

離島航路における持続可能な航路再編と経営刷新の検討

株式会社オリエンタルコンサルタンツ 正会員 ○野谷 将準
株式会社オリエンタルコンサルタンツ 非会員 富安 浩
株式会社オリエンタルコンサルタンツ 正会員 藤原 尚
株式会社オリエンタルコンサルタンツ 正会員 峠 祐介

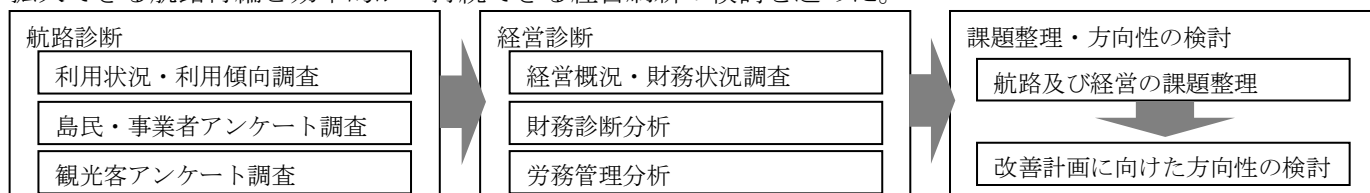
1. 目的

離島航路は、全国に約 300 航路、四国には 77 航路（うち国庫補助航路 22 航路）が存在し、離島住民の重要な交通手段として日々の生活に欠くことができない。今治市では、平成 20 年 11 月安芸灘とびしま海道の全通に伴い、岡村島と本州が陸続きとなったが、生活圏は依然として今治圏域であり、完全離島である大下・小大下島を含む今治市せきぜん渡船航路の果たすべき役割は大きい。また、今治港から大三島を経て大崎上島を結ぶ大三島ブルーライン航路も島民に不可欠な生活航路であり、今治市・大崎上島町が共同出資する第三セクター航路として運航されている。両航路の輸送人員は、過疎化・少子高齢化等で減少し、さらに燃料油価格の高騰や高速道路料金割引の影響で経営状況の悪化が著しく、航路を持続していくことが厳しくなっている。

本稿では、両航路が同一海域を V 字運航している問題点を解消し、新たな需要を取り込むような航路再編と、効率的な経営形態への刷新、運賃の新たな仕組みなど持続可能な航路の検討について結果を報告する。

2. 調査の概要

調査は、航路の利用状況や利用傾向と離島住民や事業者、観光客の利用特性やニーズを把握した「航路診断」、両航路の事業者概要、収支、費用構造、キャッシュフローなど組織、経営状況を把握した「経営診断」の 2 つの診断結果から現況航路の課題を整理した。次に将来需要を踏まえ、離島住民の生活航路を確保しつつ、需要拡大できる航路再編と効率的かつ持続できる経営刷新の検討を進めた。



3. 離島航路に課された課題

図1 検討の流れ

離島航路である両航路の主な利用者は、離島住民や離島の事業者であるが、日本が人口減少時代を迎える以前から離島部は人口減少が進展しており、その傾向は依然として継続している状況であることから、人口と相関関係の強い航路利用者数も減少傾向が続き、経営の悪化を招いている。

経営の収支状況は、乗客運賃、自動車航送運賃などの営業収益に対して、船費（船員人件費、船舶修繕費など）と運航費（船舶燃料費など）などの営業費用が上回る状況で、毎年、多額の損失を計上している。損失に対しては航路補助金などの支援を公的セクターが行っていることで航路が維持されている。

費用構造は、「船員費」「燃料費」「船舶修繕費」で約 7 割を占め、その中でもイランの外交問題から海峡封鎖による更なる燃料費の高騰が懸念されるなど不安定要素もある中で、本航路の固有の課題となる V 字航路による無駄や船舶の更新、運賃体系の統一、経営の効率化、財務安定化などの解消が課題となっている。これら内外の様々な課題に対して、離島航路は島民の生活基盤、産業基盤として欠くことのできない

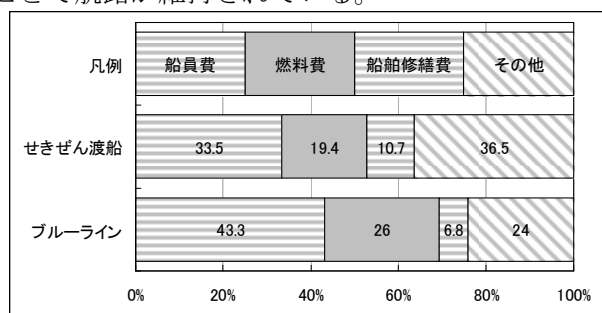


図2 費用の構造

インフラであることから、島民ニーズを踏まえつつ、最も効率的で維持継続できる航路再編、経営形態の確立を大胆に行っていくことが課題となっている。

4. 持続可能な航路再編と経営刷新の検討

(1)持続可能な事業体とするための着眼点

本調査における計画検討では、離島航路に限らず公共交通が抱える「負のスパイラル」からの脱却を図るため、前項に示した両航路の課題を踏まえつつ、「航路及び経営における効率化」「新たな需要の創出」「経営・従業員のインセンティブ」の3つの着眼点に基づき検討を進めた。特に「経営・従業員のインセンティブ」は、民間企業として経営を改革し、従業員の士気を高め、より良いサービスを提供していく上で重要視した。

(2)航路及び経営の改善計画の検討

改善計画では「航路及び経営における効率化」として寄港地の変更などによる航路の集約化で V 字航路の無駄を解消する航路再編と、同一海域を 2 社が運航する体制から経営統合で 1 社運航体制へと経営合理化することにより効率化を図る事業を計画した。

「新たな需要の創出」については、本航路が連絡する安芸灘とびしま海道を訪れる観光客の多くが、しまなみ海道等への周遊観光せずに帰っているため、海上交通が利用されていない状況がある。安芸灘とびしま海道の観光客は、

しまなみ海道への航路があれば利用したいと37%が思っており、この潜在需要を取り込むため、安芸灘とびしま海道としまなみ海道を最短距離で結ぶ岡村島～大三島間の新航路を就航する航路再編事業を計画した。

「経営・従業員のインセンティブ」は、民間事業者として売上の増加による利益の配分が行える事業体としていくことが必要である。航路事業は資本集約型産業であることから船舶の老朽化による代替船導入に多額の資金調達が必要であり、毎年の減価償却も収支を圧迫する要因となっていることから、民間事業者のバランスシートを改善するため、官民が一体となって航路を支える新たな仕組みとして公設民営方式（船舶の保有は自治体、運営は民間事業者）を導入する事業を計画した。しかし、この対策だけでは収支のバランスがとれず、赤字となるため、損益計算書を基に収支バランスが確保できる運賃設定をする場合、現行 1.3～1.4 倍となる。

(3) 離島住民の生活航路としての適正な負担の検証

離島住民にとって航路の運賃設定は生活に直結する大問題である。運賃の検討は、公共交通サービスの公平性の視点から考えた。四国の消費支出額に占める交通費の割合（7.1%）と岡村島の消費支出額に占める交通費の割合（8.3%）に格差が生じており、この格差を是正した負担を適正な運賃と考えた。

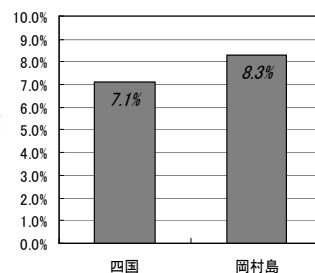
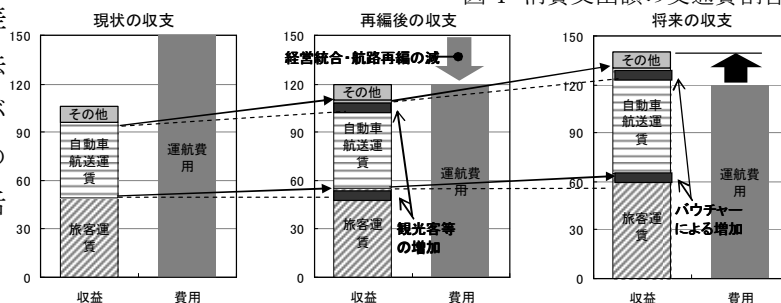


図4 消費支出額の交通費割合

(4)離島住民の適正運賃と航路事業者の運賃差に対する措置

離島住民の適正運賃と民間事業者の運賃の差については公的な支援が必要である。その方法は事業者への赤字補填から利用者に助成するバウチャー制度を導入することで経営・従業員のインセンティブを確保しつつ、離島住民の生活を支えることができると考えられる。

図5 航路^{収益}収支の改善^{費用}イメージ

5. おわりに

離島航路は島民の生活基盤、産業基盤のインフラとして維持継続を第一義とし、合理的かつ効率的な運営による経営努力と公的セクターの支援の両輪で支えていくこととなる。本検討対象となった離島航路は、同自治体が支援する他航路との関係もあることから、バウチャー制度など即時に着手できない内容もあるが、離島航路も民間事業として会社及び従業員に収益を上げることによるインセンティブが生じる組織としていくため、自治体や事業者など関係機関が計画に基づき連携する事業推進を期待したい。