

第 8 回
公共交通経営実態調査報告書

2025 年 2 月

調査実施期間

2024 年 11 月 21 日～2024 年 12 月 24 日



一般財団法人 地域公共交通総合研究所

目次

はじめに	．．．	3
1. 調査の概要	．．．	5
2. 調査票	．．．	7
3. 調査結果（主要なポイントとサマリー）	．．．	10
4. 調査結果（データ）	．．．	12

はじめに

「赤字体質を襲ったコロナ禍の傷跡が依然として深い地域公共交通の実態が如実になった」

約 3 年に及んだ新型コロナウイルスによる世界的なパンデミックに見舞われ、窮地に立った地域公共交通も、2023 年 5 月の人流制限の解除から「2024 年問題」が適用されて 2 年目を迎え、地域公共交通事業者各社の経営も小康を取り戻しつつあり、何となく「喉元過ぎれば…」の感がある。

しかし、30 年以上の間、8 割以上が赤字経営を続けてきた日本の地域公共交通がこのコロナ禍を経て本当に小康状態にあるのか、このままの地域公共交通行政による支援体制で本当に経営の維持ができるのか、構造的問題は無いのかを深掘りすることを目的に、今回は、調査対象を従来の「ある程度の規模」の交通事業者 476 社から小規模事業者や第三セクター一社も含めて 1,105 社に拡大して調査した。

設問の回答で特徴的なことは、

- ・特に人手不足問題では、2020 年度と比べ従業員が減少した事業者が、バス事業は従来からの調査対象（バス保有台数 30 台以上）でほぼ 100% であり、鉄軌道は 6 割強、旅客船は約 5 割になっている。
- ・国や自治体の支援で損害をカバーしている企業が 5 割を占め、債務超過は 2 割と横ばい。コロナ禍の負債を自力では「返済困難」が 2 割、返済期間が「10 年以上」が 4 割でコロナ禍の傷跡は深い。
- ・ほぼ 100%の事業者が国や自治体の財源確保が必要と回答している。一方、1 割強の事業者は返済済と回答があり、返済についての見通しは 2 極化しており横ばい状態である。
- ・前向きな動きとしては EV 化や自動運転、キャッシュレスなどデジタル化の導入に 5 割が何らかで実施し、「今後取り組む」は 2 割と前向きな意見がみられることは明るい話題だ。人手不足に AI を活用したオンデマンドバスの試験導入や AI 対応電話やロボット点呼に取り組む事業者も出てきた。

今回調査から分析の補助ツールとして Open AI 「ChatGPT3o-mini-high」を使用した。

この結果、経営を圧迫する要因への自由記述（168 社）の内容は、以下のようなウエイトで分類している。

- ① 燃料高騰問題（37 社・22%）
- ② 人手不足問題（31 社・18%）
- ③ 人件費高騰問題（20 社・12%）
- ④ 利用者減少問題（20 社・12%）
- ⑤ 設備投資・修繕費の増加問題（17 社・10%）

また、行政の支援や制度改善へ期待への自由記述（143社）の内容は、

- ① 補助金・補助制度（30社・21%）
- ② 制度改善・規制緩和問題全般（26社・18%）
- ③ 燃料費補助（25社・17%）
- ④ 人材確保対策（18社・13%）
- ⑤ 車両購入・設備投資支援（15社・10%）

に分類したが、経営圧迫要因の現状や行政の支援や制度改善への大きな期待が窺える。

また、2024年問題に関する自由記述の頻出語句の分析から推定されたことは、厚労省の改善基準告示第5条で規定される「休息期間」が従来の8時間から、新たに9時間を下回ってはならないと変更されたことで、バス事業において特に顕著な影響があり、減便や始業時間の繰り下げ、及び終業時間の繰り上げの問題に直結していることである。今後さらに休息期間が延長されることは、バス業界の運営に大きな影響を与えるだろう。

更に今回のコロナ禍を通じ、国や自治体が地域公共交通の実態に危機感を共有し、事業者と共に維持していこうという機運が高まったことが、交通政策基本法に示されているとおり、国と自治体と市民と交通事業者で日本の交通を支えるという大きな流れに沿ってきたことが不幸中の幸だ。

アンケートの結果ではないが、地方鉄道の公有民営化に続いてバス事業では初めてと思われる公設民営が岡山市の公共交通網形成協議会でバス路線の支線で取り組まれることになったことも注目すべきことだ。

コロナ禍の災い転じて福となすには、30年以上赤字体質の地域公共交通事業者がぬるま湯を飛び出て一生懸命に経営努力すれば、公設（有）民営や民託制度のように黒字を出せるビジネスモデルに大きく変換することで、日本の地方創生の基盤づくりになるだろう。

国土交通省の「リ・デザイン政策」で現状の公共交通の課題が支援されていることは高く評価するが、設問でほぼ100%の事業者が国や自治体の財源を求め、9割が利益体質への制度改革を求め、自由記述でも回答全社182社のうち143社が、何らかの行政支援や制度改革を期待していることから分かるように、交通政策基本法第13条で「法制上又は財政上の措置」を講じなければならぬと明示されているとおり「運送法の改正」と「財源の確保」で「抜本的な利益体質が可能になる事業モデルの変換」に、すなわちリ・デザインからリ・ビルドに進むことを切に願っている。

(一財)地域公共交通総合研究所
代表理事 小嶋光信

1. 調査の概要

今回の第8回公共交通経営実態調査では調査対象を拡大し、従来からの調査対象 476 社と新たに拡大した調査対象 629 社の、合計 1,105 社へ調査票を発送した。全体では 182 社（従来調査対象 84 社、拡大調査対象 98 社）から回答があり回収率は 16.5%であった。従来の調査対象と拡大した調査対象は、別々に集計分析することで、母集団が変化することによる第1回からの調査結果の推移や、今回の調査結果自体に大きな影響を与えないようにしている。また調査対象によるちがいは、鉄軌道では業態の違い、バスと旅客船は規模の違いが見られ、拡大調査対象の事業者は比較的小規模であると言える。

交通モード	従来の調査対象と拡大した調査対象の違い
バス	同じ会員名簿を使用し乗合バスの所有台数基準を緩和した 所有台数の中央値に違いが見られ、従来の調査対象が 89 台、 拡大した調査対象は 11 台であった
鉄軌道	従来の事業者名簿に新たな名簿を追加した 従来の調査対象では中小が最多で半数、次いで第3セクターが 多い、拡大調査対象では第3セクターが最多で6割
旅客船	同じ会員名簿を使用し所有トン数を緩和した 所有トン数の中央値に違いが見られ、従来の調査対象が 773.5 トン、拡大した調査対象は 41.5 トンであった

回答された結果では、バス所有台数の中央値は従来からの調査対象が 137 台、拡大した調査対象 18 台、旅客船は所有トン数の中央値は前者が 708 トン、後者 54 トン、鉄軌道では前者は中小と第3セクターが多くとも4割、後者は第3セクターが最多で7割強であった。これにより回答された事業者においても、拡大した調査対象は比較的小規模な事業者であると言える。

<調査方法>

A4 調査票（設問数 18 問）を返信用封筒同封して郵送（前回回答事業者へはメールでも送付）、バスと鉄軌道など、複数の交通モード事業者へは、モードごとに発送

<調査対象と調査票発送数>

従来からの調査対象と発送数（第1回から第8回までの調査対象、第7回除く）

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6年10月）	220
一般社団法人日本鉄道運転協会 鉄道事業者名簿（2024年9月）	130
一般社団法人日本旅客船協会 会員名簿（令和6年7月）	126
合計	476

拡大した調査対象と発送数

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6年10月）※	227
一般社団法人日本鉄道運転協会 鉄道事業者名簿（2024年9月）	36
国土交通省 地域鉄道事業者一覧（R6.4.1現在）	
一般社団法人日本旅客船協会 会員名簿（令和6年7月）	366
合計	629

※バスでは、バスルート全国バス停・路線マップに掲載のないバス事業者は除外した

出典：<https://bus-routes.net/bus.php>

第8回全体の調査対象と発送数

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6年10月）	447
一般社団法人日本鉄道運転協会 鉄道事業者名簿（2024年9月）	166
国土交通省出典 地域鉄道事業者一覧（R6.4.1現在）	
一般社団法人日本旅客船協会 会員名簿（令和6年7月）	492
合計	1,105

<回収数と回収率（第8回全体）>

回収数 182 件、回収率 16.5%

バス	鉄軌道	旅客船	合計
75（従 38、拡 37）	29（従 21、拡 8）	78（従 25、拡 53）	182（従 84、拡 98）

※（ ）内の従は従来調査対象、拡は拡大調査対象の回収数を示す

管轄運輸管理局ごとの回収数

管轄局	回答数	管轄局	回答数	管轄局	回答数
北海道	15（従 8、拡 7）	北陸信越	11（従 6、拡 5）	中国	39（従 22、拡 17）
東北	11（従 4 拡 7）	中部	16（従 9、拡 7）	四国	13（従 2、拡 11）
関東	22（従 9 拡 13）	近畿	18（従 8、拡 10）	九州	37（従 16、拡 21）

※（ ）内の従は従来調査対象、拡は拡大調査対象の回収数を示す

<調査期間>

2024年（令和6年）11月21日から12月24日受け分まで

<報告書のグラフや表のスタイル>

- ・拡大した調査対象のグラフやコメントには比較的小規模事業者と記す
- ・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

2. 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：(_____)
◆メールアドレス：(_____ @ _____)
◆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. 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）
（要因 _____ ）（期待 _____ ）
また各種要因による経営的な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）

2. 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半分を切った ⑤3割以下

イ) 2025年3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

3. 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

(_____)

4. 公共交通に従事する運行・運航管理者は、不足していますか。

- ①不足している（定員の _____ %不足） ②不足していない

5. 運賃改定を行う計画がありますか

①すでに実施済（実施内容 _____ ）

②今後実施予定（予定内容 _____ ）

③予定なし（その理由 _____ ）

6. 働き方改革関連法の車両運転業務・運航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（_____）
7. 今年度の路線維持の考え方についてお聞きします
①路線廃止（_____系統）、減便（_____系統） 全系統数（_____系統）
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
8. 公共交通を維持するために国や自治体が財源を確保する必要があると思いますか
①そう思う（具体的な内容_____）
②思わない（具体的な理由_____）
9. 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、経済産業省の燃料油価格激変緩和措置の期間が終了することなどによる負担増加へ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（_____）
10. 民間金融機関や政府系金融機関からの借入金は予定通り返済していますか。また、金融機関からの何らかの要請はありますか（複数回答可）
①予定通り返済 ②返済猶予等を相談 ③追加担保等の要請あり ④要請なし
⑤その他（具体的な内容_____）
11. 地元自治体と路線・航路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（その理由_____）
12. 利用促進策で自治体からの人的や資金的な協力はありますか、また自治体と連携して成果がでていること、または今後成果がでそうなことがありますか
①自治体の協力あり（具体的な内容_____）
②成果事例があり（具体的な内容_____）
③ない（その理由_____）
13. 営業車両数の適正化や、営業拠点バス停などの統廃合、事務作業のペーパーレスなど社内の業務改革として、現在あるいは今後取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（その理由_____）

14. 貴社ではEV化などエネルギー転換による変革（GX）や、自動運転やキャッシュレス対応などデジタル技術による変革（DX）の導入について、現在あるいは今後取り組み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（その理由_____）
15. 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（その理由_____）
16. 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_____）
17. コロナ禍の損害の負担はどの程度可能ですか
- ①負担できない ②全額負担できる ③1/2程度 ④____程度
18. 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
- ①自力では返済困難 ②返済済 ③5年 ④10年以上

以上

3. 調査結果（主要なポイントとサマリー）

この報告書は、継続して調査した公共交通事業の実態から見える課題とその対策、事業改善の考え方、コロナ禍で被った損害の実態と今後の見通しの視点でまとめた。新たな知見としては、調査対象範囲を拡大したことで、比較的小規模事業者のより深刻な実態が浮き彫りになったこと、また主要な設問で定性的な言語分析を行ったことで、バス事業における人員不足の新たな課題と要因が見えてきた。

1) 公共交通事業経営の課題

燃料費の高騰による支出の増加などで内部留保が減少を続け、事業者全体で経営余力が失われつつある。また大型二種免許取得者数の減少というマクロ要因に加え、働き方改革関連法により、バス運転士の休息期間が2024年3月末までの継続8時間から2024年4月に継続9時間になったことで、結果的に一日あたりの運行能力が低下して減便などにつながるという、人員が確保できないことによる実態が見えてきた。人員不足はより深刻化しつつあり、事業規模の小さな事業者では組織的な改善ができなくなりつつある。

- ◆ 剰余金は減少を続け3モード全体では「6割以上ある」が2割と過去最低になる。「半分くらい」は増加し「3割以下」は横ばいで合わせて約5割、「債務超過」は2024年3月の調査以降は約2割の横ばいで推移しており事業者全体で経営余力が失われつつある。事業規模が小さいと剰余金の減少割合はより顕著になっている。(問2)
- ◆ バス事業は、従来からの調査対象（バス保有台数30台以上）で、ほぼ全ての回答が従業員は20年度比で減少したとしており、不足度が高まっている。減少割合は1~3割未満が最多の約5割だが、事業規模が小さいと3割以上の減少が多くなり影響はより深刻になっている。(問3)
- ◆ 管理者不足は事業規模が小さいとたちまち事業存続の危機となる。(問4)
- ◆ バス事業の2024年問題対策は労働時間の短縮よりも運転士の休息期間延長への対処が重要である。(問6)
- ◆ 事業規模が小さいと路線廃止がたちまち事業撤退に直結する可能性がある。(問7)
- ◆ 燃料費は高騰して高止まりのまま、特に旅客船では全支出に占める割合の高さが突出しており、影響が大きい状態が続いている。(問9)
- ◆ 金融機関からの借入金の「予定通り」の返済は約6割に留まっており、「返済猶予の相談」が1割弱見られる。(問10)

2) 損害回復への取り組み

国や自治体の支援頼みで事業が継続されている実態が顕著で継続している。自治体との存続に向けた協議の実施は回答の半数を占め、運賃値上げによる収支改善への取り組み努力が続いている。

- ◆ 経営を圧迫する主な要因は3モード共通して「人手不足」「人件費」「利用者減」「燃

料費」「物価高騰」が多く、労働力確保と運営コスト上昇での収益圧迫が経営に影響を与えていることが見える。また損害は9割以上カバーできるとする回答が3モード全体では最多だが、その内訳では国や自治体の支援で損害をカバーしているが約5割を占める実態がある。事業規模が小さくなるとこの割合が高くなる。(問1)

- ◆運賃改定は約9割で計画されているが、事業規模が小さくなると「予定なし」が増える(問5)
- ◆存続の協議は3モード全体で5割の事業者が実施しているが、鉄軌道と旅客船では低調のままで推移している。(問11)

3) 事業改善の考え方

公共交通の維持には国や自治体の財源確保や制度改革が必要な条件と位置づけ、自社内での業務改善や新規取り組みにより、事業の持続可能性を探る動きが活発化している。ただし事業規模が小さいと現状の対策に追われ、将来的な計画策定まで手が回らない実態が見える。

- ◆公共交通の維持への国や自治体の財源確保は、ほぼ全てが必要と回答している。(問8)
- ◆自治体からの協力ありは約5割だが、事業規模が小さくなると成果に繋げるまでには至っていない。(問12)
- ◆社内の業務改革、GXやDXの取り組みは「現在実施」が約5割、「今後取り組む」まで含めると約7割以上で、大半の事業者が意識している。事業規模が小さくなると取り組みの意向が弱くなる傾向が見える。(問13、14)
- ◆利益体質などの強化は「強く必要」が6割、「やや必要」と合わせて9割で、ほとんどの事業者が必要と考えている。事業規模が小さくなると必要とする意向が希薄になる傾向が見える。(問15)
- ◆外国人労働者の特定技能資格への自動車輸送業の追加は、「強く必要」と「やや必要」を合わせて7割超だが、必要とする中にも課題が指摘されている。(問16)

4) コロナ禍による損害回復の見通し

動静は沈静化しているかに見えるが、実態はいまだ半数で損害の負担は不能とし、回復見通しも10年以上とする見方が比較的多く、経営体力のない事業者から事業撤退が始まる危険性が残る。

- ◆コロナ禍の損害の負担は「負担不能」が約5割で最多だが、「全額負担できる」は23年6月調査までは1割未満で推移したが、24年5月調査で増加し今回は約2割となるなど、やや回復の兆しが見える。(問17)
- ◆コロナ禍で増加した負債の返済は「自力では返済困難」が約2割、「10年以上」が約4割とともに横ばいで推移し、大半で返済の見通しが立っていない。(問18)

4. 調査結果（データ）

問1. 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）
 （要因 _____ ）（期待 _____ ）

◆経営を圧迫する主な要因（自由記述の要約）

自由記述にはどのモードも共通して「人手不足」「人件費」「利用者減」「燃料費」「物価高騰」を要因とする記述が多く、労働力確保の問題が経営に大きな影響を与え、運営コストの上昇が収益を圧迫していることが見える。

自由記述内容の出現度合い<3モード全体>

経営を圧迫する要因	出現回数
燃料費の高騰	37回
人手不足（乗務員・運転手不足）	31回
利用者減少・人口減少	20回
人件費の高騰	20回
設備投資・修繕費の増加	17回
車両・施設の老朽化	13回
物価高騰	13回

<バス>

- ・人口減少で利用者減
- ・運転手不足
- ・コストの増加
- ・赤字路線の維持
- ・規制や法対応の負担
- ・環境対応への課題

<鉄軌道>

- ・経営圧迫要因
- ・施設・設備関連の問題
- ・人手不足の深刻化
- ・需要減少の影響
- ・運営面での課題

<旅客船>

- ・収入減少
- ・経費の増加
- ・人件費の増加
- ・人口減少の影響

比較的小規模事業者

<バス>

- ・運行経費の増加
- ・運転士不足
- ・利用者の減少
- ・財政問題

<鉄軌道>

- ・施設・老朽化
- ・地域の少子高齢化
- ・コロナ禍の影響
- ・コストの上昇
- ・運転士不足
- ・収入減と物価高

<旅客船>

- ・燃料費の高騰
- ・人件費増加
- ・人口減少と利用者減少
- ・船舶老朽化、修繕費増加
- ・安全対策や規制強化
- ・公共交通の運営上問題

◆期待する支援や制度改善の内容（自由記述の要約）

<バス>では、燃料費などの補助、新車導入支援や、労働環境の改善が特に期待され、<鉄軌道>では、補助制度の拡充、定期割引や車両購入への支援拡大、また上下分離方式の導入や、運賃設定の自由度を高める制度改善について、<旅客船>では、燃料費高騰や維持費増加への補助金、船の建造や検査にかかる費用を支援する仕組みや赤字航路への補助金見直しや船舶の更新支援が期待されている。

自由記述内容の出現度合い<3モード全体>

期待する支援や制度改善の内容	出現回数
補助金・補助制度の給付金	30回
制度改善・規制緩和全般	26回
燃料費補助・燃料重点対策	25回
人材確保・採用・継続改善	18回
車両購入・設備投資支援	15回
経費・投資負担軽減・一時支援	11回
手数料制度の柔軟化・手数料改定	10回

<バス>	<鉄軌道>	<旅客船>
<ul style="list-style-type: none"> ・運行・採算支援 ・補助金と資金支援 ・人材確保と待遇改善 ・制度の見直し ・公的関与の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・利益が出る制度の改善 ・運営・経営基盤の強化 ・上下分離方式の推進 ・インフラ、外部環境対応 ・観光や地域活性化支援 ・自治体の支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・補助制度の拡充: ・燃料費高騰への対応: ・船舶建造,維持管理支援: ・持続的な支援:

比較的小規模事業者

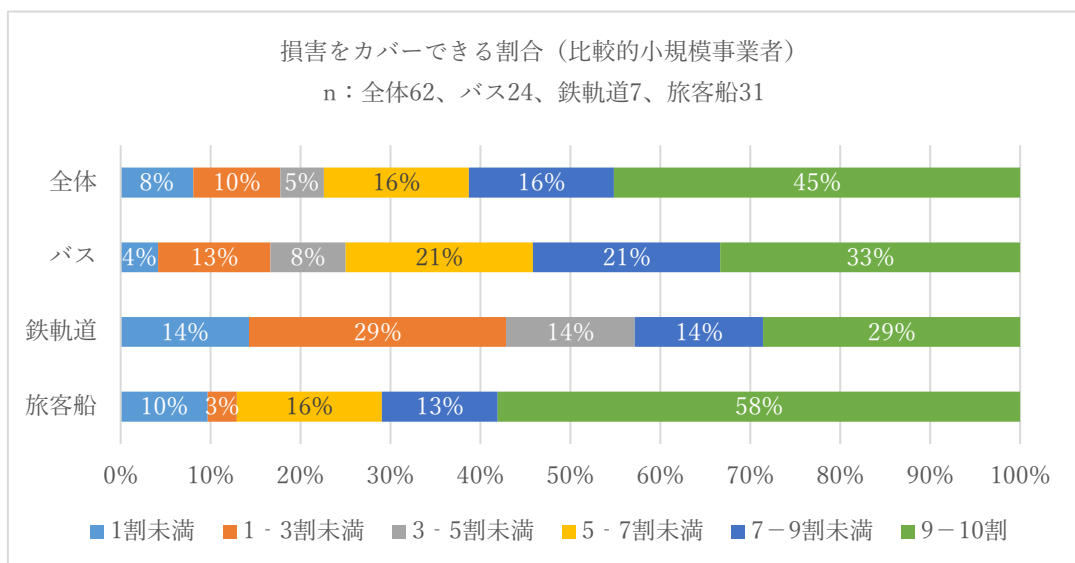
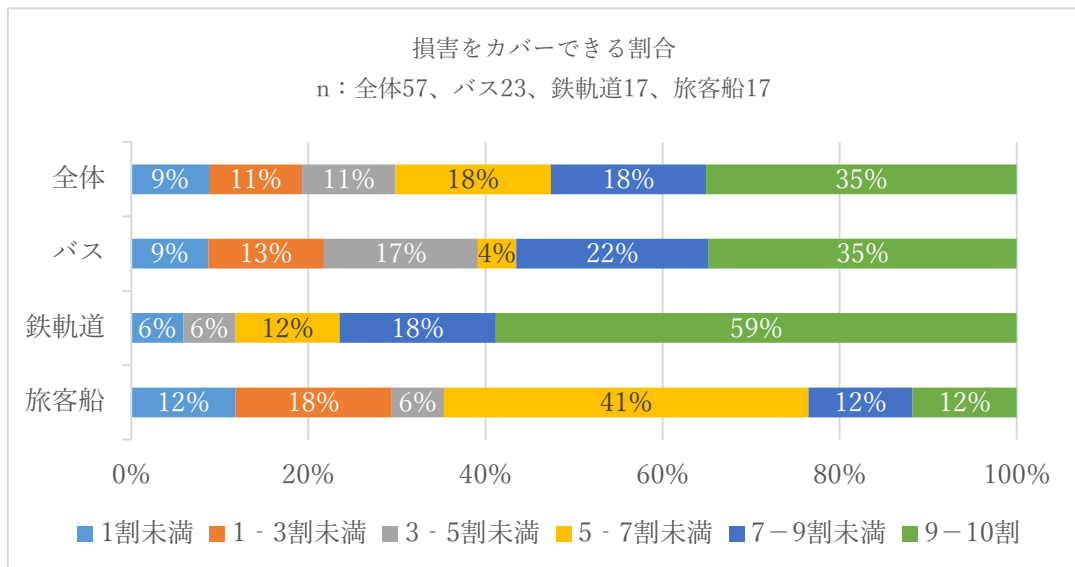
<バス>	<鉄軌道>	<旅客船>
<ul style="list-style-type: none"> ・財政支援 ・労働環境改善、人材確保 ・路線維持のための支援 ・公共交通利用促進に向けた取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ・補助率・補助対象メニューの拡充 ・補助金の増額 ・安定化政策・支援 ・財政支援の強化 ・直接的な支援や減税 	<ul style="list-style-type: none"> ・補助金・経済的支援 ・運営支援・規制緩和 ・地方活性化 ・環境対策 ・船舶に関する提案

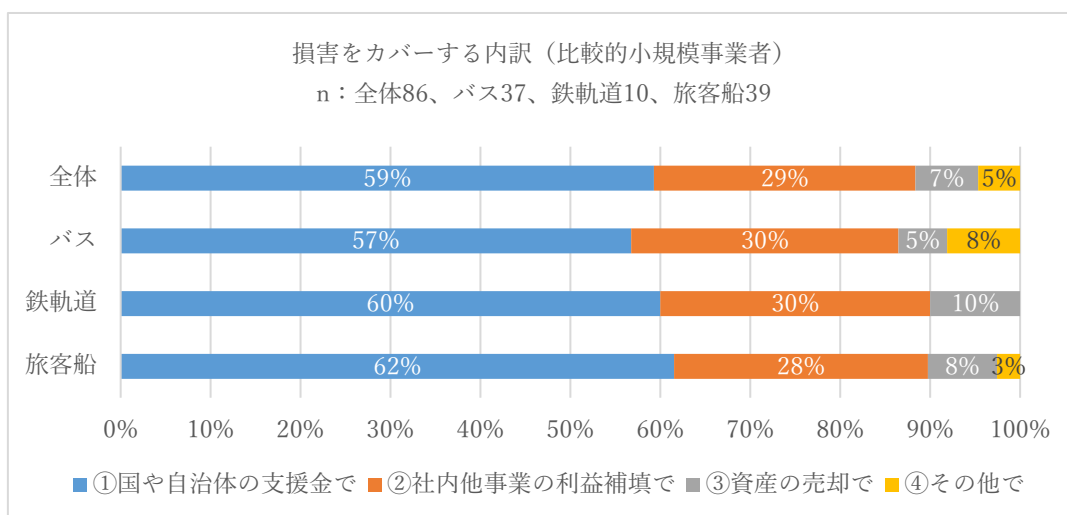
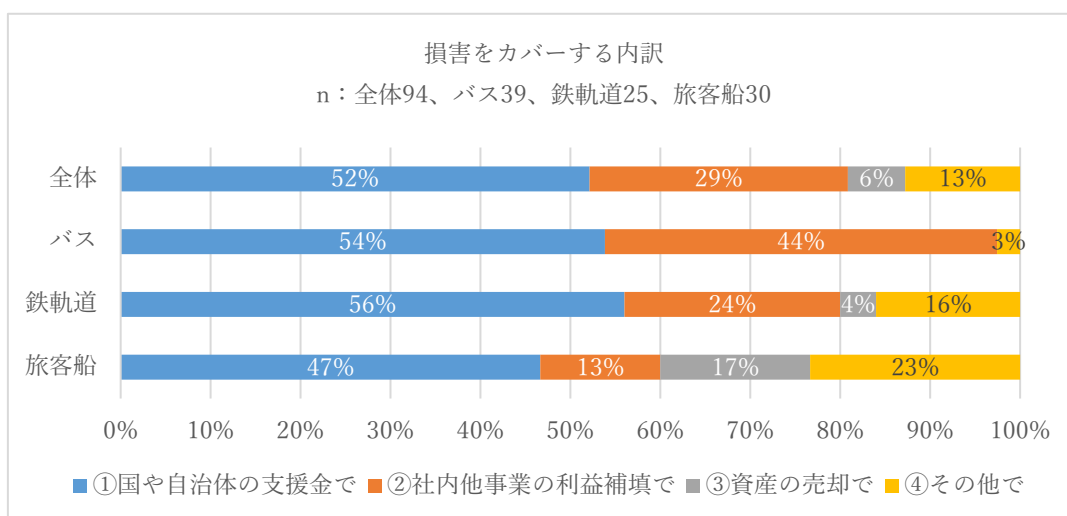
問1. 各種要因による経営的な損害はどのくらいカバーできていますか（__割程度）
カバーの内訳をお聞きします（複数回答可）

- 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）

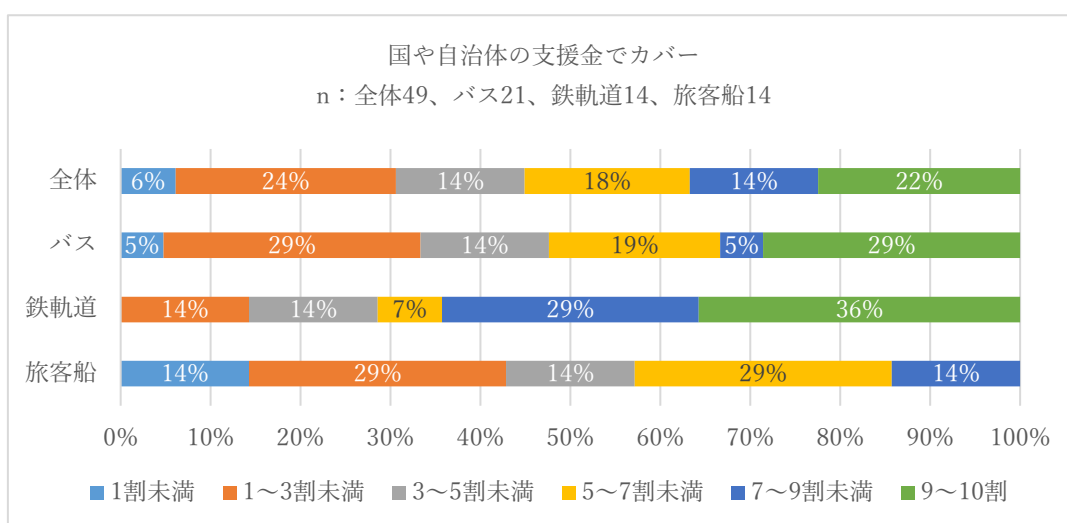
◆損害は9割以上カバーできるとする回答が3モード全体では最多だが、その内訳では国や自治体の支援で損害をカバーしているが約5割を占める実態がある。事業規模が小さくなるとこの割合が高くなる。

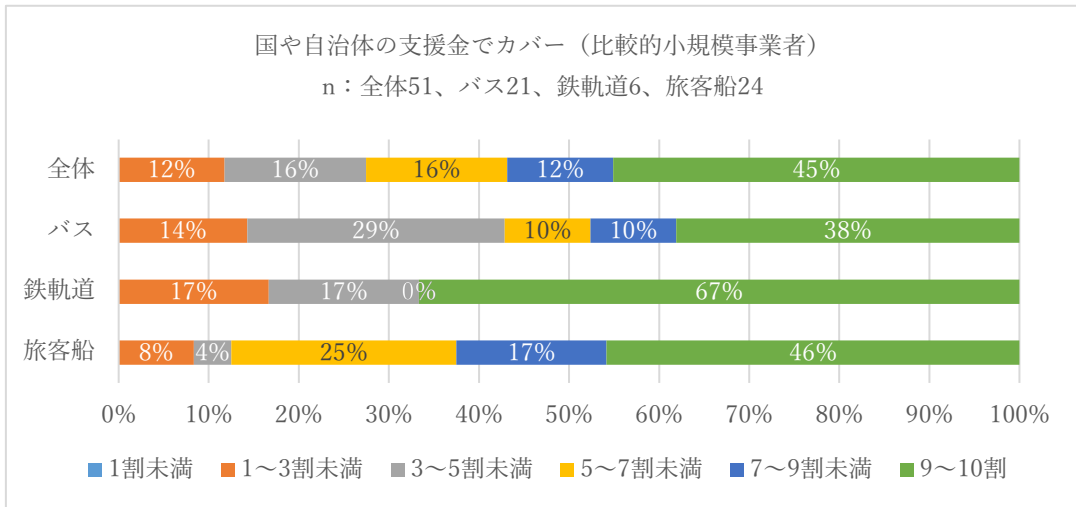
損害は「9～10割」カバーできるとする回答が3モード全体で最多を占める。損害カバーの内訳は「国や自治体の支援金」が3モードとも最多で約5割を占めており、半数は支援金により損害をカバーしている実態が見える。バスの「社内他事業の利益補填」44%と、旅客船の「資産売却」17%は他のモードより多く特徴的である。



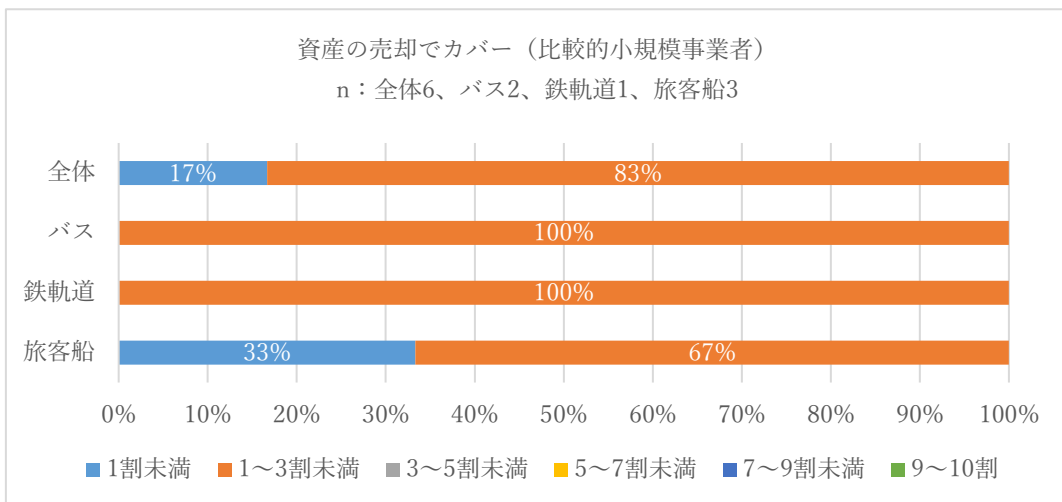
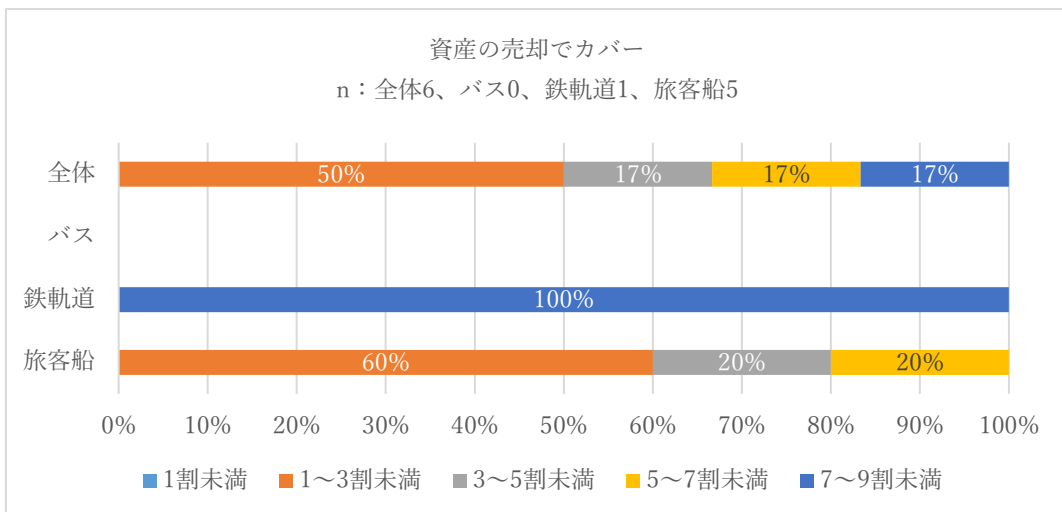


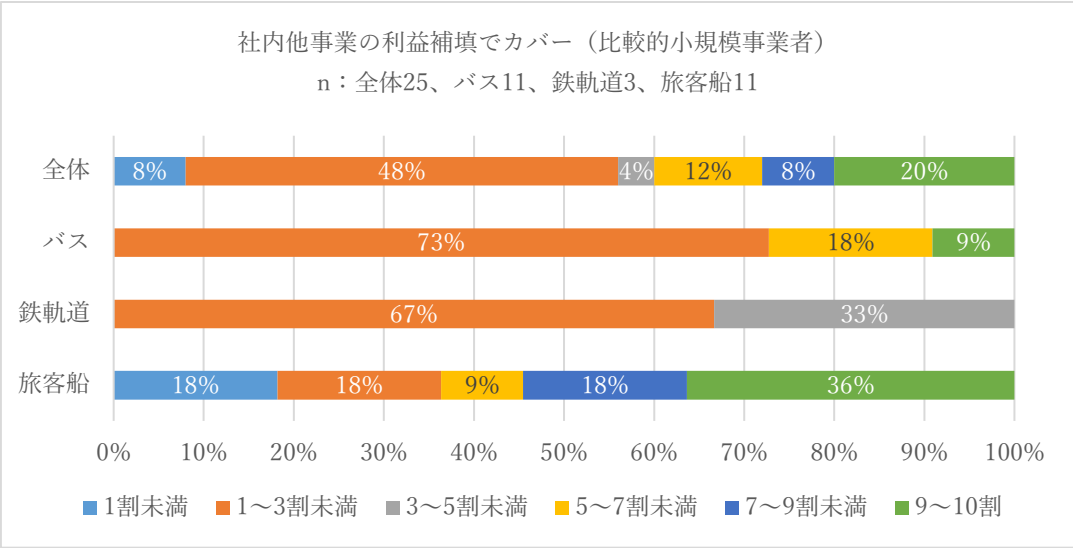
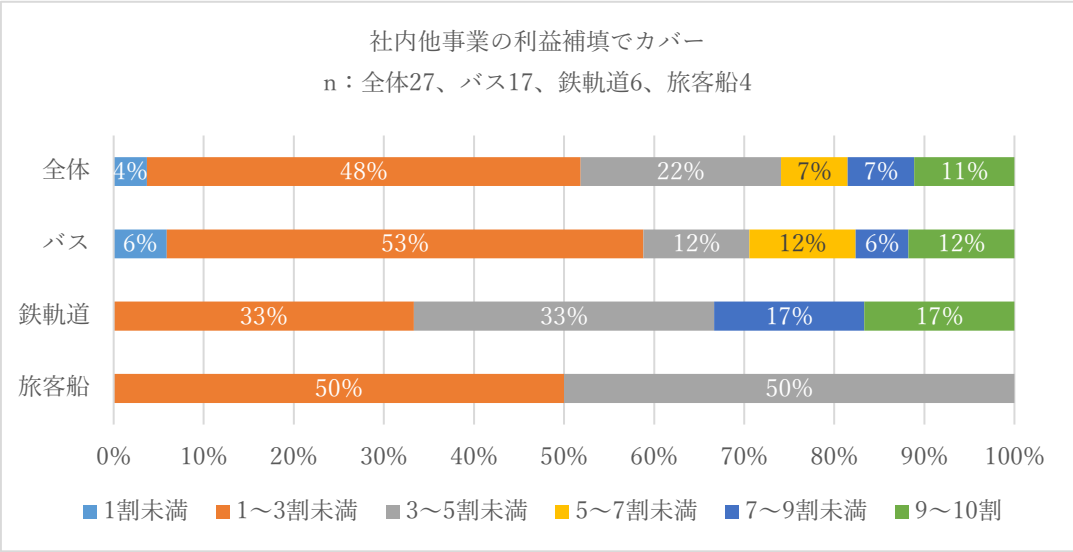
「国や自治体の支援金」でのカバー割合は、比較的小規模な事業者では各モードとも「9～10割」が最多で、「1割未満」は見られない。事業規模が小さくなるほど国や自治体の支援でしか損害をカバーできなくなっている傾向が見える。





「資産の売却」でのカバー割合は、3割以上の回答も比較的に見られるが、比較的小規模な事業者は「3割未満」が100%を占めており、資産の売却自体が少ないと思われる。





問2. 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半分を切った ⑤3割以下

イ) 2025年3月末(予測)

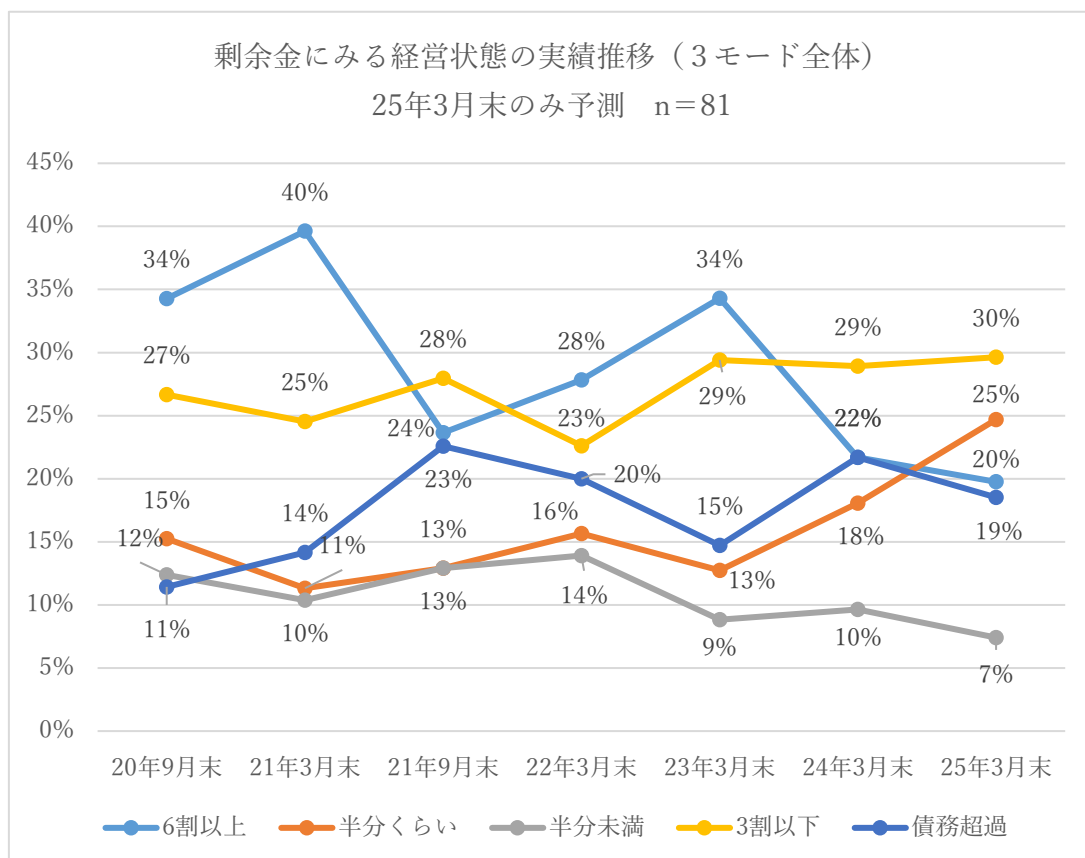
①債務超過 ②剰余金は6割以上ある ③半分くらい ④半分を切った ⑤3割以下

◆剰余金は減少を続け3モード全体では「6割以上ある」が2割と過去最低になる。「半分くらい」は増加し「3割以下」は横ばいで合わせて約5割、「債務超過」は2024年3月の調査以降は約2割の横ばいで推移しており事業者全体で経営余力が失われつつある。事業規模が小さいと剰余金の減少割合はより顕著になっている。

2025年3月末の予測まで含めて見ると、「剰余金6割以上」が20%まで減少し過去最低に、「半分くらい」が増加して25%、「3割以下」は横ばいのまま30%となっている。

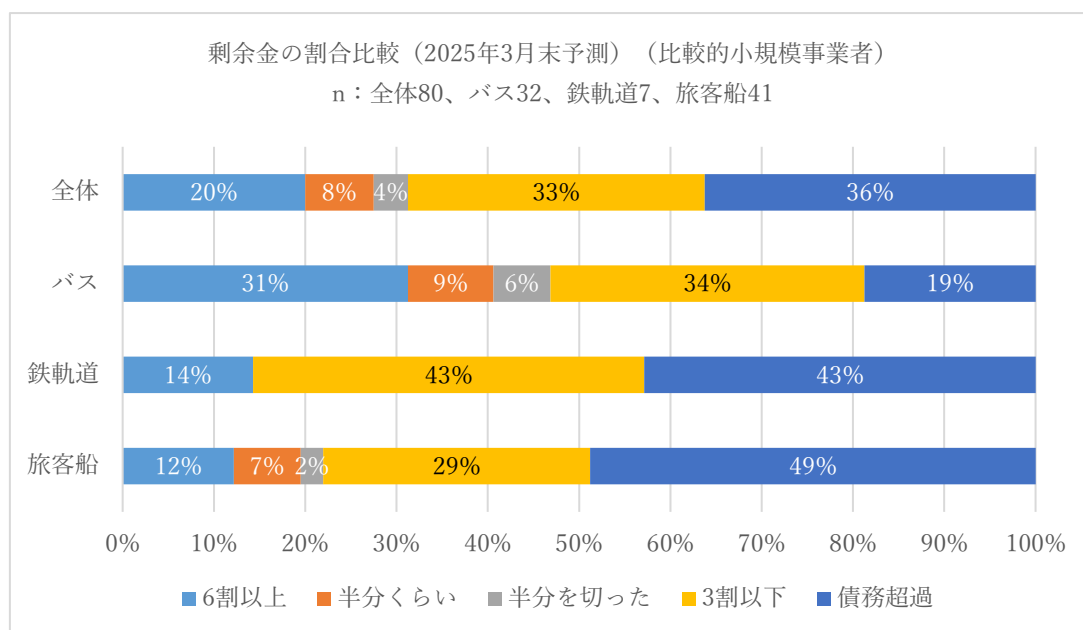
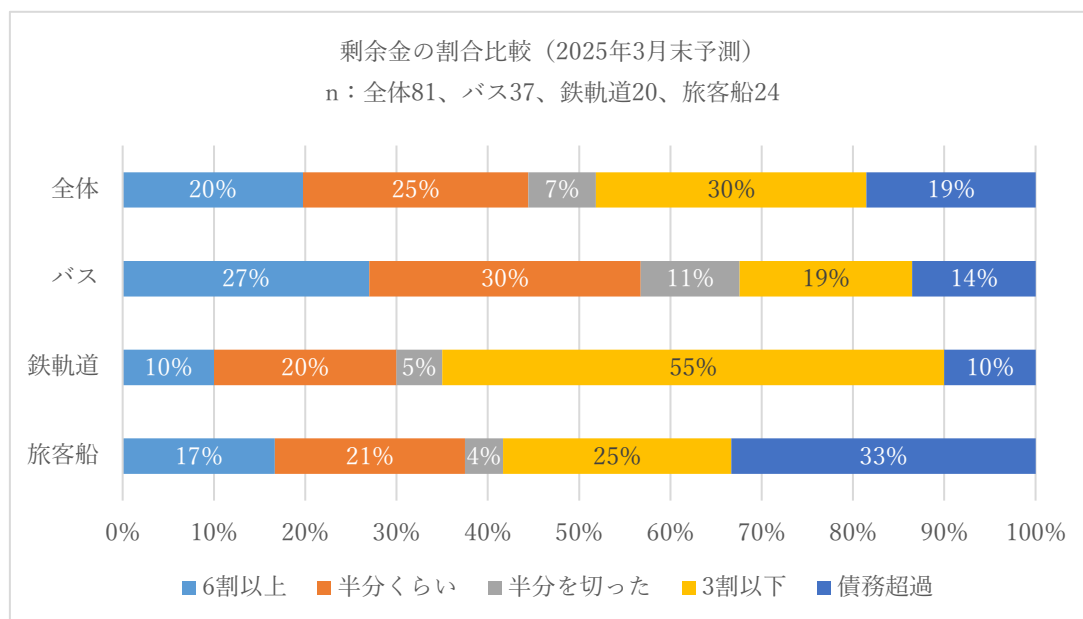
「債務超過」も19%で過去からはやや横ばいの状況が続いている。

※本設問は、当初コロナ禍による公共交通事業者の経営損失の実態把握を目的とした本調査の始めから設置しているもので、剰余金の割合はコロナ禍前と比べて回答されているものと判断される。



※グラフ中のn値は今回の2024年11月の調査結果数を示す。

比較的小規模な事業者では、各モードとも「債務超過」の割合が高い、事業規模が小さいと余力が小さい傾向があり、たちまち債務超過に陥る危険性が高いと思われる。



問3. 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

(_____)

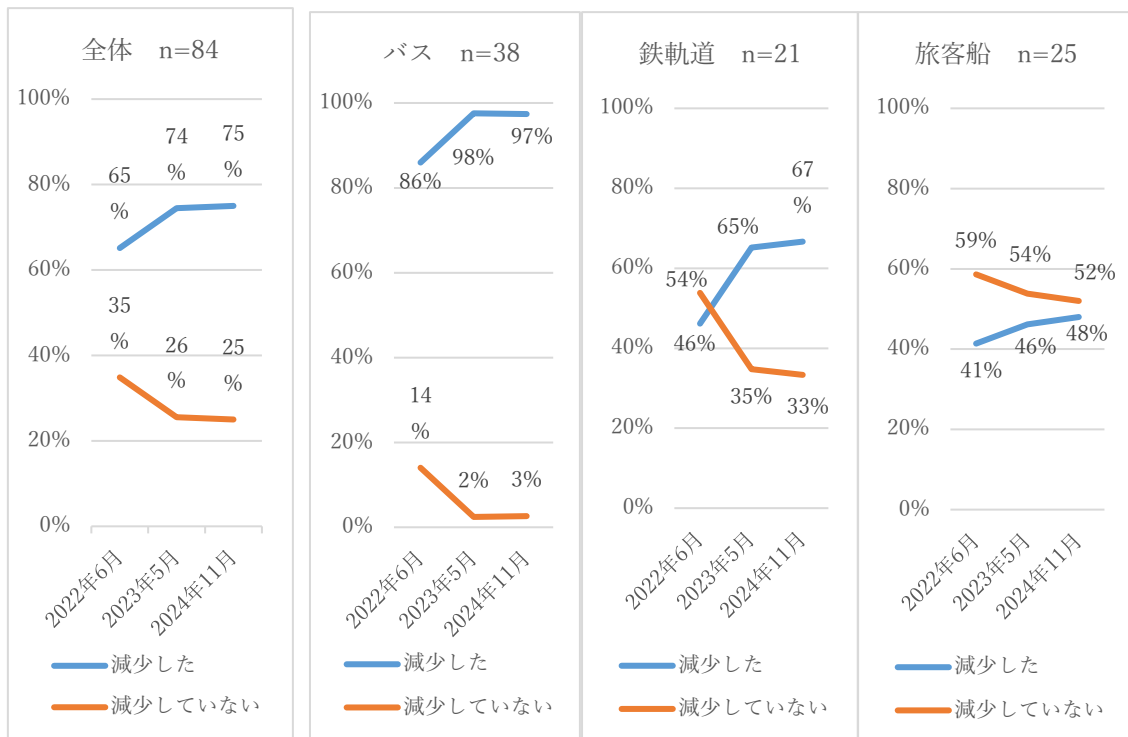
従業員の減少分をどのように対応しようとしていますか

(_____)

◆バス事業は、従来からの調査対象（バス保有台数30台以上）で、ほぼ全ての回答が従業員は20年度比で減少したとしており、不足度が高まっている。

以下のグラフで従来からの調査対象における過去からの推移を見ると、3モード全体では「減少した」が23年以降は20年度と比べ約7割で推移している。モード別では、バスが23年以降は20年度比でほぼ100%の減少で推移し、鉄軌道は約6割の減少、旅客船は約5割の減少となった。

なお、比較的小規模な事業者では「減少した」とする割合が、バスが約7割、鉄軌道は約4割、旅客船約3割と上記に比べやや低いが、これら事業者では従業員の減少は廃業に直結しかねない特殊事情があるためと見られる。



※グラフ中のn値は今回の2024年11月の調査結果数を示す

必要とする労働力に対しての主な不足度合いとその対策（自由記述の要約）

<バス>

主な不足度合い
<p><全体的な人材不足></p> <ul style="list-style-type: none"> ・路線維持や貸切運行で複数名不足 ・特に運転手、整備士、事務員などの不足が顕著 ・高齢化が進行し、将来的な人材確保がさらに困難 ・減便や業務量の見直しが必要になる可能性 <p><具体的な不足人数></p> <ul style="list-style-type: none"> ・運転士や技術職員が10～50名不足 ・高齢化に伴う離職が予想される
その対策
<ul style="list-style-type: none"> ・時間外・休日出勤や応援（派遣） ・労働条件改善や賃金引上げ離職防止 ・運行ダイヤの削減や効率化を検討中 ・採用拡充、自衛隊退職者採用 ・外国人材雇用や企業奨学金制度導入 ・求人サイト、採用イベント、親族紹介活用 ・未経験者採用とOJTによる育成 ・雇用契約の上限年齢引上げ ・再雇用制度の拡充 ・定年延長と事業計画の見直し ・業務の外部委託や運行路線の再編

<鉄軌道>

主な不足度合い
<ul style="list-style-type: none"> ・最大40名不足との回答あり、特に乗務員が不足 ・技術職員も不足が顕著で、安全管理施設関連で離職が見られる ・運転士や保線・土木係、車両整備係で複数名不足 ・各社員が20時間程度の時間外労働を行って対応 ・中長期的には高齢化による定年退職で不足がさらに拡大する見込み ・有資格者や技術職員の確保が困難 ・軌道運転士などの現場対応が不足
その対策
<採用の工夫>

- ・他社 OB や専門学校生への求人
- ・新卒・中途採用の継続実施
- ・社内異動、外国人材雇用など
- ・職場環境の改善
- ・処遇改善による採用促進。
- ・技術職員は学費補助等学生囲い込み
- ・人員不足時の対応
- ・軌道運転士は減便で対応。
- ・省力化・効率化
- ・既存社員の活用
- ・運行計画の見直し
- ・外部委託の活用
- ・高齢者や他社からの出向、派遣受入による労働力補充
- ・社内連携体制強化

<旅客船>

主な不足度合い

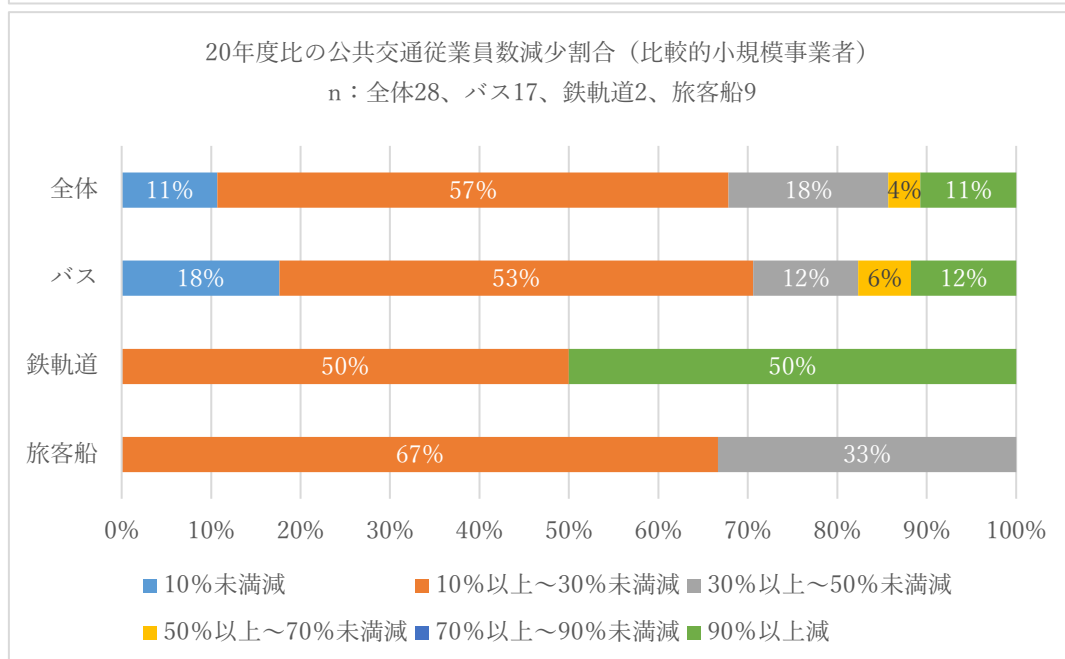
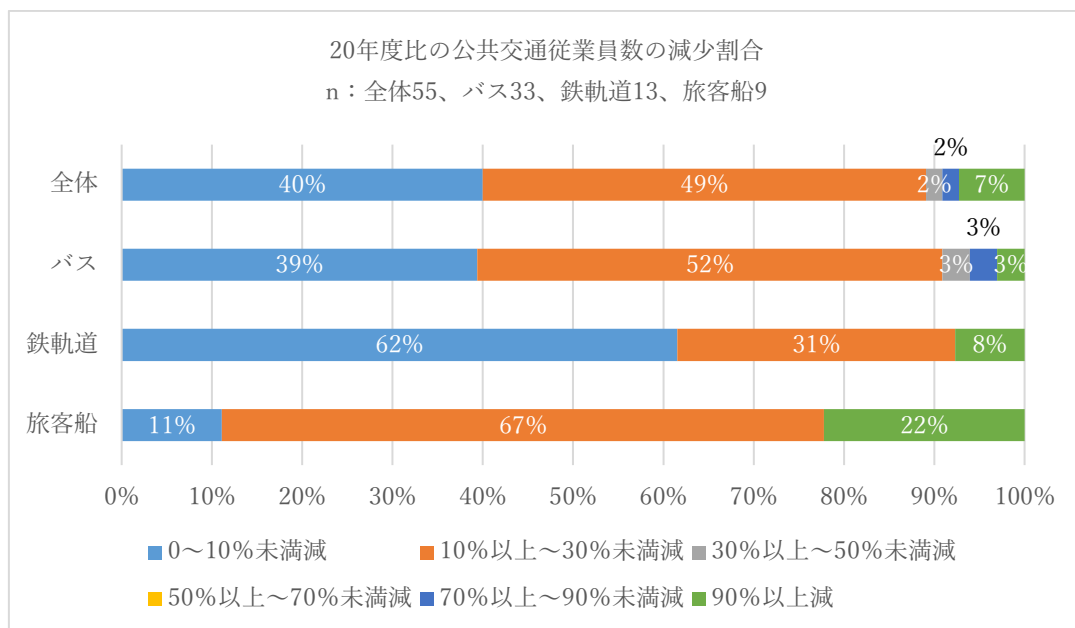
- ・船長（有資格者）2名程度不足
- ・甲板員、機関員：各1名不足
- ・臨時船員が不足しており、シフト運用に苦慮
- ・運航に大きな支障はないが、余力がほぼない状況
- ・来年度、1隻減船予定のため、乗組員にやや余剰感が生じる可能性

その対策

- ・新規・中途採用を継続
- ・定年延長の実施
- ・役員による補填対応
- ・採用活動やリクルート活動を強化

◆減少割合は1～3割未満が最多の約5割だが、事業規模が小さいと3割以上の減少が多くなり影響はより深刻になっている。

従業員数の減少は、全体では20年度比で「10～30%未満」が最多で約5割、次いで「0～10%未満」が約4割で、合わせると約9割だが、比較的小規模な事業者では30%以上の減少が多い傾向にある。事業規模が小さいと従業員数も少なく、ひとりの占める割合が大きくなるため、事業規模が小さいと人員減少はより深刻になる。

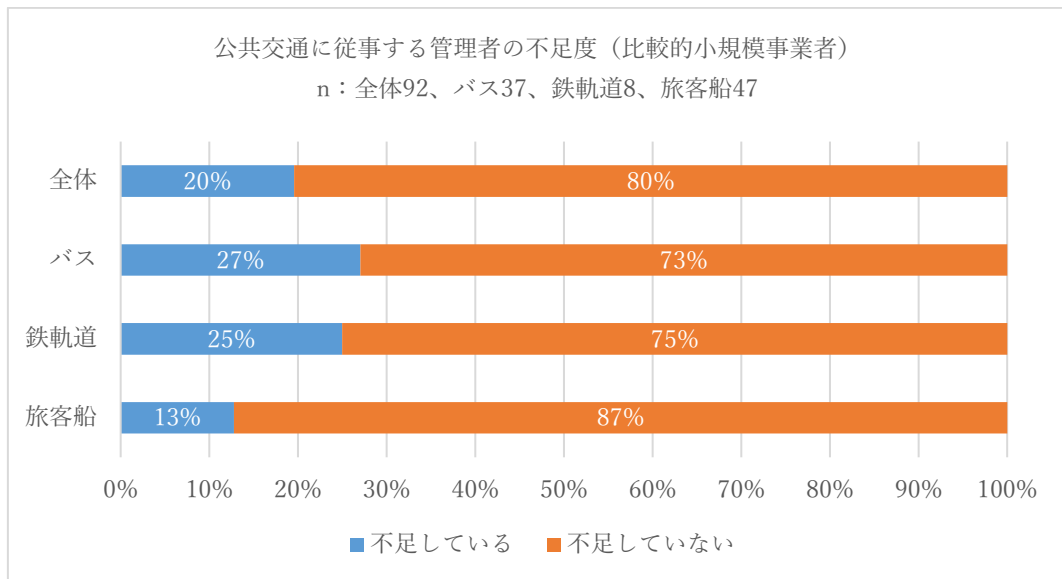
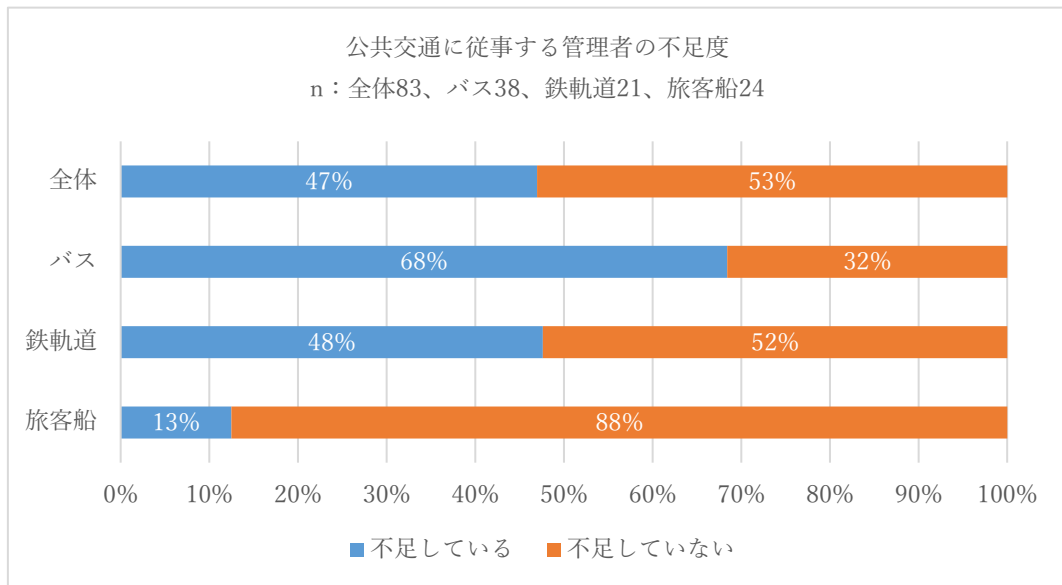


問 4. 公共交通に従事する運行・運航管理者は、不足していますか。

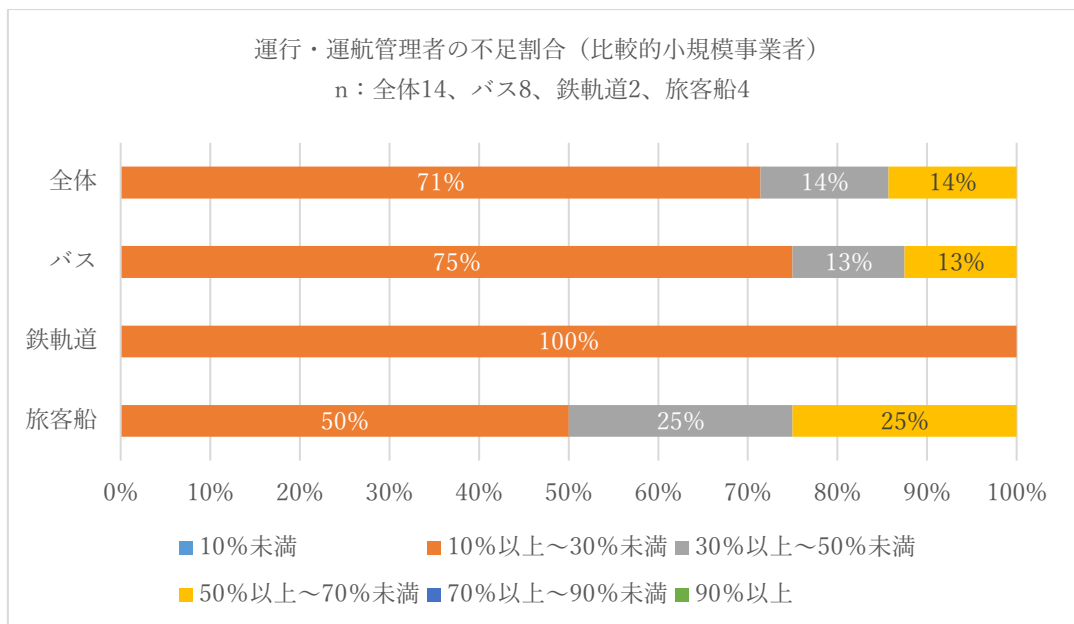
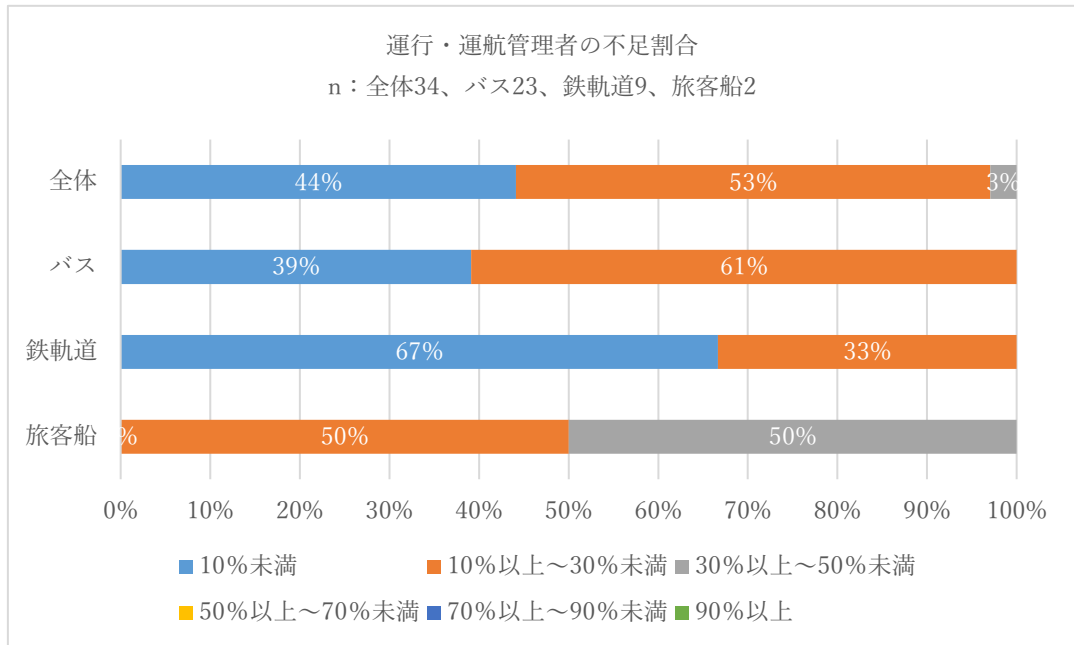
①不足している（定員の_____％不足） ②不足していない

◆管理者不足は事業規模が小さいとたちまち事業存続の危機となる。

比較的小規模な事業者では「不足していない」が各モードとも7割を超えるが、事業規模が小さいため管理者がそのまま事業主であったり、ひとりで多岐にわたる業務に従事しているなど、管理者の不足や欠員はたちまち事業存続の危機に直結することになり、管理者を含め従業員は確保せざるを得ないと推察される。



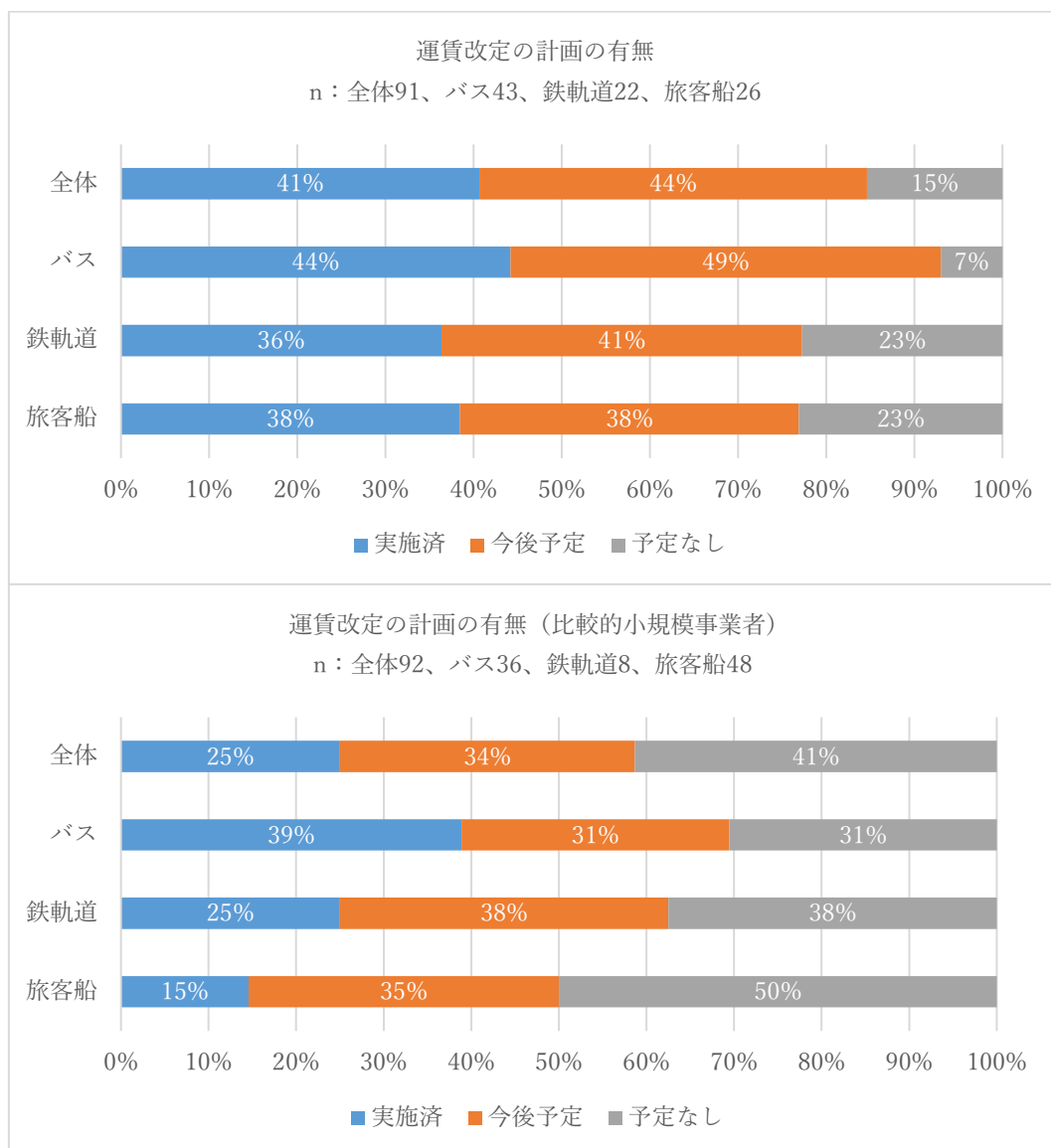
不足の割合は「10%以上～30%未満」が最多で約5割、次いで「10%未満」が約4割だが、比較的小規模な事業者には「10%未満」は見られず、不足度合いはより深刻であると思われる。



問5. 運賃改定を行う計画がありますか

①すでに実施済（実施内容）②今後実施予定（予定内容）③予定なし（その理由）

◆運賃改定は約9割で計画されているが、事業規模が小さくなると「予定なし」が増える。
 3モード全体では「すでに実施済」と「今後予定する」がともに約4割、合わせると8割を超え、大半で計画されている。比較的小規模な事業者では「予定なし」が約4割を占めて計画すら難しい実態が見える。



運賃改定の計画（自由記述の要約）

<バス>

実施済み（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・2022年（令和4年）10月実施、改定率約15.5%、2回目の運賃改定検討中 ・2023年（令和5年）3月実施、初乗り運賃150円を180円へ引き上げ、平均改定率約15.32% ・2023年（令和5年）12月、約10%の運賃改定、同時期に一部で特殊区間運賃の改定も実施、一部路線で17.2%の値上げ ・高速バス路線、5～10%程度の運賃改定を実施済み ・観光需要の高い山岳路線、2割（20%前後）の運賃値上げ実施 ・高割引特殊定期券、割引率を見直して値上げに反映 ・特殊区間運賃（協議運賃）、一般路線とは別に、特定エリアや協議が必要な区間での改定
今後予定（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・2024年12月、キロ区間の実施運賃変更予定 ・2024年11月、運賃7.3%値上げを実施済みこの後の経営状況を基に今後を検討 ・2025年3月、一般路線バスの運賃を3～5%値上げ予定。運輸局との調整後に実施 ・2025年3月、一部で約15%の改定を計画中 ・2025年10月、初乗り運賃を20円引き上げ予定 ・2026年度～2027年度：市内ゾーン運賃を適用する予定
予定なし（その理由）
<ul style="list-style-type: none"> ・赤字路線だけ運賃を上げるなどの自由な改定が難しい ・他社との競争や影響を考慮する必要があるため、慎重な判断を求められる ・自治体（運賃協議会方式）が主体的に取り組む場合、住民から反対意見が寄せられる可能性が高い

<鉄軌道>

実施済み（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・2024年9月に改定率5.6%の運賃改定を実施 ・定期・定期外合わせて平均18.8%の値上げ各部門で運賃が上昇している
今後予定（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・令和7年4月、鉄道線平均12.2%値上げ、軌道線平均13.0%値上げ ・令和6年11、7.3%値上げ実施、その状況を考慮し次の改定を検討 ・普通乗車券および定期乗車券の値上げ（平均改定率：6.2%）。 ・乗継割引制度の廃止を検討中

<ul style="list-style-type: none"> ・交通系 IC カード乗車券導入に伴い、消費税の適正転嫁を目的とした運賃改定予定 ・安全設備維持費を確保するため、さらなる運賃改定も検討中 ・2026 年度・2027 年度：市内ゾーン運賃導入を予定 ・2025 年 10 月、初乗り運賃を 20 円引き上げ
<p>予定なし（その理由）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・連絡鉄道会社と比較して、割高な運賃体系となっているため、値上げが難しい ・総括原価制度の制約により、現時点で運賃改定の申請ができない ・JR の運賃より高い設定となっており、さらなる値上げが困難 ・2022 年に戦略的値下げを実施したため、直近での値上げが厳しい

<旅客船>

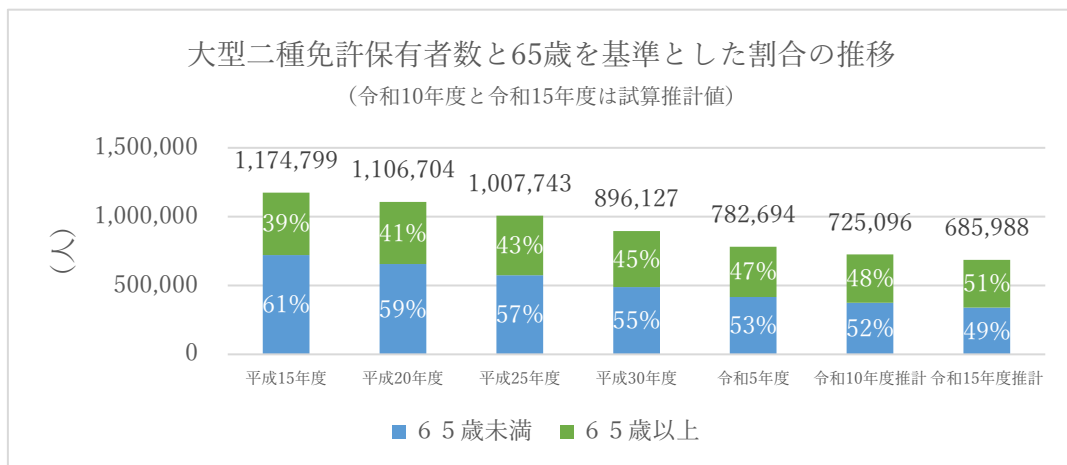
<p>実施済み（主な内容）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍以降：複数回の改定を実施し、合計で 15%～40%の値上げ ・2024 年 4 月 10%程度の値上げを実施 ・2024 年 8 月、旅客運賃で大人 1 人あたり 300 円の値上げを実施 ・2024 年 10 月、特定航路において 10～15%の値上げを実施 ・乗船回数券の料金を 50%引き下げ ・来年度にさらなる値上げを予定（条件が整えば実施）
<p>今後予定（主な内容）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・燃料価格がさらに高騰した場合、追加的な値上げを予定 ・届出運賃の価格改定を他の航路でも検討中 ・足元の備船料をまかなうため、運賃引き上げ ・数十円程度の値上げを予定、実施時期は未定 ・燃料価格に応じた追加料金（サーチャージ）を導入する方向で検討中
<p>予定なし（その理由）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・運賃改定を行うことで利用者が減少してしまう可能性がある ・現在の運賃が法令などで定められた上限に達しており、それ以上の値上げができない状況 ・運賃が 2022 年 10 月に改定されたばかりであるため

問 6. 働き方改革関連法の車両運転業務・運航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（ _____ ）

◆バス事業の 2024 年問題対策は労働時間の短縮よりも運転士の休息期間延長への対処が重要である。

公共交通従業員の人員不足のマクロ要因のひとつは運転免許取得者数の減少であるが、大型自動車第二種免許の保有者数は、令和 5 年度は平成 15 年度と比べ約 33%減の約 39 万人減少している（※1）。10 年後の令和 15 年度を当研究所がコーホート分析により試算すると、令和 5 年度よりさらに約 12%減の約 9.6 万人減少と推定される。大型二種運転免許保有者数は今後も減少し、運転士の確保がより困難になると思われる。

※ 1 警察庁交通局 運転免許統計（令和 5 年版）[r05_main.pdf](#)



出典：警察庁交通局運転免許課 運転免許統計（令和 5 年版）から

バス事業で、2024 年問題の「影響」に関する自由記述は時間に関する記述が多く、特に「休息期間」の表記が突出している。また「対策」には「減便」「運行時間の繰り上げ」が多く見られる。バス事業は 2024 年 3 月末まで運転士の継続 8 時間の休息期間で成り立っていたが、2024 年 4 月以降、休息期間はこれまでより 1 時間増やして最低継続 9 時間確保することが必要になった。これにより朝と夜は減便もしくは運行時間の繰り上げ、または追加人員を投入せざるを得なくなっており、2024 年問題対策は労働時間の短縮よりも、休息期間の延長に対処することが重要である。さらに厚生労働省のバス運転者の労働時間等の改善基準（※2）では、1 日の休息期間は勤務終了後、継続 11 時間以上与えるよう努めることを基本とすると示されており、これが義務化されると、より一層運転士不足や減便対応の深刻さが増すと考えられる。

※ 2 厚生労働省 バス運転者の労働時間等の改善基準のポイント（令和 6 年 4 月適用）
[2023 Pamphlet B.pdf](#)

2024年問題の主な影響とその対策（自由記述の要約）

<バス>

主な影響
<ul style="list-style-type: none"> ・必要人員が増加し相対的に乗務員が不足 ・勤務インターバル規制や拘束時間短縮により、運行時間帯の制約が拡大 ・朝早い運行や夜遅い運行が困難になり、ダイヤ改正や減便が必要に ・路線や貸切バスの受注・運行が減少 ・最終便の前倒しや運行本数削減 ・ダイヤの縮小や一部路線の廃止 ・減便による減収 ・労働力不足に伴い人件費が増加し、経営が圧迫されている
その対策
<ul style="list-style-type: none"> ・中長距離バスの仕業やダイヤを変更 ・終便を早め運行時間帯を縮小 ・路線や経路の見直しを実施 ・最大拘束時間短縮のため勤務再編 ・勤務間インターバルを確保するため、運行便数を削減

<鉄軌道>

主な影響
<ul style="list-style-type: none"> ・特に影響が出ていない、影響が少ないとする声が多い
その対策
<ul style="list-style-type: none"> ・施設・車両の整備や修繕の遅れ、利用促進活動の抑制などが発生 ・デジタル化による効率化 ・運行サービスの維持が難しくなり、人件費増加で経営圧迫 ・運転士の上限規制への対応が課題となり、全員への協力要請が必要

<旅客船>

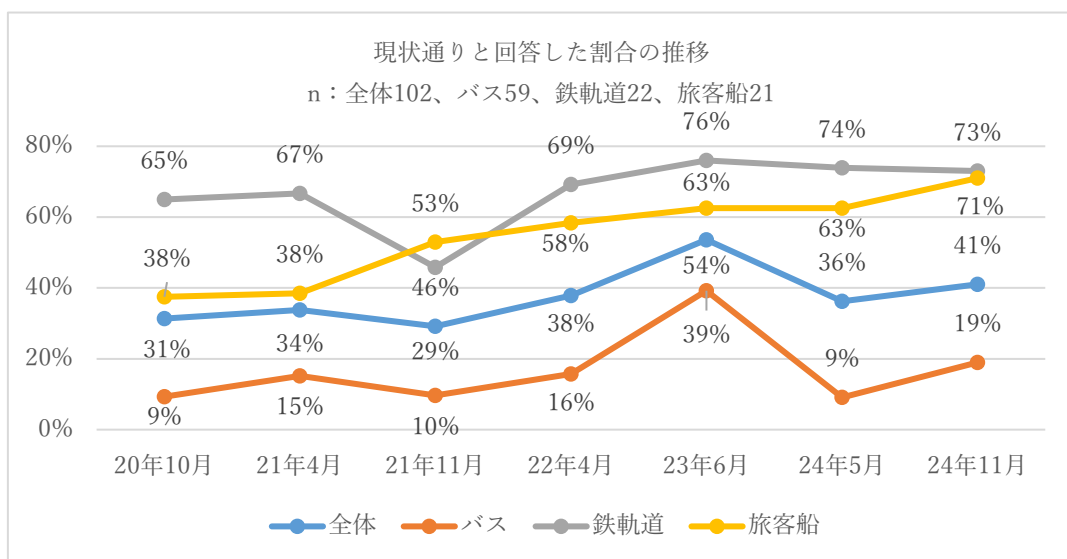
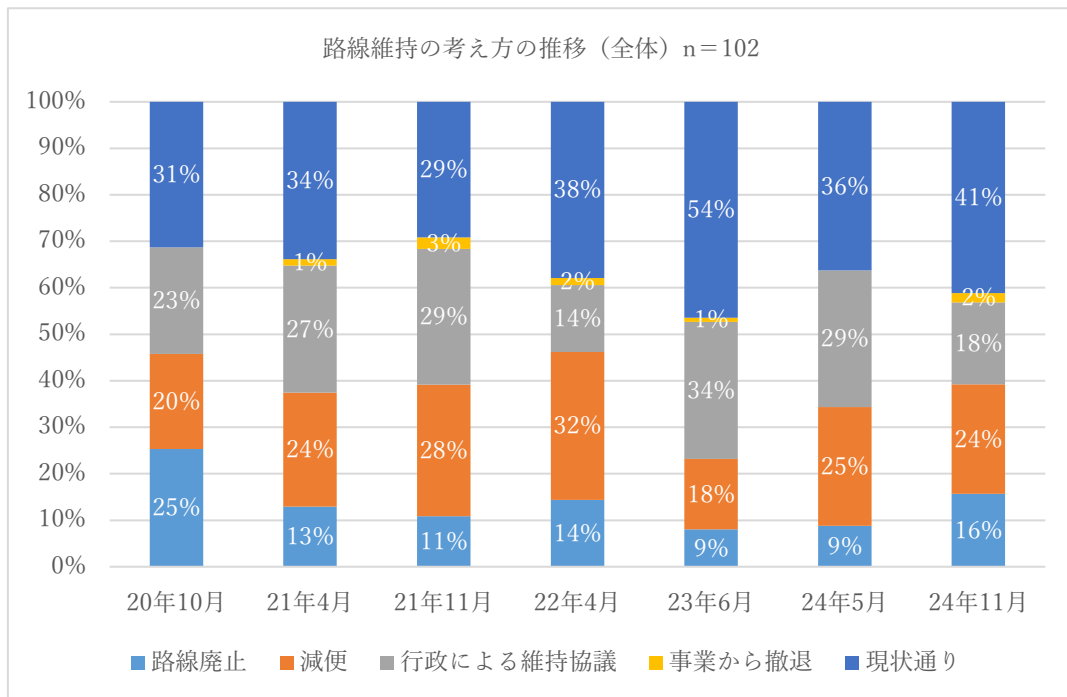
主な影響
<ul style="list-style-type: none"> ・特に影響が出ていない、影響が少ないとする声が多い
その対策
<ul style="list-style-type: none"> ・モーダルシフトによるトラック需要の増加が期待されたが、実際にはそうではなかった ・有人トラックのフェリー乗船が増加した

問7. 今年度の路線維持の考え方についてお聞きします

- ①路線廃止（_____系統）、減便（_____系統） 全系統数（_____系統）
 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

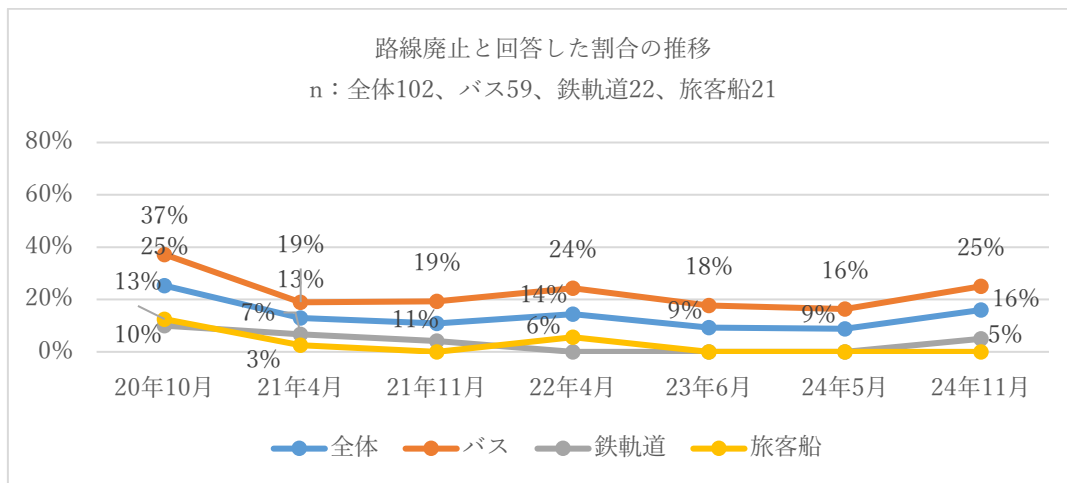
◆事業規模が小さいと路線廃止がたちまち事業撤退に直結する可能性がある

3モード全体では「現状通り」が、従来調査から最多で推移し約4割、モードごとでは、旅客船が緩やかに増加して鉄軌道と並んで約7割と高い、バスは約2割で推移し低い傾向が変わらない。



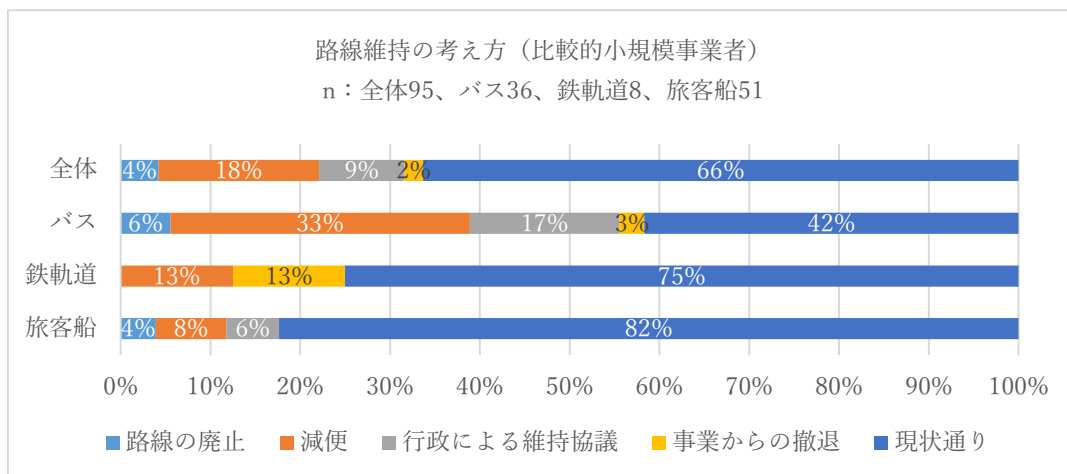
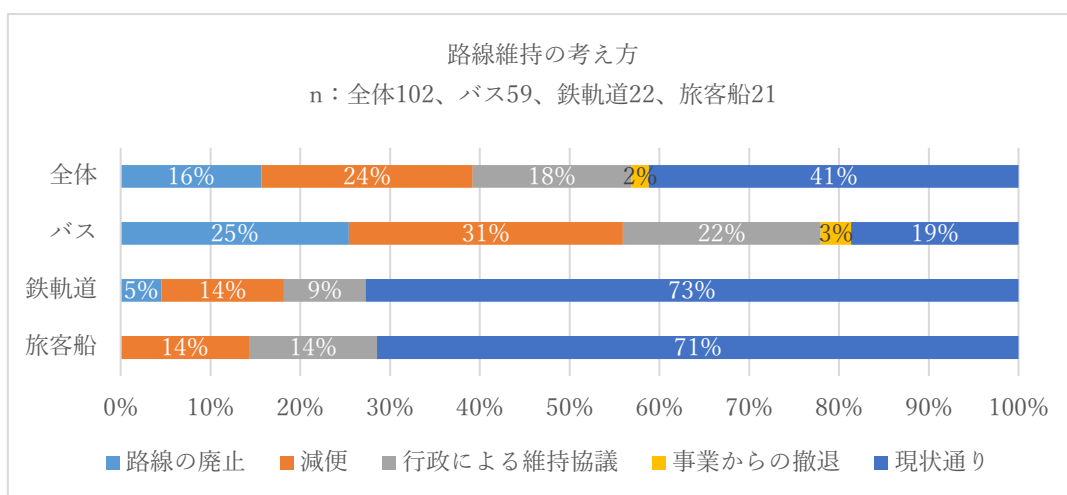
※上記2つのグラフ中のn値は今回の2024年11月の調査結果数を示す

「路線廃止」の考えはバスに多く、鉄軌道や旅客船でほぼ見られない傾向に変わりがない。



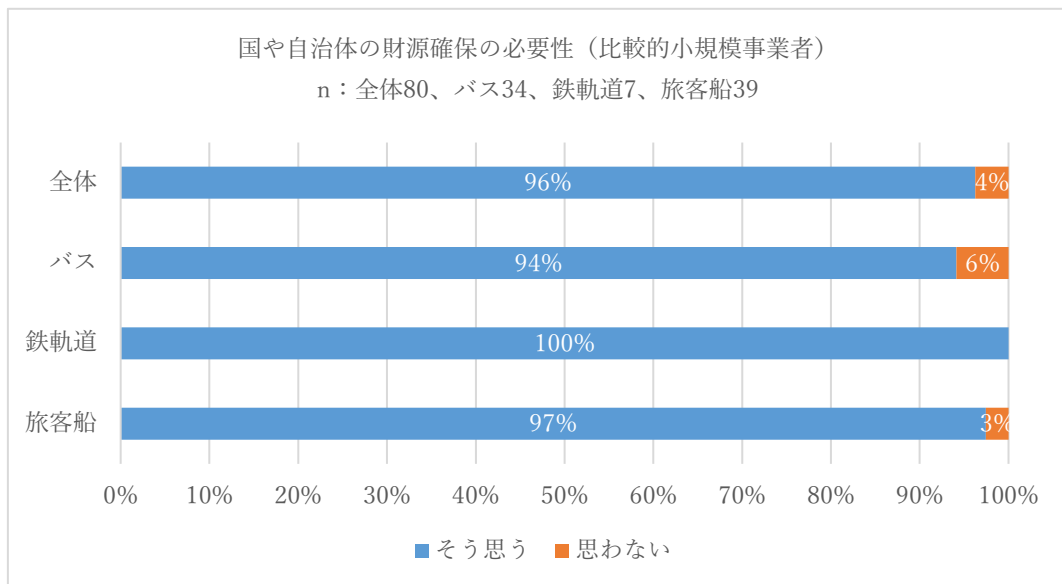
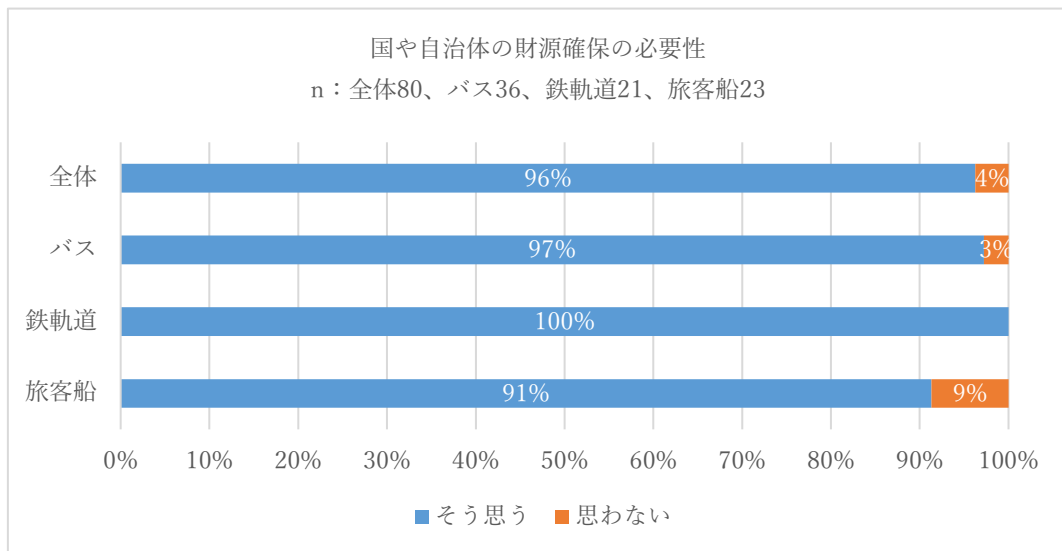
※グラフ中の n 値は今回の 2024 年 11 月の調査結果数を示す

比較的小規模な事業者では「路線廃止」は少なく、「現状通り」が多いが、小規模な事業者の場合「路線廃止」は事業停止に直結するためと見られる。



問8. 公共交通を維持するために国や自治体が財源を確保する必要があると思いますか①そう思う（具体的な内容_____） ②思わない（具体的な理由_____）

◆公共交通の維持への国や自治体の財源確保は、ほぼ全てが必要と回答している。
 ほぼ100%の回答が「公共交通の維持のためには国や自治体が財源を確保する必要がある」としている。



国や自治体の財源確保の必要性についての考え（自由記述の要約）

<バス>

<p>そう思う（主な内容）</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・赤字路線運行には限界があり、財源確保が不可欠 ・公共交通を「社会インフラ」として認識し、国や自治体が主体となるべき ・現在の補助金は赤字補填に限られ、利益を生む仕組みになっていない ・地域公共交通の維持に必要な支援法制度が不足している ・補助金の査定による上限設定があるため、柔軟な財政支援が難しい ・人口減少・高齢化による減収が進行する中、公共交通維持のための抜本的な取り組みが必要 ・移動を「社会インフラ」と捉え、公共交通の維持に向けた持続可能な財政支援を構築すべき ・地域経済や自治体の存続に向けた、交通インフラの安定的運営が重要
<p>思わない（その理由）</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・現行の赤字補てんだけでは維持できない

<鉄軌道>

<p>そう思う（主な内容）</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・鉄道利用者の減少が続き、輸送需要がコロナ前の水準に戻らない ・人件費や資材費の上昇で、経営が一層厳しくなる ・地域経済の維持・活性化のために、公共交通は欠かせない ・「公共交通＝社会インフラ」という認識を持ち、国や自治体による支援が不可欠 ・老朽化した設備の更新や修繕が必要 ・民間だけでは収支が合わず、公共交通の維持が困難 ・補助率を引き上げ、設備更新費や修繕費も補助対象に含めるべき ・インフラ部分を国や自治体が管理し、財源を確保する ・運行事業者と自治体の役割分担を明確化する ・現在の支援に加え、さらなる増額が必要 ・地域特性に応じた柔軟な財政支援の仕組みを構築 ・公共交通を「福祉」や「教育」の一部として位置づけ、国や自治体が財源を担うべき
<p>思わない（その理由）</p>
<p>なし</p>

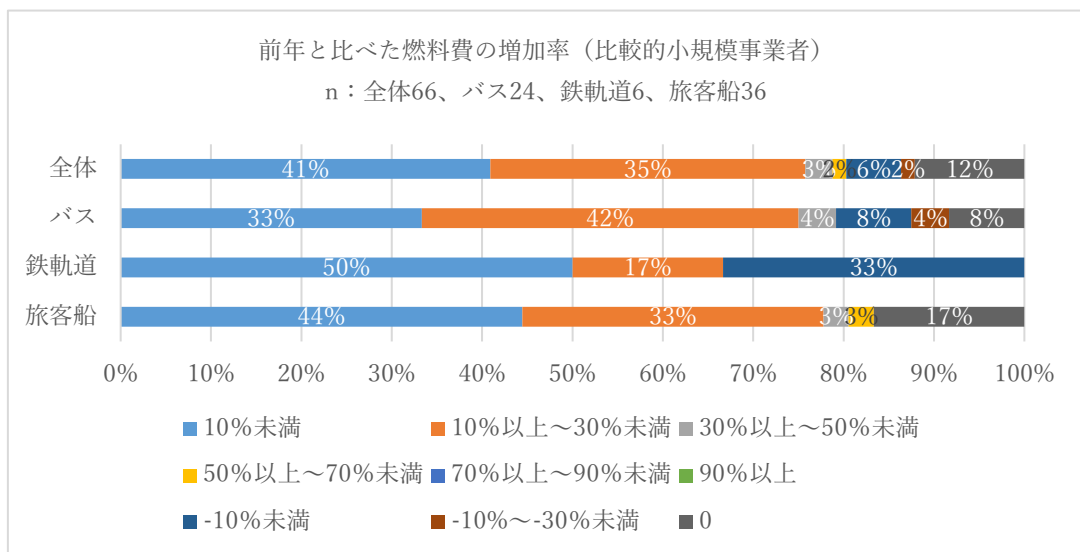
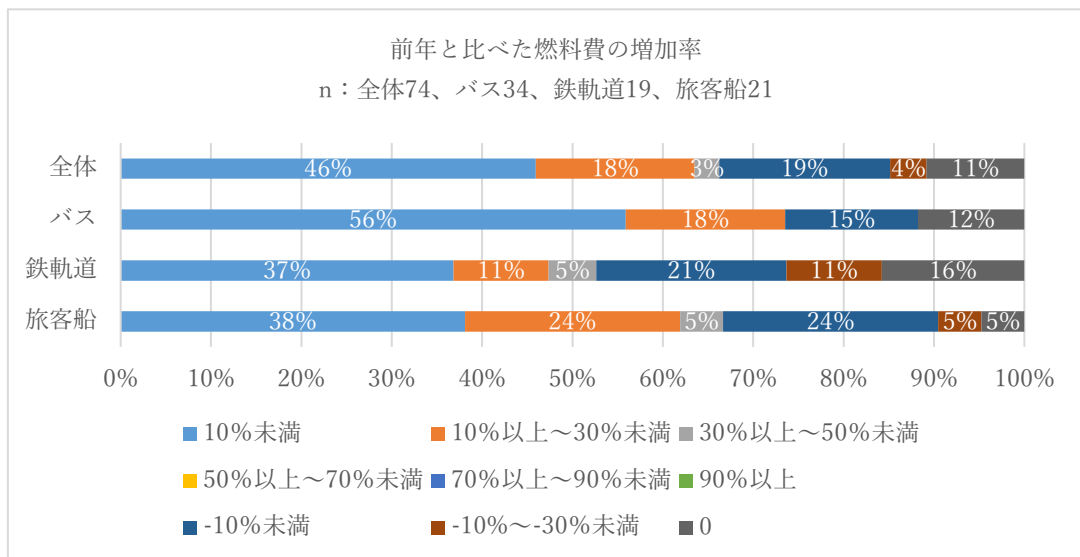
<旅客船>

そう思う（主な内容）
<ul style="list-style-type: none">・島民の人口減少と利用者減少により、航路運営が難しくなっている・民間主体だけでは運営が継続できない路線が増加・災害時の人・車の輸送や支援物資の運搬に航路が必要であり、これを支える財源が必要・船舶建造費の高騰により、自力での新造が困難・船舶建造費に対する公的補助が必須・公的資金による赤字補填が必要であり、産業や生活面で不可欠な航路を支えるための支援が求められる・現行の補助制度（欠損の80%~90%補填）では、航路の存続が困難であり、新たな資金確保方法が必要・栈橋や関連インフラの整備に対する財源も確保する必要
思わない（その理由）
<ul style="list-style-type: none">・わからない

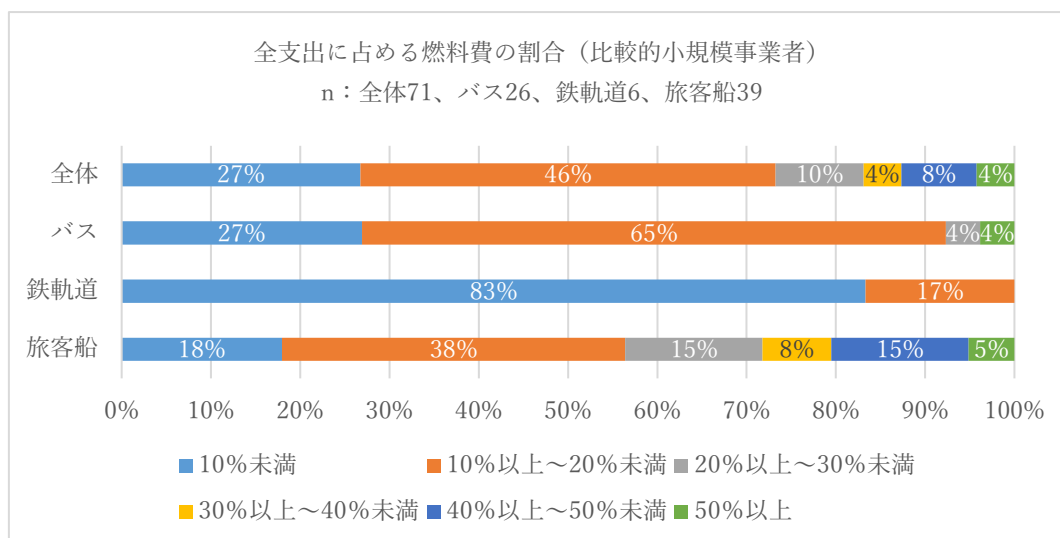
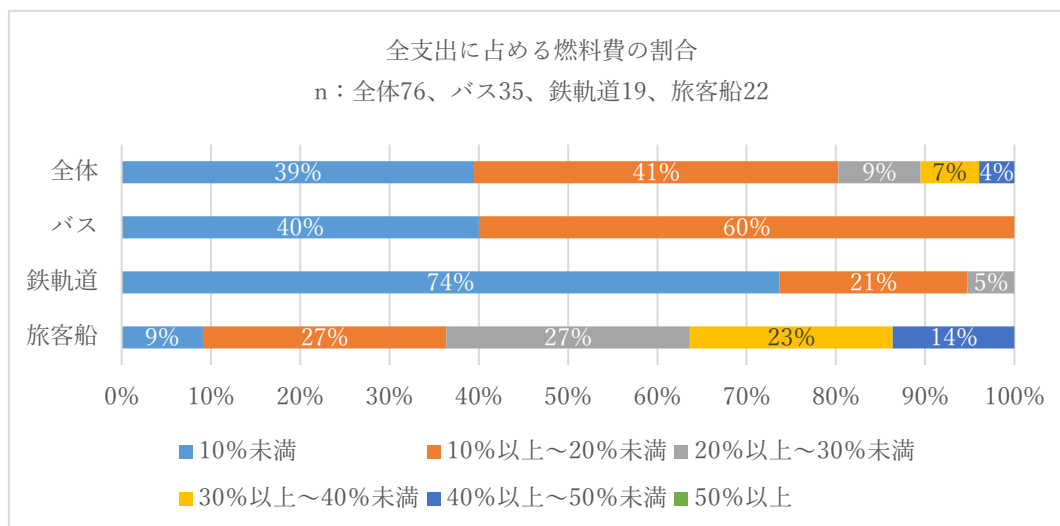
問9. 燃料高騰による燃料費の増加率は前年度と比べてどの程度ですか、また支出全体に占める燃料費の割合と、経済産業省の燃料油価格激変緩和措置の期間が終了することなどによる負担増加への対策はどのようなものですか
 (増加率__%) 全支出に占める燃料費の割合(__%) 負担増加への対策(____)

◆燃料費は高騰して高止まりのまま、特に旅客船では全支出に占める割合の高さが突出しており、影響が大きい状態が続いている。

燃料費の増加率は、前年と比べ「10%未満」が3モード全体で最多の約4割、モードごとの違いは見られない。やや高い「10%以上～30%未満」は比較的小規模な事業者が多い。24年7月の調査では、増加率30%までで全体の約9割を占めたが、今回調査では約6割に減少し、逆に前年より増加率が減少したとする回答が増加した。



燃料費が全支出に占める割合は、「10～20%未満」と「10%未満」とともに約4割、鉄軌道は「10%未満」突出している。旅客船では「20%以上」の回答合計が4割強で突出しており特に大きな影響を受けている。比較的小規模事業者には燃料費が全支出の半分以上を占めるとする回答も見られる。



燃料費高騰への負担増加への対策（自由記述の要約）

<バス>

主な内容
<ul style="list-style-type: none"> ・国・県・市からの路線維持費補助金を活用 ・政府補助金（15円程度）の段階的縮小に対応するため、関係団体を通じて国や自治体に補填要請を検討 ・減便や運行ダイヤの見直しによる総走行距離の削減

- ・省エネ運転（エコ運転）推進
- ・デジタルタコグラフを活用した燃料節約運動
- ・燃費の良い車両（低燃費車両やハイブリッドバス）への更新
- ・アイドリングストップの徹底
- ・オイルスワップ（燃料効率を高めるための技術）を検討
- ・入札方式を活用し、各業者の見積もりを比較して最も安価な業者を選定
- ・運賃変更（値上げ）の検討
- ・軽油以外の燃料への転換（EV やその他代替燃料）

<鉄軌道>

主な内容

- ・燃料消費量は限定的であり、特段の対策は講じていない
- ・照明のLED化などのエネルギー効率化を実施。ただし、実行できる対策は少ない
- ・一般管理経費を見直し、削減を継続中
- ・省エネ運転の実施や自治体からの補助金の利用
- ・国および沿線自治体の補助金と自己資金で対応
- ・新型車両の導入により、従来車両と比較して消費電力量を約40%削減
- ・一般会計からの借入金要望
- ・燃料価格高騰への直接的な新規対策は未検討
- ・現在の仕入れ業者の選定は相見積もりで安価な業者に発注しているが、大幅なコスト削減の具体策はない

<旅客船>

主な内容

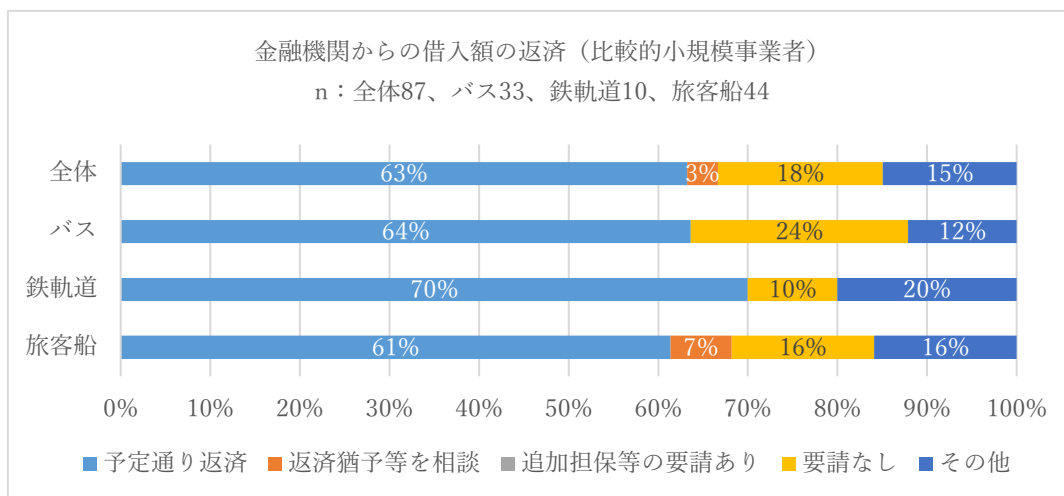
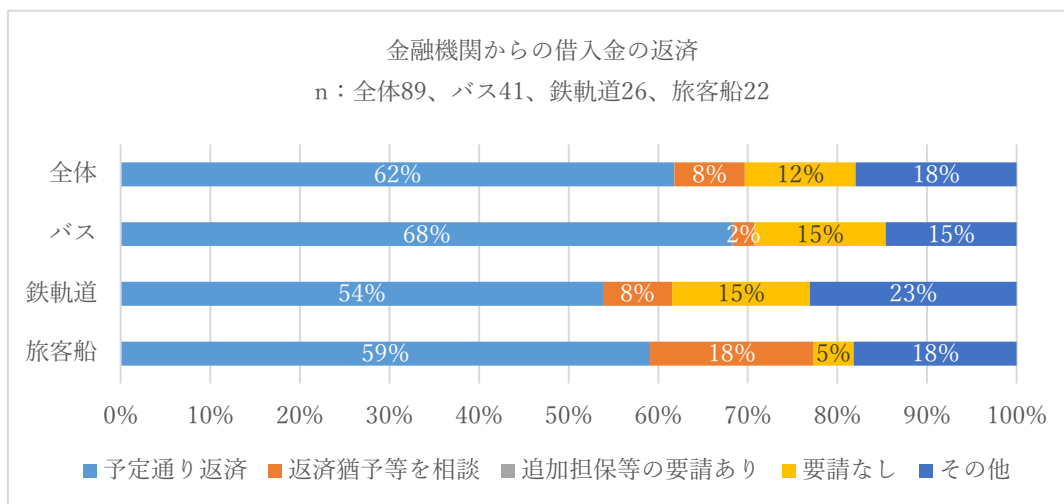
- ・燃料価格調整金の徴収（利用者への負担）
- ・燃料油価格調整金（BAF）の再設定（特定航路で適用）
- ・船底洗浄や減速運航による効率的な燃料使用
- ・省エネ運航の導入
- ・効率的な配船を実施
- ・グループ会社との共同購入でコスト削減
- ・エンジン回転の軽減などの技術的な対応
- ・減便による燃料使用料の削減を図る
- ・欠航や減便が燃料費を抑える一方で、売上減少の課題が発生
- ・燃料使用量も減少したが、運航収益の減少が課題

問 10. 民間金融機関や政府系金融機関からの借入金は予定通り返済していますか。また、金融機関からの何らかの要請はありますか（複数回答可）

- ①予定通り返済 ②返済猶予等を相談 ③追加担保等の要請あり ④要請なし
⑤その他（具体的な内容 _____）

◆金融機関からの借入金の「予定通り」の返済は約 6 割に留まっており、「返済猶予の相談」が 1 割弱見られる。

「予定通り返済」が 3 モード全体では 62%、「返済猶予を相談」が 8%見られる。モードや事業規模による大きな違いは見られず、交通事業者全体が同様の傾向にある。設問が同一ではないが、2024 年 7 月の第 7 回調査では、金融機関から返済等の「要請はない」が 8 割を超えていたが、今回調査で 1 割強まで大きく減少していることは今後注視が必要である。

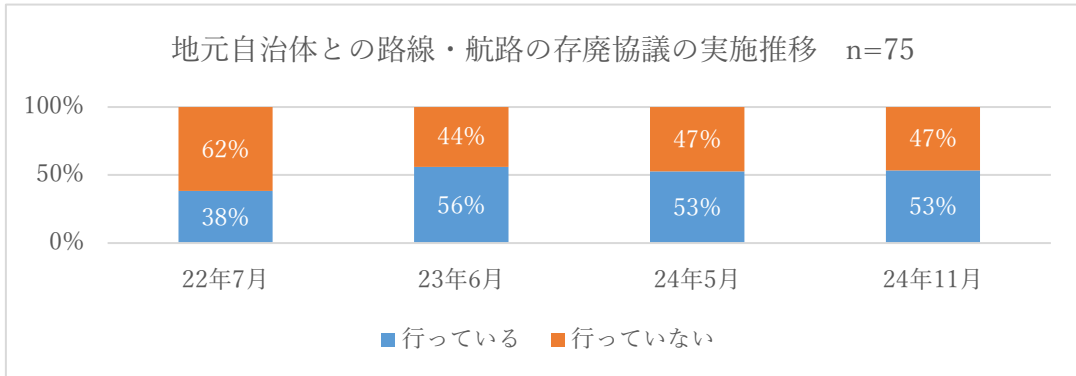


問 11. 地元自治体と路線・航路の存廃に関する協議を行っていますか

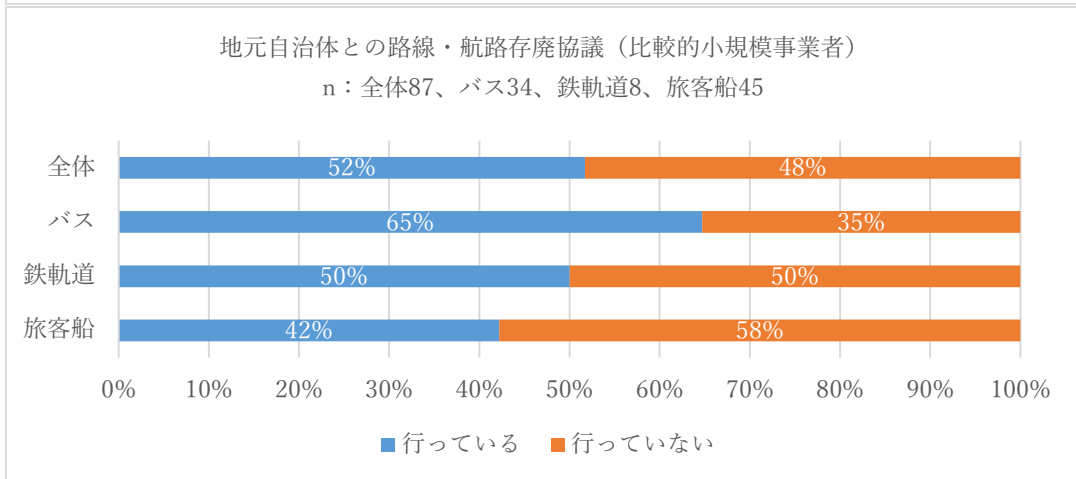
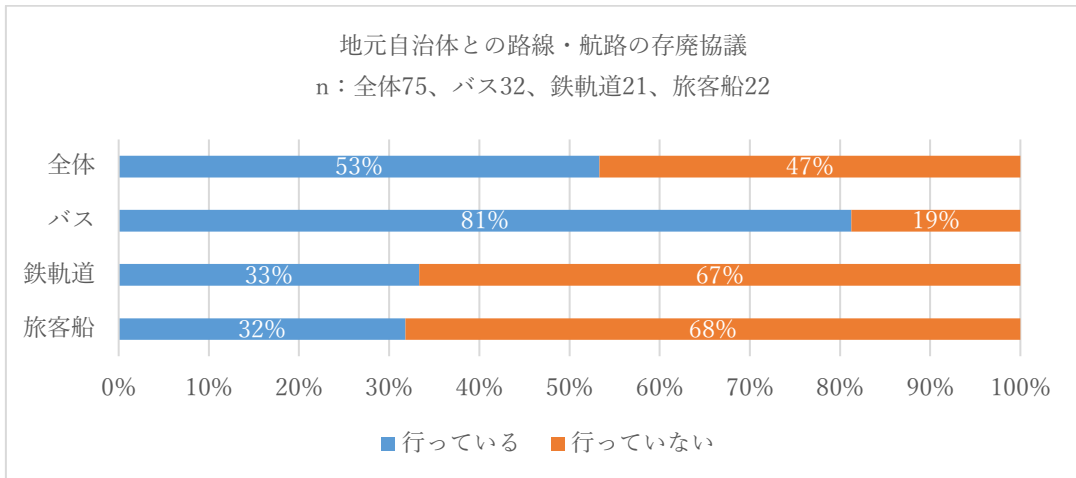
①行っている（具体的な内容 _____） ②行っていない（その理由 _____）

◆存続の協議は3モード全体で約5割の事業者が実施しているが、鉄軌道と旅客船では低調のままで推移している。

協議の実施・未実施ともに、22年7月調査以降は3モード全体では約5割で推移、鉄軌道と旅客船では協議実施が約3割で、バスに比べやや低調なままで推移している。



※上記グラフ中の n 値は今回の 2024 年 11 月の調査結果数を示す



自治体との路線存続協議の実施について（自由記述の要約）

<バス>

行っている（主な内容）
<ul style="list-style-type: none">・一部路線廃止に向けた退出届の提出・不採算路線の廃止や縮小の検討・地域法定協議会や地域公共交通会議で存廃について協議・地域間幹線系統補助路線の廃止代替路線への切り替え・補助要件から外れた路線について・赤字路線に対する欠損補助や委託路線のモード変更を検討、運行補助金が不足する場合の路線維持が課題・交通モード（例：バスから他の交通手段）転換による最低限の移動手段確保・港や学校・病院便のアクセス見直し・自治体運営バスとの役割分担とエリアの適正化について継続的に協議・乗務員不足を背景とした路線の廃止や減便・運行継続のための協議や代替手段の検討・ダイヤの調整や公共交通利用改善に向けた取り組み・次年度以降の一部路線の減便・地域住民や自治体の意見を反映するための協議会や作業部会での議論
行っていない（その理由）
<ul style="list-style-type: none">・地元住民から路線廃止に対する反対意見があり維持を要請されている・R6年10月から、地域間幹線系統における路線再編を実施済み・既に昨年度も同様の対応を実施済みである・路線廃止よりも「減便による需給調整」を優先、この方法はスピード感があり効果が高いと判断・今後の状況次第で対応が変わる可能性がある・補助金要綱の対象外となる路線については事前に説明済みだが、具体的な話し合いはまだ進んでいない・運行経費の増加に伴い、委託料や運賃の見直しについて協議中・沿線地域の人口が増加傾向にあり、利用者数も増えている

<鉄軌道>

行っている（主な内容）
<ul style="list-style-type: none">・バス転換や上下分離（運営とインフラの分離）などを含めた議論・現在の鉄道路線を再構築する方法・鉄道再構築事業を利用した路線活用

<ul style="list-style-type: none"> ・利用者が少ない区間について、鉄道の大量輸送機関としての特性が発揮できない状況の指摘 ・沿線自治体と、線区の将来像や存続のあり方に関して ・地域法定協議会を通じて、自治体や関係者との意見交換
行っていない（その理由）
<ul style="list-style-type: none"> ・路線維持に関して理解と合意が得られているため、存廃を協議する必要がない ・年 3 回程度の沿線地域活性化協議会を開催しているが、協議内容は路線の利用促進策に限定されており、存廃の議論には至っていない ・大半の路線が輸送密度 4000 人以上であり、事業再構築の対象外であるため、存廃の議論を行う必要がない ・地元自治体などから存続の必要性を伝え、支援を得られているため、存廃の協議をしていない ・上下分離方式の認定を受け、今後 10 年間の支援が予定されている ・沿線地域の人口と利用者数が増加傾向にあり、路線廃止を検討する必要がない ・一部の沿線自治体が積極的ではないため、存廃協議が進んでいない

<旅客船>

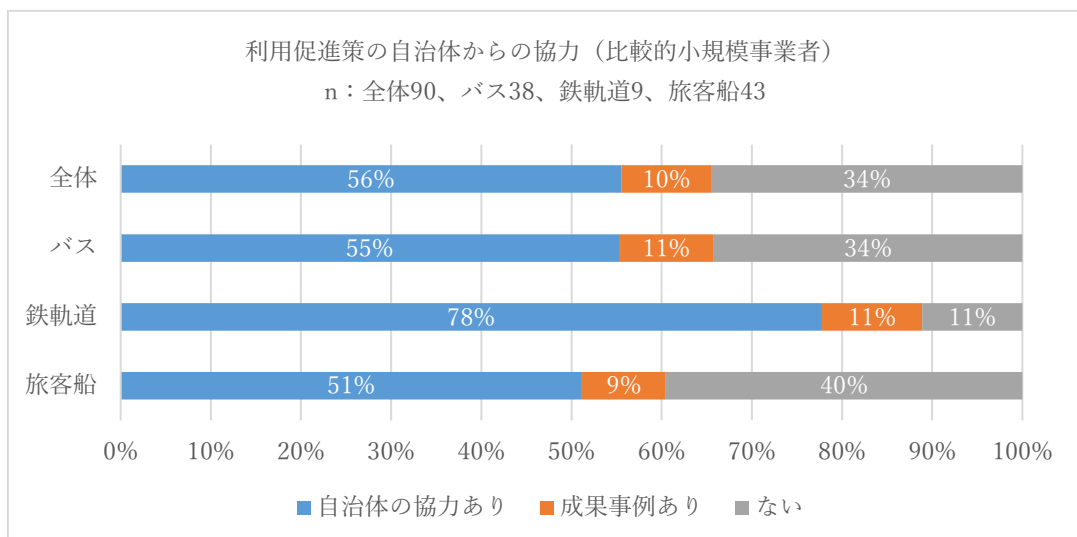
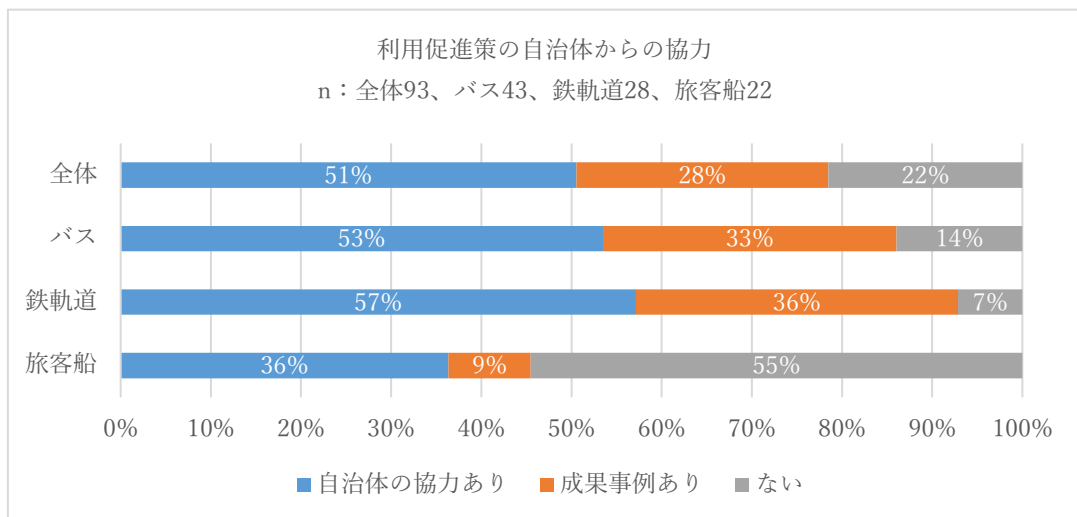
行っている（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・「離島航路確保維持計画」を例年 6 月頃に実施 ・地元自治体と航路維持について ・燃料費の高騰により航路存続困難 ・航路事業者側からは、燃料高騰支援の必要性 ・自治体側の航路問題に対する関心不足の指摘 ・架橋による代替や航路補償を求める ・航路存続のための補助金や支援金の必要性 ・運航に関わるすべての事項について再編の可能性を議論 ・利便性と採算性のバランスを模索 ・フェリー航路は地域住民の生活基盤を支える重要なインフラ、維持に向けた具体策の検討
行っていない（その理由）
<ul style="list-style-type: none"> ・航路が離島などの指定区間ではなく、事業者自身が改善策を検討している状況 ・船舶の代替えや大きな設備変更のタイミングで検討する計画があるが、現時点では実行されていない ・現時点では存廃に関する具体的な議論を行うには早すぎると判断 ・協議は行っていないが、経営者側から窮状を訴える状況はある

問 12. 利用促進策で自治体からの人的や資金的な協力はありますか、また自治体と連携して成果がでていること、または今後成果がでそうなことがありますか

- ①自治体の協力あり（具体的な内容____） ②成果事例があり（具体的な内容____）
 ③ない（その理由_____）

◆自治体からの協力ありは約5割だが、事業規模が小さくなると成果に繋げるまでには至っていない。

人的や資金的な「自治体の協力あり」は3モード全体で約5割、「成果事例あり」は約3割だが、比較的小規模な事業者では約1割に留まっており、事業規模が小さいと成果に直結させる活動力が弱い傾向が見える。



利用促進策の自治体協力について（自由記述の要約）

<バス>

協力あり（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・自治体が費用を補填して運賃無料デーを設定 ・自治体協力での「サイクル&バスライド」施策 ・高齢者や免許返納者向けの補助券配布 ・デマンドバスの導入と運転手の委託。 ・地域イベントと連携 ・コミュニティバス転換。 ・共同経営事業で運行効率化。 ・市民バス自動運転化への実証実験 ・乗り方教室実施の補助 ・地域住民向けの利用方法の啓発 ・休憩室の改善や運転手の採用支援 ・施設改修やバス待機場所の整備
成果あり（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・通学定期補助を活用し、利用者増加と路線の維持を実現 ・上限運賃制度を導入し、輸送人員が増加 ・時期に合わせたイベントバスの運行により、利用者増加 ・市のコミュニティバスを活用し、在日外国人向け「乗り方教室」を実施 ・高齢者・障がい者向けの割引 IC カードを提供 ・自治体が費用を負担し、乗車券をチケット形式で配布。限定的だが効果 ・市内での運賃無料デーを実施、利用者増を図る ・キャッシュレス機器の導入を予定しており、さらなる利用増加を期待
ない（その理由）
<ul style="list-style-type: none"> ・実証運行や AI オンデマンドなどの新交通システムを試験導入しているものの、他社の参入を拒む目的が強く、利用促進を目指した取組みではない ・採算性を無視した運営であり、持続可能性が低い ・自治体の関心や取り組み姿勢が十分ではない ・自治体は「事業者が何とかしてくれる」という依存的な考え方を持っている ・自治体自体が財政難に直面しており、利用促進に向けた十分な投資や支援が難しい状況にある

<鉄軌道>

協力あり（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・自治体が利用促進協議会を設立し、運営資金を拠出 ・鉄道イベントや利用促進施策を行う団体への補助金提供 ・修繕費や設備投資への財政支援 ・観光列車整備やICカード導入に対する補助 ・「運賃無料デー」「ワンコインデー」「運賃100円ウィーク」などの実施 ・ICカードの無料配布 ・通学定期券半額キャンペーン ・自治体主体で活性化協議会を設立し、人的・資金的な支援 ・沿線観光協議会を設立し、観光PRを共同で実施 ・活性化イベントや広報活動 ・自治体職員の受け入れ。 ・社会実験的増便への協力 ・イベントへの人的協力や参加
成果あり（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・自治体の人的協力を得て、乗車を伴う鉄道イベントを開催、地域住民や観光客の参加により利用者増加 ・自治体や商工会議所幹事による「ビール列車」の運行 ・ラッピングを施した自治体PR列車を運行し、地域の魅力をアピール、特定のテーマや目的に沿った列車で注目を集め、利用促進に成功 ・老朽化した車両の置き換えを目指し、多大な支援を自治体から受ける計画、新車両の導入が利用者の満足度向上や長期的な利用促進に期待 ・企画列車などの広告や宣伝割引を活用し、利用者増加を図る、宣伝を通じた認知度向上や割引効果で新規利用者を獲得 ・夏休みに県内の小学生向けに無料乗車券を自治体が作成し提供、子どもとその家族をターゲットとした新規顧客獲得 ・市内で無料デーを設定し、住民に利用を促進、鉄道の利用体験を提供し、定期的利用を促す ・自治体と共同でインバウンド観光客を対象としたプロモーションを展開し、沿線観光地への誘客を図る、外国人観光客の利用増加と地域経済への波及効果
ない（その理由）
<ul style="list-style-type: none"> ・利用促進に向けて連絡鉄道会社や地域と連携

<旅客船>

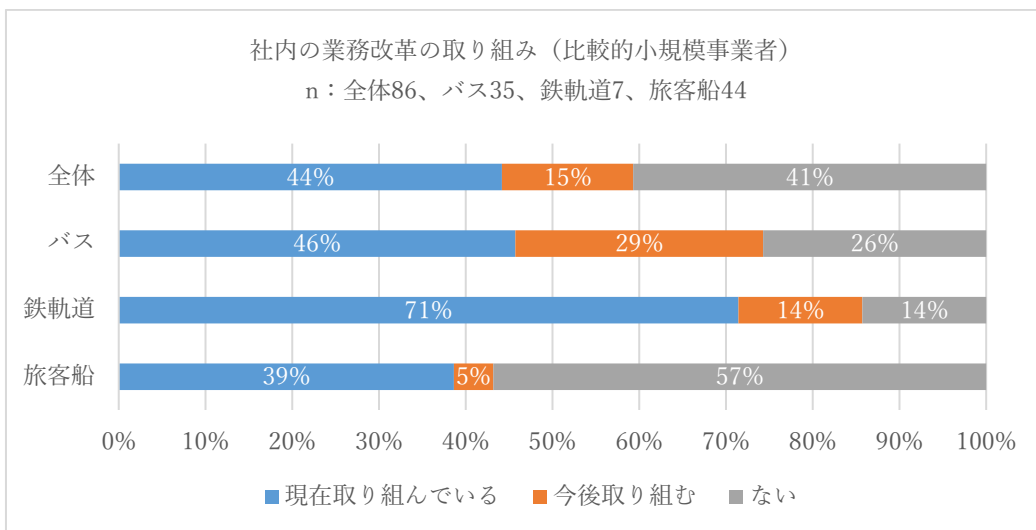
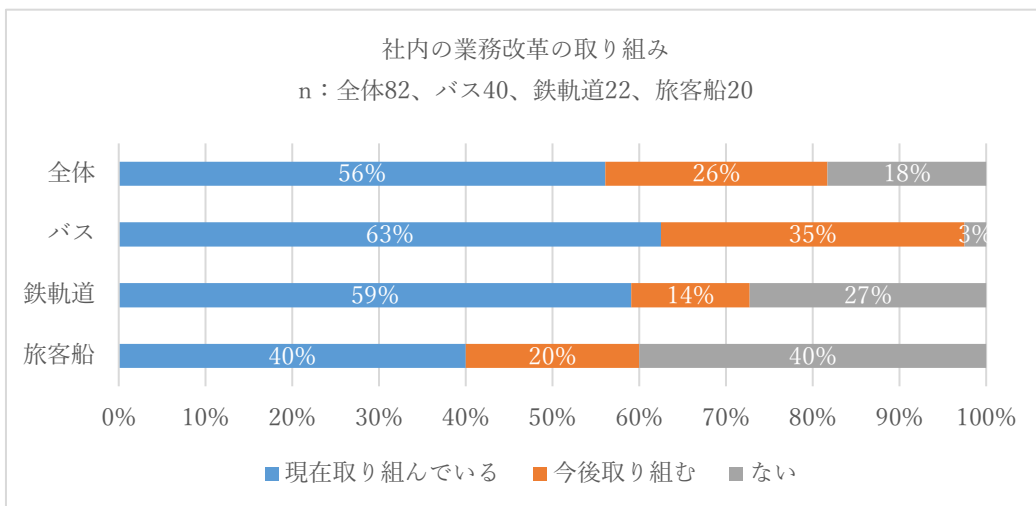
協力あり（主な内容）
<ul style="list-style-type: none">・ 輸送需要を増やすためのキャンペーンを実施・ 燃料価格の高騰を補う支援や棧橋使用料の減免が、令和6年10月から令和7年3月まで行われる・ 市民限定割引の補助・ 県・市による財政支援・ 観光キャンペーン PR 補助・ 航空運賃軽減事業
成果あり（主な内容）
<ul style="list-style-type: none">・ 自治体と連携した施策により、誘客（観光客や利用者の増加）に成果・ 自治体や外部専門家の助言を受けて、LINE アカウントを開設・活用・ LINE を通じた情報発信が利用者へのアプローチとして有効と評価・ 宣伝や広報活動の協力・ 地域住民や観光客への情報提供・ 自治体との連携をさらに深化させ、より多くの利用者にアプローチする方法検討・ デジタルツールの活用や新しい宣伝手段の導入
ない（その理由）
<ul style="list-style-type: none">・ 自治体から旅客船事業者への具体的な要請が行われていないため、利用促進策が進められていない・ 利用促進のための具体的な支援金や助成金の提供がまだ実現しておらず、連携が進んでいない・ 航路が複数の県にまたがる場合、関係自治体間での相互理解や協力が不十分で連携の実現が難しい

問 13. 営業車両数の適正化や、営業拠点バス停などの統廃合、事務作業のペーパーレスなど社内の業務改革として、現在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（具体的内容）②今後取り組む（時期・内容）③ない（理由）

◆現在約 5 割が取り組みを実施し、今後取り組むまで含めると約 8 割で、大半の事業者が意識している。事業規模が小さくなると改革の取り組みが弱くなる傾向が見える。

「現在取り組んでいる」は、3 モード全体で約 5 割、「今後取り組む」と合わせて 8 割を超えるが、比較的小規模な事業者では約 6 割に留まり、「取り組もうとしていない」が約 4 割を占める。事業規模が小さくなると将来を見据えた計画力が弱くなる傾向が見える。



社内の業務改革の取り組みについて（自由記述の要約）

<バス>

<p>取組み済（主な内容）</p>
<p><車両の効率化と適正化></p> <ul style="list-style-type: none"> ・路線バスの車両台数を見直し、予備車両台数を削減。車庫スペースを大幅に減少 ・不採算路線の運行形態見直しや、営業車両の適正化を推進 ・コスト削減を目的とした中古車両による代替 ・車両の使用寿命を延ばすための取り組み <p><業務のペーパーレス化・IT化></p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たな会計ソフトの導入により経理書類をペーパーレス化 ・仕訳入力システムのシステム化 <p><業務書類のデジタル化></p> <ul style="list-style-type: none"> ・日報、回覧文書のデジタル化 ・押印省略やメール対応の拡大 <p><遠隔業務の導入></p> <ul style="list-style-type: none"> ・遠隔点呼システムの導入 ・AI 対応電話やロボット点呼の活用 ・管理システムの効率化と IT 導入 <p><営業所の統廃合・集約化></p> <ul style="list-style-type: none"> ・営業所の統廃合による人員配置の最適化 ・拠点の集約化: 2 か所を 1 か所に統合 ・営業所の駐在化や遠隔点呼システム導入による効率化 <p><路線・運賃の最適化></p> <ul style="list-style-type: none"> ・不採算路線の運行形態を再検討 ・市内運賃体系の運賃適正化。 ・バス停の利用実態に応じた再配置による統廃合: <p><新技術の活用></p> <ul style="list-style-type: none"> ・AI 対応電話やロボット点呼を導入 ・決裁・経費精算システムを新たに採用 <p><分社化から再統合へ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・一度分社した会社を再び吸収し、管理部門の効率化を実施
<p>今後取組む（主な内容）</p>
<p><システム導入効率化></p> <ul style="list-style-type: none"> ・路線バス遅延状況のデータ集約システム、来年度以降の導入を検討中 ・勤務管理実績管理システム、今年度に導入予定 ・ダイヤ、仕業編成システム導入を検討中

<p><ペーパーレス></p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務分析の後、システムソフトを導入しペーパーレス化を推進 ・営業所の運行管理帳票デジタル化によるペーパーレス化 ・事務作業効率化を目的にペーパーレス化 <p><AI・自動化技術活用></p> <ul style="list-style-type: none"> ・点呼の自動化、次年度に実施予定 ・AI自動音声応答システム 2025年3月導入予定 <p><拠点の最適化></p> <ul style="list-style-type: none"> ・営業所統廃合、2025年度に実施予定 ・営業拠点の適正化、組織改革の一環として進行 <p><業務体制見直し></p> <ul style="list-style-type: none"> ・営業所の新体制を再検討 ・同業者との協調や共同化も数年間をかけて実施予定
ない（その理由）
・営業車両数の適正化は実施済み

<鉄軌道>

取組み済（主な内容）
<p><ペーパーレス化></p> <ul style="list-style-type: none"> ・経理業務のペーパーレス化（新会計ソフト導入） ・FAX廃止と起案文書の電子化 ・帳票類のデータ化と電子決裁システムの導入 <p><デジタル化による業務効率化></p> <ul style="list-style-type: none"> ・社内文書のデジタル化 ・窓口業務の縮小 ・勤怠管理システムの更新 <p><エネルギー効率と業務の適正化></p> <ul style="list-style-type: none"> ・省エネ運転の実施 ・路線網の適正化：運賃見直しや路線の最適化を進めることで経営効率向上 <p><DXの推進></p> <ul style="list-style-type: none"> ・各種管理業務のシステム化で作業負担軽減を目指す <p><その他の取り組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ・車両台数の適正化：予備車両の見直しや車庫スペース削減の計画を実施 ・工事の直轄施行：管理体制の効率化を図る
今後取組む（主な内容）

<p><システム導入効率化></p> <ul style="list-style-type: none"> ・路線バス遅延状況のデータ集約システム、来年度以降の導入を検討中 ・勤務管理実績管理システム、今年度に導入予定 ・ダイヤ・仕業編成システム、導入を検討中。 <p><ペーパーレス></p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務分析の後、システムソフトを導入しペーパーレス化を推進 ・営業所の運行管理帳票デジタル化によるペーパーレス化 ・事務作業効率化を目的にペーパーレス化 <p><AI・自動化技術活用></p> <ul style="list-style-type: none"> ・点呼の自動化、次年度に実施予定 ・AI自動音声応答システム 2025年3月導入予定 <p><拠点の最適化></p> <ul style="list-style-type: none"> ・営業所統廃合、2025年度に実施予定 ・営業拠点の適正化、組織改革の一環として進行 <p><業務体制見直し></p> <ul style="list-style-type: none"> ・営業所の新体制を再検討 ・同業者との協調や共同化も数年間をかけて実施予定
<p>ない（その理由）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務改革を行ったとしても、それによる人員削減や効率化の成果が明確に見えていない ・2022年3月に運行本数を約4割削減しており、既に大きな調整を実施したばかりで、追加の改革余地が乏しい

<旅客船>

<p>取組み済（主な内容）</p> <p><コスト削減に向けた取り組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍以降、輸送量が回復していないため、船舶の減船を計画 ・運航規模を縮小し、経費を削減 ・燃料消費を抑えることで、運行コストの効率化を図る <p><DXの推進></p> <ul style="list-style-type: none"> ・販売管理システムの導入検討 ・デジタル技術を活用し、業務の自動化や効率化を目指す <p><設備と事務環境の改善></p> <ul style="list-style-type: none"> ・船舶の整備：運行安全性と長期的な運用を見据えた設備維持 ・事務のペーパーレス化・フリーアドレス化：紙の使用を削減し、環境負荷を軽減 ・フリーアドレス化で柔軟な働き方を導入
--

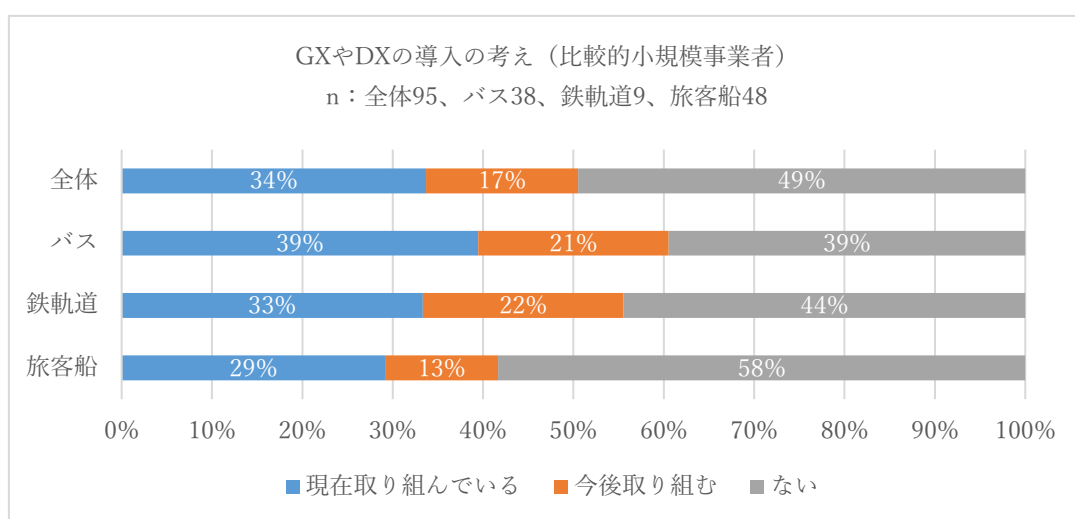
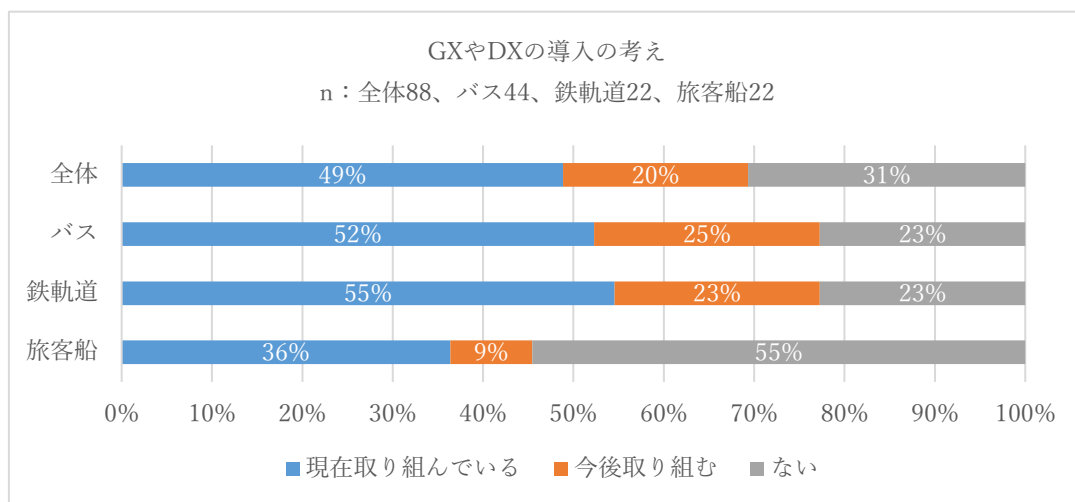
<p><経営資源の再配分></p> <ul style="list-style-type: none"> ・一部営業所の休止：利用頻度の低い営業所を閉鎖し、経営資源を効率的に配分
<p>今後取組む（主な内容）</p>
<p><船舶更新と最適化></p> <ul style="list-style-type: none"> ・将来的に「減船（船舶の数を減らす）」を視野に入れた経営見直し検討 ・2026年春に高速船を新造船に更新し、運航コストの改善予定 <p><コスト削減効率化></p> <ul style="list-style-type: none"> ・新造船による燃費向上や維持費削減で、コスト構造の改善 ・減船に伴う運航ルートやダイヤの効率的な見直しを行う可能性 <p><長期的な経営戦略></p> <ul style="list-style-type: none"> ・減船計画により、事業規模適正化し収益性向上 ・必要に応じて新しい船舶技術や設備への投資も考慮
<p>ない（その理由）</p>
<p>なし</p>

問 14. 貴社では EV 化などエネルギー転換による変革（GX）や、自動運転やキャッシュレス対応などデジタル技術による変革（DX）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（具体的内容） ②今後取り組む（時期・内容） ③ない（理由）

◆現在約 5 割が取り組みを実施し、今後取り組むまで含めると約 7 割、大半の事業者が意識している、事業規模が小さくなると改革の取り組みが弱くなる傾向が見える。

「現在取り組んでいる」は、3 モード全体で約 5 割、「今後取り組む」を合わせて約 7 割だが、比較的小規模な事業者では約 5 割に留まる一方で「取り組もうとしていない」が約 5 割を占める。事業規模が小さくなると将来を見据えた計画力が弱くなる傾向が見える。



GX や DX の導入の考え（自由記述の要約）

<バス>

実施中（主な内容）
<p><GX の取り組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ・令和 5 年度 EV バス 2 両を導入済み、令和 6 年度に空港連絡バス 7 両 EV 化予定 ・市町村との協力による EV バスの実証運行。 ・太陽光発電システムを活用 ・エネルギーマネジメントの取り組み ・自動運転車両の実証実験を複数地域で実施 ・タクシー配車統合システムの導入を計画 ・一部地域で FCV（燃料電池車）を導入 <p><DX の取り組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ・クレジットカードによるタッチ決済を導入中または計画中 ・QR コード決済、IC カード、デジタルチケット対応を推進 ・運賃收受システムの電子化（電子マネーやキャッシュレス代替） ・乗降センサーを活用した乗降数データの収集・管理 ・バス運行における点呼の自動化 ・AI を活用したオンデマンドバスの導入 ・両替機を含む運賃收受システムのキャッシュレス化 ・配車システムや運賃決済のデジタル統合
今後予定（主な内容）
<p><GX の取り組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ・電気バスの導入 ・環境配慮型のバス ・営業所や施設の ZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）の推進 ・再生可能エネルギー施設の導入検討 ・ガス化燃料への転換を目指す ・EV バス運行の試験 <p><DX の取り組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ・次年度にクレジットタッチ決済システムを導入予定 ・時期は未定だが、自動運転技術の導入を検討中 ・労務管理の効率化を目指して自動点呼の仕組みを検討
予定なし（その理由）
<ul style="list-style-type: none"> ・導入に多額の費用がかかり、金銭的な余力がない ・行政からの補助金があれば検討する可能性はあるが現状は難しい ・地域特性（坂道や急勾配が多い地域）において、EV 車両のパワー不足を懸念

<ul style="list-style-type: none"> ・寒冷地ではEV車両が適していないと考えられる ・高齢者の利用が多いが、EV化による明確なメリットが少ない ・コストに対して効果が見えにくい ・現在の経営状況から、先行投資を行う資金や余裕がない ・他社の動向を見ながら慎重に判断したい

<鉄軌道>

実施中（主な内容）
<p><GXの取り組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ・数年後に省エネ性能の高い車両への更新を目指し、関係機関と協議を進める予定 ・環境負荷の低減とエネルギー効率の向上を目指している <p><DXの取り組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ・数年後までにキャッシュレス化を達成する目標を掲げている ・キャッシュレス対応の具体的な方法についても検討中（時期未定） ・デジタル乗車券の採用を予定しているが、具体的な時期は未定 ・2026年春にICカード乗車券を導入する方針をすでに決定している
今後予定（主な内容）
<p><GXの取り組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ・数年後に省エネ性能の高い車両への更新を目指し、関係機関と協議を進める予定 ・環境負荷の低減とエネルギー効率の向上を目指している <p><DXの取り組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ・数年後までにキャッシュレス化を達成する目標を掲げている ・キャッシュレス対応の具体的な方法についても検討中（時期未定） ・デジタル乗車券の採用を予定しているが、具体的な時期は未定 ・2026年春にICカード乗車券を導入する方針をすでに決定
予定なし（その理由）
<ul style="list-style-type: none"> ・他の直通運行会社などとの調整が必要であり、手間や時間がかかる ・導入に多額の費用が必要であることが課題 ・特に行政からの補助金が利用可能でない場合、負担がさらに大きくなる ・使用している車両がディーゼル車であり、新技術やシステムの導入が難しい

<旅客船>

実施中（主な内容）
<p><DXの取り組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ・具体的な日時は未定だが、キャッシュレス化を推進

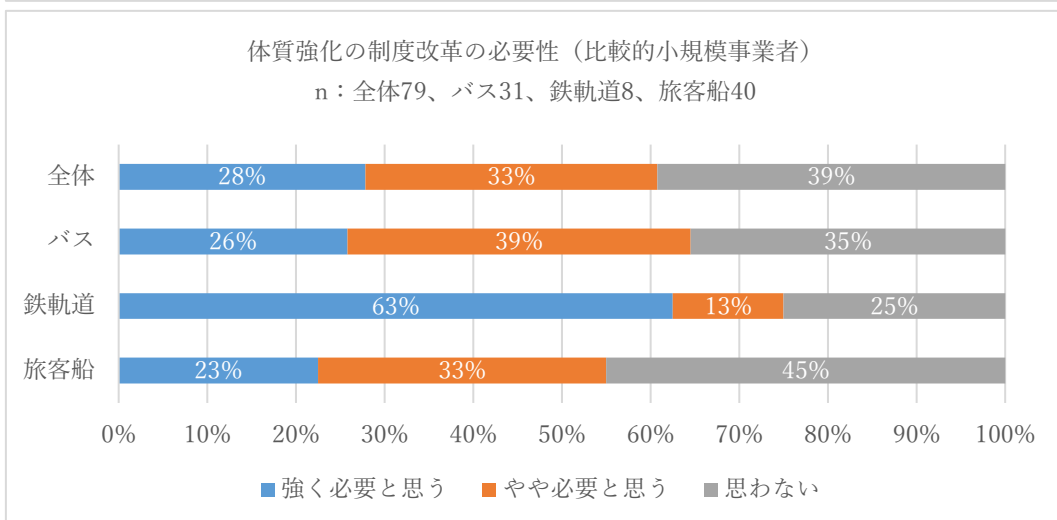
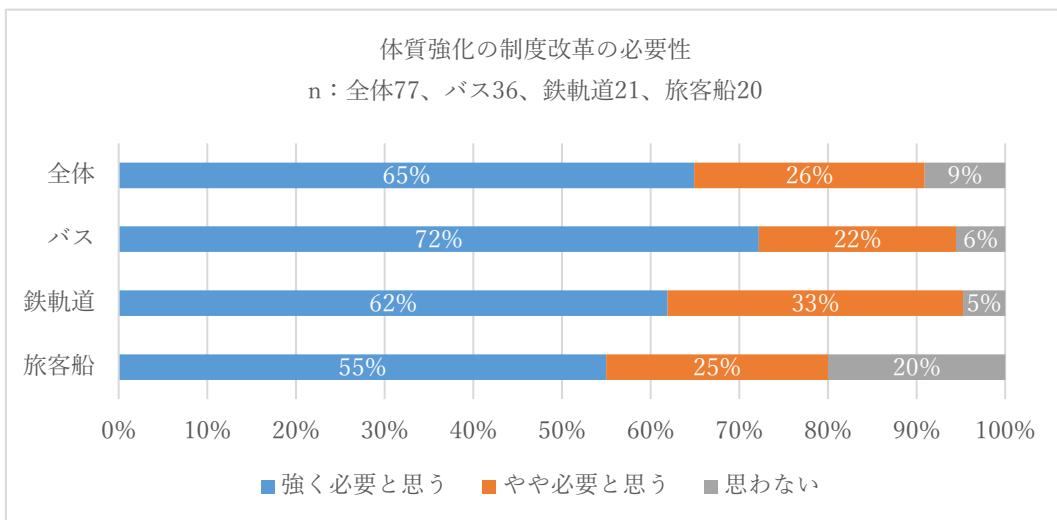
<ul style="list-style-type: none"> ・ 利便性向上を目指した改札の自動化や非接触型決済の導入を検討 ・ 2026 年春の新造船更新時に、オンライン予約システムを構築予定 ・ 顧客の利便性を高めるため、予約プロセスの効率化を図る ・ 既存の紙チケットや手動チェックを自動化する計画 ・ 渋滞緩和や人員削減を目的にシステム導入を進める <p><GX の取り組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2026 年春に環境に配慮した新しい高速船を導入予定 ・ 燃料効率の改善や低排出技術の採用を視野に取り組み ・ 新造船の設計に、カーボンニュートラルの推進や省エネルギー技術の活用を検討 ・ データ解析や IoT 技術を活用して、運航の最適化を図る ・ 燃料消費削減を目指した運航スケジュールの調整や機器制御
今後予定（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・ 具体的な日時は未定だが、キャッシュレス化を推進 ・ 利便性向上を目指した改札の自動化や非接触型決済の導入を検討 ・ 2026 年春に、オンライン予約システムを構築予定 ・ 顧客の利便性を高めるため、予約プロセスの効率化を図る ・ 既存の紙チケットや手動チェックを自動化する計画 ・ 渋滞緩和や人員削減を目的にシステム導入を進める <p><GX の取り組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 環境に配慮した新しい高速船を導入予定 ・ 燃料効率の改善や低排出技術の採用を視野に取り組み ・ 新造船の設計に、カーボンニュートラルの推進や省エネルギー技術の活用を検討 ・ データ解析や IoT 技術を活用して、運航の最適化を図る ・ 燃料消費削減を目指した運航スケジュールの調整や機器制御
予定なし（その理由）
<ul style="list-style-type: none"> ・ 資金的・技術的に現時点では不可能

問 15. 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（具体的内容） ②やや必要（具体的内容） ③思わない（理由）

◆利益体質などの強化は「強く必要」が約6割、「やや必要」と合わせて9割を超え、ほとんどの事業者が必要と考えている。事業規模が小さくなると必要とする意向が希薄になる傾向が見える。

「強く必要」が3モード全体で約6割、「やや必要」と合わせて9割を超える。比較的小規模な事業者では「強く必要」が約3割、「やや必要」と合わせても6割に留まり、事業規模が小さくなると将来を見据えた計画力が弱くなる傾向が見える。



利益体質強化などの体質強化等の制度改革の考え方（自由記述の要約）

<バス>

強く必要（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・路線バス事業を民間で運営することは、採算性の観点からビジネスモデルとして限界に達している ・経営努力だけでは継続可能な運営が難しい ・採算性の厳しい地域では、路線の維持に上下分離方式を導入し、公有民営化を進めるべきである ・公共交通は社会インフラであるため、自治体が施設や車両を保有し、民間事業者が運営を担う形態（公設民営）が必要 ・老朽化した車両や設備の更新負担が経営を圧迫しているため、自治体が車両更新を担うべきである ・車両代替や設備投資への公的支援が必要 ・運賃値上げの制約（収益率 100%未満では値上げ認可が下りない）によって、交通事業単体で黒字化が困難 ・民間企業として利益が確保できる収益構造への制度改定が求められる ・運転手不足が深刻化しており、待遇改善が急務。ただし、その一方で車両の代替が進まない状況が課題 ・平均車両年齢が年々上昇しており、早急な対策が必要 ・公共交通の廃止や維持は、交通分野だけでなく医療・福祉・教育など多方面に影響を及ぼすため、多面的な支援が必要 ・ステークホルダーの負担を軽減し、持続可能性を高める制度設計が重要（クロスセクター効果の発揮） ・ダイヤの効率化や地域単位での一括運行協定を検討し、運営効率を向上させる必要がある
やや必要（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・利益が出ない地域では、事業者の単独運営が難しいため、公有民営化が必要 ・公共交通を守るために、自治体の資産を活用しつつ、運営は民間に委託する形が求められる ・民間事業者が単独で運営を維持するのは困難であるため、自治体や政府による財政的支援の強化が不可欠 ・現行の制度では、補助金や支援が十分ではない地域が多いと推測される ・地域ごとの人口減少や需要の違いにより、一律の対応が困難 ・地域の特性に合わせた制度設計や運営モデルの導入が必要 ・公共交通の維持には、自治体と事業者が連携し、一体となったサービス提供が求められる

<ul style="list-style-type: none"> ・住民ニーズに応じた運行計画やコスト削減の仕組みづくりが必要 ・公有民営化や財政支援の仕組みの強化 ・地域特性に応じた柔軟な運営モデルの構築 ・官民一体の運営体制を強化し、住民のニーズに応じたサービス提供を目指す
<p>思わない（その理由）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自治体はまだ運営や再生に必要な専門的ノウハウが十分でなく、主体性を持つべきなのは事業者であるべきだと考えている ・特定の成功事例（再生ノウハウなど）が他の自治体でも再現できるとは限らない ・現行制度では運転士不足への抜本的な対策を講じることが難しく、制度改革だけでは問題解決が見込めない ・フィーダー系統補助を受ける路線が条件となるなど、現行制度には厳しい規制があるため、改革の余地が少ない

<鉄軌道>

<p>強く必要（主な内容）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・赤字路線維持には民間企業単独では対応できず、公的な役割分担が不可欠 ・鉄道施設や設備の維持・更新に膨大な投資が必要であり、現行制度は民間企業にとって非現実的 ・地方鉄道の存続には「上下分離」が必須であり、設備と運営を分離することで負担軽減を図るべき ・上下分離による「公有民営化」が、公共交通を社会インフラとして機能させるために必要とされている ・利用者が少ない区間は、一民間事業者の努力では路線維持が困難。 ・国や自治体の支援を含む再構築事業が求められる ・運賃値上げに対する制約（収益率 100%未満の規定）により、民間企業が利益を上げることが難しい。 ・公共交通を社会インフラと位置づけ、国民の移動を支える制度改革が不可欠 ・自治体が出資し負担を軽減する仕組みが必要 ・上下分離を前提とした 10 年間の実施計画が承認されている点からも、長期的な視点での支援が重要
<p>やや必要（主な内容）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公共交通は採算性だけで評価できない「公共的効用」を持つ ・地域住民の生活や地域経済の維持に重要な役割を果たす ・設備更新や安全設備への投資、修繕費用の負担が大きい ・老朽化した設備への対応が今後さらに必要になると予測される ・地方路線の存続には、国や自治体による財政的・運営的支援が不可欠

<ul style="list-style-type: none"> ・固定資産や修繕・維持管理に対する自治体の協力が求められる ・特急列車が運行するような過剰な設備を引き継いだ事業者は、維持管理コストが大幅に増加する、特別な支援スキームの導入が必要 ・公共交通の維持には、複数の関係者が協力する「コンソーシアム」の形成が有効 企業単独では負担が大きいため、地域全体での議論や協働が不可欠 ・事業の多角化などを通じた費用捻出の工夫も重要
思わない（その理由）
なし

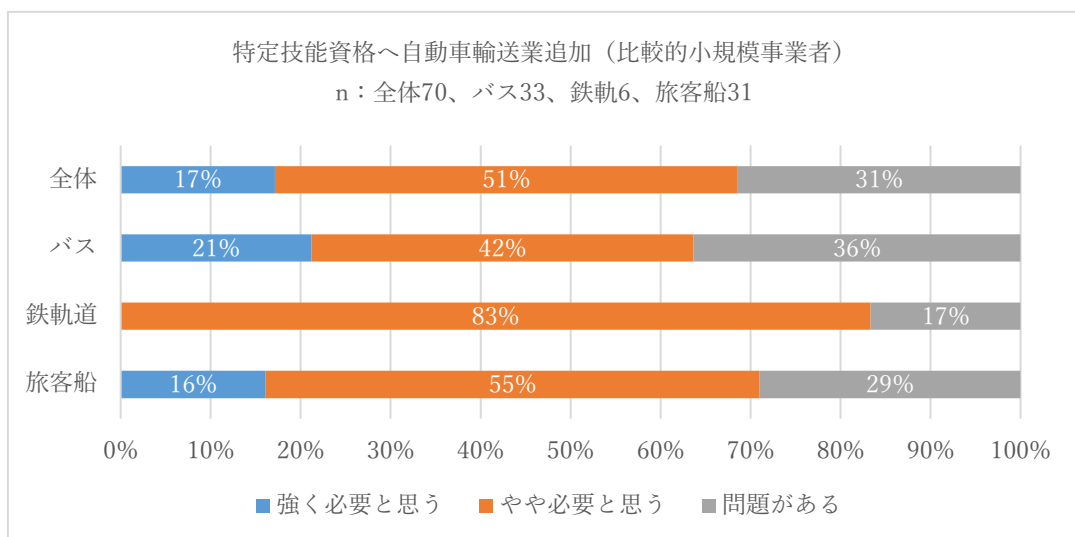
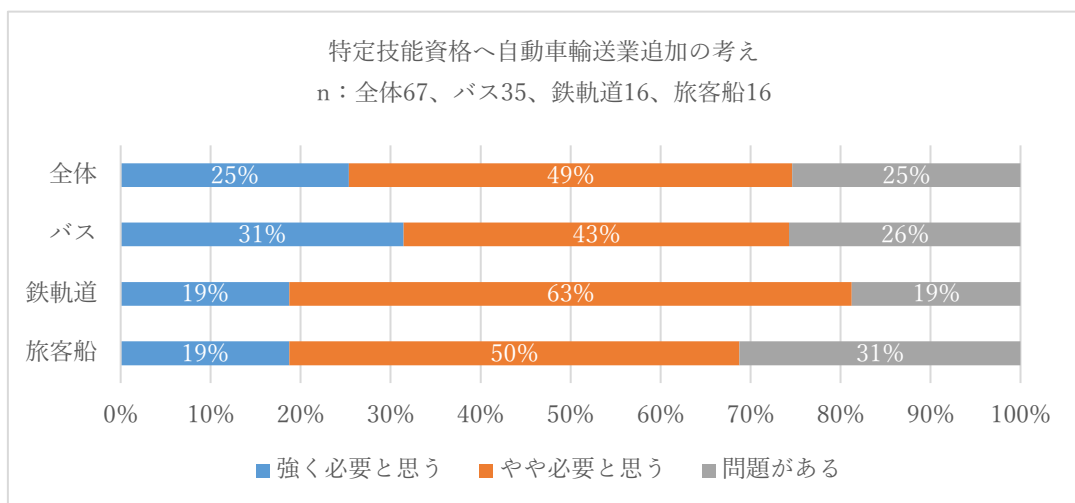
<旅客船>

強く必要（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・多くの船舶が老朽化しており、維持や新造が必要 ・新しい船舶を建造する財政的な余力がない ・船舶建造に必要なコストが高く、事業収益だけでは賄えない ・船舶を公共機関が所有し、民間事業者は無償貸与する仕組みが有効 ・民間事業者だけで新造船を建造するのは困難 ・お出かけ需要の減少が続いており、採算性が悪化している ・地域公共交通を維持するため、行政の関与や支援が必要 ・公的資金補助が行われている事例がある一方で、航路には同様の支援がなく、存続が危ぶまれている
やや必要（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・地方では人口減少が直接的に売上に影響を与えており、航路維持が困難になっているため、持続可能な運航を確保するための対策が必要 ・運航費用を補填するために、公的資金を活用する仕組みが求められる ・地域の交通手段を維持するために政府や地方自治体の支援が重要 ・「みなし上下分離方式」として、インフラ（船や航路）の保有・維持と運航事業を分離する方式により、資金負担を分散し、事業運営を効率化する
思わない（その理由）
なし

問 16. 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（理由） ②やや必要と思う（理由） ③問題がある（理由）

◆外国人労働者の特定技能資格への自動車輸送業の追加は、「強く必要」と「やや必要」を合わせて7割超だが、必要とする中にも課題が指摘されている。

3モード全体では「やや必要と思う」が約5割と最多だが、「強く必要と思う」と「問題がある」が約2割で並んでいる。全体の傾向は24年7月の第7回調査から変化していない。



特定技能資格への自動車輸送業追加の考え（自由記述の要約）

<バス>

強く必要（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・日本国内では少子高齢化が進み、日本人労働者の確保が厳しい状況にある ・大企業と中小企業の間での待遇格差が拡大しており、中小企業の人材確保がさらに困難 ・日本人だけではドライバーを含む乗務員の必要人数を確保するのが難しい ・高齢者や交通弱者の増加
やや必要（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・バス運転手の不足が深刻化しており、外国人労働者の活用が有効 ・地方では特に利用者数が少なく、従業員確保が困難なため支援が必要 ・多様な人材の受け入れが業界全体の魅力向上につながる ・外国人労働者が技能を活かして運転職に貢献できる可能性 ・専門的な知識を持つ人材を補充することで、労働力の一助となる ・現状の不足対応にはスピード感が必要で、現行制度の改善が求められる ・受け入れ体制の整備や周知活動の必要性
問題がある（その理由）
<ul style="list-style-type: none"> ・自動車輸送業の乗務員は顧客対応が求められるため、日本語能力試験以上の言語スキルや日常会話経験が必要 ・日本語を使ったお客さま対応や緊急時のサポートの対応が課題 ・外国人労働者が適応しやすい支援体制や仕組みが現状では不足している ・国のサポートが必要（例：日本語教育や文化適応プログラムの提供）

<鉄軌道>

強く必要（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢化の進行により、日本人労働者の確保が困難 ・特に中小企業では、大企業との処遇格差拡大により人材確保がさらに難しくなっている ・労働力不足を補うため、外国人労働者の雇用が不可欠 ・自動車輸送業は乗務員が基本的に1名のため、外国人労働者が担える役割が期待される
やや必要（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・労働者不足の深刻化により、外国人労働者の受け入れが現実的な選択肢の一つ ・運転職の不足や維持困難の状況を改善するため、有効 ・外国人労働者が長期的に従事することで、持続可能な労働力の確保につながる

<ul style="list-style-type: none"> ・外国人労働者を受け入れるための環境整備に時間がかかりこと、文化的・制度的準備が必要 ・人口減少や高齢化が進む中、国籍を問わず労働力を確保する必要性がある一方で、これが根本的な解決になるかは疑問
問題がある（その理由）
<ul style="list-style-type: none"> ・日本語能力試験（JLPT）N3以上の水準が必要 ・日本の文化や日常会話の経験が2～3年程度あることが望ましい ・国には外国人労働者を支援するための制度や仕組みの整備が求められる ・外国人労働者が日本の労働環境や文化に適応できるよう、サポート体制の充実が必要

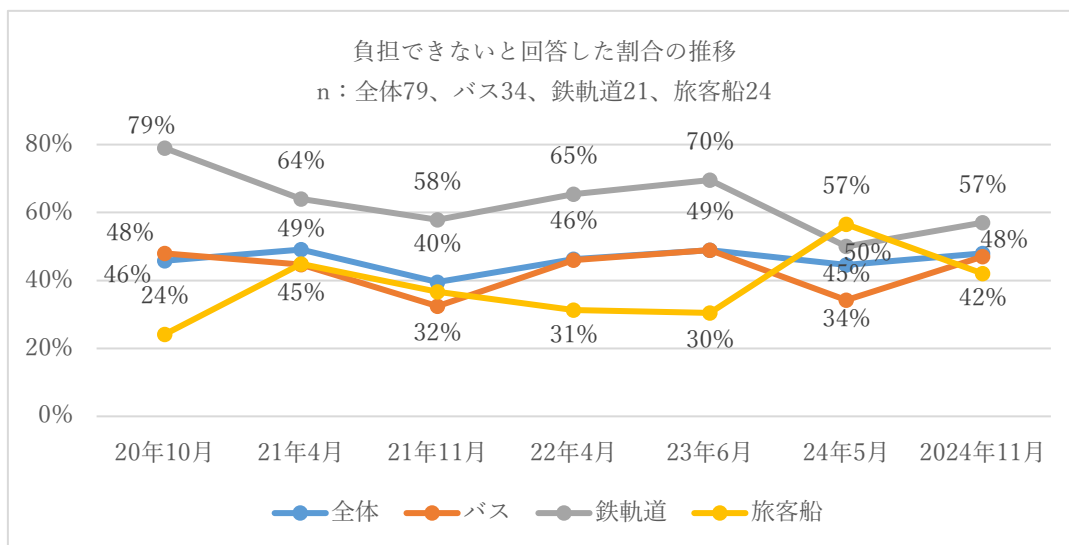
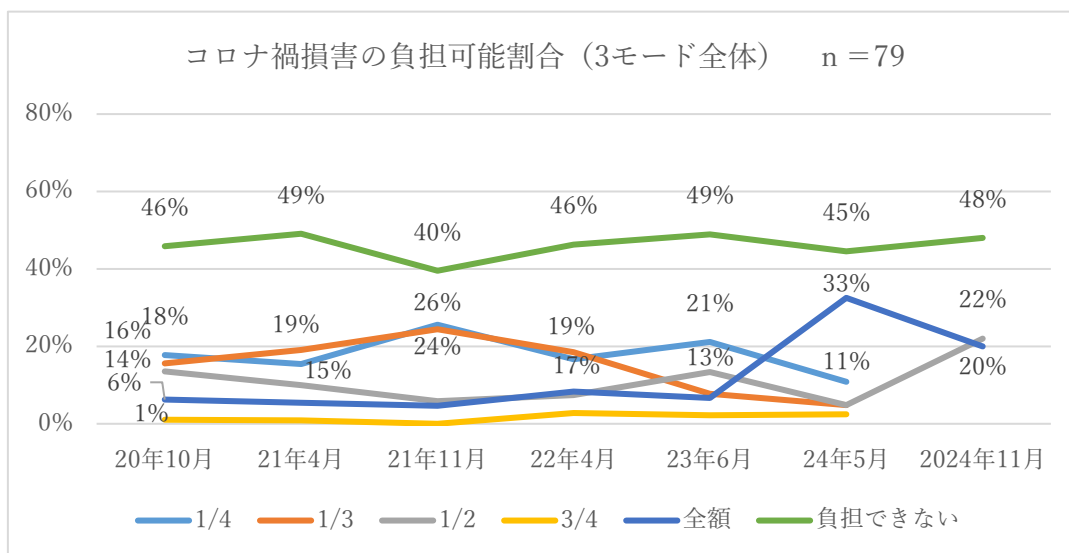
<旅客船>

強く必要（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・船員不足が深刻な状況にあり、外国人労働者の受け入れが必要 ・国内の人口減少により、日本人労働者だけでは事業を支えきれない状況が続く ・人口減少社会の中で、外国人労働者の雇用は不可欠であるとの認識 ・特に船員や運輸業界では外国人の労働力が将来の事業継続に大きな役割を果たす ・自動車運送業への特定技能資格追加は、外国人労働者の活躍の場を広げ、業界全体の労働力不足解消につながる可能性がある
やや必要（主な内容）
<ul style="list-style-type: none"> ・日本人船員労働市場では需給ギャップが存在しており、人手不足が深刻な課題となっている ・人材不足が逼迫しており、やむを得ず外国人労働者に頼らざるを得ない状況 ・細かな課題（言語の壁、文化の違いなど）はあるものの、現在の状況ではそれを上回る人材不足が懸念される ・賃金や労働環境の改善が国内人材確保の鍵 ・国内対策が進まない限り外国人労働者に頼ることは「必要悪」 <p>対策が講じられない場合、経営維持のため外国人労働者の活用が避けられない</p>
問題がある（その理由）
<ul style="list-style-type: none"> ・外国人労働者が日本の複雑な法規や運転規制を理解・遵守できるか懸念 ・特に自動車運送業では交通法規の厳守が必須であり、違反が安全面や法的トラブルに直結するため、教育や研修体制が課題となる可能性が高い ・自動車運送業での運転技術に関するスキルの十分さが懸念 ・安全運転技術や地理的な知識、異常時の対応能力などが求められるため、採用前や採用後の訓練体制が重要

問 17. コロナ禍の損害の負担はどの程度可能ですか
 ①負担できない ②全額負担できる ③1/2程度 ④____程度

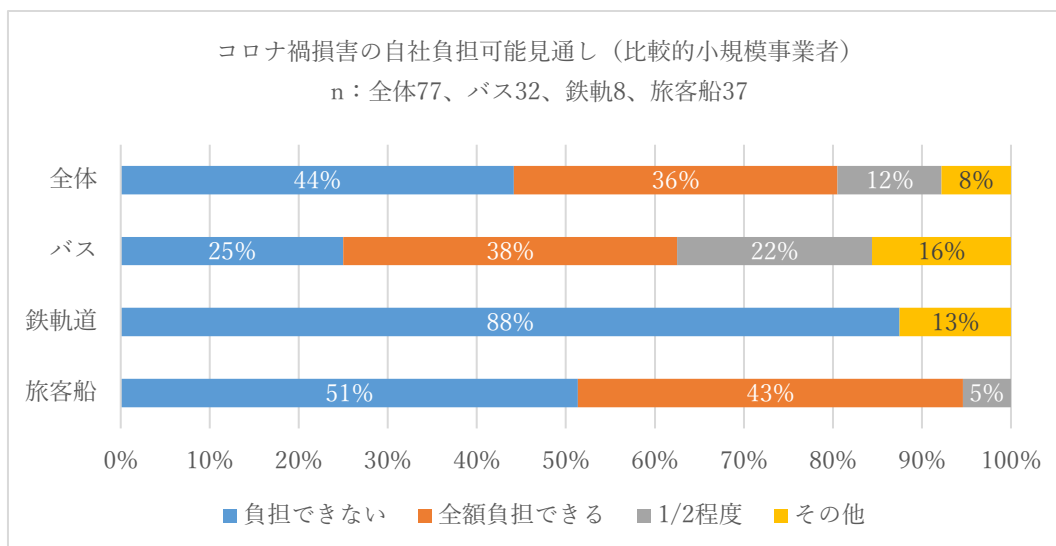
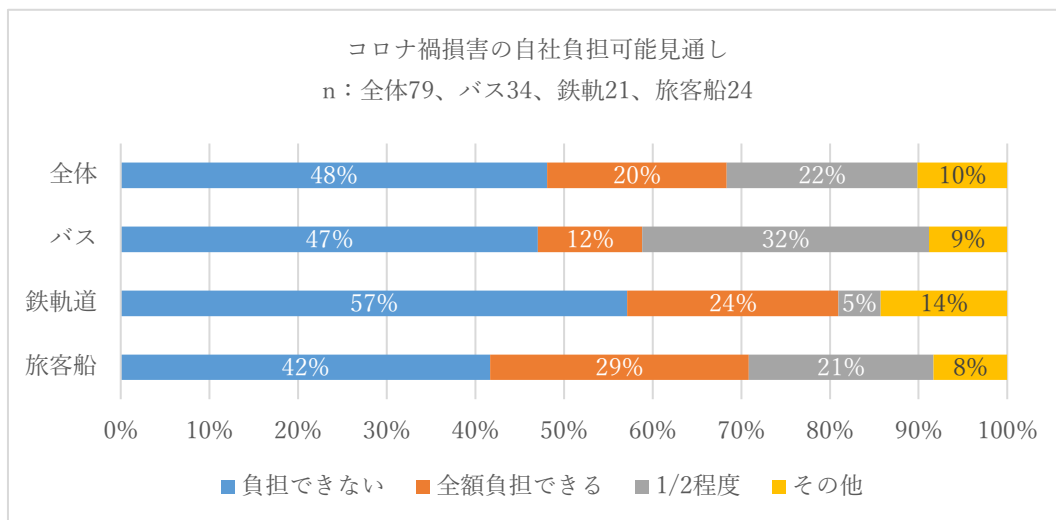
◆コロナ禍の損害の負担は「負担不能」が約5割で最多だが、「全額負担できる」は23年6月調査までは1割未満で推移したが、24年5月調査で増加し今回は約2割となるなど、やや回復の兆しが見える。

「負担できない」は3モード全体では最多で約5割、モード別では鉄軌道で多いが当初の79%が57%まで減少している。一方で「全額負担できる」は、3モード全体で当初は1割未満で推移していたものが、24年5月調査以降は増加し今回調査では20%となった。コロナ禍の損害の負担割合の見込は今後も動向を注視する必要がある。



※上記2つのグラフ中の n 値は今回の 2024 年 11 月の調査結果数を示す

比較的小規模な事業者では鉄軌道の「負担できない」は88%で突出して多い。

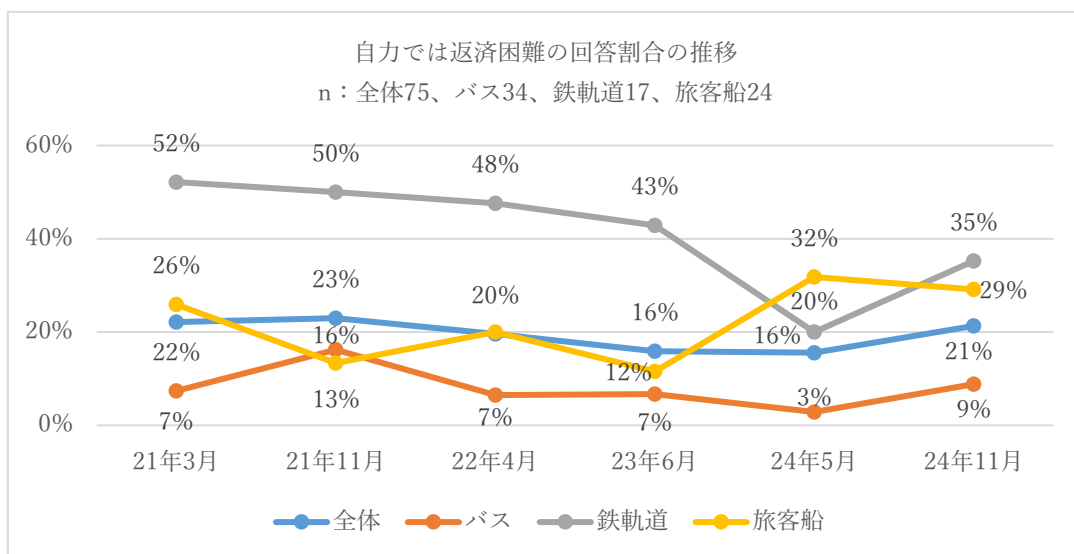
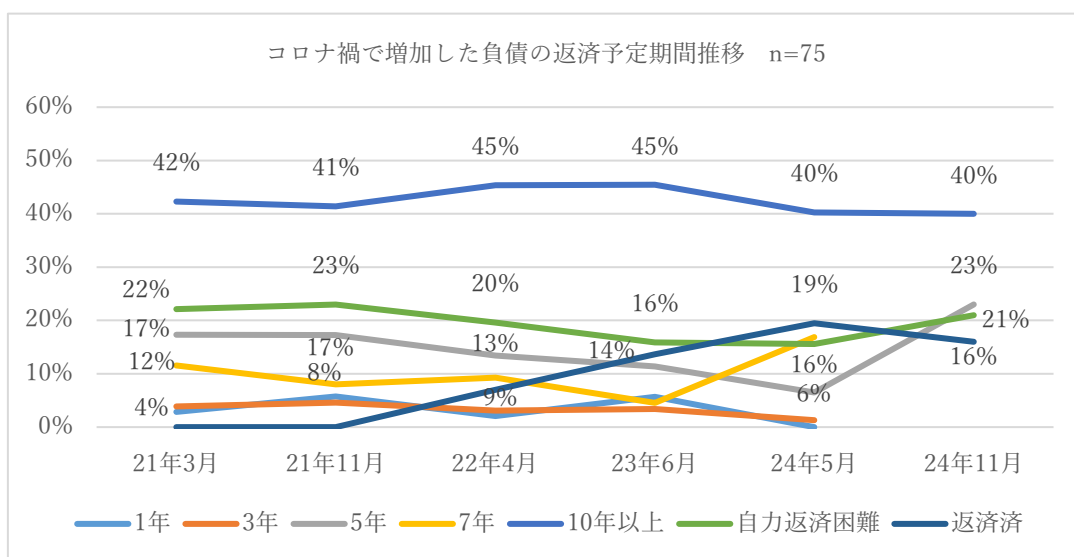


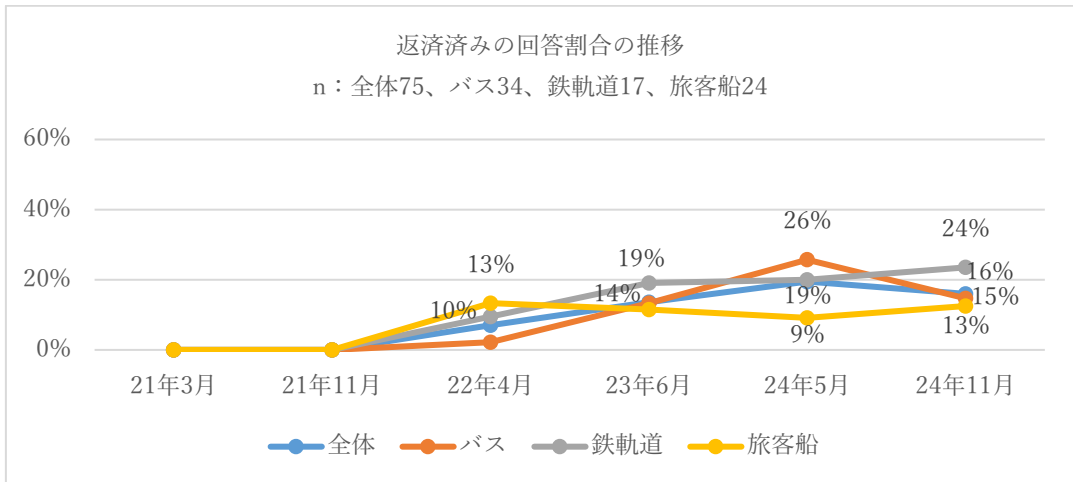
問 18. コロナ禍後に増加した負債は、どの程度の期間で返済できるとお考えですか

- ①自力では返済困難 ②返済済 ③5年 ④10年以上

◆コロナ禍で増加した負債の返済は「自力では返済困難」が約2割、「10年以上」が約4割とともに横ばいで推移し、大半で返済の見通しが立っていない。

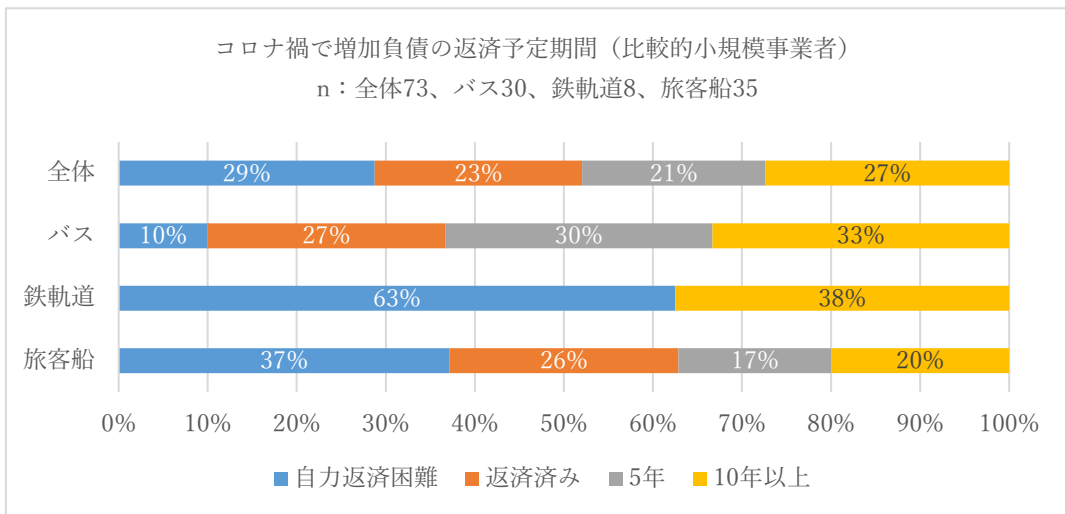
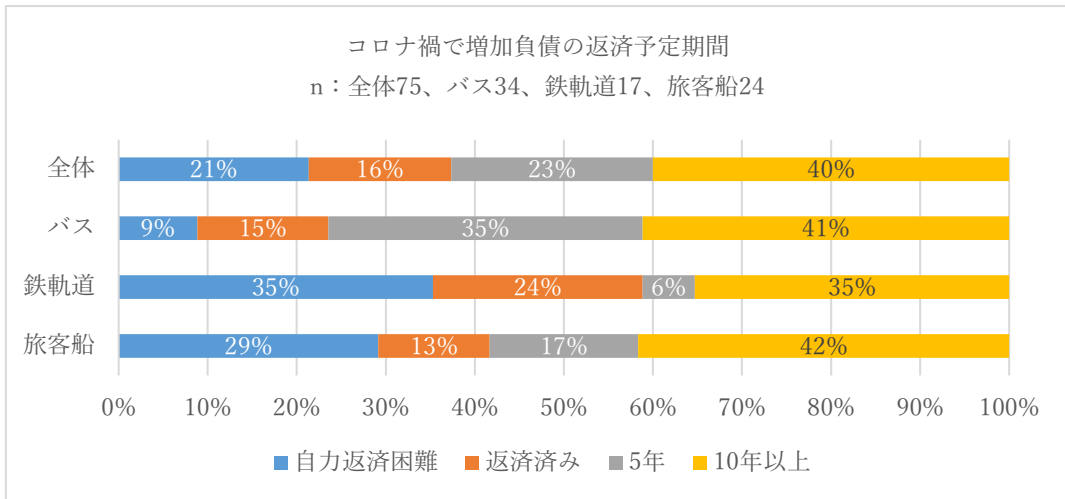
「自力では返済困難」は3モード全体では約2割で推移、鉄軌道では当初調査から約5割で推移したが、全体では減少傾向にあり今回調査の調査では35%となり、旅客船は増加して29%となった。「返済済み」は21年調査から増加しつつあったが、23年調査以降は横ばいとなり、今回調査では16%となった。





※上記3つのグラフ中の n 値は今回の 2024 年 11 月の調査結果数を示す

コロナ禍で増加した負債の返済期間「10年以上」は、3モード全体で当初調査から約4割の横ばいで推移し、今回調査でも同様の傾向に変化は見られない。





<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