地の限界に近づいている。

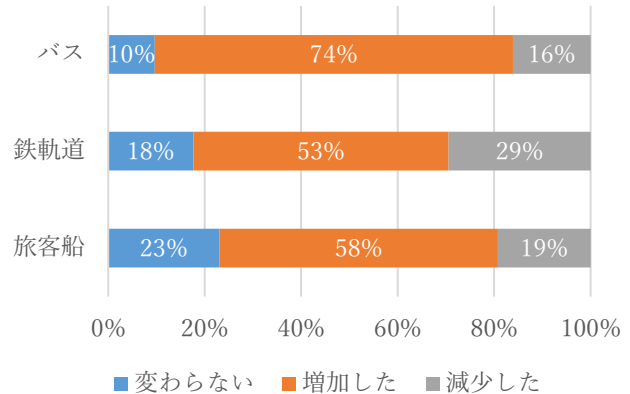
<特筆すべき点>

バス事業	特に中規模以上の事業者において運行経費の増加が顕著であり、2024 年度比では 92% が運行経費は「増加した」としている。増加要因としては、運転士不足への対応に伴う人件費上昇、燃料費高騰、車両の老朽化に伴う修繕費増加が多く挙げられた。対応策としては運賃改定が最も多く、あわせて減便や路線再編、業務効率化、共同運行等が進められている。一方で、自助努力だけでは限界があるとの声も多く、自治体支援や補助制度の拡充を求める意見が目立つ。経費増加への対応がサービス水準の維持にも影響を及ぼしつつある。
鉄軌道事業	特に中規模以上の事業者において運行経費の増加が顕著であり、2024 年度比で 88%、2019 年比で 94%が「増加した」とした。増加要因としては、人件費、動力費（電力料金）、施設・車両の修繕費の上昇が多く挙げられた。対応策としては運賃改定が中心であるが、省エネ運転やダイヤ改正、ワンマン運転などの合理化策も進められている。一方で、鉄軌道事業は施設維持管理費の負担が大きく、事業者単独での対応には限界があることから、補助金活用や自治体との連携、上下分離方式の導入などを通じた経営基盤の強化を模索する動きもみられた。特に地方鉄道では、経費増加への対応が事業の持続可能性に直結する課題となっている。
旅客船事業	2024 年度比、2019 年度比ともに運航経費が増加したとする回答が多数を占め、特に中規模以上の事業者では 9 割以上が経費増加と回答した。増加要因としては燃料費高騰への言及が最も多く、加えて船員費や修繕費、物価上昇による影響も指摘された。対応策としては運賃改定が中心であるが、減便やダイヤ見直し、船舶数の削減などによる経費抑制も進められている。一方で、「コスト削減には限界がある」「運賃転嫁以外に有効な手段がない」との声も多く、自助努力による対応余地は縮小している。

経費の変化(中規模以上)(2024年度比)

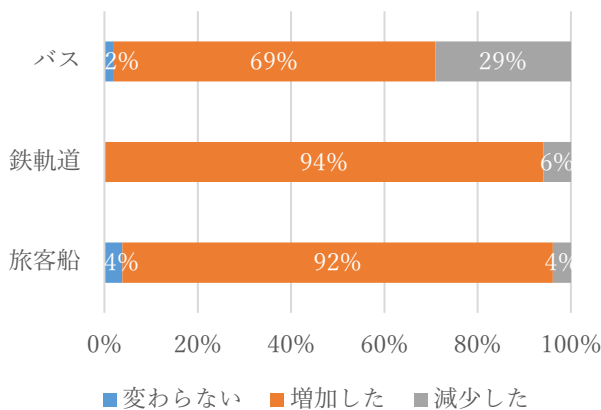


経費の変化(小規模)(2024年度比)

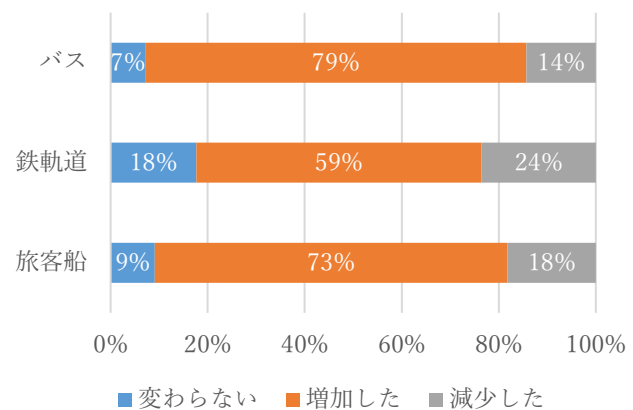


※n 値 中規模以上：バス 59、鉄軌道 17、旅客船 53 小規模：バス 31、鉄軌道 17、旅客船 26

経費の変化(中規模以上)(2019年比)



経費の変化(小規模)(2019年比)



※n 値 中規模以上：バス 55、鉄軌道 17、旅客船 52 小規模：バス 28、鉄軌道 17、旅客船 22

<変化への対応> (内容を変えず抜粋)

バス事業 ※別冊資料 13-18 ページをご覧ください	▶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。燃料費の高騰や深刻な乗務員不足に伴う人件費の上昇に対し、弊社ではダイヤの最適化（減便・系統再編）やキャッシュレス決済の導入による業務効率化など、徹底したコスト削減に努めております。しかしながら、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です。今後は、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とともに、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。 ▶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であり、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
---	---

鉄軌道事業 ※別冊資料 43-48 ページをご覧ください	▶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おり、老朽化施設車両の修繕に対し、自治体への補助要請などに取り組んでいる
旅客船事業 ※別冊資料 73-78 ページをご覧ください	▶運賃転嫁しか有効手段がない。コスト削減にも限度がある。 ▶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。 ▶運賃転嫁による単価・営業施策による利用者増の両輪で収益増加を図ります。

4.2.6 年間収入の内訳

7. 直近年度における公共交通事業の年間収入の内訳を教えてください（単位：％、合計 100）

運賃収入：_____％ 行政からの補助金・負担金：_____％

運賃外収入（委託料収入、広告収入、物販収入等）：_____％

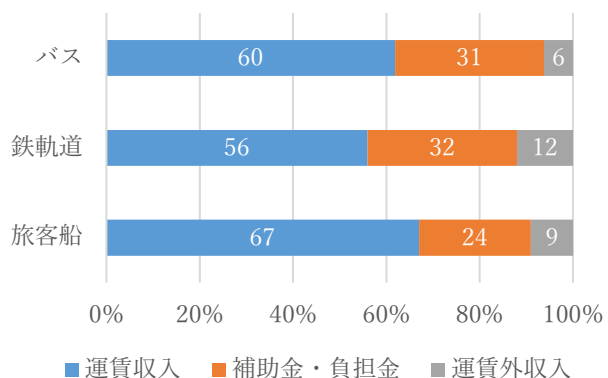
年間収入の内訳は、各事業とも運賃収入を中心とするも、公的支援や関連事業収入を組み合わせており、事業者ごとに多様な収入基盤によって支えられている。

各事業者の収入の内訳割合を平均すると、バス、鉄軌道、旅客船事業ともに「運賃収入」が 6 割前後で過半数を占め、利用者収入が主要な財源となっている。「補助金・負担金」は 3 割前後、「運賃外収入」1 割前後であった。事業者ごとの内訳をみると収入構造はそれぞれ大きく異なっている。

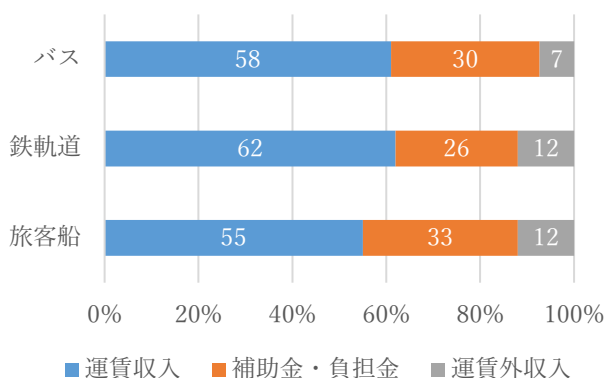
<特筆すべき点>

バス事業	収入の内訳割合を平均すると、事業規模を問わず運賃収入が約 6 割で過半数を占め、利用者収入が主要な財源となっている。補助金・負担金は約 3 割である。事業者ごとに運賃収入主体から補助金・負担金主体まで、収入構造は大きく異なっている。
鉄軌道事業	収入の内訳割合を平均すると、事業規模を問わず運賃収入が 6 割前後で過半数を占め、利用者収入が主要な財源となっている。補助金・負担金は 3 割前後となった。事業者ごとに運賃収入主体から補助金・負担金主体まで、収入構造は大きく異なる。
旅客船事業	収入の内訳割合を平均すると、運賃収入が中規模以上では 67%、小規模で 55%と過半数を占め、利用者収入が主要な財源となっている。補助金・負担金の割合は中規模以上で 24%とバスや鉄軌道事業に比べ低い。事業者ごとに運賃収入主体から補助金・負担金主体まで、収入構造は大きく異なっている。

年間収入内訳の割合平均（中規模以上）



年間収入内訳の割合平均（小規模）

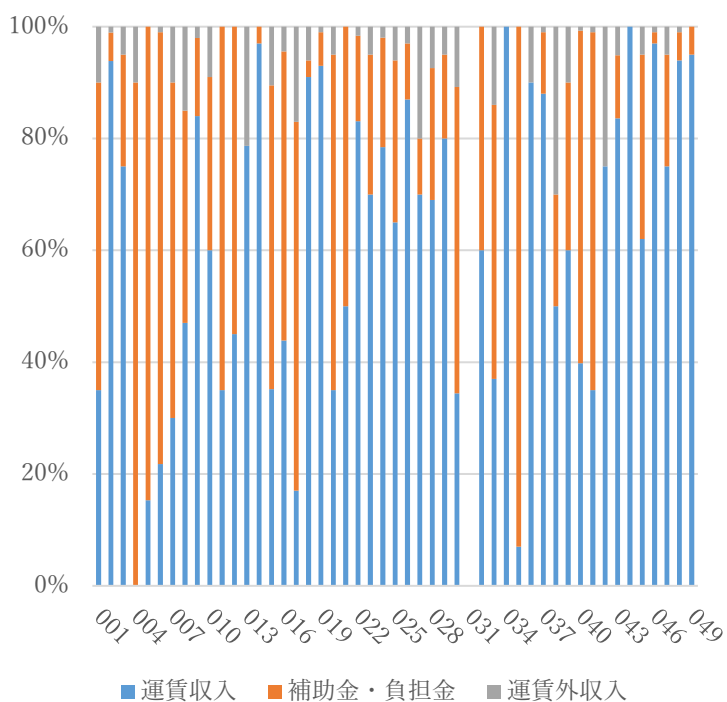


※n 値 中規模以上：バス 49、鉄軌道 14、旅客船 47 小規模：バス 27、鉄軌道 15、旅客船 25

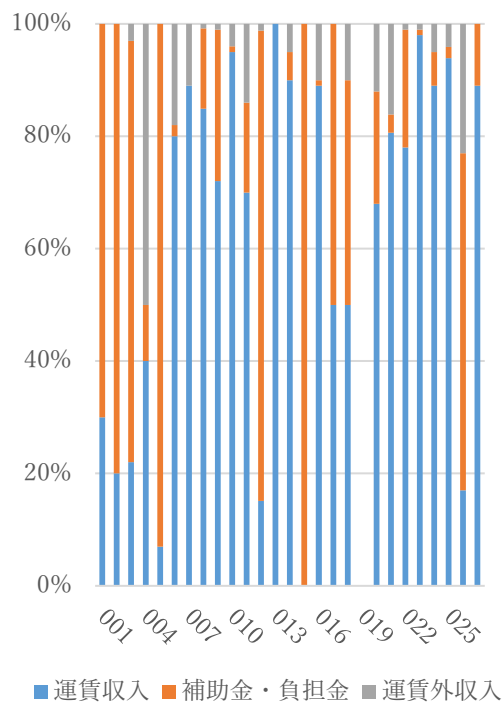
※一部の回答に内訳割合が合計 100%とならないものがあるため合計は 100%にならない

<バス事業>

事業者ごと年間収入の内訳(中規模以上)

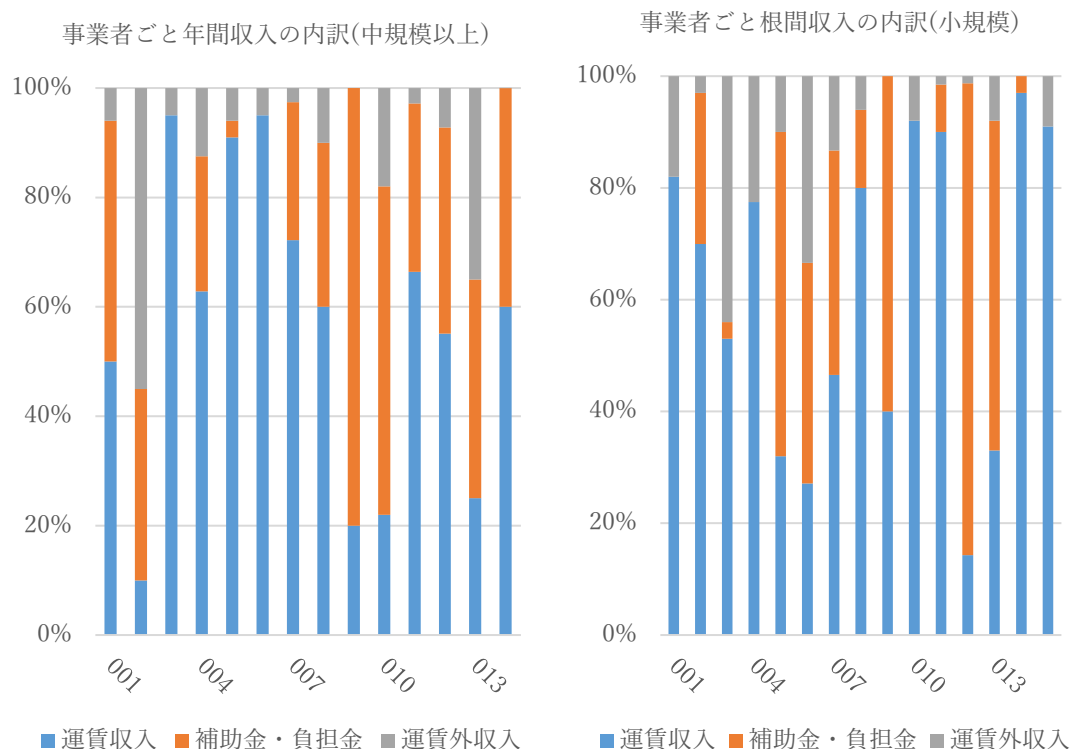


事業者ごと年間収入の内訳(小規模)



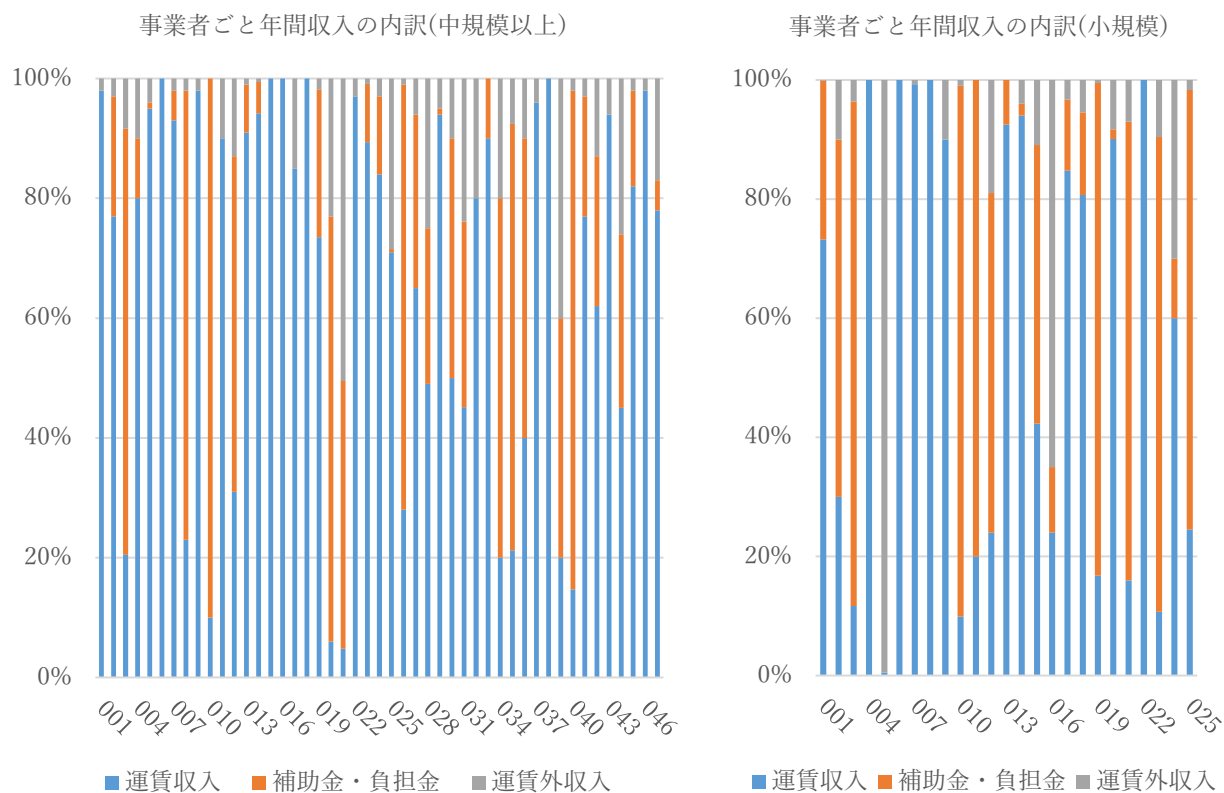
※横軸の数字は回答事業者番号を示す

<鉄軌道事業>



※横軸の数字は回答事業者番号を示す

<旅客船事業>



※横軸の数字は回答事業者番号を示す

4.2.7 剰余金の変化

8. 公共交通事業の剰余金は、2025 年度はどのような状態ですか

①剰余金があり、かつ直近期の損失補填や投資等に充当可能な水準にある

②剰余金はあるが、直近期の損失補填や投資等に充当できる額は限定的である

③剰余金はほとんど残っていない

④債務超過

⑤剰余金勘定がない

剰余金は、2025 年度はどのように変化しましたか

2024 年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した

2019 年度と比べて ①変わらない ②増加した ③減少した

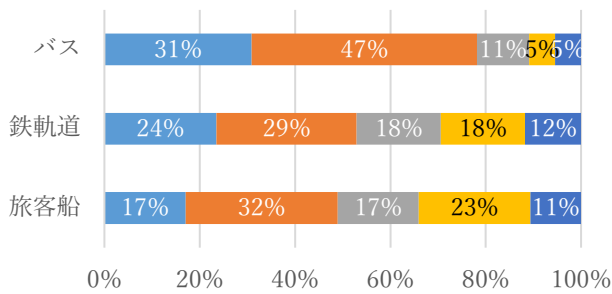
剰余金の状況は、中規模以上の事業者で一定の内部留保を有する事業者がみられるも、小規模事業者では剰余金の不足や債務超過が目立ち、財務基盤の脆弱さがうかがえる。

中規模以上ではバス事業の 31%、鉄軌道事業の 24%が「剰余金があり、かつ直近期の損失補填や投資等に充当可能な水準にある」として、一定の内部留保を有する事業者が比較的多い。一方、小規模事業者や旅客船事業では剰余金の不足や債務超過が目立ち、財務基盤の脆弱さがうかがえる。特に旅客船事業は規模を問わず債務超過の割合が高く、小規模では 4 割を超えている。また剰余金の増減変化は、中規模以上のバス事業者で剰余金が 2024 年度比で「増加した」が 67%と高いが、2019 年度比では「減少」が 52%で、鉄軌道と旅客船事業では「減少した」がほぼ半数を占める。足元の業績回復がみられる一方で、コロナ禍で失われた内部留保の回復には至っていない。

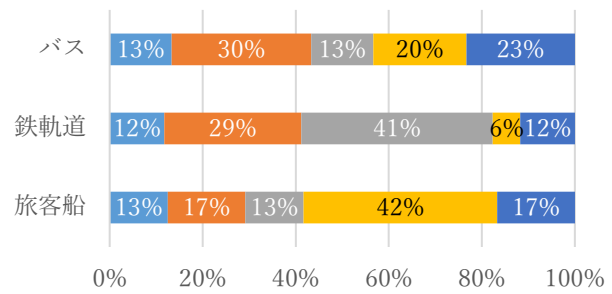
<特筆すべき点>

バス事業	【剰余金の状況】中規模以上では一定の内部留保を有する事業者が比較的多いが、小規模事業者では剰余金の不足や債務超過が目立ち、財務基盤の脆弱さがうかがえる。 【剰余金の変化】2024 年度比では、中規模以上の事業者で 67%が増加し、全体として改善傾向がみられる。2019 年度比では 52%が増加で鉄軌道や旅客船事業と比べても多い。
鉄軌道事業	【剰余金の状況】中規模以上でも剰余金を損失補填や投資に十分活用できる事業者は 24%にとどまり、小規模では 12%となっている。また、小規模事業者の 41%が「剰余金はほとんど残っていない」と回答し、財務余力の乏しい事業者が多い。 【剰余金の変化】2024 年度比では、中規模以上では 40%、小規模では 13%が剰余金が増加した一方、小規模では 60%が「減少した」と回答し、厳しい状況が続いている。2019 年度較では、中規模以上で 47%、小規模で 67%が減少しており、特に小規模事業者ではコロナ禍によって失われた内部留保が十分に回復していない。
旅客船事業	【剰余金の状況】財務状況の厳しさがバスや鉄軌道事業に比べて顕著である。「債務超過」は中規模以上で 23%、小規模で 42%に達し、特に小規模事業者では深刻な状況がみられる。また、剰余金を十分に保有している事業者の割合も、中規模以上で 17%、小規模で 13%にとどまっている。 【剰余金の変化】2024 年度比では、事業規模によるおおきな違いはみられないが、2019 年度比では、中規模以上で 60%、小規模で 55%が減少し、過半数の事業者でコロナ禍以前の内部留保水準を回復できていない。

剰余金の状態（2025年度）（中規模以上）



剰余金の状態（2025年度）（小規模）



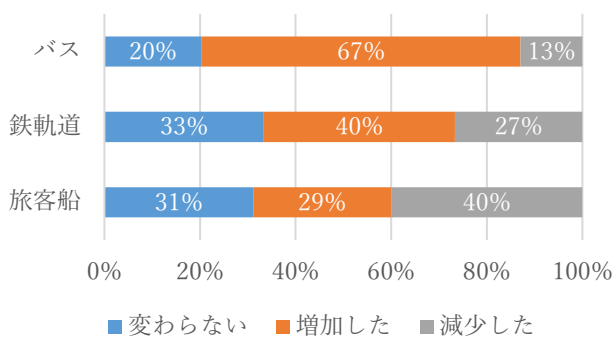
■ 剰余金があり、かつ直近期の損失補填や投資等に充当可能な水準にある

■ 剰余金はあるが、直近期の損失補填や投資等に充当できる額は限定的である

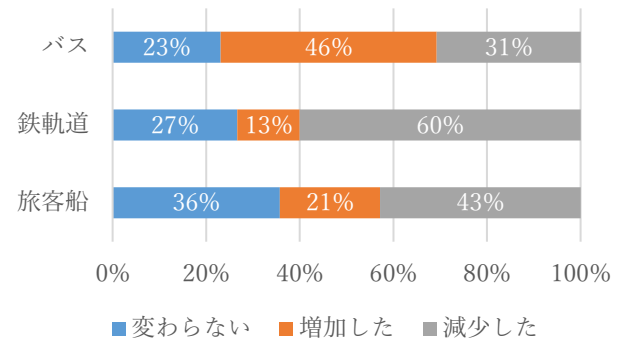
■ 剰余金はほとんど残っていない ■ 債務超過 ■ 剰余金勘定がない

※n 値 中規模以上：バス 55、鉄軌道 17、旅客船 47 小規模：バス 24、鉄軌道 17、旅客船 30

剰余金の変化（2024年度比）（中規模以上）

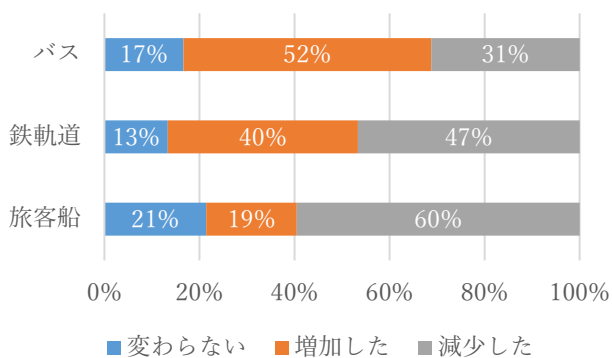


剰余金の変化（2024年度比）（小規模）

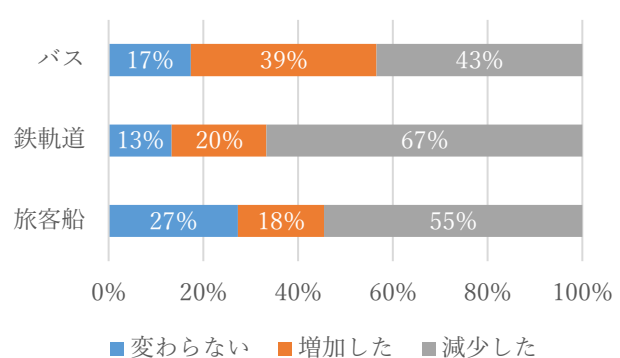


※n 値 中規模以上：バス 54、鉄軌道 15、旅客船 45 小規模：バス 26、鉄軌道 15、旅客船 14

剰余金の変化（2024年度比）（中規模以上）



剰余金の変化（2024年度比）（小規模）



※n 値 中規模以上：バス 48、鉄軌道 15、旅客船 42 小規模：バス 23、鉄軌道 15、旅客船 11

4.2.8 営業利益の状態

9. 公共交通事業の営業利益は、2025 年度はどのような状態ですか

①赤字 ②黒字

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

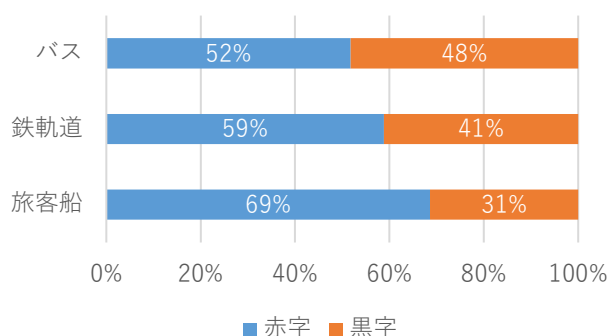
営業利益を赤字とする事業者が各事業で過半数を占めており、小規模事業者にその傾向が強い。

中規模以上の事業者ではバス事業は 52%、鉄軌道事業は 59%、旅客船事業は 69%が「赤字」と回答している。小規模事業者には特にその傾向が強く、特に旅客船事業は 87%が「赤字」と回答し、経営環境の厳しさが際立っている。

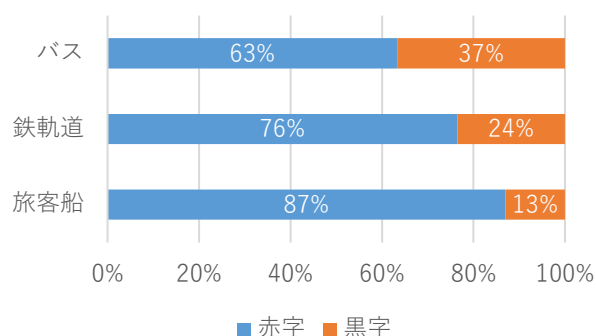
<特筆すべき点>

バス事業	中規模以上は黒字が 48%で、鉄軌道事業の 41%、旅客船事業の 31%を上回り、これら業種の中で最も高い。赤字の事業者は過半数を占めるものの、中規模以上では赤字と黒字が 5 割前後でほぼ拮抗している。一方、小規模事業者では赤字が 63%となっており、中規模以上の 52%より 11%高く、事業規模による収支差がみられる。
鉄軌道事業	中規模以上で 59%、小規模で 76%が赤字としており、特に小規模で経営状況の厳しさが顕著である。また、中規模以上と小規模の赤字割合の差は 17%と大きく、事業規模による収支状況の差も顕著にみられる。黒字は中規模以上では 41%に達している一方、小規模では 24%にとどまっている。
旅客船事業	中規模以上で 69%、小規模で 87%が赤字としている。特に小規模では 87%が赤字とし、経営状況の厳しさが際立っている。また、中規模以上と小規模の赤字割合の差は 18%と大きく、事業規模による収支状況の差も顕著にみられる。黒字幅もバスや鉄軌道事業に比べ小さく、小規模ではわずか 13%にとどまる。

営業利益の赤字黒字割合（中規模以上）



営業利益の赤字黒字割合（小規模）



※n 値 中規模以上：バス 56、鉄軌道 17、旅客船 51 小規模：バス 30、鉄軌道 17、旅客船 23

4.2.9 黒字と赤字の路線（系統）・航路の割合

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

①黒字路線・航路（____%） ②赤字路線・航路（____%）

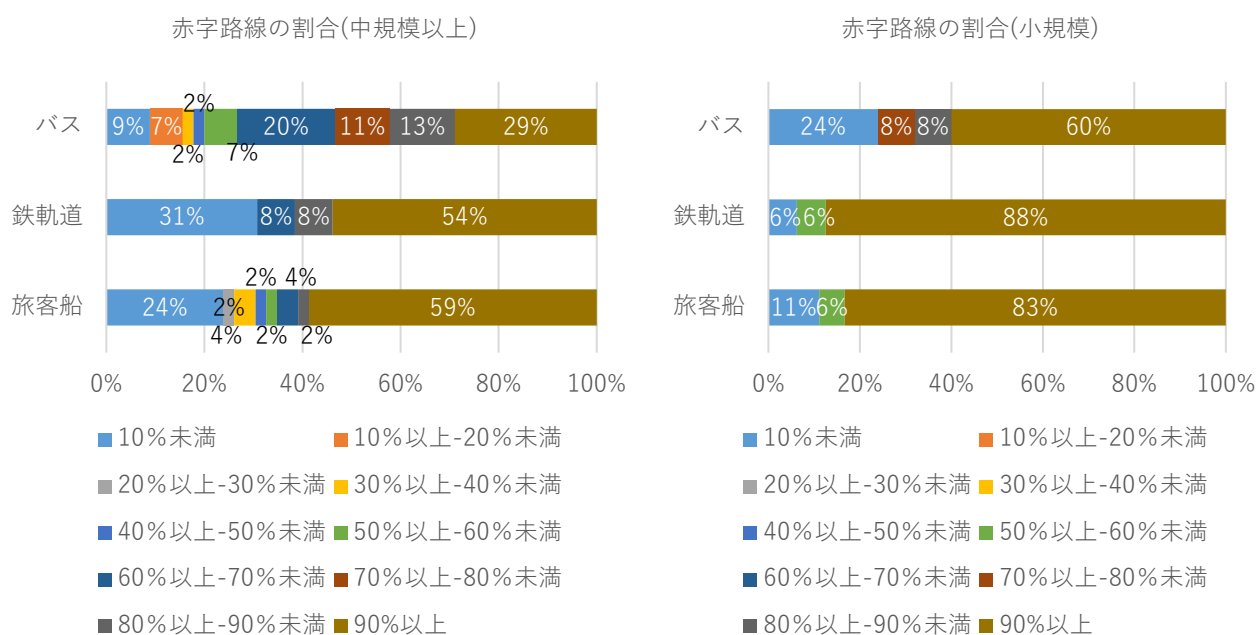
営業利益が黒字と赤字の路線割合は、各事業とも赤字路線が「90%以上」とする事業者が最多。

中規模以上事業者で赤字路線の割合が「90%以上」とするのはバス事業で 29%、鉄軌道事業で 54%、旅客船事業で 59%と最多である。小規模では赤字路線の割合が「90%以上」とする事業者はさらに多くなっている。ただバス事業は鉄軌道や旅客船事業と比べ赤字の路線割合が少ない。

<特筆すべき点>

バス事業	鉄軌道・旅客船事業に比べて赤字路線の割合のばらつきが大きく、中規模以上では経営状況の多様性がみられる一方、小規模事業者では赤字路線の割合を 90%以上とする
------	--

	割合が 60%となっており、事業規模の縮小に伴い経営環境が大きく悪化する傾向がみられる。
鉄軌道事業	事業規模を問わず赤字路線の割合が高い。特に赤字路線の割合を 90%以上とする事業者が中規模以上で 54%、小規模で 88%を占めて、多くの事業者では、ほぼ全路線が赤字である。バス事業に比べて赤字路線の割合が高く、構造的な収支悪化がうかがえる。
旅客船事業	鉄軌道事業と同様に、事業規模を問わず赤字路線の割合が高い。特に赤字路線の割合を 90%以上とする事業者が中規模以上で 59%、小規模で 83%を占める。多くの事業者では、ほぼ全路線が赤字である。バス事業に比べて赤字路線の割合が高く、構造的な収支悪化がうかがえる。



※n 値 中規模以上：バス 45、鉄軌道 13、旅客船 46 小規模：バス 25、鉄軌道 16、旅客船 18

4.2.10 業況判断 DI

11. 公共交通事業における業況はいかがですか

＜現在の業況＞ ①非常に良い ②良い ③さほど良くない ④悪い ⑤非常に悪い

現在の業況判断の理由はどのようなものですか

＜6 か月後の業況予測＞ ①非常に良い ②良い ③さほど良くない ④悪い ⑤非常に悪い

6 か月後の業況判断の理由はどのようなものですか

業況判断 DI は、現在の業況 DI が旅客船事業は 2025 年 11 月の調査から大幅に悪化し、各事業のなかで最も低い。

旅客船事業は中規模以上で現在の DI が 6 カ月前の▲7 から▲28 に、小規模では▲28 から▲43 と大幅に悪化した。燃料高や人手不足に加え、離島人口減少や船員不足などの構造的課題が経営を圧迫していると考えられる。また、6 か月後の DI は、鉄軌道事業に良化見通しの一方、バス事業はやや慎重な見方が多い。自由回答からも、中東情勢等に起因する燃料価格上昇への懸念や人口減少の継続が多く挙げられており、DI が改善した事業も含めて経営環境は依然として厳しい状況にある。

<6 か月前時点の業況判断 DI>

	中規模以上	小規模
バス事業	▲ 1 7	▲ 2 0
鉄軌道事業	▲ 2 8	▲ 3 6
旅客船事業	▲ 7	▲ 2 8

<6 カ月前時点でみた 6 か月後の予測と現在の業況判断 DI>

	中規模以上	小規模
バス事業	前回予測▲ 1 0 →実績▲ 1 2	前回予測▲ 1 7 →実績▲ 1 1
鉄軌道事業	前回予測▲ 3 2 →実績▲ 2 1	前回予測▲ 2 9 →実績▲ 3 2
旅客船事業	前回予測▲ 1 →実績▲ 2 8	前回予測▲ 2 0 →実績▲ 4 3

<6 か月後の業況判断 DI>

	中規模以上	小規模
バス事業	▲ 1 8	▲ 1 0
鉄軌道事業	▲ 1 5	▲ 2 9
旅客船事業	▲ 3 0	▲ 3 3

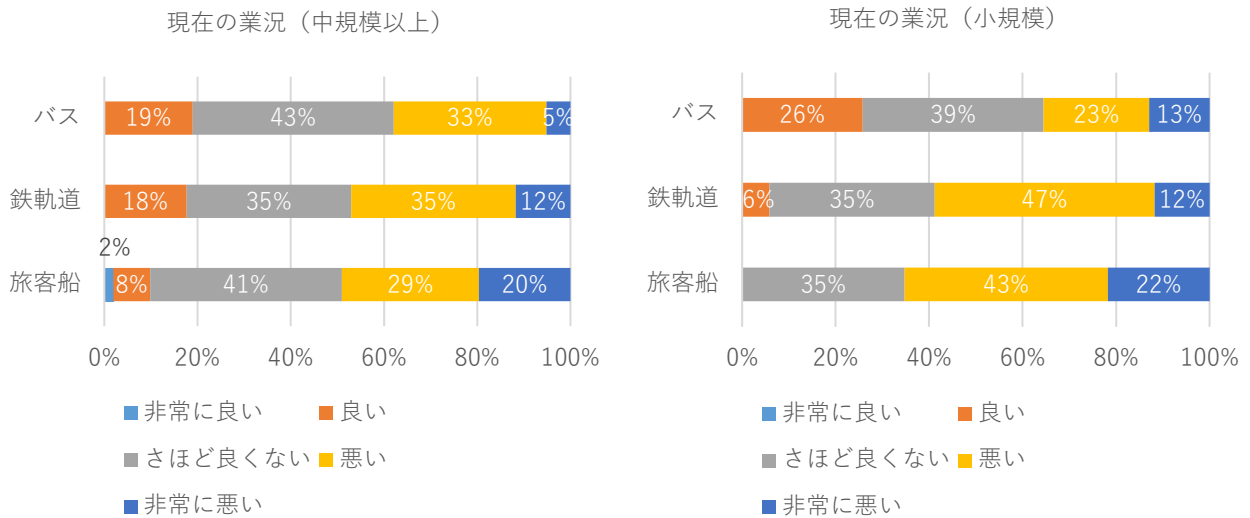
※「D.I.」(Diffusion Index) は、上昇・下落などの異なる方向感を持った回答の選択肢がある場合に、それぞれの回答構成比を差し引いて算出する指標である。日銀短観などで使用されている。

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

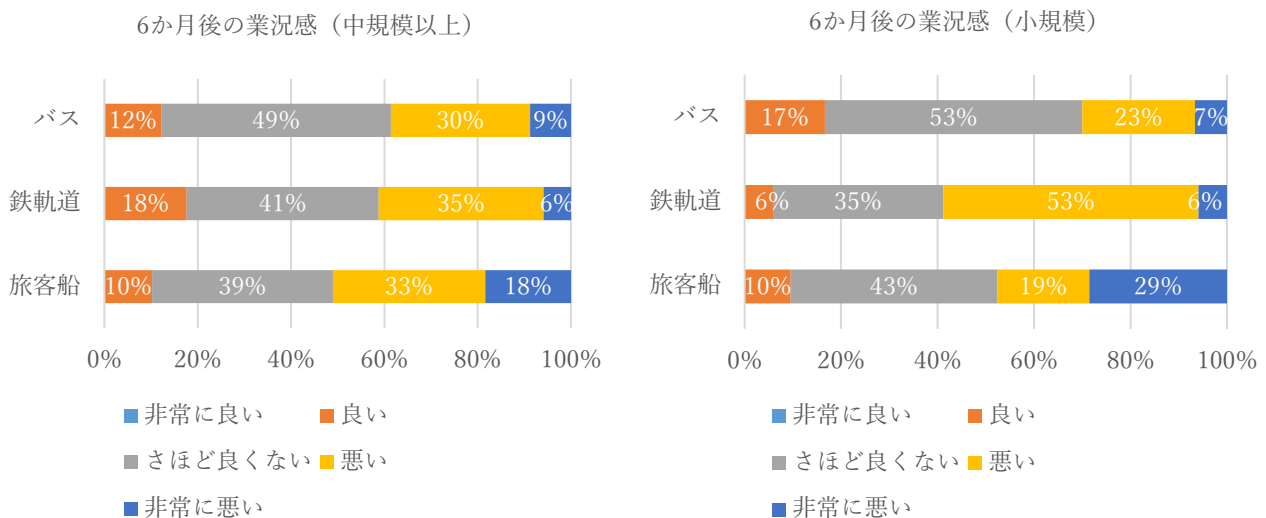
<特筆すべき点>

バス事業	中規模以上では 6 カ月前の▲17 が現在▲12 に、小規模では▲20 から▲11 へ良化した。自由回答では、運賃改定やインバウンド需要、観光需要の回復を評価する声がみられた一方、人材不足や運転者不足、人口減少・少子化による利用者減少、燃料費や人件費の高騰を課題として挙げる回答が多数を占めた。特に運転者不足による減便や路線維持への懸念は強く、業況は改善傾向にあるものの、構造的な課題は依然として解消されておらず、6 か月後についても慎重な見方が示されている。
鉄軌道事業	中規模以上では 6 カ月前の▲28 から現在▲21 に、小規模では▲36 から▲32 へ改善し、さらに 6 か月後も中規模以上は▲15、小規模は▲29 と良化が見込まれている。自由回答では、北陸新幹線開業効果やインバウンド需要、利用者数の回復などを改善要因として挙げる声がみられた。一方で、若年人口減少に伴う通学利用の減少や沿線人口の減少、設備老朽化、人件費・動力費の上昇を課題とする回答も多かった。業況は改善傾向にあるものの、人口減少やコスト増加といった構造的課題への懸念は依然として強く、特に小規模事業者では厳しい業況認識が続いている。
旅客船事業	中規模以上では 6 カ月前の▲7 から現在▲28 に、小規模では▲28 から▲43 へ大幅に悪化した。特に小規模ではバスや鉄軌道事業と比べて最も低い。自由回答では、燃料価格高騰や中東情勢への懸念に加え、離島人口の減少や利用者減少、船舶老朽化に伴

う修繕費増加、船員不足などの課題が多く挙げられた。6 か月後の見通しも中規模以上▲30、小規模▲33 と低水準のままで、改善を見込む声は少なく、構造的な課題を背景とした厳しい経営環境が続くとみられる。



※n 値 中規模以上：バス 58、鉄軌道 17、旅客船 51 小規模：バス 31、鉄軌道 17、旅客船 23



※n 値 中規模以上：バス 57、鉄軌道 17、旅客船 49 小規模：バス 30、鉄軌道 17、旅客船 21

<現在の業況判断の理由>（内容を変えず抜粋）

バス事業 ※別冊資料 7-11 ページをご覧ください	▶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。 ▶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。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。運転手の平均年齢は優に 60 歳を超えており、もはやプラスになる要素がない。 ▶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が、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。
鉄軌道事業	▶国内旅行需要は停滞傾向にあり、輸送人員・運輸収入とも前期割れとなっている。

※別冊資料 37-41 ページをご覧ください	▶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 ▶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
旅客船事業 ※別冊資料 67-71 ページをご覧ください	▶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 ▶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 ▶人手不足、利用者の減少、燃料費の高騰、人件費の上昇、船舶の老朽化、修繕費の上昇

<6 か月後の業況判断の理由> (内容を変えず抜粋)

バス事業	▶人手不足の状況に変わりはないため ▶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 ▶地方の地域公共交通は利用客の人口減少と燃料費や設備投資等負担の現状から黒字転換は限定的で極めて困難な状況にあるため
鉄軌道事業	▶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 ▶昨年度と同等で推移する見込み。現状の利用者数では収益赤字を覆す力はない ▶原油価格の不安定さや沿線の人口減少の他、観光客の減少等
旅客船事業	▶収入は上がっているが、それ以上に経費が増加しており、加えて燃料の高騰 ▶6 カ月という期間では効果は出にくいと考えます

4.2.11 資金繰り判断 DI

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

<現在の資金繰り> ①非常に良い ②良い ③さほど良くない ④悪い ⑤非常に悪い

現在の資金繰り判断の理由はどのようなものですか

()

<6 か月後の資金繰り予測> ①非常に良い ②良い ③さほど良くない ④悪い ⑤非常に悪い

6 か月後の資金繰り判断の理由はどのようなものですか

()

資金繰り判断 DI は、中規模以上の事業者ではプラスを維持しているものの、旅客船事業では悪化している。特に小規模な旅客船事業はマイナスで、構造的な要因による悪化がみえる。

バスと鉄軌道事業がプラスを維持している背景には、自由記述から補助金や行政支援、グループ会社支援などによる下支えがみられる。一方、旅客船事業は悪化が顕著で、自由記述からも燃料費・修繕費上昇や船舶老朽化の対応など、構造的なコスト負担の増加が資金繰りを圧迫している実態がみられる。特に小規模では、資金繰り DI が現在▲9、6 か月後▲17 と悪化しており、旅客船事業の資金繰り悪化は一時的な要因ではなく、燃料費・修繕費・老朽化船舶更新等の構造的課題に起因している可能性が高い。

<6 か月前時点の資金繰り判断 DI>

	中規模以上	小規模
バス事業	2 5	1 1
鉄軌道事業	0	7
旅客船事業	1 9	▲ 2

<現在の資金繰り判断 DI>

	中規模	小規模
バス事業	2 8	2 3
鉄軌道事業	1 8	3
旅客船事業	7	▲ 9

<6 か月後の資金繰り判断 DI>

	中規模以上	小規模
バス事業	2 4	2 3
鉄軌道事業	1 5	0
旅客船事業	0	▲ 1 7

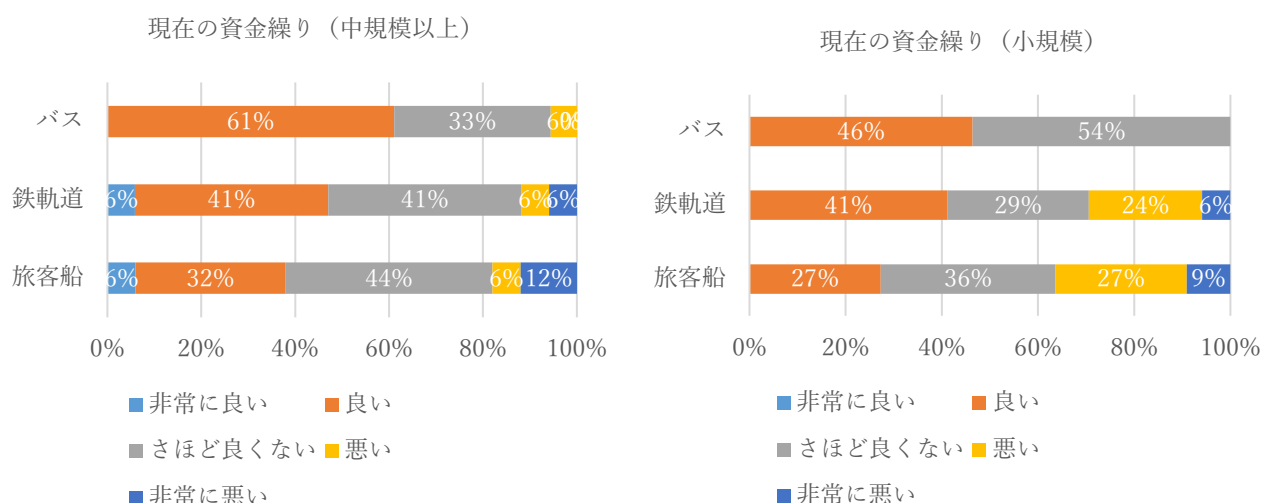
※「D.I.」(Diffusion Index) は、上昇・下落などの異なる方向感を持った回答の選択肢がある場合に、それぞれの回答構成比を差し引いて算出する指標である。日銀短観などで使用されている。

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

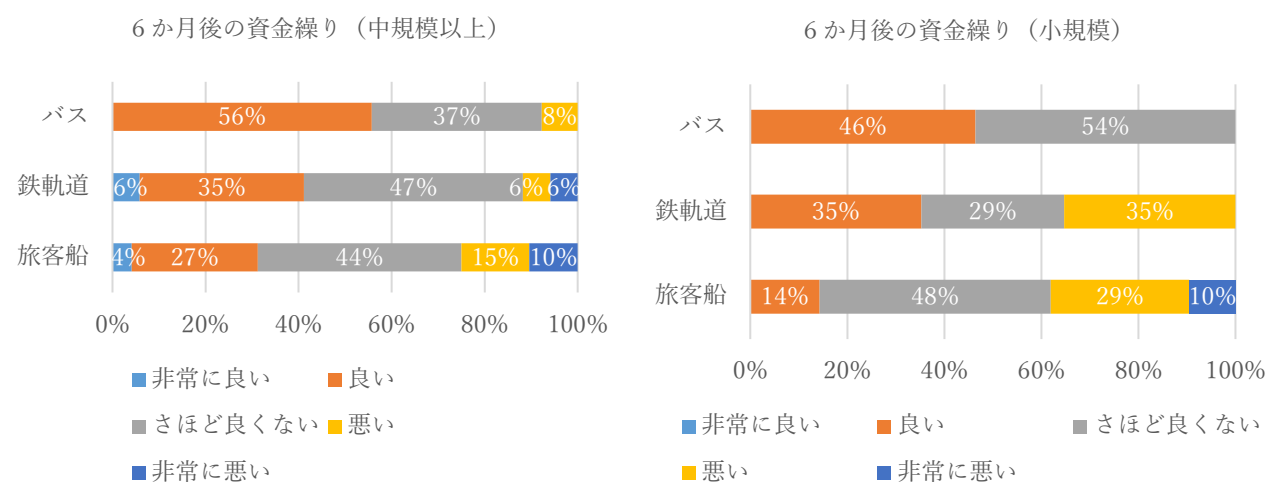
<特筆すべき点>

バス事業	中規模以上では 6 か月前 25、現在 28、6 か月後は 24 と総じて高い。特に小規模では 6 か月前の 11 から現在 23 と大幅な良化がみられる。その背景には自治体補助金や受託事業収入、高速バス収益等による下支えがある一方、人件費・燃料費の上昇や車両更新投資への懸念も多く、資金繰りは良好ながらも先行きには一定の不透明感がみられる。
鉄軌道事業	中規模以上では 6 か月前の 0 から現在 18 へ大きく良化し、6 か月後も 15 とプラス維持の見通し。一方、小規模では現在が 3、6 か月後も 0 と低位で推移して、事業規模による差がみられる。自由記述では、売上の堅調さや手元資金の確保を評価する声がある一方、施設・設備の老朽化による修繕費や更新投資への懸念が多く挙げられた。また、小規模事業者では自治体補助金の前倒し交付や支援金によって資金繰りを維持しているとの回答もみられ、行政支援が資金繰りを下支えしている。
旅客船事業	中規模以上では 6 か月前の 19 から現在 7 へ、小規模では▲2 から▲9 へ悪化し、6 か月後はそれぞれ 0 と▲17 にさらに悪化する見通しとなった。自由記述では、燃料費や船舶修繕費の高騰、老朽船対策、人件費増加、コロナ関連融資の返済負担等を課題とする回答が多くみられた。現時点では補助金や自治体支援、金融機関からの支援により資金繰りを維持している事業者が多いものの、先行きについてはコスト増加や利用

者減少への懸念が強く、特に小規模事業者で厳しい見通しが示された。



※n 値 中規模以上：バス 54、鉄軌道 17、旅客船 50 小規模：バス 28、鉄軌道 17、旅客船 22



※n 値 中規模以上：バス 52、鉄軌道 17、旅客船 48 小規模：バス 28、鉄軌道 17、旅客船 21

<現在の資金繰り判断の理由>（内容を変えず抜粋）

バス事業 ※別冊資料 8-9 ページをご覧ください	▶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なため ▶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 ▶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
鉄軌道事業 ※別冊資料 38-39 ページをご覧ください	▶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。 ▶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 ▶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
旅客船事業	▶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。

※別冊資料 68-69 ページをご覧ください	▶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 ▶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・資金繰りの苦労が増加していると感じる。
------------------------	--

<6 か月後の資金繰り判断の理由> (内容を変えず加除等して抜粋)

バス事業	▶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 ▶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ため ▶補助金の入金の手配があるため、事業資金の借入をしなくても良いと判断したため。
鉄軌道事業	▶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。 ▶資金不足を自治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 ▶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。
旅客船事業	▶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 ▶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 ▶燃料・部品等の高騰が予見され、手元資産で対応できるか不安を抱えている。

4.2.12 従業員の過不足判断 DI

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

<現在の過不足> ①過剰 ②適正 ③不足

現在の過不足判断の理由はどのようなものですか

<6 カ月後の過不足予測> ①過剰 ②適正 ③不足

6 か月後の過不足判断の理由はどのようなものですか

従業員の過不足判断 DI は、バス事業で大幅に低く、今後の良化見込みも厳しい。鉄軌道や旅客船事業では不足感の緩和の兆しがみられる。

中規模以上のバス事業者で DI が現在は▲85、6 か月後も▲88 と大幅に低い。現在の人手不足に加えて将来的な担い手確保が共通の課題となっている。鉄軌道や旅客船事業では DI がマイナスではあるものの 6 カ月前、現在、6 カ月と良化の傾向にある。自由記述からはバス事業では運転士不足による減便や休日出勤の常態化、鉄軌道事業では技術系人材不足、旅客船事業では有資格船員不足が読み取れ、それぞれ主要な課題となっている。また、各事業とも高齢化を指摘する声が多い。

<6 か月前の従業員過不足判断 DI>

	中規模以上	小規模
バス事業	▲ 8 3	▲ 8 2
鉄軌道事業	▲ 8 9	▲ 8 6
旅客船事業	▲ 5 6	▲ 6 0

<現在の従業員過不足判断 DI>

	中規模	小規模
バス事業	▲ 8 5	▲ 6 5
鉄軌道事業	▲ 7 1	▲ 7 6
旅客船事業	▲ 6 2	▲ 3 8

<6 か月後の従業員過不足判断 DI>

	中規模以上	小規模
バス事業	▲ 8 8	▲ 6 8
鉄軌道事業	▲ 6 5	▲ 6 5
旅客船事業	▲ 5 8	▲ 2 5

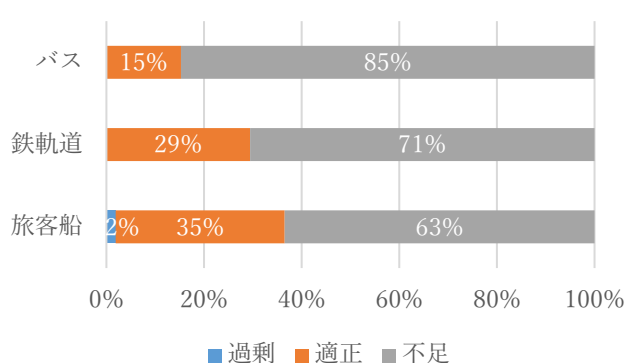
※「D.I.」(Diffusion Index) は、上昇・下落などの異なる方向感を持った回答の選択肢がある場合に、それぞれの回答構成比を差し引いて算出する指標である。日銀短観などで使用されている。

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

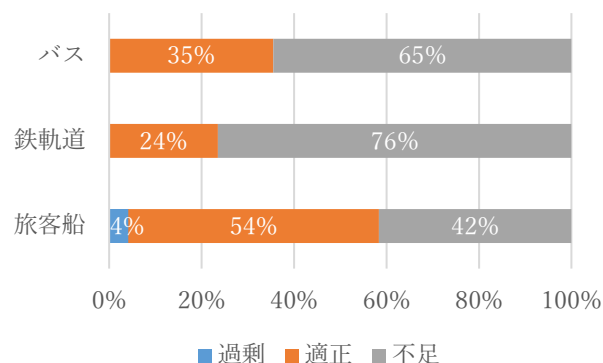
<特筆すべき点>

バス事業	中規模以上では6カ月前▲83、現在▲85、6か月後▲88と鉄軌道や旅客船事業と比べても大幅なマイナスで推移しており、今後も良化が見通せていない。自由記述では、運転士不足や採用難、高齢化を背景に、休日出勤の増加や減便、路線見直しなど運行面への影響も報告されており、人材確保が喫緊の課題となっている。
鉄軌道事業	中規模以上では現在が▲71、小規模では▲76と、6か月前と比べて良化傾向で、さらに6か月後もやや良化見通しながらマイナス幅は大きく、人手不足の状態が続いている。自由記述では、運転士に加え、保線、電気、車両など技術系人材の不足を課題とする回答が多く、高齢化や採用難への懸念も示された。人員不足への対応として外注や減便を行う事例もみられ、人材確保は引き続き重要な課題となっている。
旅客船事業	小規模では6カ月前▲60、現在▲38、6か月後▲25と良化傾向にあるが、中規模以上では▲60前後で変化は見られない。自由回答からは、船員不足や船長・機関士など有資格者の確保難を課題とする回答が多くみられた。また、高齢化への懸念や必要最小限の人員で運航を維持している実態も確認されており、人材確保と担い手育成が引き続き重要な課題となっている。

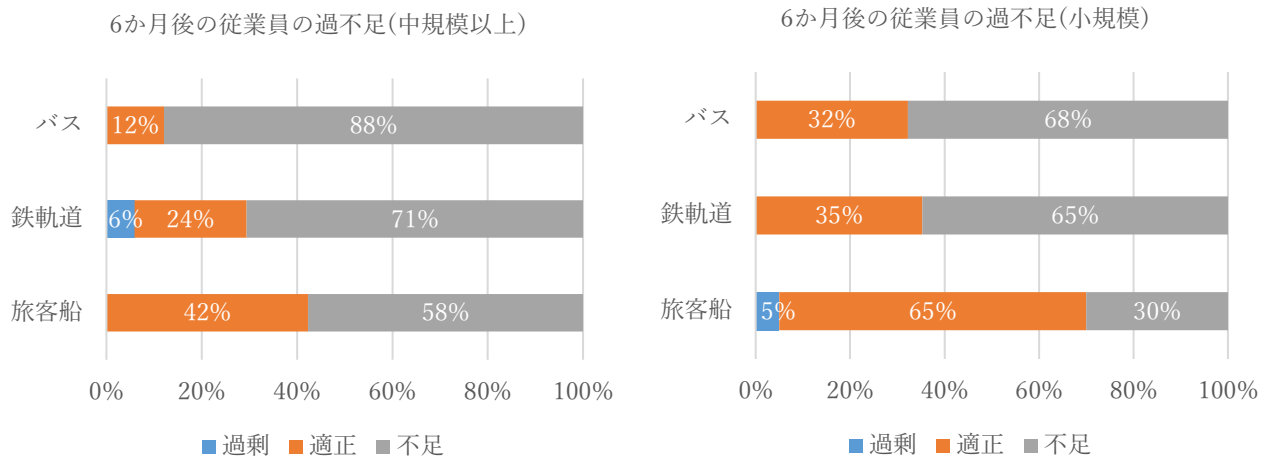
現在の従業員の過不足（中規模以上）



現在の従業員の過不足（小規模）



※n 値 中規模以上：バス 59、鉄軌道 17、旅客船 52 小規模：バス 31、鉄軌道 17、旅客船 24



<現在の従業員の過不足判断の理由> (内容を変えず抜粋)

バス事業 ※別冊資料 10 ページをご覧ください	▶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ため。整備員については、定員に対し不足数が生じているため ▶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) ▶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らない状況。
鉄軌道事業 ※別冊資料 40 ページをご覧ください	▶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。 ▶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 ▶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
旅客船事業 ※別冊資料 70 ページをご覧ください	▶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时间・日数の確保を見据えた予備員率を確保する必要がある為 ▶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 ▶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

<6か月後の従業員の過不足判断の理由> (内容を変えず抜粋)

バス事業	▶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のため ▶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 ▶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ため。
鉄軌道事業	▶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 ▶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 ▶様々な手を尽くしているが不足数が大きく、6か月後も充足は厳しい見通し

旅客船事業	▶採用、定着強化に努めるものの流動性の高い職種であり、予断を許さない為 ▶6 カ月という期間では効果は出にくいと考えます。現状と変わらないと予測致します ▶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
-------	---

4.2.13 公共交通に従事する乗務員や技術職員の減少

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

2024 年度と比べて ①減少した（乗務員や技術職員の_____％減少） ②減少していない

2019 年度と比べて ①減少した（乗務員や技術職員の_____％減少） ②減少していない

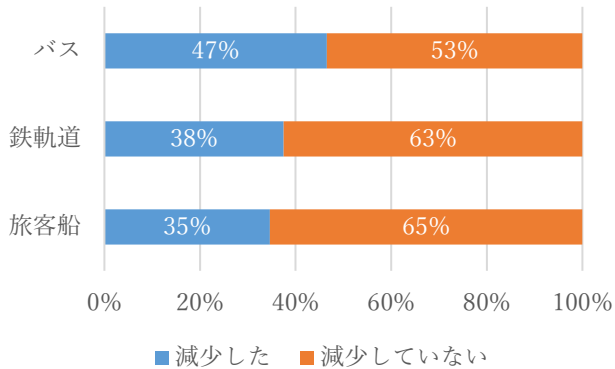
運行・運航従業員数は、直近 1 年間では各事業とも減少したとする回答がやや鈍化しているものの、コロナ禍前の水準には依然として回復していない。

特にバス事業は 2024 年度比で「減少した」とする割合が中規模以上で 47%、小規模で 52%であったのに対し、2019 年比ではそれぞれ 74%、69%であった。このことから、直近 1 年間では人員減少の進行がやや鈍化しているものの、コロナ禍前の水準には依然として回復していない。また、バス事業は「減少した」とする割合が、2019 年度比では鉄軌道や旅客船事業をおおきく上回っている。

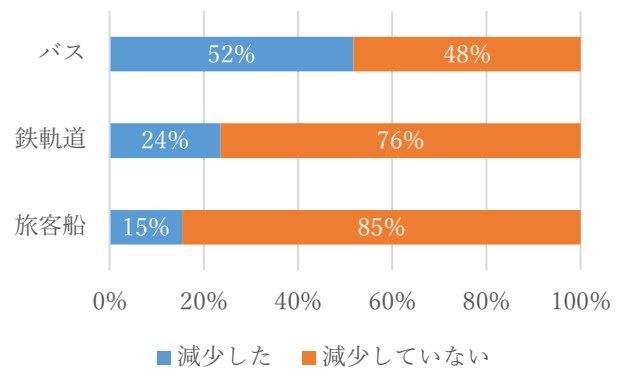
<特筆すべき点>

バス事業	2024 年度比では中規模以上では 47%、小規模では 52%の事業者で減少したのに対し、2019 年度比ではそれぞれ 74%、69%の事業者で減少しており、直近 1 年間では人員減少の進行がやや鈍化しているものの、コロナ禍前の水準には依然として回復していない。また、減少した割合は 30%未満約 9 割を占めるが、小規模では 30%以上の減少もみられる。
鉄軌道事業	2019 年度比では事業規模を問わず 4 割程度の事業者が減少としており、コロナ禍前の水準には回復していない。一方、2024 年度比では中規模以上では 35%、小規模では 24%が減少したとして割合が低く、減少幅も中規模以上では 30%未満が 100%、小規模でも 75%となるなど、直近では人員減少の進行は比較的緩やかである。
旅客船事業	2024 年度比では中規模以上で 35%、小規模で 15%の事業者で減少したのに対し、2019 年度比ではそれぞれ 41%、32%となっている。直近 1 年間では従業員数を維持している事業者が多いものの、コロナ禍前の水準には回復していない。また、減少した割合は 10～30%未満が多いが、2019 年度比で 30～50%未満の減少が中規模以上で 6%、小規模では 20%みられた。旅客船事業は人員減少がみられる事業者の割合は比較的低いものの、ひとりの減少でも経営への影響が大きい事業者が存在しており、人材確保が大きな課題となっている。

従業員の減少有無(中規模以上)(2024年度比)

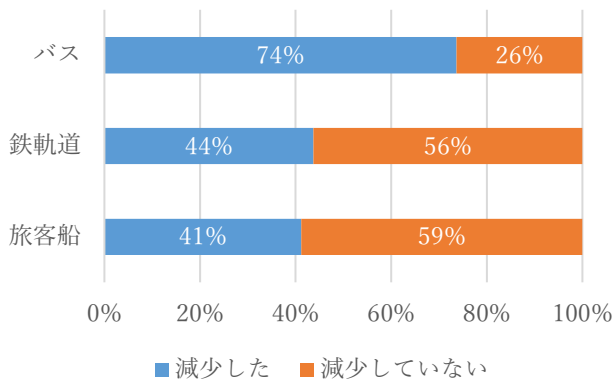


従業員の減少有無(小規模)(2024年度比)

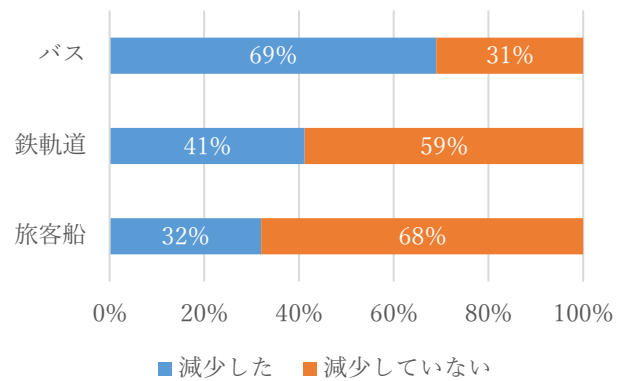


※n 値 中規模以上：バス 58、鉄軌道 16、旅客船 52 小規模：バス 29、鉄軌道 17、旅客船 26

従業員の減少有無(中規模以上)(2019年比)

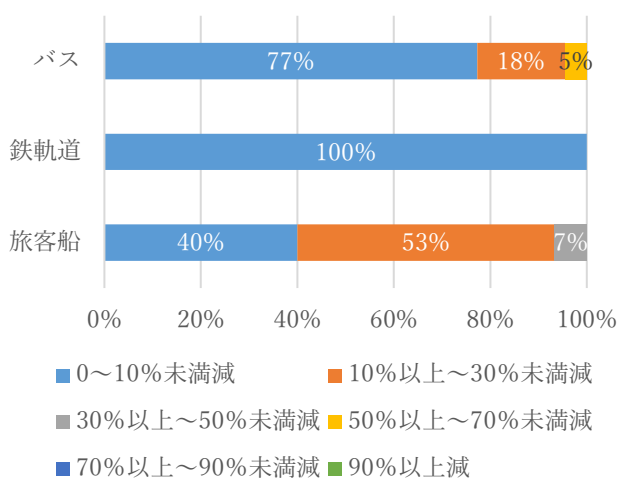


従業員の減少有無(小規模)(2019年比)

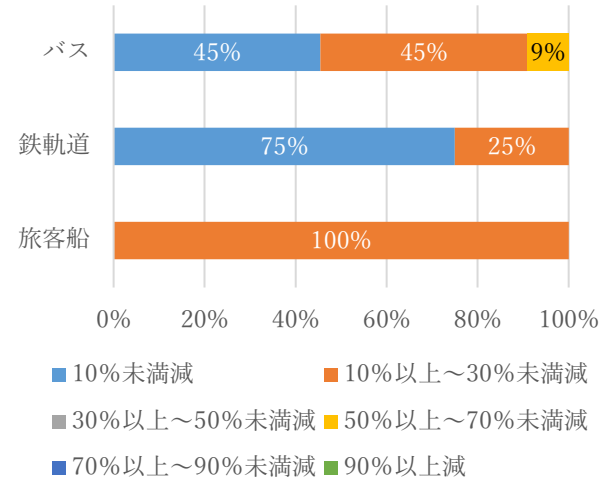


※n 値 中規模以上：バス 57、鉄軌道 16、旅客船 51 小規模：バス 29、鉄軌道 17、旅客船 25

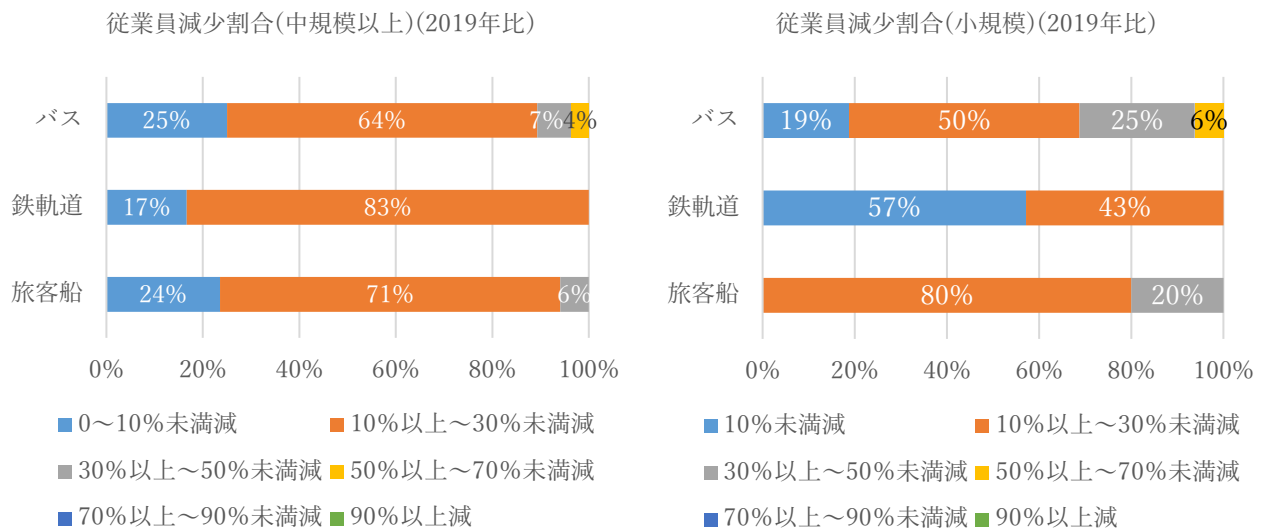
従業員の減少割合(中規模以上)(2024年度比)



従業員の減少割合(小規模)(2024年度比)



※n 値 中規模以上：バス 22、鉄軌道 6、旅客船 15 小規模：バス 11、鉄軌道 4、旅客船 3



4.2.14 今のままの体制での路線維持

15. 今のままの人的な体制で公共交通の路線を維持し続けることは可能ですか

①可能 ②困難（理由_____）

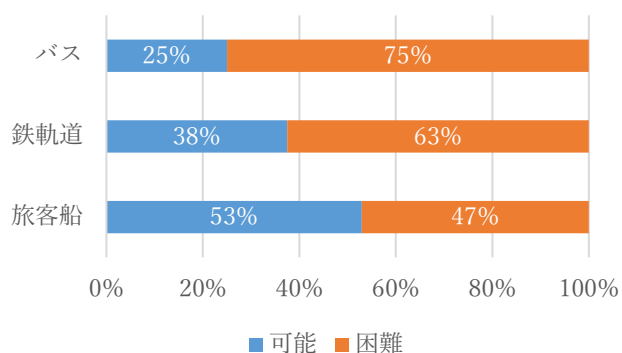
今のままの体制での路線維持は、「困難」とする割合がバス事業は最も高い。

バス事業は中規模以上で75%、小規模で55%が今のままの体制では「路線維持が困難」とし、各事業の中でも最も高い水準となった。今のままでは路線維持が困難とする事業者の多くが、人材確保を最大の課題として挙げた。特に運転士、船員、機関士、保線技術者などの各事業で資格職・技術職の不足が顕著であり、単なる人手不足ではなく、高齢化による退職増加と若手人材の確保難、さらには技術継承の停滞が共通課題となっている。

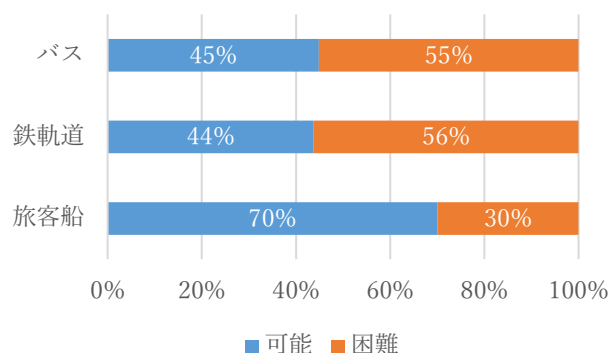
<特筆すべき点>

バス事業	今のままでは路線維持が困難とする割合は中規模以上で75%、小規模で55%となり、鉄軌道や旅客船事業と比べ最も高い。自由記述では運転士の高齢化や若年層の採用難、退職者の補充困難に関する回答が多数を占める。人員不足を背景に減便や路線縮小の実施・検討がみられ、人材不足が事業運営へ直接的な影響を及ぼしている。
鉄軌道事業	中規模以上の63%、小規模の56%が今のままでは路線維持が困難とした。特に小規模では困難とする割合が2025年6月の33%から56%へ2割も上昇しており、人材確保への危機感が強まっている。自由記述では運転士や保線技術者など専門職の不足や高齢化、技術継承への懸念が多く挙げられ、運行体制のみならず鉄道施設の維持管理を担う人材確保も重要な課題となっている。
旅客船事業	今のままでは路線維持が困難とする割合は中規模以上で47%、小規模で30%で、バスや鉄軌道事業と比べると低い水準であった。自由記述では船員や機関士など有資格者の不足や高齢化が多く挙げられ、少人数体制による運航上の脆弱性を指摘する声もみられた。一部事業者では既に欠航や減便が発生して人材確保が航路維持の重要な課題となっている。

路線維持の可能性（中規模以上）

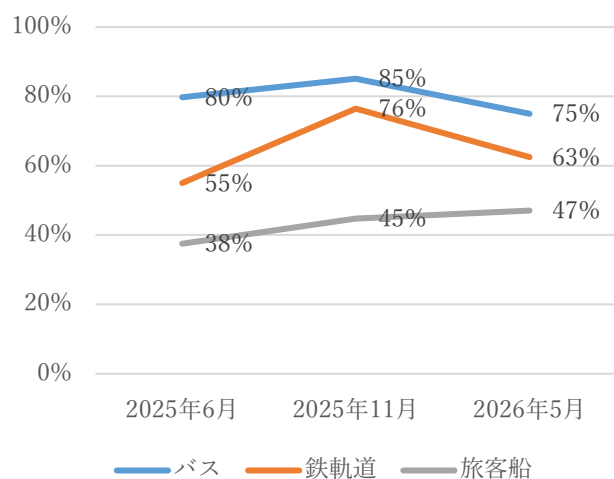


路線維持の可能性（小規模）

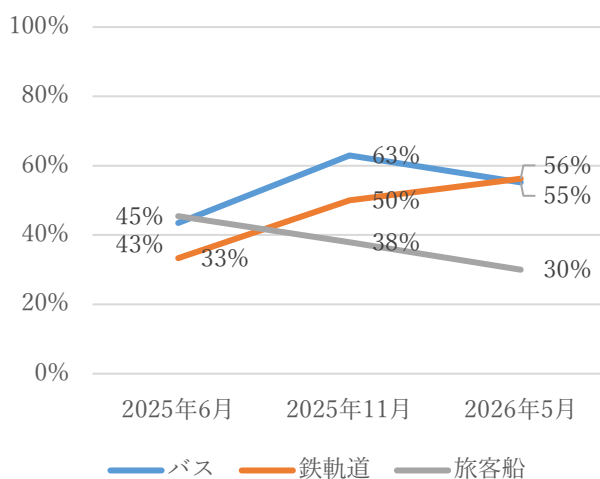


※n 値 中規模以上：バス 56、鉄軌道 16、旅客船 51 小規模：バス 29、鉄軌道 16、旅客船 20

路線維持が困難な割合の変化（中規模以上）



路線維持が困難な割合の変化（小規模）



※n 値 2025 年 6 月 中規模以上：バス 69、鉄軌道 20、旅客船 40 小規模：バス 23、鉄軌道 18、旅客船 33
 2025 年 11 月 中規模以上：バス 47、鉄軌道 17、旅客船 38 小規模：バス 27、鉄軌道 14、旅客船 29
 2026 年 5 月 中規模以上：バス 56、鉄軌道 16、旅客船 51 小規模：バス 29、鉄軌道 16、旅客船 20

<現状のままでは路線維持が困難な理由>（一部、内容を変えず、加除等して抜粋）

バス事業 ※別冊資料 11 ページをご覧ください	▶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 ▶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。 ▶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ため。
鉄軌道事業 ※別冊資料 41 ページをご覧ください	▶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 ▶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 ▶今後の高齢化や退職者を考慮すると、現在の人員体制では安定した路線維持が困難と考える。

旅客船事業	▶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
※別冊資料 71 ページをご覧ください	▶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の で、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） ▶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

（３）貴社での対応策や取組み

4.3.1 今年度の路線維持の考え方

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

①路線・航路の廃止（廃止キロ_____km） ②減便 ③休業・廃業 ④現状通り

⑤廃止困難な路線について行政による維持協議

判断の理由（_____）

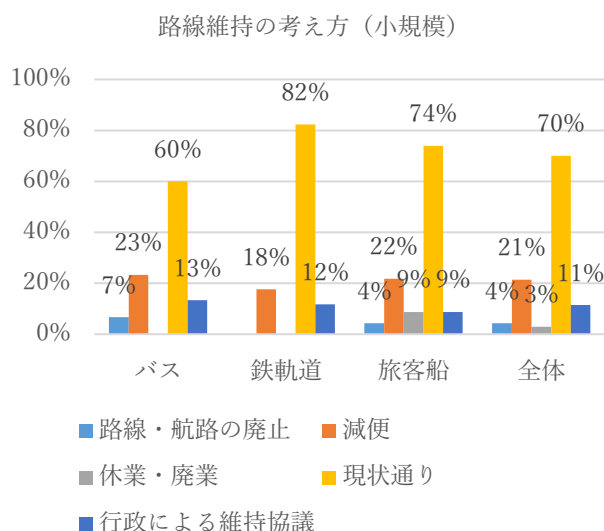
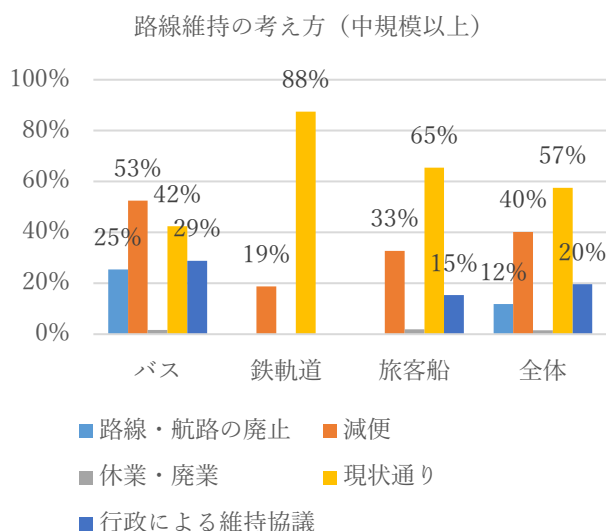
今年度の路線維持に対する考え方として、鉄軌道事業は「現状通り」の意向が強く、バス事業で「減便」や「路線・航路の廃止」の意向が強い傾向は変化していない。一方でこれまで「現状通り」の意向が強かった旅客船事業は、「現状通り」が大幅に減少し「減便」の意向が増加した。

鉄軌道事業は事業規模を問わず約８割が「現状通り」で、路線維持の意向が強い。一方、バス事業は「減便」や「路線の廃止」の回答割合が高く、特に中規模以上でその傾向が強い。ただし、「現状通り」とする回答割合も中規模以上で42%、小規模では60%と前回より上昇し、厳しい経営環境の中でも路線維持の努力がなされている。今回は特に旅客船事業で「現状通り」の回答割合が大幅に低下し、中規模以上では25年11月の93%から65%へ約3割も低下した。問1の旅客船事業で想定されるリスクの1位に人手不足を挙げる割合が大幅に増加したこととの関連性がうかがえる。

<特筆すべき点>

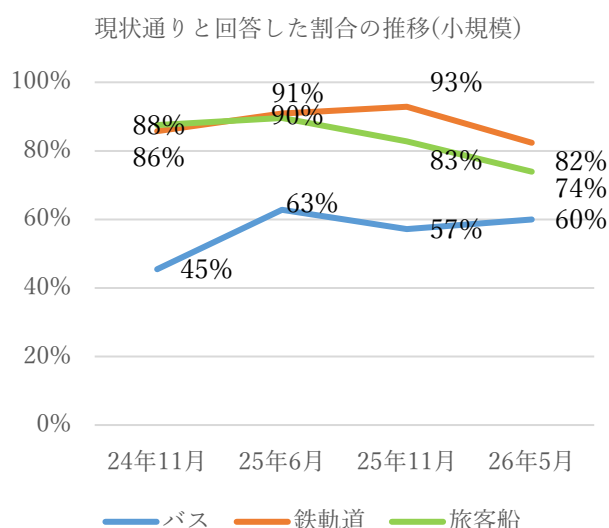
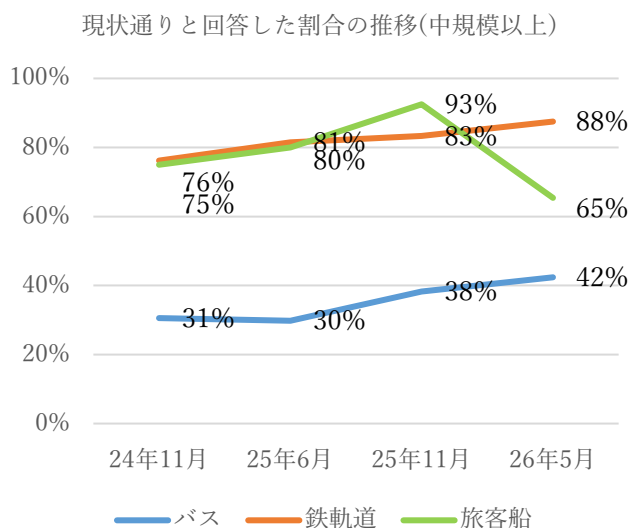
バス事業	鉄軌道や旅客船事業と比べ減便や廃止を検討する割合が高い。中規模以上では「減便」は53%で、「現状通り」の29%を上回った。「路線廃止」は25%、「行政による維持協議」が29%であった。小規模では「現状通り」が60%と高く、「減便」23%、「路線廃止」は7%にとどまった。また、「現状通り」の推移を見ると、中規模以上では24年11月の31%が42%へ、小規模では45%が60%へ上昇し、路線維持への意向そのものは高まりつつある。自由記述では、「運転士不足」「乗務員の高齢化」「2024年問題への対応」など人材確保に関する回答が最も多くみられた。利用者減少への言及もみられたものの、減便や路線再編は需要減少よりも運転士不足への対応として検討されているケースが多く、不採算路線については行政との協議やデマンド交通への転換を検討する事業者もみられた。
鉄軌道事業	事業規模を問わず現状通りの路線維持を重視する傾向が強く、「現状通り」は中規模以上で88%、小規模で82%と、過去からも変化していない。「減便」は18%、「路線廃止」は12%にとどまった。また、「現状通り」の推移は中規模以上で24年11月の75%が88%へ上昇しており、一貫して高い水準で推移している。小規模でも86%から82%と依然として高い割合を維持しているが、25年11月からは10%程度の低下がみられる。自由記述では、「第三セクター鉄道として再生した経緯があるため路線維持が最優

	先」「路線が 1 本しかないため廃止できない」「沿線自治体による支援を受けている」「上下分離方式に移行済み」などの回答がみられた。鉄軌道事業は運転士不足や利用者減少といった課題はあるものの、路線の維持を前提とした経営が行われている。
旅客船事業	事業規模を問わず現状通りの路線維持を重視する傾向が強く、「現状通り」は、中規模以上で 57%、小規模で 70%となった。ただ「現状通り」の推移は、中規模以上では 24 年 11 月の 75%が 65%に、小規模では 88%が 74%となって、直近では低下傾向がみられる。特に中規模以上では 93%から 65%に 28%も大きく低下している。「路線廃止」は中規模以上で 12%、小規模で 4%と極めて低い。自由記述では、「離島住民の唯一の交通手段」「生活航路であるため」「公営事業であるため」といった回答が多く、地域住民の生活を支える社会インフラとしての役割が強く意識されていることが確認された。一方で、「船員不足」「燃料費高騰」「減便実施済み」「航路再編を検討中」といった回答もみられ、航路維持の必要性を認識しながらも、運航コストの上昇や人材不足への対応が課題となっている。



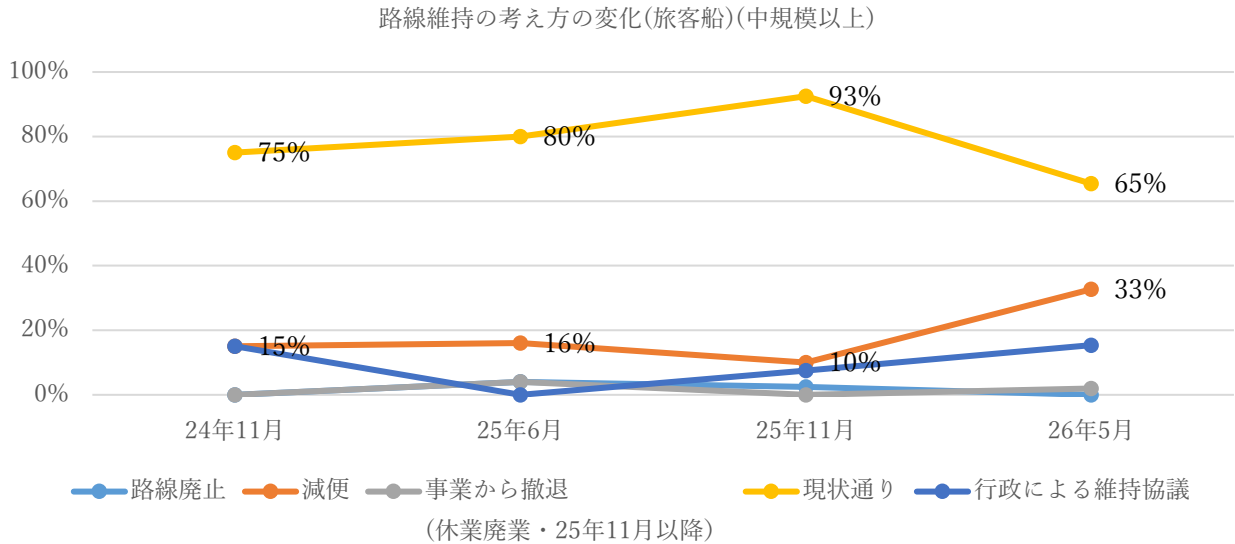
※n 値 中規模以上：バス 52、鉄軌道 16、旅客船 59 小規模：バス 23、鉄軌道 17、旅客船 30

<参考> 過去からの変化 ※24 年 11 月は調査数が今回調査より少ないため参考



※n 値 2024 年 11 月 中規模以上：バス 36、鉄軌道 21、旅客船 20 小規模：バス 33、鉄軌道 7、旅客船 48
 2025 年 6 月 中規模以上：バス 47、鉄軌道 27、旅客船 25 小規模：バス 43、鉄軌道 11、旅客船 48
 2025 年 11 月 中規模以上：バス 47、鉄軌道 18、旅客船 40 小規模：バス 28、鉄軌道 14、旅客船 29
 2026 年 5 月 中規模以上：バス 59、鉄軌道 16、旅客船 52 小規模：バス 30、鉄軌道 17、旅客船 23

<参考> 過去からの変化 ※24 年 11 月は調査数が今回調査より少ないため参考



<今年度の路線維持の考え方の理由> (内容を変えず抜粋)

バス事業 ※別冊資料 11、17、25 ページをご覧ください	▶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ところから、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 ▶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 ▶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。また、利用者数が少なく、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 ▶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ている。
鉄軌道事業 ※別冊資料 41、47、55 ページをご覧ください	▶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 ▶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。 ▶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。 ▶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渋り気味。新たな経営の枠組みを要検討。
旅客船事業 ※別冊資料 71、77、85 ページをご覧ください	▶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。 ▶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 ▶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 ▶行政との協議により減船・減便等を含めた航路再編

4.3.2 人手不足への対応

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

人手不足への対応	順位
① 運賃改定による増収原資の確保	位
② 勤務シフトの再編成、勤務時間の分割	位
③ DX化(ICカードの導入、)による生産性向上	位
④ AI活用(オンデマンド配車、ロボット点呼等)による生産性向上	位
⑤ 賃金・手当の引き上げ、待遇改善、職場環境の改善	位
⑥ ダイヤの見直し、減便	位
⑦ 中途採用、再雇用、パートタイム雇用の強化拡大	位
⑧ 外国人労働者(特定技能資格)の活用	位
⑨ 休日出勤等による必要工数の補填	位
⑩ 休息期間延長による始業繰下げ、終業繰上げ	位
⑪ その他()	位

1位を選ばれた項目について、その対応が必要な要因を具体的にご記入ください

人手不足への対応として、「賃金引上げ等」が各事業で最も重視され、処遇改善が対策の中核になっている。人材獲得競争が激化する中、事業者の関心は新規採用の拡大よりも既存人材の定着・離職防止に向けられている。

各事業それぞれが最重要対策として1位に挙げた割合が多いのは「賃金手当引上げ等」で、これを4位以内に挙げた合計は突出しており、処遇改善は人手不足対策の中核となっている。事業者の関心は新規採用の拡大よりも既存人材の定着・離職防止に向けられており、人材獲得競争が激化する中、賃金や労働条件の改善によって人材を維持することが、公共交通事業者に共通する最重要課題となっている。

<特筆すべき点>

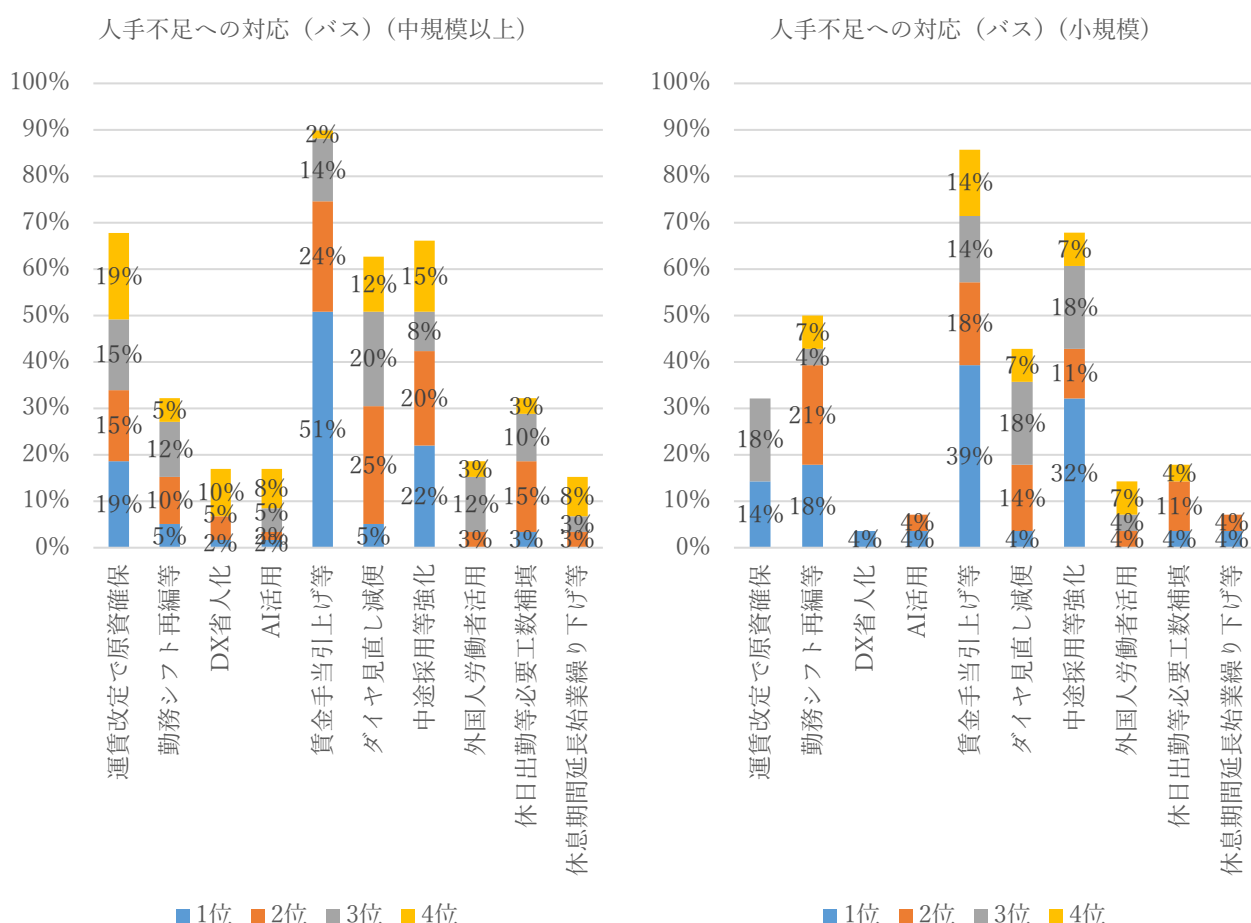
バス事業	最重要対策として1位に挙げられた割合が多いのは「賃金手当引上げ等」で、中規模以上では51%、小規模で39%がこれを挙げ、上位4位以内の合計は突出して、処遇改善が人手不足対策の中核となっている。背景には、若年層の応募減少や大型二種免許保有者不足、運転士の高齢化などによる深刻な運転士不足があり、各事業者は採用拡大よりも既存人材の離職防止・定着確保を重視している。また、他産業との人材獲得競争が激化する中、処遇改善の必要性が高まっている一方、その原資確保を課題とする事業者も多く、人材確保と経営基盤強化を一体的に進める必要性が示された。
鉄軌道事業	最重要対策として1位に挙げられた割合が多いのは「賃金手当引上げ等」で、中規模以上では44%、小規模で31%がこれを挙げている。上位4位以内の合計は中規模以上で9割を超え突出している。小規模では「中途採用強化」を1位に挙げる割合も高い。自由記述では、新卒採用の困難化や専門技能を有する経験者の確保の必要性が指摘されており、即戦力人材の確保が重要課題となっていることがうかがえる。さらに、自動化や多能工化などの省力化に関する意見もみられ、人材確保と業務効率化を両輪で

	進めようとする姿勢が特徴的である。
旅客船事業	最重要対策として1位に挙げられた割合が多いのは「賃金手当引上げ等」で、中規模以上では40%、小規模で50%がこれを挙げ、上位4位以内の合計が突出している。自由記述からは、船員不足が事業継続上の最大課題であり、新規採用よりも既存船員の離職防止を重視する傾向が確認された。また、賃金改善に加え、休暇確保や労働時間短縮、船員寮整備など働き方や職場環境の改善への関心も高い。さらに、船員不足への対応として減便や航路再編を検討する事業者もみられ、限られた人員の中で運航を維持するための対応が進められている。

<人手不足対応への選択順位>

回答選択肢の重要度合いが把握できるように、回答者は重要と考える順に選択肢に第1位から順番に順位をつける方式とした。第5位以降は回答数が少なくなるためグラフは第1位から4位まで表示する。

<バス事業>



※n 値 中規模以上バス 59 小規模バス 28

<最優先で対応が必要な項目を選んだ理由>（内容を変えず抜粋）

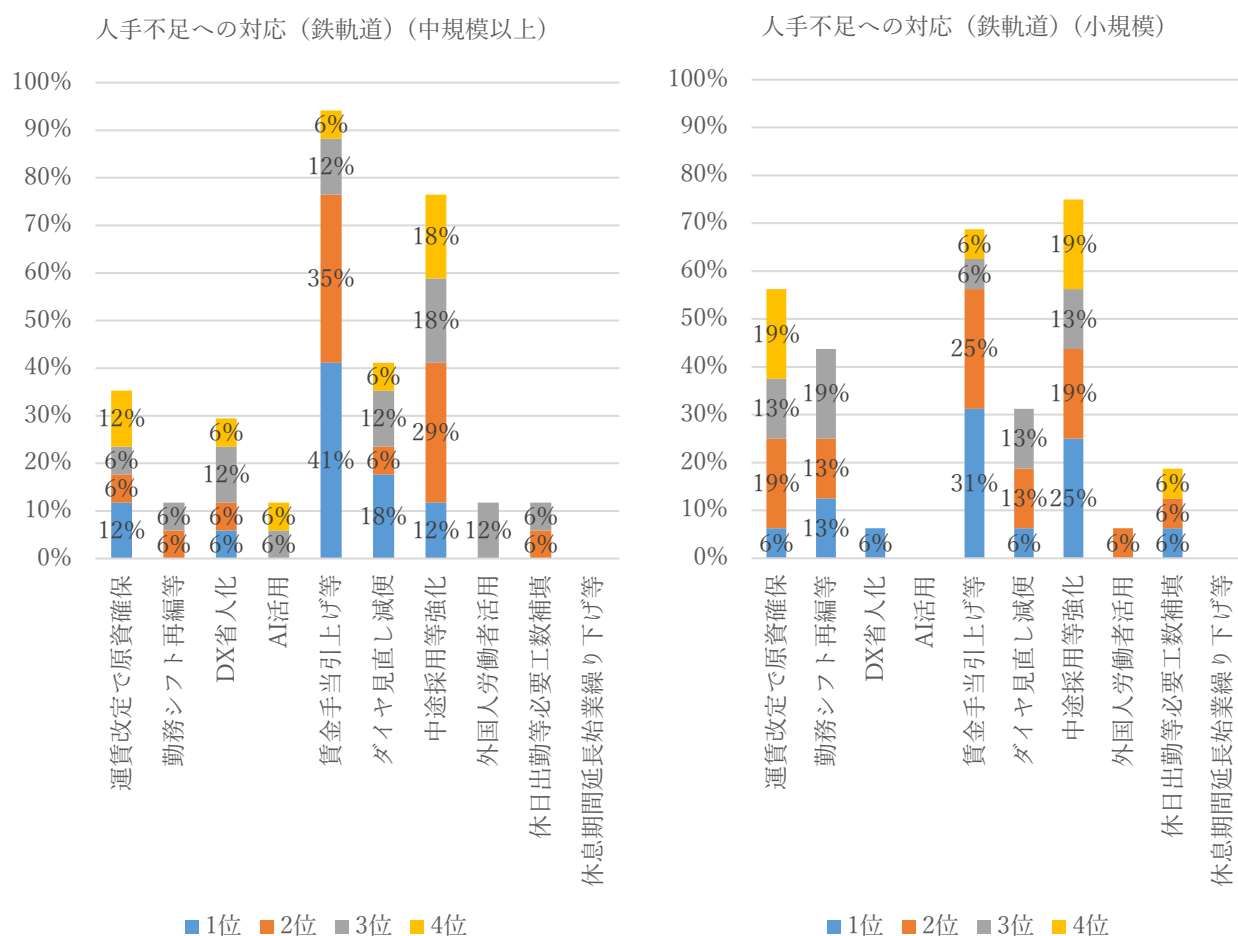
▶少子高齢化が進んでいる地域を運行していることから、利用者はコロナ前の水準に戻らず、減少を続けています。また、運転手不足は厳しい状況が続き、運賃改定により、増収原資の確保を行ない待遇面の改善は必要となります

▶求職者にとって、最も大きな判断材料となるため。また、処遇改善による外部からの採用や既存従業員の定着率の向上等で補えない人員不足に対し、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、ダイヤの見直し、減便廃止といった順に対応していることから

▶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。そして一部路線の廃止しデマンドに移行することはすでに計画としてあるので、デマンド専属運転手を確保することで、バス運転手の余力を作る。

※別冊資料 10 ページおよび 14-17 ページをご覧ください

<鉄軌道事業>



※n 値 中規模以上鉄軌道 17 小規模鉄軌道 14

<最優先で対応が必要な項目を選んだ理由>（内容を変えず抜粋）

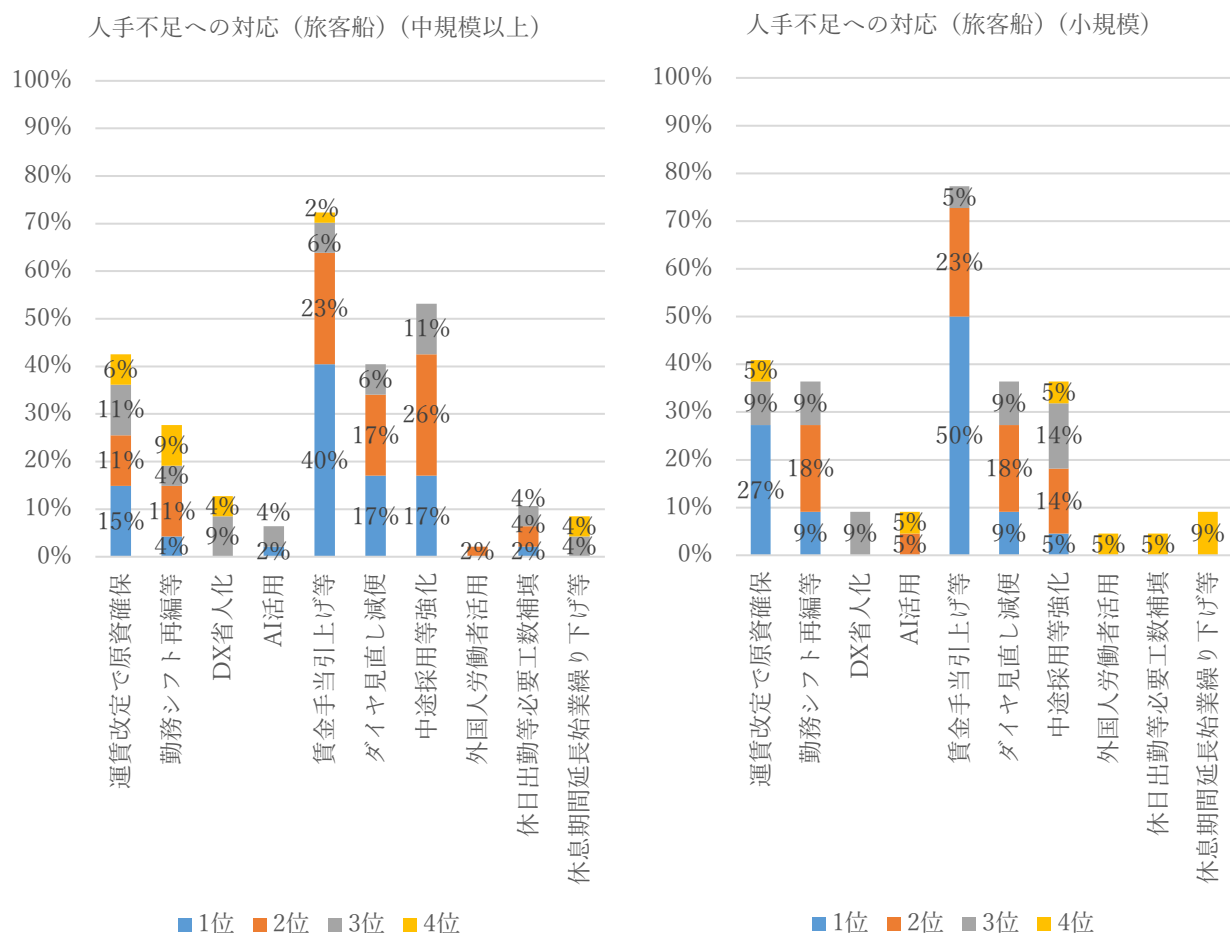
▶保線担当が少なくなれば、夜間でなく日中の整備も検討が必要となる

▶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。

▶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。

※別冊資料 40 ページおよび 44-47 ページをご覧ください

<旅客船事業>



※n 値 中規模以上旅客船 47 小規模旅客船 22

<最優先で対応が必要な項目を選んだ理由>（内容を変えず抜粋）

- ▶十分な休息時間・体日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為。引き続き新卒 中途の双方で採用強化を図っています
- ▶航路改善はひとつず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ならないと思います。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。
- ▶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ので、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ます。

※別冊資料 70 ページおよび 74-77 ページをご覧ください

4.3.3 事業拡大のために本来は重要と考えるもの

18. 事業拡大のために本来は重要と考えるものについて、重要度の高い順に順位を付けてください。
次に、実際には十分に投資できていない（先送りにしている）ものに「○」を付けてください。
（順位は途中まででも結構です。その他の場合は具体的にご記入ください）

事業拡大のために本来重要と考えるもの	順位	○
① 人材育成・教育（新人教育、技能継承、研修など）	位	
② 安全対策・安全投資（設備点検回数、事故対策装備）	位	
③ 車両・船舶・設備投資	位	
④ 運行サービス水準（運行本数、時刻表の分かりやすさ等）	位	
⑤ AI の業務活用・導入	位	
⑥ 従業員の処遇改善（賃上げ、福利厚生）	位	
⑦ 現場の働きやすさ向上（休憩環境、勤務間インターバル等）	位	
⑧ 新規事業（新サービス、実証事業等）	位	
⑨ 利用促進や広報（情報発信、地域への説明、イベント等）	位	
⑩ GX、DX 対応（デジタル化、脱炭素対応）	位	
⑪ その他（ ）	位	

1 位を選ばれた項目について、それが重要と考える理由を具体的にご記入ください

事業拡大のために本来は重要と考えているものとして、バス事業は「人材育成・教育」と「従業員の処遇改善」を、鉄軌道事業者は「安全対策・安全投資」を、旅客船事業者は「安全対策・安全投資」と「船舶・設備投資」、「人材育成・教育」を最優先投資先と考えている。しかし十分な投資はできていない。

重要と考える項目の選択と十分できていないとする評価を重ねてみると、バス事業では人材育成・処遇改善への対応不足、鉄軌道事業では安全確保に必要な設備更新投資の不足、旅客船事業では老朽船更新と船員確保の困難さが顕著である。特に旅客船事業では設備更新が事業拡大のための投資というよりも事業継続のための必要投資として認識されている。各事業者は課題を十分認識しているものの、必要な投資を実施できていない実態が明らかである。

<特筆すべき点>

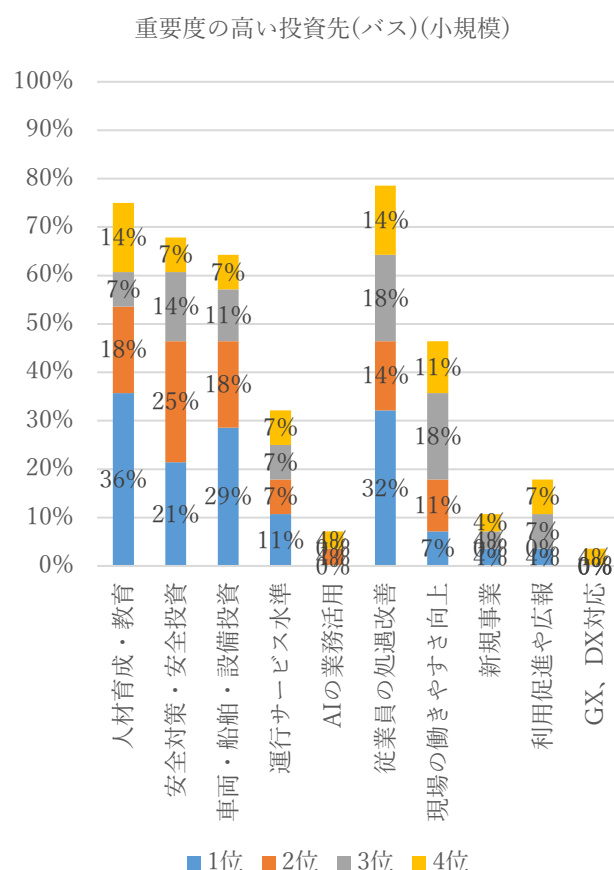
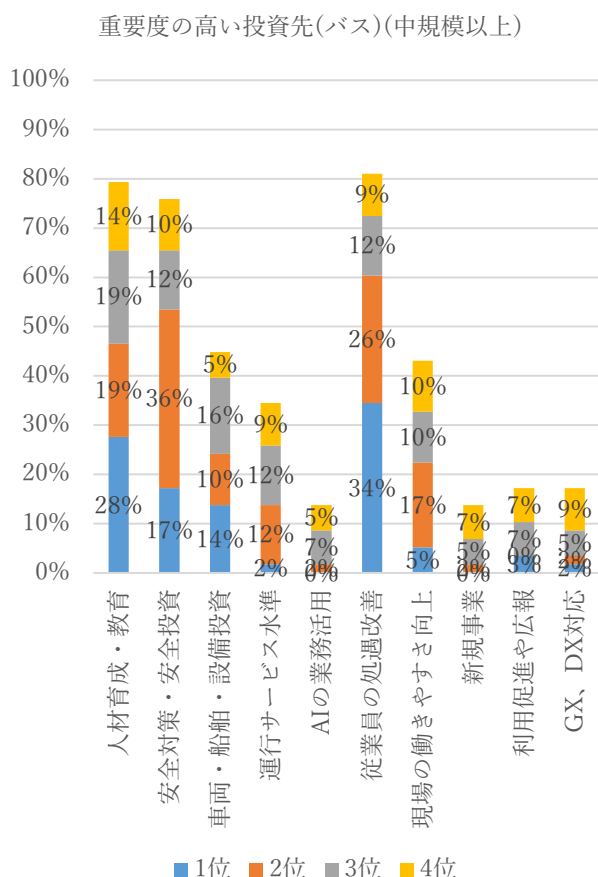
バス事業	最重要投資先として 1 位に挙げられた割合が多いのは「従業員の処遇改善」「人材育成・教育」であった。小規模ではさらに「車両・設備投資」「安全対策・安全投資」が重視されている。自由記述では運転士不足や高齢化、人材確保の困難さに関する意見が多く、事業拡大の最大の制約要因が人材不足であることが示された。一方で、人材育成や車両更新は重要と認識されながらも十分な投資ができておらず、特に小規模ではその傾向が顕著である。事業者の関心は DX や新規事業よりも、人材・安全・設備といった事業基盤の維持・強化に向けられている。
鉄軌道事業	最重要投資先として 1 位に挙げられた割合が多いのは「安全対策・安全投資」であった。上位 4 位以内に挙げた割合が多いのは「人材育成・教育」「従業員の処遇改善」となった。自由記述では、安全輸送の確保は公共交通事業者としての最優先責務であるとする回答が多くみられた。また、車両、線路、電路設備、変電所等の老朽化対策への

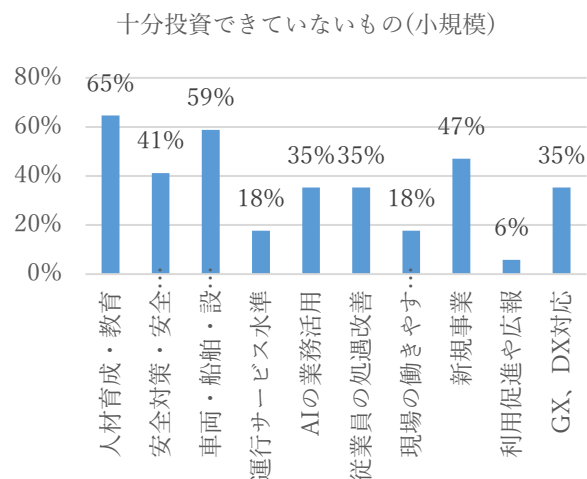
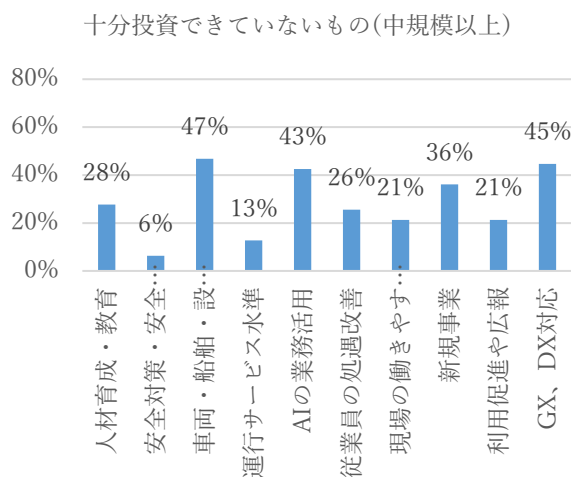
	言及も多く、安全確保と設備更新は一体的な課題として認識されている。一方、設備投資については十分投資できていないとする回答が最も多く、中規模以上では73%に達した。人材育成や処遇改善も重要な課題として挙げられるものの、人材不足以上に老朽化したインフラの更新が最大の経営課題となっている。
旅客船事業	最重要投資先として1位に挙げられた割合が多いのは「安全対策・安全投資」「船舶・設備投資」「人材育成・教育」であった。自由記述では船舶の老朽化や船員不足に関する回答が多く、特に船舶更新については事業拡大のための投資というよりも、安全運航や航路維持のための必要投資として捉えられていた。また、船員の高齢化や有資格者不足への懸念も強く、人材育成や処遇改善は船員確保・定着の観点から重視されている。事業者の関心は新規投資による成長よりも、安全な運航体制の確保と事業継続に向けられている。

<重要度の高い投資先の選択順位>

※回答選択肢の重要度合いが把握できるように、回答者は重要と考える順に選択肢に第1位から順番に順位をつける方式とした。第5位以降は回答数が少なくなるためグラフは第1位から4位まで表示する。

<バス事業>





※n 値 中規模以上バス 58 小規模バス 28

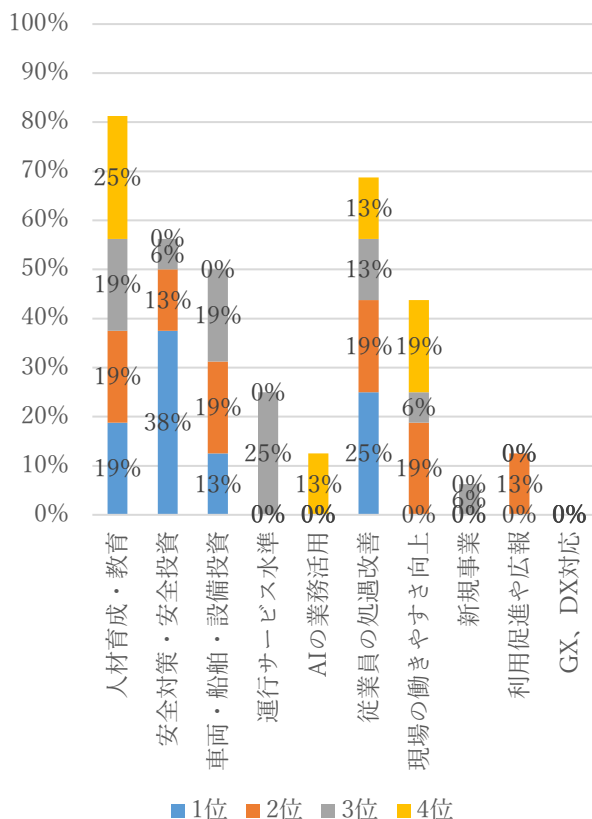
<最重要の投資先項目を選んだ理由> (内容を変えず抜粋)

- ▶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に見受けられる。
- ▶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う「健全な経営サイクル」が回ります。
- ▶人の量ではなく、質の重要性がより増し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する。

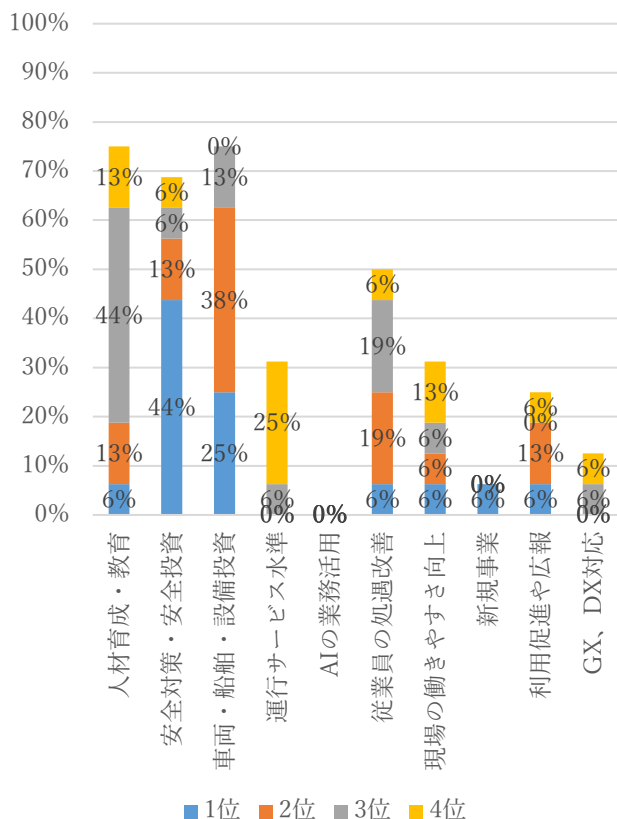
※別冊資料 26 ページおよび 28 ページをご覧ください

<鉄軌道事業>

重要度の高い投資先(鉄軌道)(中規模以上)

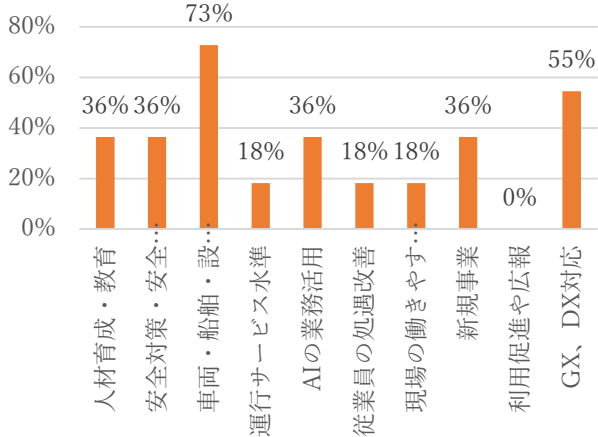


重要度の高い投資先(鉄軌道)(小規模)

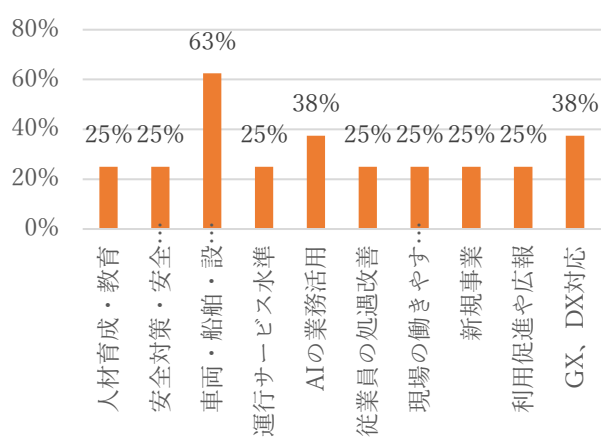


※n 値 中規模以上鉄軌道 16 小規模鉄軌道 16

十分投資できていないもの(中規模以上)



十分投資できていないもの(小規模)



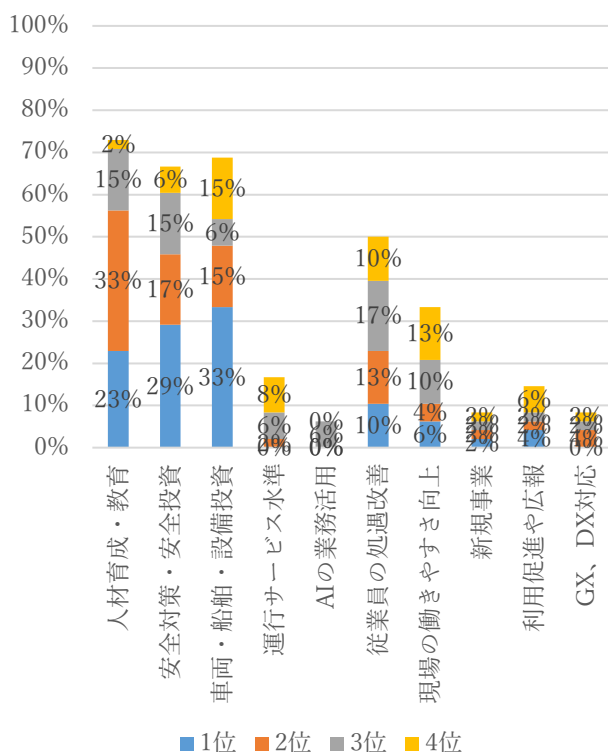
<最重要の投資先項目を選んだ理由> (内容を変えず抜粋)

- ▶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
- ▶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ため
- ▶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ため

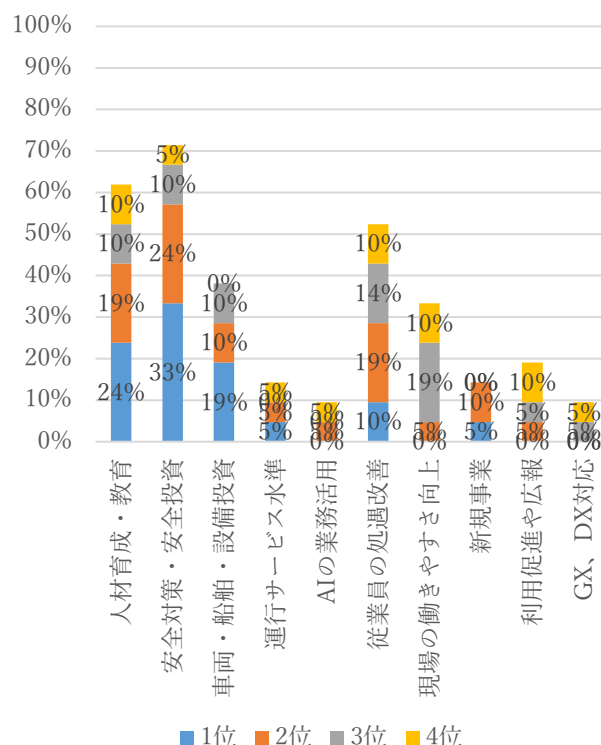
※別冊資料 56 ページおよび 58 ページをご覧ください

<旅客船事業>

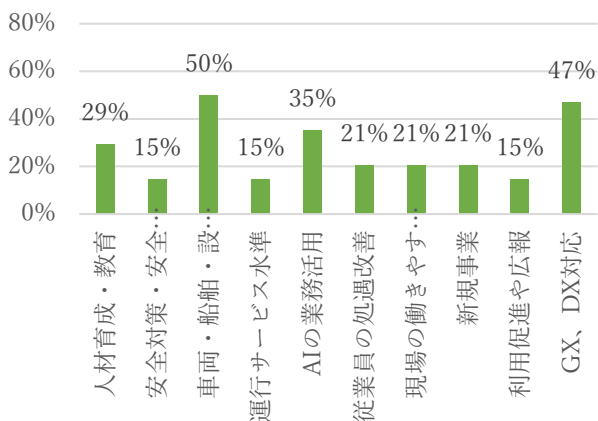
重要度の高い投資先(旅客船)(中規模以上)



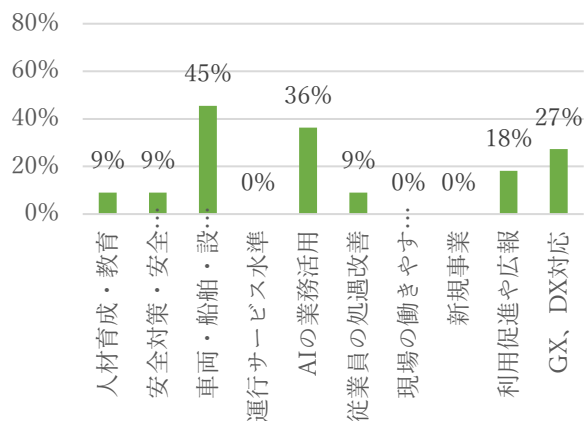
重要度の高い投資先(旅客船)(小規模)



十分投資できていないもの(中規模以上)



十分投資できていないもの(小規模)



※n 値 中規模以上旅客船 48 小規模旅客船 21

<最重要の投資先項目を選んだ理由> (内容を変えず抜粋)

- ▶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為。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
- ▶従業員の働きやすさなどをもっ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
- ▶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)

※別冊資料 86 ページおよび 88 ページをご覧ください

4.3.4 燃料の調達について

19. 燃料の調達について、主としてどのような形で購入していますか。(単一回答のみ)

①石油元売り会社、または元売り系列会社から購入している（系列玉）

②燃料販売会社・商社・地元の燃料業者から購入している（業転玉）

燃料について、継続的に確保できる見通しは立っていますか（単一回答のみ）

①安定して確保できる見通しがある

②必要量確保にあたり、条件付きで購入せざるを得ない状況

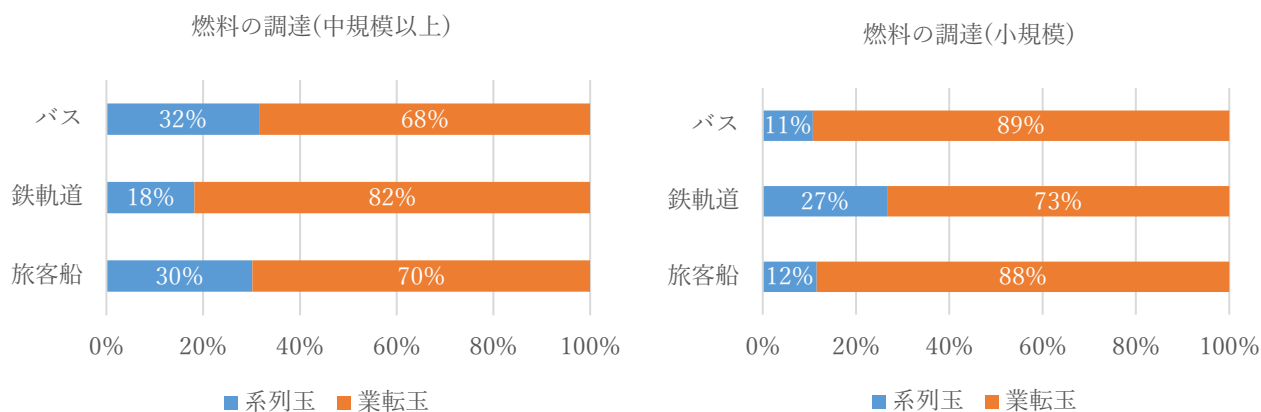
③安定した調達先がなく、燃料確保が喫緊の課題

燃料の調達先は、各事業とも「燃料販売会社・商社・地元の燃料業者」に依存し、多くの事業者は安定して確保できる見通しを有しているが、旅客船事業では調達リスクはやや高い状況にある。

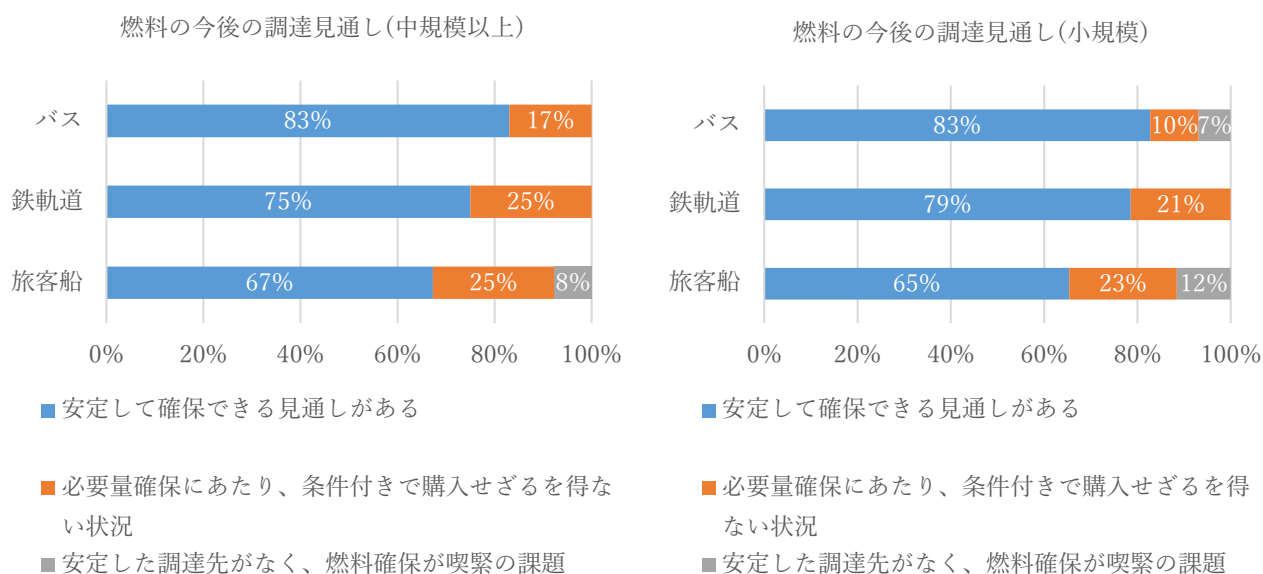
石油元売り系列以外から燃料を調達しているのは、バス事業で特に小規模では89%、鉄軌道事業は中規模以上では82%、小規模で73%、旅客船事業は中規模以上で70%、小規模で88%となった。一方、継続的な燃料調達見通しは「安定して確保できる」が事業規模を問わず回答の6割以上みられる。中東情勢により一部で燃料調達に支障が生じたものの、多くの事業者は燃料を安定的に確保できる見通しを有しているが、旅客船事業はバスや鉄軌道事業より「安定して確保できる」回答割合が低く、「燃料確保が喫緊の課題」も中規模以上で8%、小規模で12%みられ、燃料調達リスクはやや高い状況にある。

<特筆すべき点>

バス事業	特に小規模事業者において業転玉への依存度が高く、89%が元売系列以外から燃料を調達している。燃料調達の見通しについては中規模以上と小規模ともに83%が安定確保できるとしており、業転玉への依存が直ちに供給不安につながっている状況は確認されなかった。中東情勢悪化による燃料供給への影響が懸念されるものの、燃料不足によりバス運行の継続が脅かされるような深刻な状況には至っていない。
鉄軌道事業	中規模以上で82%、小規模で73%が業転玉を利用し、事業規模を問わず業転玉による燃料調達が広く定着している。また、約8割が燃料を安定して確保できる見通しを有しており、燃料確保が喫緊の課題とする回答は見られなかった。一方で、2割超の事業者が必要量確保のため条件付きでの購入を余儀なくされており、燃料不足そのものよりも調達条件や価格面での影響が生じている可能性がある。
旅客船事業	中規模以上で70%、小規模で88%が業転玉から燃料を調達しており、特に小規模事業者でその傾向が強い。燃料調達の見通しは安定して確保できるが6割台にとどまり、バス・鉄軌道事業より低い。また、燃料確保が喫緊の課題とする割合が10%前後みられたことから、旅客船事業者はバスや鉄軌道事業と比べ相対的に燃料調達リスクが高い状況にある。



※n 値 中規模以上：バス 57、鉄軌道 11、旅客船 53 小規模：バス 28、鉄軌道 15、旅客船 26



※n 値 中規模以上：バス 59、鉄軌道 12、旅客船 52 小規模：バス 29、鉄軌道 14、旅客船 26

4.3.5 社内の業務改革の取組み

20. AI 活用含め、社内の業務改革として、現在取組んでいる、あるいは今後取り組もうとしていることがありますか（複数回答可）

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

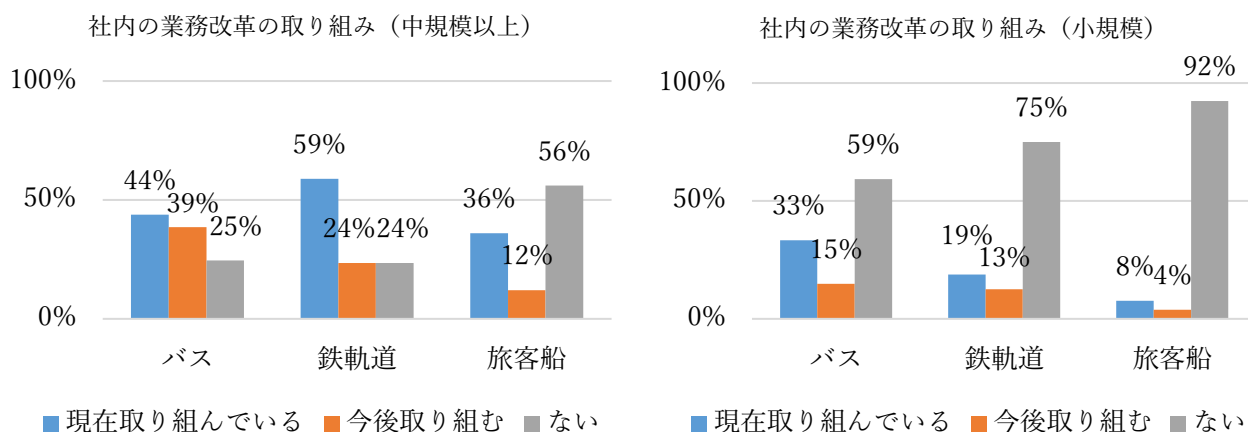
社内の業務改革は、小規模な事業者と旅客船事業で取組みが低調。

「現在取組んでいる」は、中規模以上ではバス事業は 44%、鉄軌道事業は 59%、旅客船事業 36%だが、小規模ではバス事業で 33%など、いずれも小規模な事業者は各事業とも取組みが低調であった。特に旅客船事業は「予定なし」が、中規模では 56%、小規模は 92%と高く、バスや鉄軌道事業よりも取組みが低調なままで、過去調査からも変化していない。

<特筆すべき点>

バス事業	社内の業務改革に「現在取組んでいる」は中規模以上の事業者で 5 割だが、小規模な事業者はおよそ半分で、「予定なし」が 5 割と、小規模な事業者は取組みが低調。【現在
------	--

	あるいは今後取り組む内容】自動・遠隔点呼の導入、ダイヤ・仕業作成業務への AI 活用、AI 予約システムを活用したデマンド交通運営など、人手不足への対応を目的とした業務自動化・高度化への関心が特に高かった。また、キャッシュレス決済やデジタルチケットの拡大、乗降データ収集や運行管理システム導入など、データ活用を前提とした DX も進展している。特に AI については、研修や利用環境整備に加え、具体的な業務への適用を検討する段階へ移行しており、今後の公共交通 DX を牽引する動きとして注目される。【取り組まない理由】資金不足よりも、人材不足やノウハウ不足といった推進体制上の課題が目立った。特に「何から始めるべきかわからない」「専門人材がいない」「詳しい社員が不在」など、DX や AI 活用への関心はあるものの、具体的な導入方法や推進体制の構築に課題を抱えている状況がうかがえる。※別冊資料 16-17 ページをご覧ください
鉄軌道事業	「現在取組んでいる」は中規模以上の事業者は 4 割だが、小規模な事業者は 3 割で、「予定なし」が 5 割、小規模な事業者は取組みが低調である。【現在あるいは今後取り組む内容】生成 AI や社内限定 AI の検討など、バックオフィス業務を中心とした業務効率化への取組が進められている。また、改札機の故障予測に代表される設備保守への AI・データ活用は、鉄軌道事業特有の取組として注目される。利用者向けでは、MaaS 連携、デジタルチケット、交通系 IC カード、多言語対応など、デジタル技術を活用した利便性向上やインバウンド対応が進められ、業務効率化と利用者サービス向上を両立する方向性がうかがえる。【取り組まない理由】資金不足や投資効果への慎重な判断が主な理由として挙げられた。特に、設備更新や情報提供システムに関しては、予算確保が難しいとしている。また、「必要性を感じない」「効果がわからない」など、導入効果を十分に見極めたうえで判断しようとする傾向がうかがえる。さらに、一部では自治体との調整を制約として挙げており、業務改革には財政面に加えて組織的な意思決定プロセスも影響していることが確認された。 ※別冊資料 46-47 ページをご覧ください
旅客船事業	「予定なし」が事業規模にかかわらず 6 割と最多で、バスや鉄軌道事業よりも取組みが低調。【現在あるいは今後取り組む内容】Web チケットやキャッシュレス決済の導入など、販売業務のデジタル化が中心的な取組である。また、タブレット端末や AI を活用した文書作成や情報発信など、業務効率化に向けた取組もみられた。利用者サービスでは多言語対応やデジタルチケットの導入が進み、観光需要やインバウンド需要への対応を意識した動きが特徴的である。 【取り組まない理由】人材不足や資金不足に加え、「必要性を感じない」「現状維持で支障がない」とする回答が比較的多くみられた。また、「何をすればよいかわからない」「AI 活用方法がわからない」といった知識・ノウハウ不足を挙げる回答や、離島航路を中心に利用者の高齢化を背景としてデジタル化需要が限定的であることや、「船員が使いこなせない」「業務特性に適合しない」といった意見もみられた。 ※別冊資料 76-77 ページをご覧ください



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

（４）国や行政への期待とお考え

4.4.1 国や自治体に期待する支援や制度

21. 国や自治体に期待する支援や制度は何ですか、該当するものに順位をつけてください
（順位は途中まででも結構です。その他の場合は具体的にご記入ください）

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

1 位を選ばれた項目について期待される理由を具体的にご記入ください（自由記述）

国や自治体に期待する支援や制度として、1 位に挙げられた割合が多いのは、各事業とも「損失補填や補助金拡充への期待」であった。加えて鉄軌道事業は「車両・設備投資への補助」の期待が強く、旅客船事業は「燃料費補助」への期待が強い。

「損失の補填、各種補助金の拡大」は、中規模以上のバス事業の 46%、鉄軌道事業の 56%、旅客船事業の 47%がこれを挙げた。「補助金拡充」や「損失補填」を求める背景は、人口減少による需要減少、人件費・燃料費・修繕費の高騰、車両・船舶等の更新費用増大であり、多くの事業者が自主努力のみでの経営維持は困難としている。また、バス事業では運転士不足への対応が、鉄軌道事業では老朽設備更新が、旅客船事業では離島航路維持と船舶更新が特に重要な課題として挙げられた。さらに、一部事業者からは制度改革を求める意見もみられ、財政支援と合わせた持続可能な事業運営の仕組みづくりへの期待が強い。

<特筆すべき点>

バス事業	最も期待する制度や支援として 1 位に挙げられた割合が多いのは、「損失の補填、各種補助金の拡大」で、中規模以上の 46%、小規模の 63%がこれを挙げた。その背景に
------	--

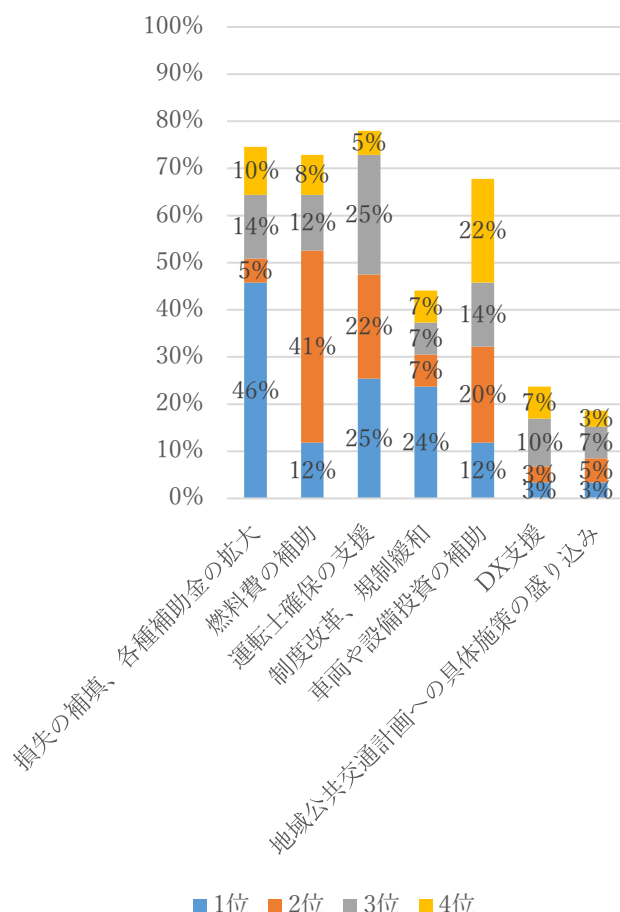
	は、人口減少による利用者減少や人件費・燃料費の高騰があり、多くの事業者が自助努力のみでの路線維持は困難と認識している。また、深刻化する運転士不足への対応を求める声も多く、待遇改善や人材確保支援の必要性が指摘された。さらに、上下分離や公有民営化など、財政支援にとどまらない制度改革を求める意見もみられ、持続可能な地域公共交通の実現に向けた抜本的な制度設計が求められている。
鉄軌道事業	最も期待する制度や支援として1位に挙げられた割合が多いのは、「損失の補填、各種補助金の拡大」で、中規模以上の56%、小規模の41%がこれを挙げた。4位までの合計では「車両・設備投資への補助」が突出している。その背景には、施設・車両の老朽化や更新費用の増大に加え、利用者減少や物価高騰による経営環境の悪化がある。特に地方鉄道では、事業者単独での設備更新や路線維持が困難との認識が強く、財政支援の拡充に加えて、上下分離方式など行政がより主体的に関与する制度改革を求める意見が多くみられた。これは、鉄軌道事業者が鉄道を民間事業であると同時に地域を支える社会インフラとして捉えていることを示している。
旅客船事業	最も期待する制度や支援として1位に挙げられた割合が多いのは、「損失の補填、各種補助金の拡大」で、中規模以上の47%、小規模の42%がこれを挙げた。4位までの合計では「燃料費補助」への期待が特に大きい。その背景には人口減少や利用者減少により運賃収入のみでの航路維持が困難となっている実態がある。とりわけ離島航路や生活航路を運営する事業者からは、住民の移動手段を維持するための継続的な財政支援を求める声が多く聞かれた。また、燃料費高騰の影響を強く受ける事業特性から燃料費補助へのニーズも高く、さらに老朽化した船舶の更新や新造船建造に対する支援を求める意見も目立った。旅客船事業者は、経営支援に加え、地域・離島の生活を支える公共交通インフラとして航路を維持するための支援を強く求めている。

<国や自治体に期待する支援や制度の選択順位>

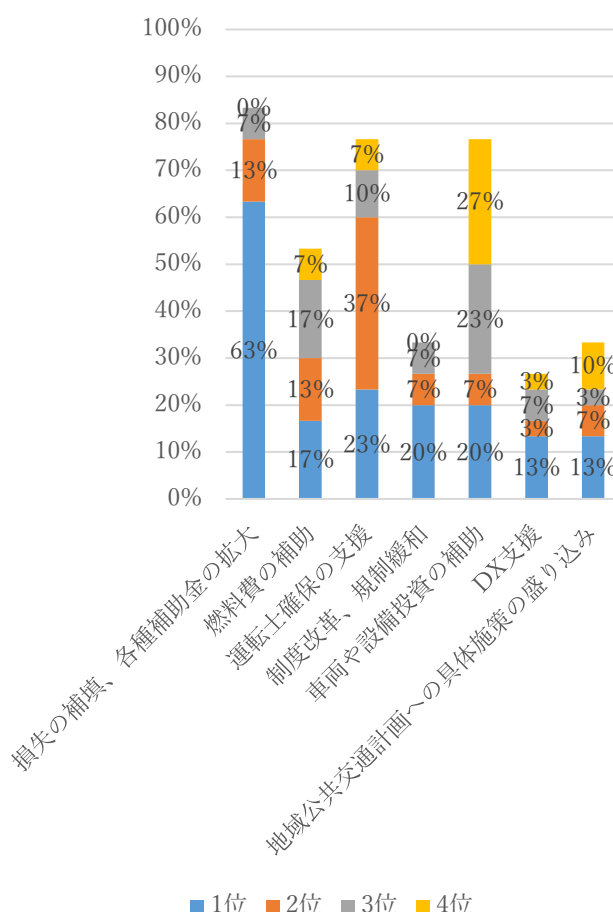
回答選択肢の重要度合いが把握できるように、回答者は重要と考える順に選択肢に第1位から順番に順位をつける方式とした。第5位以降は回答数が少なくなるためグラフは第1位から4位まで表示する。

<バス事業>

期待する支援や制度(バス)(中規模以上)



期待する支援や制度(バス)(小規模)



※n 値 中規模以上 47 小規模 26

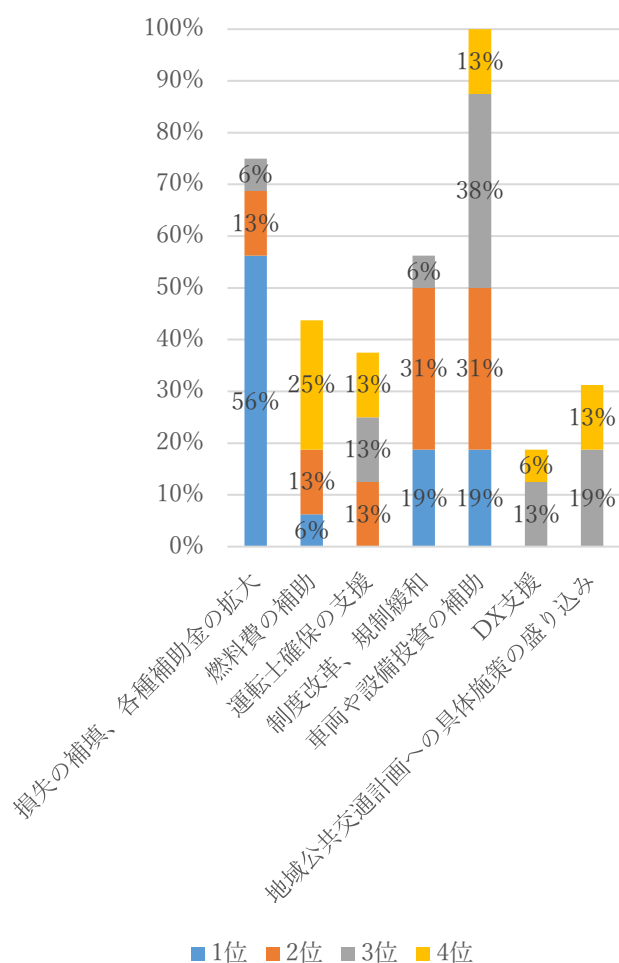
<最も期待する項目を選んだ理由> (内容を変えず抜粋)

- ▶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。将来も地域交通をしっかりと守っていける持続可能な制度設計を現在官民で検討している
- ▶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ています
- ▶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。

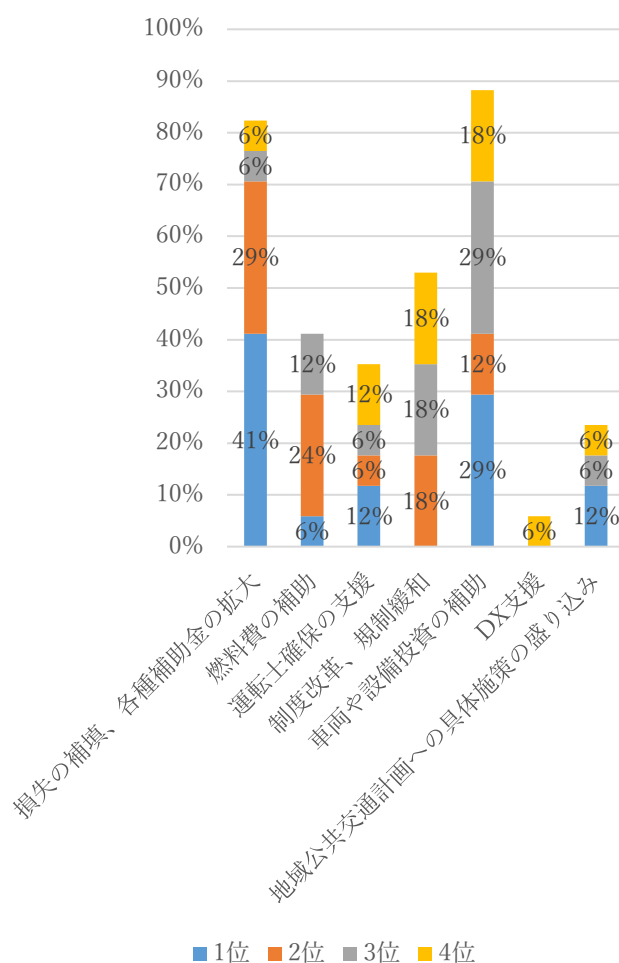
※別冊資料 19-24 ページをご覧ください

< 鉄軌道事業 >

期待する支援や制度(鉄軌道)(中規模以上)



期待する支援や制度(鉄軌道)(小規模)



※n 値 中規模以上 18 小規模 14

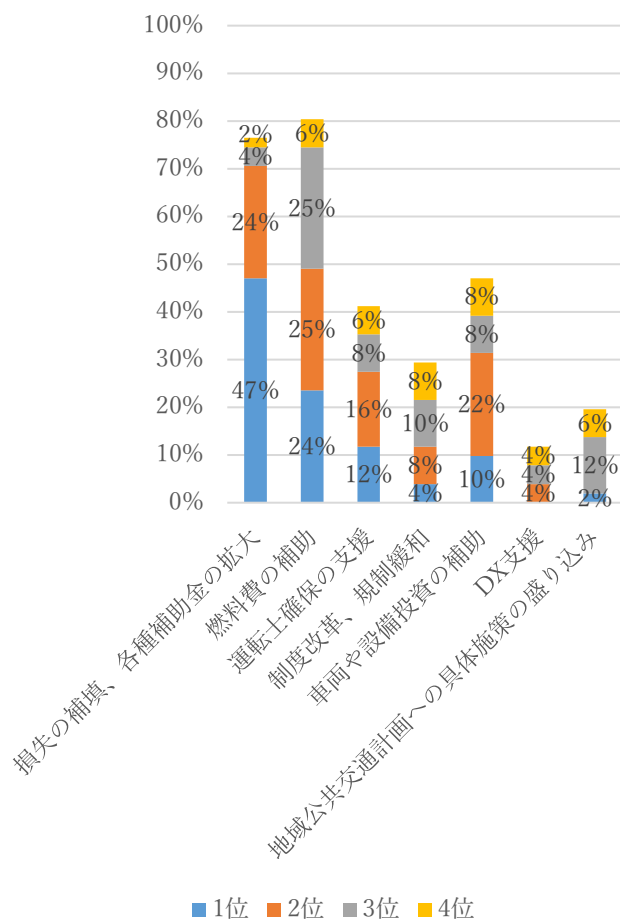
< 最も期待する項目を選んだ理由 > (内容を変えず抜粋)

- ▶ 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
- ▶ 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
- ▶ 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
- ▶ 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

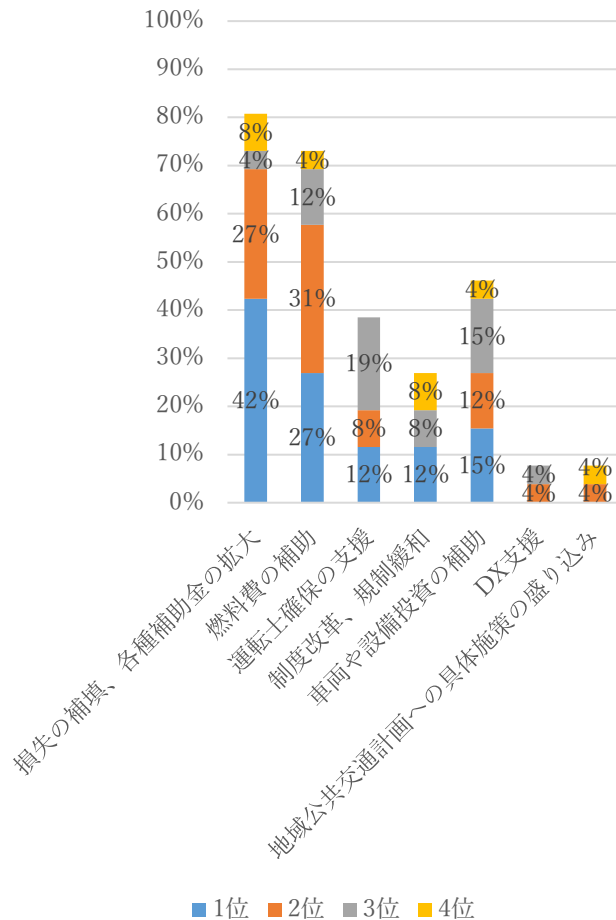
※別冊資料 49-54 ページをご覧ください

<旅客船事業>

期待する支援や制度(旅客船)(中規模以上)



期待する支援や制度(旅客船)(小規模)



※n 値 中規模以上 39 小規模 31

<最も期待する項目を選んだ理由> (内容を変えず抜粋)

- ▶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
- ▶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
- ▶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。
- ▶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。事業者にも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。

※別冊資料 79-84 ページをご覧ください

4.4.2 自治体や異業種との連携による成果

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

<自治体との連携で>

①成果が出ている（具体的内容_____）

②今後成果が期待できる（具体的内容_____）

③成果なし（その理由_____）

<他の事業者や団体との連携で>

①成果が出ている（業種と具体的内容_____）

②今後成果が期待できる（業種と具体的内容_____）

③成果なし（その理由_____）

自治体や異業種との連携は、特に鉄軌道事業で事業規模を問わず「成果が出ている」とする回答が、自治体や異業種ともに高いことが特徴的である。一方で「成果なし」と回答した事業者からは、自治体との連携機会の不足や自治体財政の制約、政策の継続性確保の難しさなどが課題として挙げている。

特に旅客船事業では連携そのものが十分に行われていないケースが見られる。また他の事業者や団体との連携による成果および期待事例の多くは、商業、観光、教育、福祉、雇用等の幅広い分野での連携によるもので、地域全体を巻き込んだ異業種連携が公共交通の維持・活性化において重要な役割を果たしていることが示唆される。

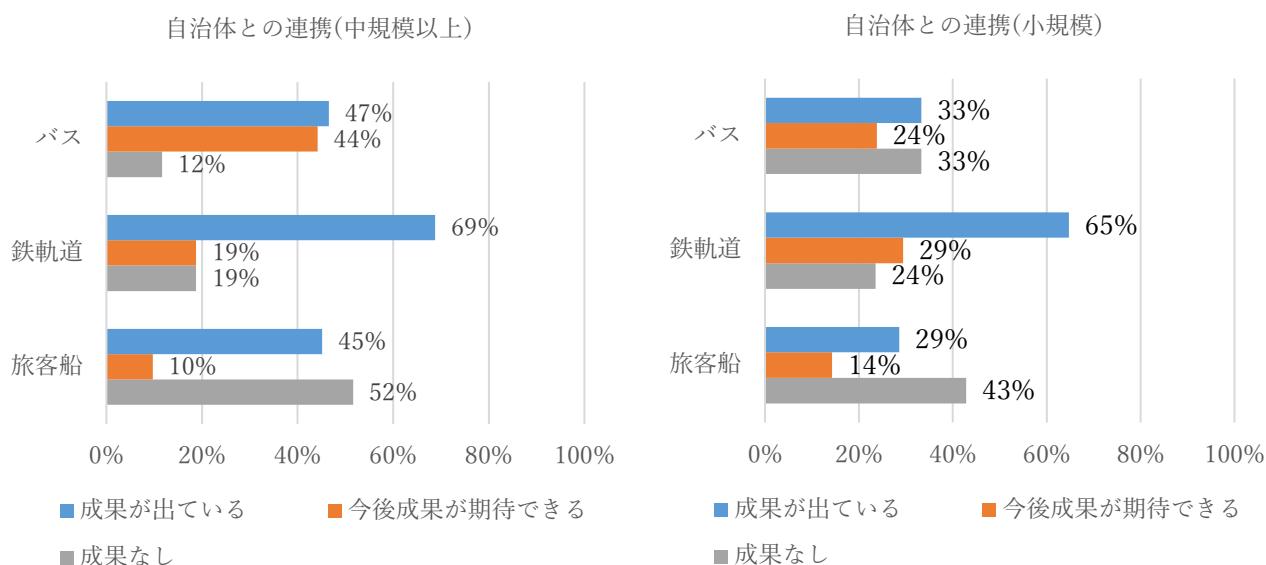
<自治体との連携による成果>

自治体との連携は、利用促進、人材確保、経営安定化、観光振興など多様な成果を生み出しているほか、AI デマンド交通や自動運転、共同経営など次世代の地域交通づくりへの発展も期待されている。一方で、「成果なし」の回答からは、自治体との連携機会の不足や自治体財政の制約、政策の継続性確保の難しさなどが課題として挙げられた。特に旅客船分野では連携が十分に行われていないケースが見られた。

<特筆すべき点>

バス事業	「成果がでている」は、中規模以上では 47%、「今後成果が期待できる」が 44%となった。具体的な成果では、高齢者施策や通学支援等による利用促進、人材確保支援、EV バス導入や車両更新などが多く挙げられた。また今後は、共同経営、AI デマンド交通、自動運転、ライドシェアなど、地域交通ネットワーク全体の再構築に向けた取組への期待が大きい。自治体との連携は従来の財政支援や利用促進にとどまらず、地域交通を持続可能なものへ転換するための共創の段階へ進みつつある。
鉄軌道事業	「成果がでている」は、中規模以上では 69%、小規模で 65%とバスや旅客船事業より大幅に高い。具体的な成果では、上下分離方式の導入や経営安定化交付金、設備投資支援など、事業基盤の強化に関する取組が多く挙げられた。また、MaaS やキャッシュレス決済導入、パーク・アンド・ライド整備など、利便性向上に向けた取組も進展している。さらに、観光列車の運行やロケツーリズム、沿線イベントなど、地域振興や観光振興への波及効果も確認された。
旅客船事業	「成果がでている」は、中規模以上では 45%、小規模で 29%だが、「成果なし」が中規模以上では 52%、小規模で 43%で、バスや鉄軌道事業より大幅に高い。具体的な成果では、観光振興や誘客キャンペーン、船内イベント、ロケツーリズムなどによる交

	流人口の拡大が多く挙げられた。また、航路補助制度の見直しや船舶建造支援、離島航路維持に向けた支援など、事業継続を支える取組も重要な成果となっている。一方で、「成果なし」の理由としては自治体との連携機会の不足や財政制約が挙げられた。
--	--



※n 値 中規模以上：バス 43、鉄軌道 16、旅客船 31 小規模：バス 21、鉄軌道 17、旅客船 14

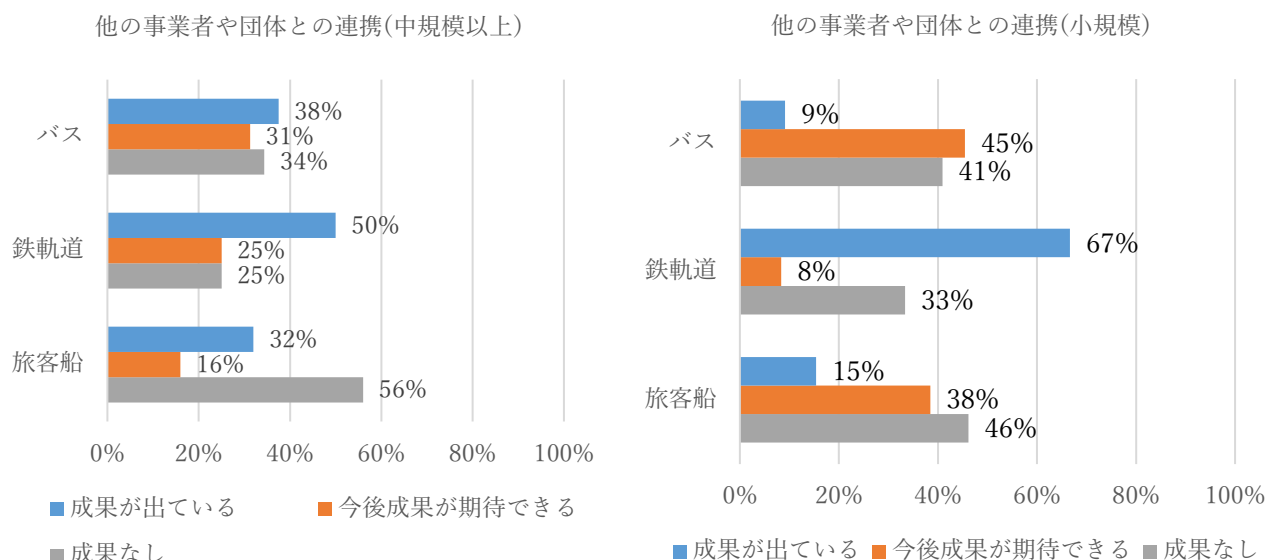
<他の事業者や団体との連携による成果>

バス事業では共同経営や MaaS、オンデマンド交通等を通じた経営効率化や事業変革への期待が大きく、鉄軌道事業は共通定期券や他交通機関との連携による移動利便性向上への期待がみられる。一方、旅客船事業では宿泊事業者や観光事業者、他交通機関との連携による観光需要創出が成果・期待の双方で中心となっている。また、成果事例および期待事例の多くは交通事業者同士に限らず、商業、観光、教育、福祉、雇用等の幅広い分野との連携によるものであり、地域全体を巻き込んだ異業種連携が公共交通の維持・活性化において重要な役割を果たしている。

<特筆すべき点>

バス事業 ※別冊資料 18 ページをご覧ください	連携の目的として観光誘客よりも経営効率化や人材確保、地域交通維持に関する取組が多くみられた。具体的には、共同運行や共同経営、路線再編、オンデマンド交通などによる効率化に加え、運転士確保に向けた採用連携も実施されている。また、MaaS や AI 活用型モビリティ、自動運転等の新技術を活用した連携への期待も大きい。連携先は交通事業者に限らず、商業施設、学校、医療機関、観光事業者など多岐にわたり、地域課題の解決に向けた異業種連携が進展している。
鉄軌道事業 ※別冊資料 48 ページをご覧ください	沿線地域や他交通事業者との連携による成果が多くみられた。特に、大学や地域団体とのイベント実施、沿線施設との協力など、小規模な連携でも成果が生じている点が特徴的で、共通定期券やデジタルチケット、IC カード、タッチ決済の導入など、他交通機関との連携による移動利便性向上に関する取組が多くみられた。さらに、観光事業者や地域イベントとの連携による需要創出も進められており、鉄軌道事業者では「地域との協働」と「交通ネットワークの一体化」が連携の主要な目的となっている。
旅客船事業	連携の成果および今後の期待は、主に観光需要の創出に関するものが中心であった。宿泊施設、飲食店、旅行会社、観光団体等との連携に加え、鉄道や航空など他交通機

※別冊資料 78 ページをご覧ください	関との連携による周遊性向上の取組もみられ、映画やキャラクターコンテンツとのコラボレーション、修学旅行や団体旅行の誘致など、地域の観光資源を活用した取組が特徴的である。これらの連携は船舶利用の増加にとどまらず、地域経済や観光振興への波及効果も期待されており、旅客船事業者においては地域活性化と一体となった異業種連携が重要な役割を果たしている。
---------------------	--



※n 値 中規模以上：バス 32、鉄軌道 8、旅客船 25 小規模：バス 22、鉄軌道 12、旅客船 13

4.4.3 制度や運営の面で改善

23. 貴社が黒字経営を実現するために、上下分離や公設民営・公設民託などの制度がある中で、現状の制度や運営の面で改善が必要だと思うことをご記入ください

また、現状の制度にこだわらず地域公共交通に対して財政支援以外に国・地方自治体からどのような支援制度があるといいと考えますか

黒字経営を実現するための現状制度や運営面の改善では、事業や事業規模を問わず、人口減少や人材不足、燃料費・設備更新費の高騰等を背景として、独立採算による公共交通事業の継続は極めて困難との認識が広く共有されている。また、期待する支援制度として、単なる赤字補填にとどまらず、経営努力や利用促進が利益向上につながる制度設計、人材確保対策、運賃制度の柔軟化、設備更新支援の充実など、持続可能な事業運営を可能とする制度改革を求める声が多い。

公共交通を社会インフラとして位置付け、公設民営や上下分離方式等の導入・拡大を含む公的関与の強化を求める意見が多数を占めた。また、単なる赤字補填にとどまらず、経営努力や利用促進が利益向上につながる制度設計、人材確保対策、運賃制度の柔軟化、設備更新支援の充実など、持続可能な事業運営を可能とする制度改革を求める声が多い。特に地方部では、公共交通の維持を事業者単独の責任とするのではなく、国・自治体・事業者が役割を分担しながら支える仕組みの構築が必要であるとの認識が共通している。

<特筆すべき点>

バス事業	運転士不足を最も深刻な経営課題として認識する意見が多数寄せられた。特に採用支援、免許取得支援、処遇改善など人材確保に関する支援への期待が大きい。また、地
------	--

	方部では独立採算による事業継続は困難との認識が広く共有されており、公設民営や上下分離など公共交通を社会インフラとして維持する仕組みの検討を求める声が目立った。さらに、経営努力が報われる補助制度への見直し、運賃制度や規制の柔軟化、車両更新支援、需要創出に向けたまちづくりとの連携など、財政支援にとどまらない総合的な政策対応を求める意見が多くみられた。
鉄軌道事業	人口減少による利用者減少が進む中、独立採算による事業継続は困難との認識が広く共有されている。特に上下分離方式や公設民営など、公的主体がインフラを保有し運営を支える仕組みへの期待が大きく、公共交通を社会インフラとして維持すべきとの意見が多数みられる。また、車両・線路・信号設備等の老朽化に伴う更新投資や修繕費への財政支援拡充を求める声が多く、現行制度が新規投資中心で維持更新への支援が不足しているとの指摘や、さらに、鉄道事業の持続には運行支援だけでなく、沿線開発や企業誘致、移住促進など、まちづくりと一体となった利用者基盤の維持・拡大が不可欠との認識が示されている。
旅客船事業	船員不足と船舶更新費用の増大が経営上の最大の課題として認識されている。特に船長・機関長等の専門人材の確保・育成に対する支援を求める声が多く、資格取得支援や人材バンクの創設など、人材確保施策への期待が大きい。また、新造船建造費の高騰や中古船不足を背景に、船舶更新への公的関与を求める意見が目立ち、公設民営や公設民託など、自治体が船舶を保有し民間が運航を担う仕組みへの期待も大きく、さらに、燃料価格高騰への対応や離島航路維持のための支援継続・拡充、港湾施設の更新、観光振興や二次交通整備による需要創出など、航路維持を地域政策全体の中で支える必要性が強く認識されていることが特徴である。

<現状の制度や運営面で改善が必要と思うこと>（内容を変えず抜粋）

バス事業 ※別冊資料 19-24 ページをご覧ください	▶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 ▶現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 ▶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 ▶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。
---	---

鉄軌道事業 ※別冊資料 49-54 ページをご覧ください	▶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。 ▶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 ▶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。 ▶①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。②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%を目途）の撤廃を検討いただきたい。③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。
旅客船事業※ ※別冊資料 79-84 ページをご覧ください	▶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と ▶現時点では営業黒字が確保できており上下分離や公設民営のスキームは検討しておりません。一方で、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。当社はLNGフェリーを日本で初めて導入しておりますが、今後も環境対応には前例のない投資・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。 ▶まず喫緊の課題として、収支改善のためにもしっかりと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る。しかし、国庫補助航路のため、協議が必要 ▶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。

<財政支援以外に国・地方自治体に期待する支援制度>（内容を変えず抜粋）

バス事業	▶①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)による運転士不足を理由とした退出意向の場合は自治体の承認を不要とすべきである。②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。③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。 ▶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を可能にして運転手の拘束時間を減らす。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)。3. 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。 ▶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 ▶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
鉄軌道事業	▶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。 ▶地域公共交通の責任主体は地方自治体にあるという認識の上に立って、地域公共交通計画の実現に向けた施策・事業を展開していただきたいと考える。 ▶自社で施設などの社員募集をするも、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 ▶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ことであつたり、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。

旅客船事業	▶港湾設備（栈橋）の整備。1市のみでなく県あるいは国で予算を確保し、老朽化で危険性が高まった栈橋の改修や付け替えを急いでもらいたい。船舶や船員が確保できても栈橋が機能不全に陥っては島民の生活等に大きな影響を及ぼす ▶全国的に地域公共交通は利用者の減少が続き、収益が悪化。これにより設備投資を抑制せざるを得ず、先送りにしてきた結果「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 ▶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。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の原資の補填を要望する ▶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。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る ▶船員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
-------	---

（５）貴社の事例と経営に向けた想い

4.5.1 苦労している事例や成果の出ている事例、その要因

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

今回の調査から見てきたのは、公共交通事業者が厳しい経営環境や深刻な人材不足に直面しながらも、地域の移動を守るために懸命な努力と創意工夫を続けている姿である。

事業者から最も多く寄せられたのは、人材確保に関する切実な声であった。バス事業では「新たに数名採用しても同数が定年退職や離職でいなくなる」「若年層の応募がほとんどなく、40代・50代の中途採用に頼らざるを得ない」といった声が聞かれた。また、旅客船事業では「本来4人体制が必要だが2人で運航している」「船員不足のため、休日が確保できず運休せざるを得ない」といった深刻な実態も報告されている。さらに、運転士や船員だけでなく整備士の確保も難しくなっており、人手不足は単なる採用の問題ではなく、公共交通サービスそのものの維持を脅かす段階に入っていることがうかがえる。

一方で、人材確保に向けた新たな挑戦も始まっている。SNSを活用した採用活動によって応募者数が増加した事例や、路面電車とバスの両方を運転できる「二刀流乗務員」の募集により比較的若い世代の応募を集めた事例、大型二種免許取得費用の支援制度を創設した事例などが報告された。人材確保を個々の事業者の努力だけに委ねるのではなく、免許取得支援や職業の魅力発信などを社会全体で進めていく必要性が示されている。

また、多くの事業者が利用者減少への危機感を示していたが、その背景には人口減少や少子高齢化とい

う地域社会全体の構造変化が存在する。鉄道事業者からは「主な利用者である高校生の減少が経営に大きな影響を与えている」との声があり、離島航路では「島の人口減少に歯止めがかからず利用者也減少している」という意見が寄せられた。公共交通は人口減少の影響を直接受ける存在である一方、交通が維持されなければ地域の暮らしや定住環境も維持できない。交通政策はもはや交通だけの問題ではなく、地域づくりそのものの課題として考える必要がある。

設備の老朽化も深刻な問題となっている。バス事業者からは「車両更新が進まず修繕費が増大している」「良い車両を導入すると償却費が経営を圧迫するため更新できない」という声が聞かれた。鉄道事業者からは「老朽化した車両の故障が頻発しているものの更新財源が確保できない」、旅客船事業者からは「中古船すら確保が難しい」「船だけでなく栈橋の老朽化も進んでいる」といった実情が報告されている。安全な輸送サービスを維持するためには、日々の運行支援だけでなく、車両や船舶、施設の更新を支える仕組みの充実が求められる。

その一方で、厳しい環境の中から数多くの好事例も生まれていることは注目に値する。鉄道事業者ではワイン列車や地酒列車の運行、アニメとのコラボレーション、体験運転イベントなどを通じて新たな利用者層を開拓している。旅客船事業者では、市民向けの運賃割引制度を導入した結果、地域住民が観光客を連れてくるようになり、新たな利用創出につながった事例もあった。また、バス事業者では交通系 IC カードやクレジットカードのタッチ決済導入により利便性向上を図ったほか、自動点呼や自動券売機の導入によって業務効率化と人手不足対策を進めている。

これらの成功事例に共通しているのは、公共交通を単なる移動手段としてではなく、観光、地域経済、まちづくりと一体的に捉えている点である。実際に、「交通事業単独ではなく、まちづくりや経済政策と結び付けて取り組むことで将来への展望が見えてきた」という旅客船事業者の声も寄せられている。また、交通事業者、自治体、タクシー事業者、企業などが連携して交通空白対策に取り組む事例や、送迎バスと路線バスを融合させる新たなビジネスモデルも報告されており、業界や組織の垣根を越えた連携が新たな可能性を生み出している。

今回の調査で明らかになったのは、公共交通事業者が人材不足、人口減少、設備老朽化、燃料高騰といった複合的な課題に直面しながらも、地域の移動を守るために挑戦を続けているという事実である。しかし同時に、こうした課題はもはや事業者の経営努力だけで解決できる段階を超えていることも明らかになった。

バス事業	別冊資料 29 ページをご覧ください
鉄軌道事業	別冊資料 59 ページをご覧ください
旅客船事業	別冊資料 89 ページをご覧ください

4.5.2 公共交通事業経営に向けた想い

公共交通事業経営に向けた想いを自由にご記入ください

今回、公共交通事業の経営に向けた想いについて自由記述で回答を求めたところ、バス、鉄軌道、旅客船を問わず、多くの事業者から切実な声が寄せられた。

回答全体を通じて最も強く感じられたのは、地域の移動を支えることに対する強い使命感である。多くの事業者が、自らの事業を単なる営利事業ではなく、住民の通勤・通学・通院や買い物を支える社会インフラとして捉えていた。特に地方部や離島部においては、公共交通が地域住民の生活そのものを支える基盤であり、地域の維持存続に不可欠な存在であるとの認識が共通して見られた。

一方で、経営環境に対する危機感も極めて強い。人口減少や少子高齢化の進展による利用者減少に加え、運転士や船員などの人材不足、物価高騰、設備更新負担などが重なり、多くの事業者が将来への強い不安を抱えていることがうかがえた。なかには、自助努力のみでは事業継続が困難であるとの率直な声や、現行制度の下では持続的な経営に限界があるとする意見も少なくなかった。

特に印象的であったのは、「公共交通は公共のものである以上、社会全体で支えるべきである」という考え方が、事業規模や交通モードを問わず広く共有されていたことである。道路や上下水道などと同様に、公共交通を社会インフラとして位置づけるべきとの意見や、国・自治体によるより積極的な関与や支援を求める声が数多く寄せられた。これは単なる補助金要望ではなく、人口減少時代における公共交通政策のあり方そのものの見直しを求める問題提起として受け止める必要がある。

その一方で、事業者は行政への支援要請だけを行っているわけではない。AI や ICT 技術の活用、MaaS の推進、他交通モードとの連携、交通ネットワーク全体の最適化など、新たな取り組みへの意欲を示す意見も数多く見られた。また、行政、地域住民、企業、教育機関など多様な関係者との連携を重視する声も多く、公共交通を支える仕組みを地域全体で構築していく必要性が強調されていた。

今回の自由記述からは、公共交通事業者が厳しい経営環境の中にあっても、なお地域を支える責任を果たそうと努力している姿が浮かび上がった。同時に、その努力だけでは地域公共交通を維持することが難しい段階に入りつつあることも明らかになった。

公共交通は単なる移動手段ではなく、地域社会の持続可能性を支える基盤である。今回寄せられた声は、公共交通の維持確保を事業者だけの課題として捉えるのではなく、国、自治体、住民、事業者が共に支える社会的課題として考える必要性を示しているといえる。

バス事業	別冊資料 30 ページをご覧ください
鉄軌道事業	別冊資料 60 ページをご覧ください
旅客船事業	別冊資料 90 ページをご覧ください

問い合わせ先

(一財) 地域公共交通総合研究所

Tel: 086-232-2110

Mail: info@chikoken.org