

## 第 8 回経営実態調査報告書 別冊

### <自由記述回答原文>

- ・ 経営を圧迫している要因（問 1）
  - ・ 支援や制度改善などの期待（要望含む）（問 1）
  - ・ 必要とする労働力に対しての不足度、従業員減少への対応（問 3）
  - ・ 運賃改定を行う計画（問 5）
  - ・ 2024 年問題の影響とその対策（問 6）
  - ・ 公共交通を維持するため国や自治体が財源を確保する必要性（問 8）
  - ・ 燃料費の負担増加への対策（問 9）
  - ・ 地元自治体との存続に関する協議の実施（問 11）
  - ・ 利用促進策で自治体からの人的や資金的な協力や連携の成果（問 12）
  - ・ 社内の業務改革の取り組み（問 13）
  - ・ GX や DX への取り組み（問 14）
  - ・ 公共交通の制度改革の必要性（問 15）
  - ・ 外国人労働者の特定技能資格に自動車運送業の追加について（問 16）
- ・ 参考 Open AI 「ChatGPT3o-mini-high」による自由記述分析

### 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

◆経営を圧迫している要因（問1）

<バス>

路線バス事業の赤字
路線バスの運営
旅客数の減少と人員不足による運行減・燃料高
利用者の減少、運転手不足、車両の老朽化
民間企業であるにもかかわらず価格転嫁（運賃値上げ）の認可申請の制約が厳しく、交通事業単体で利益が出る経営体質にできない。地域間幹線系統補助のブロック単価が各地域の実情と合っておらず、民間企業の企業努力で赤字路線を維持している
補助金の不足
部品・タイヤ・修繕費・燃料・人材確保や待遇改善に伴う人件費の高騰
売上の減少と費用の増大（人件費・燃料・部品部材の全てが高騰）
燃料高 人員不足 輸送人員減少 車両関係費用の増加
賃金の上昇、燃料費の高騰
地域人口減、乗務員不足、燃料価格の高止まり、働き方改革に伴う人件費の増
赤字路線バスの維持、乗合バス輸送人員の減少、燃料費等物価高騰、運転者不足
赤字路線の保持
赤字路線に対して適正な補助がされていない
人手不足、燃料費高騰
人口減少による路線バス利用者の減少
人口減少によるバス利用者の減、要員不足による事業の拡大ができない
人件費、燃料費、修繕費（部品代含む）など的高騰
乗務員不足によるダイヤ減少。改善基準などの法令対応
乗務員不足が継続しているが、不採算生活路線を維持するため収益路線に注力できない
乗務員不足、利用者減
乗務員不足
車両価格の高騰による車両の入替が遅くなり故障が増加
資金繰りの逼迫
公共交通事業（路線バス・軌道）の赤字による収支面での圧迫。それにより従業員の処遇改善が他社並みに行えないことから、採用がままならず乗務員を含む全職種において人手不足であり労働力不足面での圧迫。また、コロナ禍の借入金返済による資金面での圧迫。
公営事業者の民業圧迫・ブロック単価による補助金カットや運賃改定査定
規制緩和による運賃の低下、コスト（特に人件費）の増大
転職・技術職の要員不足、老朽化施設や車両の導入及び維持費、通学定期券の割引負担、運賃改定の手続き

運転手不足解消のための人件費増や燃料、物価高騰による運行費の増加
運転手不足により減便を余儀なくされている。運転手の給与待遇が他業種より低い。
運転手不足・コスト増・車両価格の増
運転者不足
運転士不足ならびにバス運転者の改善基準告示に対応すべく減便を実施している
運転士不足（採用、育成、経費、処遇改善に伴う人件費）・燃料、部材等物価高・環境対応（EV 転換）
運転士不足
バス乗務員の不足
<ul style="list-style-type: none"> <li>・地方路線バスの事業そのものが、民業として利益を生める状況になっていない。</li> <li>・人口減少が進んでおり、利用客はもとより担い手（特にバス乗務員）の不足が深刻な経営問題になっている。要員確保に向けて、あらゆる採用活動を行っているが、不足を充足することができない状況が5年間つづいている。一方で、転職を含め自己都合退職者に歯止めがかからない。今後も非常に厳しく難しい状況にある。</li> <li>・燃料価格や諸物価の高騰、また環境問題（環境へ配慮した車両へ代替等）に対応できない問題がある。</li> </ul>

<バス>比較的小規模事業者

利用者の減少
利用客の減少、設備投資の圧迫
物価高騰、人手不足、厳しい規則、需要不足
燃料費や人件費、物価の高騰
島内人口の減少、運転手不足、バスの老朽化
赤字乗合バス路線、老朽化車両の修理費、島内の高い燃料費
人手不足
人件費の高騰、燃料費・材料費の高騰、運転士不足
人件費の高騰
人件費
新型コロナ期間の借金
乗務員不足
修理費の増加、人口減少による利用者の減少
公共交通を維持するのに、人と経費がかかりすぎる
経費がふくれあがっている
過疎化
運転者不足で他の仕事ができない

運転者不足
運転士不足のため、待遇改善費用の増加 燃料費の高騰
運転士不足のため、待遇改善や燃料高騰
運行経費の増加 (IC のランニングコストなど)、人手不足
委託契約上での業務であり、委託料算定において柔軟性が乏しい
バス運転手の不足
コロナ禍以降の利用者減、物価高騰・給与水準の上昇等による運行コストの上昇
コロナ禍による借入金返済(設備投資出来ない)
JR 線一部廃止により、当社は路線バスを延伸したが地域間交通補助対象となった。
24 年問題

<鉄軌道>

物価上昇や労働力不足に伴う賃金上昇が運賃制度上容易に価格転嫁できない
電気料の高騰、賃上げ、資材価格・人件費の高騰による外注費の増加
旅客収入の減と老朽設備更新
国内旅行需要の停滞、電力料金の高騰
設備整備・修繕の為の経費
設備更新費用の増大
路線バスの運営
電力料金の値上げ、金利上昇
機械・設備の老朽化
コロナ以降の定期旅客の減少(減収)、特に技術系人材が確保できないこと、マンパワーの問題から運賃改定作業がなかなか進まず物価上昇の転嫁ができていないこと
運行に必要な設備の維持及び更新
賃上げ機運の高まりや物価高騰が経営を圧迫している
鉄道維持の為の安全に対する設備投資及び修繕費の拡充
動力費、修繕費、人件費等の高騰
鉄道施設の老朽化、物価上昇による貸付価格高騰、燃油高騰等
乗車人員の頭打ちによる収入低迷、物価高騰、人件費上昇、施設・設備の老朽化
運転職・技術職の要員不足、老朽化施設や車両の導入及び維持費、通学定期券の割引負担、運賃改定の手続き
公共交通事業(路線バス・軌道)の赤字による収支面での圧迫。それにより従業員の処遇改善が他社並みに行えないことから、採用がままならず乗務員を含む全職種において人手不足であり労働力不足面の圧迫。またコロナ禍の借入金返済による資金面の圧迫。

需要不足、人件費・物件費・燃料費等の高騰、コロナ禍からの回復が戻り切っていない
鉄道施設・設備の維持・更新にかかる膨大な設備投資費用
主な利用者の高校生の減少、少子化による人口減少のための収入減

<鉄軌道>比較的小規模事業者

老朽化した施設、車両等の維持修繕、更新
地域住民少子高齢化 保線等老朽化
車両の老朽化及び施設の維持
乗車人員がコロナ禍前の数まで戻りきれていない。人事院勧告による給与引き上げ、処遇改善による人件費の高騰。物価上昇。
軽油、光熱水費の上昇、最低賃金の上昇
物価高騰など
人件費の高騰、燃料費・材料費の高騰、運転士不足
収入減、物価高

<旅客船>

令和元年台風の被害からコロナ禍における減収が大きな要因
利用者の減少、燃料費の高騰
利用者の減 燃油代の増 修理整備費の増
物価、人件費増加に伴う利益の減少
燃料費の高騰と船舶修繕費の高騰
燃料費の高騰、環境負荷低減への投資、乗組員不足
燃料費の高騰
燃料代・人件費
燃料高騰（令和3年10月～高値のままである）
燃料価格の高止まり、最低賃金の大幅な増加による人件費などの増加
船舶老朽化による修繕費の増加燃料費高騰
船舶維持管理費（船舶部品、ドック費用）の高騰、エネルギー（燃料・電力）価格高騰
船舶の老朽化、燃料費の高止まり、人件費のアップ
設備更新による経費の増加（備船料など）
人口減少に伴う需要減
人口減少・人件費増加・燃料高・メンテナンス費用増・検査の煩雑化
人口減による受入側の労働力と人権費の高騰
諸経費高騰（燃料費・船舶部品代）、労務費上昇、船舶老朽化による修繕費増

収入の減少
愛媛県上島町岩城橋開通に伴う利用者の大幅な減少により減収
コロナ前までの輸送量の未回復、燃料高、船舶の老朽化
コロナ禍による借入金の返済と原油高による燃料費や原材料費の高騰

<旅客船>比較的小規模事業者

離島航路の為
利用客減少で
物価高騰など
物価の高騰、人件費の増大、利用客の減少
燃料油費
燃料費高騰、物価上昇、人材不足
燃料費高騰、船舶老朽化の為修繕費増
燃料費高騰
燃料費の高騰。物価の高騰。
燃料費の高騰
燃料費の功労
燃料費、物価、人件費の高騰
燃料費（軽油代）の高騰
燃料高騰
燃料の高騰
燃料コスト増
島民人口減少
島民の住民が減少して、利用客などが減少している
知床事故後の規制強化、人手不足
船舶等設備の老朽化、知床事故以降の安全規制強化（特に運航管理者の兼務集め）船員採用増を余儀なくされる、燃料高騰
船体の老朽化、法改正の影響によるハード整備等への負担増など
船価の高騰、法改正
船員不足
船の維持管理（特に安全対策）
人口減少・人件費増加・燃料高・メンテナンス費用増・検査の煩雑化
人件費増に伴う負担、コロナ化で融資してもらった分の返済
人件費、船舶修繕費等

人件費、船舶修繕費
人件費
消費税等の価値が実質物価高になっている
採算の合わない構造的要因及び諸物価の高騰
公共団体からの委託費の削減
公共交通の限界（利用者にとって利便性が足りていない）
減価償却・船体利息
原油高・人手不足・規制強化
原油高、賃上げ、人手不足
原油や原材料費等の高騰、人口の減少
県の港湾使用料、燃料費
軽油の高騰
経営は堅調であり損害はない
旧経営陣の放漫経営
運航に係る委託費、修繕費
コロナ禍後の神流の変化及び燃油等の高騰
ENEOS(株)製油所が製造所に変更となり、内・外航船の入港隻数が減少したため売上げが低調（ほぼなし）

◆支援や制度改善などの期待（要望含む）（問1）

<バス>

路線バスにおいては、ブロック単価を超える部分の事業者の費用持ち出しに対する支援制度の創設。
利益が出る制度改善
免許取得助成等、運転者確保に向けた取り組みの強化
補助制度の見直し
補助金交付の要件の緩和、更新車両の補助制度の導入
補助金の増額
不採算路線に対する運行支援・交通モードの転換の推進
燃料費補助支援の継続、人材確保のための人件費補助および採用活動の支援、福祉乗車制度の補償率増
燃料費補助、車両購入費補助の真水化
燃料費の補助等
燃料高騰支援 人材確保政策 車両関係更新費用の補助

投資負担軽減のための資金支援・利子補給等。運行補助金拡大
大型二種免許（二種解除）
損失の100%補助と官民あがての人材確保・燃料支援
赤字路線バス欠損の満額補填、車両代替等の設備投資に係る補助制度の充実
赤字路線だけの運賃改定など、柔軟な運賃制度（自治体関与なく認めてほしい。
人件費増、燃料、物価の高騰に伴い運行費は年々増加傾向にあるが現状の地域標準ブロック単価の算出方法では実態と乖離しているため制度改善を期待する。
上下分離方式の制度改善、安全輸送にかかる費用の補助メニューの拡大、通学定期割引額の補助、運賃改定の緩和
車両購入の際の支援金など、またEVバスの導入への補助等
自治体や国からの補助金の増額と不足する運転士の確保のための支援
採用支援、コミュニティバスの補助金、燃料購入補助金
採用、人材育成経費支援・物価高騰支援・車両購入（代替含）支援
公的な支援、金融機関の理解
公共交通機関として地域の足を守れるよう、乗務員の待遇改善に積極的な関与欲しい。
公共交通の持続性向上に向けたマネジメント力の発揮
公営事業者や自治体への指導・東北ブロック⇒宮城県単独ブロックへ
軽油引取税の廃止
円滑な運賃改定実施ならびに採用活動への補助
運賃値上げ認可の制約緩和（利益分の上乗せ）、ブロック単価の見直し
運賃制度の柔軟化
バス乗務員の処遇改善に資する支援制度の創設
その地域の状況に合わせた補助制度の拡充
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民業として地域公共交通の維持に必要な支援をしてもらえる法制度になっていない。</li> <li>・ 路線確保・維持に対して抜本的な取組が必要。</li> </ul>

<バス>比較的小規模事業者

路線維持の為の補助金等
路線維持のための補助拡大、規制の緩和
路線バス維持のため補助金等
利用者促進のためのサポート
補助金の増額等
補助金の新設
補助の拡大をおねがいします



特定技能外国人の制度緩和
働き方改革関連法
待遇改善費用の支援、及び燃料費高騰に対する補助金を要望
待遇改善にかかる費用への支援、燃料補助金の継続もしくは軽油引取税の減税
新たな車輛の購入等においてさらなる支援がほしい
事業者の実情を踏まえたより柔軟な運賃改定の認可
国や自治体からのさらなる支援を求めます
公営交通の役割を踏まえた手厚い財政支援、運転士の確保に向けた施策の充実
経費に対する基礎的補助
外国人技能実習生制度への職業ドライバーの追加
外国人運転者雇用の拡充
運行補助金の補填、新車導入費用の補助、燃料費補助
一般旅客貸切バス事業への補助金等メニューの拡充
バス路線維持のための補助金
バス運転手の時間外労働の上限規制を緩和してほしい
バス運転士の待遇改善・路線バス運行への補助
乗車人数や平均乗車密度が不足の為対象になるように地域間基準を下げてほしい。

<鉄軌道>

利益が出る制度改善
予算枠の拡充、自治体担当者の公共交通への理解度の向上
補助制度の拡充、補助率の拡大
補助金制度の確立
物価上昇や労働力不足に伴う賃金上昇については適時転嫁できる制度への変更
特に経営基盤（人材）の脆弱な中小事業者に対する運賃認可申請手続きの簡略化、人材確保のための処遇改善につながる支援（外国人材受け入れ等だけではない本質的な施策
電気料の補助
設備投資以外の修繕費に対する補助
設備投資に対する支援制度の拡充
上下分離方式の制度改善、安全輸送にかかる費用の補助メニューの拡大、通学定期割引額の補助、運賃改定の緩和
車両購入への支援
自治体へは再構築
今後は安定した経営に向けて、補助メニュー拡充などを期待する

軌道においては、（みなし）上下分離方式の導入を強く期待します。
外部環境変化に迅速に対応するための運賃設定の自由度の向上
運営費や設備更新補助の拡充、新駅等利便性向上と増収に資する投資
安全対策に資する設備投資については国の補助制度を活用しているが、老朽化のスピードが速く設備の修繕費への補助メニューの拡充。また、新たな設備改良への調査費用も期待する。
インフラ施設の公有化 施設・設備の維持管理費支援
インバウンド受入れ支援、国内旅行支援

<鉄軌道>比較的小規模事業者

補助率、補助対象メニューの拡充
補助金の拡充
人事院勧告による給与引き上げや物価上昇といった、経営努力とは関係なくかかる費用については、国からの補填を期待します。
車両の老朽化及び施設の維持に対する補助金の増額
国際的な出来事もあるが安定化へ向かう政策又は支援
公営交通の役割を踏まえた手厚い財政支援、運転士の確保に向けた施策の充実
各種直接的な支援、各種減税など

<旅客船>

離島航路補助制度の適用拡大
物価、人件費増加に伴う利益の減少の対策
燃料費調達の支援、船舶維持管理の支援
燃料費の補助
燃料高騰対策補助金など
燃料高騰支援、船舶検査の簡素化
燃料高騰支援、船舶建造費支援
燃料激変緩和措置の延長を切に望む
燃料価格高止まりによる補助金の支給
燃料化価格の抑制
船舶燃料費支援、船舶建造費の支援
赤字に対する補助金の見直し 船舶の更新支援
政府主導のモーダルシフトの促進、高騰している燃料費や修理費への補助
人を地方に移す・運賃社保料減少・運賃値上げ自由化

今後も離島航路補助金の継続
環境負荷の低い新燃料の安定供給確保、国を挙げての乗組員育成
各種補助金・助成金（国境離島）
架橋の影響による航路補償と航路維持のための補助支援
引き続き、燃料高騰支援、船の公設による新造
トリガー条項

<旅客船>比較的小規模事業者

離島航路維持のための補助金の継続
補助制度の拡充、補助期間の延長
補助金増額
補助金などのサポート
補助
燃料補助
燃料費への支援等
燃料費の補助金
燃料費の補助など
燃料費の値下げ
燃料低価格
燃油等への補助及びそれぞれの実態に合う助成制度
船員確保に関する免状取得緩和
船のメンテナンスに関する補助金と簡単な申請
人流ニーズの把握など情報化したものの提供
人的規制の弾力的運用
人件費補助
人を地方に移す・運賃社保料減少・運賃値上げ自由化
消費税の減額及び税率の引下
財政的支援
国庫補助航路への船舶支給
国の離島航路補助の増額
国・県からの補助金
行政が観光誘致をしていただければ利用客が増加するのではないかと考えます
公設民営化方式による新船建造
県の港湾使用料の減免、燃料費助成

軽油引取税課税免除特例措置の延長
継続的な補助金
規制緩和、新規参入がほぼ不可能で、現行の小企業、零細企業の経営維持が困難
委託業務の増と予算の確保
トリガー税制等の調整
SAF等の次世代エネルギーが開始されれば、具体的な期待案も出てくると思う
20トン未満から50トンほどまで小型船舶の定義を変えてほしい

◆必要とする労働力に対する不足度、従業員減少への対応（問3）

<バス>

不足度合い

路線維持に5名不足、貸切強化したくてもできない分が3名
約50名程度の不足
約20人
必要人員は間もなく達成できるが、労働環境改善のためにはまだ大きく不足している
大きく不足している。減便等を行い業務量を減らさなければいけない程、不足している
大いに不足
貸切を正常に稼働させようとする10人程度必要。
全体で20名程度（運転士10名、運行管理5名、整備士5名）
常時人員不足の状態が続いている
乗務員の不足数は10人～15人
乗務員（高齢化が進んでいる為、将来に向けた採用ならできるだけ多く）
事務員及び運転者、整備士で30名程度不足している
現在会社全体として2割不足
現在、減便等により足りているが、将来的には高齢化により不足する状況が見込まれる
業務として不足は常態化しており、人材確保が大変
運転手10名不足
バス運転手8名、技術職員12名
かなり不足している
8名
6名
6～7名
6%（20人）程度
5人

4人程度
40名
2024年度のダイヤで換算すると15名不足
20～30名程度不足している
1割程度は不足感がある。
1割以上、ただし高齢化で定年間近の乗務社員が多い
14名程度
10数名程度
10～15%程度不足
10%不足
① 事業計画の変更（減便等）による交番数の削減
② 在職社員への対応
・ 離職防止のための処遇改善
・ 再雇用制度等の拡充（嘱託フルタイムの雇用上限年齢の延長）
③ 新規採用による要員確保
・ 人材確保のための処遇改善
・ 求人サイトを活用した募集広告の掲載
・ 地域外で開催のバス乗務員採用イベントへの参加
・ 採用制度（元社員の再入社制度での採用・高校新卒者採用及び自社養成制度）の拡充
・ バス運転体験が可能な会社説明会の定期開催

#### 減少分への対応

労働条件の改善による雇用促進
路線の廃止、減便
土日祝の利用の少ない便を減便（一部他系統への振替）
定年延長や再雇用制度の拡大を行うも、最終的には事業計画見直しでの対応になった。
人手不足の対応は、収支や資金繰りを考慮した上で、可能な処遇改善を行い今後も採用による確保が大前提。しかしながら、それでも不足する場合は、バス運転手は減便・廃止、軌道運転士は減便といった対応について、やむを得ず検討しなければならない。技術職員は、専門学科の学生への学費補助などによる囲い込みの検討を図らなければならないと考えている。
新規採用の強化と人材定着のための施策促進
新規採用の強化、自衛隊退官者、免許不所持者で採用
新規採用

① 在職社員への対応
・ 離職防止のための処遇改善
② 新規採用による要員確保
・ 人材確保のための処遇改善
・ 求人サイトを活用した募集広告の掲載
・ 採用制度（元社員の再入社制度での採用）の拡充及び企業奨学金制度の新設
・ 未経験者の採用（OJTで育成）
・ 就労地域限定による採用
③業務改善等
・ 一部業務の外部委託
乗務員減は生じていないが、輸送需要の増加に対応できていない、事務職共、賃上げや職場環境の改善、養成制度の活用
助勤、派遣等で応急対応中
時間外や休日出勤をお願いし、備車を依頼
採用活動の強化、待遇改善など
採用活動の強化
採用による補充（新卒・中途）、社内異動、外国人材雇用の準備
雇用契約上限年齢の引き上げ、路線の整理、ダイヤ改正
現状は休日出勤で対応しつつ、求人サイトを活用し採用を目指す
減便や自動点呼などの機器導入
減便、始発終便の変更、運行間隔を広げるなど、総労働時間を減らす
県外営業所（東京1大阪1）への採用強化による全社（県内4）での充足
兼務従業員の増
継続的な募集対策及び運行路線の再編、減便
業務量の精査で対応してきている。一方で様々な媒体に採用広告を露出している
業務縮減
求人活動や休日出勤
休日出勤など
休日出勤、貸切バス稼働の抑制
運航ダイヤの削減、効率化
運航ダイヤの削減（減便・運休）
ハローワーク、ロコミ（親戚等）
ダイヤの縮小
ダイヤの減便や廃止及び休日出勤での対応

<バス>比較的小規模事業者

不足度合い

不足している
必要とする労働力は不足していないが、現状を維持する事で新たなる運行ができない
定員に対して1割程度不足
乗務員必要数95名に対し15名不足
再雇用制度などで維持している
現在は不足していない
現在の勤務数に対して12名程度不足していると考えている。
減少数プラス $\alpha$ で足りない
ダイヤ減便で対応
8名程度の不足
5~7人
4月1日現在で、運転士が8名程度不足している。
4~5名程度
3名
2名程度
2人は間違いなく不足している
1割程度であるが、平均年齢が高いのが不安要素
10名程度
10人

減少分への対応

労働条件アップによる採用増
路線廃止及び減便
路線を移行(委託)していく
路線の減便・廃止
路線カット(令和2年)
補充されるまで現人員で耐える
対応してない。売上が上がらないので雇用しても人件費が出せない
他社でカバー
新規採用やOBへのアプローチ
新規採用など
新しい雇用でまかなおうとしている

乗務員減は生じていないが、輸送需要の増加に対応できていない
処遇改善等を実施し募集を継続するとともに超過勤務で対応。
残った職員で業務を割り振って対応。貸切バスの受注を調整して対応
採用試験を行い、補充している。
採用活動による人員補充、ダイヤの見直し
高速バスの減便、貸切バスは受注調整及び他社への代車
公休出勤
兼務者を当ててカバーしている
求人活動の拡充、投資
ハローワークに求人を出しているが、反応がない
ハローワーク
ダイヤ減便

#### <鉄軌道>

##### 不足度合い

約 40 名不足
特に乗務員が定員を割り込み、休日出勤を依頼せざるを得ない状況
常時人員不足の状態が続いている
乗務員については定数だが、安全管理等施設に対する技術職の離職が見受けられる
現時点において 4%程度不足しているが、利用実態に見合ったダイヤ改正ならびに組織のスリム化を行うことで、適正要員に務めている
現時点では不足していないが、中長期的には不足見込み
軌道運転士 14 名、技術職員 12 名
各人 20 時間程度の時間外労働
運転士 3 名、保線・土木係 2 名、車両整備係 2 名
かなり不足している
4 名の不足
2020 年度に比べ減少しているわけではないが、特に技術系（施設・車両部門）については慢性的に数名不足している
1 割以上、ただし高齢化で定年間近の乗務社員が多い
10～15 人位
10%程度

##### 減少分への対応

有資格者の採用は難しく、社内他部署社員の養成により対応
-----------------------------



他社 OB の採用、専門学校への求人
人手不足の対応は、収支や資金繰りを考慮した上で、可能な処遇改善を行い今後も採用による確保が大前提。しかしながら、それでも不足する場合は、軌道運転士は減便といった対応について、やむを得ず検討しなければならない。 技術職員は、専門学科の学生への学費補助などによる囲い込みの検討を図らなければならないと考えている。
新卒採用・中途採用
新規採用
新たな駅務機器等の導入により、交通事業の構造改革を推進し、省力化・効率化を図る 省人化施策(機械化、自動化、サービスの見直し)等で対応予定
社内の協力・連携体制を構築しカバーしている
採用手法の多角化
採用による補充（新卒・中途）、社内異動、外国人材雇用の準備
現在のところは対応を要しないと判断するが、離職等で減少した際は採用を強化する
減便、始発終便の変更、運行間隔を広げるなど、総労働時間を減らす
継続的な採用（新卒・中途、臨時（高齢者含む）、他社からの出向受入、派遣受入）
既存社員の時間外労働、運転士資格を有する日勤社員の運転業務
学卒者・中途採用の募集
外部委託

#### <鉄軌道>比較的小規模事業者

##### 不足度合い

必要とする労働力は不足していないが、現状を維持する事で新たな運行ができない
現段階では、不足していないが今後課題
JROB がなくなった後が大変
4月1日現在で、運転士が8名程度不足している。
2割～3割程度は常時不足している

##### 減少分への対応

同業社の協力
他社員が兼務
随時募集中
採用試験を行い、補充している。

#### <旅客船>

#### 不足度合い

予備員を含めて4名、予備員なしなら1名
不足はない
船長（有資格者）が2名程度不足
新規、中途問わず採用活動を実施
甲板員、機関員、各1名
現在、常勤船員は不足していないが、臨時船員が不足のため、シフトに苦慮している
運航に大きな支障はないが余力がほぼない状況
ごくわずか
5名
5人
4人程度不足している
4～6名不足
10人程度

#### 減少分への対応

来年度1隻減船予定なので、乗組員はやや余剰気味となる
要員数の確保
有資格者の補充又は育成
役員による補填で対応している
定年延長、中途採用
乗組員定員の見直し・リクルート活動の向上
自治体と協力して国への規制緩和を訴え続ける
事業縮小による合理化
採用の継続
高速船を新造船に更新して運航要員の定員を減らす見込
現在の従業員に分散している
休暇の買い上げ等により対応
2025年4月採用

#### <旅客船>比較的小規模事業者

##### 不足度合い

不足していない
船長で2～3名（船長が甲板員業務を兼務するとの前提で）
船員の減少により新規職員の採用が難しい
次の船員が確保できないため、定年退職者が退職できない状態です

綱取り要員 1~2 人但し募集しても応募がなかなか無い
現在船長 8 名体制であるが、3 名増員の見通しが立っている
完全週休二日制を実現したり、働き方改革を実現するには倍近い人材が必要
ごくわずか
2 名程度
2 割程度不足
20 人

#### 減少分への対応

募集し採用してカバーするしかない。できなければさらに縮小せざるを得ない。
定年の方の雇用を継続
大口利用客様は他社にお願いしています
新規採用などの人員補充
自衛隊退職者や高校へ求人への声掛けをしています
事業縮小による合理化
市など協力隊応募
現状のままでの運航維持
関係会社からの対応（年 5 日の有休取得のため）
運航ダイヤの短縮
お客さんが多い連休には警備員を雇ったりしている

#### ◆運賃改定を行う計画（問 5）

<バス>

既に実施済み

令和 6 年 3 月 1 日実施。上限運賃改定率 約 125%、実施改定率 約 118%
令和 6 年 11 月 1 日 18.2%UP 実施後の状況を勘案し検討する
令和 5 年 3 月 27 日改定 初乗り運賃 150 円→180 円 平均改定率 15.32%
令和 5 年 12 月 1 日、約 10%改定
令和 5 年 12 月 17.2%値上げ
実施内容：令和 6 年 12 月 1 日（日）、実施対象路線：① 一般乗合バス路線（57 路線 154 系統）② 協議運賃対象路線（89 路線 218、平均改定率：普通旅客運賃の実施運賃変更 20.7%（協議運賃を含め 19.9%）
高速バスは 5~10%程度の運賃改定実施済み
高割引特殊定期券の割引率の変更による値上げ
観光客の比率が高い山岳路線について 2 割程度の運賃値上げ

各部門 UP している
R6.4.1 協議運賃による特殊区間内の改定
R6.10.1 より実施 運賃改定率 119.4%
R5.12 改定率 6.3% R6.10 改定率 3%
R.4.10 実施済、上限 11%値上げ
2024 年 3 月 1 日 普通旅客運賃 220 円→230 円
2024 年 1 月に運賃の値上げを実施した
2024 年 10 月より普通運賃で 20 円増
2023 年 12 月函館市内、特殊区間運賃改定。
2022 年 10 月 1 日実施 改定率 15.5% 2 回目の運賃改定検討中

今後実施予定

令和 7 年度以降（上げ幅未定）
令和 7 年度に計画
令和 7 年 4 月 6.5%値上げ予定
令和 7 年 3 月実施予定で運輸局に申請済み
令和 6 年 11 月 1 日に 7.3%UP した後の状況を勘案し検討する
上限運賃の改定：値上げ
主に観光路線の上限運賃上げ
今後経営状況により判断
公設民託の会社であるため、行政と調整して計画を予定
運輸局と調整中。完了後実施予定
一般路線バスは 3～5%程度、2025 年秋目途で予定
R7.3 月
R 7. 3 に約 1 5 %改定
2026 年度、2027 年度に市内ゾーン運賃で予定
2025 年 3 月に実施予定
2025 年 10 月より初乗り運賃を 20 円引上げ
2025/2/1 に実施予定
2024 年 12 月対キロ区間実施運賃変更
2 0 2 4 年 1 2 月 1 6 日 当社 H P に詳細を記載
収支率改善のため運賃改定は必要と考えている。

予定なしの理由

同業他社の動向を注視
赤字路線だけ上げるなど自由な改定ができないため。地元自治体（運賃協議会方式）は主体的にやると住民から反対意見を受けることで、ためらっているのもできない
自治体の意向

<バス>比較的小規模事業者

既に実施済み

路線毎に1~3割値上げ
路線バスの上限運賃の改定
令和6年2月に平均9.52%の値上げ
令和6年10月1日から、市内210円均一区間→250円へ値上げ
令和5年10月に路線バスの運賃改定（230円の均一制）を実施
ブロック実施運賃1割増
定期バス運賃 学生の減少
貸切バスとタクシーは昨年秋
6年10月1日から実施
2024年8月1日運賃改定
2023年8月10日（木）実施
2023.3 S 地区、2023.11・2024.10 T 地区
1~2割の運賃改定を実施済

今後実施予定

未着手の運行について1~2割の運賃改定を今後実施予定
他社に同調
初乗り210円→240円
現在運輸局へ仮申請中。R7年4月もしくは10月
これから手続きを進める予定
R7年4月1日より上限運賃の値上げ
R7.10に改定予定。市内210円→250円
2025年内15%程度増加予定
2024年2月1日10%

予定なしの理由

利用者の促進に務める
------------

本年改定したばかり
これ以上は無理

<鉄軌道>

既に実施済み

令和6年3月に約10%値上げ
令和6年11月1日7.3%UP
令和6年10月1日実施 定期約15%、普通約17%改定
本年9月、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%
各部門UPしている
2024年3月に普通運賃10.5%、通勤定期11.6%の改定

今後実施予定

令和7年4月1日鉄道線平均12.2% 軌道線平均13.0%改定
令和6年11月1日に7.3%UPした後の状況を勘案し検討する
普通乗車券及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
内容は今後検討
交通系ICカード乗車券に導入にともない、消費税の適正な転嫁に資する運賃改定を予定。その後安全設備維持費捻出のため、運賃改定も検討する
2026年度、2027年度に市内ゾーン運賃で予定
2026年春
2025年10月より初乗り運賃を20円引上げ

予定なしの理由

連絡鉄道会社と比較し、割高な運賃体系となっている
総括原価の制度上、現時点では申請できないため
JRの運賃より高い設定をしているため、値上げは厳しい
2022年に戦略的値下げを行ったため

<鉄軌道>比較的小規模事業者

既に実施済み

2025年2月1日25%
--------------

今後実施予定

協議中
運賃を 180 円から 200 円に改定することを検討している

予定なしの理由

消費税率の引き上げ時にのみ運賃改定を実施しているため
第 3 セクターとしてなかなか上げにくい

<旅客船>

既に実施済み

旅客 32%車両を 5%UP
届出運賃の価格改定
乗船回数券料金の 50%引き下げ
可能ならば来年度値上げ予定
コロナ禍以降、数度改訂済み 15%~40%の値上げ済み
R4 年 4 月、R6 年 4 月運賃改定
2024 年 8 月旅客運賃大人@300 円値上げ
2024.4/1、10%程度値上げ実施
2024.10 月航路にて実施
10~15%値上げ

今後実施予定

燃料が高騰した場合は更に値上を実施する予定
届出運賃の価格改定を他航路も同様に検討中
値上げ
足下の備船料がまかなえるよう、運賃も引き上げる
随時どんどん上がる
実施時期は未定だが数拾円程度値上げ予定
今後サーチャージを検討中
航路@980 円→@1080 円 2025 年 10 月~
5~10%UP、時期は未定 (状況を鑑みて)

予定なしの理由

利用者減になる
既に上限運賃に達している

2022 年 10 月改定
---------------

<旅客船>比較的小規模事業者

既に実施済み

令和元年 10 月 1 日
令和 6 年 7 月 1 日から実施
予定はまだないが、1600 円から 1700 円か 1800 円に変える
大人料金 590 円→610 円へ 身介学料金 590 円→610 円へ
R6.10.1 より旅客、手荷物、小荷物、貨物運賃について運賃改定
2023 年 4 月 1 日クルーズ運賃改定済、デイ 1,500→1,800 円ナイト 1,800→2,000 円
2022 年 200 円値上げ、2024 年 300 円値上げ
20%UP
10%程度

今後実施予定

令和 8 年 4 月改定予定
旅客の運賃値上げ（令和 7 年度中）
旅客・車両供に値上予定
旅客、車両、荷物
燃料費及び人件費増見合の運賃
全体的に値上げを検討
随時どんどん上がる
時期未定ですが全ての運賃値上げを予定しています
国の離島住民運賃割引補助を活用した島民運賃改定
チャーターに関しては上げる予定
2025 年度は前年度より 30%値上げの予定
2025 年春までに
2025 年 3 月に 10%値上げ
20%UP
10%値上げ

予定なしの理由

令和 7 年度末での廃止を決定したため
離島補助航路の為



離島航路のため
離島航路で急行料金を徴収しているため
利用客は数年で数回しかなく、少人数は小型船で（2～5名）
未定のため
特になし
島民高齢化により改定なし
生活航路である為、なるべく住人の負担にならないように
乗船料無料による
今のところ問題なし
市からの助成航路であるため
現在はほとんど運航していないため、運賃改定は考えていない。将来的には運賃改定を考えているが、健全な運航ができるようになった時と思っている
したばかり
お客様になるべく負担をかけないため

#### ◆2024年問題の影響とその対策（問6）

<バス>

必要人員数が増えて相対的に乗務員不足が悪化。不足解消のため採用活動を強化
必要人員の増加。また、改善基準告示に適合するため終便の減便を実施。
朝早い運行、夜遅い運行ができなくなった。これに対するダイヤ改正を実施
朝の時間帯と夜の時間帯（21時台）の減便を余儀なくされている
中長距離バス路線について、ダイヤや仕業の変更を実施
貸切事業の休息（一人乗務不可）又は夜間→早朝（つながらない）
貸切バスの受注抑制、路線バス終便の繰り上げ
人手不足による稼働抑制
人材不足とのダブルパンチ。事務職員による運行
乗務員不足の中、路線バス・軌道事業ともに、働きかた改革関連法が便数等の維持・確保に対し、より難しい状況を作り出している。特に、路線バス事業では翌日までの勤務インターバルへの対応など他職種より上限規制が厳しいため、減便本数の増加や路線廃止など影響は少なくない。
遵守できていない（違反者がいる。働けない運転士の不満もある。）
出てはいない
従前の運行確保が困難となり減便対応した
時間外規制に伴うダイヤの縮小、及び長距離路線の休憩時間の拡大による所要時間の増

時間がギリギリとなるので、運行経路や時間の見直しをした
始終発の繰上げ・繰下げによる営業時間の短縮やダイヤの削減等
始業間のインターバルが取れない。終便の前倒し、ダイヤカット
最終便の切り上げや運行本数の整理など
拘束時間が短くなる分、貸切バスの稼働力が低下
拘束時間・ハンドル時間引き下げによる一人当たりの労働力低下・減便など
拘束時間・ハンドル時間引き下げによる一人当たりの
勤務体系見直しによる運転者不足が更に深刻化し復便、増発対応に苦慮している。
勤務割付に時間算定システムを追加
休憩時間を確保するために夜遅い便が運行出来なくなっている。限りある乗務員の中で新しい基準をクリアするためには減便をせざるを得ない状況である。
改善基準告示の改正により最大拘束時間が16→15時間となったことからダイヤの組み換えが必要となり、対応してきた
改善基準違反が発生してしまう
改善基準クリアのための減便、路線休止等
影響が出ている。バス路線の見直し等
運転職不足により、朝夜の運行を早めなければならず運行サービス維持できない。人件費が増加し、経営圧迫している
運転者の拘束時間が短縮され、最終便の運航時刻を前倒しして対応している
運転者が不足。ダイヤ改正等により対応するとともに、一部路線を廃止した
運転士不足
運転士が不足しているためインターバルを確保すべく最終便の切り上げ等で対応
9～11時間の空き時間の確保 予備勤務での調整や終バスの前倒しを実施
・勤務間インターバル拡大に向け一定の利用実態がある早朝・深夜便減便の減収影響。 ・対策については、人員不足が充足できない場合、利用者に不便をかけるが、事業計画の見直し等で対応していく以外に選択肢がない。

<バス>比較的小規模事業者

労働時間の短縮のため、終バス時刻の繰上げや利用の少ない時間帯での運行回数の減便
利用が少ない夜の時間帯や土日祝日の減便
特に出していない
特に支障は出していない
当社の場合問題はない
遅い時間帯の減便

乗務後の勤務制に影響が出ており、時間外の増による対応
上限までしか働けなくなり、業務
出ていない
時間を守る為、仕事の割付が大変
採用増により乗り切った
高速・路線→以前の運行ダイヤでは違反となる為、ダイヤの見直し等
拘束時間の問題・休息时间問題
現状は影響は出ていないが、今後退職者の補充ができない場合は出てくる
減便
休日ダイヤの減便・最終便の繰り上げ
機会の導入、運行時間の見直し
改善基準を遵守するため、超過勤務の時間が制限されたことによる退職者が生じた。
影響はほとんど出ていない。
運転手不足なのにダイヤを割いて勤務させているので、不足を管理者が対応。現場を回すのがやっとな管理業務が滞っている。
運転手不足が深刻化している。運転手の待遇改善（賃金・休日）
いままでワンマン運行できたものがツーマン運行で運行の対策は現状なし
1人での運行ができない内容がある。2マン運行や前後半での交代

<鉄軌道>

特段影響は出ていない
特に影響はない
特に影響はない
特になし
当社にとっては、モーダルシフトとの相乗効果で良い状況
鉄道事業なので先行して影響が出ているが、施設・車両の整備・修繕の遅れ、利用促進活動の抑制等が出ている。対策としてはデジタル化による省力化など。
直接は影響が出ていないが、人材確保強化や勤怠管理強化ならびに業務効率化が求められていると考える
乗務員不足の中、路線バス・軌道事業ともに、働きかた改革関連法が便数等の維持・確保に対し、より難しい状況を作り出している。
出ていない
出ていない
今の所、影響は出ていない

影響はない
影響はない
影響なし
影響が出ている
運転士不足により特定社員が突出して上限規制にかからないよう運転士全員に協力要請
これまでも時間外を多くならないようにしているので、影響は少ない

<鉄軌道>比較的小規模事業者

列車運行に従事する社員の週所定労働時間は1ヵ月平均週40時間と定めているため
時間外はあまりまだ使わず対応できている
現段階では影響がない
影響はほとんど出ていない。
影響なし
なし

<旅客船>

有人トラックのフェリー乗船が増加
特に影響は出ていない
特に影響なし
特になし
今のところ特に影響は出ていない
今のところ影響は出ていない。
現状はない
現在は影響なし
現在のところまだ影響は出ていません
影響なし
モーダルシフトでトラック需要が増えると思ったが、そうでもない。
なし
すでに対策実施済み。
特になし

<旅客船>比較的小規模事業者

変化なし
別に出ていない



なし
コロナ禍の頃から運航便を減らし、知床の事故後、同業他社との安全協議会もでき、悪天候の場合の欠航が多くなった

◆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性（問8）

<バス>

必要と思う

民間企業の運営のみでは不採算路線運行はできない
民間では維持ができない
民営では限界がある
賃上げに結びつく補助（運転手確保のため）
地域間幹線系統補助やフィーダー系補助の国補助は、ブロック単価を基準としているため、事業者の持ち出しが大きく、利用するメリットなし。
赤字補助から運行委託へ移行する等の抜本的対応に必要な資金
赤字の路線に対して適正な補助がされていない
人口減少が止まらず減収一途。民間での運営の限界
乗務員の確保、利用促進、サービス機器の更新支援
住民の利便性確保や環境保護等は国、自治体が主体となり財源を確保するべきである。
車両更新や燃料費
事業者単独での割引（定期や身障者、免許返納者等）については、福祉や教育費用として国や自治体が確保してほしい。インフラ部と運行を分けて、国や自治体の役割と運行事業者の役割を明確化してほしい
事業者の自立経営は不可能
今後利用者が高齢化で減ってくると維持は更に難しい為
今後の担い手確保を含め、自助努力は限界に達している
国民が日常生活、社会経済活動を行う上で、「移動」は必要不可欠であることから、“公共交通＝社会インフラ”という概念のもと、国・自治体により財源を確保していただくことが必要であると強く思います。
高齢化による買い物、病院へのアクセス維持への支援
公設民営
交通弱者の交通手段である
交通結節点、バスレーン等整備費、利用促進費
交通インフラが脆弱だと地域経済が衰退し、自治体も消滅する
現状の補助制度→利益有りへ見直し（損失補助ではなく）

現在のルールでは補助金は赤字補填でしかない。事業者に利益を。
現行路線の大半が生活路線となっており、経営努力も限界
現行の運行補助金制度に加え、連節バス等価格の高い車両購入に係る補助率のアップ、査定による補助額打ち止めの取り止め、生活利用の多い高速路線に対する補助制度の創設をお願いしたい
幹線系統の密度カットによる赤字が事業者負担になっているため、路線維持が困難
街のにぎわい創出に公共交通が果たす役割は大きいため、地方創生の観点でも財源確保は必要
運賃改定や利用促進を実施しても地方のバス路線は補助金なしでは維持できないため。
運賃改定の原価算定では、「現状の従業員の給与平均」と「他事業種の給与平均」の平均が上限となっている。この制度の中では永久に他事業種よりも低い待遇になってしまう。利用客の負担を抑えつつ、乗務員を確保していくためにはバスの乗務員に対して保育士の処遇改善のように行政が負担しないと減便、路線廃止の悪循環はとまらない。
運航経費に加え一定の利益相当分を上乗せした運行支援
<ul style="list-style-type: none"> <li>・民業として地域公共交通の維持に必要な支援をしてもらえない法制度になってない。</li> <li>・路線確保・維持に対して抜本的な取組が必要。</li> </ul>

必要と思わない

現行の赤字補てんだけでは維持できない
--------------------

<バス>比較的小規模事業者

必要と思う

路線バス事業だけでは赤字続きで経営が困難である
民間の企業努力では賄えない
補助金の充実
補助金がないと維持ができない。その財源を年3回で配分して欲しい
不採算路線補の維持に対して支援するための財源
不採算路線等維持をするため
地方路線維持の為には必要不可欠
地域間補助、広域補助、単独補助をこの先もお願いしたい
赤字経営のため
赤字では運行できない
島線は船が少ないので補助しないと住民は困る（値上げが続くと）
乗車人数による収入減のための補助
少なくとも赤字路線にならないようにしなければ

収入だけではやっていけません
車を保有しない住民への足（鉄軌道なし）
市民の移動する権利を確保するため
公共交通の存廃によって市民生活は大きな影響を受けるため。
過疎地域での路線維持
過疎地域、公共交通空白地域にコミュニティバスを運行させるなど
運行費補填 100%
そもそも国等の支援に頼らざるを得ない事業体質を改める必要有り

必要と思わない

公共交通なのだから公が運営すべき
そもそも国等の支援に頼らざるを得ない事業体質を改める必要有り

<鉄軌道>

必要と思う

老朽設備更新のため
輸送需要がコロナ前の水準に戻っておらず、今後も少子化や人口減少でさらに厳しい状況となる見込みであること、支出面においても人件費単価の上昇や資材単価上昇が見込まれ、今後鉄道事業者にとって厳しい経営状況が続くと想定されるため。
民間では維持ができない
民間での収支が合わない線区の維持を求めるとすれば必要
補助率の引き上げや補助対象経費の拡大
並行在来線であるから
日本ならではの、公共交通は民間が担うものという思考の転換
地方の公共交通は採算性のみでは維持は難しい
地方の交通事業者の自助努力だけでは今後の公共交通は維持できない
設備維持・更新費用
設備の老朽化に伴う設備投資及び修繕費
重要な社会インフラであるため
事業者単独での割引（定期や身障者、免許返納者等）については、福祉や教育費用として国や自治体が確保してほしい。インフラ部と運行を分けて、国や自治体の役割と運行事業者の役割を明確化してほしい
施設・設備整備費、修繕費等インフラ維持管理費の支援
国民が日常生活、社会経済活動を行う上で、「移動」は必要不可欠であることから、“公共交通＝社会インフラ”という概念のもと、国・自治体により財源を確保していただくことが必要であると強く思います。



交通インフラが脆弱だと地域経済が衰退し、自治体も消滅する
現在も支援をもらっており財政支援は不可欠。更なる増額が必要
均衡ある発展のため、地方鉄道は欠かせないものとする
沿線人口減少に伴う高校生等の減少は自治体にも責任がある
運行に係る補助や公共交通利用促進に関する取り組みを行っていただくため、財源を確保してほしい
維持修繕費

必要と思わないデータなし

<鉄軌道>比較的小規模事業者

必要と思う

地方鉄道は、自治体と一緒に取り組んで行く必要がある
今でも困難なため国の力必要
公共交通は自治体の交通政策とも密接に関係するものだから。
公共交通の存廃によって市民生活は大きな影響を受けるため。
公共交通であるため当然国などが主体的に取り組むべきもの
沿線自治体在住の高齢者、子供などの交通弱者、市内観光客にとって必要不可欠な足として機能しているため

必要と思わないデータなし

<旅客船>

必要と思う

補助航路の指定を受け事業者主体の運営が困難
能登地震を例に災害時の人や車の輸送、支援物資輸送に必要
島民の人口減に伴い利用者も減少傾向だが、航路の存続のため
船舶更新の為の財源
船舶建造費の補助。船舶建造費の高騰により、自力での新造は困難
人口減少社会で民間負担のみで対応できない路線は増加
人口減が顕著なため
上下分離か委託化
将来的な上下分離や公設民営
産業・生活両面での必要航路に対しては公的資金による赤字補填
栈橋の整備

現行補助制度（欠損の80%～90%）では存続ができない

必要と思わない

わからない

<旅客船>比較的小規模事業者

必要と思う

離島航路運営費等補助制度の充実
法整備・統制に対して事業収入に限度があるため
補助金制度の維持
必要不可欠なものであるが、将来にわたって持続可能な経営が困難
日本全体での生活水準の均等化
赤字補填（燃料費の補助など）
人口減少で十分な運航収益につながらない
人件費や燃料が高騰しているため、健全な運営を行うのは財源が必要
新造船取得の補助
新船建造
上下分離か委託化
住民の足としての役割があることから路線維持のため必要
自力で運営ができない
今後またコロナのようなパンデミックがあったり、大きな事故後の規制強化があったり
国内の利用率の減少等
国庫補助航路の為、国・県・市からの補助金がないと維持できない
高齢化社会において、公共交通の重要性がより高まる為
公共交通による交通困難者への支援
公共交通ではないが、地域観光の柱として自負しているので、行政からの支援は必要
現状も国・県・市からの補助で維持できている
建造費の支援の充実
運航の持続と安全性を確保するための財源の確保が必要
なくなった際の影響が大きい
ある程度必要だが、デマンドでよい

必要と思わない

公共交通なのだから公が運営するべき

現行の赤字補てんだけでは維持できない
わからない
そもそも国等の支援に頼らざるを得ない事業体質を改める必要有り
あてにならない

#### ◆燃料費の負担増加への対策（問9）

<バス>

路線維持費補助金として、国、県、市より
予算を多めに確保している。
燃費の良い車両への更新 エコ運転に関する指導
燃費の悪い車両の廃車やエコ運転の指導など
燃費の悪い車両の廃車など
地元自治体から補助がある。
他の費用のコスト削減、燃費の向上
走行キロの削減（減走）
前年度に比べ走行キロを圧縮しており、燃料費自体は増加していない。
省燃費運転への継続的な取り組み及びディーゼル車からEV車への転換
省燃費運転の徹底、低燃費車両（ハイブリッドバス）の導入
省エネ運転推進・行政支援の要請・電気バスなどの導入検討、運賃値上
省エネ運転の推進
今年度より仕入れ先を変更
購入先の見直し（入札）
現時点では従来通り、各仕入れ業者の相見積りで安価な業者に発注する方法となる。
現在15円前後出ている政府補助金が、段階的に縮小されるとのことであり、今後の補助金の動向は不透明な部分もある。急激な燃料価格の上昇が懸念される中ではあるが、根本的な対策は定まっていないのが実情。燃料の卸元とも情報交換を密にしているが、今後バス協会など関係団体を通じ、県や市への国の補助に替わる補填要請を積極的に働きかけるなど検討していきたい。
減便等による総走行距離の減
減便、補助金の増額、経路旧暫定税率の撤廃要望
減便、効率化により使用料削減に努める。軽油以外へ転換（EV化）
運賃変更
運賃改定等を検討していく。
運賃改定
デジタコ等を活用した燃料節約運動

ダイヤ見直し、減便を行い、走行キロを縮減している
オイルスワップの検討
エコ運転
アイドリングストップや仕入価格の継続的な交渉・行政への協力要請

<バス>比較的小規模事業者

路線廃止により減
燃料費に変動した運賃改定の実施
低燃費バスへの切り替え補助の拡充
対策はありません
対策として何が必要かわからない
他部署の利益
少しでも安い所を探して発注している
仕入れ先の複数化、アイドリングの停止
業務量縮減による使用量減が困難な場合、対応策は見当たらない。
運賃引上げ
一般会計からの借入金を要望する。
やむをえない
エコドライブの徹底
EVバスへのきりかえ

<鉄軌道>

利用の少なればの削減
法人契約の維持
特になし
当社の鉄道電力を除く燃料消費量は限定的であると認識しており特段の対策は講じていない。今後の動向を注視し、必要に応じて適切な対応を検討
電気動力車のため対象外
電気鉄道のため、大きく影響していない
対前年では増減がないが、コロナ前比では大幅に増加・・・対応策なし
照明のLED化等だが、出来ることは少ない
自治体からの補助、省エネ運転の実施による抑制
国、沿線自治体補助金及び自己資金
行政からの支援
現時点では従来通り、各仕入れ業者の相見積りで安価な業者に発注する方法となる。

現在のところなし
減便等による総走行距離の減
県、沿線自治体への支援要請
環境に配慮した新型車両導入を進め、従来の車両より消費電力量が約 40%削減
運賃改定
一般管理経費を見直し、削減して対応している
一般会計からの借入金を要望する。
コスト削減
県からの燃料価格高騰対策支援金による補助

<鉄軌道>比較的小規模事業者

一般会計からの借入金を要望する。
県からの燃料価格高騰対策支援金による補助

<旅客船>

利用者への燃料価格調整金の徴収
燃料油価格調整金（BAF）の再設定（利礼航路）
燃料費の補助
船底洗浄、減速運航
省エネ運航
高速船を新造船に更新して燃費改善を計画中
効率的配船
現行支援制度なし
減便によって燃料使用料の削減を図る。他機関による同様支援制度を希望
減便
運賃改定？他社の動きを見ながら
グループ会社の共同購入、エンジン回転の軽減
1隻修理部品が入手できず1~4月欠航、5~7月船員不足の為、1隻欠航、燃料費も減少したが、売上も減少
3月に船舶故障があった為運航便数が減少した為燃料使用量が減少した。

<旅客船>比較的小規模事業者

補助金・節約
複数の湯屋からの仕入れの1本化

燃料油価格高騰に対する国県への支援要請を行っている
燃料費は総支出の1%未満であり、影響は極少
燃料費が増加という中では現状では対策を行っていない
燃費効率の良い速度による運航
特になし
特になし
特になし
特になし
特になし
特になし
特にないが負担は増えている。県からの支援金のみ
適切にエンジン回転数を調整する
値上げ
暖機運転短縮、運航回転数を下げるなど
巡航速度を極力守ること
作業料金の改定
減便
減便
運賃の値上げにより増収をはかります
以前から軽油免税券を申請している
なし
なし
なし
なし
スピードを落とす

◆地元自治体との存廃に関する協議の実施（問 11）

<バス>

路線存続に対する運行補助
路線の長期的計画・存廃、車両購入等
路線の最適化など
令和7年度に向けても、一部路線廃止についての退出届を提出している。今後、関係する自治体と協議を行うこととしている。
補助要件から外れた路線に対して存廃を協議している

不採算路線の扱い→廃止
地域法定協議会で協議中
地域公共交通会議で協議
地域間幹線系統補助路線から廃止代替路線への切り替え
存廃に関する
赤字の欠損補助・委託路線・維持できない路線のモード変更
県および3市町と申出退出路線について協議している
運行協議会
乗務員不足に対応するため路線の廃止または縮小
自治体運営バスと自社路線との役割分担、エリアの適正化について継続的に協議
航路とのアクセス、学校病院便の見直し
公共交通利用改善に向けたダイヤの調整など
公共交通計画を進捗する際のWG等
交通モードの転換により移動手段を最低限確保させる
交通モードの転換
協議会で話し合ってます
各市長との交通対策会議（個別事案）
運行補助金が捻出されずに自前で運行を行っているスクール便の路線休止、モード転換
一部路線の次年度以降の減便
・コロナ禍前からバス路線の存廃も含め、“地域の足の確保”について協議が進められているところである。特に最近は乗務員不足が深刻な状況であることから、地域によっては具体的な廃止協議を進めている状況である。

協議を行っていない

路線廃止に反対されていて、維持を要請されている
R6.10より、地域間幹線系統における路線再編を実施済み
昨年度実施済みのため
廃止より減便による需給調整を優先する方が、現状スピード感効果が高いと判断しているため。今後の状況によっては変わり得る。補助金の要綱対象外になる可能性がある路線についてはその旨を伝えているが今後の状況によるため詰めた話は行っていない。
運行経費増に伴う委託料見直し等の協議を行っている
沿線地域人口が増加傾向であり、利用者も増加傾向であるため

<バス>比較的小規模事業者

利用者数に比べて運行効率の低い区間の廃止
毎年行っている
年数回実施
存続も含め協議中
情報交換程度
市をとおしています
市は余り分かっていない
市が地域公共交通ネットワークの再編に取り組んでいる。
効率的なダイヤ組み、各種キャンペーンなど
公共交通活性化協議会における協議
現在廃止はない
減便等の協議
協議会あり
運転手不足による減便
運転手の確保、路線減便
運行回数の変更や拘束時間の圧縮
一部路線の運行ルートの変更
市の総合交通会議にて協議するとともに、不定期ではあるが、担当セクションとの協議を行っている。

協議を行っていない

今後路線経路等見直しをする予定
現状維持に努力している

<鉄軌道>

路線維持・バス転換・上下分離等
鉄道線の再構築に関する協議
鉄道再構築事業の認定、活用に向けた協議
鉄道の大量輸送機関としての特性を発揮できていないほどご利用者の少ない区間において、沿線自治体と線区将来像のあり方について協議・検討を行っている
地域法定協議会で協議中

協議を行っていない

路線維持の理解・合意があるため
-----------------



路線の存廃を協議する必要がないため
年3回程程度の沿線地域活性化協議会を実施するも、存続に関する協議ではなく、利用促進策等について協議を行っている
当社の大半の路線が輸送密度4000人以上の路線であり事業再構築に該当をしていないことから、現状は存廃の議論には至っていない
存続の必要性をお伝えして支援を得ており、存廃の協議は行っていない
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
現時点では、存廃までの協議は必要としていない。
沿線地域人口が増加傾向であり、利用者も増加傾向であるため
沿線自治体が積極的ではない

<鉄軌道>比較的小規模事業者

協議会あり
存廃の話が出ているわけではないが、適宜延伸を含めた今後の在り方について協議を行っている。
協議会を設置
市が地域公共交通ネットワークの再編に取り組んでいる。

協議を行っていない

現時点で廃線の予定がないため
残す方向ですが小さな自治体で意見が違ふ

<旅客船>

例年6月頃に行っている”離島航路確保維持計画”
燃料高騰支援が無ければ、航路存続が出来ないと県に言っている。
航路についての関心がない
架橋による航路補償、また航路存続への補助支援金の要望
運航に係る全ての事項、航路再編
フェリー航路事業について

協議を行っていない

離島などの指定区間でないことや自主的な改善を模索中
船舶の代替え時に検討
時期尚早
協議は行っていないが、窮状は訴えている

<旅客船>比較的小規模事業者

路線バスやコミュニティバスの増便により航路の1本化
離島航路協議会、地域公共交通活性化協議会
離島航路確保維持改善協議会
補助航路化へ
補助金増額
便数の減便
船舶の減少
需要に対する現状便数の必要性
航路補助、地域振興課による支援
県協議会
協議会で審議

協議を行っていない

離島航路のため
弊社フェリーが島と本社を結ぶ唯一の交通手段のため
廃止・職掌の予定がないから
自身が行政機関のため
自治体直営であるため
自治体と無関係
市道認定路線のため
財務状況について今後打診、相談し、航路維持についての見解をまとめる
今後予定はしている
今後調整の予定あり
今後、協議をする可能性はある
黒字だから
公営企業のため
現状では廃止する予定はない。事業の中核の1つである。
現在必要不可欠な航路なので
季節運行としており、要望なし
まだ行っていないが、人手不足の中、年中無休の営業体制を見直す必要がある
SAF等の次世代エネルギーを開始した後、内・外航船の入港隻数が思ったより少なければ、存廃の協議を行うかもしれない。

◆利用促進策で自治体からの人的や資金的な協力や連携の成果（問 12）

<バス>

協力内容

二種免許取得補助、休憩室の改善、運転手の採用
県全域で路線バスを対象とした無料デーを実施予定（R6.12 に 1 回、R7.01 に 2 回。県から補助金あり。
市高校生通学定期券補助制度
乗り方教室に対して補助をいただいている
上限運賃制度の導入、MM 活動推進、自治体協力でのサイクル&バスライド
自治体の支援を受け、期間を定めた日祝日限定の“ 運賃無料デー ”、“ ワンコインデー ” や“ IC カードの無料配付 ”、“通学定期券半額キャンペーン”を実施し、地域住民の好評、利用者の拡大といった成果を得ることができましたが、同様の取り組みについては、自治体の支援なしでは実施することができません。
市民バスの自動運転化に向けて連携
高齢者補助券、免許返納者への補助
高齢者向け定期への補助（スクールも含む）
高齢者外出支援、通学通勤定期券への助成
交通助成券の配布
共同経営事業
運賃無料デイ設定（運賃は自治体が補填）
運賃低減の実施や施設改修の支援
一部の自治体による学生への通学定期補助
バス無料 DAY の実施など
ノーマイカー運動や運賃無料デーの設定
デマンドバスによる運転手の委託
コミュニティバスへの転換、利用促進チラシの作成
イベントの開催
R6.7 市で 1 日乗車券の割引販売による利用促進事業
1 日の乗車券の販売
「電車・バス無料の日」「運賃 100 円ウィーク」など利用促進イベントを開催し、潜在的な需要の掘り起こしを行っている

成果事例

廃止路線の代替に成果あり
--------------

通学定期補助により利用者が増加し路線が確保されている。
上限運賃制度での輸送人員増加
時期に合わせたイベントバスによる利用増
在日外国人向けの乗り方教室（市のコミュニティバスにて）
高齢者・障害者を対象としてハレカハーフ制度
交通不便地域住民に対する自治体負担によるバス乗車券 チケット配付
限定的ではあるが効果はある
共通定期等
市内無料デーを実施
運賃無料デー、高齢者・障がい者向け割引 IC カード
キャッシュレス機器の導入を予定。利用増を期待している。

#### ない理由

利用促進に特化したものはない。実証運行、AI オンデマンド等。新交通システムの実証運行を実施しているが他社参入を拒むための施策でしかない。採算度外視。
自治体側の意識が低い
自治体はまだ事業者が何とかしてくれると思っている。
自治体の財政難

#### <バス>比較的小規模事業者

##### 協力内容

路線の改廃
定期的に話し合い
地域活性化協議会での QR 決済や GTFS データの導入
市生活観光バスへの補助金
職員の利用促進
就職セミナーなどの援助
自治体が運営
国の交付金等を活用したクレカタッチ決済の導入等
高齢者ワンコインパス・18 歳以下無料パス
公共交通利用促進キャンペーンイベントの開催
市において空港～駅までの無料乗車日を設定→市より乗車分補助あり
タクシー乗務員雇用で補助金をいただいた 20 万
あるのはあるけど、当てにならない
75 才以上の市民は市がバス代負担する
200 円均一運賃（西尾市内）

①特別乗車証 ②夏休みこども企画券 ③各種イベント

#### 成果事例

利用者増

定期券の配布

高齢者、障がい者に無料乗車証を発行し、外出機会の創出に寄与。乗車料相当額を市（一般会計）が負担。②市内在住の小学生が対象で、子どもの頃からバスに親しむ機会を創出。本人、市（一般会計）、バス事業者が1/3ずつ費用を負担。③ショッピングモールを活用した利用促進イベントを共同開催。

イベント開催参加により、多くの市民に親しんでもらえた。

#### ない理由

利用促進は行っているが、人的・資金的な協力は無い

特になし

あまり具体的になし

#### <鉄軌道>

##### 協力内容

利用促進等を協議する自治体等協議会の運営資金の拠出あり。利用促進に寄与する団体に対する補助あり。鉄道イベントの人的協力あり。

JR線の社会実験的増便に対する協力

修繕費への支援

自治体職員の受け入れ

自治体の支援を受け、期間を定めた日祝日限定の“運賃無料デー”、“ワンコインデー”や“ICカードの無料配付”、“通学定期券半額キャンペーン”を実施し、地域住民の好評、利用者の拡大といった成果を得ることができましたが、同様の取り組みについては、自治体の支援なしでは実施することができません。

財政支援（下の部分の100%支援）

県より補助制度あり

観光列車整備への支援、ICカード導入への補助など

活性化協議会を沿線自治体が主体として立ち上げ、人的・資金的両面で連携をいただき活性化イベントを実施している

沿線地域活性化協議会の場合を活用し、設備投資等に対する国や自治体の補助をいただいている

沿線観光協議会を設立し観光PRを共同で実施している

イベント列車等各種行事の広報・誘客
イベントへの参加
イベントの開催
「電車・バス無料の日」「運賃 100 円ウィーク」など利用促進イベントを開催し、潜在的な需要の掘り起こしを行っている

#### 成果事例

自治体の人的協力により、乗車を伴う鉄道イベントを実施することができている。
自治体、商工会議所幹事のビール列車乗車
既存車両の老朽化に伴う新車導入に向けて、多大なるご支援をいただく予定としている
企画列車等の広告・宣伝割引による旅客誘致
企画列車の運行
夏休みに県内小学生向けに各自治体が作成した無料乗車券の受入
市内無料デーを実施
ラッピングを施した自治体 PR 列車の運行
インバウンド客獲得に向けて共同プロモーションを実施し、沿線への誘客につなげている

#### ない理由

利用促進に向けては、連絡鉄道会社や地域との連携により取り組んでいる
-----------------------------------

#### <鉄軌道>比較的小規模事業者

##### 協力内容

方向性はあるがなかなか人的に困難
人的なし
自治体と協力した誘客促進事業の受託など
資金面の支援の外、作業の協力
国の交付金等を活用したクレカタッチ決済の導入等
一般会計繰出金による補助を受けている。
チラシ、ポスター等の PR ツール作成、PR 活動の実施に関する事業費補助

#### 成果事例

企画列車の取り組みや、定期外での企画乗車券等
------------------------

#### ない理由

利用促進は行っているが、人的・資金的な協力は無い

<旅客船>

協力内容

輸送増のキャンペーン等

燃料高騰支援、栈橋料減免 R6.10~R7.3

市民限定割引における補助

県・市による財政支援

観光キャンペーン PR 補助など

群島航空運賃軽減事業

成果事例

誘客に成果が出ている

LINE 開設を助言いただき現在活用している

ない理由

要請をして来なかった

定期路線なし

上記支援金等を要望中

県またぎの航路のため両県の相互理解が必要

<旅客船>比較的小規模事業者

協力内容

補助金（航路事業以外の）

補助金

燃料費補助、観光客誘致

島民割引補助

島民に対しての料金補助

島民 70 才以上無料券、バス優待券持参の方運賃半額助成

集客への協力

市内小学生に旅客運賃の補助

市からの航路助成

今後御船印導入で利用促進を計る

今後の運航形態について（バス含む）

高齢者割引及び島民割引

行政事業での使用
港内クルーズなどの誘致
一般会計繰入金
安全対策等への補助金
安全装置取付への支援
デマンド運航

#### 成果事例

島を含めた市主催のイベントにより利用客が一時的に増加しました
具体的に把握していない
ふるさと納税返礼品としての遊覧航行
2025 イベントに向けての利用促進策のミーティング等

#### ない理由

老人のデイサービス等の島からの送迎に家族送迎が運行回数は 90%で利益なし
補助対象外航路だから
必要がないから
自治体直営であるため
自治体と無関係
公営企業のため
協力すると言うだけで何もなし
該当なし
まだその段階ではないと考えています
ハローワークで人材確保する人が多い

#### ◆社内の業務改革の取り組み（問 13）

<バス>

##### 現在の取り組み

路線バス車両の小型化
令和 6 年度にバス事業では、車両台数の適正化として予備車両台数等の見直しを図り、車庫スペースを大幅に減少させる計画を実施中。
分社した会社を再び吸収し、管理部内等効率化を実施した
不採算路線の運航形態の見直し等
日報のデジタル化ほか各種 DX など



都市間高速バスの季節運航
中古車両による代替
新たな会計ソフトに導入より、経理書類のペーパーレス化に取り組んでいる
出先車庫統合、IT化によるペーパーレス
減便に伴う減車
減車、会議でのペーパーレス化
回覧文書のペーパーレス化、仕訳入力システムの化
市内運賃適正化、路線網の適正化
遠隔点呼の実施など
営業所の統廃合による効果的な人員配置
営業所の統廃合、減車、ペーパーレス
営業所の駐在化。遠隔点呼システムの導入。
営業車両数の適正化、ペーパーレス化
営業車両の適正化、バス停の統廃合等
営業車両の適正化
営業車両の延命
営業拠点の集約化 2か所を1か所に
運行管理IT化
ペーパーレス化については、押印省略や、メール対応、電帳法への対応など一部取り組んでいるものの、業態の関係もあるがあまり進んでいるとは言えない。今後可能な限りで進めていきたい。
AI対応電話の導入・ロボット点呼の導入、決裁・経費精算システム等

#### 今後の取り組み

路線バスの遅れ状況について効率的にデータ集約が出来るシステムを検討中
令和7年度には、業務分析を実施した上で、システムソフトなどを導入し、ペーパーレス化など業務の効率化も図っていく予定。
同業者との協調・共同化 数年間に
点呼自動化は次年度におこないたい。
今年度、勤務管理実績管理システム
営業所統廃合、デジタル化による運行管理帳票ペーパーレス
営業所新体制の見直し
営業拠点の適正化
ダイヤ・仕業編成システムの導入検討

R6 年度
AI 自動音声応答システムの導入 2025 年 3 月
2025 年度 営業所等の統廃合
2025 年 4 月 事務作業効率化、ペーパーレス化

取組まない理由

営業車両数の適正化は実施済み。
-----------------

<バス>比較的小規模事業者

現在の取り組み

路線廃止（減便）に合わせて車両数を削減している
路線の委託、共同運行
本社と営業所の統合
車両数の見直し
次年度以降、モバイル端末導入によるペーパーレス化実施
時刻表をネットにかえたりしています
勤務数に応じた適正な車両数
営業車両数の適正化
自衛隊前バス停要望あり
バス運行系統の見直しを行っている
ダイヤの減便
IC 決済
IC カードを導入しキャッシュレス促進

今後の取り組み

令和 7 年度以降路線・ダイヤの適正化
来期、運行管理、勤怠のシステム導入
事務作業の効率化
業務作業のペーパーレス化を検討中
各種書類のデジタル化
一部ペーパーレス化。来年度。
あと 7 年たってコロナ借入金の返済完了后、内部留保を見てから
DX 化を視野とした点呼周知の一部セルフ化
2025.10 月より設定

取組まない理由

明るい未来はない
諸法令の改変が頻繁でアプリケーション開発が間に合わない
現状維持
ない
1 路線 1 台のため

<鉄軌道>

現在の取り組み

令和 6 年度にバス事業では、車両台数の適正化として予備車両台数等の見直しを図り、車庫スペースを大幅に減少させる計画を実施中。
新たな会計ソフトの導入より、経理書類のペーパーレス化に取り組んでいる
省エネ運転の実践
社内文書等のデジタル化
社内のデジタル化の推進に伴う窓口業務縮小
工事等の直轄施行
勤怠管理システムの更新
業務のデジタル化による省力化
起案文書・勤怠管理のシステム化、FAX のペーパーレス化
市内運賃適正化、路線網の適正化
ペーパーレス化
ソフトを活用した帳票類のデータ化や電子決裁システム導入でペーパーレス推進等
DX 関係（各種管理業務のシステム化等）

今後の取り組み

令和 7 年度には、業務分析を実施した上で、システムソフトなどを導入し、ペーパーレス化など業務の効率化も図っていく予定。
事務作業のペーパーレス
営業拠点の適正化

取組まない理由

予算の問題
業務改革することによる要員削減等の効果がみえない

2022年3月に運行本数を約4割削減したばかりである

<鉄軌道>比較的小規模事業者

現在の取り組み

乗務員を正社員にして処遇改善を図ることを主な目的に、上下分離に向けた準備
次年度以降、モバイル端末導入によるペーパーレス化実施
経費削減
簡単なDX化
要員の適正配置、業務見直し

今後の取り組み

中古車両買いたい但未定
-------------

取組まない理由 データなし

<旅客船>

現在の取り組み

輸送量がコロナ前並みに回復しないので、1隻減船予定
販売管理システムの導入検討
燃料の節約
船舶の整備
事務のペーパーレス、フリーアドレス化
一部営業所の休止
DX推進

今後の取り組み

船舶の入れ替え
具体的時期は決めていない
近い将来減船を視野に経営見直しを行う
2026年春には高速船を新造船に更新してコスト改善を図る

取組まない理由 データなし

<旅客船>比較的小規模事業者

現在の取り組み

予約システム導入
予定便以外の出航を減らしている
乗務員の確保
乗船予約の推進（人手のかからない乗船券販売）
自社 HP
自治体と協議し主要港の 1 本化
給料振込のウェブ申請によるペーパーレス化に取り組んでいます。（監査書類は国の指示によりペーパーレス化できません）
ペーパーレス化や紙資源の削減
ペーパーレス化
ペーパーレス
パンフレットの内容等を HP とリンクさせ、ペーパーレス化による経費の削減
デマンド運航
デジタル化
データで送れる物はすべてデータで送信
DX 推進による紙面決裁文書の電子化

今後の取り組み

チケット販売の券売機対応、インターネットでの乗船予約のさらなる推進
-----------------------------------

取組まない理由

特になし
当面現状維持
隻数が定められている為
所有している通船は 1 隻で現在ほとんど運航できていないため
国への報告資料が紙ベースのため
現状維持でよい
運航の廃止が決定したため

◆GX や DX への取り組み（問 14）

<バス>

現在の取り組み

路線バスでのクレジット決済導入
-----------------

令和5年度に、EVバスは2両導入。令和6年度にはキャッシュレスとして、空港連絡バス7両にタッチ決済を導入。何れも、国・県の補助制度を活用し実施。
AI オンデマンドバス・EVバスの参入への調整
新たなキャッシュレス決済手段として「クレカタッチ」の導入を進めている（2025年3月利用開始予定）
乗降センサーによる乗降数データ管理実施済み。また、大型EVをR7.02導入予定
自動運転の実証実験、キャッシュレス対応については来年度中の導入を協議中。
市と協同によるEVバス、自動運転の実証運行
今年度からEVバス導入を進める
市と連携した自動運転実証実験
運賃収受の電子マネーによる決済システムの導入
運賃収受（両替機含む）のキャッシュレス代
バス・タクシーのEV化促進、自動運転実証事業、タクシー配車統合システムの導入
クレジットカード等によるタッチ決済の導入
キャッシュレス対応
キャッシュレス決済
QRコード決済、クレジットタッチ決済を導入済み
ICカード、デジタルチケット
FCV1両、EV3両導入・一部クレカ、QR対応導入、自動運転実証実験
EV車両の導入・キャッシュレス決済・自動点呼など
EVバスの導入
EV、FC、太陽光発電、エネマネなど。DXは上述
6月にEVバス導入

#### 今後の取り組み

未定・自動点呼
自治体や地域社会の要請に応じて対応
次年度に向け電気バスの導入
次年度にクレジットタッチ決済を導入予定
時期は未定であるが自動運転
EVに関する取り組みはあと2年内を目処にする予定
2030年までに40両EV車両導入、2026年自動運賃本格運行
2026年度EV車両の導入を検討
2026年度 営業所等の統廃合後

2030年までの取組として、バイオディーゼル燃料の実証実験・導入検討、環境配慮型バスの導入検討、EVバスの実証実験・導入検討、施設のZeb化、燃料変換（ガス化）、再生エネルギー施設の導入を検討しているが、環境配慮型のバスの導入を進めたくとも寒冷地仕様の製品がないなど、メーカーの協力なしでは成しえない現況である。

#### 取り組まない理由

導入に対する金銭的余力に乏しい
多額の導入費用が必要なため。なお、行政からの補助金が活用できれば検討したい。
坂道（急な）が多い地域の為、EV車両のパワーアップ改善を期待中
高齢者の利用が多くメリット少ない+コスト
経営状況からして投資余力はない
会社の先行投資の余力なし
EV化には資金がかかりすぎる
EVは寒冷地での使用に向いていないと考える。他社の動向を見ながら
DXは取組中だが、EV（GX）は対応しない

#### <バス>比較的小規模事業者

##### 現在の取り組み

令和6年3月にEVバス2両を導入
令和4年5月より電気バスの試験運行中。全国相互利用ICカードシステムを導入済み。個社ICカードを導入済み。
電気バス運行中
交通系ICは導入済
レトロフィットEVバスの検証
キャッシュレス対応（バス運賃等）QRコード決済など
キャッシュレス決済、EVバス車両の導入
キャッシュレス決済
R6.12～R7.1月にEVタクシー導入予定
QR決済（ペイ）、モバイルチケット導入、GTFS
ICカード導入（2024.2）
EVバスの導入

##### 今後の取り組み

来期、一部キャッシュレス（クレジット、QR）導入
周囲に合わせながら考える予定

決裁方法	キャッシュレスを増やしていきたい
	R7年4月からフリーキップをモバイルチャットの導入する
	ICOCAを導入予定です
	EV化を検討中
	EV化やキャッシュレス対応については、今後検討していきます

#### 取り組まない理由

補助金路線の為、親会社に同調する
田舎には合わない
現状では無理だと思う
EV化に関しては予定なし
EVは導入する予定はない
EVは電気料バッテリー問題があると思う。自動運転は冬の問題があると思う

#### <鉄軌道>

##### 現在の取り組み

本年8月よりデジタル乗車券を導入した
他鉄道等と連携し、ウェブサイトにより乗車券等の販売を行っている
新たなキャッシュレス決済手段として「クレカタッチ」の導入を進めている（2025年3月利用開始予定）
照明のLED化。監視カメラの遠隔制御
交通系ICカードを今年度導入
回数券、通勤定期のスマホ化、同スマホ決裁
駅のLED化、検査機器更新に伴うDX化
キャッシュレス対応
キャッシュレス化
エリア版MaaSの推進、QRコード及びクレジットカード等のタッチ決済による改札通過の実証実験、生成AIを活用した業務変革の推進等
JR他社と協力の上、新幹線自動運転の研究開発
ICカード、デジタルチケット

##### 今後の取り組み

数年後までのキャッシュレス化を目指している
数年後に省エネ車両の更新を図るべく関係機関と協議予定



時期未定、デジタル乗車券の採用
キャッシュレス対応について検討（時期未定）
2026年春にICカード乗車券の導入方針を決定している

取り組まない理由

直通各社との調整が必要なため
多額の導入費用が必要なため。なお、行政からの補助金が活用できれば検討したい。
ディーゼル車であるため

<鉄軌道>比較的小規模事業者

現在の取り組み

所管施設のLED化、所管自動車の電気自動車への置き換えに取り組んでいるほか、運賃支払いへのタッチ決済・QRコード決済の導入、窓口での定期券の購入等へのキャッシュレス決済の導入を実施済みである。
モバイルで購入利用できる回数券、乗車券

今後の取り組み

有人駅のクレカ使用対応
1月1日よりサブスクによる定額乗り放題（他交通含む）

取り組まない理由

経営規模に対して導入および維持管理に多額のコストを要するため
あるとしたらスマホで定期券購入できる

<旅客船>

現在の取り組み

無人運航船プロジェクトへの参画
船舶のリプレイスを検討
次世代燃料の研究
ペイペイやパスモのキャッシュレス化に対応
システムの導入によるペーパーレス、一元管理課
キャッシュレス対応済み
キャッシュレス化

今後の取り組み

タッチ決済、日時未定
2026年春には高速船を新造船に更新時に予約や改札のDX化

取り組まない理由

資金的・技術的に現時点では不可能
よく解らない

<旅客船>比較的小規模事業者

現在の取り組み

予約システム導入及びクレジットカード対応
低摩擦塗料（船底）
所有船7隻のうち1隻は電動船を導入
ゲートチェックに連動するQRチケット発券システムキャッシュレス対応
クレジットカード交通系タッチ決済SES船の採用
キャッシュレス導入済
キャッシュレス対応
キャッシュレス決済
キャッシュレス、エンジンなど

今後の取り組み

券売機のキャッシュレス対応
キャッシュレス化（時期未定）
R7年MaaSアプリでのデジタルチケット
R7.ハイブリッドカーの購入
2025～2026年キャッシュレス化による電子レジの導入等
12月中旬～下旬クレジット、QRコード、電子マネー対応予定

取り組まない理由

遊覧船であり現状体制で可能
必要なし
費用が多額なため
潮流が複雑で他の船舶が多い海峡で自動運転は難しい
設備投資に多額の費用がかかり、自社単独ではとても無理
需要が少ない
取り組みするものが見当たらないうえ、コストが伴うため

資金難また、(DX)導入には適していない
現状維持でよい
業務的課題がある為
監査を受けている会社のため、手数料の支払いが難しいため
運航の廃止が決定したため
デジタル技術に移行する必要性がないと考えています

#### ◆公共交通の制度改革の必要性（問15）

<バス>

強く必要

民営で行う路線バス事業はビジネスモデルとして限界である
同業他社との重複区間等の解消
中山間地域等採算性が厳しいエリアでの上下分離
地方バス会社が赤字体質から脱却するには制度改革が必要である。
新規車両への投資負担が経営を圧迫。上下分離が必要
少なくとも車両の更新は自治体を実施すべき
車両更新、設備投資への支援
事業者だけの経営努力は限界に達しているため
事業者が利益を得られるような制度への改定が必要
国民が日常生活、社会経済活動を行う上で、「移動」は必要不可欠であることから、“公共交通＝社会インフラ”という概念のもと、上下分離による公有民営化等の制度改革が必要であると強く思います。
国営でもなく非営利団体でもない民間企業が、価格転嫁しようにも運賃値上げの認可申請に収益率100%未満という制約があるため、交通事業単体で利益が出る経営体質にできず、民間企業に対して半官半民のような現行制度はミスマッチである
公有民営化
公有民営を進めるべき
公設民営・公設民託など
交通連合的制度
営業費用の下支え
一般路線単独での黒字化が困難
バス業界において乗務員不足が深刻になっているが、乗務員の待遇改善をする中で車両の代替が出来ない状況が続いている。車両の平均年齢はR1.09時点で14.6年がR6.09時点で17.6年になっている。交通モードの維持のために上下分離をはじめとした方策を検討する必要がある。地域公共交通の運行や廃止は、交通分野だけでなく医療や福祉、教

育部門など様々な分野で影響を及ぼし、行政コストが大きく上がる。多面的にみて、ステークホルダーの負担が軽減出来る様にし、持続可能性が高くなるように努めなければならない（クロスセクター効果）。
バスターミナルの老朽化、バス車両の老朽化
ダイヤの効率化
コミュニティバス運行経費の補助
エリア一括協定は松本市で既に実施。他地域への展開。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・路線バス維持の為に、現在の補助制度では、持続可能な経営は難しい状況にあり、公有民営化は一つの方策と考える。</li> <li>・公共交通の運営や車両等も含め、市町村からの委託を受けることで、一定の利益が確保され、民間経営として安定的な経営が可能となるような委託事業とする方法もある。</li> <li>・エリア一括協定運行は、難しいのではないか。</li> </ul>

#### やや必要

利益が見込めない地域においては公有民営化が必要
民間では維持困難→財政支援強化
地域によっては事業者だけでは存続できないところもある
官民一体となったサービス提示が重要

#### 必要と思わない

自治体のノウハウがまだ足りないのでは。主体性は事業者であるべき。事業者の再生ノウハウを全国の自治体ができると思わない。
運転士不足の抜本的な施策となり得ないほか、エリア一括協定運行はフィーダー系統補助を受けている路線が必要条件となっているなど規制が厳しいから

#### <バス>比較的小規模事業者

##### 強く必要

民間では継続できなくなる
民営主体では収支の状況により運航内容が大きく左右され、持続的な運行が困難である
地方では生き残れないから
赤字路線を減らす為
上下分離し、運行を事業者へ委託
運行業務・管理業務以外の費用はすべて自治体が持つべき
バスの購入補助の大幅な引き上げ

##### やや必要

行政におけるコスト削減につながる
公有民営化すると営業努力が低下する懸念がある
交通事業者が担うべき部分と公として担うべき部分を明確化していくことが今後の地域公共交通に必要となってくると思われる。
会社規模維持のため必要
維持するためには、自治体の積極的な取り組みが必要

必要と思わない

いなかの為乗車人数増が見込めない
特に検討していない
よくわかっていません

<鉄軌道>

強く必要

民間の自助努力では維持できず、公との役割分担が絶対に必要
民間で収支が合わない線区の維持を求めるのであれば必要
鉄道施設・設備の維持・更新にかかる設備投資費用が膨大であり、民間企業単体では維持できない。国営でもなく非営利団体でもない民間企業が、価格転嫁しようにも運賃値上げの認可申請に収益率 100%未満という制約があるため、交通事業単体で利益が出る経営体質にできず、民間企業に対して半官半民のような現行制度はミスマッチである
鉄道再構築事業により、出資自治体の負担軽減を図る必要がある
鉄道の大量輸送機関としての特性を發揮できていないほどご利用者の少ない区間においては、一民間事業者の自助努力で路線を存続させていくことは、極めて厳しい状況であるため
鉄道・軌道事業の上下分離（みなし上下分離含む）
上下分離は地方鉄道存続には不可欠
上下分離
国民が日常生活、社会経済活動を行う上で、「移動」は必要不可欠であることから、公共交通＝社会インフラ」という概念のもと、上下分離による公有民営化等の制度改革が必要であると強く思います。
公有民営化
運賃収入で設備維持管理は不可能
10年間の上下分離の実施計画が承認されている

やや必要

地域の公共交通は、採算で計ることができない効用があるため
------------------------------

設備更新費用の支援スキームの見直し
国や自治体の協力なくして地方路線の存続は危ぶまれると考えるため
固定資産や修繕・維持管理は自治体の協力も必要だから
安全設備に対する設備投資・修繕費の負担が大きい。今後ますます設備の老朽化が進むことも見込まれる。当社ならではの特徴かと思われるが、JR から特急が運行されるような過大な設備を引継いだことにより維持管理コストが増大であることも見込まれる。そのことから公共交通を維持するためには複合的なコンソーシアムを組むか、会社に体力があれば事業の多角化による費用の捻出等今後公共交通の運営の在り方について地域を巻き込んだ議論は必要かと思われる

必要と思わない

当社は貨物鉄道会社で、2024 年問題が良い材料となっている
--------------------------------

<鉄軌道>比較的小規模事業者

強く必要

上下分離によるインフラ整備
民間では継続できなくなる
乗務員の処遇改善や技工職員の技術の継承を図り、将来にわたって持続安定的に市電を運行していくために必要。
上下分離方式に準じた方式
地方は人口減少、マイカー送迎等で、改革が必要

やや必要データ無し

必要と思わない

ちょっとまだ未定
特に検討していない

<旅客船>

強く必要

旅客総数（お出掛け需要減）
地域公共交通を維持するため
船舶は老朽化し建造する体力もない
船舶の提供（公が所有し無償貸与）
船舶の公設民営化。自力での船舶建造は困難
船価が高く、新造船を造るほどの収益力が無い

公的資金補助により現在通行料800円。民間への公的資金補填は無く益々航路存続が危ぶまれる。

JRの事例

やや必要

地方は人口減少が売上に顕在化するので航路維持には必要

公的資金による運航費用の補填

みなし上下分離方式

必要と思わない

わからない

<旅客船>比較的小規模事業者

強く必要

離島住民の安定した交通確保の観点から必要

船舶の公的機関保有（民間は船長等人員を出す）、設備等の公的機関保有

船員不足の解消

自治体バラバラで協議をしても、人は広域に動くので連携や一体化したシステムが必要

公費を投入すべき

やや必要

利益の確保が重要である一方、地方や離島などに居住する住民の交通の確保もあわせて検討する必要がある

地域格差等を考慮しながら、徐々に改革が必要である

重要な路線で新たに船等を建造する資金が無い会社が有る場合

バス路線等の廃止、縮減への対応が必要

コロナ禍や規制強化で、地方の小企業零細企業は大ダメージを受けるが公有民営化で不況時には強くなると思う

インバウンド強化

必要と思わない

弊社には該当しないように思われる

分からない

必要なし

船舶事業になじまない

小規模事業のため

現状でよい
現状、維持できているため
各地域によりビジネスモデルが異なる（例.過疎地域の乗合タクシー）
わからない
よくわからない

◆外国人労働者の特定技能資格に自動車運送業の追加について（問 16）

<バス>

強く必要

労働力不足
日本人ドライバーの不足
日本人だけでは必要な要員を確保できない
日本国内では日本人労働者の確保について少子高齢化による厳しさが顕在化してきました。また、大企業と中小企業の労働者の処遇格差も拡大しており、中小企業の人材確保は厳しさを増すばかり。そのような中、今後外国人労働者の雇用の必要性は高いと考えますが、自動車運送業の乗務員は基本1名。会話を含むお客さまへの対応について、サポートすることが容易ではないことから、日本語能力水準はN3以上でかつ日常会話経験（日本の文化に触れる経験を含む）が2～3年程度必要でないかと考えます。よって、国にはその部分についても支援できる仕組み造りを期待します。
人口が減少していく中で乗務員が増えるとは思えない為
今後さらに労働生産年齢人口が減少し、高齢者（交通弱者）が増加する日本にとって、外国人運転士の雇用は必須である
国内における大型2種免許保持人口の減少 乗務員不足の解消にはつながるが緊急時などの対応に課題あり
国内だけでは乗務員の確保が困難なため
運転者不足の一助

やや必要

労働力不足の解消,多様化の促進、逆に言葉の壁,文化の違い等不安要素あり
都心部では必要だと思う。地方では来ないだろう。
地方/地域利用者難が有り
人手不足は今後も続くが受入体制が未整備
人手不足の補充は見込めるが、風習、言葉の壁が課題
人手不足により必要となるが、具体的な進行はない
人材不足の一助となる。専門職の技量



人材の確保に苦慮している。運転者以外であれば必要
外国人に限らず多様な人材が働きやすく魅力ある業界に変わるために必要
運転職不足のため
運転手不足
案内できるだけの語学力が必要なため難しいのではと考えている
必要であると思うが、現行法における制度下のままでは、現状の乗務員不足に対応するには間に合わないと思う。もっとスピード感をもって対応するべきである。また、外国人労働者の労働力移動の変化スピードが速く、日本よりも労働条件の良い諸外国へ労働力が流出してしまうのではないか。（課題）・バス運転手は常に旅客を本位として、利便と安全を確保することに努めなければならないことから、コミュニケーションや安全管理の能力が必要となり、他の分野よりも高い日本語のスキルを有することが条件とされる。従って、国内に住む外国人に限定されるのではないか。周知の方法も含めて、受け入れに当たっての課題の整理が必要

必要と思わない

文化の違いでのトラブル増
必要と思うが、日本の交通ルールを理解しているか、接客対応できるかなど不安がある。社内に外国人に対応できるルールがない。
指導教育する側の人材不足
個々の資質が最も重要なため
言葉の壁や文化の違い
期間5年ではあまり効果的とは言えない
外国人労働者の受け入れには、適切な教育やサポートが必要であり、そのためのインフラ整備が求められる。
運転技術面は教育できるがお客さまと直接コミュニケーションをとらなければならないサービス面での教育は難儀である

<バス>比較的小規模事業者

強く必要

当社営業エリア外国人観光客が多いため
人材不足、高齢者対策
外国人としての意識などをなくすべき
もはや日本人労働者の確保に明るい材料は皆無
10年後運転手の対策として必要

やや必要

人手不足のため
人口減少による働き手の不足
言葉の壁、長続きしない人が多いのが困るけど…
運転手不足であるので、外国人労働者を活用
運転手不足
バスやタクシーの運転手については、乗客とのやり取りにおいて、いわゆる言葉の壁があり非常に懸念するところではあるものの、必要な需要に対する供給力の補強になり得る可能性はあると考えられる。

#### 必要と思わない

路線バスではコミュニケーション不足が懸念される
人命の尊重をどの位考えられるか
心配事がいろいろある。
思想や行動様式などの相違
言葉の壁が課題
言葉の壁
言葉と地図上
漢字が読めない場合、安全を確保できない
運転士一人に現場をまかせることとなり、旅客とのトラブルが予想される
なかなか言葉の壁があります
サービス・安産性の低下懸念

#### <鉄軌道>

##### 強く必要

日本国内では日本人労働者の確保について少子高齢化による厳しさが顕在化してきました。また、大企業と中小企業の労働者の処遇格差も拡大しており、中小企業の人材確保は厳しさを増すばかり。そのような中、今後外国人労働者の雇用の必要性は高いと考えますが、自動車運送業の乗務員は基本1名。会話を含むお客さまへの対応について、サポートすることが容易ではないことから、日本語能力水準はN3以上でかつ日常会話経験（日本の文化に触れる経験を含む）が2～3年程度必要でないかと考えます。よって、国にはその部分についても支援できる仕組み造りを期待します。
人手不足の解消につながる
今後さらに労働生産年齢人口が減少し、高齢者（交通弱者）が増加する日本にとって、外国人運転士の雇用は必須である

##### やや必要

労働力不足への対応施策として必要である一方、言語ハードル等サービス面での課題
労働力不足の中、現実的な選択肢の1つであると考え
労働者不足で維持困難であるため
長期に従事してもらえらるなら、有効と思われる
人材不足の解決策の一つとして有用のため
人口減少ならびに超高齢化が進行する上で、国籍を問うのは矛盾していると考え一 方、文化等の違いによる受入整備に時間を要するため
間口を広げることにはなるので諸問題はあるものの反対ではないが、それが根本的解決 につながると思えない
運転職不足のため

必要と思わない

日本人との文化の違い
交通マナー、法規の問題
当社では採用していない

<鉄軌道>比較的小規模事業者

強く必要データなし

やや必要

人口減少による働き手の不足
時間的にルーズなのでは？
技術継承、若手社員の育成は課題だが、言語等のコミュニケーションの問題が懸念

必要と思わない

信用がない、コミュニケーションがとれない
----------------------

<旅客船>

強く必要

弊社も船員確保に苦慮している為、外国人労働者を必要としている
人口減少社会だから必然
船員不足の現在、外国人の雇用は必要な時代である

やや必要

日本人船員労働市場の需給ギャップの解消
絶対的に運転手不足状況が見込まれるのであれば必要か？

人手不足なため致し方ない
細かな問題はあるが、それ以上に人材不足が深刻である
まずは国内のドライバー待遇改善が先

必要と思わない

日本の法規をまもれるのか、理解できるのか不安
交通モード全てに導入するべきだ
運転

<旅客船>比較的小規模事業者

強く必要

船員不足の解消
人材確保のため
なり手不足が顕著

やや必要

労働力の減少
人手不足なら致し方ない。交通法規が厳正に守れるなら問題ない。
人手不足が深刻なので、時には必要では…と思う
人材不足の解消
人材不足のため
人員不足は所得が向上していないことも一因と考える
少子化による従事者の減少
今後より人員確保は難しい為
海外とは交通ルールの相違があるが、人手不足解消には必要
インバウンドのお客様が aumentando しているので

必要と思わない

交通法規が国によって異なるため、習熟は困難と思われます。
交通モード全てに導入するべきだ
現状でよい
関係なし
外国では車は右側通行であり、とっさの時に危険があると思われる

◆参考 Open AI「ChatGPT3o-mini-high」による自由記述分析

第8回経営実態調査報告書内の各設問における自由記述の要約はOpen AIに自由記述の原文をそのまま学習させ内容を要約させたものである。今回調査報告書に含まれた自由記述の全文は約38,000単語で、各モードの出現度は以下のとおりとなっている。

全自由記述の回答から読み取る頻出語句（概算）（複数回答あり）								
	全モード（n=182社）		バス（n=75社）		鉄軌道（n=29社）		旅客船（n=78社）	
ウェイト	頻出語句	回数	頻出語句	回数	頻出語句	回数	頻出語句	回数
1位	燃料費	65回	補助	35回	設備	18回	燃料費	34回
2位	人件費	55回	支援	33回	物価上昇／高騰	15回	高騰	30回
3位	運転手不足	45回	燃料費	22回	老朽化	14回	人件費	22回
4位	補助	40回	運行	21回	人件費	12回	船舶	20回
5位	赤字	38回	乗務員不足・運転手不足	20回	補助	11回	老朽化	18回
6位	減便	36回	人件費	18回	不足	10回	補助	16回
7位	物価高騰	34回	経費	17回	更新	9回	減少	15回
8位	老朽化	32回	ダイヤ	16回	採用	7回	物価	14回
9位	採用	30回	赤字	12回	運賃	6回	利用者	12回
10位	路線	28回	減便	10回	経営	6回	人手不足	10回
11位	経費	25回	車両	9回	修繕	6回	修繕費	9回
12位	更新	23回	更新	9回	収入	6回	補助金	9回
13位	補助金	20回	採用	8回	支援	5回	運航	8回
14位	運賃	20回	補助金	8回	労働	5回	経営	8回
15位	設備	18回	物価高騰	7回	車両	5回	新造船	7回
16位	対策	18回	老朽化	7回	対策	5回	採用	6回
17位	利用者	16回	設備	6回	投資	5回	人口減少	6回
18位	労働力不足	16回	資金繰り	6回	利用	5回	原油高	5回
19位	需要	14回	法令	6回	施設	5回	DX	5回
20位	運行	14回	労働力不足	6回	改定	4回	キャッシュレス	5回

問1の経営を圧迫する要因と、行政支援や制度改革への期待に関する3モード全体の自由記述の内容分類の出現度は以下のとおりであった。

経営を圧迫する要因（回答168社）	行政支援や制度改善へ期待（回答143社）
① 燃料高騰（37社・22%）	① 補助金・補助制度（30社・21%）
② 人手不足（31社・18%）	② 規制緩和（26社・18%）
③ 人件費高騰（20社・12%）	③ 燃料費補助（25社・17%）
④ 利用者減少（20社・12%）	④ 人材確保（18社・13%）
⑤ 設備投資・修繕費の増加（17社・10%）	⑤ 車両購入・設備投資支援（15社・10%）

問6の2024年問題に関する自由記述において、語句の頻出度を分析した結果、厚労省の改善基準告示第5条で規定される「休息期間」がこれまでの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たことがわかった。今後さらに休息期間が延長されると、バス業界の運営により大きな影響を与えるだろう。



<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