



# 第8回 公共交通経営実態調査 調査報告 記者会見

令和7年2月28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.

2024 (令和6)年 11月21日～12月24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 16.5% (182社)

<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
  - ・一般社団法人 日本旅客船協会 会員名簿 (令和6年7月) : 492社
- 計1105社

# 1. 調査の概要



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

## <従来からの調査対象と発送数>

- ・公益社団法人 日本バス協会 会員名簿（令和元年9月） : 220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） : 130社
  - ・一般社団法人 日本旅客船協会 会員名簿（令和4年7月） : 126社
- 計476社

## <拡大した調査対象と発送数>

- ・公益社団法人 日本バス協会 会員名簿（令和元年9月） : 227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） : 36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） : 366社
- 計629社

## 2. 調査結果（主要なポイントとサマリー）

### 人手不足問題について

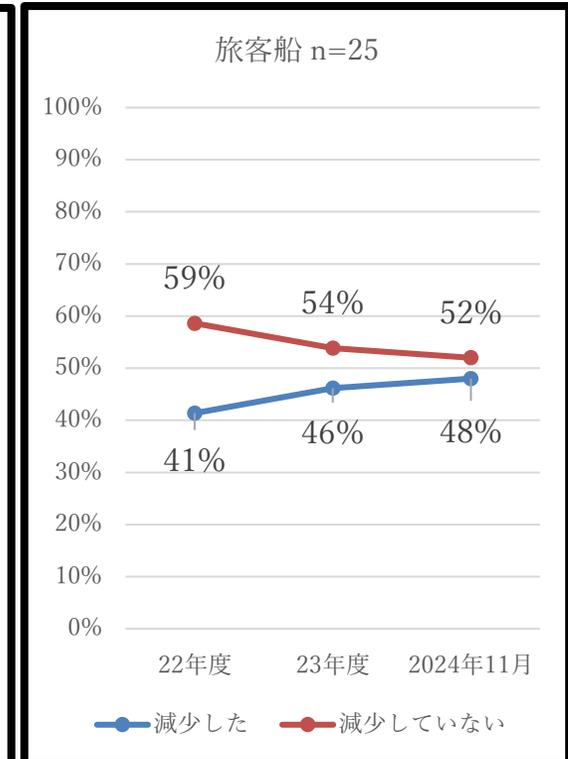
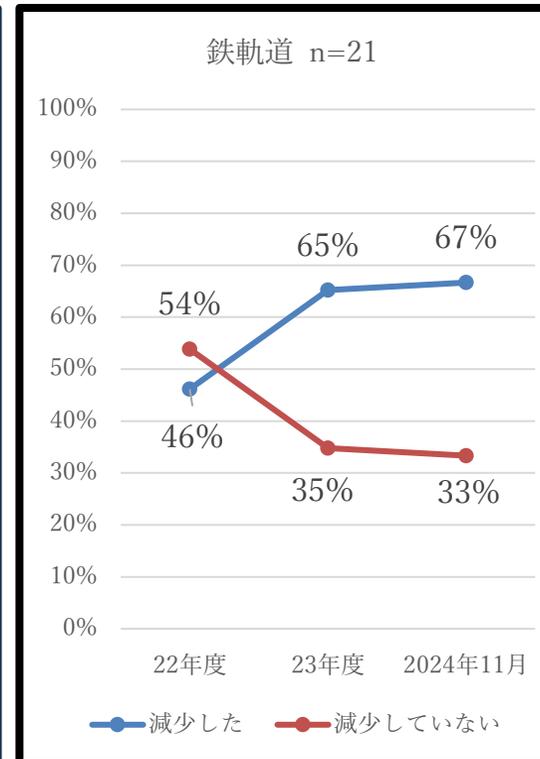
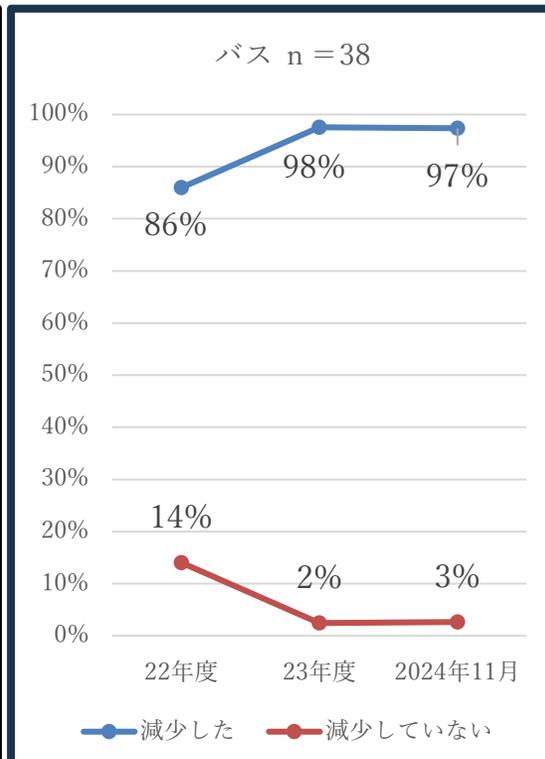
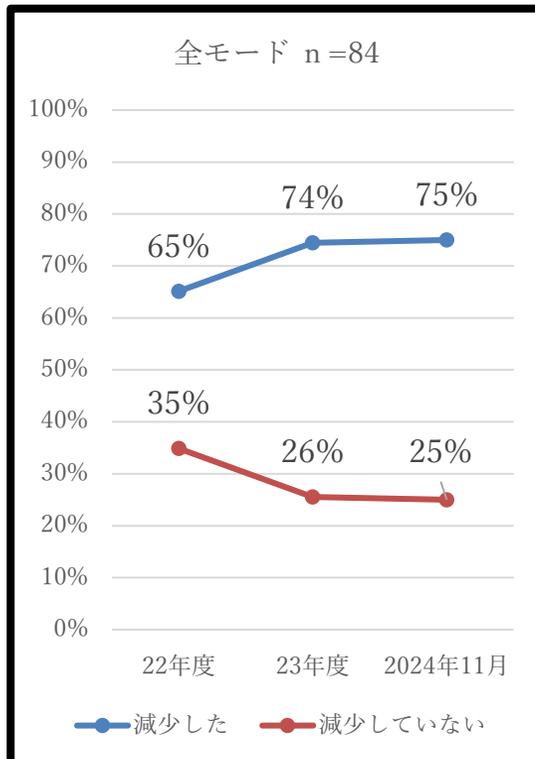


© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

### （問3）公共交通に従事する従業員数について（P20）

\* バス事業では**2020年度**と比べ従業員が減少した事業者は、**ほぼ100%**

\* 鉄軌道は**6割強**、旅客船は**約5割**



## 2. 調査結果（主要なポイントとサマリー）

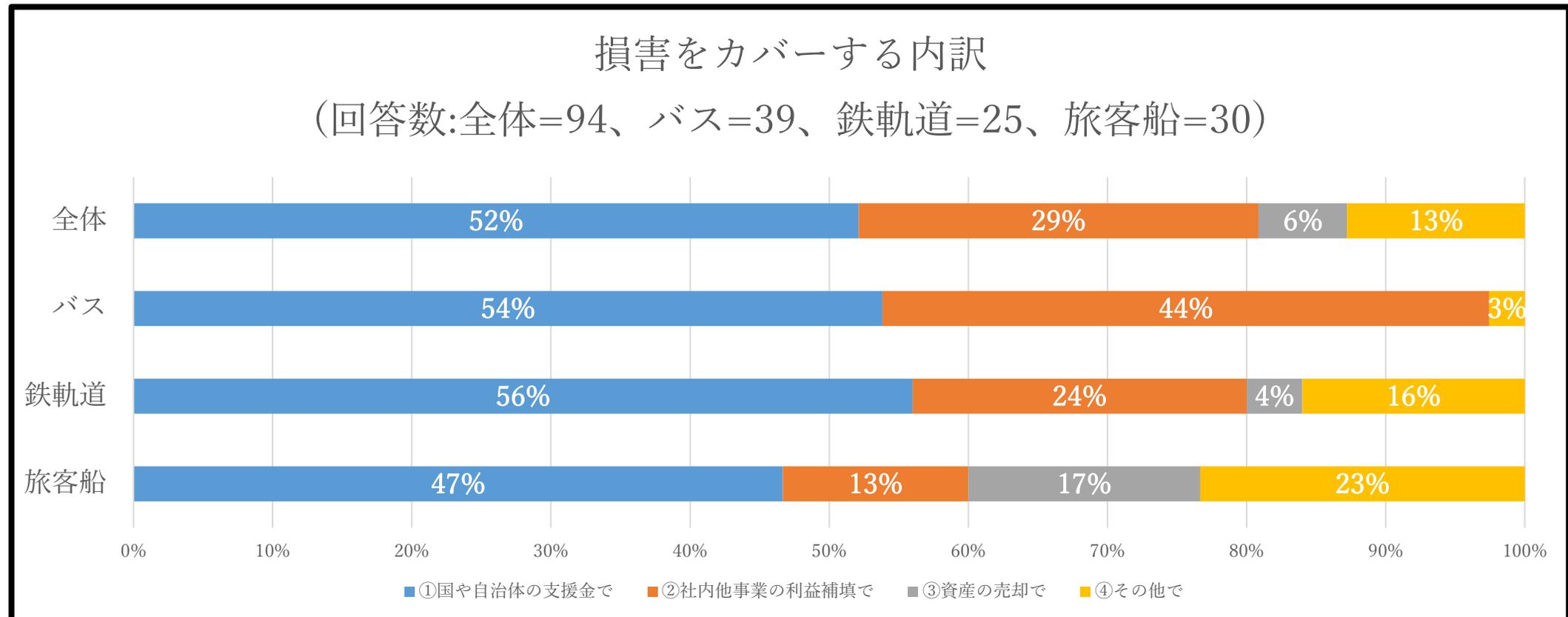
### 経営状態について



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

### （問1） 経営的な損害のカバー割合について（P15）

**\* 国や自治体の支援で損害をカバーしている企業が5割**



## 2. 調査結果（主要なポイントとサマリー）

### 経営状態について



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

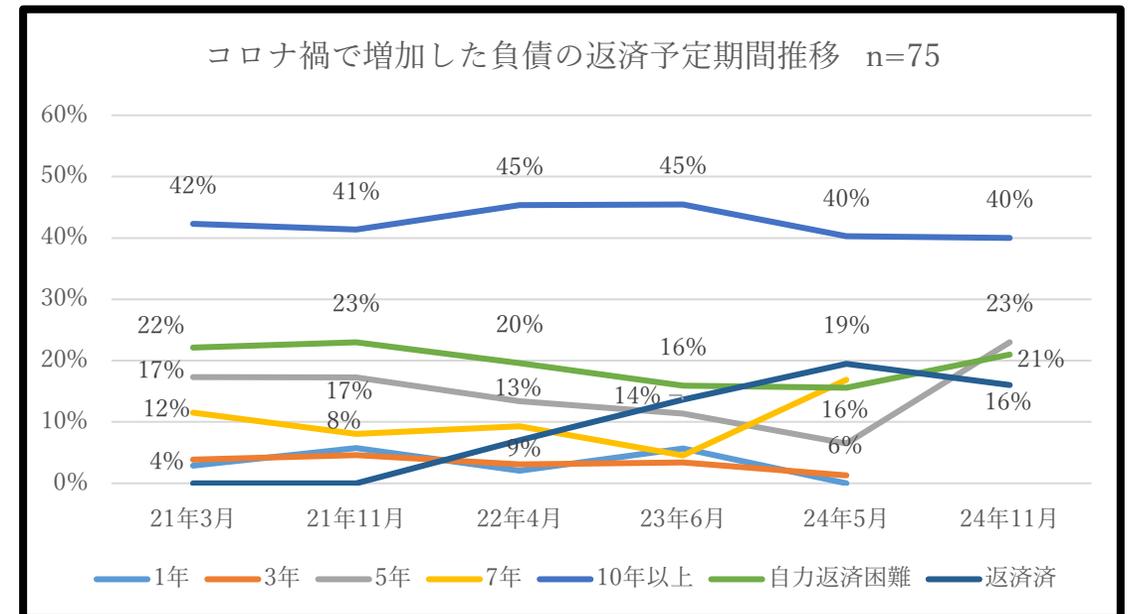
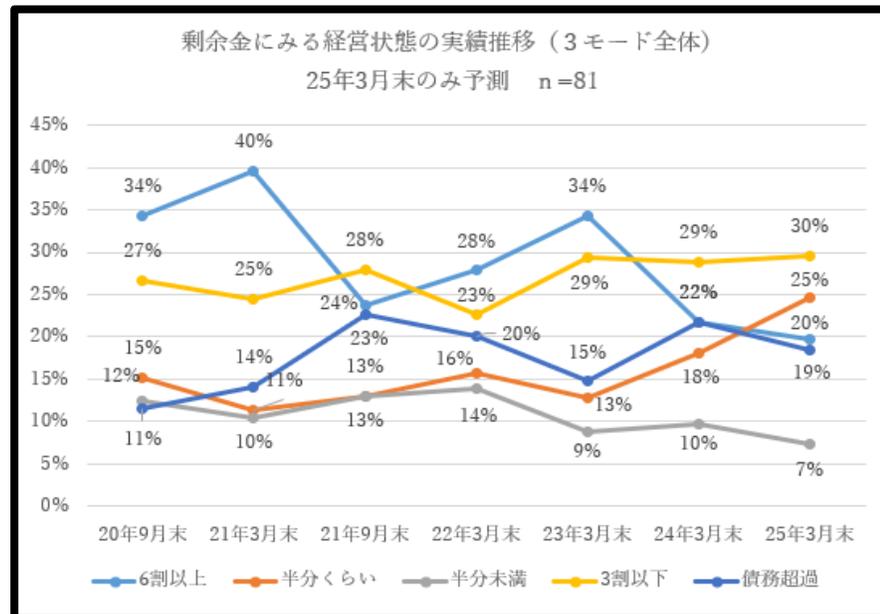
(問2) 経営状態について・・・ (P18)

(問18) 負債の返済期間について・・・ (P65)

\* 年度末予測で債務超過の予測が2割で前年と比べ、横ばい状態

\* 負債の返済期間については「返済困難」が2割、「10年以上が」4割

\* 一方で「返済済」は1割強の回答があり、2極化しており横ばい状態



## 2. 調査結果（主要なポイントとサマリー）

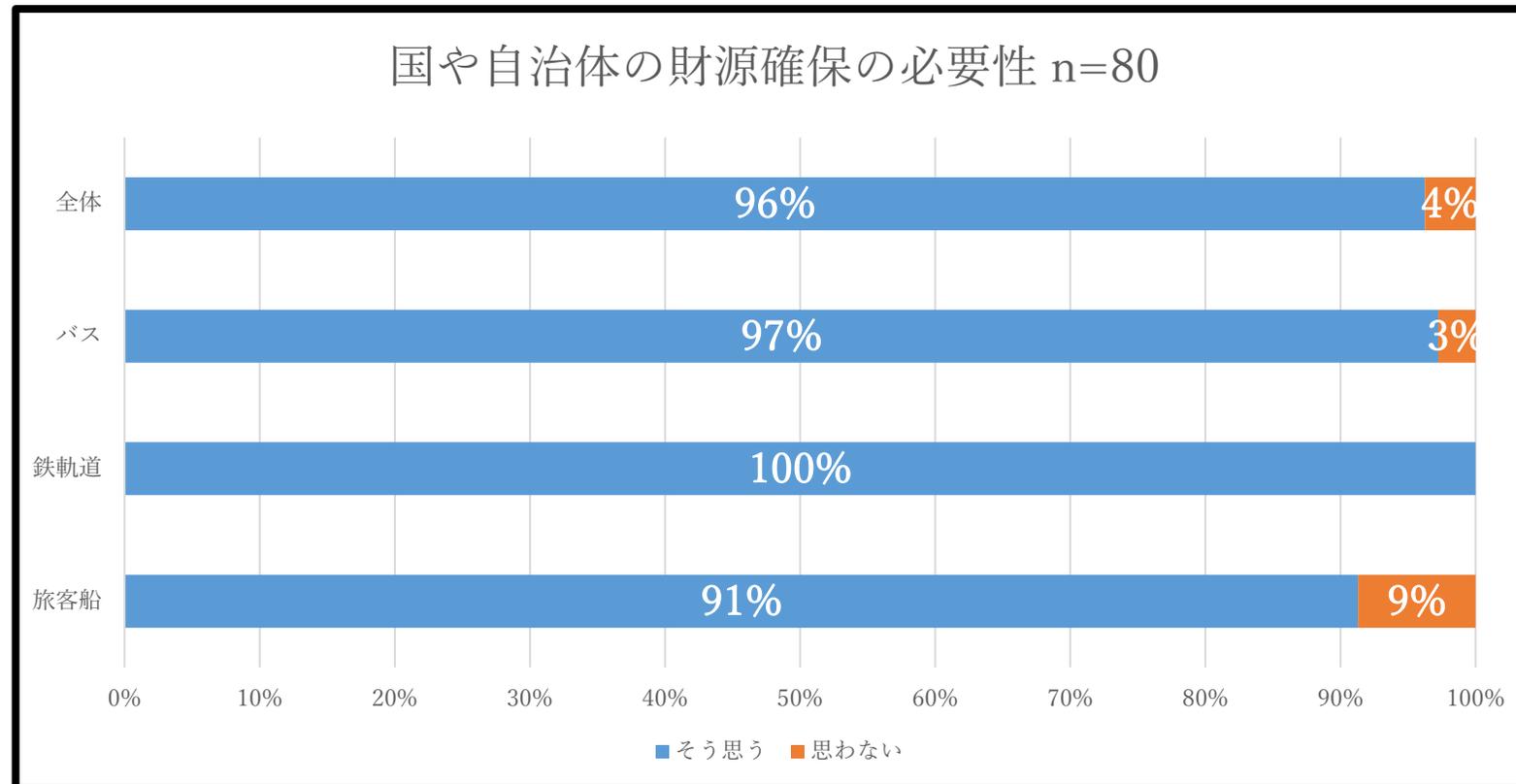
### 財源確保について



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

### (問8) 公共交通を維持する為に行政が財源を確保する必要性について (P33)

**\* 公共交通の維持の為に国や自治体の財源確保は、ほぼ全ての事業者が必要と回答している**



## 2. 調査結果（主要なポイントとサマリー）

## 事業者の経営努力について

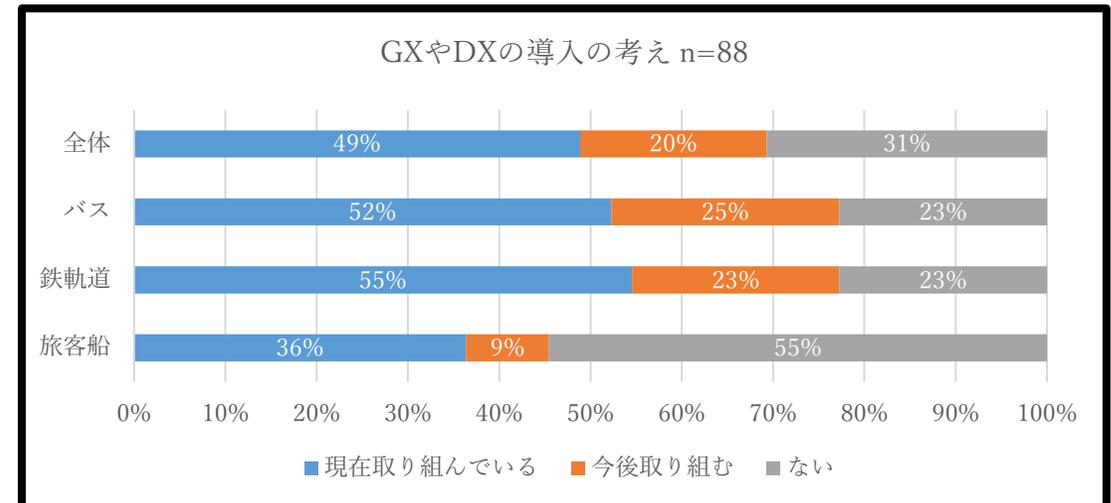
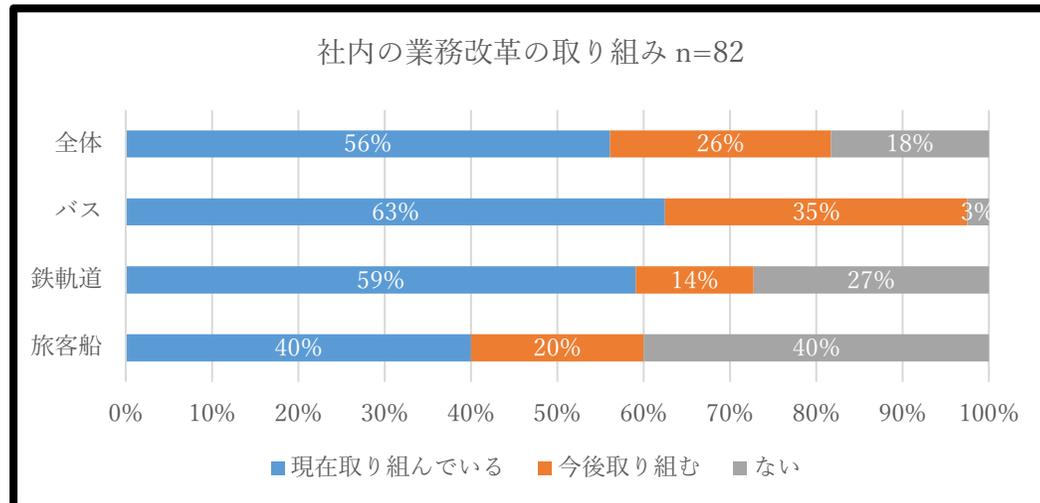


© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

(問13) 社内の業務改革について (P47)

(問14) GXやDXの導入について (P52)

- \* 社内の業務改革は「今後取り組む」を合わせると8割を超える
- \* キャッシュレスなどデジタル化の導入に約5割が実施
- \* 「今後取り組む」を合わせると約7割がGXやDXに前向きな回答



### 3. 頻出語句から見る分析結果

## AIを活用した分析



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

#### <頻出語句の集計の活用プロセス>

- ・自由記述の原文をExcelに転記し、生データをそのまま学習させる。
- ・ChatGPT o3-mini-highモデルを利用し、下記の通りプロンプト指示を出し、集計結果を出力した。

#### <プロンプトの内容>

これは全国の〇〇事業者を対象にしたアンケート結果のフリーアンサーをまとめたデータです。□□を分析して内容と出現回数を多い順の表形式で教えて。  
※〇〇はバス、鉄軌道、旅客船の事業モード  
※□□は該当する設問内容を記述

#### <出力されたデータ例>

問1 バス事業者の経営を圧迫している要因について

以下が、アンケート結果に基づく経営圧迫要因とその出現回数の表です（各回答に複数の要因が含まれるため、重複カウントになっている場合があります □ ）：

経営を圧迫している要因	出現回数
人手・乗務員不足	21件
燃料費の高騰	12件
赤字路線・採算の悪さ	9件
人件費の高騰	8件
利用者減少・人口減	7件
規制・運賃・補助関連の制約	6件
車両関連費用・老朽化	5件
補助金不足・補助金カット	4件
部品・修繕費の高騰	4件
資金繰りの逼迫	2件
環境対応費用の増加	2件

この表からは、特に「人手・乗務員不足」と「燃料費の高騰」が顕著な経営圧迫要因であることが分かります。

□ □ □ □ □

### 3. 頻出語句から見る分析結果

### AIを活用した分析



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

#### (問1) 経営を圧迫する要因について (P12)

ウェイト	全モード n=168社		
1位	燃料費の高騰	37社	22%
2位	人手不足 (乗務員・運転手不足)	31社	18%
3位	人件費の高騰	20社	12%
3位	利用者減少・人口減少	20社	12%
5位	設備投資・修繕費の増加	17社	10%

#### (問1) 期待する行政支援について (P13)

ウェイト	全モード n=143社		
1位	補助金・補助制度	30社	21%
2位	制度改善・規制緩和全般	26社	18%
3位	燃料費補助・燃料重点対策	25社	17%
4位	人材確保対策	18社	13%
5位	車両購入・設備投資支援	15社	10%

### 3. 頻出語句から見る分析結果

2024年問題について



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

#### (問6) 2024年問題について自由記述より一部抜粋 (別冊P25)

- ・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
- ・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)
- ・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
- ・休息時間を確保するために夜遅い便が運行出来なくなってきた。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。
- ・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している
- ・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

\* 減便や始業時間の繰り下げ、終業時間の繰り上げにより対応が多数

\* 休息期間の確保に関する記述が多く見受けられた

従来のアンケート対象のバス事業者の有効回答35社中16社が休息期間に関する内容を記述 (休息期間確保のためと思われる回答も含む)

### 3. 頻出語句から見る分析結果

2024年問題について



© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」（改善基準告示）より抜粋

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し、継続9時間を下回ってはなりません。



・ 休息期間の取扱い（改善基準告示第5条第2項）

特に貸切バス運転者の場合、運行の中継地や目的地において休息期間を過ごすことがあります。休息期間の配分においては貸切バス運転者の疲労の蓄積を防ぐ観点から、当該者の住所地における休息期間が、それ以外の場所における休息期間よりも長く確保されるよう努める必要があります。

仮に、休息期間が11時間以上になると運転士不足、減便対応の深刻さはより一層激しくなり得る  
厚労省の労働問題と国交省の交通問題は連携が必要である

- ①国や自治体が地域公共交通の実態の危機感を共有し、事業者と共に維持していこうという機運が高まっている
  - ➡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
  
- ②黒字を出せるビジネスモデルに大きく変換し、日本の地方創生の基盤づくり
  - ➡公設(有)民営や民託制度のように一生懸命に経営努力をすれば黒字を出せるビジネスモデルへ
  
- ③「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」
  - ➡「リ・デザイン」から「リ・ビルド」に