

旅客船業界の経営状況分析にもとづく課題と対応

(一財) 地域公共交通総合研究所 専務理事 町田敏章

<https://chikoken.org/> machida@chikoken.org

はじめに

(一財) 地域公共交通総合研究所は岡山市を拠点に地域公共交通に特化したシンクタンクである。鉄軌道・旅客船・バス・タクシー等のモビリティを調査・研究・コンサルティングの活動をしている。コロナ禍の発生後から「公共交通経営実態調査」(以下本調査)を年二回実施し10回に亘り実施し、全国に分析報告書を発信している。本稿では2025年11月に回答いただいた経営者の回答を基に、旅客船業界の経営状態の現状・課題・解決策についての事実を共有し、課題と対応の状況を記す。

<https://chikoken.org/management-status-survey/>

1. 調査対象の構成と回答率

本調査の対象は、旅客船事業者においては旅客船協会加盟社 466 社を対象にしている。北海道 (30 社) 東北地区 (31 社) 北陸信越地区 (17 社) 関東地区 (46 社) 東海北陸地区 (51 社) 近畿地区 (31 社) 神戸地区 (15 社) 中国地区 (86 社) 四国地区 (55 社) 九州地区 (98 社) 沖縄地区 (25 社) である。本調査の回答は全体で 75 社 (回答率 17%) である。

2. 旅客船事業経営者の経営リスクの認識

全国の旅客船事業者が認識する経営リスクは、①従業員の減少・人手不足 ②人口減少・利用者減少 ③燃料費高騰 ④人件費高騰 ⑤船舶老朽化であると述べている。回答傾向は全国的かつ保有船舶のトン数の規模に関わらない。

2.1 航路事業者のコメント (抜粋)

- ・船価の異常な高騰、ドッグ費用の急激な上昇によるコスト増が最大のリスクである。
- ・島民の生活手段としての航路であり、廃路は困難な中、船舶老朽化による修繕費、燃料高騰等による営業費用は年々増加しており営業損益は悪化の一途であり、航路、便数の見直しで対応する予定である。
- ・利用者数減の収入減の一方で支出コストはインフレにより高騰の一方であり。運賃見直し、減便が必要である。
- ・島民の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。

3. 公共交通 DI (Diffusion Index) の算出

本調査において公共交通 DI を初めて求め、景況感を数値化を行い今後継続する予定だ。日銀短観や日本政策金融公庫でも DI を算出し現在の景況感と将来の見通しを継続的に算出している。

本調査の算出式は (①非常に良い+②良い X0.5) - (④悪い X0.5 +⑤非常に悪い) / 総回答数 X100=DI で算出する。

3.1 他のモード比較した公共交通 DI 比較

<現在の公共交通業況判断 DI 25/11>

モード	中規模	小規模	日銀短観 25/12
バス	▲16.7	▲20.4	運輸郵便 19
鉄軌道	▲27.8	▲35.7	
旅客船	▲7.3	▲28.3	

<6か月後の公共交通業況判断 DI 25/11>

モード	中規模	小規模	日銀短観 25/12
バス	▲10.6	▲22.2	運輸郵便 3か月後 16
鉄軌道	▲41.2	▲50.0	
旅客船	▲10.4	▲33.3	

DI 導入でモードごとの景況感と経営者の将来見通しが数値で把握できる。

4. 経営リスクに対峙する経営者の声（抜粋）

・船価やドック費用の高騰が大きなリスクであり、運賃値上げによる対策は限界がある。一般旅客定期航路事業用船舶にも船価 1/2 程度の公共投資が望まれる。

・離島 2 島への定期航路を担っているが、島民高齢化・人口減少により収支改善は見込めない。生活航路であり廃路は困難な中で、船舶老朽化・修繕費・燃料高で収支は悪化の一方である。減便・航路見直しを検討している。

・運航に関わる船員不足によりダイヤ変更を余儀なくされた。グループ内部での人員融通、採用活動力を入れ、全員にタブレットを配布し船上でも情報伝達を可能にした。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を図り人員不足を乗り越えていく所存である。

4. 現況課題を乗り越えるための旅客船事業の共創の動き

4.1 広島県地域公共交通協議協議会のケース

・地域公共交通協議会では令和 7 年 10 月に上記協議会にエリア分科会（航路）を新設し航路事業者を委員に加えて①各社が協力したコスト縮減等への取組 ②県内航路の利用促進の取組を本格検討、実践を始めた。

・法定協議会の対象に航路問題が取り上げられていないケースや航路事業者が直接参加していないケースも多く、県下で多くの航路を有する広島県の取組は注目すべき協議会活動である。

4.2 広島県の航路概況

令和 7 年 4 月現在の航路概況は 5 4 航路。

①生活航路維持確保対策事業（県補助）対象航路（14 航路）②離島交通対策事業（国庫補助）対象航路（7 航路）③市町単独補助航路（7 航路）となっており、これら以外の航路は補助のない航路として、運航されている。

4.3 広島県の主な航路を走る船齢（6 社抜粋）

広島県下の主な運航会社の保有する 17 隻の船舶の船齢を分析した。

平均船齢 29.8 年、最少 6 年 1 隻、最長 41 年 2 隻。20～30 年稼働している船舶がほとんどであり、鋼船フェリー 11 年、アルミ高速船 9 年の償却年数を大幅に超えての船舶による運航がなされている。修繕費・検査費用の増加・燃料費高騰の影響を受ける船舶をかかえながら航路が維持されているのが実態である。

前述の経営リスク負っている離島航路を維持していくには、各事業者だけでの運航の維持は厳しい状況にある。広島県の例のように都道府県。関係自治体と運航事業者や取り巻く諸団体の共創など、具体的な問題解決に向けた実践が必要となっている。広島県江田島市では、議会の理解を得たうえで、市が所有する高速船を計画的に建造することを進めており、主機の小型化により燃費消費量を 20%削減した新船がすでに 1 隻就航させ、さらに 1 隻が近々就航する。運航は民間事業者に委託し、当該事業者には、定期航路以外の貸切運航での使用をある程度認め活用させている（自主事業）。新船を使い収支向上に工夫できる仕組みが奏功している。自治体の資金調達と民間会社の資金調達の仕組みを合わせれば、航路維持がより効率よくできる可能性もあり、国への財源要求だけでなく、地方での民間と自治体での上下分離・公有民営等の工夫などを追求していくことも必要であろう。

5. おわりに

全国の分析からは、いまだ厳しい経営状況が事実として明らかになっている。一方で新岡山港～土庄港のフェリー航路では日本財団の「MEGURI2040」に参画し、旅客船「おりんぴあどりーむせと」を用いて自動運航の実証と商用化に取り組んだ。三菱造船の自動操船システムを搭載し、瀬戸内海航路で避航・操船を自動化。国内初の自動運航船として検査に合格し、離島航路の維持や船員不足対策に資するモデルケースとなるなど新たな取組も始まっている。「本気の挑戦」が始まっている。 以上