

No. 2 むつ湾フェリー株式会社

1 選定理由

当法人は、蟹田～脇野沢間の航路（フェリー「かもしか」）を運航しており、平成20年度から平成22年度にかけて、県及び関係市町村が増資を行うとともに、平成22年度に減資を行い、それまでの累積債務の解消を図った。

平成22年度に、単年度黒字を達成したものの、東日本大震災の影響により、平成23年度以降、4期連続して赤字となっている。平成26年度決算においては、約9百万円の純損失が生じており、今後も同程度の赤字が続いた場合、2～3年以内に債務超過となるおそれがある。

昨年度も本委員会において、重点評価対象公社等に選定したところであるが、前記のとおり経営状況に改善が認められないことから、今年度も引き続き選定したものである。

2 法人を取り巻く現状等

法人の経営状況等について書類審査及びヒアリングを実施したところ、主な課題等への法人及び県所管課の対応状況等については、下記のとおり説明等があった。（ヒアリング実施日：平成27年11月4日）

(1) 財務状況等の法人の認識について

平成26年度の運航収入は前年度と比べ1.9%増加し、費用は同4.1%減少したものの、約9百万円の純損失となり、同程度の損失計上で推移した場合は3年以内に債務超過となる可能性があり、非常に厳しい状況にあると認識している。

経費削減については、平成26年度に徹底して見直したことから、更なる削減はなかなか難しい状況にあり、当法人としては、収入増に向けた具体的な取組を進め、早期の単年度黒字化を図ることを目指す。

来春の北海道新幹線開業及び来夏の青森県・函館デスティネーションキャンペーンを迎えることから、北海道を訪れる観光客に本県も周遊していただき、いかに当フェリーを活用してもらおうかが勝負となるため、それまでの取組についてまず力を入れていく。

(2) 単年度黒字化未達成となった場合の課題等について

中期経営計画においては、平成27年度決算での黒字化を見込んでいる。しかし、当該黒字化が達成できなかった場合でも、赤字額にもよるものの、次年度において債務超過に陥ることはないと考え。ただし、資金繰りの一層の悪化を招き来春の資金不足が懸念されることから、資金調達等を含め、銀行、関係機関等と協議していく必要がある。

(3) 累積赤字の解消策について

累積赤字解消のためには、中期経営計画に掲げた平成27年度以降の単年度黒字化が大前提であり、経費節減の徹底と増収策に向けた取組を着実に実行することで、少しずつ解消していきたい。

(4) 収益向上に向けた方策について

新たな利用者獲得に向けた取組として、ウィラートラベル社と契約し同社を通じたネット予約での利用者の確保を図ることとしたほか、自社HPでのインターネット予約も開始した。

また、むつ湾内航路活性化推進会議事業を活用し、北海道新幹線開業後を見据えた道南と本県の周遊モデルコースを作成し、県外旅行エージェントへ積極的に提案を行ったほか、県

内旅行会社との連携を図った結果、県内利用者が大幅に増加した。

今後、道南と本県を周遊する新たなモデルコースを積極的に提案し、北海道新幹線開業後の道南地域からの観光客獲得を目指すとともに、外国語版パンフレット等の作成を検討し、函館を訪れる外国人旅行者等の新規利用客の獲得を目指す。

加えて、利用者の利便性向上に向けた取組状況として、今年度から船内での物販を開始し、今後は、利用客の満足度向上、ニーズに合わせた商品の提供等に取り組むこととしているほか、当法人のフェイスブックを開設し、積極的な情報発信を行うこととしている。

3 当委員会からの意見・提言等

(1) 収益改善に向けた抜本的な取組

当法人は、早期の単年度黒字化が達成できない場合、債務超過が懸念される状況にある。

昨年度も本委員会において、運航収入の確保と経費節減の両面による収支改善を図るよう提言したところであるが、こうした厳しい経営状況であることを踏まえ、収益改善に向けた抜本的な取組を講じていくよう強く求めるものである。

特に、経費節減においては、平成26年度に役員報酬の減額等の人件費削減等の措置が講じられているものの、燃料費を含む固定経費のこれまで以上の削減が困難である場合には、利用者数が恒常的に低迷している2・3便の減便を含め運航のあり方自体の検討が必要であると考えます。

また、運航収入の確保においては、新たな利用者の獲得に向けた取組が不可欠であるが、運航収入の増加が見られなかったこれまでの取組を抜本的に見直し、きめ細やかな利用者等の実績等の把握・分析を基にした戦略的な取組を展開し、営業活動の強化を図っていくとともに、各種情報媒体の積極的な活用や利用者アンケートの分析等を通じ、多様化する旅行者のニーズを的確に把握し、付加価値を高めたサービスの充実・強化を図っていくことが必要であると考えます。

(2) 業務執行体制の改革の強化

当法人の経営の健全化のためには、営業活動の強化による運航収入の確保が不可欠であり、今年度から営業担当取締役（非常勤）が就任し、営業力強化に向けた取組の進展が期待される場所である。

一方で、現状の厳しい経営課題に迅速かつ的確に対応していくためには、経営者の強力なリーダーシップが強く求められるものであり、特に、当法人の限られた人員の状況においては、経営者自らが積極的にトップセールスを展開する等の実務上の関与が必要となってくる。経営者の方針等を役員全員で共有し、全社一丸となった取組を早急に講じていかなければ、経営改革は実を結ばないものと考えます。

また、県においては、県を含む関係機関等で構成される「蟹田～脇野沢航路の活性化に関する検討会」の枠組みを通じ、当法人の経営改革を積極的に支援していくことを望むところであるが、平成26年度には全5回開催されていた同検討会が、今年度は未開催となっている。関係機関の意識共有等を図る有効な機会であると考えことから、積極的に活用されるべきと考えます。

なお、来春の北海道新幹線開業を踏まえ、これまで以上に津軽半島と下北半島を結ぶ当該航路は有力な観光ツールと期待されているところであり、県を含めた関係機関等が総力を結集し、当法人の経営の健全化が早期に実現されるよう望むものである。