

公共交通事業者の事業ポートフォリオに関する基礎調査 業務報告書

2023年3月

国土交通省九州運輸局



目次

1.調査の概要	 P3
2.九州運輸局管内の交通事業者の経営状況	 P7
(1) 財務諸表調査結果	 P7
(2) アンケート調査結果	 P36
(3) ヒアリング調査結果	 P42
3.分析・提言	 P45

1.調査の概要

1.調査の概要

2.九州運輸局管内の交通事業者の経営状況

(1) 財務諸表調査結果

(2) アンケート調査結果

(3) ヒアリング調査結果

3. 分析・提言

1.調査の概要 調査の背景及び目的

【背景】

- ▶ 我が国の交通事業はこれまで、高度経済成長を背景とした事業者の**独立採算による自助型の経営構造**により成り立っていたが、近年は利用者の減少によってこの構造が限界を迎えつつあったところ、令和2年度からの新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を受け、公共交通利用者は軒並み激減した。
- ▶ 国土交通省では令和2年度第2次補正予算で約138億円、第3次補正予算で約305億円を計上し、**事業者への感染症防止対策の強化等に対する支援**が行われたほか、**各自治体でも新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金**を活用した交通事業者への支援の取組みが行われたが、依然として**交通事業者の経営は極めて厳しい状況**である。
- ▶ 一方で、令和2年の地域公共交通活性化再生法改正により地方公共団体を中心に地域公共交通のマスタープランである「**地域公共交通計画**」の策定が**努力義務化**された。また、**独占禁止法特例法の成立により路線バス事業者同士の共同経営が解禁**され、九州においても熊本地域や長崎地域における路線バス事業に関する**共同経営計画が認可**されるなど、「**競争から協調へ**」という**パラダイムシフト**も始まっている。
- ▶ しかし、このような**パラダイムシフトの浸透及びその効果の発現には中長期の期間を要する**。この間にも、前述の事業者独立採算の限界により、地域間幹線系統や地域内フィーダー系統の赤字に対する国庫補助などの行政負担は高止まりのまま、交通事業者の経営状況が悪化している事例も多く、地方部を中心に事業者の経営破綻、財政負担の増加そして「**交通崩壊**」の発生を招く**事態が現実味**を帯びてきている。
- ▶ このため、人口減少・過疎化に加えコロナ禍という厳しい経営環境において、**交通事業者の経営分析により現状を正しく把握し、地域において必要な対応策を検討**することが、公共交通の維持・確保のために不可欠である。

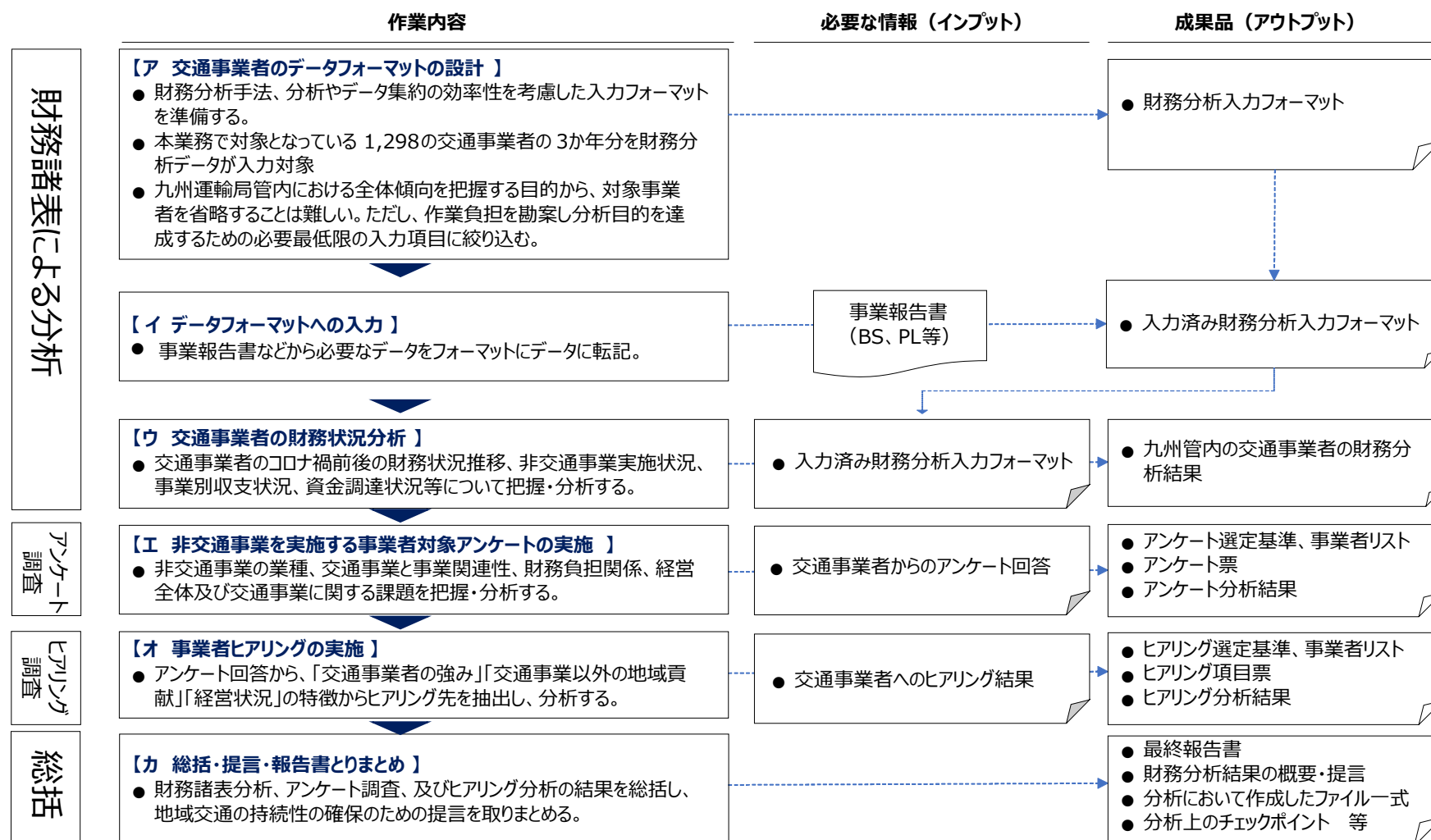
1.調査の概要 調査の背景及び目的

【目的】

- ▶ 交通・非交通の両方を担う交通事業者が交通事業を担うメリットには、交通事業を継続することによる非交通事業への**経済的な波及効果、保有財産価値の維持・向上**が考えられる。また、交通は**住民生活や地域経済の発展を支える社会基盤**であるため、これをエッセンシャルサービスとして交通事業者が担うことは、**医療・福祉、教育、経済など行政課題への対処**という意味でも不可欠である。
- ▶ しかし、交通事業単独では独立採算が達成できず、非交通事業によって獲得した利益の多くが内部補助の財源として**交通事業の赤字に補填**されている。交通事業のメリットを上回るような負担が継続すれば、民間の交通事業者から見ると、**交通事業は経営を圧迫する不採算事業**として捉えられる懸念が増大していくこととなる。特に、新型コロナウイルス感染拡大の影響は、以上のような構造に拍車をかける結果をもたらしている。
- ▶ その一方、交通事業は地域において公共性の高いサービスを提供していること、また、国の許認可等管理のもとで実施される事業であるため各種調整に負担を要することもあり、**事業者の一存のみで撤退の判断を下すことのハードルが高く**、その間にも交通事業者の財政的体力が蝕まれ、最悪の場合、**調整がつかないままの突然の倒産といった事態**になることも考えられる。また、交通事業者は交通事業のみを専属的に行っているわけではなく、非交通事業も合わせて行う場合も少なくない。近年では感染症の蔓延や物価上昇といった外部環境の変化も著しいため、非交通事業の収益悪化によって交通事業者の事業全体が運営困難になるリスクもある。実際、九州運輸局管内では、平成30年に非交通事業収益の収益悪化によって交通事業も含めて破産となり、一定期間交通不便を招いた事例がある。
- ▶ すなわち、持続可能な地域公共交通の実現のためには、その担い手である交通事業者の交通事業が持続可能性を帯びているかという点に加え、非交通事業の収益状況にも目を配る必要がある。
- ▶ このような理解のもと、**交通事業と非交通事業からなる事業ポートフォリオに着目して九州管内における交通事業者の経営実態や全体傾向を把握**し、地域交通の持続性確保やネットワーク最適化、交通事業者の経営実態と公共的な負担に相応しい支援のあり方等に関する定量的な政策検討にあたっての**エビデンスとなるような分析**を行うことが本業務の目的である。

1.調査の概要 調査の流れ、概要

- ▶ 本調査では、九州運輸局が所管する各種交通事業者（乗合バス事業者は保有車両数30台未満、一般乗用事業者は保有車両数100台未満に限る。）が令和元年度から令和3年度に提出した事業報告書に基づく財務分析を実施し、必要な定性情報について**事業者へのアンケート及びヒアリング**により入手した。



2.九州運輸局管内の交通事業者の経営状況

(1) 財務諸表調査結果

1. 調査の概要

2. 九州運輸局管内の交通事業者の経営状況

(1) 財務諸表調査結果

(2) アンケート調査結果

(3) ヒアリング調査結果

3. 分析・提言

(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-1 財務諸表調査の概要

- ▶ 九州運輸局が所管する各種交通事業者について、以下の視点で分析を行っている。
- ▶ なお、事業報告書に記載された財務データに不完全、もしくは不整合なものが含まれている場合には、分析対象からは除外している。

【交通事業者の「交通事業」に関する交通分野別の収支率の特徴やコロナ禍の影響等】

	項目	ねらい
(1)	交通事業における交通分野別の ①売上高 ②営業損益・営業利益率 ③営業赤字・黒字の事業者数	一般乗合、一般貸切、一般乗用、鉄軌道、航路といった交通モード別の収支の特徴を明らかにし、九州全域における交通事業の経営状況に関する全体傾向を定量的に把握する
(2)	(1)に関する直近3年間の経年比較	令和元年度と令和2年度、令和2年度と令和3年度の比較によって、コロナ禍による収益性低下と、その後の需要回復状況を明らかにし、コロナ禍の影響を定量的に把握する
(3)	(1)に関する事業者規模別比較	事業者規模ごとの比較により、交通事業者の経営規模による収益性の違いを定量的に把握する
(4)	(1)に関する県別比較	事業者の本社が所在する県ごとの比較により、交通事業者の立地地域による収益性の違いを定量的に把握する

(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-1 財務諸表調査の概要

【交通事業者の「非交通事業」に関する事業の種類、交通事業との関連、コロナ禍の影響等】

	項目	ねらい
(1)	事業者の営業収益全体に占める交通事業と非交通事業の割合	「非交通事業」に関する事業の種類、交通事業との関連として、交通事業者における非交通事業への収益依存度を明らかにし、九州全域における交通事業者の経営状況に関する全体傾向を定量的に把握する。
(2)	分野別損益内訳	「非交通事業」に関する事業の業種、交通事業との関連として、交通事業者におけるすべての事業分野による損益構造を明らかにし、九州全域における交通事業者の経営状況に関する全体傾向を定量的に把握する。
(3)	交通事業と非交通事業の損益における相関関係	「非交通事業」に関する事業の業種、交通事業との関連として、各分野の移動需要との関係を明らかにし、九州全域における交通事業者の経営状況に関する全体傾向を定量的に把握する。
(4)	交通事業と非交通事業を合算後の ①売上高 ②営業損益・営業利益率 ③営業赤字・黒字の事業者数	「非交通事業」に関する事業の業種、交通事業との関連として、交通事業と非交通事業との内部補助の状況を明らかにし、九州全域における交通事業者の経営状況に関する全体傾向を定量的に把握する。

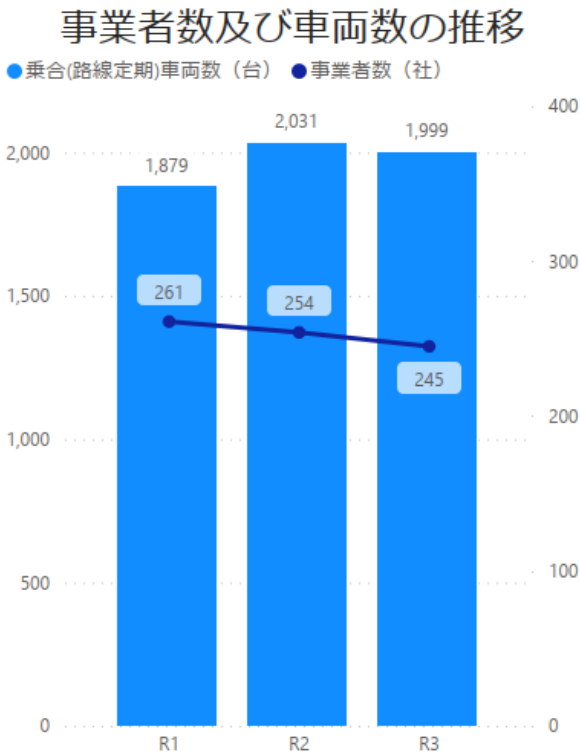
【交通事業者の資金調達の方法】

	項目	ねらい
(1)	自己資本比率	交通事業者における借入金等への依存度を明らかにし、九州全域における交通事業者の資金調達方法に関する全体傾向を把握する。

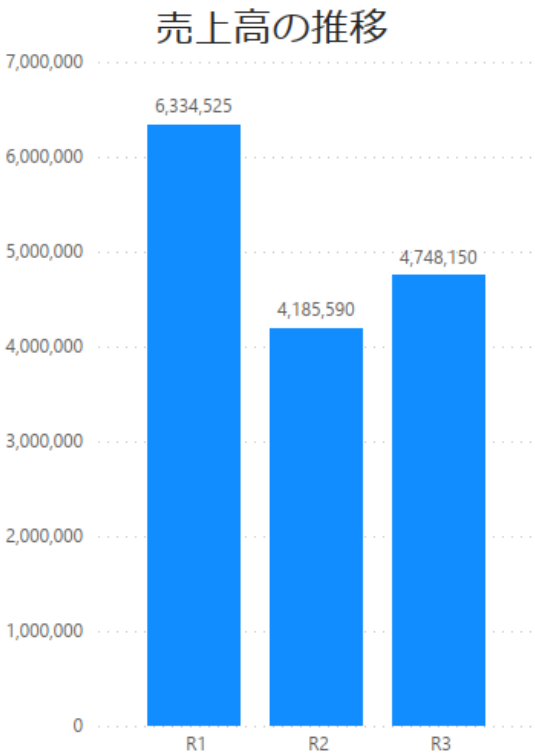
(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-2-1.一般乗合事業 事業者の概要

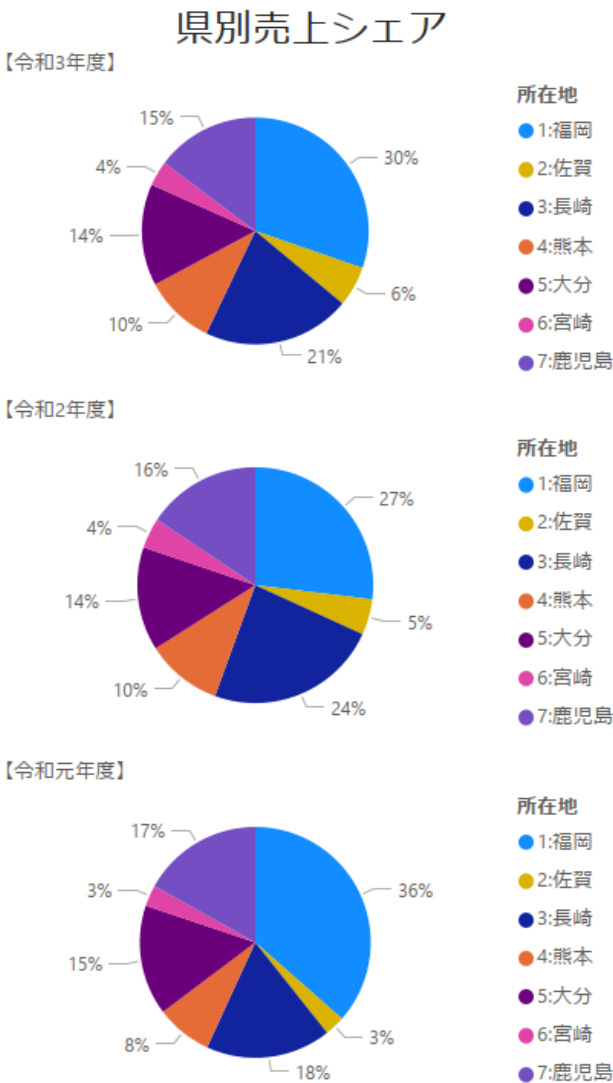
一般乗合事業はコロナ禍の影響が大きく、令和元年度から令和2年度にかけて大幅に売上高が減少している。



所在地	R1	R2	R3
1:福岡	252	297	304
2:佐賀	243	300	326
3:長崎	211	191	219
4:熊本	556	612	487
5:大分	254	292	280
6:宮崎	43	35	61
7:鹿児島	320	304	322
合計	1,879	2,031	1,999



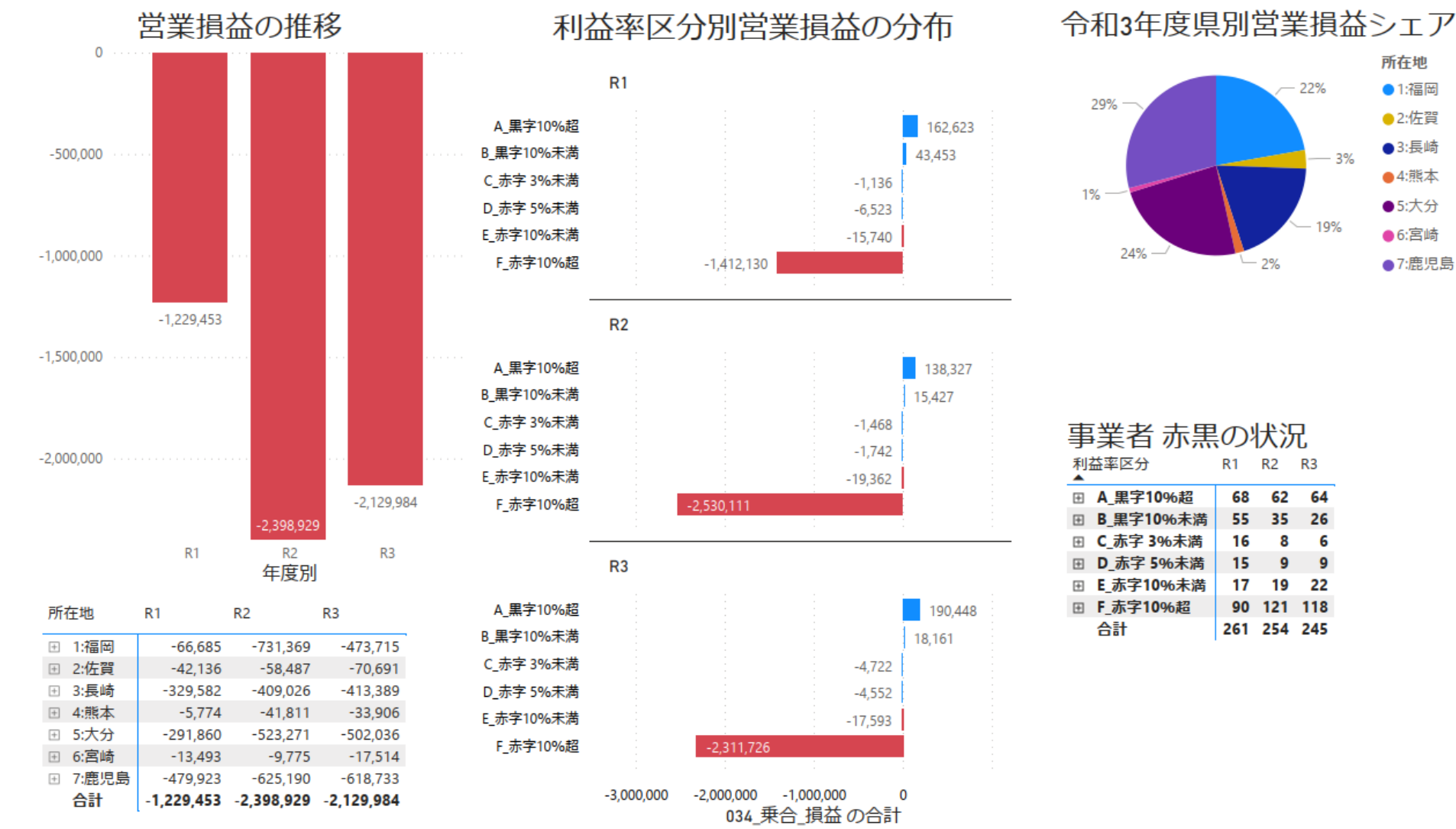
所在地	R1	R2	R3
1:福岡	2,311,798	1,127,131	1,438,803
2:佐賀	178,856	205,403	272,395
3:長崎	1,110,367	992,231	999,691
4:熊本	499,008	437,779	479,668
5:大分	976,998	594,025	687,882
6:宮崎	187,925	174,527	169,140
7:鹿児島	1,069,573	654,494	700,571
合計	6,334,525	4,185,590	4,748,150



(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-2-2.一般乗合事業 損益の状況

コロナ禍以前から一般乗合事業は赤字であり、コロナ禍により赤字幅が広がっている。
一方で、コロナ前後に関わらず継続して営業黒字を獲得している事業者がいるが、黒字規模は小さい。



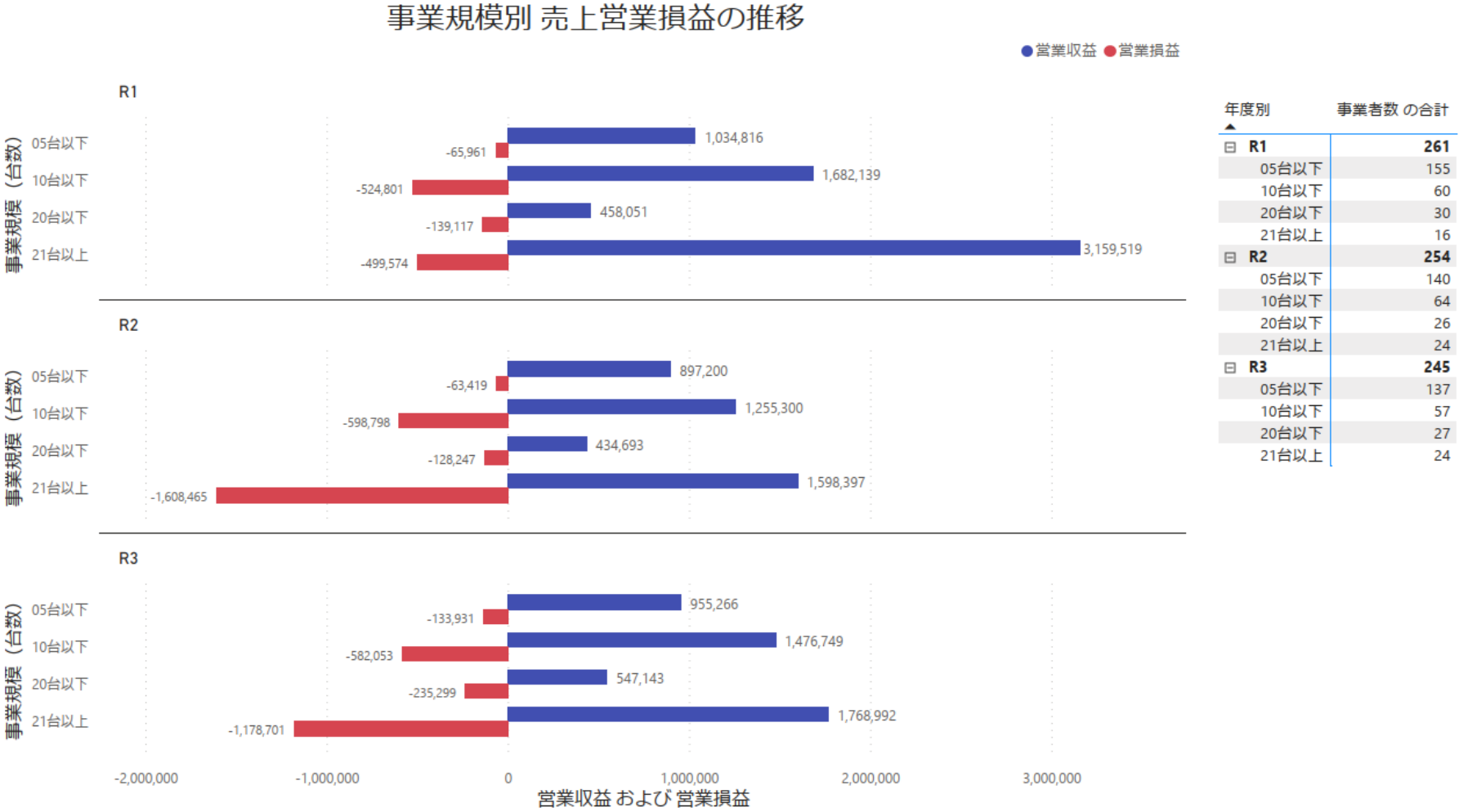
所在地

所在地	R1	R2	R3
1:福岡	-66,685	-731,369	-473,715
2:佐賀	-42,136	-58,487	-70,691
3:長崎	-329,582	-409,026	-413,389
4:熊本	-5,774	-41,811	-33,906
5:大分	-291,860	-523,271	-502,036
6:宮崎	-13,493	-9,775	-17,514
7:鹿児島	-479,923	-625,190	-618,733
合計	-1,229,453	-2,398,929	-2,129,984

(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-2-3.一般乗合事業 事業規模ごとの収益・損益の状況

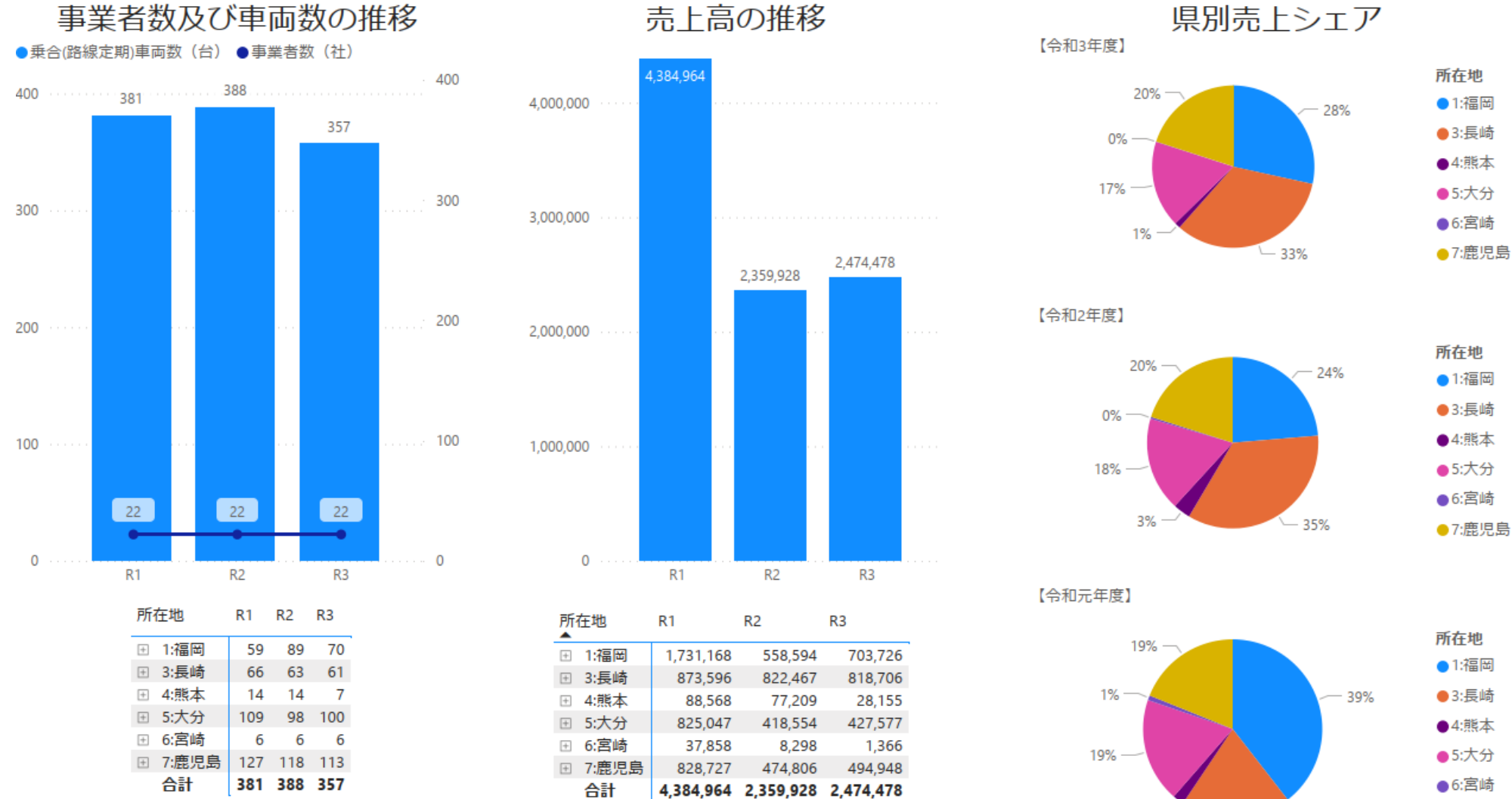
コロナ禍の影響は、事業規模（車両数）が大きいほど深刻な影響を受けている。車両台数21台以上の事業者については、令和元年度から令和2年度は売上額が50%弱減少し、赤字額は300%超増加している。ただし、令和2年度から3年度にかけて売上高の改善は見られないが、赤字額は大幅に圧縮している。



(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-2-4-1.一般乗合事業（路線定期運行事業者） 事業者の概要

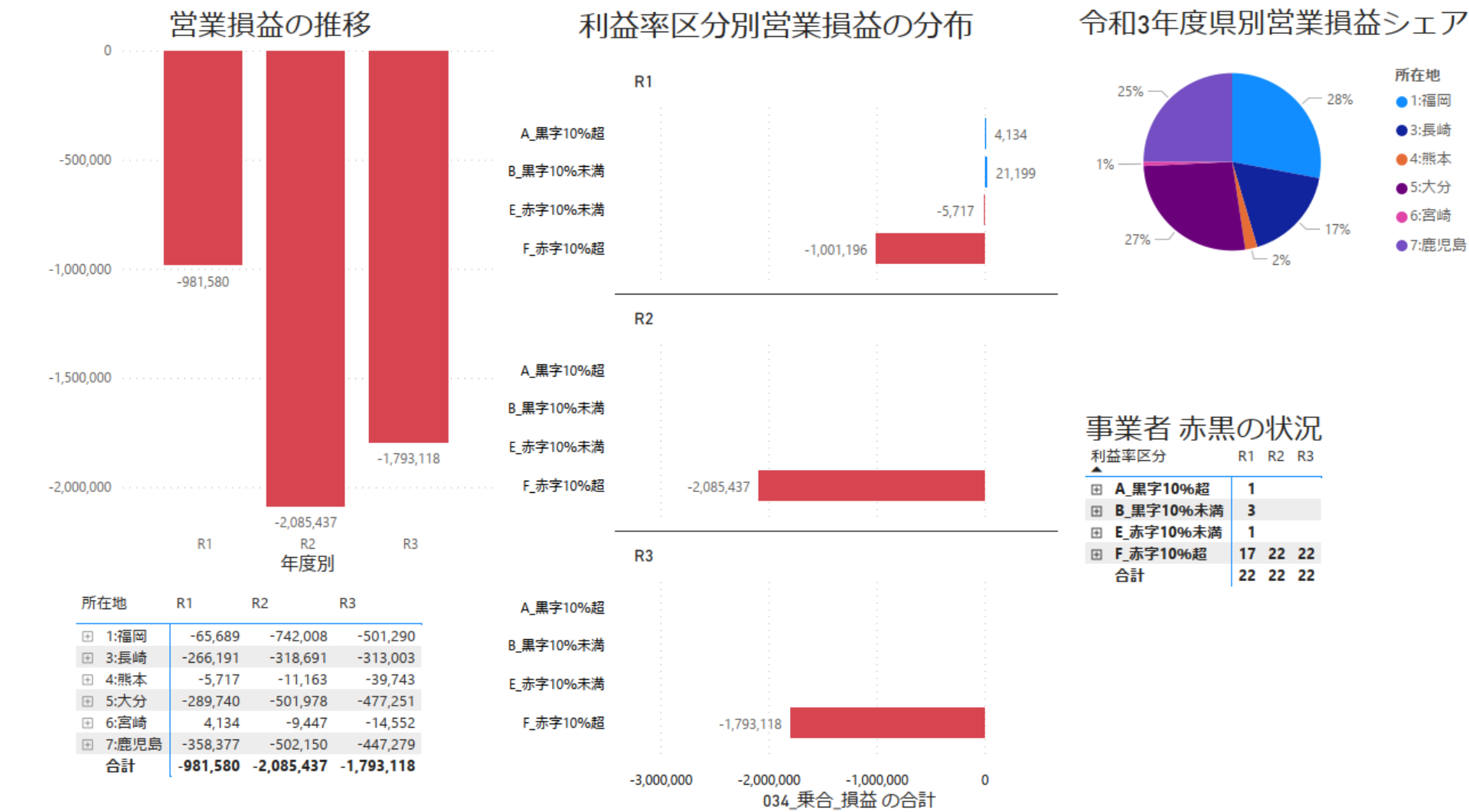
一般乗合事業はコロナ禍の影響が大きく、令和元年度から令和2年度にかけて大幅に売上高が減少している。
令和3年度については福岡県で回復基調にあるものの、その他地域での回復は見られない。



(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-2-4-2.一般乗合事業（路線定期事業者） 損益の状況

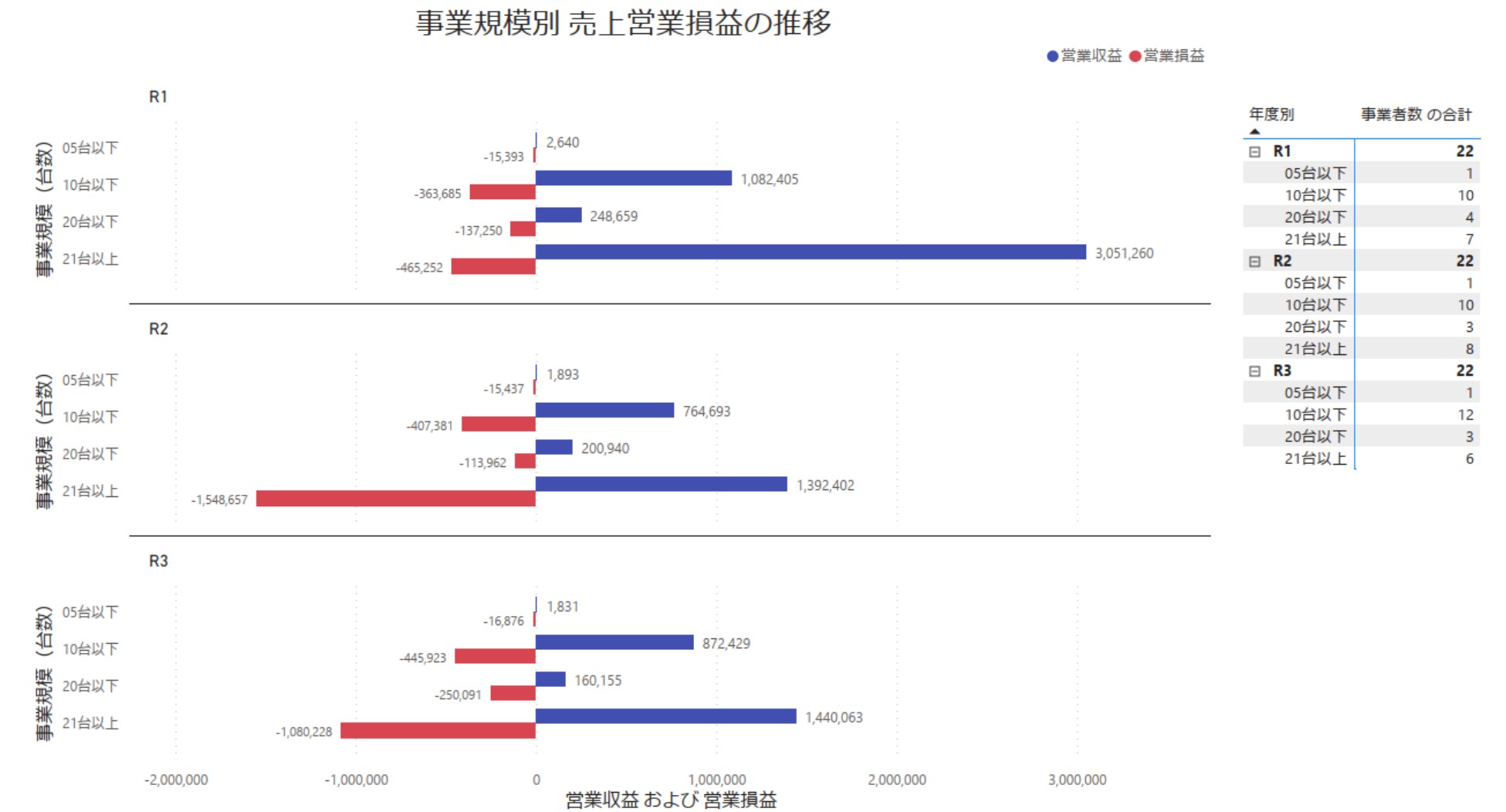
コロナ禍以前から路線定期事業は赤字であり、コロナ禍により2倍以上に赤字幅が広がっている。令和3年度では、分析の対象となったすべての事業者で営業赤字率10%を超えている。



(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-2-4-3.一般乗合事業（路線定期事業者） 事業規模ごとの収益・損益の状況

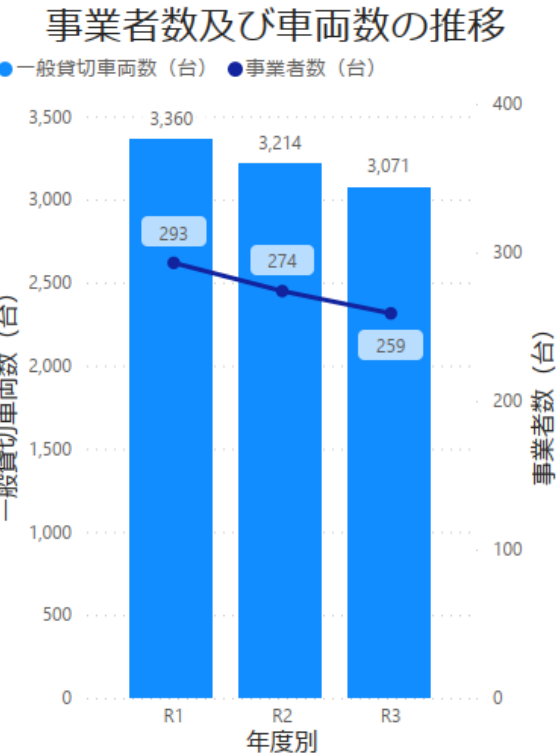
コロナ禍の影響は、事業規模（車両数）が大きいほど深刻な影響を受けている。令和元年度から令和2年度は売上が50%超減少し、赤字額は300%超増加している。



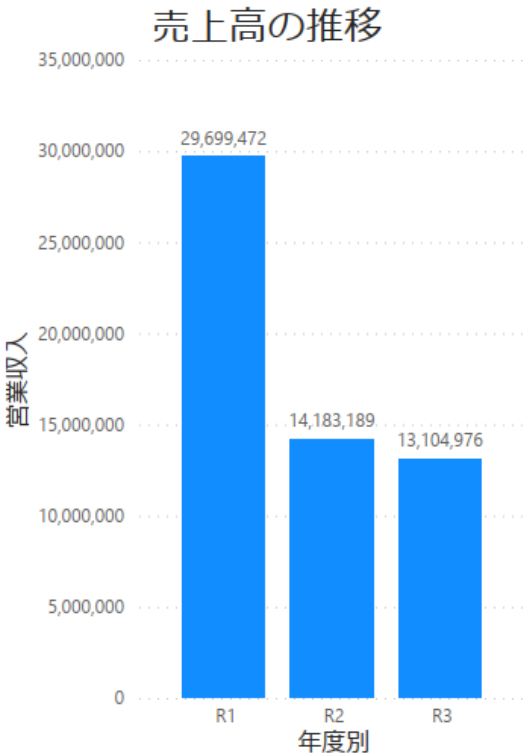
(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-3-1.一般貸切事業 事業者の概要

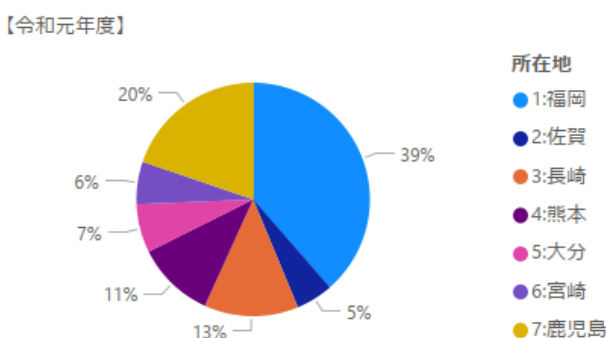
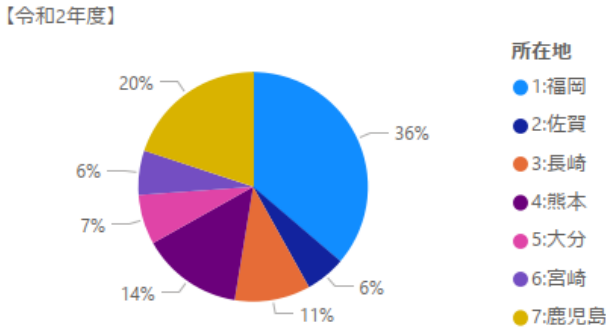
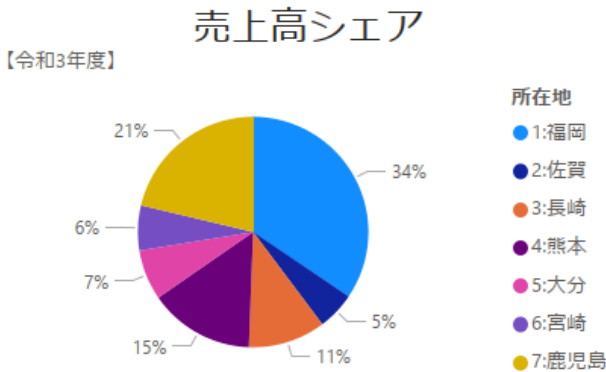
コロナ禍が一般貸切事業に与えた影響は大きく、令和元年度から令和2年度にかけてほとんどの県で売上高は半減している。令和3年度においても回復基調にはなっていない。また、業績悪化の影響もあり、事業者数及び車両数も減少している。



所在地	R1	R2	R3
1:福岡	1,026	966	925
2:佐賀	171	200	159
3:長崎	453	409	397
4:熊本	468	442	432
5:大分	185	187	182
6:宮崎	263	240	228
7:鹿児島	794	770	748
合計	3,360	3,214	3,071



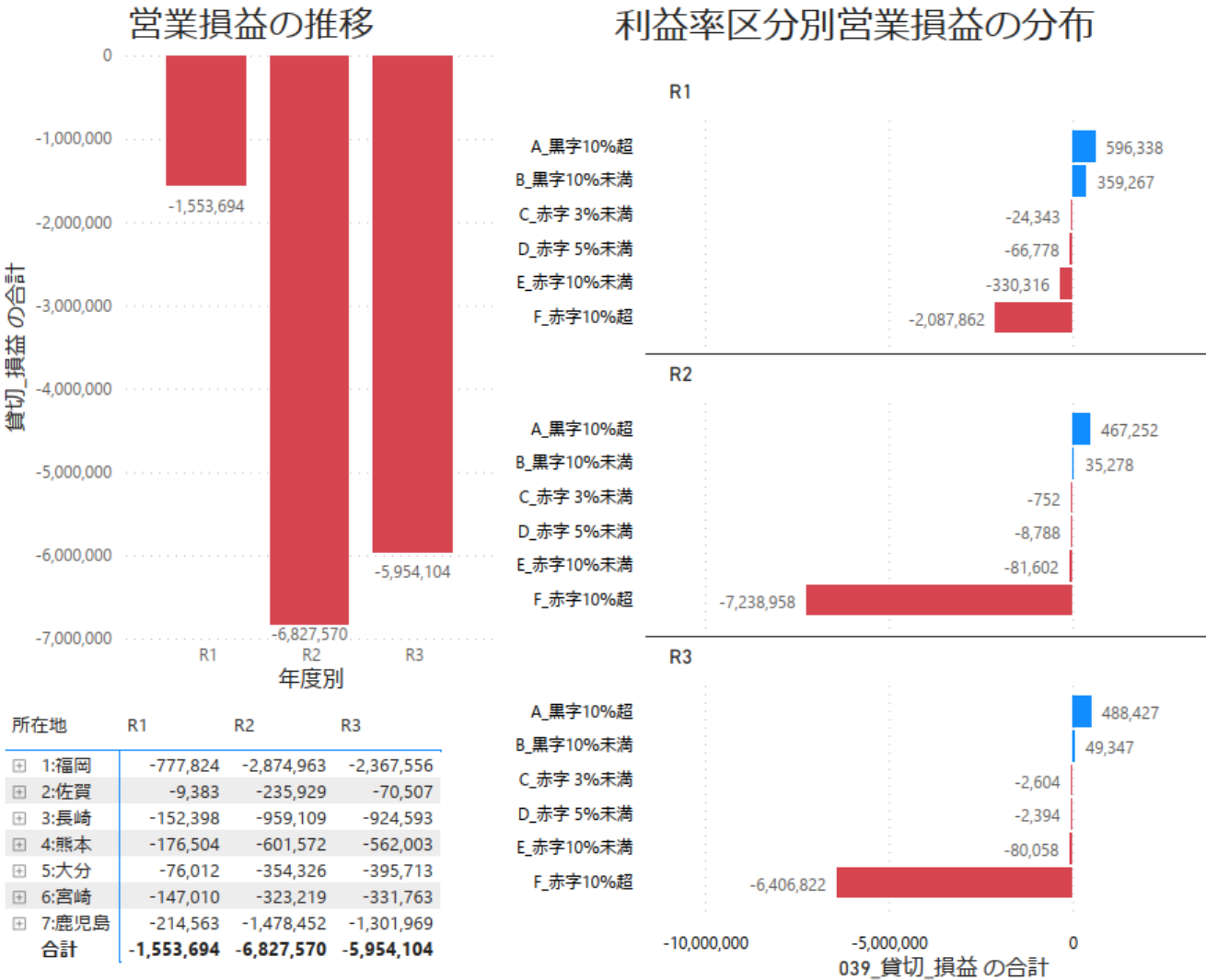
所在地	R1	R2	R3
1:福岡	11,457,494	5,138,520	4,513,010
2:佐賀	1,532,100	806,642	697,514
3:長崎	3,875,297	1,513,974	1,419,841
4:熊本	3,218,175	2,021,523	1,935,625
5:大分	1,998,500	995,591	926,166
6:宮崎	1,747,721	885,899	823,918
7:鹿児島	5,870,185	2,821,040	2,788,902
合計	29,699,472	14,183,189	13,104,976



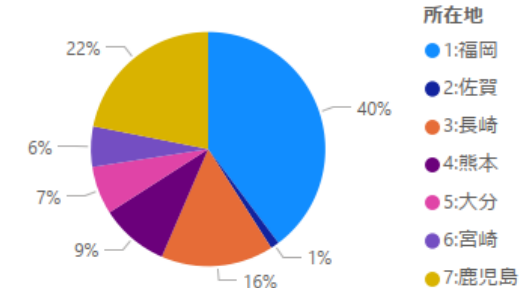
(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-3-2.一般貸切事業 損益の状況

コロナ禍以前から一般貸切事業においては赤字の事業者が多い。堅調に黒字を確保している事業者もいるが、コロナ禍以降は赤字事業者が大幅に増え、赤字総額も増加している。



令和3年度県別営業損益シェア



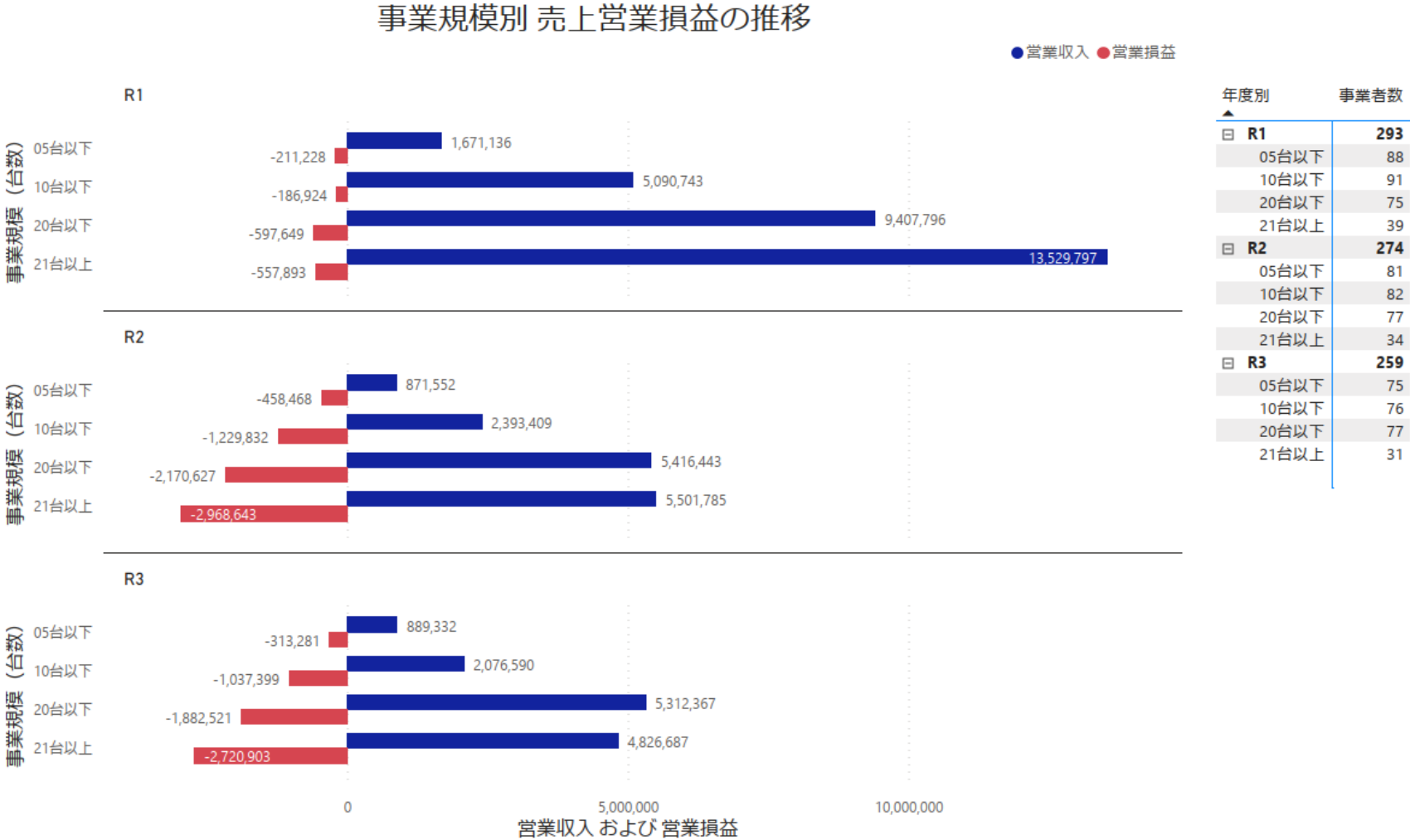
事業者 赤黒の状況

貸切_利益率区分	R1	R2	R3
A_黒字10%超	52	24	30
B_黒字10%未満	75	23	19
C_赤字 3%未満	22	3	2
D_赤字 5%未満	15	3	4
E_赤字10%未満	30	14	16
F_赤字10%超	99	207	188
合計	293	274	259

(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-3-3.一般貸切事業 事業規模ごとの収益・損益の状況

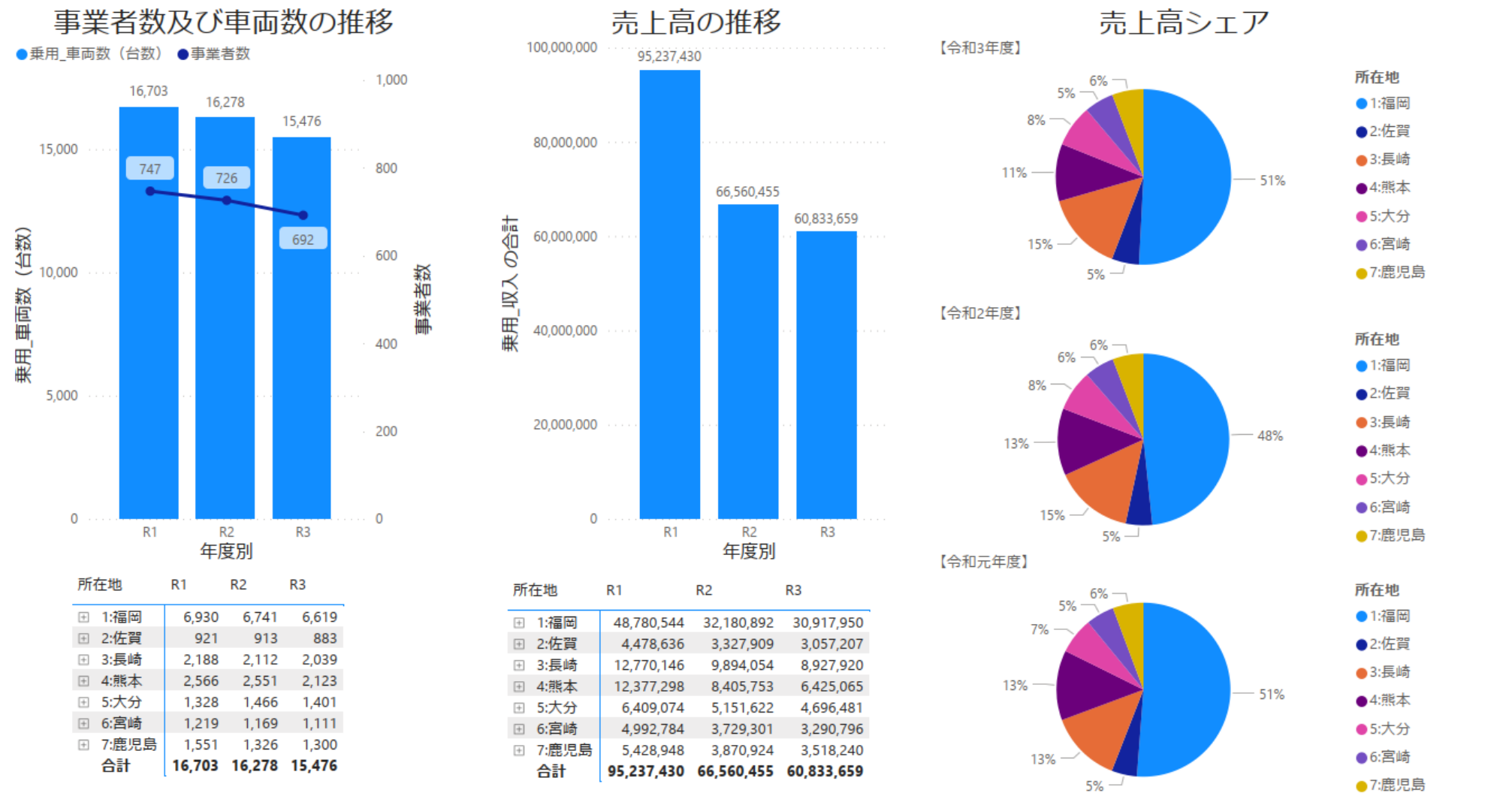
事業規模が大きい事業者ほど、コロナ禍による売上減少幅が大きい。
コロナ禍前の令和元年度では事業規模に関わらず赤字は同水準である。事業規模の大きな事業者ほど収益性が低いため、コ
ロナ禍による売上減少により、赤字幅が大きくなっていることがうかがえる。



(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-4-1.一般乗用事業 事業者の概要

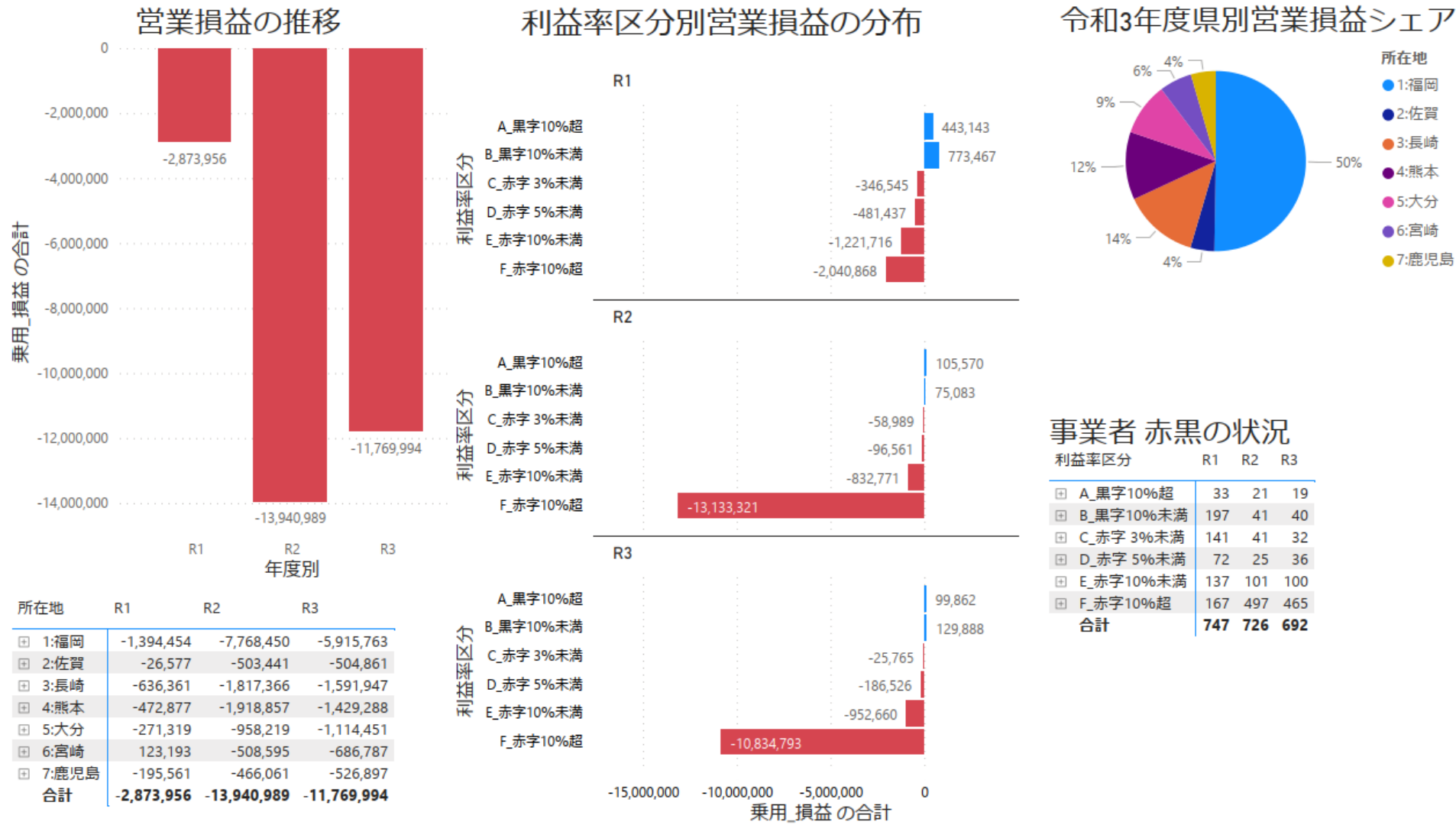
コロナ禍が一般乗用事業に与えた影響は大きく、令和元年度から令和2年度にかけていずれの県でも売上高は2割強減少している。令和3年度においても回復基調にはなっていない。また、業績悪化の影響もあり、事業者数及び車両数も減少している。



(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-4-2.一般乗用事業 損益の状況

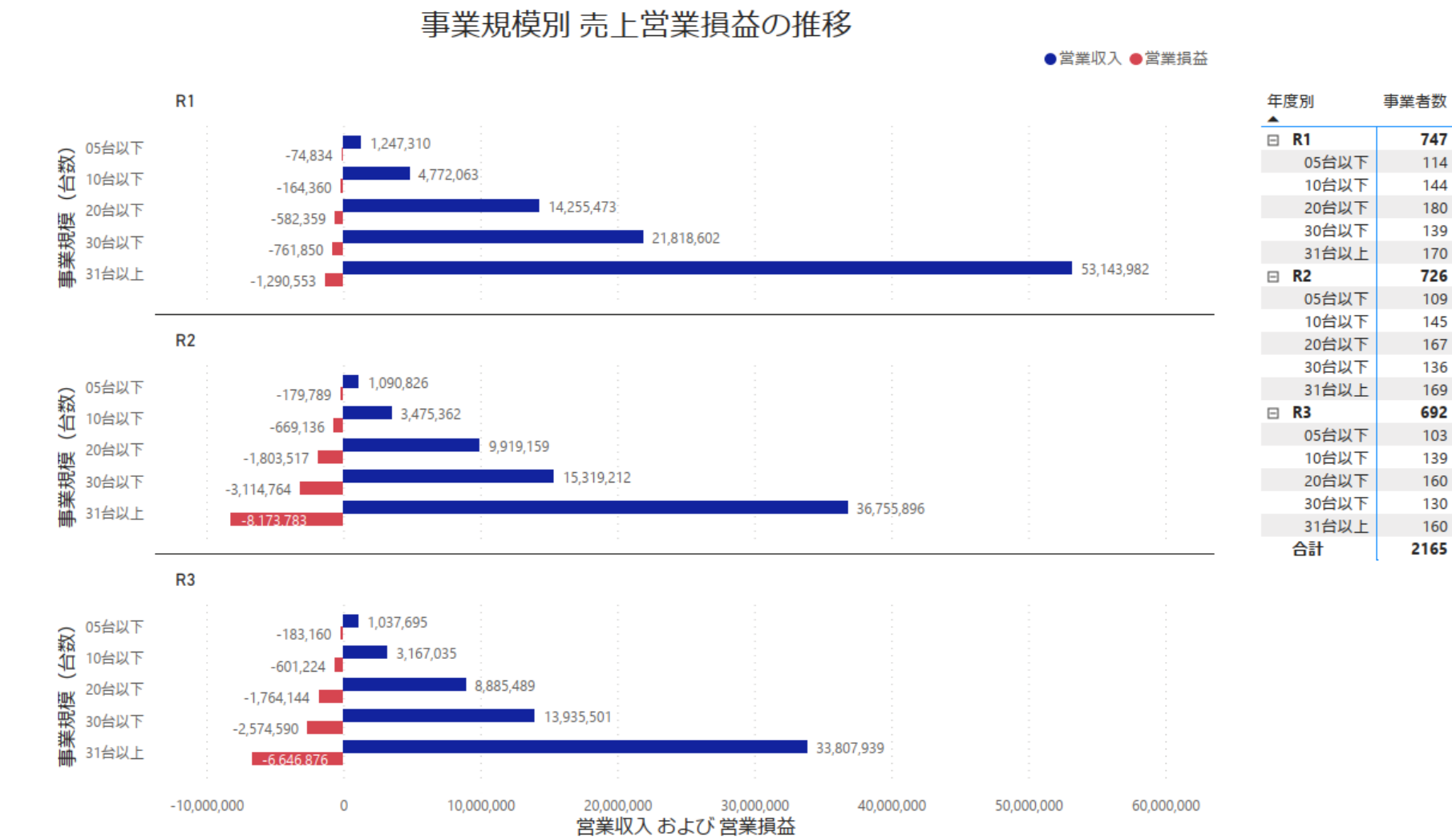
コロナ禍により、一般乗用事業での黒字を獲得していた事業者数・営業利益総額も大きく減少し、営業赤字率10%を超える事業者が大幅に増加している。一方で、令和2年度から令和3年度では売上減少が継続しているにも関わらず、赤字が減少している。



(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-4-3.一般乗用事業 事業規模ごとの収益・損益の状況

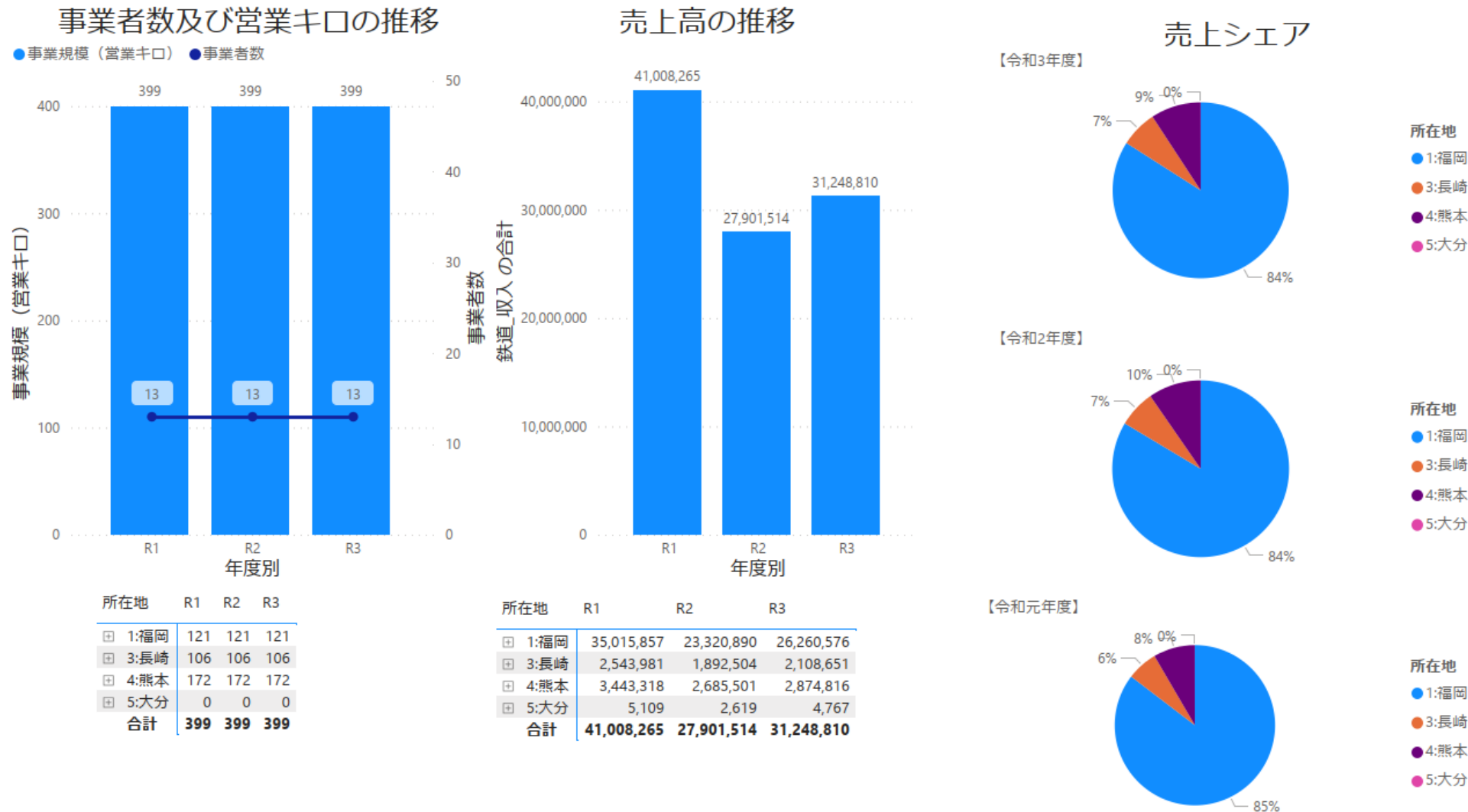
規模が大きな事業者ほど、コロナ禍により赤字増加が顕著である。一方で、令和2年度から令和3年度では売上減少が継続しているにも関わらず、赤字が減少している。



(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-5-1.鉄道事業 事業者の概要

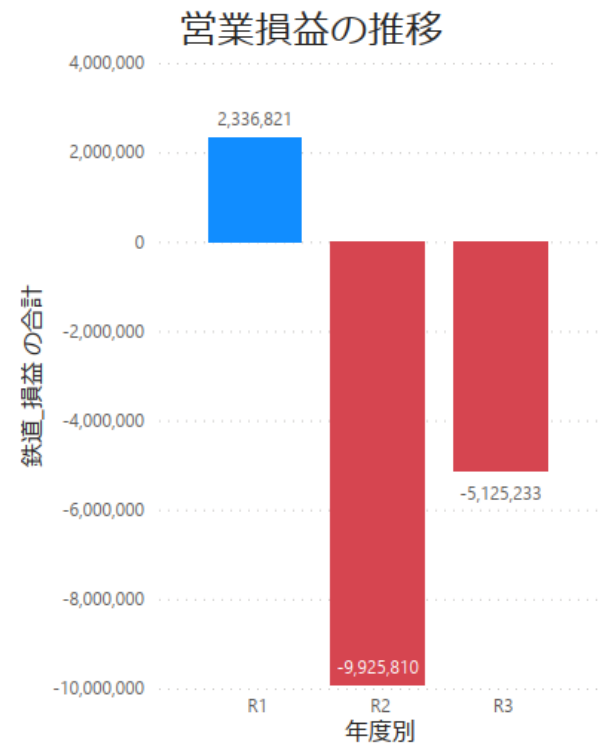
コロナ禍により令和元年度から令和2年度にかけて売上高は3割程度減少しているが、令和2年度で底打ちし回復基調にある。



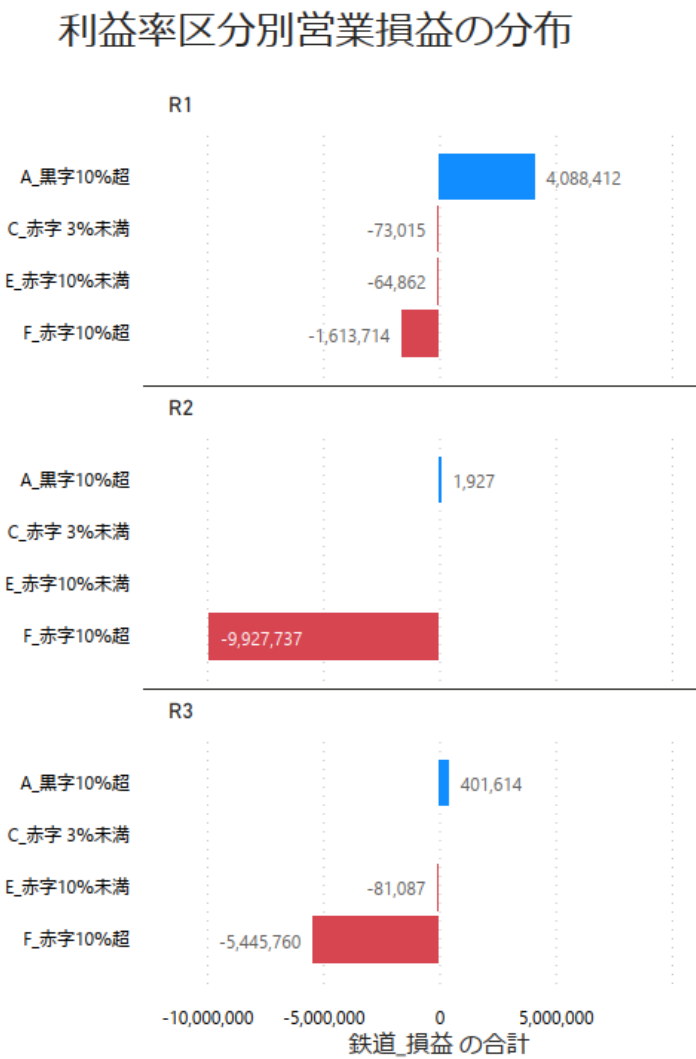
(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-5-2.鉄道事業 損益の状況

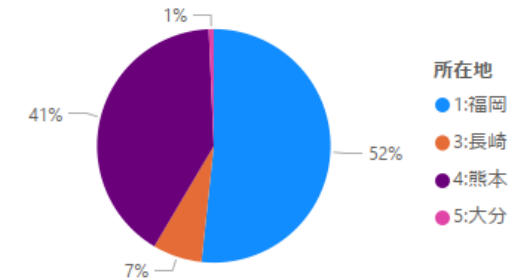
令和元年度から令和3年度に黒字を計上している事業者は1社のみであり、それを除けばすべての事業者で赤字である。令和2年度はコロナ禍の影響により大幅な赤字となっているが、令和3年度には赤字は減少している。



所在地	R1	R2	R3
1:福岡	3,604,002	-7,185,528	-2,649,343
3:長崎	-129,814	-693,889	-349,854
4:熊本	-1,113,132	-2,048,320	-2,090,180
5:大分	-24,235	1,927	-35,856
合計	2,336,821	-9,925,810	-5,125,233



令和3年度県別営業損益シェア



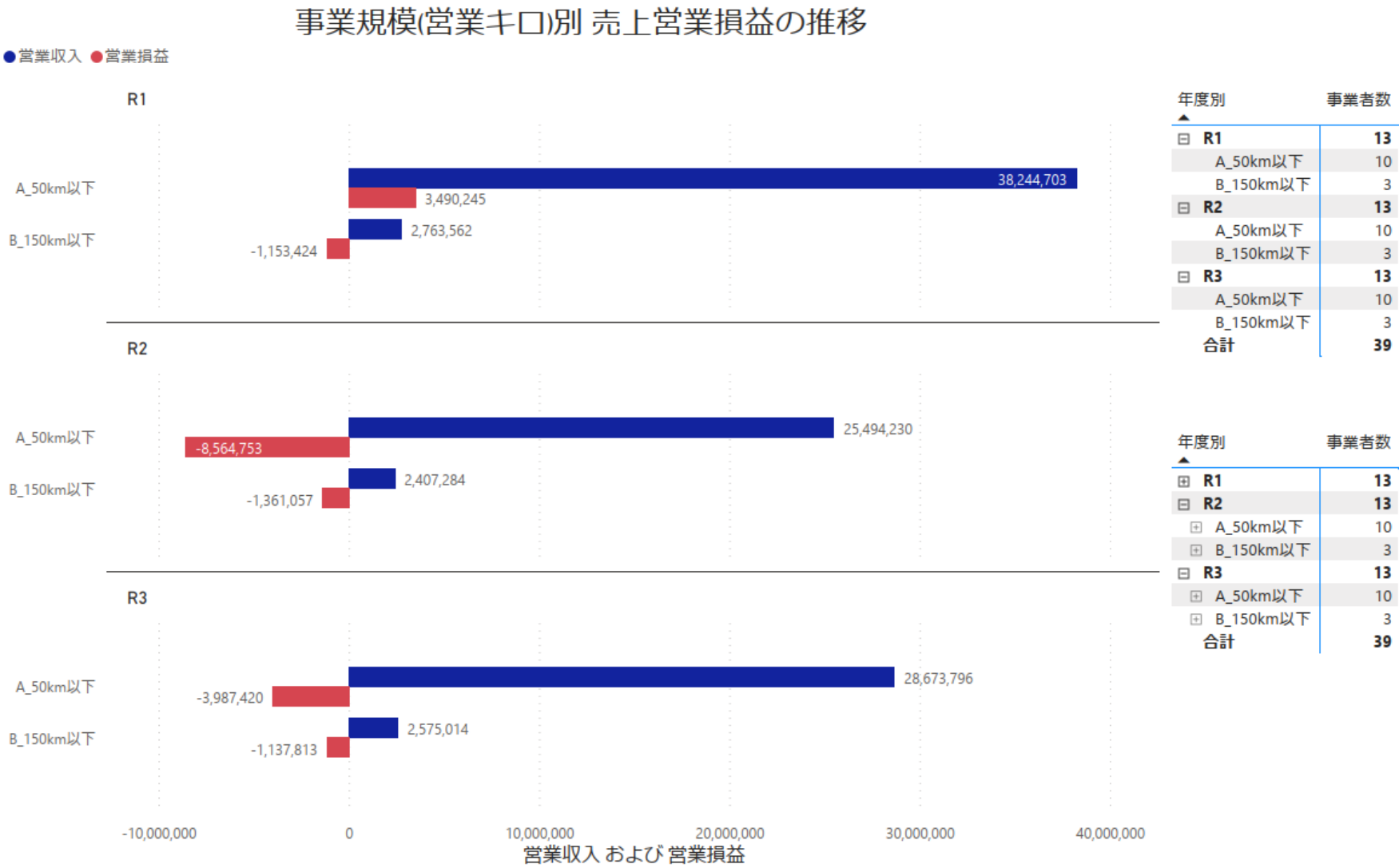
事業者 赤黒の状況

利益率区分	R1	R2	R3
A_黒字10%超	1	1	1
C_赤字 3%未満	2		
E_赤字10%未満	2	1	
F_赤字10%超	8	12	11
合計	13	13	13

(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-5-3.鉄道事業 事業規模ごとの収益・損益の状況

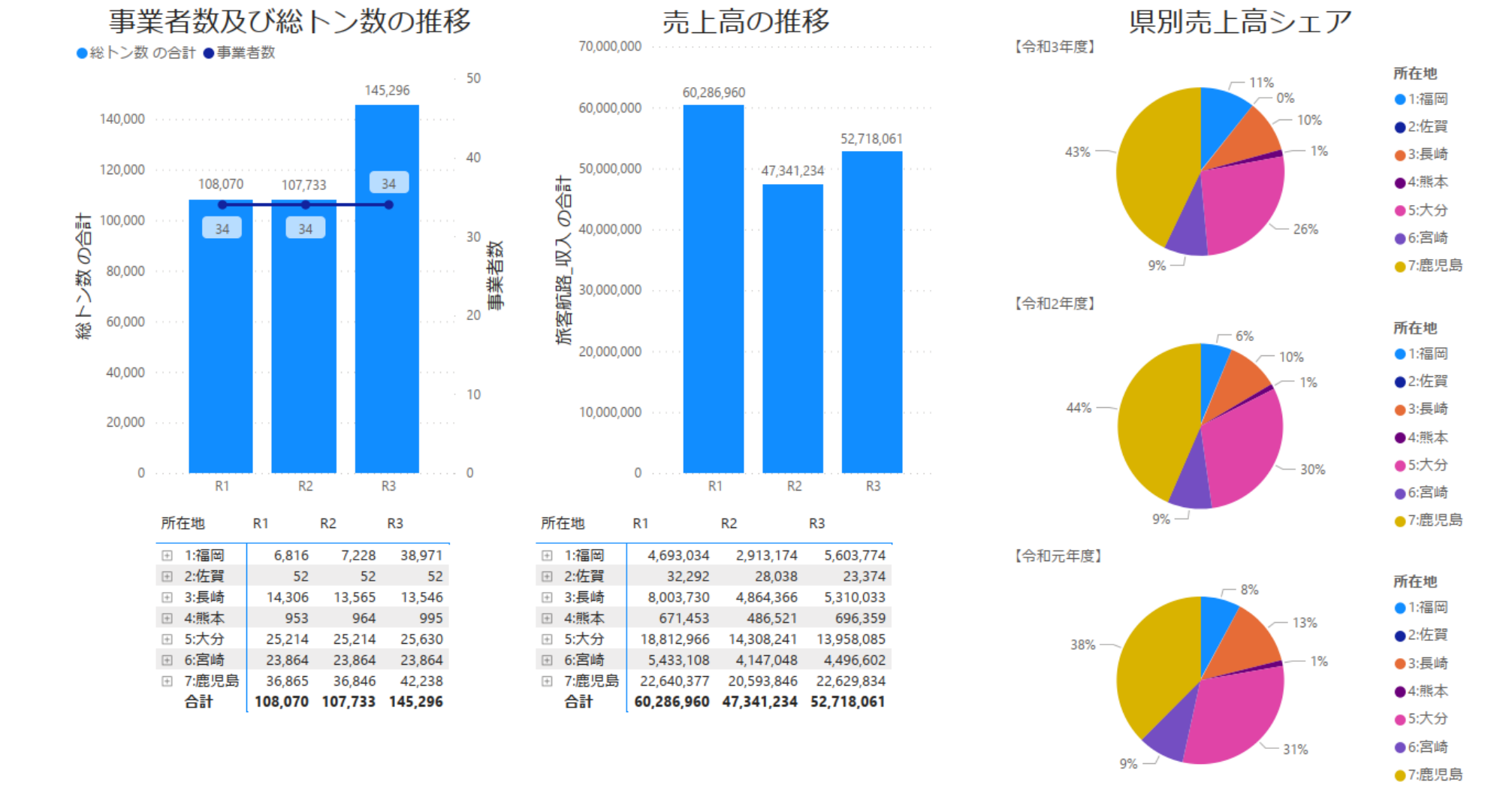
コロナ禍により令和2年度は大きな赤字を計上したが、令和3年度は売上回復基調に伴い赤字が圧縮されている。



(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-6-1.旅客船事業 事業者の概要

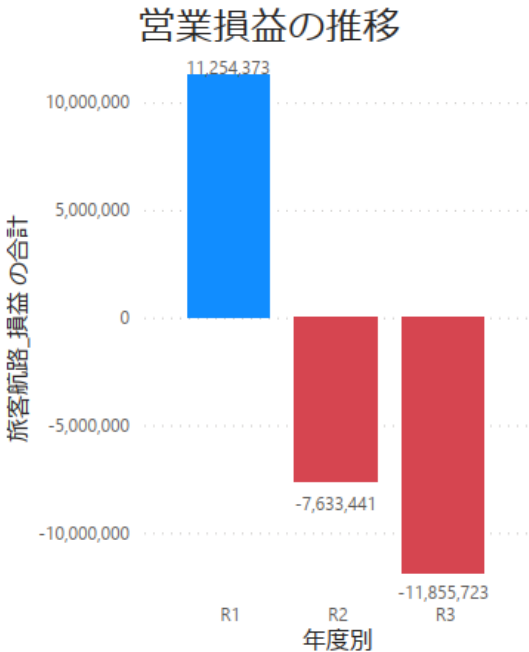
コロナ禍の影響により令和2年度は令和元年度と比較して、売上高が2割強減少している。他の交通モードと比較すると影響は少ない。令和3年度は令和2年度の売上を上回っており回復基調にある。



(1) 財務諸表調査結果

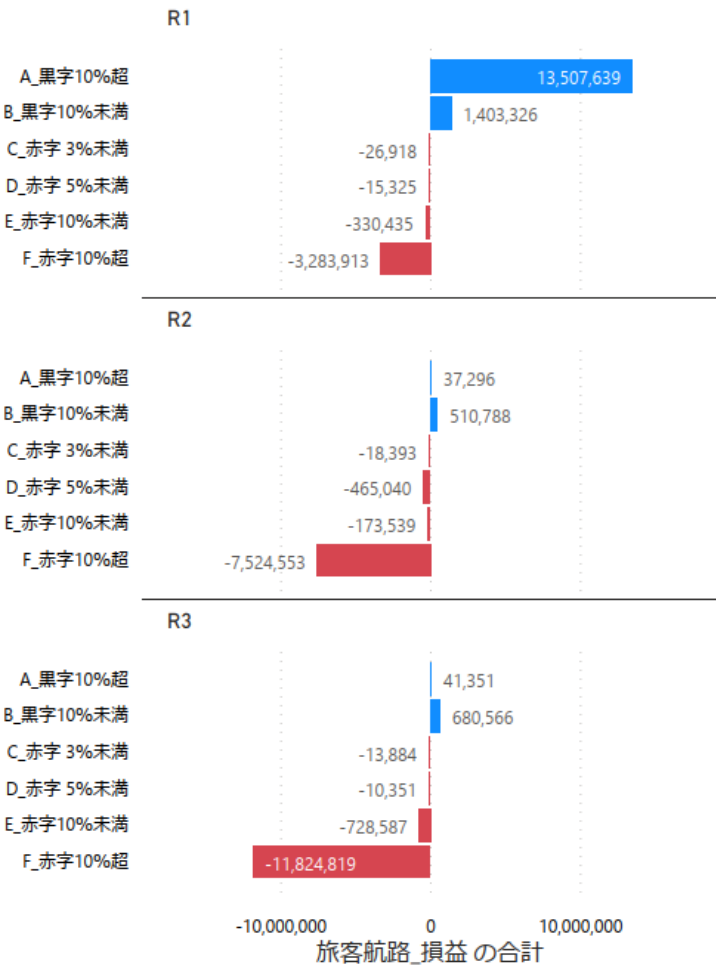
2-(1)-6-2.旅客船事業 損益の状況

売上は回復基調にある一方、赤字幅は増加している。コロナ禍以前は黒字を計上している事業者は全体の53%を占めていたが、コロナ禍以後では6%と低下している。

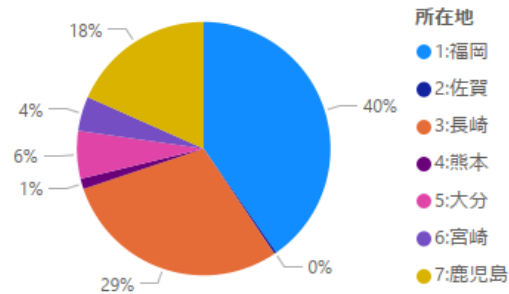


所在地	R1	R2	R3
1:福岡	-326,424	-1,342,325	-4,774,957
2:佐賀	-25,766	-30,107	-36,499
3:長崎	-1,372,565	-3,253,720	-3,468,676
4:熊本	-39,875	-146,941	-157,375
5:大分	13,478,422	-482,578	-722,679
6:宮崎	235,095	-506,668	-521,109
7:鹿児島	-694,513	-1,871,103	-2,174,428
合計	11,254,373	-7,633,441	-11,855,723

利益率区分別営業損益の分布



令和3年度県別営業損益シェア



事業者 赤黒の状況

利益率区分	R1	R2	R3
A_黒字10%超	5	2	1
B_黒字10%未満	13	2	1
C_赤字 3%未満	3	1	1
D_赤字 5%未満	1	1	1
E_赤字10%未満	1	2	3
F_赤字10%超	11	26	27
合計	34	34	34

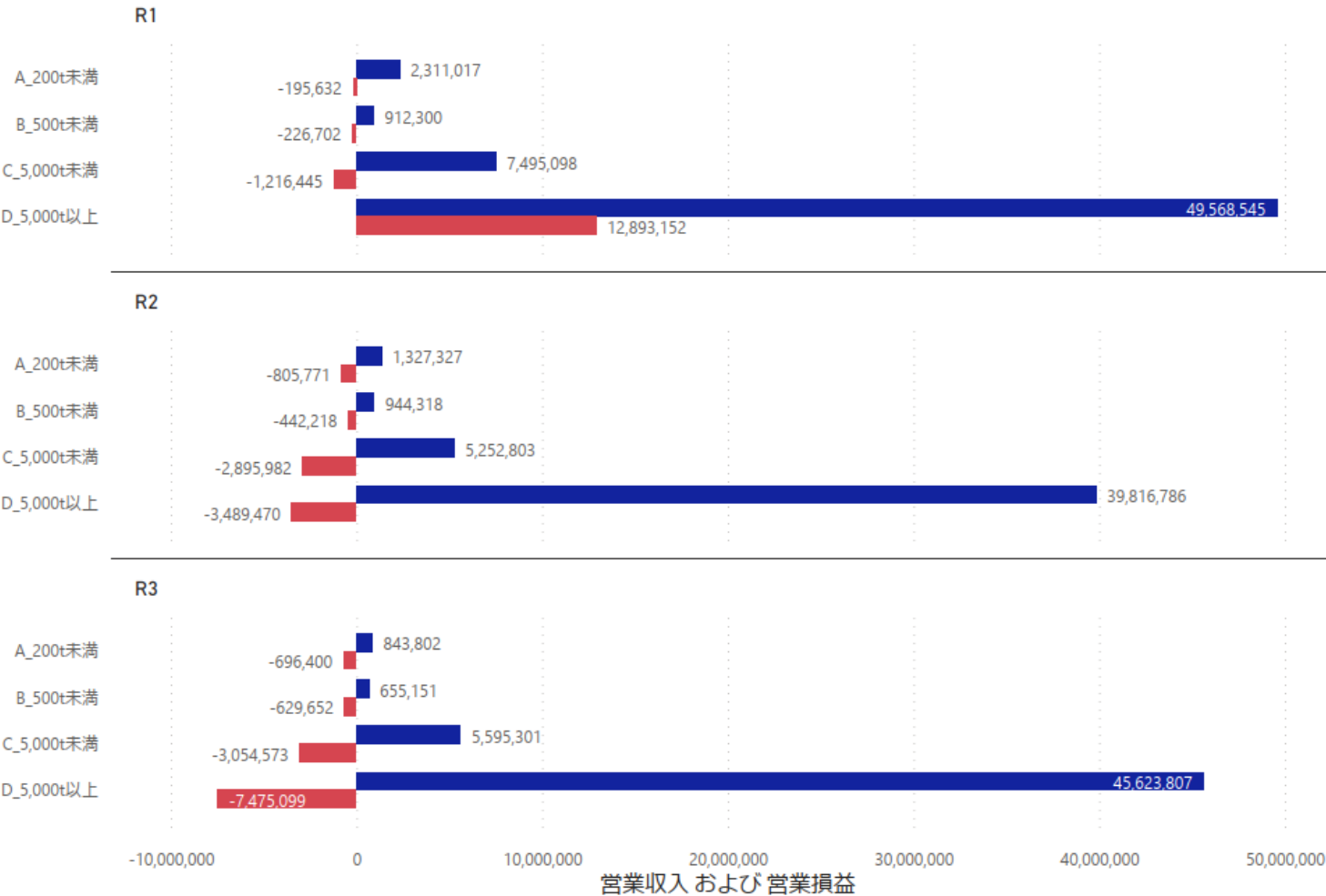
(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-6-3.旅客船事業 事業規模ごとの収益・損益の状況

総トン数5,000トン以上の事業者が売上の大きなシェアを占めている。

事業規模別 売上営業損益の推移

● 営業収入 ● 営業損益



年度	事業者数
日 R1	34
A_200t未満	15
B_500t未満	4
C_5,000t未満	9
D_5,000t以上	6
日 R2	34
A_200t未満	14
B_500t未満	5
C_5,000t未満	9
D_5,000t以上	6
日 R3	34
A_200t未満	14
B_500t未満	4
C_5,000t未満	9
D_5,000t以上	7
合計	102

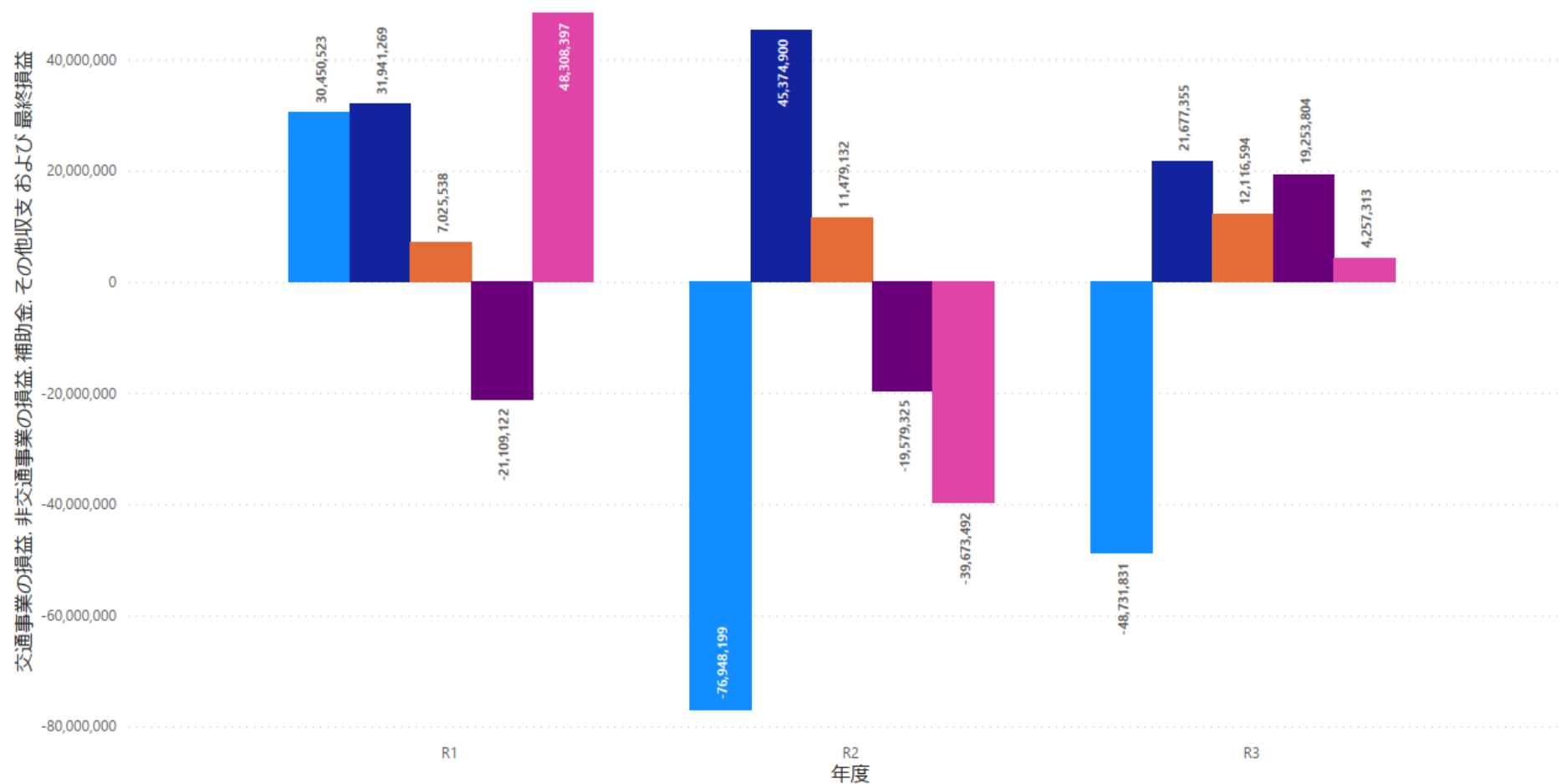
(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-7-1.交通事業/非交通事業の収益構造

コロナ禍により交通事業の損益は大幅に悪化している。一方、非交通事業の損益はコロナ禍でも黒字を維持しており、令和2年度及び令和3年度も交通事業の赤字を埋める効果が表れている。

収益構造の分析

● 交通事業の損益 ● 非交通事業の損益 ● 補助金 ● その他収支 ● 最終損益

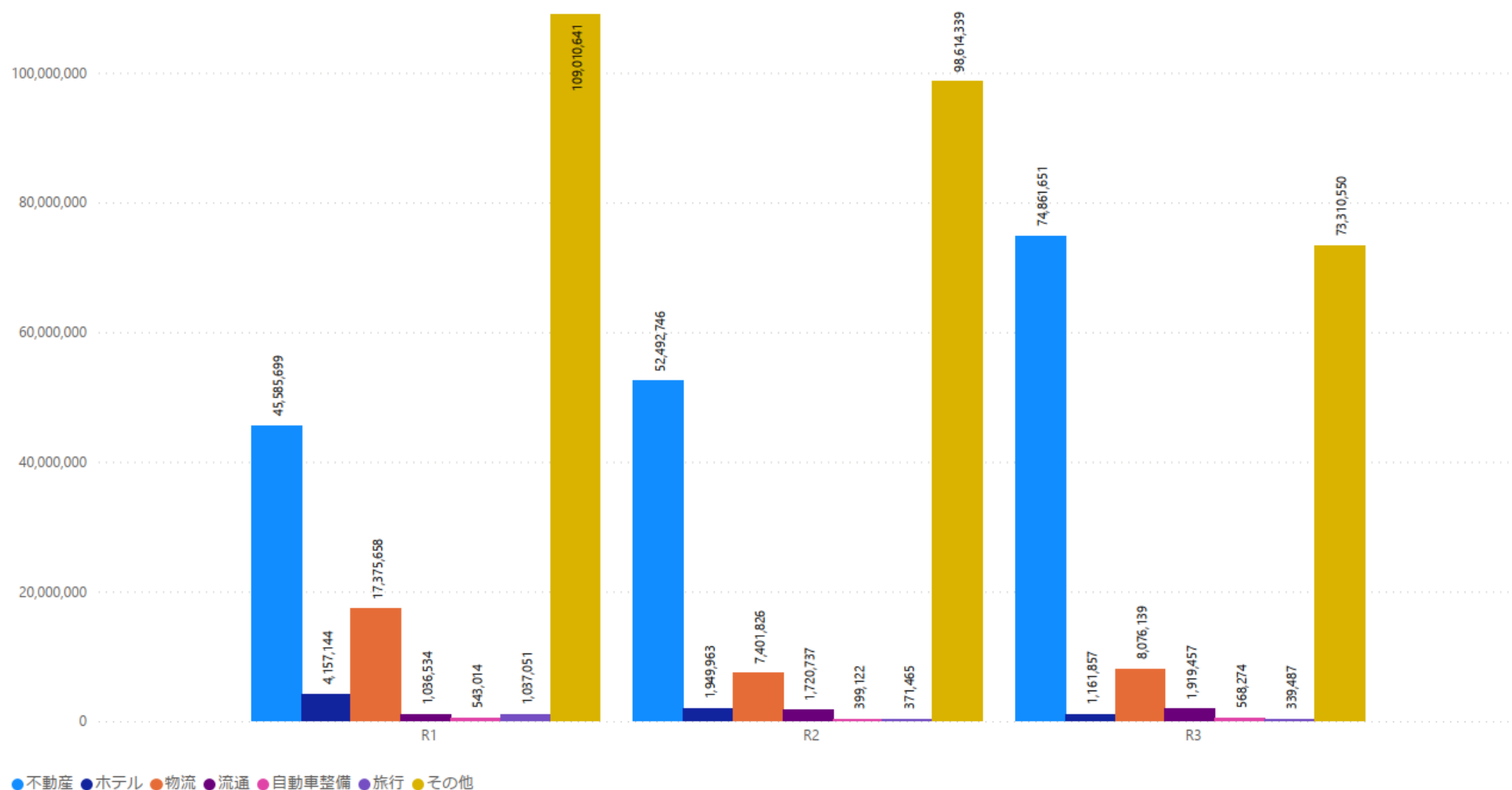


(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-7-2.非交通事業売上の内訳

事業報告書では非交通事業の事業分類が規定されておらず、多くの事業者が「その他」として報告している。
個別に認識できる非交通事業では、不動産業が堅調に推移している。ただし、不動産事業の大半は九州大手鉄道会社によるものである。

分野別売上推移

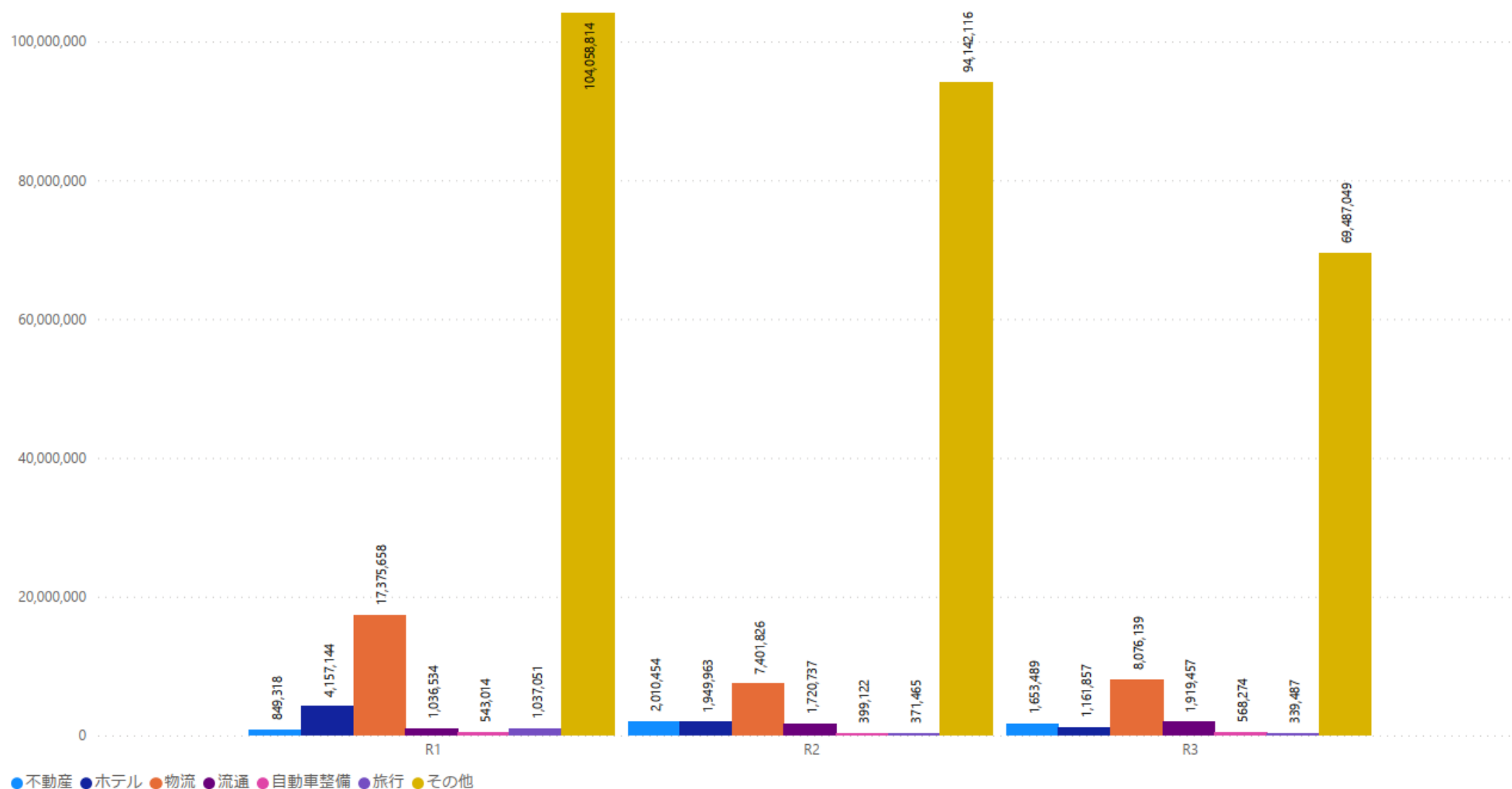


(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-7-3.非交通事業売上の内訳（九州大手鉄道会社を除く）

非交通事業売上の大きな割合を計上している九州大手鉄道会社を除いた場合は、その大半は「その他」となり、減少傾向にある。

分野別売上推移

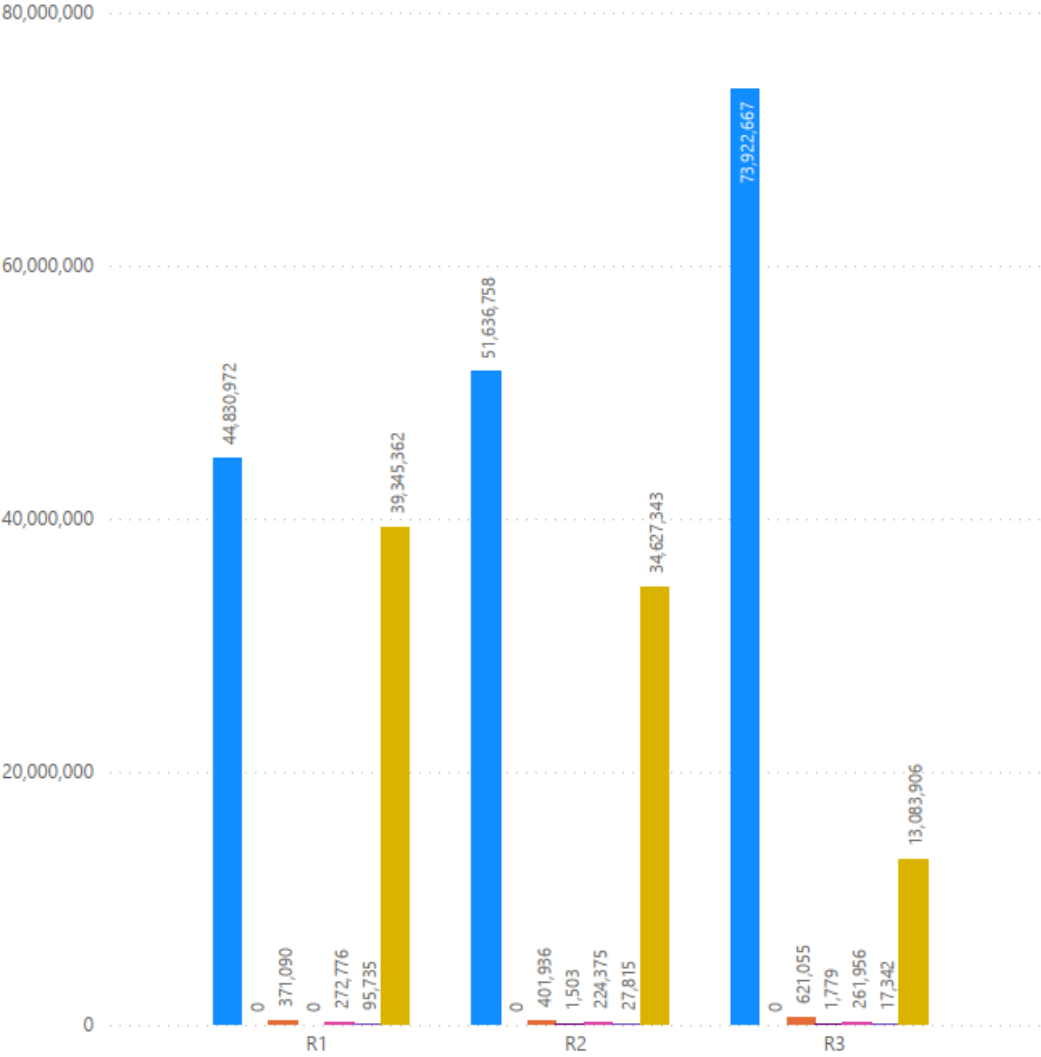


(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-7-4.非交通事業売上の内訳（県別 1/4）

分野別売上 福岡

不動産 ホテル 物流 流通 自動車整備 旅行 その他



分野別売上 佐賀

不動産 ホテル 物流 流通 自動車整備 旅行 その他



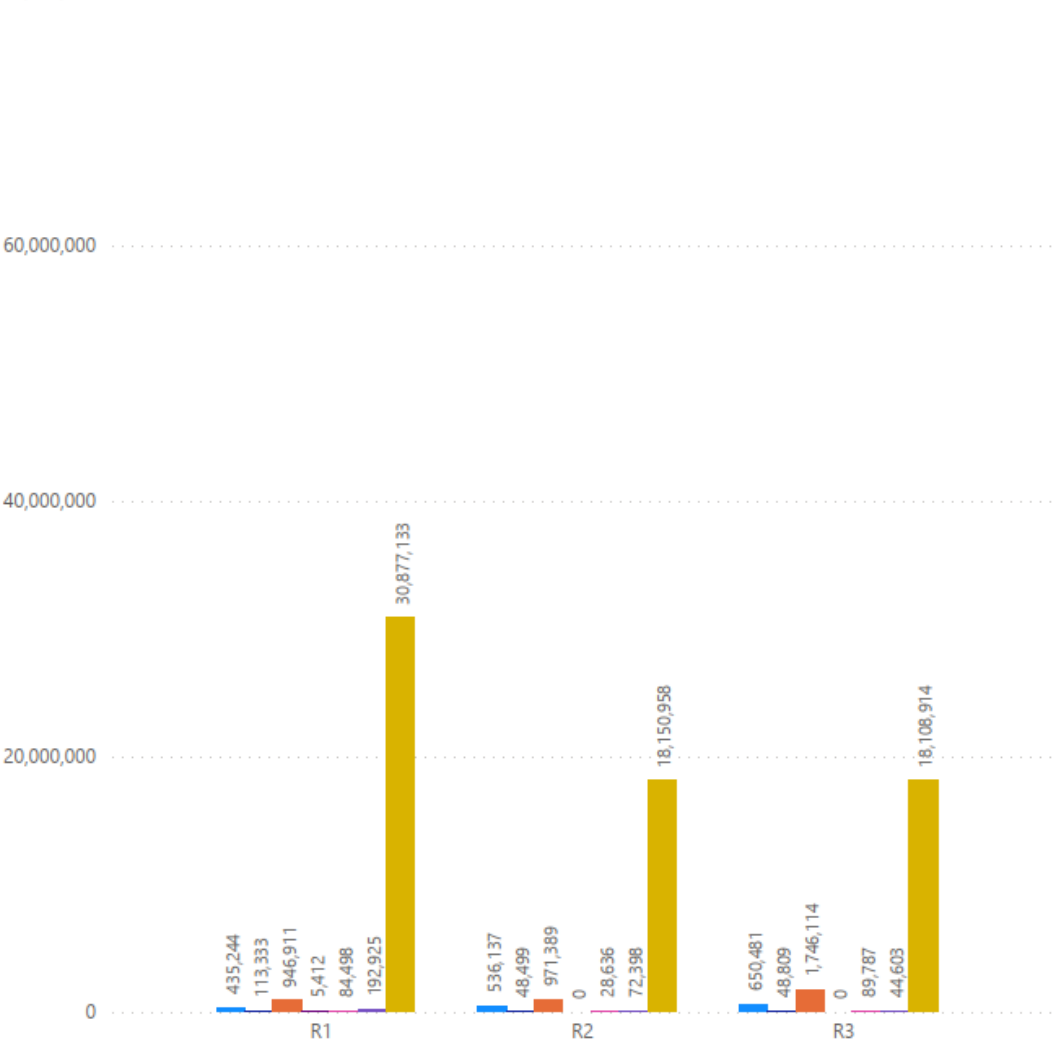
(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-7-5.非交通事業売上の内訳（県別 2/4）

分野別売上 長崎

不動産 ホテル 物流 流通 自動車整備 旅行 その他

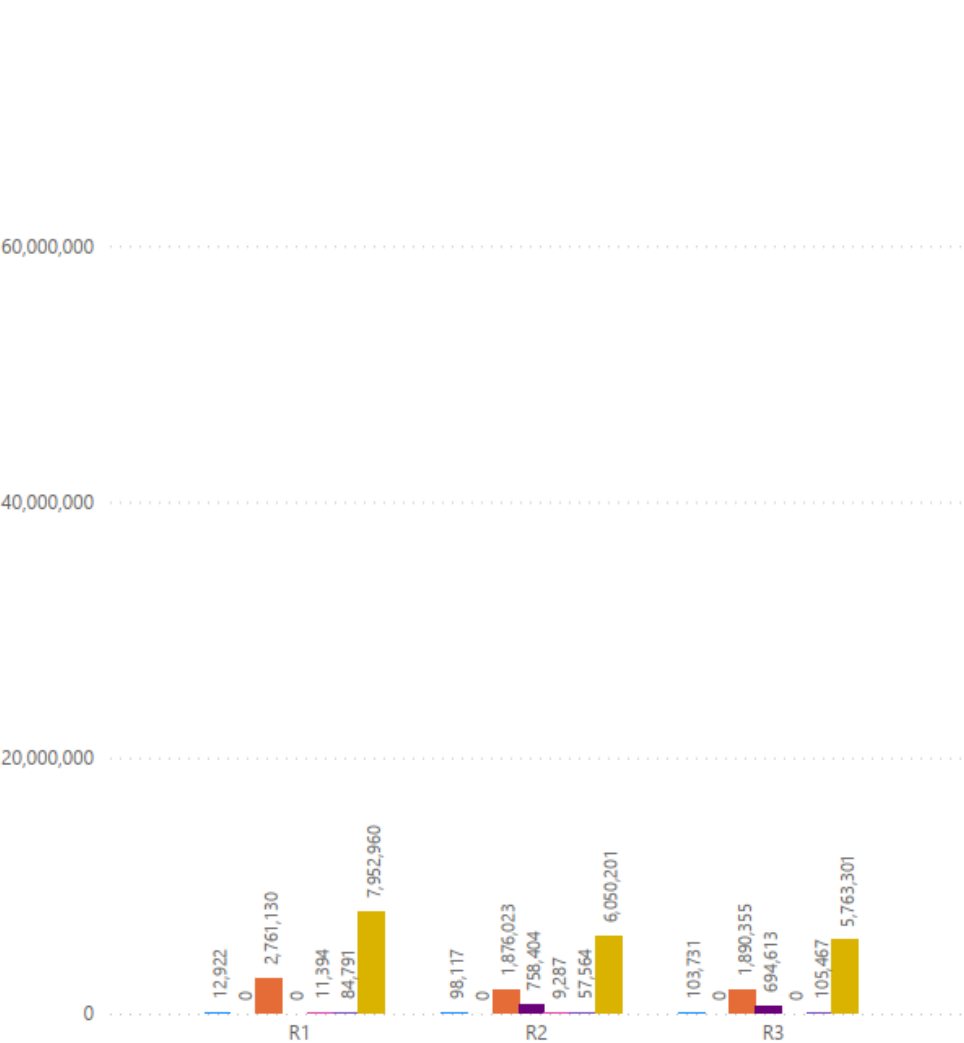
80,000,000



分野別売上 熊本

不動産 ホテル 物流 流通 自動車整備 旅行 その他

80,000,000

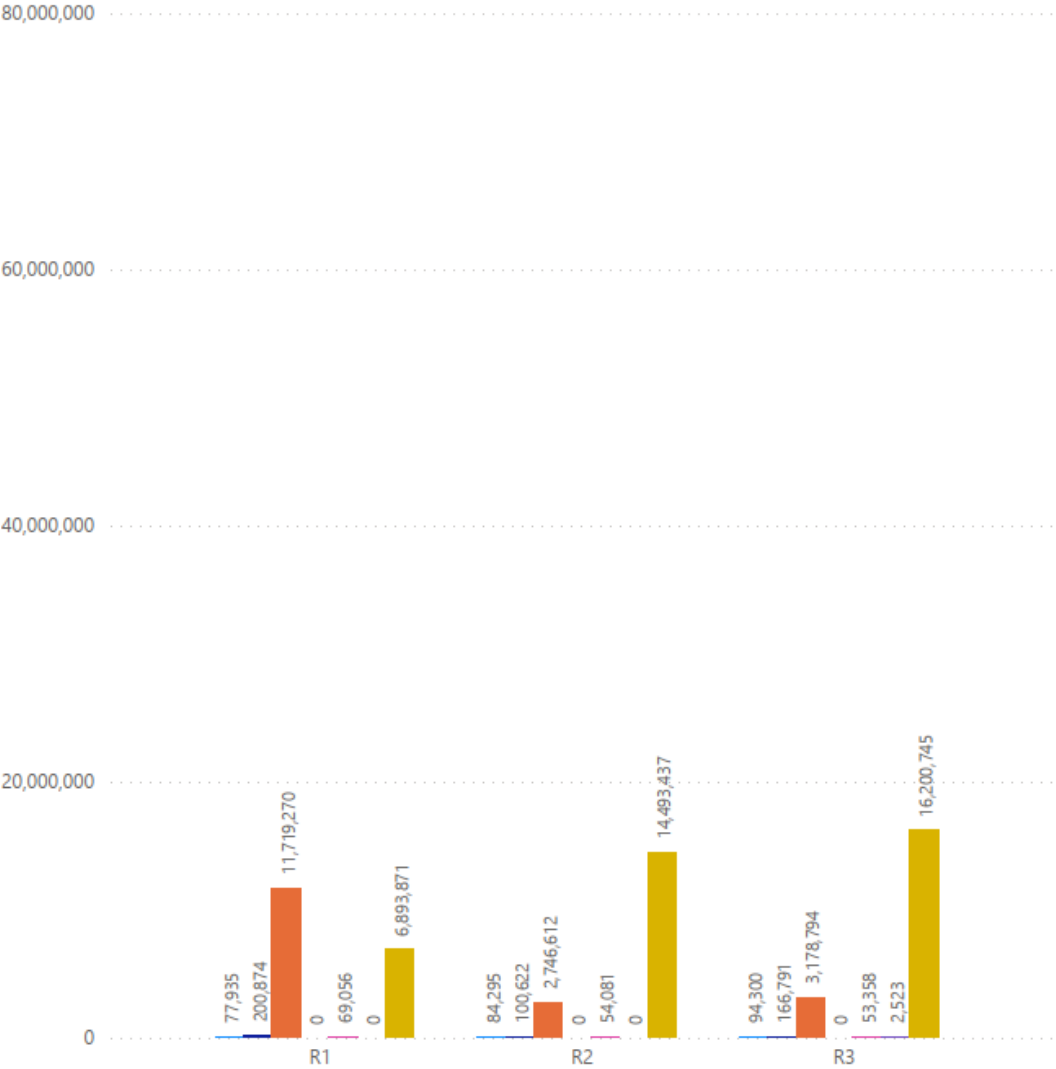


(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-7-5.非交通事業売上の内訳（県別 3/4）

分野別売上 大分

●不動産 ●ホテル ●物流 ●流通 ●自動車整備 ●旅行 ●その他



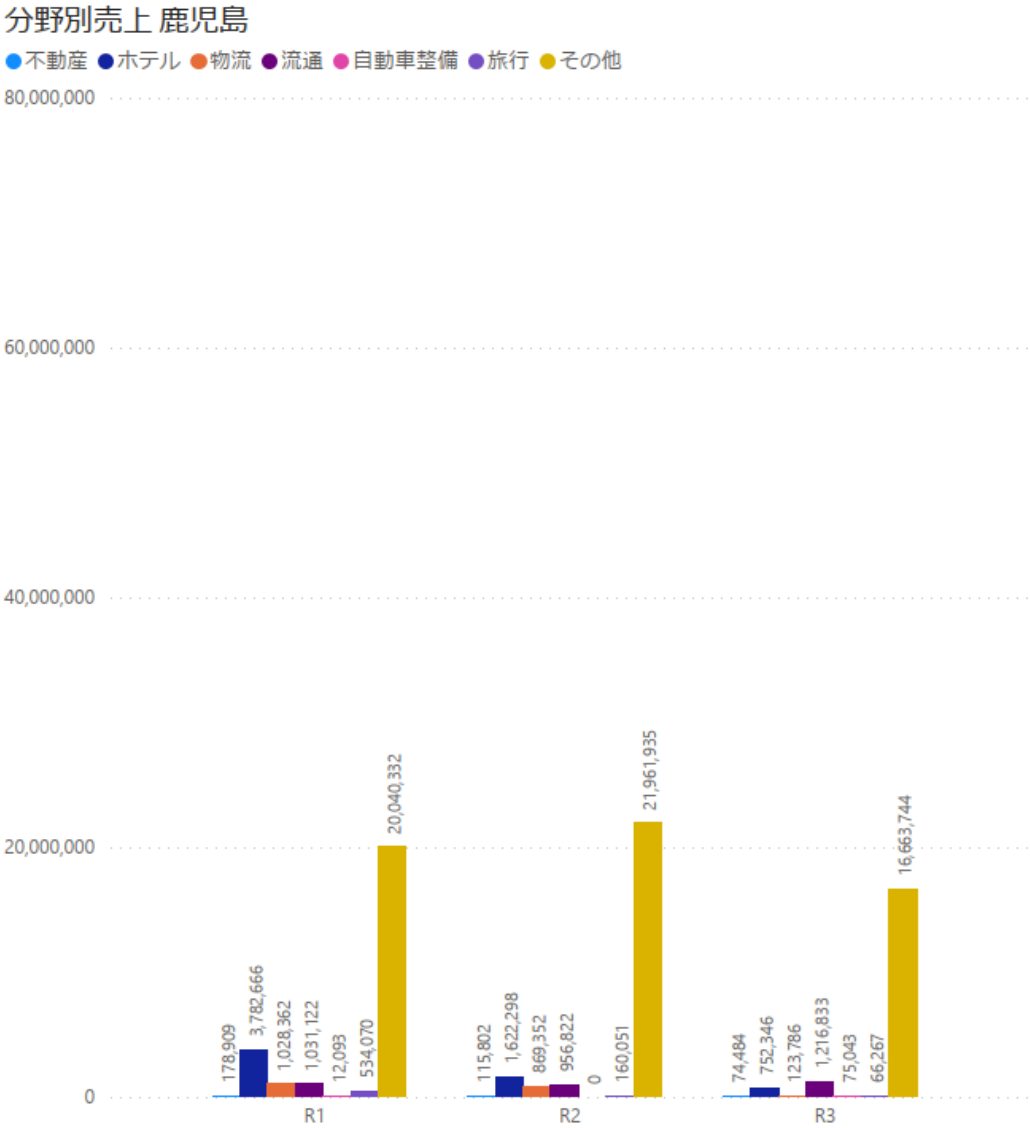
分野別売上 宮崎

●不動産 ●ホテル ●物流 ●流通 ●自動車整備 ●旅行 ●その他



(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-7-5.非交通事業売上の内訳（県別 4/4）



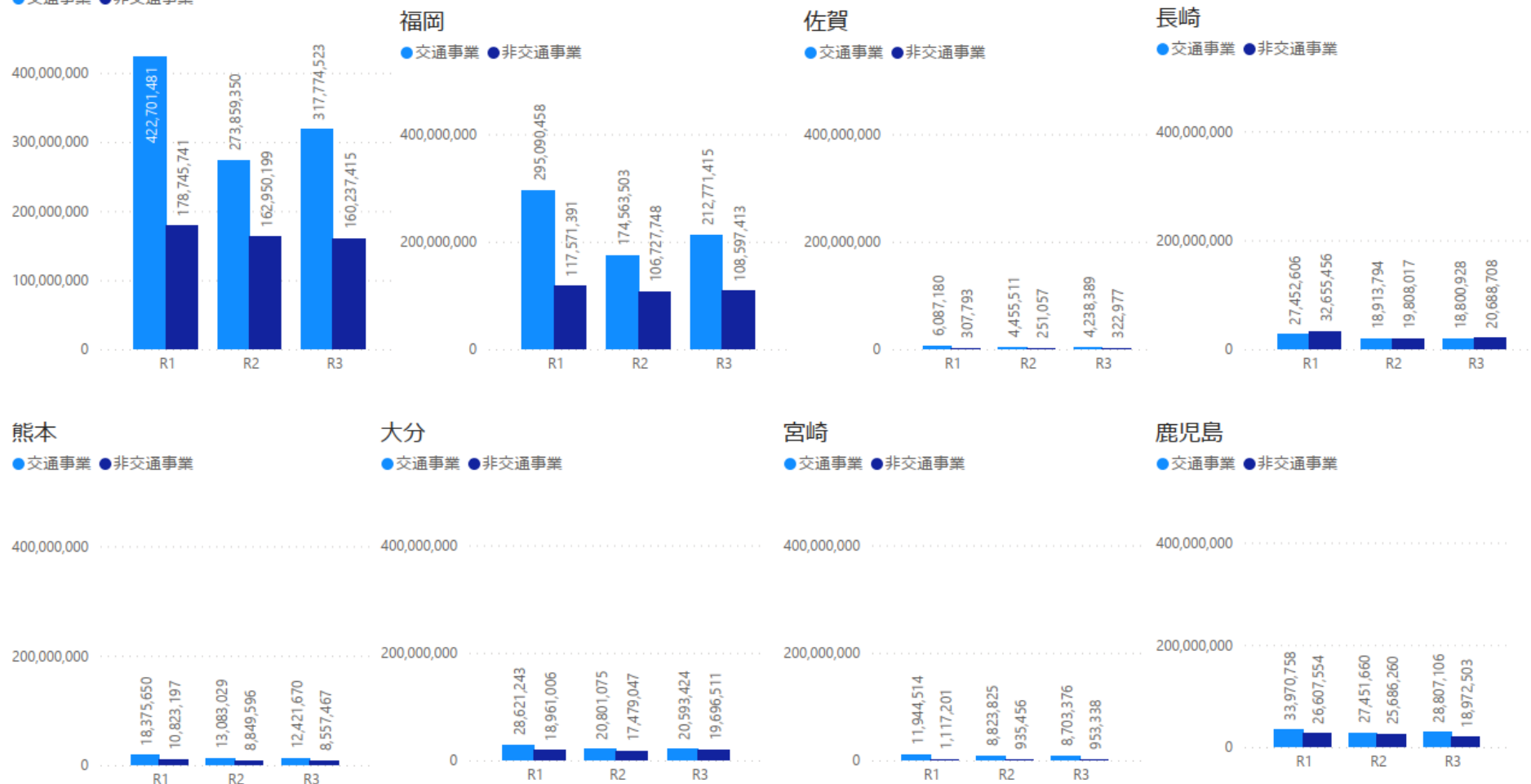
(1) 財務諸表調査結果

2-(1)-7-6.交通事業/非交通事業売上対比

交通事業売上は令和3年度が令和2年度を上回っており、コロナ禍からの回復基調にある。非交通事業はコロナの影響を受けず堅調な売上を維持している。

収益構造の分析

● 交通事業 ● 非交通事業



2.九州運輸局管内の交通事業者の経営状況

(2) アンケート調査結果

1. 調査の概要
2. 九州運輸局管内の交通事業者の経営状況
 - (1) 財務諸表調査結果
 - (2) アンケート調査結果
 - (3) ヒアリング調査結果
3. 分析・提言

2-(2)-1.アンケート実施概要

【アンケートの目的】

アンケート調査では、非交通事業を営む各事業者における非交通事業を営む理由や経営状況、交通事業に寄与している非交通事業の内容を把握することを目的としている。また、アンケート調査の結果をもって「交通事業者の強みを活かして他事業を運営している事例」「交通事業以外の取組で地域貢献している事例」などを抽出し、ヒアリング調査を行う対象等を決定するための資料とする。

【アンケート対象事業者の選定方法】

以下の条件に該当する交通事業者を選定する。（35事業者）

- ①非交通事業の実施状況
- ②令和3年度における交通事業の経営状況（補助金は除く）
- ③コロナ禍での非交通事業の収益性推移（令和元年度と3年度を比較）
- ④交通事業の売上規模
- ⑤非交通事業「その他事業」の売上規模（事業内容を推察できる事業を除く）
- ⑥本社所在地
- ⑦補助金の有無

ただし、非交通事業を営む「路線定期」「鉄道」事業者は全社を対象とする。

【アンケート項目の基本的な考え方】

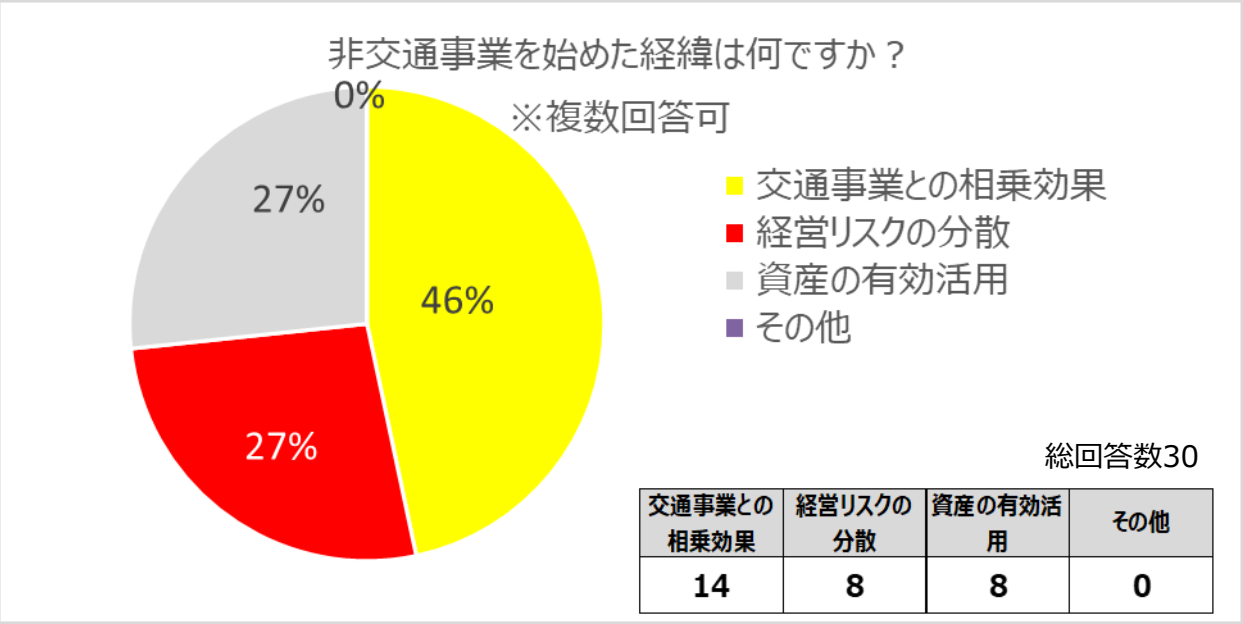
- ・アンケート調査では、経営全体及び交通事業の運営に寄与している非交通事業の特定、特徴の把握を優先する。また、ヒアリング調査の参考とするため、コロナ禍の影響や過去の交通事業・非交通事業の縮小等の検討の有無なども確認する。
- ・事業者への負担を軽減して回収率向上を図るため、非交通事業の具体的な収益や費用等の事業報告書を補足するような設問は設けない。

(2) アンケート調査結果

2-(2)-2.アンケート対象事業者の非交通事業の概要

非交通事業を始めた経緯としては、「交通事業との相乗効果」の割合が高い。旅行業による交通需要の喚起効果だけでなく、自治体等バス業務委託、自動車整備、運送業など、従業員や設備を共通利用することによる効率化効果を相乗効果としてとらえている回答となっている。なお、「資産の有効活用」との回答の大半は不動産事業を行っている事業者である。

また、「経営リスクの分散」には加工食品の通信販売という回答もあった。



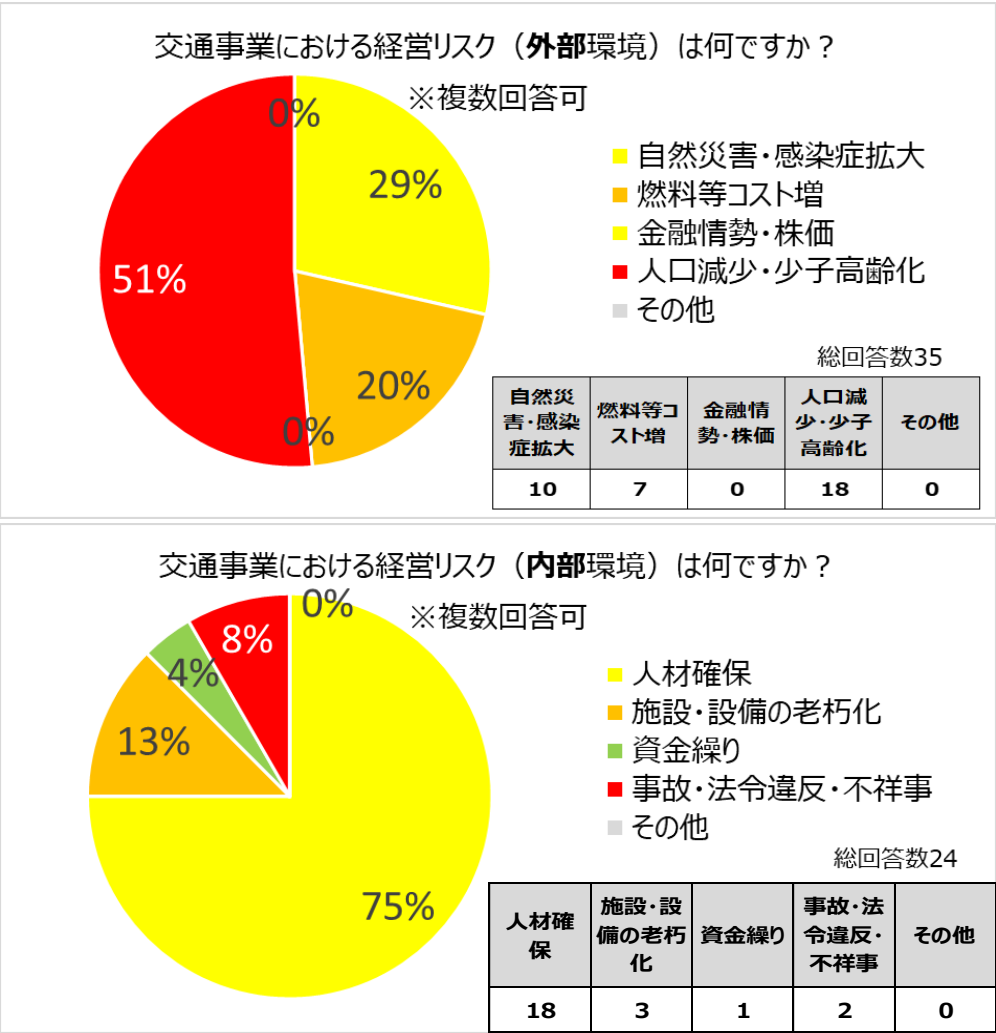
内訳（回答数）	交通事業との相乗効果	経営リスクの分散	資産の有効活用	その他
全体（32）	14	8	8	0
乗用（9）	3	3	1	0
旅客船（5）	3	0	2	0
路線定期（13）	7	2	3	0
鉄道（5）	1	3	2	0
福岡県（3）	1	0	2	0
佐賀県（3）	2	2	0	0
長崎県（10）	7	3	1	0
熊本県（6）	0	2	2	0
大分県（4）	2	1	1	0
宮崎県（2）	0	0	0	0
鹿児島県（4）	2	0	2	0

「非交通事業を始めた経緯」に関する設問に回答した事業者の非交通事業		
旅行業	自治体等バス業務委託	食品加工の通信販売
運送業	郵便通送・貨物	コインランドリー
サービス業	自動車整備・販売等	石油販売
広告業	労働者派遣	OA機器販売
不動産業	金融資産運用	
小売業	太陽光発電	

(2) アンケート調査結果

2-(2)-3.経営リスクと非交通事業の関係

外部環境では、アンケート回答の半数超が、「人口減・少子高齢化」を事業リスクと認識。
内部環境では、8割近い回答が「人材確保」になっており、交通事業の担い手不足が深刻な状況がうかがえる。

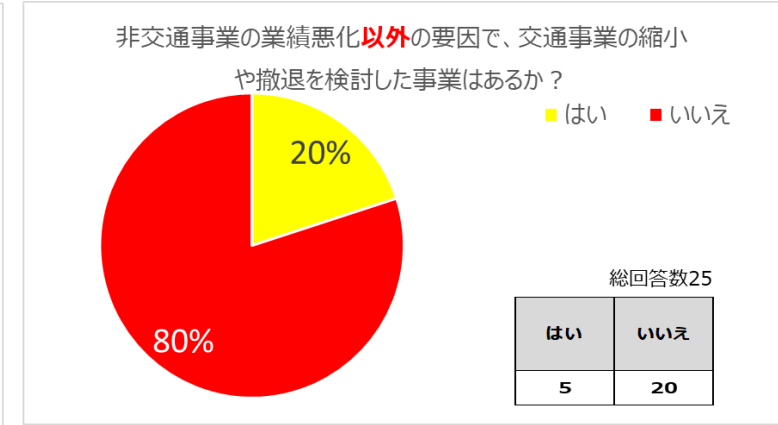
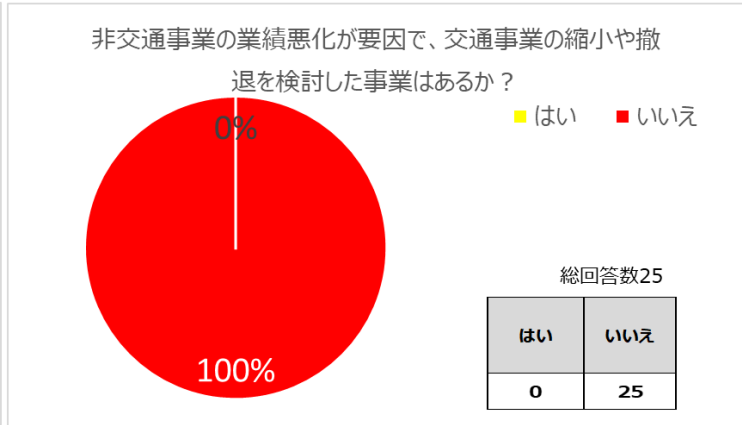
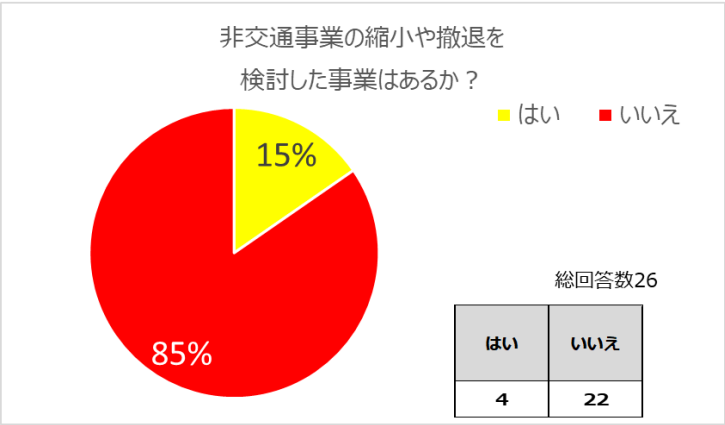
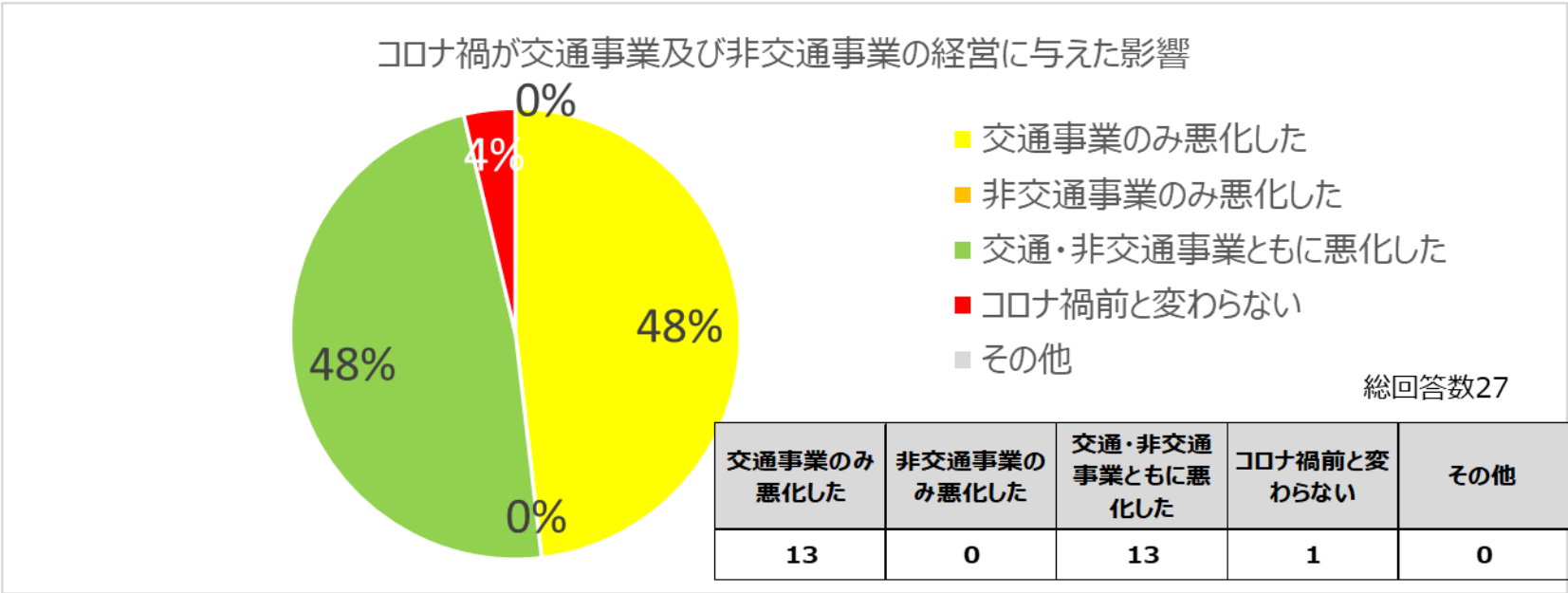


内訳（回答数）	自然災害・感染症拡大	燃料等コスト増	金融情勢・株価	人口減少・少子高齢化	その他	人材確保	施設・設備の老朽化	資金繰り	事故・法令違反・不祥事	その他
全体（32）	10	7	0	18	0	18	3	1	2	0
乗用（9）	3	1	0	6	0	8	0	0	0	0
旅客船（5）	3	5	0	2	0	0	0	0	1	0
路線定期（13）	3	1	0	7	0	8	1	1	1	0
鉄道（5）	1	0	0	3	0	2	2	0	0	0
福岡県（3）	2	1	0	1	0	0	1	0	0	0
佐賀県（3）	2	0	0	1	0	3	0	0	0	0
長崎県（10）	3	3	0	6	0	6	1	1	2	0
熊本県（6）	0	1	0	5	0	3	1	0	0	0
大分県（4）	1	0	0	2	0	3	0	0	0	0
宮崎県（2）	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0
鹿児島県（4）	1	1	0	2	0	2	0	0	0	0

(2) アンケート調査結果

2-(2)-4.経営リスクと非交通事業の関係

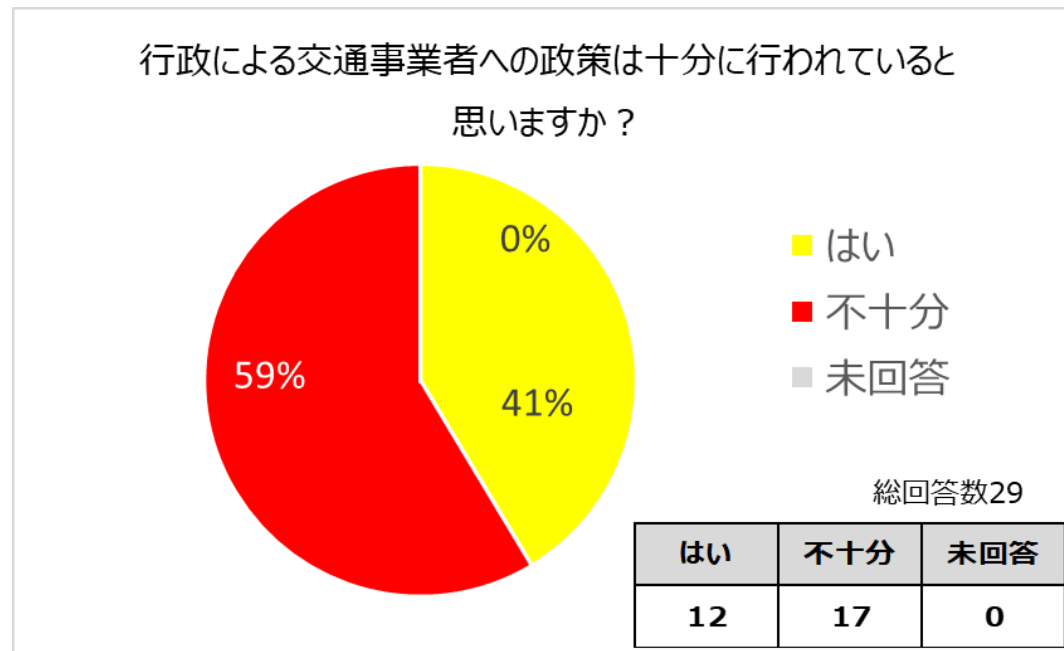
コロナ禍が交通事業・非交通事業の経営にマイナスの影響を与えたことがわかる。
その一方で、当該マイナスの影響は、本格的な事業撤退や縮小の検討までには至っていない状況である。



(2) アンケート調査結果

2-(2)-5.行政による交通事業者に対する政策の十分性

交通事業者の政策への満足度は高い状況。政策で求める事項の多くは、交通事業に対する補助充実に関するものである。また、地域交通に関する行政の関わり方や乗務員不足に言及している回答も見られた。



主な回答（要約）

- ・国や自治体は、低需要路線の運行及び老朽化した設備に関して、地域の実情にあった補助制度を考えてほしい。
- ・コロナ禍での人流抑制や燃料高騰などが交通事業者の経営に与えた影響は大きく、補填が全くなかったわけではないが十分とは言えなかった。
- ・運賃値上げが赤字でなければならない構造になっているため、運賃値上げをしても余力が少なく新しい取り組みが難しい。また、人件費アップが運賃値上げの理由には認められておらず、人員不足の一つの要因となっている。
- ・乗務員不足への対策として乗務員給与への直接的な支援を考えてほしい。乗務員の年収増加・安定化につながり、人材確保のアピールにもなる。
- ・地域交通に関する議論への国・自治体の関わり方や地域鉄道の存続に対する行政の理解が不足しているように思う。

九州運輸局管内の交通事業者 の経営状況

(3) ヒアリング調査結果

1. 調査の概要
2. 九州運輸局管内の交通事業者の経営状況
 - (1) 財務諸表調査結果
 - (2) アンケート調査結果
 - (3) ヒアリング調査結果
3. 分析・提言

2-(3)-1.ヒアリング実施概要

【ヒアリング対象事業者の選定方法】

以下の条件に該当する交通事業者を選定する。（10事業者）

- ①各交通モード、各県最低1件はヒアリング対象とする。
- ②非交通事業の具体的な回答がなく、かつ、財務分析結果の非交通事業の金額が10百万円未満の事業者は、ヒアリング対象としない。

【ヒアリングによる確認事項】

◆基本事項

- ① 財政状態の現状についての経営者の認識
- ② コロナ禍が与えた経営への影響
- ③ 交通事業、非交通事業それぞれの経営課題認識
- ④ 非交通事業による交通事業との相乗効果、経営リスク分散効果
- ⑤ 事業廃止や売却など事業継続に関する経営者の考え方・方針
- ⑥ 交通事業者に対する行政関与の在り方に関する意見

◆アンケート結果に基づく個別事項

- ① 交通事業と関連性がない事業への進出経緯、将来見通し
- ② 自治体からのバス運行委託業務の収益性、継続性。及び自治体との関係性
- ③ 自動車販売・整備事業の交通事業との親和性
- ④ 人員不足の状況（車両数等の設備キャパシティに対する従業員数など）
- ⑤ 厳しい経営環境下であっても事業縮小・撤退を検討しない理由
- ⑥ 事業縮小・撤退を検討した顛末
- ⑦ 運賃改定に関する考え方

2-(3)-2.ヒアリング結果

経営状況	◆ コロナの影響は非常に大きい。乗合バスの高速バスは現在でも一部路線で減便・運休が継続している。(路線定期) ◆ コロナの影響により、大きく売上が減少している。交通需要の減少により、稼働させる旅客船を限定して営業している。令和4年度は乗客が戻りつつあるが、コロナ前の状況には遠い。(旅客船) ◆ コロナ融資を受けており、元本償還が徐々に始まるため、今後は資金繰りが厳しくなる。(路線定期)
非交通事業 の状況 事業ポート フォリオ	◆ 近隣自治体との巡回バス運行委託を受けている。巡回バスの路線等のサービス内容について、自治体と一緒に作り込んでいる。(一般乗用) ◆ コミュニティバス委託事業、自動車整備事業はコロナウイルスの影響は受けず安定的な収益となる。一方、不動産(駐車場)及び売店は、コロナウイルスの影響を受ける。いずれの非交通事業も会社全体の業績を押し上げるようなインパクトがあるものはない。(路線定期) ◆ OA機器販売は、将来における交通事業とは別の経営の柱となるよう始めた。地域に競合となるような代理店がいなかったため、コピー機、輪転機PC、プロジェクターを販売し、過去は地域で高い販売シェアがあった。現在は徐々に売り上げが落ちている。(路線定期) ◆ 非交通事業のうち不動産事業については、コロナ等の影響を受けず堅調であり経営リスクの分散に寄与している。ここで得られた利益は交通事業の赤字を埋める財源になっているが、本来ならば交通需要を喚起するための沿線の魅力向上の財源としたい。(鉄道) ◆ 旅行業については、集客に結び付くような旅行業者とのタイアップを模索しているが成果が上がっていない。(旅客船)
経営課題	◆ 交通事業では、旅客船の建造価格の上昇が課題である。運賃は上げることができているものの、現状の運賃水準で更新投資を含めた採算が維持できるか不透明である。安全性、バリアフリー、カーボンニュートラルといった時代の要請にもこたえていかなければならず、今までにない機能を搭載した旅客船の更新には、物価上昇のみならずコントロールできないところが多い。(旅客船) ◆ 車両が老朽化しているが、最新車両は高額で更新が進んでいない。昭和25年に製造された車両が現役で事業に供されている。(鉄道) ◆ 60歳未満の乗務員の割合は極めて低く、最高齢は75歳を超えている。本来は若い人を雇用したいと考えているが、コロナ後は全く入社希望がない。若い人を雇うには、最低でも月額30万円程度の給料が必要だと思うが、交通需要がなく払えない。その結果年金受給者しか雇えない状況である。ただ、年金受給者は働きすぎるともらえる年金が減るので働いてくれない。(一般乗用) ◆ 運転者になるための大型2種免許の取得費用は50万円程度を要し、かつ取得までの教習期間1か月は給料が支払われないため、免許がない人が応募するには経済的ハードルが高い。(路線定期) ◆ 在職者の退職を避けるため、一定年齢に達すると給料が減額されるルールを、定年60歳まで継続して給料を上げていくルールに変更した。さらに65歳まで再雇用するようにした。新規採用の見込みはなく、ハローワークや現運転者の知り合いなどに頼るほかないのが現状である。自動車整備士は、地域で資格取得ができないため都市部に出る、そうすると地域に戻らず大手に就職してしまう。確保が非常に難しい。(路線定期)
行政の関与	◆ 乗合バスは自治体からの赤字補填の補助金を受けているが、赤字額のうち60%の補填であり赤字は継続している。令和4年度は補填率が70%になり、赤字は圧縮される見込み。(路線定期)

3. 分析・提言

1. 調査の概要
2. 九州運輸局管内の交通事業者の経営状況
 - (1) 財務諸表調査結果
 - (2) アンケート調査結果
 - (3) ヒアリング調査結果

3. 分析・提言

公共交通事業者の事業ポートフォリオに関する調査に基づく総括・提言



事業ポートフォリオ

調査対象となった比較的小規模の事業者においては交通事業にインパクトを与える非交通事業は限定的である。

- 中小規模の交通事業者における非交通事業の売上割合は、27.6%と低い水準であり、非交通事業の有無による公共交通サービスへの相乗効果、もしくはリスクヘッジ効果は限定的であると考えられる。
- アンケートの結果からは、非交通事業を始めた経緯として「経営リスクの分散」との回答は27%ある。コロナ禍が経営に与えた影響として「交通/非交通事業ともに悪化した」との回答は48%となっており、コロナ感染症等の非常時におけるリスクヘッジとしての非交通事業実施の有効性は高くない状況がうかがえる。また、非交通事業の業績悪化が要因で交通事業の縮小や撤退を検討していると回答した事業者はなく、非交通事業の経営が悪化した場合でもそのインパクトはないと交通事業者は認識している。
- なお、ヒアリングの対象となった交通事業者を本業とする事業者のうち、非交通事業により獲得した利益が、結果的に交通事業の赤字補填に回されているケースがある。複数の非交通事業を実施している一般乗合事業者は、非交通事業で利益を上げているが、将来を見越して時間をかけて構築した事業であり、どのような事業者でも簡単に参入し利益を生むことができる事業ではない。同様に鉄道事業者は、過去から保有する不動産を運用して利益を獲得しているため、簡単に新規参入できるものではない。また、非交通事業で獲得した利益の使途についても、交通事業の赤字を補填するのではなく、交通需要を喚起するための沿線の魅力向上の財源としたという声もあった。
- 一方、交通事業よりも非交通事業の収益規模が大きい事業者（一般乗合及び旅客船）は、交通事業については、その赤字は関係自治体から補填されることから、特に問題意識なく事業を継続している。ただし、交通事業の設備更新については、安全性、バリアフリー、カーボンニュートラルなどに対応する必要があり、資金を要することから心配材料になっている。

コミュニティバス等自治体からの受託業務として実施するサービスは交通事業との親和性があり、交通事業者にとって比較的安定した収益を期待できるものの、交通事業を支えるような収益源とはなっていない。

- アンケート及びヒアリングにより、路線定期・貸切バス事業者、及び一般乗合事業者が、自治体の実施するコミュニティバスの運行受託、スクールバス運行委託、運転手派遣などの業務委託を受けている実態が確認された。当事業に必要な人員と設備は、交通事業に関係する従業員と車両等設備と共通しており、交通事業者は参入しやすい事業である。
- 地域交通事業での経験を活かし、自治体から決められた業務の委託を受けるだけではなく巡回路線やサービス内容を自治体と作りこんでいくような事例もあり、地域公共交通への貢献に繋がることが期待できる。
- コロナ禍において自治体からの委託業務は、事業者が抱える乗務員、車両等の設備の稼働を生み、安定した収益源となった。ただし、交通事業全体を支えるような委託規模はないとともに、当該事業の利益をもって交通事業への内部補助に充当できるような収益源にはなりえていない現状が見受けられる。

公共交通事業者の事業ポートフォリオに関する調査に基づく総括・提言



財務状況 (カネ)

本調査の対象となった九州管内の交通事業者では、地域交通の担い手だけでなく、それを支える自治体の疲弊も顕著な状況である。

- コロナ禍の影響が一番顕著だった令和2年度は各交通モードで大幅な営業赤字となり、令和3年度は交通需要の回復に伴い営業赤字が減少している状況である。しかし、一般乗合、一般乗用及び一般貸切では、コロナ禍以前から赤字体質である。令和元年度から令和3年度にかけて、当3モードの事業者数は減少しており、コロナ禍により大きく経営体力がそがれている状況が明らかになった。
- その中で一般乗合における郊外等の赤字路線では、国や自治体からの補助金によって補填がなされているケースが多く、一般乗用もしくは一般貸切と比較すると、一定程度経営へのダメージは低減されている。ただし、補助金制度のルール上、赤字を全額補填できているケースばかりではなく、路線バス事業者が負担する赤字が残ってしまうことによって、需要が大きく減少する中では事業者の経営体力を徐々にすり減らしていくことに繋がっている（交通事業者の疲弊）。
- 路線バスに限らず、鉄道、定期航路をもつ旅客船に対して自治体による営業赤字補填が行われている。人口減少が進行していく中では、赤字補填の幅が大きくなり自治体の負担は増し続けることになる。
- 交通事業者は経営体力低下を抑えるため、定期路線の減便・休止・廃止を行っており、既に交通サービスの低下は始まっている。これは更なる利用者の減少を招き、負のスパイラルに陥ってしまう危険性が生じていると考えられる。



施設整備 (モノ)

調査対象となった比較的小規模の事業者においては、施設の老朽化に対して赤字拡大による投資余力の低下と取得費用の増嵩が重なり、単独での設備更新が困難となることが危惧される。

- 設備の更新投資への財源確保ができず老朽化が進行している。昭和25年に製造された鉄道車両が現役運行しているケースもある。
- インフレ、金利上昇、円安といった経済環境下では、車両価格や旅客船の建造価格は上昇していくことが見込まれる。また、カーボンニュートラルやバリアフリーといった社会の要請に合わせた高機能化を行わなければならない、その対応により更新コストは増加の一途である。
- 自己資金で更新投資できる事業者は限られており、取得費用に対する国・自治体からの補助があったとしても、残る事業者の自己負担部分について事業者の多くはその財源を金融機関から調達することになることが想定される。しかし、コロナ禍で事業者の多くは財政状態は悪化しており、また、将来の人口減に起因する交通事業に対する先行き不安から、希望する資金調達ができない可能性が考えられるほか、仮に資金調達ができた場合でも、今般の金利上昇トレンドのもと、金利負担が経営を圧迫する可能性が考えられる状況である。

公共交通事業者の事業ポートフォリオに関する調査に基づく総括・提言



調査対象となった比較的小規模の事業者においては、人材確保策としての待遇改善に必要な原資も確保困難な状況に陥っており、労働条件の悪化から安全運行や運行継続そのものへの悪影響が懸念される。

- 交通事業における経営リスク（内部環境）についてのアンケートでは、人材確保が回答の75%を占めている。ヒアリング調査からは、具体的な人材確保の課題は、「採用ができていないこと」それに伴い「従業員の高齢化が進んでいること」及び「賃金が低水準でつなぎ止めが困難となっていること」であることがわかった。
- 採用活動については、ホームページでの募集、ハローワーク、もしくは従業員知人の紹介といった活動に留まっている。乗務員になるには各種国家資格が必要であるが、有資格者だけでなく無資格者も募集対象としている。無資格者の場合は資格取得の費用工面（大型2種免許は約50万円）及び取得期間中の生活費確保が必要であり、応募者にとって仕事に就くまでに経済的・時間的負担がある。
- また、交通事業者の経営体力が年々低下している状況では、応募者が魅力を感じる賃金条件を提示することができない。一般乗用事業では歩合割合が高い賃金体系となっているが、交通需要が低い地域では、乗務員が生活できる賃金を賄うほどの需要がないため、年金を受けている高齢者しか雇えないといった声があった。
- ヒアリング調査では、乗務員の平均年齢が60代となっている事業者が複数ある。75歳を超える乗務員がいる事業者もあった。乗務員の補充が難しい状況の中、在職者をつなぎ止めるための給与体系の見直しや、定年延長または定年後再雇用により、なんとか乗務員の確保をしている。
- 人材確保の課題は乗務員だけではなく、車両整備の現場にも及んでいる。「離島では自動車整備士の資格取得ができないため島外に行きそのまま大手に就職してしまう」「地方都市では自動車整備を委託できるディーラーが限定されていることに加え、そこでも人員不足が生じているため整備に時間を要することがある」といった声があった。
- 「余裕を持った運行アサインが組めない」「高齢者の配置」「整備体制上の不安」と人材確保の課題はどれも安全運行への懸念材料に直結している。



効果的な政策決定のために正確な情報の分析に基づく状況把握が肝要であり、交通事業者からの情報を効率的に受領、整理する仕組みが必要。

- 本調査では、交通事業者からの令和元年度から3年度までの事業報告書の財務データを活用しているが、全て紙で提出されており、様式も統一されていない。分析に用いるには別途作業が必要となり効率的に分析ができない状況である。
- 受領した個別のデータには以下のような事象が見られた。
 - ・事業報告書が提出されていない。（例：令和元年度、令和3年度のみ）
 - ・提出されたデータに欠落がある（例：車両データはあるが、財務データがない）
 - ・貸借対照表の貸借合計が一致しない。
- 交通事業者からの情報収集様式の統一やシステム化による効率的な情報収集する仕組みと、受領した情報の網羅性・正確性をチェックする体制の整備が必要であると考えられる。

公共交通事業者の事業ポートフォリオに関する調査に基づく総括・提言



交通事業を持続可能とするための事業ポートフォリオのあり方（提言）

交通事業者が単独で事業ポートフォリオを組むことは困難な事業環境の全体傾向及び経営実態となっており、地域全体としての地域交通に関する事業ポートフォリオ（経営モデル）を構築していくような発想の転換が必要ではないか。

- 交通事業者が持続可能な地域交通を事業として担っていく観点から、交通事業と非交通事業からなる事業ポートフォリオに着目して九州管内における交通事業者の経営実態や全体傾向を把握し、地域交通の持続性確保やネットワーク最適化、交通事業者の経営実態と公共的な負担に相応しい支援のあり方等に関する定量的な政策検討にあたってのエビデンスとなるような分析を行うことが本業務の目的となっていたところである。
- この点、事業ポートフォリオの工夫により交通事業者の事業継続性を担保するという仮説のフィージビリティを確認すべく、様々な事業者に対する分析・ヒアリングを通じて、交通事業との親和性があり、事業者にとって実際に取組みが可能であり、かつ、交通事業を支え得るような収益源となりうる非交通事業を組み合わせた事業ポートフォリオを組むことが可能かどうか、という視点で本業務を実施したものである。
- その結果、事業ポートフォリオについての総括（P47）においても記載のとおり、調査対象となった事業者においては、交通事業者が単独で経営を持続可能なものとしていけるような事業ポートフォリオの構成としては、不動産事業や物流事業といった事業に限られており、その他の非交通事業は実質的に交通事業をカバーすることは難しい状況にあることが明らかとなった。
- また、小規模事業者では、そもそものリソースが不足していることから、当該事業者単独で交通事業を支え得るような収益源となりうる非交通事業を組み合わせた事業ポートフォリオの実現のため、能動的に不動産や物流事業等に参入・対応していくことは、実質的に極めて困難である状況も浮かび上がってきた。
- 加えて、地域交通を支えるためには、本業である交通事業そのものの立て直しも喫緊の課題と考えられるが、個社の課題に対応するための取組だけでは、事業存続の観点で限界を迎えている状況も明らかとなった。経営改善のためには、より少ない費用でより多くの利用収入を獲得できるよう、交通需要の喚起と供給体制の効率化という需給両面での体制再構築が求められている状況と考えられる。
- 需要サイドにおいては、「今後、人口減少による需要の先細りが明らかである中では、集客に結び付くような旅行業者とのタイアップを模索しているが成果が上がっていない」という声もあるように、量・質ともに従来の利用促進策の枠を超えた、潜在需要の掘り起こしも含めた交通需要の喚起が必要となる。
- 供給サイドにおいては、交通事業の生産性向上を図っていくことが必要である。デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進、多様な人材が働きやすい環境づくり、従業員教育への投資によるサービス品質向上など、交通事業において最重要経営資源である「人」の生産性を向上させる取組は、経営改善さらにその先の待遇改善にも繋がると考えられる。
- 以上のような、交通事業を支え得る事業ポートフォリオの構築及び交通事業そのものの改善に資する体制再構築は、交通事業者単独では実現が難しいことが本調査の過程で改めて明らかになったことから、これらを一定の地域（エリア）単位で事業ポートフォリオ（経営モデル）を組むといった発想の転換のもと、これを実現していく取組が求められていると考える。

公共交通事業者の事業ポートフォリオに関する調査に基づく総括・提言



交通事業者 と国・自治体等 の果たす役割 (提言)

交通事業者の経営課題は共通しており、交通事業を支え得る事業ポートフォリオの構築及び交通事業そのものの改善に資する体制再構築のため、地域全体として地域交通に関する事業ポートフォリオ（経営モデル）を構築する取組みを支援していくことが必要ではないか。

- 前述のとおり、調査対象となった比較的小規模の事業者単独で、交通事業を支え得る持続可能な事業ポートフォリオを構築すること、また、交通事業を取り巻く様々な課題に対処していくことには限界が生じていることが、経営状況調査から明らかになったところである。このような状況下において、経営課題は共通していることから、単独事業者の中で事業ポートフォリオを組むことが困難な状況に関する、定量的・定性的な情報収集と分析を継続しながら、例えば、多様な事業者や関係者が連携して、交通需要の喚起や供給体制の再構築を行うといった、地域全体で事業ポートフォリオを構築するような取組が必要と考えられる。
- このような取組においては、交通事業者単独ではなく、自治体も含めた他分野との連携（「共創」）により、まちづくりの観点も含め、地域におけるビジネスを面的に創出していくことが考えられ、医療・福祉、教育・子育て、買い物、観光、エネルギーなど、多様な分野と連携したプロジェクト創出により、人と資金を新たに循環させることで地域における需要を喚起し根付かせることを図っていくことが一案である。
- また、本調査において明らかになったように、交通事業者単独での供給体制の増強には限界があるため、事業者間で広域連携も含めて交通事業の供給体制を再構築すること、また、比較的大規模の事業者や自治体、交通事業者以外の事業者も巻き込んで、データ活用などを行いながら、地域全体で交通ネットワークを支える仕組みを構築し、既存の事業者はその一部となって継続性を担保していくといった取組が考えられる。より具体的には、地域の状況に合わせ、交通モード問わず事業者同士の連携によって、既存営業エリアを超えた共同経営、広域ネットワーク構築、経営統合、MaaS活用などを通して規模の経済を追求すること等が考えられる。
- 一方、本調査の対象となった小規模事業者においては、上記のような取組に経営資源を割けない厳しい事業環境が存在している点も念頭に置く必要があり、こういった事業者に対しては、交通政策を担う自治体におけるサポートが必要となる。また、交通需要を生み出すような駅前の賑わい、コンパクトシティなどの取組の必要性に関する意見もあり、都市政策の観点からも自治体の役割は重要である。
- この点、本調査の対象となった中小規模の事業者が中心となって交通を担っているような小規模自治体においては、交通政策と都市政策を統合的にリードできる人材や体制が不足している（他業務の検討結果も参照して得られている情報より）ため、役割を十分に果たすことが難しい側面もあると考えられる。
- そのため、これまでの交通事業者に対するセーフティーネットとしての公的支援も引き続き実施しつつ、今後は、国の側からも、上記のような交通事業者や自治体も含めた関係者による地域単位での事業ポートフォリオ構築の取組を後押ししていく施策（例えば、管内における共創のモデルケースの検討や横展開の支援、知見ある人材の派遣・融通など）の実行により事業構造の再構築に向けた支援を拡充していくことが必要ではないかと考えられる。
- このような取組を総合的に実施することにより、地域における交通モードを総動員し、地域交通の持続性確保やネットワーク最適化、交通事業者の経営実態を踏まえたあるべき公的支援の追求に繋がるものと考えられる。