

第9回 公共交通経営実態調査 調査報告 記者会見

令和7年8月5日

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

1. 調査の概要



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

2025(令和7)年 6月1日～6月30日で
全国のバス・鉄軌道・旅客船事業者を対象として実施し
回答率 19.4%、回答数214社(前年比17.5%増)

<調査対象と発送数>

・公益社団法人 日本バス協会 会員名簿(令和6年10月)	: 447 社
・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 社
・国土交通省 地域鉄道事業者一覧(令和6年4月1日現在)	
・一般社団法人 日本旅客船協会 会員名簿(令和6年7月)	: 491 社
	計1104 社

1. 調査の概要



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

<中規模以上の事業者への発送数>

・公益社団法人 日本バス協会	会員名簿(令和元年9月)	: 302 社
・一般社団法人 日本鉄道運転協会	鉄道事業者名簿(2020年9月)	: 106 社
・一般社団法人 日本旅客船協会	会員名簿(令和4年7月)	: 231 社
		計 639 社

<小規模な事業者への発送数>

・公益社団法人 日本バス協会	会員名簿(令和元年9月)	: 145 社
・一般社団法人 日本鉄道運転協会	鉄道事業者名簿(2020年9月)	: 60 社
・国土交通省 地域鉄道事業者一覧	(令和6年4月1日現在)	
・一般社団法人 日本旅客船協会	会員名簿(令和4年7月)	: 260 社
		計 465 社

2. はじめに

「赤字体質の経営に加えて新たな問題が出現！」

- ① 運転士不足は地方の問題のみならず、公共交通業界全体の問題になった
 - ➡ 運転士不足は大企業、中小企業を問わず、全国に広がっている。
- ② 路線廃止が進んでいる実状の裏付けがアンケート結果より確認された
 - ➡ バス事業者で路線廃止を検討している割合は約3割。
 - ➡ 今のままの人的体制では路線維持困難な事業者の割合が55%、特にバスでは7割に達している。
- ③ 公共交通業界、特にバス業界においては危惧を超え、危篤の状態か
 - ➡ 制度改革を「強く必要」が4割に達し、「やや必要」を加えると8割を占め、制度疲労が明確化した。

3. 調査結果（主要なポイント）

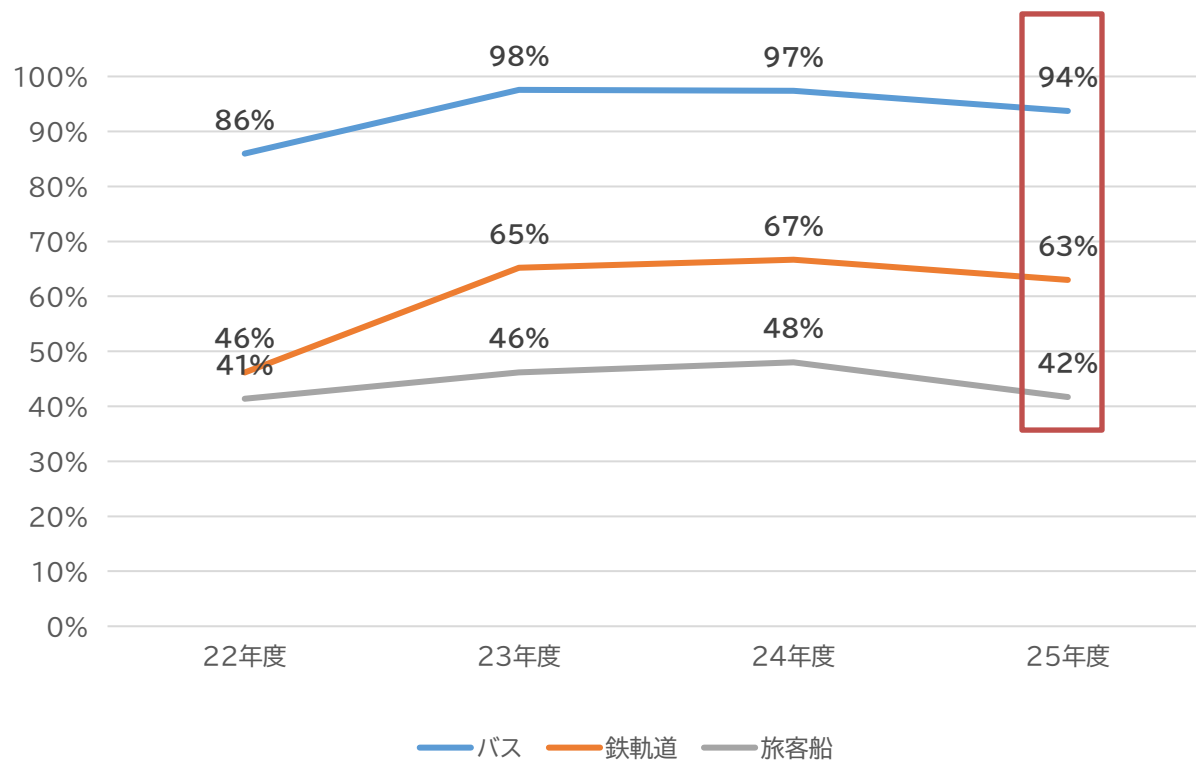
運転士確保について



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

設問3

＜参考＞ 2019年と比べ従業員が減少した事業者の割合



バスは、9割以上、鉄軌道は約6割、旅客船は約4割で、従業員が減少したままである

2022年度	バス：n=57	鉄軌道：n=26	旅客船：n=29
2023年度	バス：n=41	鉄軌道：n=23	旅客船：n=26
2024年度	バス：n=38	鉄軌道：n=21	旅客船：n=25
2025年度	バス：n=48	鉄軌道：n=27	旅客船：n=24

3. 調査結果（主要なポイント）

持続可能性について

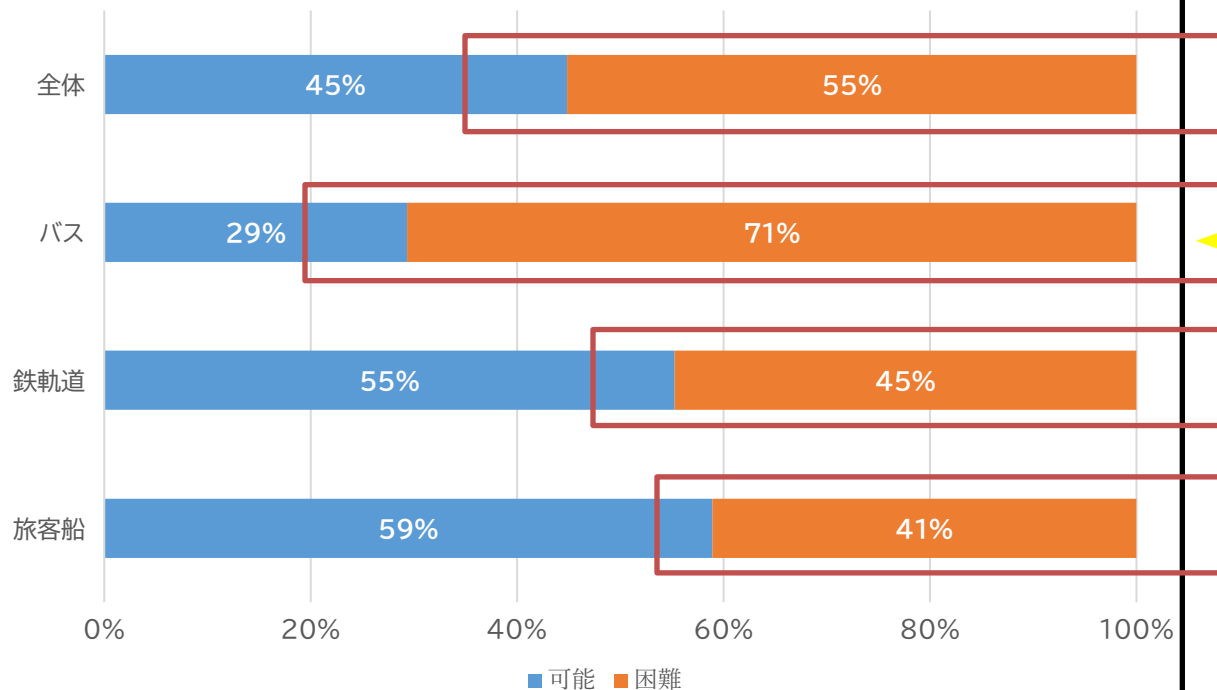


© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

・3モード全体では、今のままの人的な体制での路線維持は「困難」が55%と過半数

設問3.1

今のままの人的体制で路線維持は可能か（事業者全体）
全体：n=203 バス：n=92 鉄軌道：n=38 旅客船：n=73



路線維持は困難と回答した
事業者はバスが7割、
鉄軌道、旅客船で
4割以上

3. 調査結果（主要なポイント）

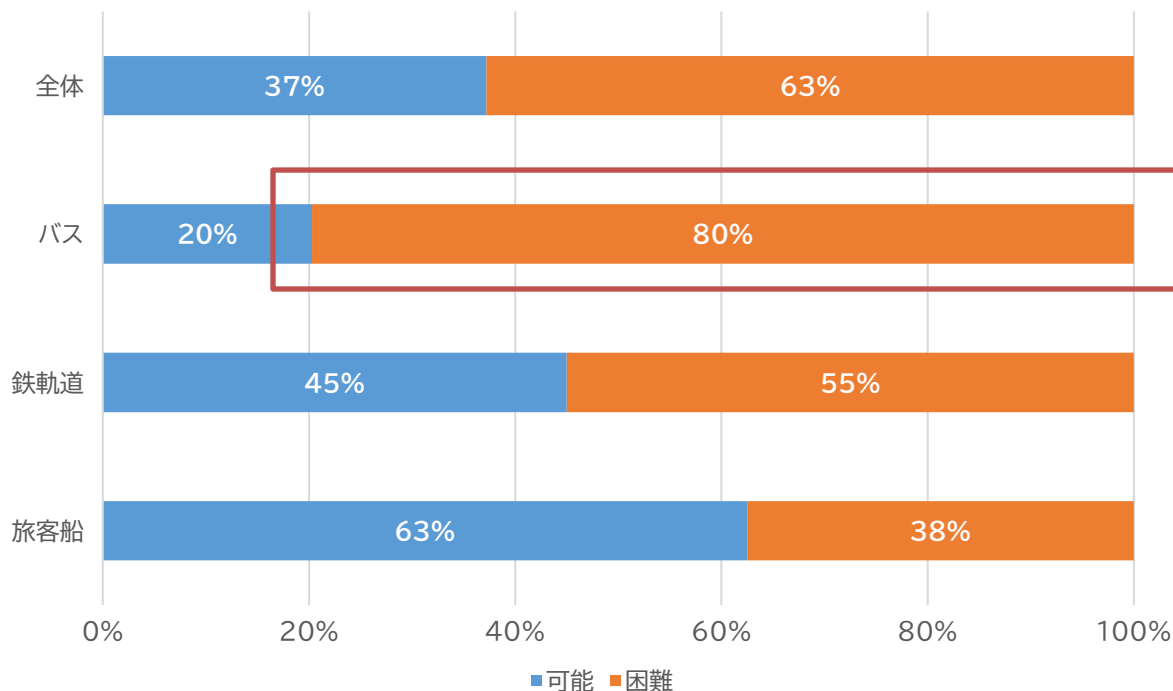
持続可能性について



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

- ・中規模以上のバス事業者の8割は、今のままの人的な体制では路線の維持はできない

今のままの人的体制での路線維持は可能か(中規模以上の事業者)
全体:n=129 バス:n=69 鉄軌道:n=20 旅客船:n=40



設問3.1

バス業界で人手不足が
顕著に表れている

むしろ、中規模以上のバス事業者の方が
路線維持が困難と回答しており、
地方の問題ではなくなっている。

3. 調査結果（主要なポイント）

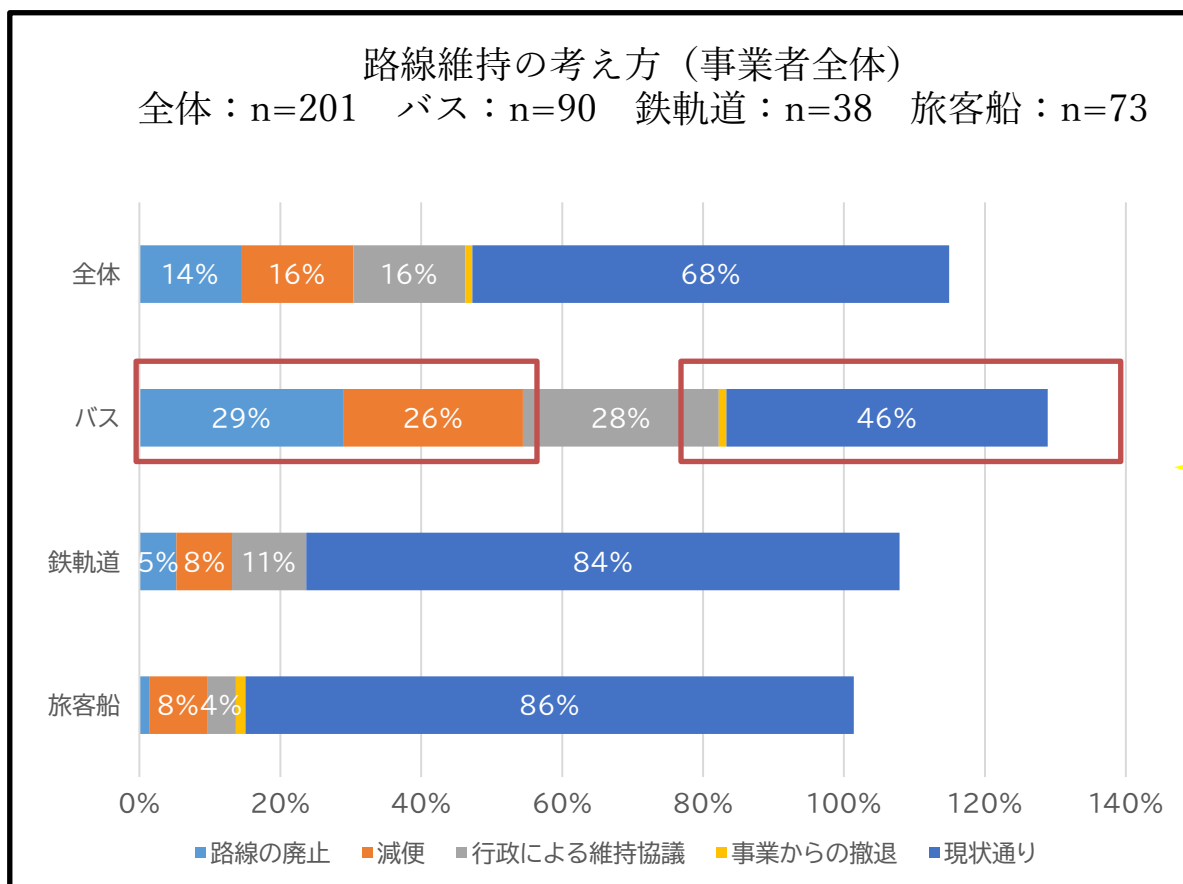
持続可能性について



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

- ・ 路線維持の考え方についてバス事業者は廃止や減便の考えが顕著

設問6



バス業界で「現状通り」
路線維持する考えは
4割強に留まる

3. 調査結果（主要なポイント）

持続可能性について

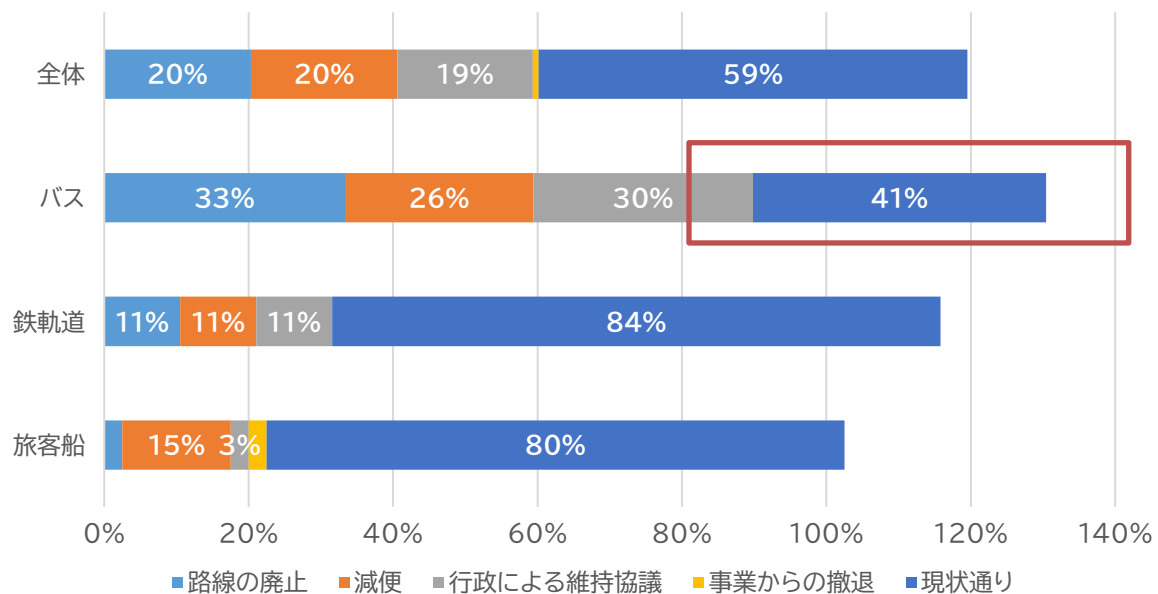


© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

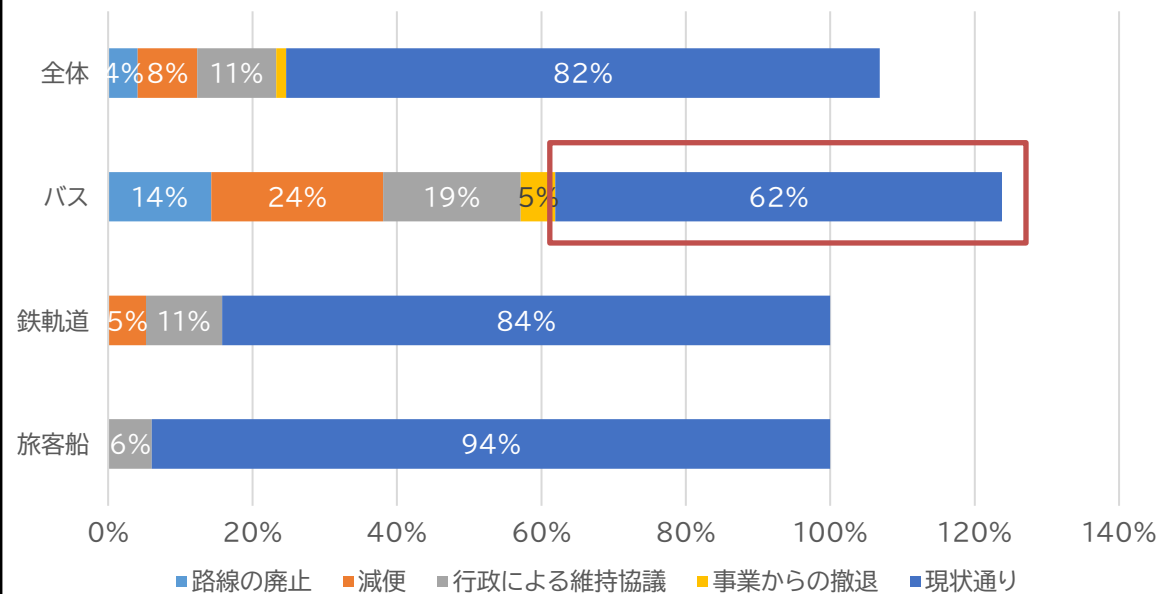
・ 問3.1（路線維持の可能性）の結果と同様に、
中規模以上の事業者の方が、路線維持が難しい傾向があると見て取れる

設問6

路線維持の考え方(中規模以上の事業者)
全体:n=128 バス:n=69 鉄軌道:n=19 旅客船:n=40



路線維持の考え方(小規模な事業者)
全体:n=73 バス:n=21 鉄軌道:n=19 旅客船:n=33



4 路線廃止、減便について

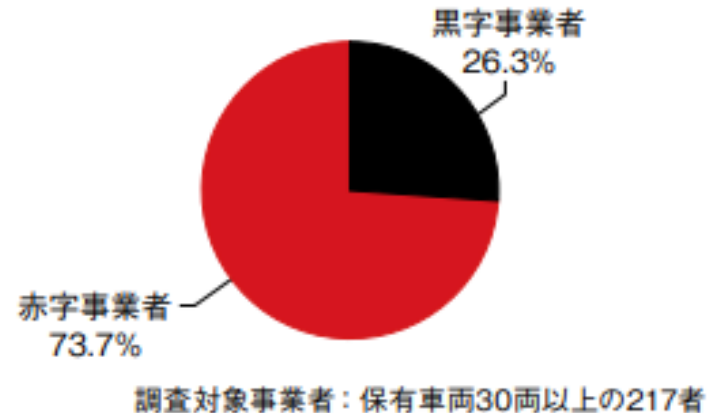
路線廃止の実態について

© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

- ・2023年度の日本国内の路線廃止は約2,500キロ。
※稚内(北海道)から那覇(沖縄)までの距離に相当。

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

2022年度から
2023年度で路線廃止キロは
1.5倍

5. 人手不足とは

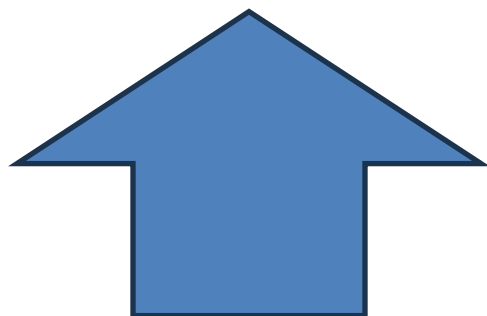
人手不足問題について



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

- ・ 路線廃止、減便が加速している要因は人手不足問題が起因している

維持すべき運行距離 = 運転士の人数 × 労働時間



人手不足

- ・ 現状の路線を維持するための労働力が足りない

≠

運転士不足

- ・ 現場で働く運転士が足りない

この「**つり合いの崩れ**」を私たちは「**人手不足**」と呼んでいます。

“人手不足”を解決するためには方程式を正常化するしかない

5. 人手不足とは

人手不足問題について



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

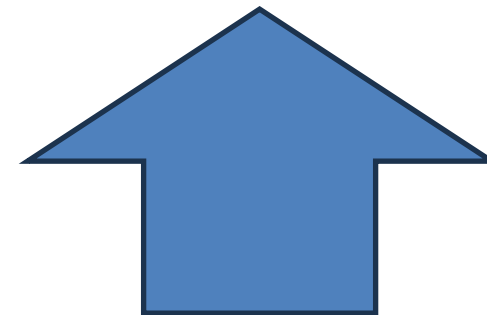
維持すべき運行距離 = 運転士の人数 × 労働時間



**路線廃止・減便で
調整せざるを得ない**



**運転士の確保が
充分にできていない**



**2024年問題
(労働時間の規制)
により減少**

6. 大型二種免許保有者の実情

人手不足問題について



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

- ・ 大型二種免許保有者は新規取得者よりも引退者の方が多い推計

新規取得者
9,923人

大型二種免許新規取得者

R2年	7,675人
R3年	6,562人
R4年	6,085人
R5年	7,644人
R6年	9,923人

R6年推計引退者
20,572人

年齢別、種類別運転免許保有者数より
令和5年度60歳～64歳の
大型二種免許保有者は102,861人

定年間近の64歳の概算は
 $102,861 \div 5 = 20,572$ 人

※令和6年度運転免許統計（警察庁）より引用

年間で1万人以上が減少！
（▲10,649人）

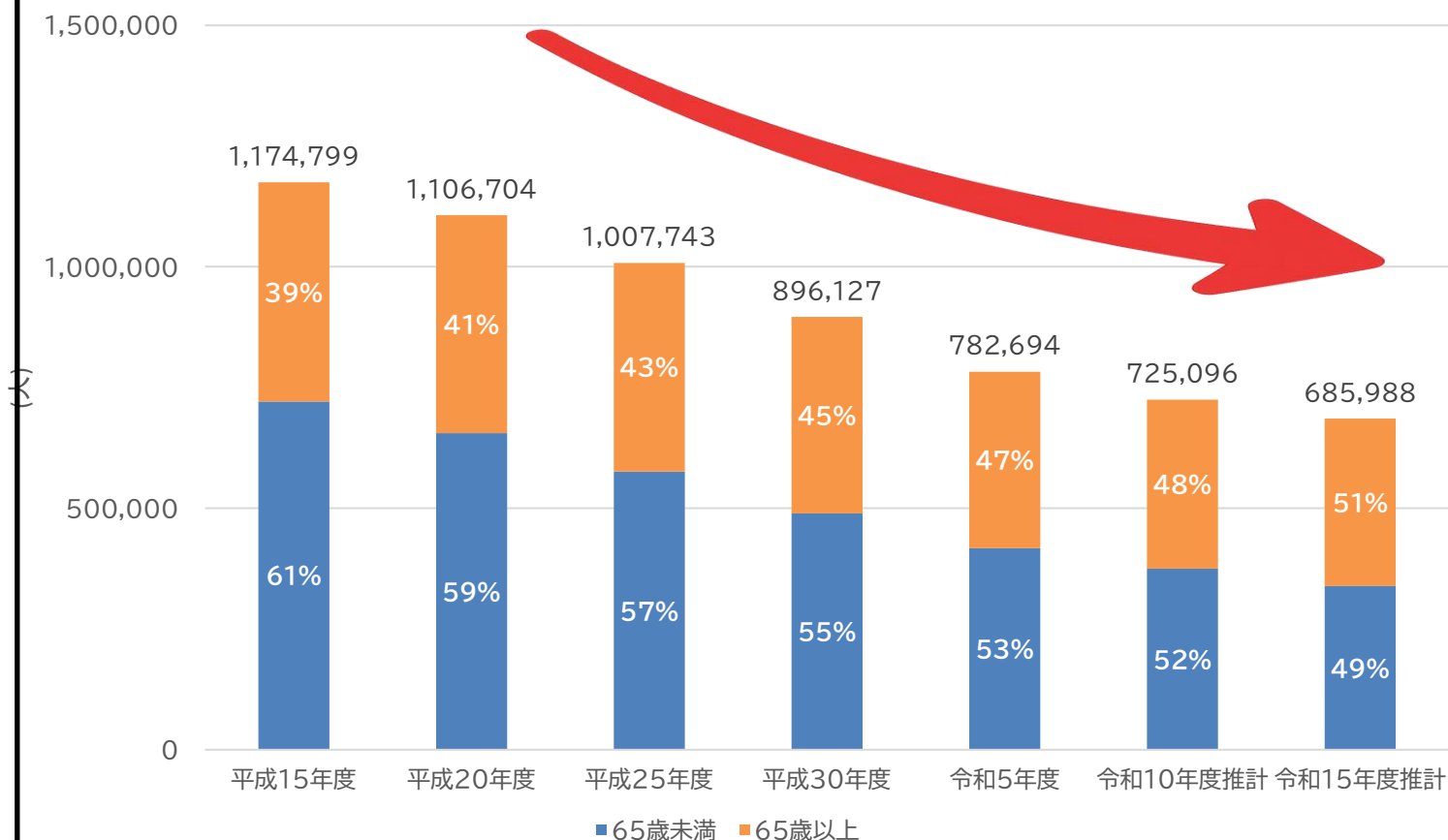
6. 大型二種免許保有者の実情

人手不足問題について



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

大型二種免許保有者数とその65歳以上の割合の推移
(運転免許統計より作成)(令和10年度、令和15年度は推計値)



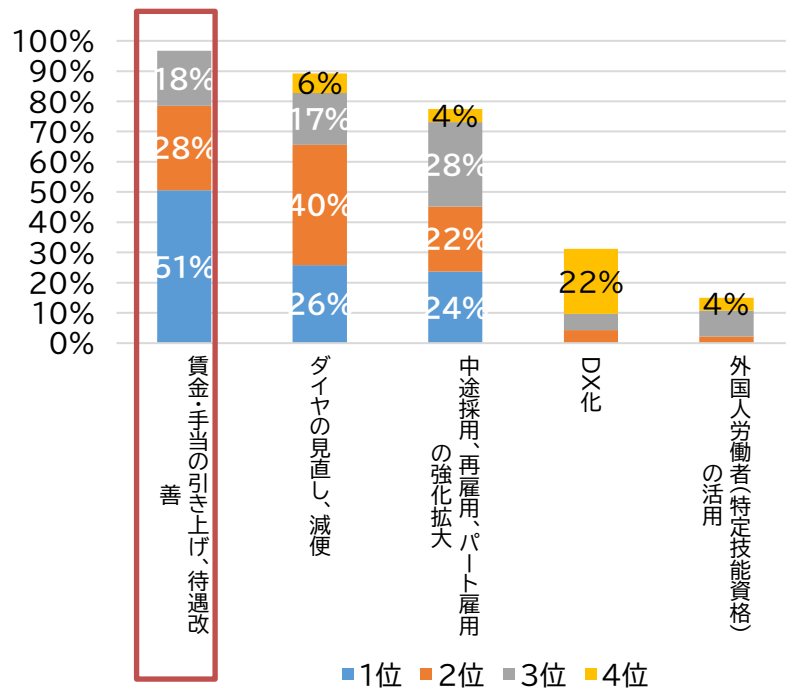
今後も減少
予測

7. 運転士確保の取り組み

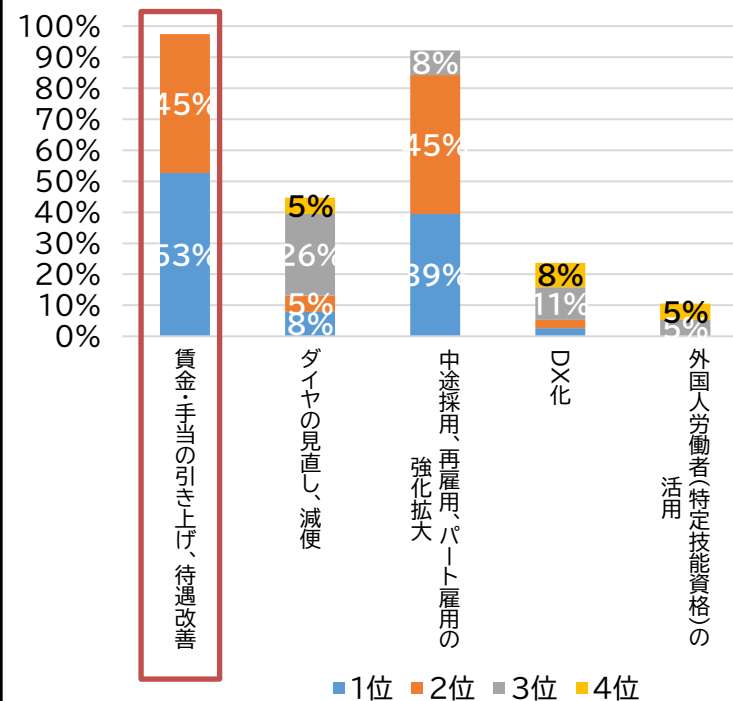
運転士確保について

© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

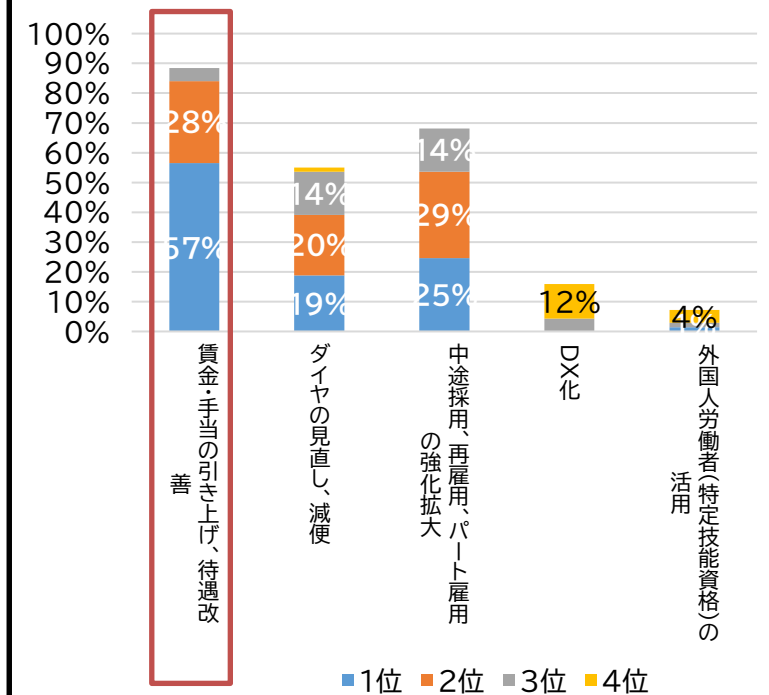
従業員の減少への対応 上位4位(バス) n=93



従業員の減少への対応 上位4位(鉄軌道) n=38



従業員の減少への対応 上位4位(旅客船) n=69



設問3.2

全モードで「賃金・手当の引き上げ、待遇改善」で高い回答率

8. 待遇改善の原資の分析

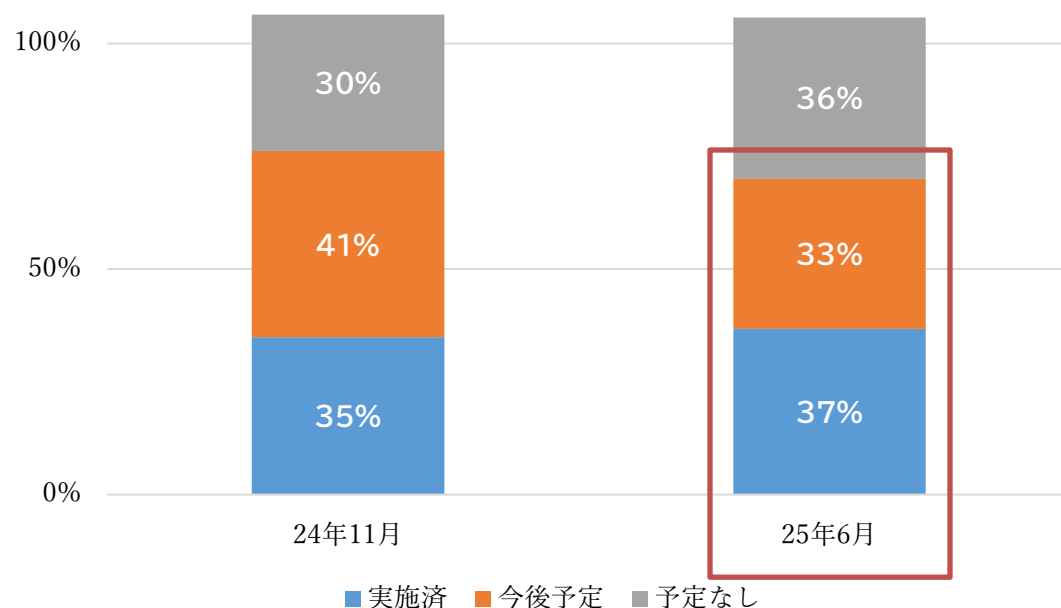
運転士確保について



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

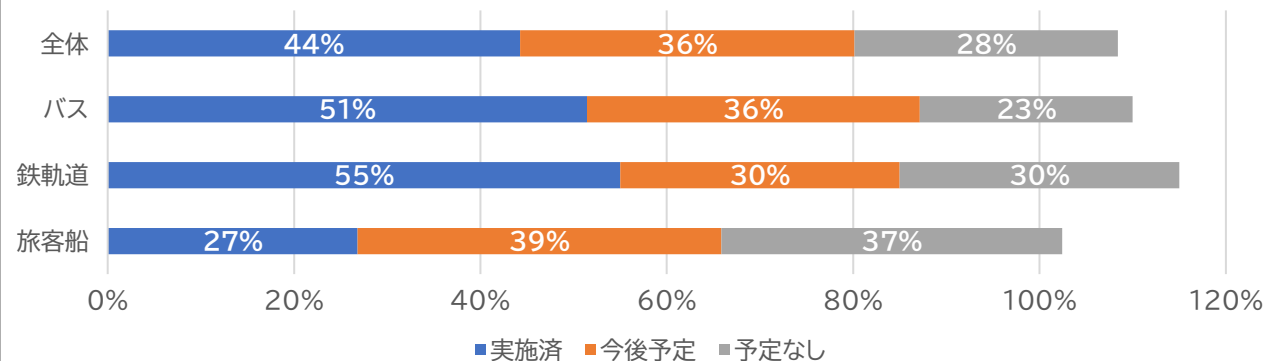
- **約7割**が運賃改定について実施、計画をしている

運賃改定の計画の変化(3モード全体)
24年11月:n=172 25年6月:n=207

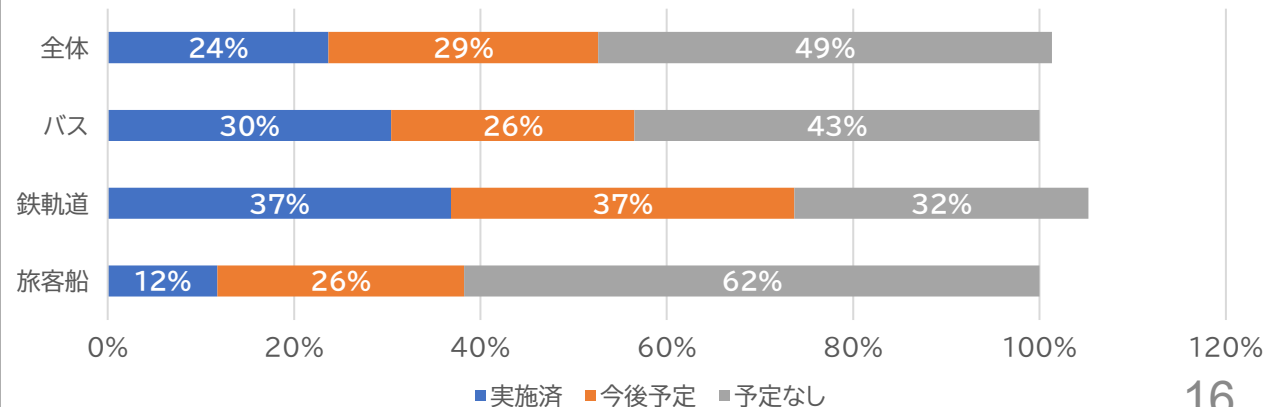


設問7

運賃改定の計画(中規模以上の事業者)
全体:n=131 バス:n=70 鉄軌道:n=20 旅客船:n=41



運賃改定の計画(小規模な事業者)
全体:n=76 バス:n=23 鉄軌道:n=19 旅客船:n=34



8. 待遇改善の原資の分析

運転士確保について



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

運賃改定について予定なしの理由

設問7

バス

予定なしの理由

- ・自治体と協議
- ・路線赤字を自治体より補填ありのため
- ・他の輸送期間との価格差が拡大してしまうため
- ・増収が見込めない
- ・黒字路線の値上げは旅客逸走を招きかねず、コロナで減ったお客様がさらに減ったらバス事業として維持できない
- ・車内放送や運賃表示器など機器入れ替えコストがかかりすぎるため
- ・補助金で充当
- ・行政(市町村)の補助金を上げてもらってきている(毎年)
- ・赤字は全て市が補充
- ・全路線が他社の運賃制度下にある、自社での改訂は実施できない
- ・市内ループバスにて一定料金どこで降りても同じ他路線の区分と比較しても上げられない。

鉄軌道

予定なしの理由

- ・総括原価の制度上、現時点では申請できないため
- ・インバウンド増により利益増となっているため
- ・現行の設定運賃で必要な収入を確保できているため
- ・現状資金不足の見通しではないため
- ・議論が開始されていない
- ・震災直後であり、地域経済が回復しないと厳しい
- ・沿線自治体からの損失補填があるため
- ・経営は厳しいがJRと比べ高いとの声があるため

旅客船

予定なしの理由

- ・離島航路補助の対象となる事業のため、協議会との検討が必要なため
- ・直ぐに値上げができない
- ・競合交通機関の運賃との比較で検討する。
- ・利用者離れにつながる恐れあり(競合他社有り)
- ・上限運賃が変更できない
- ・島民の唯一の生活の足として運営しているため、改定をなるべく行わないようにしている
- ・離島補助航路の為
- ・BAFを適切に収受
- ・市との折衝が必須である為
- ・定期便利用客は小数のためそのまま据え置き、チャーターで少し上乗せしたい。
- ・おもに島民の交通機関であるから
- ・利用者減少リスク
- ・生活航路のため
- ・経営は堅調
- ・キロ賃率が高いから

値上げしたくても値上げすることが困難な理由も多数見られる

8. 待遇改善の原資の分析

制度改革について



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

- ・ 賃上げは運転士確保の有効な解決策になるのか

全職種の
所定内給与額の平均
334.4千円

令和6年賃金構造基本統計調査 職種(小分類)、性別きまって支給する現金給与額、所定内給与額及び年間賞与その他特別給与額(産業計)企業規模計(10人以上)より計算

バス運転者の
所定内給与額の平均
260.2千円

令和6年賃金構造基本統計調査 職種(小分類)、性別きまって支給する現金給与額、所定内給与額及び年間賞与その他特別給与額(産業計)企業規模計(10人以上)より抜粋

業界として残業ありきの給与体系であり、所定労働時間内の給与額は**7万4千円も少なく**、賃上げは全く足りていない。運転士の待遇改善をするのであれば、賃上げ・手当の引き上げのための十分な原資を確保する抜本的改革が必要がある。

9. 利益体質強化のための制度改革の必要性

制度改革について

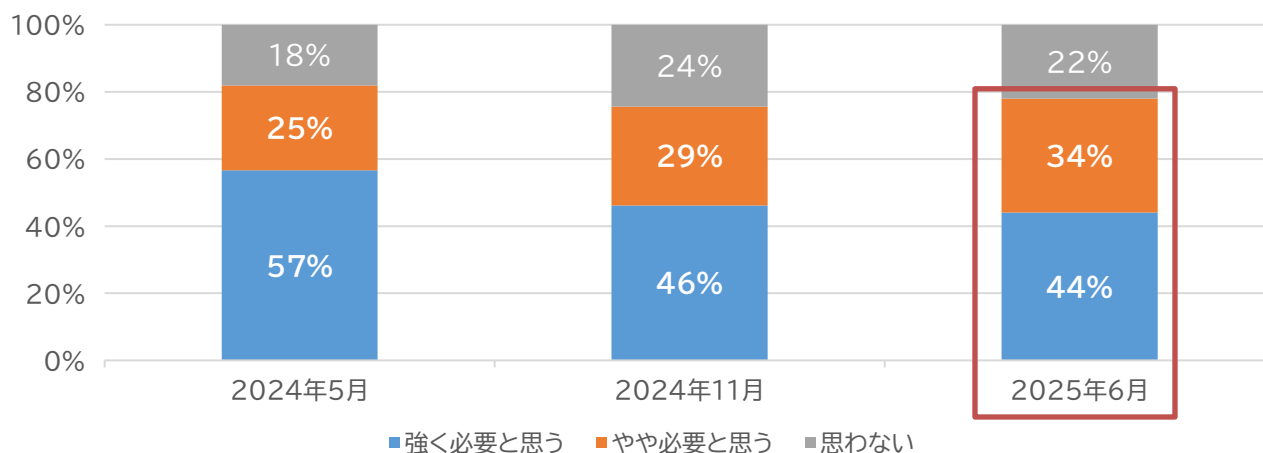


© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

- ・ 制度改革は「強く必要と思う」が最多で、「やや必要」を含め必要性を感じている事業者は**約8割**を占める
- ・ 公営事業者を除けば、制度改革を求める割合は更に高くなる

設問14

<参考> 利益体質強化等の制度改革の必要性（3モード全体）



24年5月	全体：n=83	バス：n=39	鉄軌道：n=20	旅客船：n=24
24年11月	全体：n=77	バス：n=36	鉄軌道：n=21	旅客船：n=20
25年6月	全体：n=91	バス：n=45	鉄軌道：n=26	旅客船：n=20

※ 制度改革を必要とする理由には、将来のさらなる少子・高齢化により、利用者が減少し人手不足も相まって、経営は一段と厳しさを増すと予想し、すでに**自社だけの努力では限界**となっていることが挙げられている

※ 必要はないとする理由として、民営化のメリットが見いだせないことが窺えるが、**公営もしくは、補助金を受けて経営を行っている事業者の回答**が散見され、純粋な民間事業者とは異なる体制の声と見られる。

①運転士不足は地方の問題のみならず、公共交通業界全体の問題になった

- ➡運転士不足は深刻であり、特にバス事業の路線維持は危篤状態。
- ➡運転士不足は大企業、中小企業を問わず、全国に広がっている。

②運転士確保のための原資を確保する必要がある

- ➡運転士が確保できなければ、事業者は路線廃止・減便でしか対応策がない。
- ➡賃上げ・手当の引き上げの原資確保のための抜本的な改革が必要。

③公共交通を蝕む病巣は、「**制度疲労**」によるものであり、小手先の改革では解決できない

③公共交通を蝕む病巣は、「**制度疲労**」によるものであり、小手先の改革では解決できない

「制度疲労とは」・・・規制緩和による「交通の競争政策」の限界

- ➡ **「利用者の利益」中心**の制度化で
交通事業者は一般の企業と同列化 = **公共交通が形骸化**
- ➡ 社会の変化・少子高齢化による市場の縮小
- ➡ 過当競争（低運賃競争、儲かる路線に便数が集中、大事故の発生など）
- ➡ 経営の悪化 ➡ 運転手など人材の待遇悪化 ➡ **運転士不足、人材不足**
- ➡ **路線廃止や減便** ➡ 利用者の利益が「路線を維持する**交通事業者の存在**」に転移
- ➡ 競争から協調・共創へと制度改革の必要性

10. さいごに

今後の課題など



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

- ・前述のように「利用者の利益」が「安ければ安いほどよい」から路線そのものを維持する「**交通事業者が存在すること**」に大きく移ってきて、「利用者の利益」に加えて利用者を支える「**健全な事業者の維持・発展**」を可能にする法制化が必要となってきた。

⇒ 6月30日に一般財団法人運輸総合研究所が発表した「**緊急提言『地域交通制度の革新案』**」の「**交通政策基本法に基づき、運送法などの法制度の革新**」という抜本改革が必要という事態になっている。

参考資料：（一財）運輸総合研究所の緊急提言について
緊急提言「地域交通制度の革新案」
公表日：2025年6月30日（月）
掲載場所：一般財団法人運輸総合研究所WEBサイト

<https://www.jttri.or.jp/news/2025/20250630003061.html>

