



第10回 公共交通経営実態調査 調査報告 記者会見

令和8年3月2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

1.1 調査の概要



2025(令和7)年 11月11日～12月22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 17.3%、回答数184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7年10月)	： 434 社
・一般社団法人 日本鉄道運転協会 鉄道事業者名簿(2025年9月)	： 164 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7年7月)	： 467 社
	計1065社

2

1.2 調査の概要



© 2026 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7年10月)	: 286 社
・一般社団法人 日本鉄道運転協会	鉄道事業者名簿(2025年9月)	: 104 社
・一般社団法人 日本旅客船協会	会員名簿(令和7年7月)	: 225 社
		計 615 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7年10月)	: 148 社
・一般社団法人 日本鉄道運転協会	鉄道事業者名簿(2025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7年7月)	: 242 社
		計 450 社

3

1.3 調査の概要

調査結果のトピック



© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

表面的な回復の裏に潜む「路線の消滅」

①業界が抱える課題は解決しておらず、抜本的改革が求められる

➡従業員数の減少は止まらず、営業赤字は高いまま、事業者は今のままでは路線の維持困難とみている

②運賃改定を「実施済」及び「今後予定」とする事業者が増加

➡運賃改定「実施済」が中規模以上のバス事業者は7割、鉄軌道事業者は5割

③売上金額は一時的に回復も、輸送人員は未回復

➡運賃改定分の増収が輸送人員減少分の売上減を一時的に相殺

④公共交通DIを開発、公共交通に特化することで見えてくるもの

➡DIを活用する日銀短観や全国中小企業動向調査では見えない公共交通事業の経営を指標化

➡公共交通の人手不足の深刻さが数値として明らかになった

2.1 経営リスクの認識

経営リスクの認識について

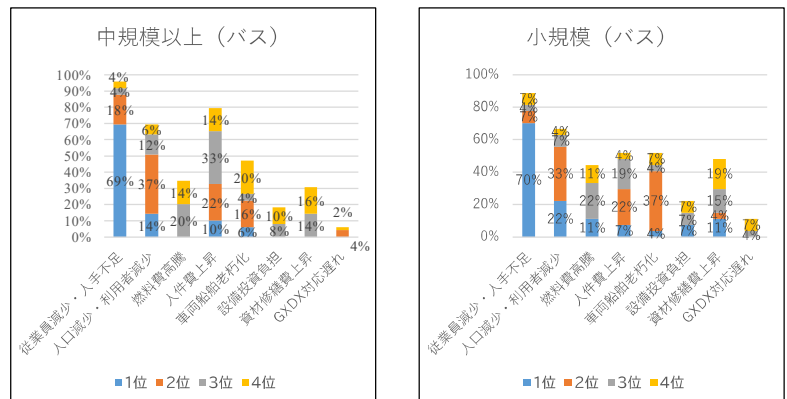
© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

経営リスクとしては「従業員の減少、人手不足」を、バス、鉄軌道、旅客船事業が共通して第1位に挙げている。

設問
1

	事業規模によるちがい
バス	想定されるリスクとして挙げられた割合が多いのは「従業員の減少、人手不足」で、事業規模にかかわらず7割がこれを第1位に挙げて突出し、特に危機感の強いリスクである
鉄軌道	想定されるリスクとして挙げられた割合が多いのは「従業員の減少、人手不足」で、中規模以上の事業者の4割、小規模な事業者は3割が第1位に挙げ、「人口減少、利用者減少」は、小規模な事業者は5割が第1位に挙げている
旅客船	想定されるリスクとして挙げられた割合が多いのは「従業員の減少、人手不足」と「人口減少、利用者減少」と「燃料費高騰」と「車両船舶老朽化」であった。「従業員の減少、人手不足」と「人口減少、利用者減少」と「車両船舶老朽化」は第1位に挙げる割合が高く、「車両船舶老朽化」は事業規模にかかわらず2割がこれを第1位に挙げている

特にバス事業は突出して危機感の強いリスクとしている



n数=中規模以上:バス47、鉄軌道18、旅客船41 小規模:バス28、鉄軌道14、旅客船30

5

2.2 事業者の生の声(経営リスクとその対応)

経営リスクの認識について

© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

バス事業者の生の声

経営者の本音であり、世に出ていない社会問題の種が見えてくる

設問1

▶従業員の減少、人手不足、人口減少、利用者の減少、燃料の高騰、人件費の上昇等については、毎年10月のダイヤ改正でダイヤの減便、路線の統廃合、再編成により運行の効率化を図ることで対応。車両の老朽化については、出来るだけ新車による更新で対応。設備投資の負担については、金融機関からの設備融資で対応。

▶人手不足に伴い、仕事はあるのににもかかわらず対応できる人員がいない、あるいは足りない状況が続いている。加えて、従業員の高齢化が進むことによる事故等トラブルの増加、病気による休業が考えられる。若年層の取り込むには基本給の増額や休日を増やすことが急務と考えているが、対応が遅れているのが現状である。現在は仕事の効率化や部署を超えた作業協力を行っている。極力避けたいが、減便を検討しなければならない状況となっている。

▶2019年の台風災害とその後のコロナ禍のため、車両更新ができていない。また、車両価格も上昇していることで費用増加となっている。(リース料又は、償却費及び取得税等)

▶人手不足の深刻化で、生活路線維持も厳しい。設備関連(車両含む)の更新投資の必要性に対応できていない。コロナ期以降の借入金返済負担増で人件費を上げていくだけでも満足に上げられず、人手不足に拍車

▶現在利益を確保できているのは、貸切部門において相当数仕事をこなしているからで、従業員が減少し貸切部門の仕事はこなせなくなると利益が減少していく

▶乗務員不足で募集しても応募が少ない。このままでは事業を維持できず縮小してゆく必要がある。人件費の上昇で一時的な対処は出来ていると考えるが、今後の人口減少で収入は減り、収支が合わなくなってしまうと考える

▶将来に向けて持続可能な安定経営の実現 ①官民連携による事業計画の策定と実施 ②民民連携による協働取り組みの実施(共同運行や運転者募集など) ③バス以外での財源確保に向けた取り組みを模索

▶バス運転手の高齢化に伴う減員から人手不足が懸念され、また、働き方改革による労働拘束時間の上限規制からこれに対応するため、貸切事業から充てることで人手不足を補っている。特に繁忙期の経営安定を図る上で、若年層の運転手獲得を図ることが喫緊の課題である。全産業と比較し、賃金ベースで大きく劣っているため、採用することで人件費の拡大を伴う。

▶公共交通における運行時間の短縮(拘束時間の短縮)は、減便や利用が極めて少ない路線の廃止が必要と考え、働き方改革推進に向けていきたいと考えます。

▶従業員の減少・人手不足については、関係自治体・協会等と連携して積極的に会社説明会を開催するとともに、ハローワークや広告業者等を利用して継続的に広域な広報活動を行っている。

▶人件費上昇、燃料費の高騰については、賃金体系や福利厚生などを見直しているとともに、働きやすい環境の整備に努めている。

▶人手不足により、一人当たりの業務量が増えることで、心身への負担が増え、公共交通の安全・安心にリスクがある。

▶積極的な新卒・中途採用を行うことで新規人員を増やし、賃上げて既存の従業員へ還元し退職者を減らす。

▶民営バス事業者は路線バスを維持し、収益を確保する為の自社の運転士を行政から委託されているコミュニティバスやオンデマンドバスの運行に投入しないと自分達の走行エリアに他社から参入されてしまう為、無理にしてでも委託せざるを得ず、経営状況が悪化する一方であると思います。(コミュニティバスは、低料金で朝から晩までの運行を望み、自社の路線バスのお客様を奪っている)→ベースアップによる待遇の改善により人員確保

▶人口減少により全体の運転免許取得者が減ったうえ、高齢化と合わせて運転士要因の不足に拍車がかかる。今後も運転手不足は続くと思われる。人材確保のため、待遇面の改善もより一層行っていく必要がある。また、資材調達コストや修繕費などの外注費の上昇が収支を圧迫していることからこれらのリスクへの対応原資を確保する為運賃改定の実施も、今後は必要と思われる。

▶人手不足により、運行を維持できなくなる可能性があります。しかしながら、即、外国人労働者への議論になりがちですが、邦人を雇用することへもっと視点をおいて議論を進めるべきではないかと思っています。また、地方の公共交通事情は以前より、自社路線において、非常に苦しい経営環境にあることから、都市部(東京などの人口密集地)の考えではなく、地方に合った考え方を、行政が主体となって議論や支援をいただきたいと考えます。

▶【1位】①乗務員が足りない中、生活路線を維持していくことすると貸切事業、高速バス事業へ乗務員リソースを割くことが出来る。収支構造としては利益が出てくる。利益に特化すると路線廃止をせざるを得ず、市場がない地域には民間による代替交通は難しく、結果的に行政のコストが上がる。最悪の場合、交通空白地域が生まれる。【2位】②過疎地域が拡大すれば路線バスはその地域においてはトゥーマッチとなり廃止せざるを得ない。結果として交通不便者が生まれる。【3位】④物価高に応じて従業員の待遇改善をおこなっていかねば事業の継続が出来ない。しかし、認可制度上の制約があり、予測不能な物価高に対してタイムリーに対応出来ない。【4位】⑥乗務員の待遇改善は短期的に見ても中長期的に見ても優先順位が高いため、限りある原資は設備投資まで回せない。結果、平均車齢が年々上がり、整備コストについても影響が出ている

▶人口減少が売上、事業の継続性に直結する最大のリスク⇒都市計画と連携した路線・運行エリアの集約化、マイカーからの転換の促進、交流人口の増加、移動需要創出の取り組み、DXの対応の遅れが、低生産な業務の温床となり、業界の魅力の低下、人材の流出、人手不足といった負のスパイラルを招くと懸念⇒業務の簡素化・標準化、事業者の投資支援が必要

6

2.3 事業者の生の声(経営リスクとその対応)

経営リスクの認識について

© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

鉄軌道事業者の生の声

設問1

異常気象による倒木やレール張り出し、獣害(まだ熊による事故はありませんが、イノシシによる事故が数件報告されており、従来の軌道保全では対応しきれないのが現状。5年前の中間駅での行違いの実施により、乗客数、売上げは増えているが、これに伴い車両及び人員の増もあり、収支としては改善していない。車両も更新時期を迎え、車両購入価格の高騰、人員の確保も難しい状況で、国や自治体の助成頼みである。

ここ数年、新卒採用が極めて厳しい状態が続いており、採用のメインに中途採用に切り替えて人材確保を図っている。一方、ローカル鉄道の経営は運賃収入だけでは賄えず、行政支援をお願いしているが、物価や人件費の高騰に対し支援額の確直性がゆえに厳しく、支援の枠組みの拡充を要請、上記支援においても、過疎地域を抱える自治体は財政的にも厳しいため、バス同様の赤字支援または支援額に応じた地方財政措置が必要。公共財として、国全体で支える仕組みを真剣に考える時期に来ている。車両整備等の外注先においても人材不足が課題となり、今後の発注先の確保も懸念材料

人口減少及び少子化によるパイ自体の縮小は深刻。合わせて鉄道施設については業者(受注)の意向が強く(競争原理が働かない)高額となるのが実情。今後、需要低下と諸物価の上昇により、さらに厳しい経営が迫られると予想される沿線の著しい人口減少により輸送人員は減少傾向にあることから、観光を主軸に地域と共にインバウンドを始めとした誘客の取組を進めるとともに、団体専用列車の運行等に注力している

現在、主な収入は運賃収入(通勤・通学・普通)であり、輸送人員はコロナ禍前までに回復している状況ですが、今後は人口減少などにより利用者の減少が考えられます。また、これまでは運転士はJRなどの経験者を嘱託社員として採用してきましたが、今後数年で退職し、その後は人件費の上昇が考えられます。販売業の収入を増やすなどの方策や再構築(みなし上下分離)の適用を検討することも行っている状況です

沿線の人口減少により経営基盤である旅客運輸収入が減少する一方で、施設の老朽化が深刻な状況となっている。国は地方鉄道にも大手私鉄並みの安全対策を求めるが、補助金も増えない中で物価高騰の影響によるコスト増が負担となっている。収入が増えないため社員給与も思うように上げられず、土日は休みたくないという若者の志向もあるため、若い人材が集まらない。中小鉄道事業者にとって、ヒト、モノ、カネそれぞれにリスクを抱える事態は深刻である。

旅客船事業者の生の声

船価の異常な高騰、ドック費用の急激な上昇によるコスト増が最大のリスクと考える。対策は運賃の値上げかと思うが限界がある。国庫補助航路に限らず一般旅客定期航路事業用の船舶に関しては公共投資が必要(出来れば建造費の1/2が理想)。公共交通は社会の重要インフラであり、社会保障費と同等の扱いをすべきだと考える。先日欧州へ視察に行ったが公設民営または手厚い支援が行われており、安価な運賃・新しい車両でバスやトラムが運行されており、大変羨ましく感じた。

弊社は離島2島への定期航路を担っている。両島とも島民の高齢化と人数の減少が進んでおり、今後も改善は期待できない。しかしながら、島民の生活手段としての航路であり、廃路は困難な中、船舶の老朽化による修繕費、燃料の高騰等により、営業費用は年々増加しており、営業損益は悪化する一途である。対策として、航路や便数の見直しによるコスト削減を考えている。

⑥設備投資の負担と⑤車両や船舶の老朽化は背中合わせの課題であります。③燃料費の高騰や⑦資材や修繕費の上昇によりコストが上昇する傾向が続き、②人口減少、利用者の減少による売上の減少に歯止めが利かず、①従業員の減少、人手不足になれば④人件費の高騰も受け入れなければなりません。GXやDXへの対応の遅れへの対応は大きな投資が想定されます。上記のように公共交通は様々なリスクを抱えており、そのリスクの顕在化により多くの事業者の経営が圧迫されているのが現状です。その場しのぎの行政支援では根本的な解決には至りません。公設公営や上下分離など欧米各国のような行政による公共交通支援を求めるものです。

利用者数減による収入減の一方で、支出コストはインフレにより高騰する一方です。収支のバランスが取りづらい状況下において、事業継続していくためには、運賃見直し、減便が必要と考え、2026年初より運賃値上げ、減便を予定しております

乗組員・海務・工務の人材確保が、今後顕在化する見込み。定期航路の便数確保には、いずれも必要である。利用者数の減少については、観光需要の高まりで総利用者数はコロナ禍後対前年増を続けている。人口減少は、離島航路従事者にとって、働き手が減少することであり人材確保とも深く関係する。

離島内の観光需要喚起(芸術祭)や公共工事やホテル参入は、ファミリー乗船の需要が増えるためプラスに作用する。人口減少が続く中で、船舶のリプレイスは費用対効果(投資回収)の面で不安が残る。また、資材費と人件費の高騰によりドック費用や新造船費用への影響は大きい。特に新造船は、従来の価格の1.5倍相当へ増加している。

【運輸に関わるコスト増】燃料費や資材・修繕費など運輸に関わるコストの増加は、営業収益の圧迫に直結し、適正な収益確保や次代への投資が困難になるリスクが高まります。これらについては自社内においてはDX化の推進等による業務効率化・コスト削減に取組みつつ、サービス面で顧客に受け入れられる価値提供を通じて運賃転嫁を行い、持続的に収益を確保する体制を構築する所存です。【運輸に関わる人で不足】特に海上従業員における人手不足が喫緊の課題であり、当社でも貨物航路でのダイヤ変更を余儀なくされる事態となりました。グループ内での人員の融通や採用活動の強化を図ります。さらに今年度より全海上従業員にタブレット端末を配布し、船上においてもDX化や迅速な情報伝達が可能となる体制を構築しました。経営の透明性を高め、エンゲージメント向上による人員定着も図り、人員不足を乗り越えていく所存です。

7

3.1 調査結果(公共交通業界が抱える課題)

人手不足について

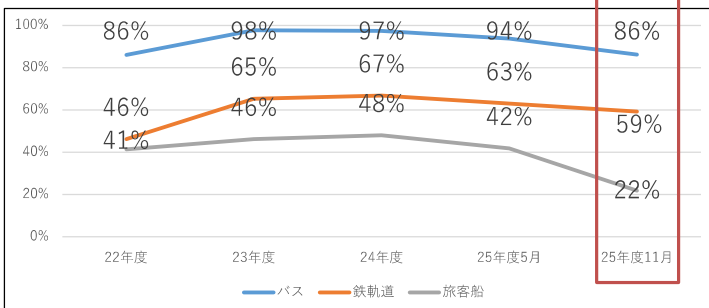
© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

コロナ禍前より従業員は依然として減少したまま

2019年度から減少したと答えた事業者はバスが8割、鉄軌道が6割、旅客船が2割

設問10

<参考> 2019年と比べ従業員が減少した事業者の割合



※2022年度時点で調査対象としていた事業者のみ抽出して作成したグラフのため参考値

n数	2022年度	2023年度	2024年度	2025年6月	2025年11月
バス事業	57	41	38	48	48
鉄軌道事業	26	23	21	27	18
旅客船事業	29	26	25	24	40

事業者の声

▶赤字黒字の議論は別として、「利用したい」というお客さまに対応できていない。事務職も足りず、日々のオペレーションにも支障をきたしている。(ミス、遅延が多発している)

▶他業種と比較して、勤務体系や給与面で魅力欠けるため慢性的な人員不足となっている

▶離職や技術職の応募数が少ない中、社会の要請は厳しくなっていて仕事量が増加している

▶第3セクターのため定員ギリギリであり、体調不良者が出た場合他のスタッフへの負担が増す

8

3.2 調査結果(公共交通業界が抱える課題)

人手不足について

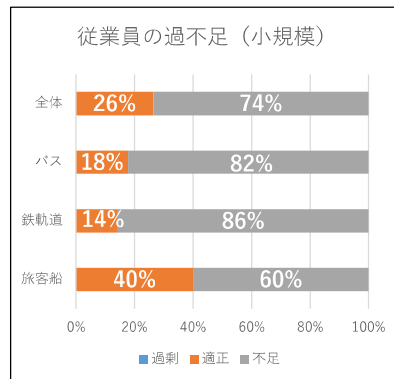
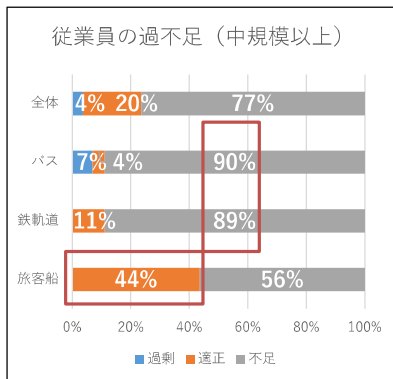
© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

乗務員や技術職などの不足はバスと鉄軌道事業者で特に深刻

バス事業者と鉄軌道事業者の従業員数は「不足」が9割で「適正」はほぼみられない

旅客船の従業員数は「適正」が4割だが、船員の高齢化で今後は不安の声も

設問
9



n数=中規模以上:バス45、鉄軌道18、旅客船39 小規模:バス28、鉄軌道14、旅客船30

事業者の声

- ▶募集に対して応募数が極端に少ない
- ▶運転手・整備工の労働環境の悪化、社会的地位の低下
- ▶採用はできているものの、高齢者が多く、今後退職者等で不足する
- ▶給与が安い、休日が少ない、福利厚生施設等がない
- ▶特に夜間作業を伴う技術系で全く採用できない

9

3.3 大型二種免許保有者の実情

人手不足について

© 2026 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

第9回
発表内容

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

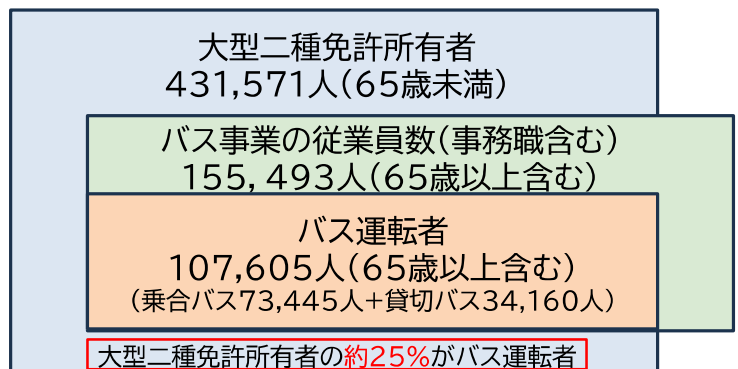
R6年推計引退者
20,572人

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

※運転免許統計令和6年版(警察庁)より引用

年間で1万人以上が減少!
(▲10,649人)

令和4年度の大型二種免許所有者とバス運転者の割合を推計



※従業員数及びバス運転者は数字で見る自動車2024(国土交通省 自動車局)より引用
※大型二種免許所有者は運転免許統計令和4年版(警察庁)より引用

10

4.1 調査結果(公共交通業界が抱える課題)

路線維持の持続可能性について

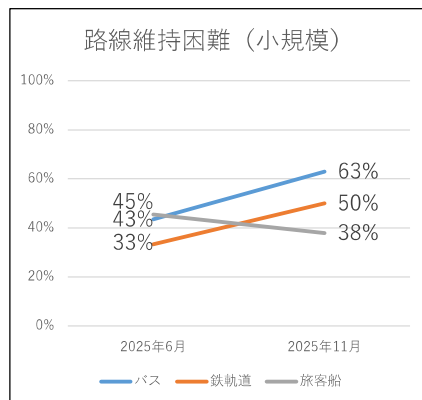
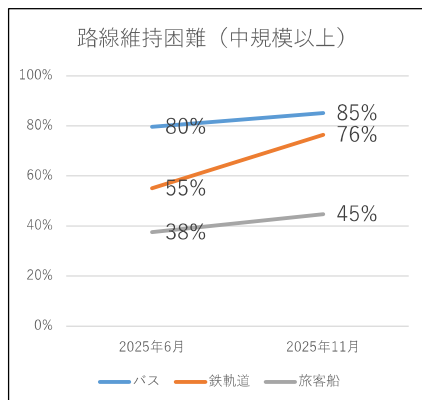


© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

人手不足や高齢化は中規模以上の事業者でより深刻な状況

バス、鉄軌道は、**人手不足や高齢化**が深刻で、25年6月調査から路線維持困難が増加

設問
11



事業者の声

▶2～3年後には70才以上になる社員もあり

▶労働時間の上限規制も始まり、2019年以前よりも困難な状況

▶乗務員の平均年齢が高いため、年平均5名ずつの自然減（定年退職）により今後 10年間で45名減少（全乗務員数の 34%が減少）する見込み。

n数=

2025年6月
2025年11月

中規模以上:バス69、鉄軌道20、旅客船40
中規模以上:バス47、鉄軌道17、旅客船38

小規模:バス23、鉄軌道18、旅客船33
小規模:バス27、鉄軌道14、旅客船29

11

4.2 調査結果(公共交通業界が抱える課題)

路線維持の持続可能性について

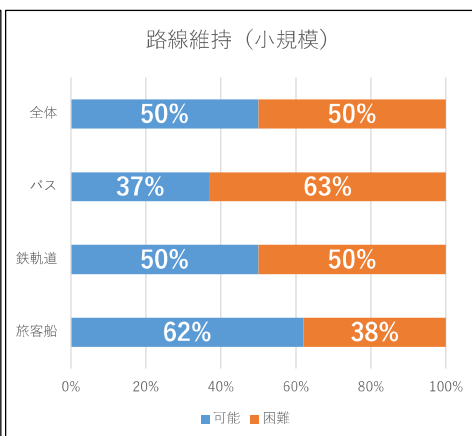
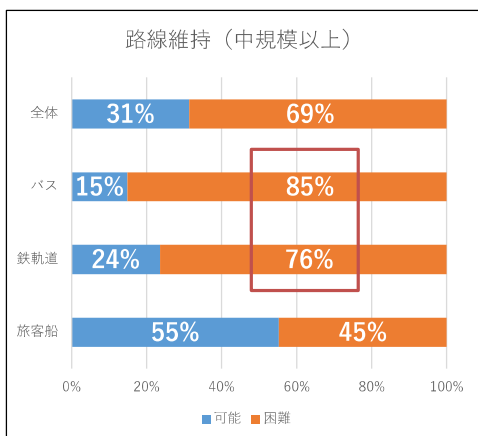


© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

路線維持「困難」はバス、鉄軌道の中規模以上の事業者で顕著

路線維持「困難」はバス8割、鉄軌道7割、旅客船で4割

設問
11



事業者の声

▶若年齢層の割合が少ないため、定期的に採用できないと将来的には運行本数を維持することが困難となる恐れがある

▶船員は全日本海員組合員であるので給与面の不満はないと思われるが、さらに魅力や働き甲斐のある職場環境の創造は必要か？

▶70代後半の船員が半数以上のため

n数=中規模以上:バス47、鉄軌道18、旅客船40 小規模:バス28、鉄軌道14、旅客船29

12

4.3 調査結果(公共交通業界が抱える課題)

路線維持の持続可能性について

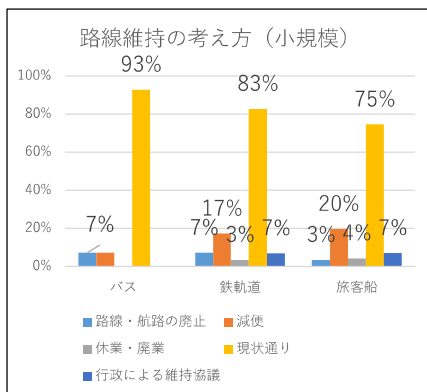
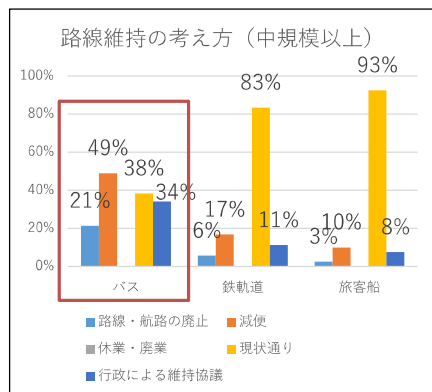


© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

バス事業者では他モードと比べ廃止や減便の考えが目立つ

設問
12

中規模以上のバス事業者では「現状通り」路線維持は4割に留まる



n数=中規模以上:バス47、鉄軌道18、旅客船40 小規模:バス28、鉄軌道14、旅客船29

事業者の声

▶路線廃止を積極的に考えてはいないが、乗務員不足と乗務員の働き方、離職防止の観点ではそのようにせざるを得ないことが考えられる

▶市とは協定を新たに結び、向こう3年間は既存路線を維持するようにしている。一方で一部の赤字補填や車両投資への補助をいただいている。

13

4.4 路線廃止、減便について

路線廃止の実態について

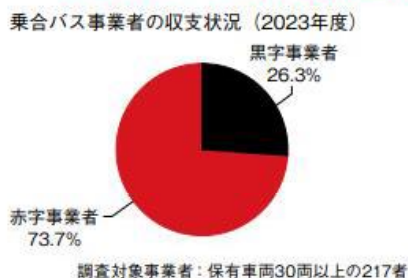


© 2025 Ryobi Group All Rights Reserved.

・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。

第9回
発表内容

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



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

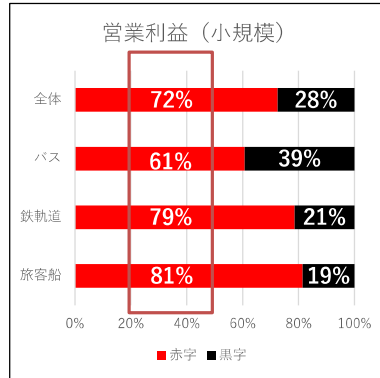
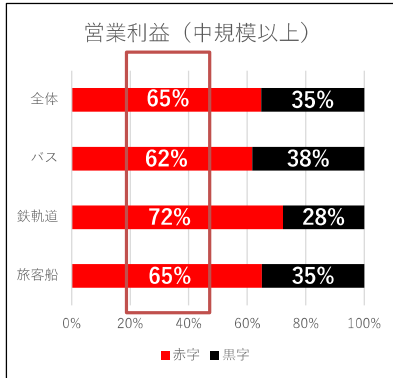
14

5.1 調査結果(公共交通業界が抱える課題)

赤字体質について

© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

公共交通事業の営業利益が**赤字**の事業者はモードにより**6割～8割** 設問 5
小規模な旅客船事業者は**8割**が赤字経営で最も厳しい実態が明らかに



過去の調査結果では赤字の事業者は**9割**と発表していたが、今回調査で経営改善の結果が見えてきた

n数= 中規模以上:バス47、鉄軌道18、旅客船40
小規模:バス28、鉄軌道14、旅客船27

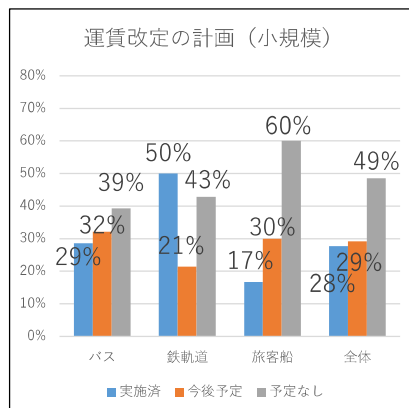
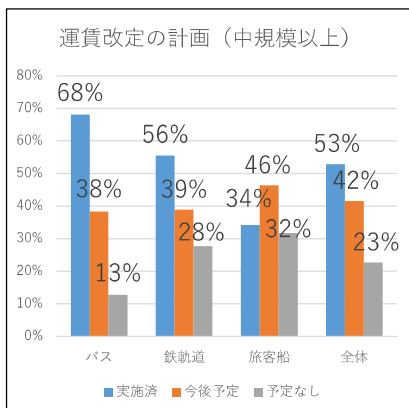
15

6.1 運賃改定について

運賃改定

© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

運賃改定の「近年実施済」および「今後予定」の事業者が増加 設問 7



運賃改定の予定なしの事業者の声

- ▶離島航路であり国や自治体からの補助を勘案し、運賃アップはできない
- ▶既に相当高額な水準にあり、潜在需要開拓が得策
- ▶値上げ分の逸走リスクがある。運賃改定のコストを回収できるかすら不安

値上げできない事情にある事業者の声もあり

n数=中規模以上:バス47、鉄軌道18、旅客船41 小規模:バス28、鉄軌道14、旅客船30

16

6.2 運賃改定について

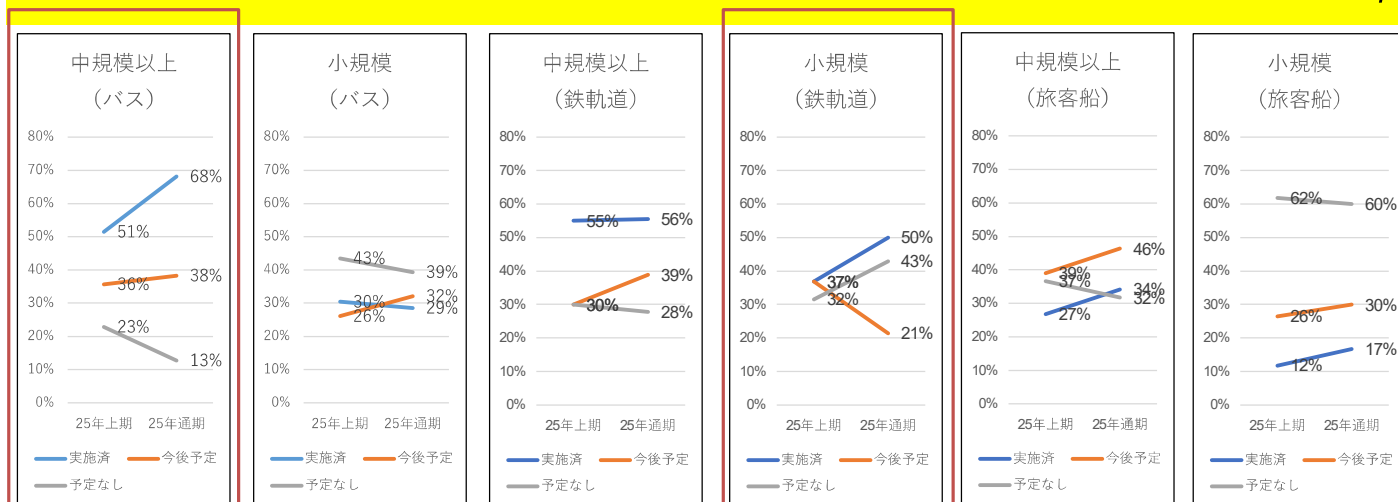
運賃改定



© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

おおむね全てのモードで運賃改定の実施がされた

設問
7



n数

中規模以上:バス25年上期70、バス25年通期47、鉄軌道25年上期20、鉄軌道25年通期18、旅客船25年上期41、旅客船25年通期41
小規模:バス25年上期23、バス25年通期28、鉄軌道25年上期19、鉄軌道25年通期14、旅客船25年上期34、旅客船25年通期30

17

7.1 輸送人員について

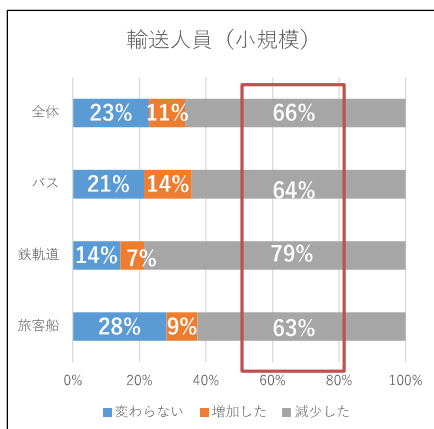
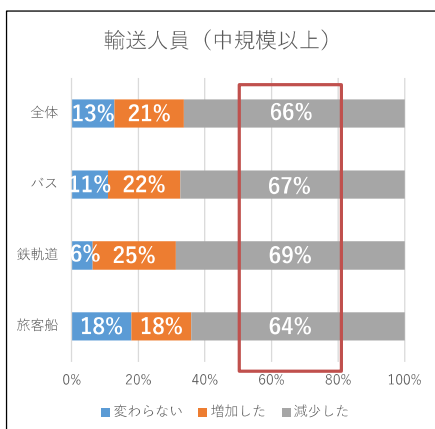
輸送人員と売上金



© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

輸送人員はコロナ禍前と比較し、**6割以上の事業者が回復せず**
一部ではインバウンド需要で増加したとの回答もみられる

設問
2



n数=中規模以上:バス46、鉄軌道16、旅客船39 小規模:バス28、鉄軌道14、旅客船32

事業者の声

- ▶乗合バスからコミュニティバスへの移行をはかる
- ▶需給状況に合わせたダイヤ編成及び運賃改定による平均支払額の上昇。また著しい不採算路線について委託事業化を行った
- ▶島民利用者数の減は進む一方のため一般観光利用客の誘客施策を実施

18

8.1 売上金額について

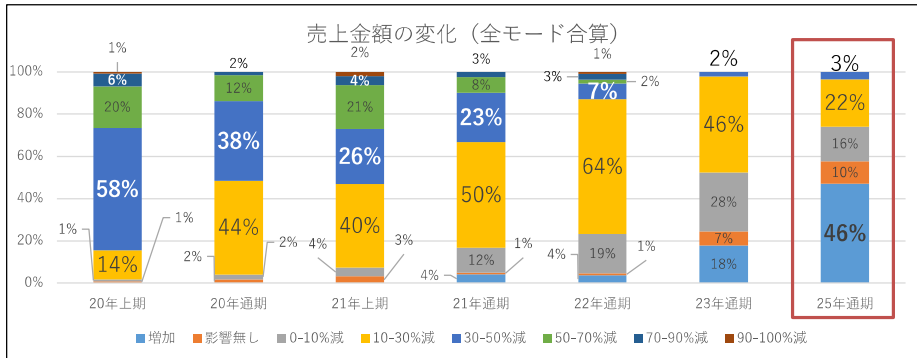
輸送人員と売上金



© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

売上金額はコロナ禍前より**増加**した事業者の割合が**46%**に上昇
コロナ禍前と比較した売上金額の減少率も縮小傾向

設問
3



2019年と比較して売上金が
50%以上減少した事業者は
2020年上期27%→今回0%

2019年と比較して売上金が
30~50%減少した事業者は
2020年上期58%→今回3%

2019年と比較して売上金が
減少した事業者は
2020年上期99%→今回54%

※2020年上期時点で調査対象としていた事業者のみ抽出して作成したグラフのため参考値

n数= 20年上期117、20年通期122、21年上期96、21年通期120、22年通期108、
23年通期90、25年通期87

※25年通期は「減少した」と回答したが減少割合の記入がない会社が2社あるため合計が100%にならない

19

9.1 運賃改定と売上金額について

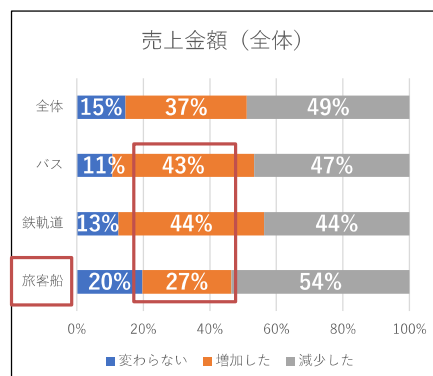
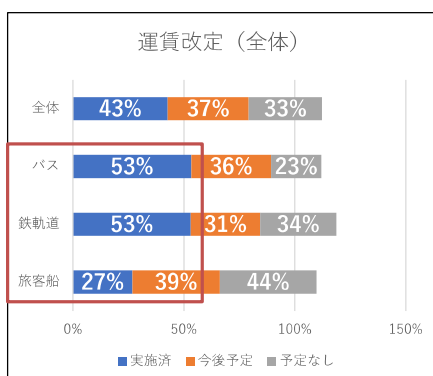
輸送人員と売上金額



© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

旅客船事業者は運賃改定の実施が低調で、売上金の増加も低い

設問3
設問7



バス事業者・鉄軌道事業者の
運賃改定の「実施済」は53%
一方で旅客船事業者は、27%で
半分程度の「実施済」である

バス事業者・鉄軌道事業者は
売上金額が増加した割合が4割を
超えるが、旅客船事業者は、27%
であり、運賃改定の「実施済」との
相関性が見て取れそう

n数=運賃改定:バス75、鉄軌道32、旅客船71 売上金額:バス75、鉄軌道32、旅客船71

20

9.2 輸送人員と売上金について

輸送人員と売上金



© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

運賃改定分の増収が輸送人員減少分の売上減を**一時的**に相殺

①売上金額 = ②輸送人員 × ③運賃単価 + ④運賃外収入



増加した中規模以上の
事業者数
バス53%
鉄軌道56%
旅客船37%



減少した中規模以上の
事業者数
バス67%
鉄軌道69%
旅客船64%



実施済の中規模以上の
事業者数
バス68%
鉄軌道56%
旅客船34%



売上金額の増加に関する
要素ではあるが、主たる
収益源ではないため考慮
しないこととする

輸送人員は減少しているが、運賃改定による増収が上回ったため、売上金額は増加したと分析できる
加えて、**相対的に**運賃改定の実施が少ない旅客船は売上金額が増加したと回答する事業者も少ない
今後も**人口減少**等で輸送人員が減少し続ける予測であり、運賃単価が上昇しなければ**減収**に転じる

21

10.1 DI指標について

DI指標について



© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

公共交通特化型DI指標を公表
公共交通の業況を可視化し、継続的な実態把握を実施予定

比較項目	第10回公共交通経営実態調査	全国中小企業動向調査	日銀短観
調査主体	(一財)地域公共交通総合研究所	日本政策金融公庫	日本銀行調査統計局
公共交通に関連する 調査対象・範囲	バス・鉄軌道・旅客船	小企業:道路旅客 中小企業:運送業 中小企業:水運業	運輸・郵便
細分化・DI算出	モード別DI算出が可能	モード別算出不可	業種集約
企業規模区分の基準	車両台数・事業形態・総トン数	従業員数	資本金
小企業の定義	バス30台未満／鉄軌道:三セク等／船 100t未満	(日本政策金融公庫で取引のある会社で) 従業員20人未満	対象外
中小企業等の定義	バス30台以上／JR・民鉄等／船100t以 上	(日本政策金融公庫で取引のある会社で) 従業員20人以上	中小:2千万～1億円 中堅:1～10億円 大企業:10億円以上
回答企業規模構成	小16.9%・中小17.6%	小62.4%・中小35.4%	中小以上99.4%
業況DIの主な特徴	公共交通特有の実態を詳細把握	小規模中心の景況感を反映	高回答率で方向性把握に優れる
解釈上の留意点	公共交通事業者を母数とする限定的な サンプル	交通モード差は把握不可	小規模事業者は反映されない

22

10.2 DI指標について

現在の業況判断DI



© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

公共交通の業況は悪いと判断。小規模事業者は特に厳しい状況

設問
4

現在の業況判断DI = (非常に良い + (良い × 0.5)) - ((悪い × 0.5) + 非常に悪い) / 回答事業者数 × 100

	中規模以上	小規模
バス	▲17	▲20
鉄軌道	▲28	▲36
旅客船	▲7	▲28

参考
※ただし統計の単純比較はできない

全国中小企業動向調査
2026年1月29日公表
「小企業道路旅客:0」
「中小企業運送業:13.7」
「中小企業水運業:4.5」

日銀短観
25年12月15日公表
「運輸・郵便:実績19」

23

10.3 DI指標について

6か月後の業況判断DI



© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

6か月後の業況は今より「やや上向く」予想
ただし、良い業況とは言えず

設問
4

6か月後の業況判断DI = (非常に良い + (良い × 0.5)) - ((悪い × 0.5) + 非常に悪い) / 回答事業者数 × 100

	中規模以上	小規模
バス	▲10 (▲17)	▲17 (▲20)
鉄軌道	▲32 (▲28)	▲29 (▲36)
旅客船	▲1 (▲7)	▲20 (▲28)

※()内の数値は現在の業況判断DIの数値

参考
※ただし統計の単純比較はできない

全国中小企業動向調査
2026年1月29日公表
「小企業道路旅客:0」
「中小企業運送業:13.7」
「中小企業水運業:4.5」

日銀短観
25年12月15日公表
「運輸・郵便:実績19」

24

10.4 DI指標について

総合した資金繰り判断DI



© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

資金繰り判断DIは中規模以上の事業者はプラス値で比較的良好

設問
8

資金繰り判断DI = (非常に良い + (良い × 0.5)) - ((悪い × 0.5) + 非常に悪い) / 回答事業者数 × 100

	中規模以上	小規模
バス	25	11
鉄軌道	0	7
旅客船	19	▲2

参考
※ただし統計の単純比較はできない

全国中小企業動向調査
2026年1月29日公表
「小企業道路旅客:0」
「中小企業運送業:6.3」
「中小企業水運業:5.8」

日銀短観
25年12月15日公表
「運輸・郵便:5」

25

10.5 DI指標について

従業員過不足判断DI



© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

従業員の過不足判断DIはマイナス値が大きく、極めて深刻

設問
9

従業員過不足判断DI = (過剰 - 不足) / 回答事業者数 × 100

	中規模以上	小規模
バス	▲83	▲82
鉄軌道	▲89	▲86
旅客船	▲56	▲60

参考
※ただし統計の単純比較はできない

全国中小企業動向調査
2026年1月29日公表
経営上の問題点(求人難)
「小企業道路旅客:39.1」

前年同期比従業員の増減
「中小企業運送業:10.8」
「中小企業水運業:15.7」

日銀短観
25年12月15日公表
「運輸・郵便:▲59」

26

11.1 事業者の生の声の定量化

経営リスクの認識について



© 2026 Ryobi Group All Rights

回答事業者184件分の生の声を定量化
「生の声**4,743件**が浮かび上がった、地域交通の“課題”」

AIによる分類分けの結果

順位	分類	件数
1位	人手不足	220
2位	財源・補助	184
3位	運賃・認可	175
4位	ダイヤ/減便/廃止	132
5位	外部連携	117

順位	分類	件数
6位	老朽化・更新	108
7位	DX/IT	101
8位	インバウンド/観光	69
9位	燃料・動力費	62
10位	待遇・賃金	59

27

11.2 事業者の生の声の定量化

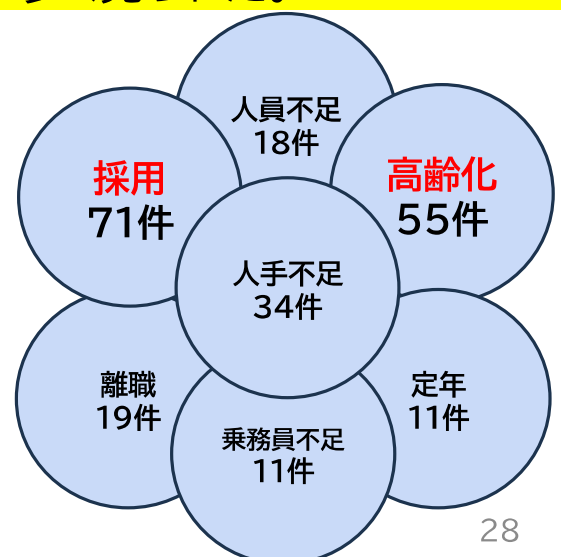
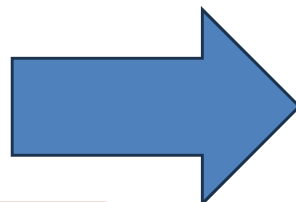
経営リスクの認識について



© 2026 Ryobi Group All Rights

1位人手不足220件の基となったキーワードの内訳(上位7つを記載)
採用や**高齢化**についての記載が多く見られた。

順位	分類	件数
1位	人手不足	220



・いま現場で最も深刻に感じられている課題は“人手不足”
・人手不足の経営課題の中でも**採用**や**高齢化**について対応を迫られている様子が窺える

28

11.3 事業者の生の声の定量化

経営リスクの認識について

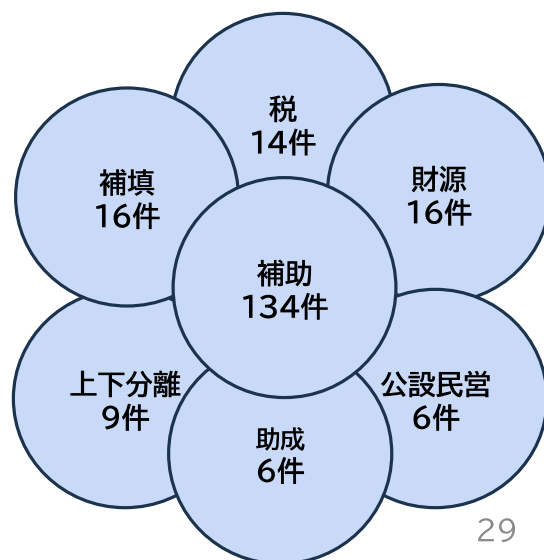


© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.

2位財源・補助184件の基となったキーワードの内訳(上位7つを記載)

順位	分類	件数
2位	財源・補助	184

・公共交通を維持するための財源・補助を求める声が事業者の生の声から多数見られる
・公共交通を維持するための抜本的改革が求められている



第10回公共交通経営実態調査資料について



© 2026 Ryobi Group All Rights Reserved.



<https://x.gd/fgX90>

- ①第10回公共交通経営実態調査 理事長メッセージ
- ②第10回公共交通経営実態調査 報告書
- ③第10回公共交通経営実態調査 記者会見_映写資料

上記よりダウンロードできますので、ご活用ください