

# 探訪

経営者

INTERVIEW



## 今までも、これからも、佐渡と本土を 安全・確実・快適な運航でつないでいく 佐渡汽船株式会社

佐渡と本土を結ぶ唯一の交通機関を運航する佐渡汽船株式会社。2022年3月に、地方バスや鉄道会社等を傘下に抱える「みちのりホールディングス」の一員となって新たに船出した同社は、今年2月に創立110周年を迎えました。

今回は、新体制移行とともに同社代表に就任した尾渡英生社長から、この1年間の取り組みや今後の展望などについて、お話をうかがいました。

### ■ 社長就任からちょうど1年が経ちました。この1年間の率直なご感想をお聞かせください

私はこれまで、株式会社みちのりホールディングス（本社：東京都千代田区、みちのりHD）のグループ会社である湘南モノレール株式会社（本社：鎌倉市）で社長をしていましたが、2022年3月に佐渡

#### 【会社概要】

会社名 佐渡汽船株式会社  
代表者 代表取締役社長 おわたり 尾渡 ひでお 英生  
本社所在地 佐渡市両津湊353番地  
創業 1913年2月  
社員数 860人(グループ全社)  
事業内容 佐渡汽船運航、旅行企画・販売、  
宿泊・飲食・観光施設運営ほか

汽船がみちのりHDグループに入ることが決まった際に、当社の社長として着任しました。



▲佐渡市両津湊の佐渡汽船本社

早いもので、私が社長に就任してから既に1年が経ちましたが、振り返ってみると、まるで「モグラたたき」を繰り返していた1年間だったと感じています。それというのも、足元から次々に顔を出してくる課題を、ひとつひとつ地道に叩きながら解決していくという活動に明け暮れたからです。もちろん、同時に新社長として常に大局観を持って経営再建の筋道を熟考していましたので、本当にあっという間に過ぎ去った1年間でした。

当社の経営は、今なお日本海の荒波のなかにあると言えますが、関係機関や佐渡島民の皆さま方からご理解とご支援をいただきながら1年間にわたって社内の改革を進めた結果、少しずつですが着実に前進できているという実感を持っています。

## ■ 佐渡汽船の現状について ■ お聞かせください

佐渡汽船は、1913年に佐渡商船株式会社として創立された歴史ある企業で、今年2月に創立110周年を迎えました。グループとしては、1月付で佐渡汽船観光などの4社を本社に吸収合併したため現在は8社体制となり、アルバイト等を含めた社員数は全部で約860人となっています。

定期航路は、1949年に新潟ー両津間、小木ー新潟間、小木ー直江津間の就航を開始して以来、佐渡島民や国内外の観光・ビジネス客などからご利用をいただいております。1990年には年間の輸送人員が300万人を突破するほどの活況を呈しました。

しかし近年は、佐渡観光の低迷や佐渡島内における人口減少などの影響から輸送人員の落ち込みが続いていたうえ、新型コロナウイルスの感染拡大が重なったこともあって、2020年の輸送人員は76万人にまで落ち込みました。新型コロナウイルス禍前である2019年の輸送人員が146万人でしたから、この2年間でおおよそ半減したわけですが、おかげさまで2022年は行動制限の緩和や県民割等の観光キャンペーンの効果もあって、輸送人員は98万5千人にまで回復しており、明るい兆しが見えてきました。



▲佐渡汽船で就航中の船舶。上段左が「おけさ丸」、上段右が「ときわ丸」、下段左が「すいせい」、下段中が「ぎんが」、下段右が「つばさ」

今年は、小木ー直江津航路におけるカーフェリーの就航に伴い、現在2隻で就航している新潟ー両津航路のジェットフォイルを3隻体制に増便することも計画中であることから、観光・ビジネス客の往来がますます活発になることを期待しています。

## ■ みちのりHDとは、どのような連携を図っているのでしょうか

みちのりHDは、経営難に陥った公共交通事業者の支援を長期的かつ持続的な観点から展開しているグループ会社で、産業再生機構で最高執行責任者(CEO)を務めた富山和彦氏等が設立した株式会社経営共創基盤(本社：東京都千代田区)を親会社としています。みちのりHDの代表取締役グループCEOには、富山氏とともに産業再生機構で執行役員を務めた松本順氏が就任しており、グループはこれまでに東北地方から関東方面を中心に交通・観光事業者の再生を手掛けてきた豊富な実績を有しています。

みちのりHDグループには現在、岩手県北バスグループ、福島交通グループ、関東自動車グループ、茨城交通グループ、湘南モノレール、みちのりトラベルジャパンの6グループが参画しており、総社員数は約4,800人、保有する車両台数は約2,400台にのびります。佐渡汽船とは、同じ交通系のグループ会社として共通する部分が多いため、経営上のノウハウはもちろんのこと、システムや商品企画などの幅広い分野で連携を図っていく計画で、これにあたって大きな役目を果たしてくれるのが、みちのり

HD全体を横断的に支援するサポート部隊「横串メンバー」の存在です。

この横串メンバーは、ITや安全管理、コスト削減等の各分野に精通したプロフェッショナル集団であり、常にグループ全体の視点から改善に向けたサポートを行う役割を担っています。このため、グループ内でのノウハウの共有はもちろんのこと、今まで自社単独では困難であった予約システムの刷新のような大型案件に関しても、グループとして最適なプランの策定を可能にしてくれます。



▲「みちのりHD」のグループと横串メンバーの役割

またグループ各社は、交通・観光系の事業者として、それぞれに旅行商品の企画・販売を行っていますが、昨年からは近県にある福島交通や会津バスなどで佐渡旅行に関する商品の取り扱いを開始しました。全国的に旅行需要の回復が見込まれるなかで、今後はより一層グループとしてのシナジー効果を発揮する場面が増えていくと予想しています。

### この1年間は、具体的にどのような取り組みを進めてこられたのでしょうか

この1年間の取り組みには、社内的なものから社外的なものまでベクトルがいくつかあるのですが、社内的なものとしては、社員の意識改革が挙げられます。具体的には、グループ会社を含めた社員全員を10人程度ずつのグループに分けて、各地で意見交換会を開催しました。昨年4月以降、順次開催した意見交換会では、新しい経営方針の説明にはじまり、支援先であるみちのりHDがどのような会社な

のか、みちのりHDが実際にどのようにして会社の再生を手掛けてきたのか、そして何よりも気掛かりであろう社員の処遇や待遇などについて、幅広く対話を重ねていきました。



▲今春から家族連れなどの旅行者向けにサービスを開始する「佐渡汽船コンシェルジュ」のメンバーは、全員が元バスガイド

社員のなかには、会社の行く末や自身の将来に不安感も広がっていたようですが、約3ヵ月間にわたって意見交換を続けた結果、社内には明るいムードが感じられるようになりました。何よりも大きな成果は、佐渡と本土を行き来する唯一無二の交通機関であるという当社の役割・重要性を改めて確認し、航路の維持こそが私たちの最大の使命である点を再認識してもらえたことにあると思っています。



▲新潟-両津航路のカーフェリー「おけさ丸」「ときわ丸」の運行便数は今年3月より3往復から5往復に増便。また1等チェア席が導入されたことで、利便性と快適性が向上

一方、社外的な取り組みとしては、イベントや新商品・新サービスに関するPRを丁寧に行っていたことが挙げられます。これは、従来のプレスリリースが決算報告などの事務連絡中心となっていたことを見直したもので、最近では「佐渡汽船コンシェルジュ」のような新しいサービスのご案内や、カーフェ

リーの船室リニューアルのお知らせなど、明るく楽しい話題をアピールするよう心掛けています。

## ■ 佐渡の魅力と課題はどこにあると感じていますか

社長就任後は、とにかく佐渡のことを良く知りたいとの思いから、週末になると車で島内巡りに出掛けました。佐渡金山をはじめとする島内の観光地を観て回り、各地の食材や文化を楽しみ、地元の方々と触れ合えたことはとても貴重な体験で、佐渡島が魅力満載の「宝の島」であることを実感しました。個人的に魅力を感じたのは、やはり随所に残る大自然で、特に外海府近辺に続く海岸線の風景は、私の大のお気に入りポイントとなりました。

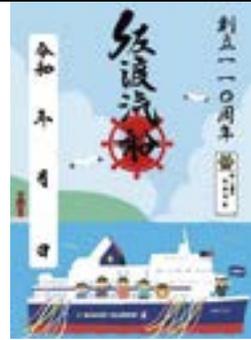
一方で、課題を感じたのがプレゼンテーション力です。例えば、佐渡ではどこの飲食店や宿泊施設を利用して新鮮で美味しい魚を提供してくれます。このこと自体は素晴らしいのですが、料理の見せ方や提供の仕方にひと工夫した演出を加えると、旅行者にはより喜ばれるのではないのでしょうか。

また、今後の観光活性化を考えるうえで懸念されたのが宿泊施設の不足です。新型ウイルス禍でホテルや旅館の閉鎖が続いたこともあって、島内には受け皿となる宿泊施設のキャパシティが足りていません。これについては民間だけで解決することが難しい様々な問題を抱えていますから、これから行政も交えながら地域全体で解決していく必要があると考えています。

当社としても、日帰り旅行プランを強化するなど旅行者の選択肢を増やすとともに、今年は空き家として残る古民家を宿泊施設に再生する計画を進めています。関係者が知恵を出し合いながら、佐渡活性化につなげていく必要があると思っています。

## ■ これから、どのように事業を展開していきたいと考えていますか

当社は、おかげさまで昨年12月の通期決算において、実に2018年以来、4年ぶりに黒字を確保す



▲今年創立110周年を記念した様々な商品・イベント等を展開中。写真左上は船の御朱印「御船印」、左下は海の幸が詰まった宝箱をイメージした「佐渡島ご宝瓶」、右は恒例となったイベント「佐渡汽船ターミナルDE朝食」の様子

ることができました。経営再建を進める当社にとって、ひとつの節目を越すことができたという意味では、ほっと胸をなでおろしています。

しかし、経営再建の道のりはまだ遠く、いまだに課題が山積していることも事実です。例えば、収益力の増強やコストの削減、システムの更新などがそうですが、とりわけ喫緊の課題は、保有している船舶の老朽化対策です。船舶は、定期航路を就航する当社にとって最も重要性が高い設備ですが、船舶の入れ替えには多額の投資が必要となることから、とにかく稼ぐ力を磨き、新たなキャッシュを生み出していかなければなりません。

このため、現在は「佐渡浪漫紀行」や「佐渡温泉紀行」のような旅行プランを通じた利用客の増強はもちろんのこと、物販や飲食、イベント等のあらゆる機会を使って、ファン作りに努めています。折しも、今年は当社がちょうど創立110周年を迎えたこともあって、様々な企画に「110周年記念」と題したプランを展開中で、具体的には記念デザインの「御船印」の販売、記念イベント「佐渡汽船ターミナルDE朝食」の開催、記念お土産品「佐渡島ご宝瓶」の販売などを行っていますが、いずれも大きな反響を呼び、中には既に継続的な開催が決まった企画も生まれています。これからも当社は「みちのり流」の改革を取り入れながら、明るく楽しい話題を提供し続けられる会社でありたいと考えています。

(2023年3月16日取材 柴山・神保・生亀)