



**PUBLIC
TRANSPORT
ROUNDTABLE
2025**

公共交通経営者円卓会議 2025



背景とコンセプト

2025年8月1日
円卓会議運営委員会

令和2年4月
緊急事態宣言

第1回調査
(令和2年10月)

2020年4月から9月で、全国で大幅な公共交通事業の輸送人員の減少が続き、損害は甚大、公共交通網の維持は危機的状況にある

令和2年7月
Go To トラベル

第2回調査
(令和3年4月)

旅客が3割～5割減少し、永年の剰余金がこの1年で半減したと半数が回答、ほぼ100%が政府や自治体の支援を求め、補助なければ今年度中に経営維持が困難との回答も半数

令和3年4月
まん延等防止
重点措置発令

第3回調査
(令和3年11月)

旅客は5割以上大幅減が回答の25%で、第2回調査から1.5倍になる、「赤字返済不能」は2割で、特に鉄軌道は6割、ほぼ100%が政府や自治体の支援を求め、補助なければ1年以内に経営維持が困難との回答も5割強に増加

令和4年3月
まん延等防止
重点措置終了

第4回調査
(令和4年6月)

旅客は未だに3割以上減少したままが回答の3割、損失累積「10億円超」が3割を占め、2年間で2倍に、剰余金が「3割以下」と「債務超過」が、ともに回答の2割を占める

令和5年5月
5類感染症移行

第5回調査
(令和5年6月)

損害累積「10億～50億円」と、「赤字返済不能」がともに3割まで増大、「損害が負担できない」は半数に、支援給付は約9割が受給、乗務員や技術職員の減少は回答の約7割

経営リスクがコロナ禍の経営棄損から人材不足にシフト

3

令和6年4月
2024年問題

第6回調査
(令和5年12月)

いわゆる2024年問題に関連し、運転士が不足とする回答が99%、半数が「減便」を、約3割が「路線廃止」で対応を計画、車両運転業務の時間外労働時間上限規制の2024年4月適用は延期すべきとの回答が約4割を占める



第7回調査
(令和6年5月)

コロナ禍損害の累積「10億～50億円」、赤字の「返済不能」がともに約4割に増大、損害の「全額負担不可能」は4割で横ばい、一方で「全額負担可能」は3割で前回より2割増加して明暗分かれる、人員も車両・船舶も「1割～3割減少」との回答が約5割、燃料高騰で旅客船事業の苦戦が顕著



第8回調査
(令和6年11月)

人員不足がより深刻化、小規模事業者で組織的改善がなくなりつつある、国や自治体の支援頼みの実態が続き、国や自治体の公共交通維持財源確保必要との回答はほぼ100%、コロナ禍での経営棄損は沈静化に見えるが、赤字の「返済不能」は約2割、「回復は10年以上」の見通し約4割でともに横ばい、経営体力のない事業者から撤退が始まる危険性残る

第9回調査
(令和7年6月実施)

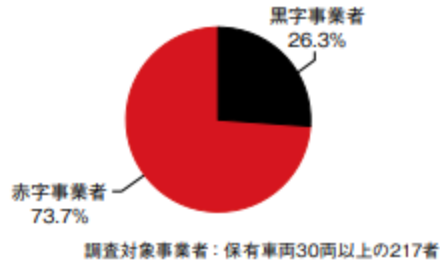
経営を圧迫している要因分析と期待する支援、2025年度以降に想定される経営リスク、運転士不足等の現状とそれがもたらす将来への影響、路線維持の考え、燃料高騰の影響、業務改革やGX,DXへの取組み、など調査。8月5日公表。

令和7年版 交通政策白書

(2025.5.27閣議決定) から引用

図表1-3-1-9 厳しい経営状況にある一般路線バス事業者の現状

乗合バス事業者の収支状況 (2023年度)



資料：国土交通省物流・自動車局作成

路線バスの廃止キロの推移

	(単位：km)
	完全廃止
2013年度	1,143
2014年度	1,590
2015年度	1,312
2016年度	883
2017年度	1,090
2018年度	1,306
2019年度	1,514
2020年度	1,543
2021年度	1,487
2022年度	1,598
2023年度	2,496
計	15,962

2023年度路線バス廃止キロ：2,496km
(北海道稚内市から沖縄県那覇市までの直線距離に相当)

・コロナ禍を機に、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の高まり。

・交通政策基本法に示されているとおり、持続可能な基盤を整える国と自治体の「政策力」と、市民の皆さまに利用してもらい、協力いただく「市民力」、そして交通事業者のたゆまぬ「経営力」によって、日本の交通を支えるべきであるという大きな流れが生まれている。

公共交通事業者が力を束ね「本気の挑戦」で公共交通の未来を築く
公共交通経営者円卓会議の連続開催



登壇7社発表スライド

岩間 雄二 様
九州産業交通ホールディングス株式会社
代表取締役社長
President and Representative Director



[略歴]

- 1992年 4月 株式会社エイチ・アイ・エス 入社
- 2009年8月 株式会社欧州エクスプレス 代表取締役社長
- 2018年 3月 株式会社エイチ・アイ・エス 執行役員就任(在任中)
- 2019年 1月 H.I.S.ホテルホールディングス株式会社 代表取締役社長
- 2021年 4月 九州産業交通ホールディングス株式会社 取締役副社長
- 2023年10月 九州産業交通ホールディングス株式会社 代表取締役社長

地域と共に未来を創る

地域共創の取り組み

2025年8月1日

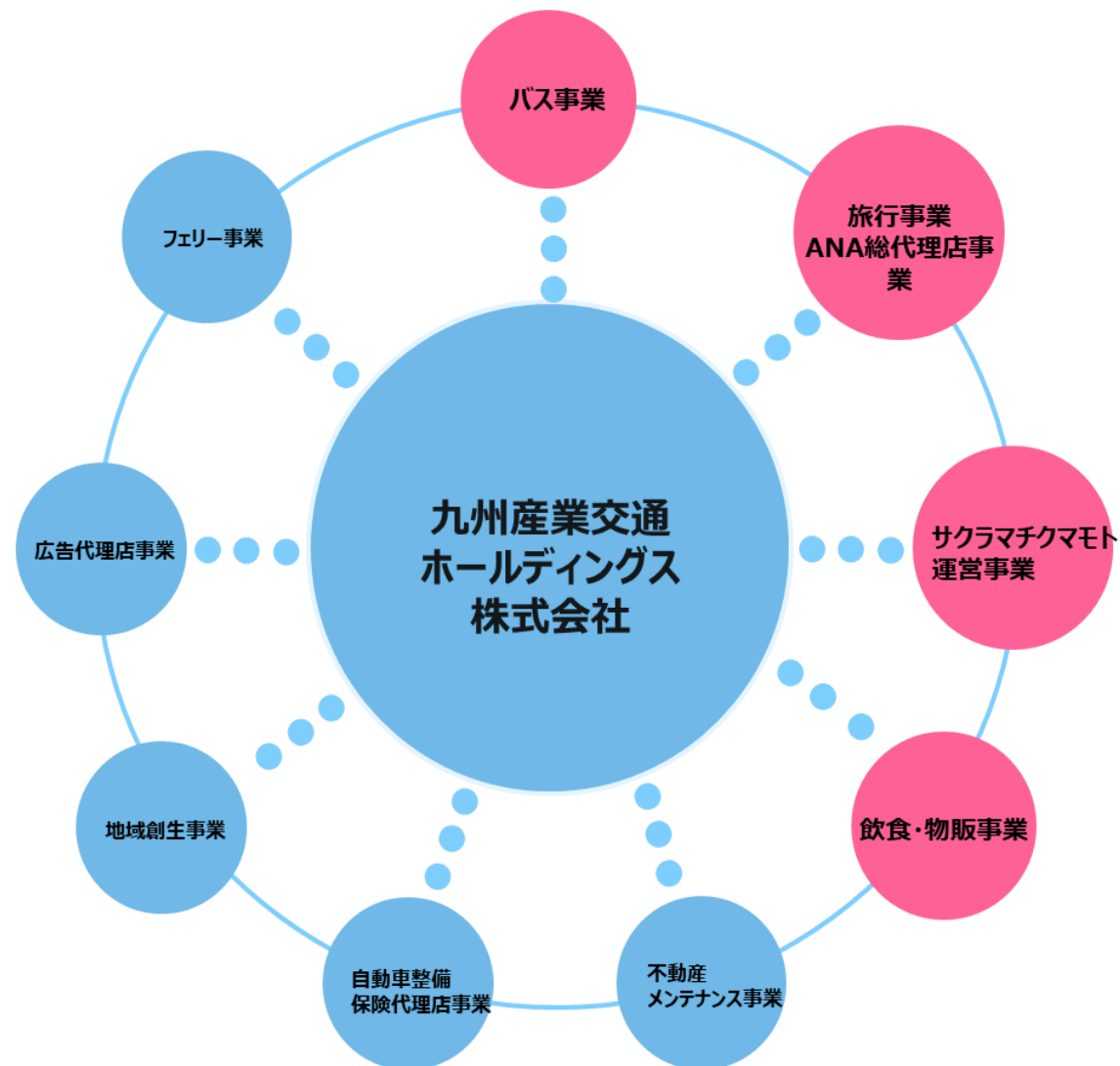
岩間 雄二

 九州産交グループ



九州産交グループの概要

九州産交グループは11社にて事業運営を行っており、交通事業、観光事業、飲食・物販事業、不動産事業等を中心に展開し、2022年に設立から80周年を迎えました。



バス事業

- ・熊本都市圏及び郡部の路線バス、九州主要都市・近畿都市を結ぶ高速バス
- ・九州でも有数の保有台数を持つ貸切バス



旅行事業・航空代理店事業

- ・熊本県内のツアーから日本全国、海外旅行をプロデュース
- ・全日本空輸(株)の熊本総代理店として阿蘇くまもと空港のグランドハンドリング等を担う航空代理店



施設運営事業

- ・SAKURA MACHI Kumamoto（複合商業施設）
- ・日本最大級のバスターミナルを内包
- ・商業施設、ホテル、ホールなどが一体化
- ・熊本の新たな交流拠点としての役割



飲食・物販事業

- ・熊本県内の観光・交通拠点並びに大型商業施設等に飲食店事業、物販事業を展開
- ・ECサイト「KUMATOKU」の運営

サクラマチは、単なる商業施設にとどまらず、熊本の都市機能の中核を担う多機能複合拠点です。平時のにぎわいを創出するだけでなく、市民の暮らしと安全を支える重要な役割を果たしています。



交通結節点

ヒト・モノ・コトが交わる熊本のハブ



熊本桜町バスターミナル：県内最大級のバスターミナルとして広域交通ネットワークの心臓部



マルチモーダル連携：タクシー・チャリチャリなど多様な交通手段とのシームレスな乗り換え



歩行者ネットワーク：周辺商店街や観光地へのアクセスを向上、街全体の回遊性促進



防災拠点

万が一の事態に地域を守る砦



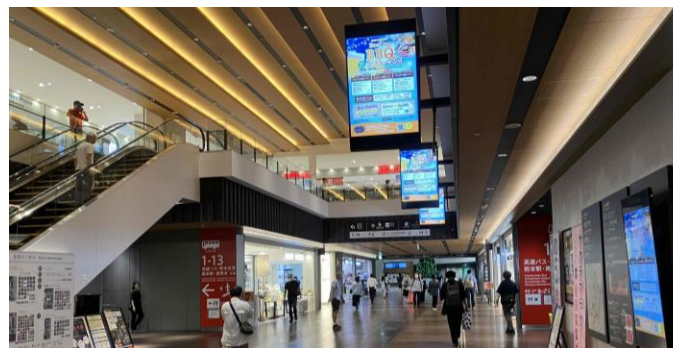
備蓄倉庫の完備：
食料、飲料水、毛布などの救援物資を3日分備蓄



一時避難スペースの提供：
広場や施設内の共用スペースを避難場所として開放



バス車両を活用した被災者支援：
①冷暖房完備の休憩所：広場にバスを配置し、エンジンで冷暖房を稼働、快適な休憩スペースを提供
②移動式のトイレ・電源：バスの機能を活用



事業活動を通じて地域社会と深く関わり、その持続的な発展に貢献することを目指しています。
熊本地震（2016）や熊本豪雨（2020）からの復興支援や、新たな魅力を創造する文化的な取り組みなど
地域と共に未来を築くための共創活動を積極的に展開しています。



復興支援活動



熊本城・阿蘇・人吉球磨への継続支援

- ・熊本城の復旧・復元を支援する寄付や支援活動
- ・阿蘇地域や人吉球磨地域の観光振興や産業復興に向けた地域団体との連携
- ・被災地域の特産品販売協力



地域コミュニティとの共創

- ・子どもたちが描いた“お絵描き産交バス”が夢を乗せて熊本市内を運行！「幸せを運ぶ産交バス」運行
- ・高森高校マンガ学科生徒作品展



IPコンテンツ連携

アニメやキャラクターといった知的財産（IP）を活用し、地域の新たな魅力を発信することで、地域活性化と「関係人口」の創出に取り組んでいます。

人気アニメコンテンツとのコラボレーション

- ・人気アニメやゲームのキャラクターをデザインしたラッピングバスやフェリーの運行
- ・「サクラマチ」でのオリジナルグッズ販売やキャラクターパネル展示、コラボカフェの展開
- ・作品の舞台となった地域を巡るスタンプラリーやデジタルコンテンツ連動イベントの実施
- ・地域への愛着を持つファン（関係人口）を増やし、継続的な地域との関わりを育成



ラッピングバスの運用画像イメージの権利者：白泉社／「夏目友人帳」著作権委員会©2010 熊本県くまもと

人口減少や高齢化、担い手不足といった社会構造の変化に対応し、地域の足を守るための取り組みを推進しています。



交通モード連携

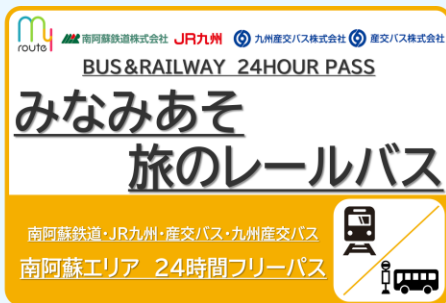
少子高齢化・人口減少下で、多様な移動ニーズに応えるため、バス事業を中核としながらも、他の交通モードとの連携を強化し、シームレスな移動環境の提供を目指しています。

✓ 鉄道×バス×タクシー連携



✓ 九州MaaS（Mobility as a Service）の取組み

・トヨタファイナンシャルサービス株式会社が提供するマルチモーダルモビリティサービス「my route」を活用してのデジタルチケット造成

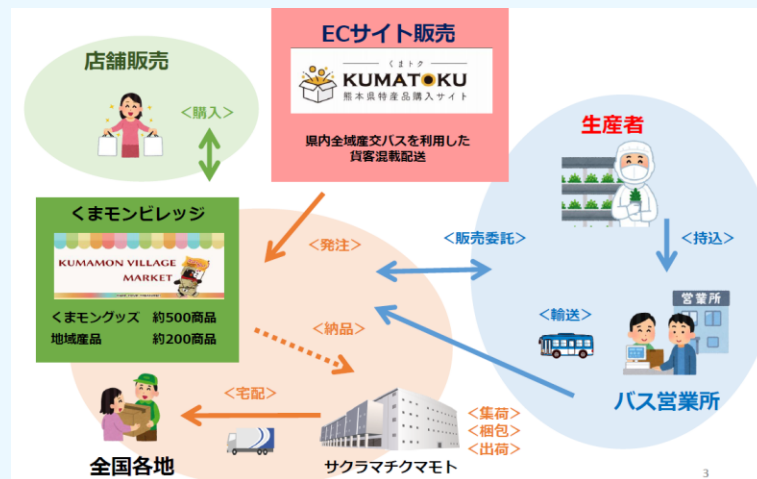


貨客混載

バスの空きスペースを有効活用して、貨物を同時に輸送する「貨客混載」は路線網の維持と地域物流効率化の両立を目指しています。



- ✓ 新たな収益源の確保と路線維持：貨物輸送収益による一般路線バスの収益改善による地域の足を確保
- ✓ 地域内物流の効率化への貢献：農産物や特産品、日用品、ECサイトの商品などの輸送による地域経済活性化
- ✓ 環境負荷の低減と担い手不足の緩和：CO2排出量の抑制とドライバー不足問題への対応



竹中 由紀夫 様

伊予鉄バス株式会社
代表取締役専務取締役



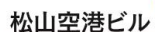
[略歴]

- | | | |
|-----------|-----------------------|----------------|
| 1992年 4月 | 伊予鉄道株式会社（現(株)伊予鉄グループ） | 入社 |
| 2007年 7月 | 同社 自動車部 | 自動車課長 |
| 2011 年 7月 | 同社 自動車部 | 室町営業所長 |
| 2015年 7月 | 同社 自動車部 | 次長 |
| 2016年 6月 | 伊予鉄南予バス株式会社 | 専務取締役 |
| 2017年 4月 | 同社 | 代表取締役社長 |
| 2018年 4月 | 伊予鉄バス株式会社 | 取締役 |
| 2019年 6月 | 株式会社伊予鉄グループ | 取締役（現任） |
| 2019年 6月 | 伊予鉄バス株式会社 | 代表取締役専務取締役（現任） |

IYOTETSU

GROUP INFORMATION

伊予鉄グループの取り組み

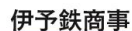


四国名鉄運輸

石崎汽船

伊予鉄才一ト

愛媛
日野自動車



觀光

伊予鉄トラベル
伊予鉄順拝
センター

坊っちゃん列車

レフ松山市駅
by ベッセルホテルズ

みきゃんパーク
梅津寺

まつちかタウン

デジタル事業

伊予鉄高島屋

まちづくり

みきゃんアプリ

みきゃんアプリ

クレジットカード
事業・損害保険
代理店業

いよてつ保育園

廣告事業

グループ連携を推進力とした経営強化

新型LRT車両【16両】



EVバス車両【21両】

大型11両、中型6両
小型2両、リムジン2両

自動運転バス
全国初の路線バスLV4



松山市駅前再開発
(2026年秋完成)

～2023

2024

2025

2026～



愛媛をまるごとキャッシュレス!

みきゃんアプリ

EVタクシー【15台】
QRコード配車



新型電車車両【2編成】



電車・バス全線に
ICOCAを導入

日本版ライドシェア
(鉄道・バスによるトライアル)



- ・自動運転路線追加
- ・EVバス継続導入
- ・新型電車継続導入
- ・EVタクシー継続導入
- ・キャッシュレス推進
- ・運賃改定
- ・松山市駅前再開発完成
- ・日本版ライドシェア

・空飛ぶ「バス」

全国初 路線バスによる自動運転 L V 4 運行

2025年度も、自動運転路線を拡張予定



保安員は運転席に座るが、ハンドル操作を行わない



速度などリアルタイムな運行状況が分かる車内パネル表示

運行区間：伊予鉄高浜駅から松山観光港間 片道0.8km/ 毎日約80往復

運 行：伊予鉄バス(株)

システム：BOLDLY(株) (ソフトバンク子会社)

車 両：(株)EVモーターズ・ジャパン (北九州市) :長さ約6m 幅約2m 高さ約3m、定員12名

運行速度：最高時速35km (道路の法定速度40km)

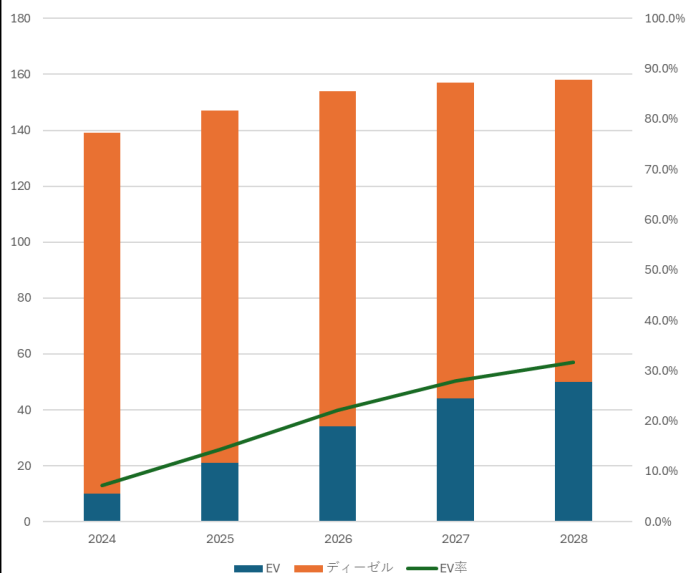
安全対策：乗客はシートベルト着用、保安員同乗/カメラ・センサー搭載 (360度80m先まで検知)、遠隔監視実施

※国土交通省「完全キャッシュレス」選定路線

E V 化の推進

環境 & 経済の両面で持続可能な公共交通の実現

路線バスのEV化目標



- ◆EVバスを年間10両ずつ継続導入
- ◆2027年度中に50両まで導入する計画
- ◆エネマネシステム実証を四国電力と共同実施中
【補助金の活用】
- ◆車両購入/環境省、国土交通省、愛媛県
- ◆充電設備/環境省、愛媛県、
国土交通省 & 東温市※社会資本整備総合
交付金



松山市駅前再開発

出展：松山市資料

【再開発前】
道路で分断され乗継不便



中心市街地の活性化を図るため、松山市の提唱する
“歩いて暮らせる街づくり”の一環として現在工事中。

2026年秋に全体が完成予定

- ◆路面電車の停留所移設による乗継利便性向上
- ◆バスロータリーの一体化（一般車進入禁止）
- ◆駅前広場整備による賑わい空間の創出



大上 真司 様
両備ホールディングス株式会社
上席執行役員CMSO 兼 グループ CMSO
Chief Mobility Service Officer



[略歴]

- 2018年5月 両備ホールディングス株式会社 入社
 両備グループ経営戦略本部コーポレートアドバイザリー部 部長
- 2018年6月 一般財団法人地域公共交通総合研究所 副理事長 就任（在任中）
- 2021年10月 両備ホールディングス株式会社 執行役員
 トランスポーターション&トラベル部門 副部門長 就任
 バス・鉄軌道ユニット ユニット長 就任（在任中）
 バスユニット統括カンパニー カンパニー長 就任
- 2024年6月 両備ホールディングス株式会社 常務執行役員 就任
 岡山電気軌道株式会社 代表取締役専務 就任（在任中）
- 2025年6月 両備ホールディングス株式会社
 上席執行役員CMSO 兼 グループCMSO※ 就任
- ※Chief Mobility Service Officer：最高モビリティサービス責任者
 トランスポーターション&トラベル部門 部門長 就任



公共交通経営者円卓会議2025

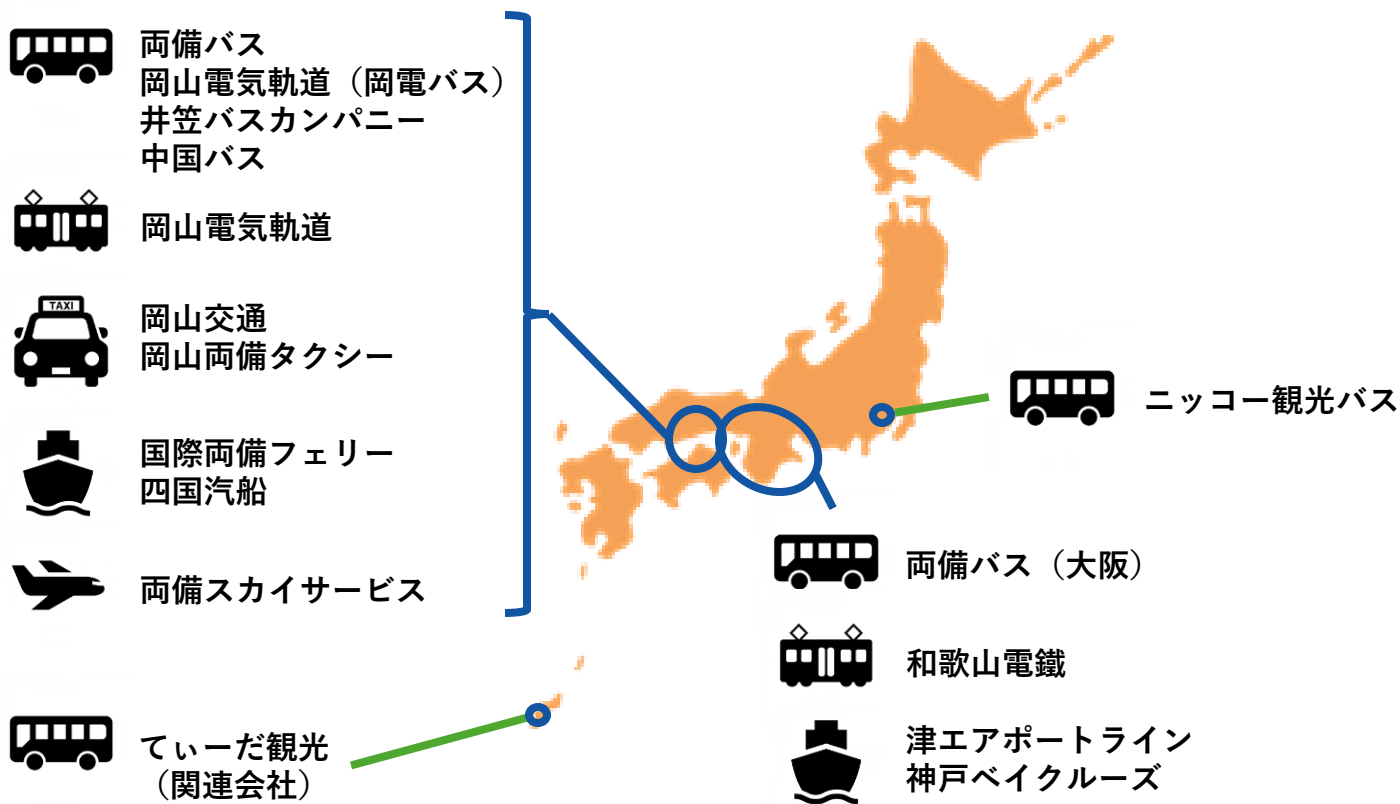
両備グループの取組み

RYOBI GROUP



両備グループのモビリティサービス事業の全体像

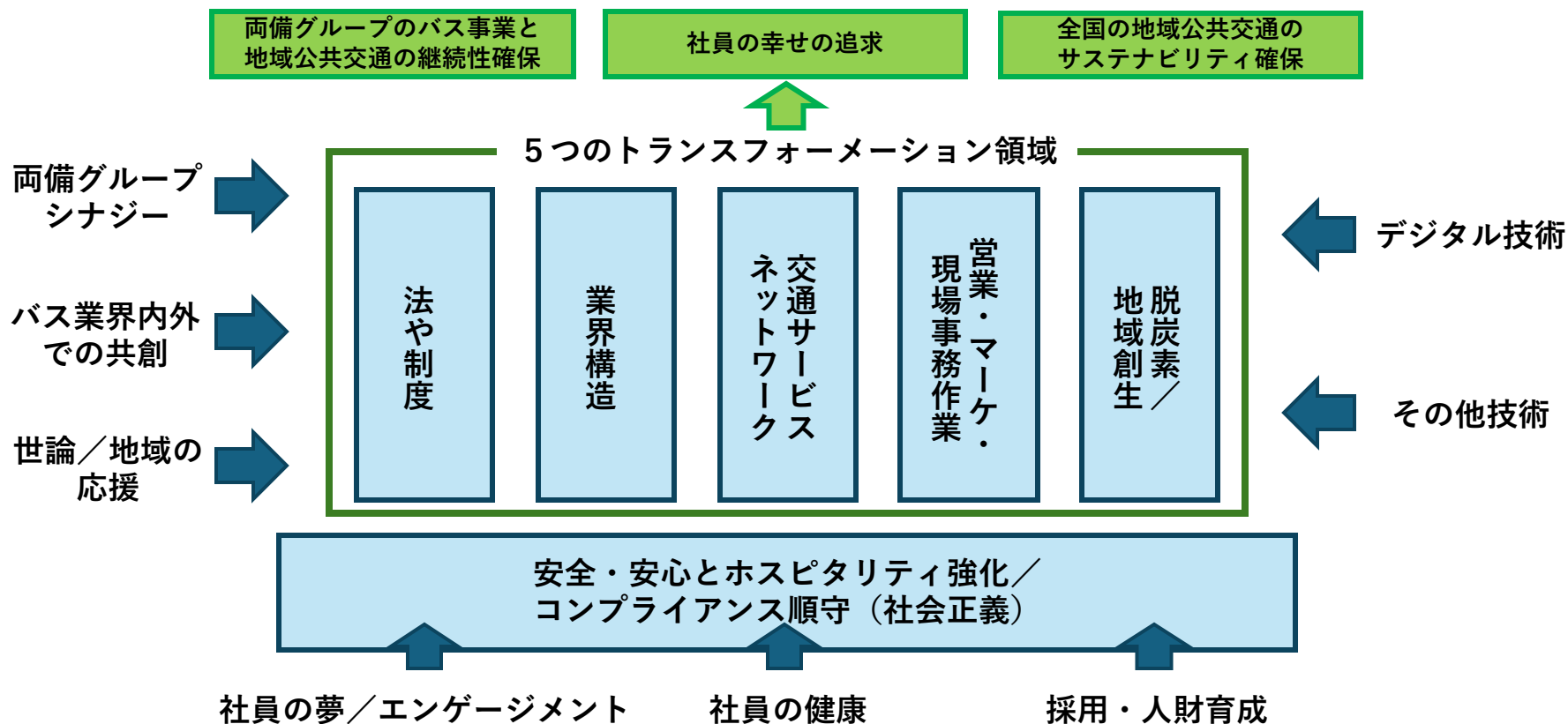
瀬戸内を本拠地に陸・海・空のモビリティサービス事業を様々な地域で展開



両備グループの地域公共交通事業の取り組みの方向性



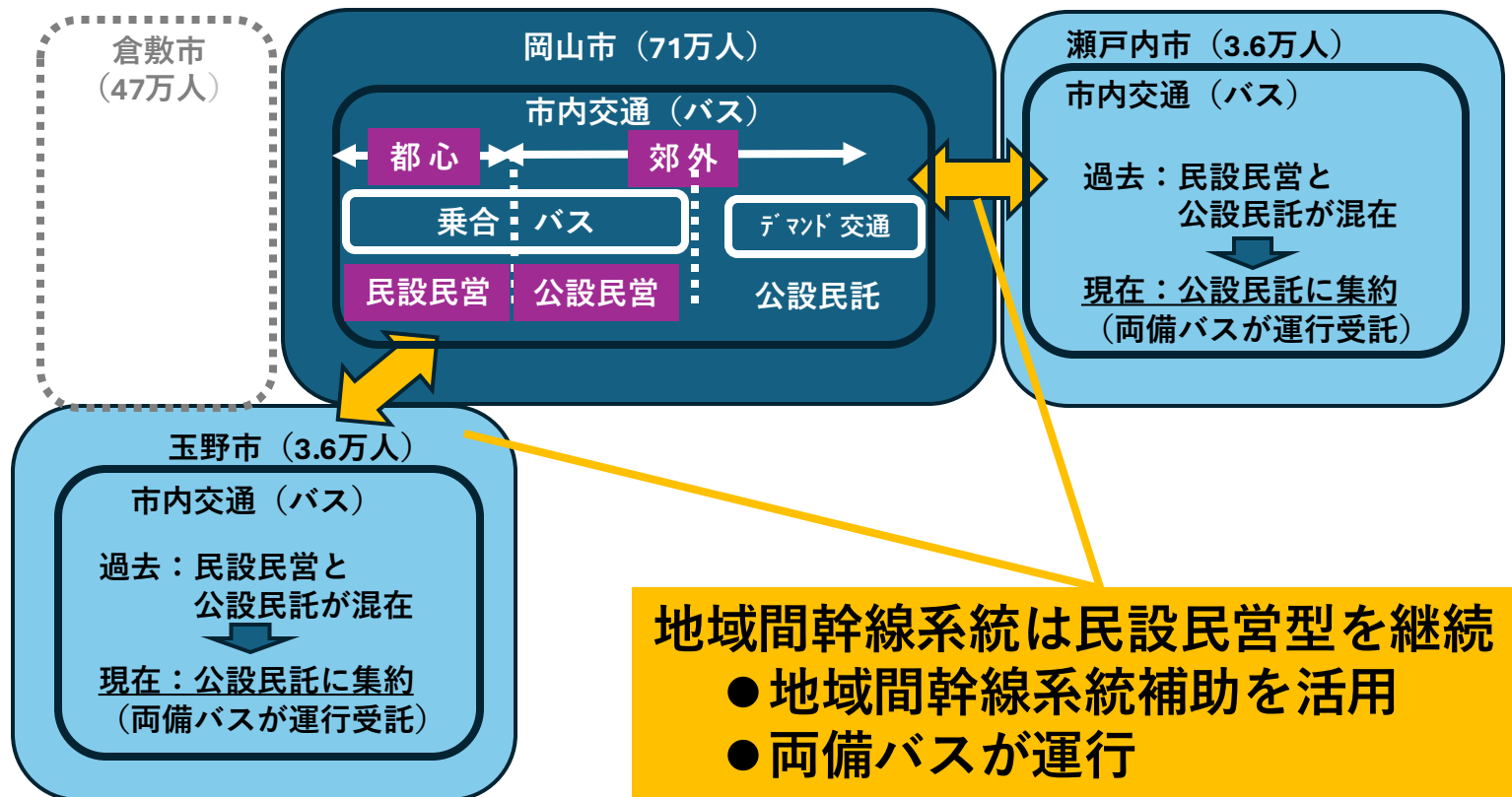
『安全・安心の土台』の上に『5つのトランスフォーメーション領域』を設定



交通サービスネットワークのトランスフォーメーションの取り組み



公設民営／公設民託スキームを組合せて地域公共交通のサステナビリティを確保



両備グループの8つの挑戦

1. 安全・安心、ホスピタリティの更なる追求
2. 労働市場から選ばれる会社へ進化 ⇒ 乗務社員の確保
3. 公共交通をもっと便利にアップデートし、交通分担率を回復させる
4. ステークホルダーの協調と連携強化
5. 生産性を飛躍的に向上させる（デジタル技術、生成AIの徹底活用）
6. 様々な策を講じ、公共交通維持に向けて公への依存度を下げる
7. 交通と地域・他産業で連携し街を魅力的にする ⇒ 選ばれる街を作る
8. 2040年ごろの地域や産業をイメージしながら長期の準備をはじめる

芦辺 直人 様

南海電気鉄道株式会社

代表取締役専務執行役員 公共交通室長



[略歴]

1984年4月 南海電気鉄道株式会社 入社

2006年6月 同 経営政策室グループ事業部長

2011年6月 南海フェリー株式会社 代表取締役社長

2013年6月 南海電気鉄道株式会社 執行役員

2015年6月 同 取締役 グループ事業室長

2017年6月 同 常務取締役 深展133計画推進室長、経営政策室長

2021年6月 同 代表取締役専務執行役員 グループ統括室長、人財戦略部長

2025年4月 同 代表取締役専務執行役員 公共交通室長

共同経営の背景

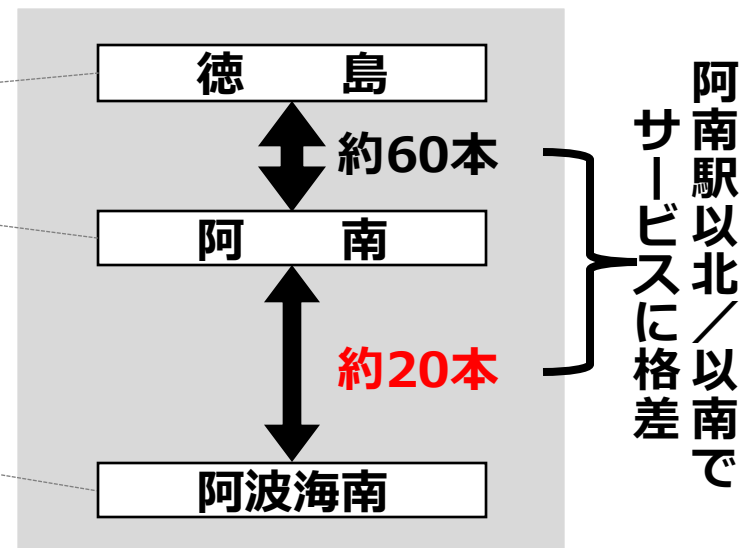
【背景】

- ◆ 公共交通利用者が減少 → 沿線人口の減少等
- ◆ 労働力不足 → 交通事業者として共通の問題
- ◆ 阿南駅以南で利便性低下 → JR四国「牟岐線」の運行本数に格差



国土地理院ウェブサイト「地理院地図 (電子国土Web)」を加工して作成

J R 牟岐線の普通列車運行本数



※本数は上下合計

共同経営の検討(全国初への挑戦！)

【個社の対応】 2019年度～

- ◆ 徳島バス ➡ 高速バスの一般道走行区間の途中乗降を可能とする（徳島県の要請）
- ◆ JR四国 ➡ パターンダイヤの導入、鉄道・バス共通時刻表の作成等（分かりやすい交通サービスの提供）

★運賃体系が異なるため、利用者はあまり伸びず
➡利用者目線でのサービスの改善が必要

【共同経営の検討】 2021年度～

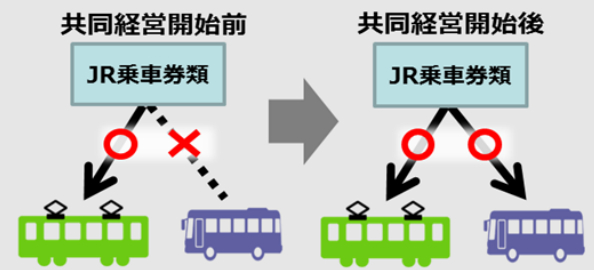
- ◆ 徳島県の協議会において、鉄道やバスを連携させた利便性向上（モーダルミックス）を目指すことが提示される
- ◆ 四国運輸局と勉強会を開催（各種利便性向上策について）
- ◆ 徳島バスとJR四国によって、途中乗降を可能とし、運賃の一体的運用を決定
 - ➡ 両社運賃の一体的運用によって、住民・来訪者の利便性を向上
 - ➡ 利用者の増加を実現することで経営力を向上
- ◆ 徳島バスとJR四国で共同経営計画を策定（独占禁止法特例法適用）
 - ➡ 2022年4月実施 （全国初！鉄道とバスの共同経営）

共同経営の内容と効果

【共同経営の内容】

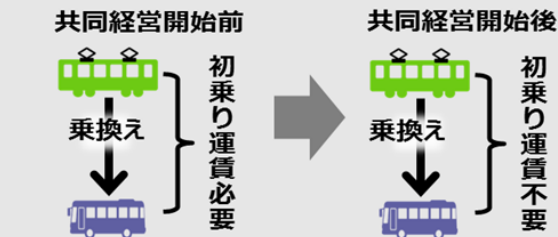
① J R 乗車券類で徳島バス「室戸・生見・阿南大阪線」の途中乗降区間の利用を可能とする。

① J R 乗車券類で徳島バス「の利用を可能化



② 鉄道とバスを乗継ぐ場合、J R 乗車券類による通し運賃を適用する。

② 通し運賃の適用



JR牟岐駅 Mugi Station **徳島バス 発車時刻表 Timetable**

徳島バス(阿波瀬戸シーサイドライン) Mugui Line (Awa-Muroto Seaside Line)

2025.03.15 改正 (※) 2024.03.16 改正 (※)

阿波海南 方面		徳島 方面	
JR	徳島バス	JR	徳島バス
5		5	40
6	34	6	32
7	51	7	12
8		8	54
9		9	
10		10	24
11	29	11	
12		12	24
13	29	13	
14		14	24
15	29	15	
16	49	16	24
17	39	17	41
18		18	41
19	33	19	
20		20	57
21		21	
22		22	

▲ バスと鉄道を組み合わせた
牟岐駅の発車時刻表 (赤枠がバス)

まとめ

【共同経営開始後（2022～）の利用状況】

2024年度 1日平均利用者：4.75人/日※

【参考】2023年度 6.98人/日
2022年度 5.69人/日
2021年度 1.48人/日（開始前）

※改善基準告示の改正によるダイヤ改正（減便）を実施したため、
2023年度実績を下回る。

【共同経営の評価】

- 共同経営開始後、利用者数は増加傾向
 - ➡ 地域住民の利便性は向上
- 利用者の増加によって、交通事業者の収支は確実に改善
 - ➡ 公共交通サービスの維持には、行政や自治体の支援が必要

さらなるステップへ向けて

鈴木 武 様

名古屋鉄道株式会社

常務執行役員（経営戦略部・事業創造部総括）



[略歴]

1992年	4月	名古屋鉄道株式会社	入社
2005年	6月	宮城交通株式会社	出向
2008年	7月	名古屋鉄道株式会社	関連事業部課長
2010年	7月	株式会社名鉄百貨店	出向
2015年	7月	名古屋鉄道株式会社	事業企画部課長
2016年	7月	同社	経営戦略部事業プロジェクト担当部長
2020年	7月	同社	経営戦略部長
2021年	6月	同社	執行役員経営戦略部長
2023年	4月	同社	常務執行役員（現任）

多様な交通モードをフルラインで提供



シェアサイクル



路線バス



高速バス



タクシー



船舶



鉄道



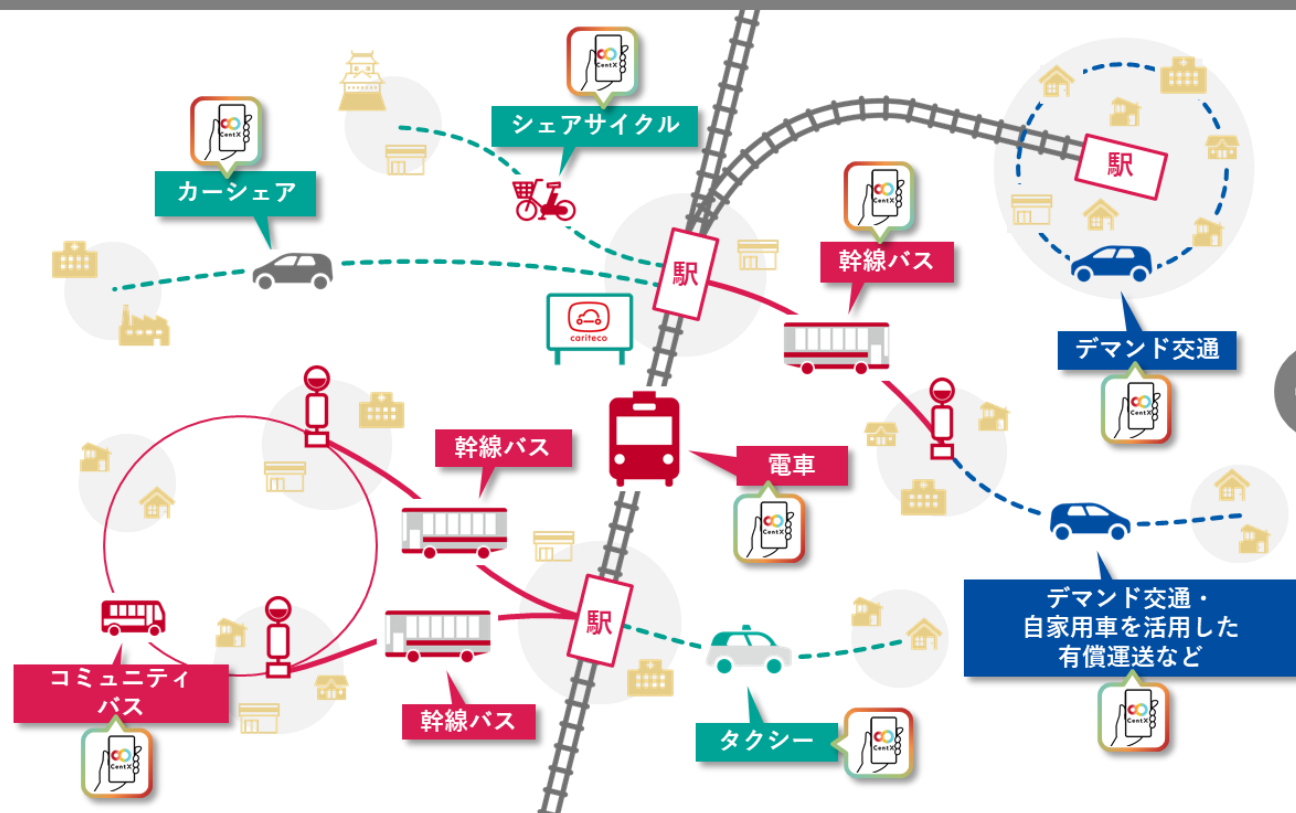
カーシェア



駐車場

定時・定路線である鉄道・バスや移動の自由度が高いタクシー・カーシェア・シェアサイクルなど既に展開しているモビリティに加え、いわゆるラストワンマイルや交通空白地帯の移動ニーズに応えるデマンド交通や自家用車を活用した有償運送など新しいモビリティを包含したシームレスでストレスフリーなモビリティネットワークの実現を目指す

多様な交通モードによるシームレスでストレスフリーなモビリティネットワーク



ネットワークを支える機能



検索

予約

決済

利用

スマホアプリ・webサイトで共通機能を出し分けながら、より分かりやすく・利用しやすいMaaSプラットフォームサービスを目指す

エリア版MaaSアプリ

中部エリア全体を網羅した情報を提供



- 1st おでかけ目的の創出
- 2nd おでかけ手段の検索
- 3rd 便利でお得に利用

アクティビティ

おでかけ情報

乗換案内
ルート検索

マイ駅
マイバス停

交通系IC残高

webチケット

タクシー配車

累計DL数
約128万
(2025年7月時点)

[共通機能] MaaSプラットフォーム

経路検索システム
予約決済システム
その他コンテンツ

マイクロ版MaaSサイト



各地域ニーズに沿った詳細情報をカスタマイズ提供



詳細はコチラから

自治体、学術機関、地域住民等との連携により、デマンド交通や公共ライドシェア等のモビリティサービスの取組みを展開
運行、運行管理、予約Webアプリサービス提供、事業主体など様々な形で参画

デマンド交通

緑苑団地デマンド便

岐阜名鉄タクシー・岐阜乗合自動車・名古屋鉄道

背景

路線バスの減便

取組み

- ✓ タクシー車両を活用し、路線バスのない時間帯に路線不定期運行を実施

(2025年度～)

港区西福田学区 (Dバス)

名鉄タクシーHD・名鉄交通第三・名古屋鉄道

背景

交通空白地への移動手段の導入検討

取組み

- ✓ 市・名古屋大学・地域住民団体等との共創による実証実験
- ✓ 名鉄提供アプリによる予約配車の実装
- ✓ 地域住民の会議体にも参画しながら改善案の協議や利用促進を実施

(2024年度～)

《名鉄グループが取組む一部事例》



公共ライドシェア

犬山市公共ライドシェア

名鉄西部交通

背景

路線バスの減便

取組み

- ✓ 市が事業主体となり定時定路線で運行
- ✓ 協力事業者として、当社グループが運転者との雇用契約および運行・車両管理を実施

(2025年度～)

山吉田ふれあい交通

豊鉄タクシー

背景

交通空白地への移動手段の導入検討

取組み

- ✓ 地域団体が事業主体となり予約制の区域運行を実施
- ✓ 協力事業者として、当社グループが遠隔点呼等の運行管理を実施

(2021年度～)

自治体が主導する新交通への参画や、自動運転の実証実験など中長期を見据えた取組みも推進

SRT（名古屋市）

- ✓ 名古屋市が導入する新たな路面公共交通システム「SRT」(Smart Roadway Transit) の当初運行を名鉄バスが受託
- ✓ 2025年度後半に名古屋駅と栄間を結ぶ「東西ルート」が運行開始予定
- ✓  **CentX** によるSRT基本情報の提供や、観光周遊を促進するデジタルチケットの造成を予定



自動運転

今年度の各地での実証

愛知県

- ✓ 中部国際空港へアクセスする高速道路での自動運転高速バスを目指す実証
- ✓ ロボットタクシーの社会実装に向けた名古屋市中心部での自動運転車両の定期運行

など

岡崎市

- ✓ 駅間を結ぶ定時定路線での実証運行

名鉄バス等が実証実験に参画

吉田 元 様
株式会社みちのりホールディングス
代表取締役グループCEO
Group CEO



[略歴]

1996年	4月	株式会社東京三菱銀行（現三菱UFJ銀行）
2008年	2月	株式会社経営共創基盤（IGPI）
2012年	4月	関東自動車株式会社取締役専務執行役員
2021年	6月	関東自動車株式会社代表取締役社長（現任）
2024年	12月	株式会社日本共創プラットフォーム 執行役員マネージングディレクター（現任）
2025年	1月	株式会社みちのりホールディングス 代表取締役グループCEO（現任）

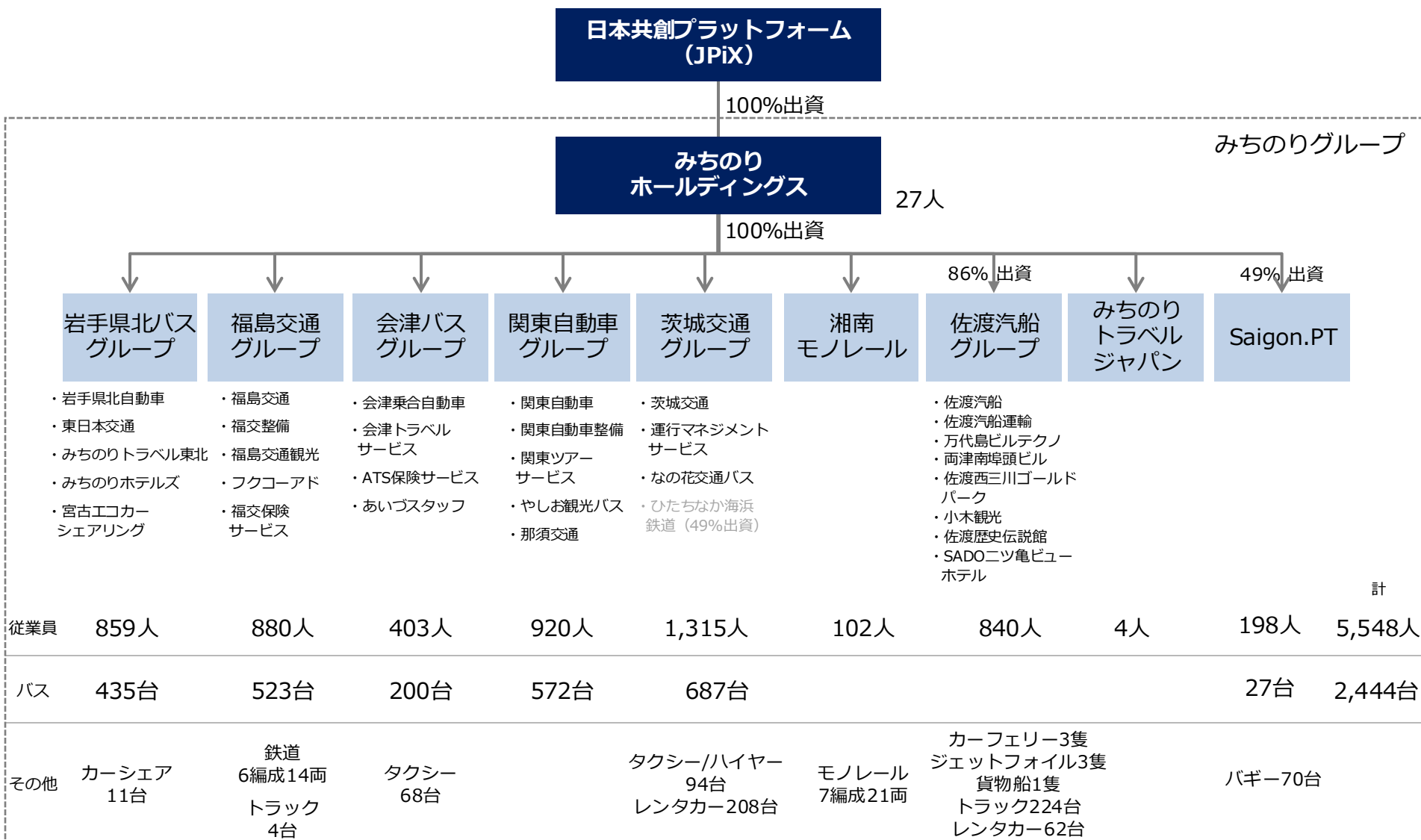
公共交通経営者 円卓会議2025

「みちのりグループが実践する本気の経営改善」

2025年8月1日

株式会社みちのりホールディングス
代表取締役グループCEO 吉田 元



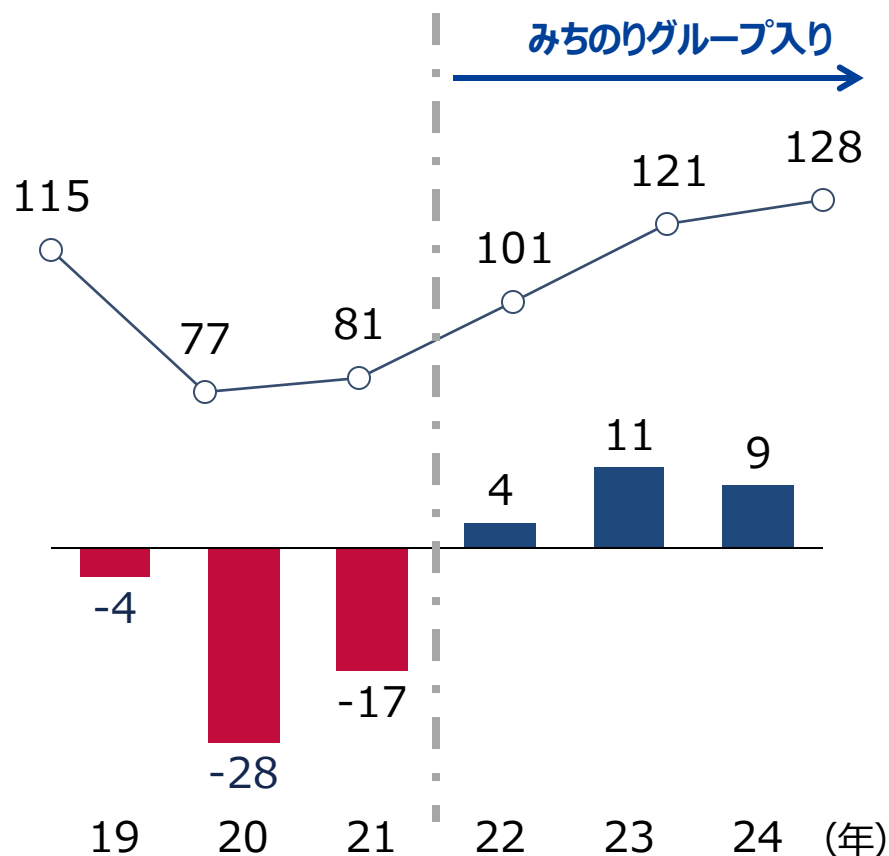


佐渡汽船 業績推移

(単位：億円)

—○— 売上高

■ 経常利益



地道な改善を徹底し 佐渡汽船の黒字化を実現

- ✓ 燃料サーチャージの見直し
- ✓ 燃料調達条件の改善
- ✓ 相見積もりの徹底
- ✓ グループ会社の集約・統合

完全キャッシュレスバス

- ・ 全国18事業者29路線で実証運行
- ・ 2024年11月から宇都宮で運行開始



Webでのバス定期券購入 やオートチャージにも対応



これまで

全国に広がる
新たな動き

交通系ICカード

(10カード、地域連携ICカード、独自ICカード)

独自ICカード



+

クレジットカードのタッチ決済



QRコード決済



電子マネー決済



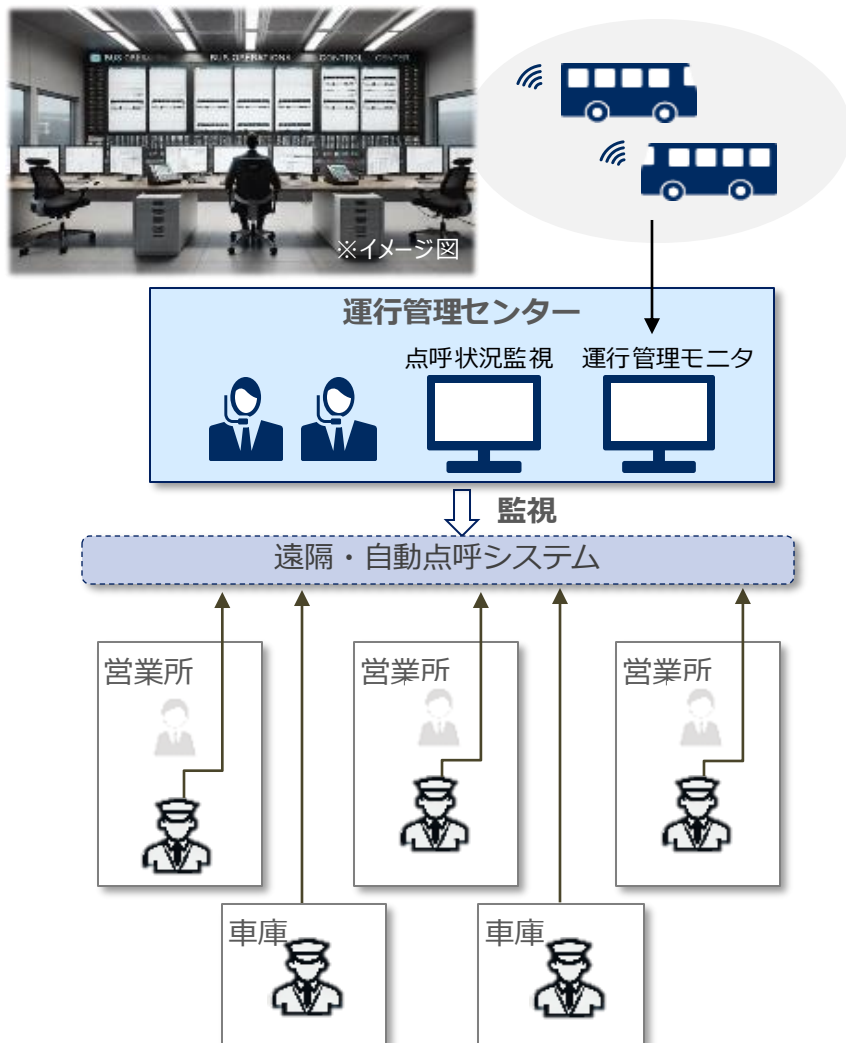
Suica等の交通系ICカード

(電子マネー) ※2025年度予定



運行管理の高度化による生産性向上

- すべての運行管理業務を運行管理センターに集約



進む規制緩和

- 国交省の制度整備により、「遠隔点呼」「自動点呼」「運行管理の受委託」が制度化。
- これらの制度により、営業所をまたいだ運行指示の集約が可能に。

実装の現状と将来構想

- 関東自動車（栃木県）において「**運行管理センター**」を新設し、全10営業所の運行管理を一元化予定。安全を確保しながら、生産性高く運行管理業務を遂行することを目指す。
- 遠隔映像監視や、グループ内での事業者をまたいだ運行管理の集約を計画。

➤ AI・RPA等の活用が、業務の効率化に直結

AIやRPAの活用

バス運転士の勤務表作成

✓ 勤務表作成の自動化

専任担当が作業して、
完成に約2週間かかる



- 勤務表作成時間の短縮
- 作成の人的工数の削減



フェリーターミナルでの多言語案内

✓ 多言語音声案内の自動化

- 案内文の翻訳作業
- アナウンサーによる収録
- 音声データの差し替え



- 日本語でのテキスト・
音声入力
- 自動翻訳・音声合成



船員のシフト作成

✓ 船員シフト作成の自動化

- 10日以上かけて
担当スタッフがシフト作成



- 最短10分でシフト作成

定型入力業務

✓ 定型入力業務処理の自動化

- 受領書類を手入力
- 書類による決裁



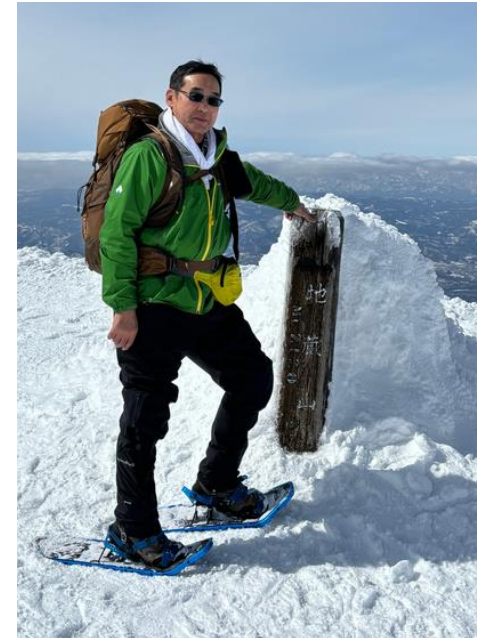
- 自動で読み取り・入力
- データでの決裁

平井 康博 様
ユトリアグループ
株式会社ヤマコー
代表取締役会長

[略歴]

1974年 4月 山形交通株式会社 入社
2007年 6月 当社 取締役 不動産事業部長
2012年 3月 当社 代表取締役社長
(2012年9月よりグループ各社会長兼務)
2025年 6月 当社 代表取締役会長

(備考) 山形交通株式会社は、1997年10月1日をもって株式会社ヤマコーに社名を変更しました。



(蔵王地蔵山頂にて)
趣味：登山

山形県の公共交通の在り方

公共交通経営者円卓会議2025

株式会社ヤマコー 代表取締役会長 平井 康博

TABLE OF CONTENTS

01 現状

山形県の人口減少と赤字路線
山形県の世帯当たりのマイカー保有台数
山交バスが担う路線バスについて

03 市民力

地域住民との公共交通勉強会
地域の議員の公共交通への理解と課題解決

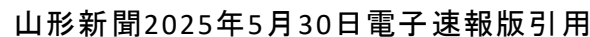
02 政策力

社会資本整備総合交付金の活用
山形市へバス待合所を無償譲渡

04 経営力

山形の公共交通を守り抜く

山形県の人口が105年ぶりに100万人を下回った
25年後の2050年には3割減の71万人まで減ると予測



01 現状 山形県の世帯当たりのマイカー保有台数

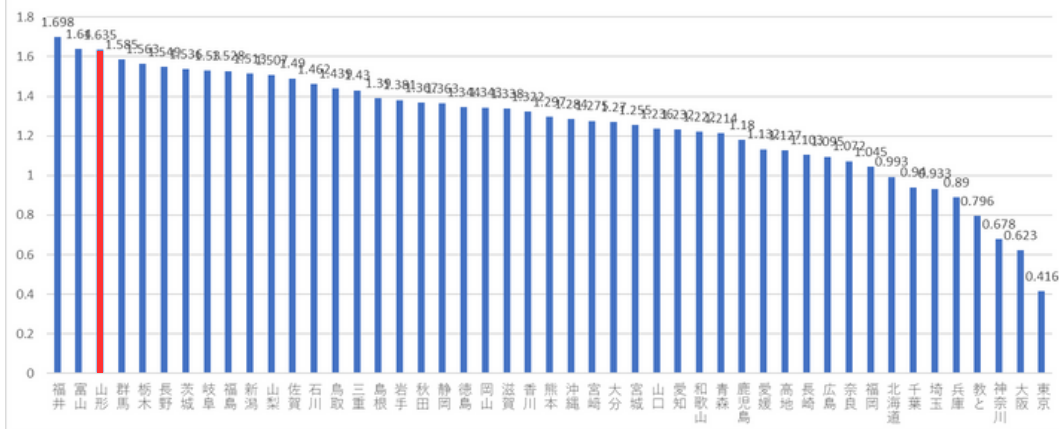
山形県は全国屈指のマイカー依存型の地域

世帯当たりの保有台数が1.63台と全国で3番目に高い

マイカーの依存に伴い、主要施設が中心街から郊外への移転が増加し、ますます公共交通の分散化や空白化を招いている

交通空白解消に向けて期待されるタクシー業界においても運転手の高齢化やなり手不足、後継者不足による事業の撤退・縮小を余儀なくされている。

自家用乗用車の世帯当たり普及台数（都道府県別・ランク順）



自家用乗用車の世帯当たり普及台数（都道府県別・ランク順）

令和5年3月末現在

順位	前年順位	都道府県	世帯当たり普及台数	保有台数	世帯数
1	1	福井	1.698	512,365	301,715
2	2	富山	1.640	707,132	431,110
3	3	山形	1.635	688,684	421,275
4	4	群馬	1.585	1,383,488	872,782
5	5	栃木	1.563	1,344,916	860,314
6	6	長野	1.549	1,381,014	891,350
7	7	茨城	1.536	1,994,443	1,298,834
8	8	岐阜	1.530	1,295,768	846,707
9	9	福島	1.528	1,217,246	796,575
10	11	新潟	1.513	1,383,356	914,487
11	10	山梨	1.507	560,442	371,974
12	12	佐賀	1.490	511,665	343,375
13	13	石川	1.462	726,904	497,350
14	14	鳥取	1.439	346,316	240,643
15	15	三重	1.430	1,162,450	812,795
16	16	島根	1.390	408,401	293,719
17	17	岩手	1.381	737,429	533,908
18	19	秋田	1.367	581,752	425,607
19	18	静岡	1.363	2,225,517	1,632,671
20	20	徳島	1.344	454,871	338,467
21	22	岡山	1.343	1,163,659	866,346
22	21	滋賀	1.338	816,606	610,361
23	23	香川	1.322	591,940	447,775
24	24	熊本	1.297	1,042,406	803,966
25	25	沖縄	1.284	890,836	693,790
26	26	宮崎	1.275	678,412	532,172
27	27	大分	1.270	694,238	546,685
28	28	宮城	1.255	1,300,287	1,035,949
29	30	山口	1.236	815,270	659,439
30	29	愛知	1.232	4,214,024	3,421,030
31	31	和歌山	1.222	541,803	443,470
32	32	青森	1.214	722,100	594,597
33	33	鹿児島	1.180	958,765	812,740
34	34	愛媛	1.132	743,137	656,678
35	35	高知	1.127	394,553	350,142
36	36	長崎	1.103	698,309	632,920
37	37	広島	1.095	1,461,112	1,334,658

01 現状 山交バスが担う路線バスについて

全体の9割が赤字路線のため、欠損分を国や県、市町村から補助で補っています。



<自社単独での設備投資は慎重にならざるを得ない>

- ・ 先進設備の導入をしたいけど、、、
- ・ 既存設備の改修もしないと、、、
- ・ 利便性の高いデジタルサイネージの導入をしたいけど、、、
- ・ コストの負担が大きい、、、



山形市 × 山交バス

社会資本整備総合交付金（地域公共交通再構築事業）を活用したバス待ち環境の改善に向けた取り組み

デジタルサイネージやバス待合所のリノベーション、上屋の新設



山形駅



山形市役所



道の駅やまがた蔵王

02 政策力 行政との連携

バス待合所を山形市へ無償譲渡し、山形市がリノベーション



地域住民の路線バスへ関心を深める取り組み事例



バスの乗り方を学ぶ教室

やまがた市民の方を対象にしたバスの乗り方を学ぶ教室を実施。スマートフォンを使ったバス路線の検索の仕方や乗車の仕方などを学ぶ教室です。



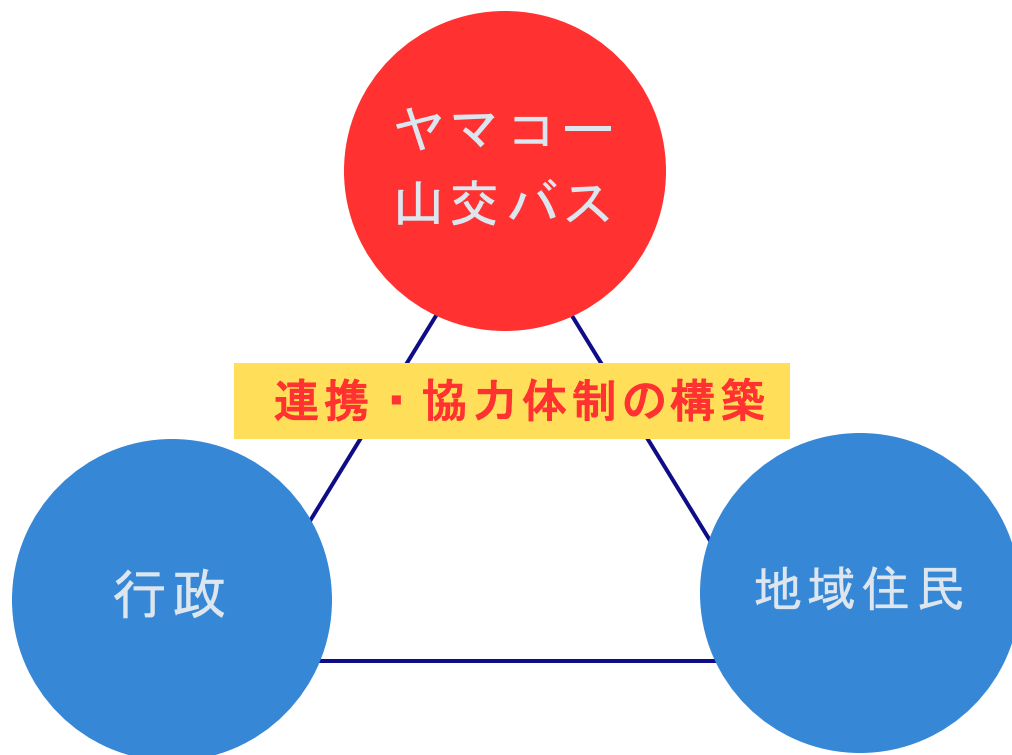
路線バス乗車企画

地域住民の方（特に高齢者）を対象にしたバスの乗り方教室を実施。実際に路線バスに乗ってみて、バスに慣れるための企画です。

04 経営力 山形の公共交通を守り抜く

2022年5月に国や山形県の支援により地域連携ICカード「ヤマコウチェリカ」を全車両に導入
現在、ICデータと既存の様々なデータを用いて利用状況を分析し、可視化するシステムを山形県の支援により構築しております

既存事業の改善と新たな取り組みを実践



地域連携ICカード「（ヤマコウチェリカ）」
3年間で約43,000枚発行



山形市内循環バス
「ベニちゃんバスくるりん」



**PUBLIC
TRANSPORT
ROUNDTABLE
2025**

EoF