

駿河湾フェリー 経営改善戦略

令和3年2月25日

一般社団法人ふじさん駿河湾フェリー

静岡県、静岡市、下田市、伊豆市、南伊豆町、松崎町、西伊豆町

目次

1 趣旨	1
2 輸送人員の推移	1
3 今後想定される社会環境の変化	
(1) 感染症による影響	2
(2) 人口減少や社会基盤整備による影響	2
(3) 技術の進展や気候変動による影響	2
4 公益性の分析	
(1) 地域への経済波及効果	3
(2) 地域を結ぶ交通手段としての役割	3
(3) 地域を結ぶ物流手段としての役割	4
(4) 公共空間としての役割	4
(5) 災害発生時における人員や物資等の輸送	4
5 事業環境と市場機会の分析	
(1) 自社分析	5
(2) 顧客分析	8
(3) 競合分析	13
6 今後のフェリー事業の位置付けと取組方針	
(1) 位置付け	15
(2) 今後の取組方針	15
7 経営改善の取組	
(1) フェリー事業の収支予測（対策実施前）	16
(2) 具体的な取組	17
(3) 経営計画	23
(4) 進捗評価	24

駿河湾フェリー経営改善戦略

(一社) ふじさん駿河湾フェリー

静岡県、静岡市、下田市、伊豆市、南伊豆町、松崎町、西伊豆町

1 趣旨

- ・駿河湾フェリーは、世界で最も美しい駿河湾から、世界文化遺産富士山を仰ぎ見ることができる掛け替えのない宝であり、地域に大きな経済効果をもたらす重要な社会資本である。
- ・平成 30 年 5 月の前事業主体によるフェリー事業撤退表明を受け、県と環駿河湾地域の静岡市、下田市、伊豆市、南伊豆町、松崎町、西伊豆町の 3 市 3 町は、平成 31 年 4 月に一般社団法人「ふじさん駿河湾フェリー」を設立し、各自治体が責任を持ちつつ、一体となって経営を支える体制を構築した。
- ・事業開始から 1 年余が経ち、新型コロナウイルス感染症の影響により、大変厳しい経営環境に置かれており、フェリー事業の存在意義が改めて問われている。
- ・このため、フェリー事業の現状と課題を踏まえ、今後の事業の方向性と、その実現のための経営改善策をまとめる。

2 輸送人員の推移

- ・平成 25 年度は、富士山の世界文化遺産登録の影響により、輸送人員が大幅に増加
- ・平成 26 年度以降は、伊豆縦貫自動車道の整備進捗により、フェリーの時間的優位性が低下し、利用者数は減少傾向にある。
- ・また、令和 2 年 1 月以降は、新型コロナウイルス感染症の影響により、バス利用が大幅に減少している。

<年度別輸送実績の推移>

(単位：人、台)

区分	H25	H26	H27	H28	H29	H30 A	R元	R2 年間 B	増減 B/A
輸送人員	240,498	206,855	187,848	171,314	167,286	172,399	129,756	75,500	43.8%
対前年伸び率	+41.7%	▲14.0%	▲9.2%	▲8.8%	▲2.4%	+3.1%	▲24.7%	▲41.8%	—
車輦台数	45,621	38,861	33,407	31,592	30,840	30,799	23,485	22,600	73.4%
うち乗用車	41,402	35,333	30,187	28,778	28,112	27,977	21,291	22,100	79.0%
うちバス	3,673	3,232	2,975	2,556	2,447	2,606	2,032	400	15.3%
旅客数	194,877	167,994	154,441	139,722	136,446	141,600	106,271	52,900	37.4%
備考	<伊豆縦貫道> 三島塚原 IC — 函南塚本 IC 開通					<伊豆縦貫道> 大平 IC— 月ヶ瀬 IC 開通	新型コロナウイルス 感染症拡大 (R2.1月-)	新型コロナウイルス 感染症拡大 運賃半額 CP 7-8, 10-1 月	

※輸送人員＝車輦台数（運転者 1 人分）＋旅客数

※R2 年間は、R3 年 1 月までは実績、R3 年 2 月～3 月は見込み

※増減は、新型コロナウイルス感染症影響発生前の H30 と、直前年度である R2 との比較

3 今後想定される社会環境の変化

フェリー事業に対し、今後影響を与えると想定される社会環境の変化について、主なものを整理する。

(1) 感染症による影響

①旅行者の価値観の変化

- ≫ 個人旅行へのシフト、非接触や開放感等を重視する傾向が加速化
- ≫ マイクロツーリズムの普及により、県民や近隣県民の需要が増加する見込み

②収束後のインバウンド需要の回復

- ≫ 国際的な渡航需要の従前水準への回復には、一定の年数を要する見通し
- ≫ インバウンド旅行者の衛生面や安心感の重視傾向が強まるとともに、ユニーク、健康、自然などへのニーズが一層高まる見込み

(2) 人口減少や社会基盤整備による影響

①少子高齢化に伴う人口減少の更なる進行

- ≫ 地域社会における住民や観光客の交通手段の維持及び確保が重要となる
- ≫ 高齢者の通院などの移動ニーズが一層増加する見込み
伊豆半島地域の人口 R2(2020)年：56.4万人→R22(2040)年：42.5万人
伊豆半島地域の高齢化率 R2(2020)年：36.0% →R22(2040)年：44.5%
(出展：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(H30年3月推計)」)

②中部横断自動車道の開通による交流の活性化

- ≫ 令和3年夏頃、中部横断自動車道の双葉JCT～新清水JCT区間が全線開通予定
山梨県や長野県等からの本県への旅行者数が増加する見込み

③伊豆縦貫自動車道など伊豆半島地域における道路整備の進捗

- ≫ 河津下田道路(2020年代開通予定)等の整備が進む予定
今後も、陸路による伊豆南部への移動時間が短縮される見込み

(3) 技術の進展や気候変動による影響

①デジタル技術等の進展に伴う、交通系サービスの変化

- ≫ 利用者動向の分析等に基づくデジタルマーケティングの重要性が一層高まる見込み(県観光デジタル情報プラットフォームとの連携)
- ≫ 伊豆半島地域等で進むMaaSなど、交通機関や各種サービスとの連携が進む見込み(Izuko Phase3実証実験：R2.11～R3.3)
- ≫ 自動車業界におけるEVシフトの進展
(EV・PHEV普及見通し：R12(2030)年までに新車販売台数の20～30%(次世代自動車戦略2010))

②地球温暖化の影響による台風大型化や天候不順の増加

- ≫ フェリー就航率の低下が想定され、安全性と信頼性の確保が課題となる見込み
就航率 H25：95.9% → R元：89.8%

4 公益性の分析

県と3市3町が主体となっているフェリー事業の公益性を改めて整理する。

(1) 地域への経済波及効果

駿河湾フェリーは、観光目的の利用者が全体の約9割を占めており、これら利用者の旅行消費額は、地域経済に大きな効果をもたらしていると考えられる。

こうした観点から、地域への経済波及効果について分析する。

①分析方法

- ・経済波及効果は、「フェリー事業を営むための需要額」と「フェリーの乗船を主目的とする観光客の消費額」について、静岡県産業連関表を用いて分析し、合計額を算出（詳細は、資料編 P20～25 を参照）

<平成30年度算出結果>

区 分	金 額
経済波及効果（年間）	21 億円程度

※H29.9～H30.8の利用者数（16.3万人）等をもとに算出

②今後の見通し

- ・感染症影響が想定される期間（令和3～5年度）では、経済波及効果は年間10億円台に落ち込む可能性がある。
- ・感染症が収束し、感染拡大前である平成30年度の9割程度まで利用者数が回復すれば、再び年間20億円程度の経済波及効果を期待できる。

⇒ 利用促進策の強化などにより、輸送人員総数の増加や、フェリーの乗船を主目的とする利用者の割合を高める取組を進め、経済波及効果の更なる拡大を図ることが重要である。

(2) 地域を結ぶ交通手段としての役割

観光目的以外では、ビジネス利用のほか、通勤や通院、介護などの利用がされており、静岡県の中部地域と伊豆半島地域を結ぶ重要な交通手段となっている。

⇒ 少子高齢化が進行する中、鉄道等とのアクセス改善を図ることにより、伊豆半島地域から静岡市内への通院など、新たな需要が増加する可能性がある。

<運賃半額キャンペーン(中央日本四県向け)利用者アンケート> (単位:%)

区分	観光目的	観光目的以外				計
		通勤・通学	業務上	その他	小計	
乗船理由	88.4	0.6	3.8	7.2	11.6	100.0

※令和2年7～8月実施結果(有効回答数：9,164人)。その他の内訳は、通院、介護、帰省等

※中央日本四県とは、静岡県、山梨県、長野県、新潟県をいう。

(3) 地域を結ぶ物流手段としての役割

県は、平成 29 年度から西伊豆産水産物を静岡市内に直送する実証実験を開始。平成 30 年度に「農林水産物輸送割※」を創設するなど、地場産品の流通に取り組んでいる。

※伊豆半島及び静岡市エリアで荷揚げ・加工される農水産物を輸送する場合、フェリー運賃が最大5割引となる制度

⇒ 今後も、県民による県産品の購入促進に向け、フェリーによる地場産品の流通拡大を図ることが重要である。

< 駿河湾フェリーを活用した輸送物の状況 (H30～R 元) >

区分	土肥港→清水港	清水港→土肥港
輸送物	鮮魚、天草、牛乳（製品）	釜揚げしらす、生乳

※農林水産物輸送割を適用した輸送物

(4) 公共空間としての役割

地域の住民や団体等が多様な催しを行える空間として船内を提供するなど、美しい富士山の姿を海上から望むことができる公共空間としての役割を果たしている。

また、令和 2 年度には、感染症影響により、首都圏等を目的地とする小中学校等の教育旅行の実施が困難となる中、県内外での積極的な誘致活動を行った結果、教育旅行での利用が、前年度に比べて大幅に増加している。多様な生物の宝庫であり、日本一深い駿河湾を航路とするフェリーは、学習の場として最適であることが再認識された。

⇒ 駿河湾などの地域資源をテーマとした会議や学習の場の提供等を通じ、公共空間としての価値の更なる向上を図ることが重要である。

(5) 災害発生時における人員や物資等の輸送

災害発生時において、防災関係機関からの要請等に基づき、人員や物資等輸送の役割を担うことが求められている。

⇒ 国、県、市町、地域や企業等との連携を強化し、災害発生時等における地域への貢献を一層進めていく必要がある。

< 災害発生時における駿河湾フェリーの活用に係る事例 (R3 年 2 月現在) >

区分	活動内容	根拠
災害応急対策	防災関係機関の要請に基づき、災害応急対策に協力 ほか	県地域防災計画 (共通対策編第 3 章第 19 節(民間船舶)ほか)
緊急物資等輸送	被災者や災害救助に必要な生活必需品等の輸送	県と県旅客船協会との協定
新聞輸送	災害が発生した場合における緊急新聞輸送	静岡新聞社との協定

5 事業環境と市場機会の分析

自社、顧客、競合相手の3つの観点から、フェリーの事業環境と市場機会について、分析する。

(1) 自社分析

①自社の強み

ア 船の魅力

○世界に誇る富士山の眺望

- ・「世界で最も美しい湾クラブ」に加盟する駿河湾から世界文化遺産富士山を仰ぎ見ることができる、世界クラスの絶景を有している。

[富士山観賞適期：主に11月～3月頃]

○絶景の夕日スポット

- ・日本有数の美しい夕日を見ることができる場所として有名な西伊豆とともに、船上から駿河湾に沈む夕日を見ることができる絶景スポットである。

[サンセットクルーズ：主に10月～3月頃の定期便第4便]

○特別な時間の提供

- ・旅行における単なる移動手段としてだけでなく、船旅という非日常的な体験を通して、利用者に特別な時間を提供している。

[船尾に続く航跡、清水港や伊豆半島の海からの眺望、海洋生物との出会いほか]

○自動車運転者の運転時間の短縮（移動中における休息時間の確保）

- ・自ら運転が必要な陸路と異なり、運転者の休憩が可能である。（団体バスツアーの場合は、運転者の運転時間短縮により陸路と比べて移動距離の延長が可能）

[陸路の場合は、運転時間約95分（走行距離約103km）] ※清水IC～土肥港の場合

イ 感染症影響下での利用しやすさ

○マイカーによる乗船

- ・感染症の拡大により、マイカー旅行の選択が増加傾向にある中、車ごと乗船が可能であるフェリーは、マイカー旅行の行程に組み入れやすい。

○開放感のある乗船環境

- ・デッキは、屋外となっているため、開放感がある。

（船室内は、換気設備により常時外気を取り込んでいる）。

ウ 効果的な事業展開

- ・フェリーの持つ公共性を活かし、様々な主体との連携等による事業展開が可能である。

[効果的な情報発信、地域企業や県内大学等との連携、公共空間としての活用]

②自社の弱み

ア 乗客の利便性

○陸路との競合

- ・フェリー航路である清水港－土肥港間は、陸路でも移動が可能
- ・特に、自動車による移動の場合、伊豆縦貫自動車道の整備進捗により、フェリーの運賃と時間の優位性が低下している。(詳細は、(3)競合分析を参照)

○運賃

- ・県民の6割以上がフェリーの運賃に割高感を持っている。
〔県民インターネットモニターアンケート(R元)〕(詳細は、(2)顧客分析の②を参照)
(現行運賃：旅客(大人) 2,300円、車両(4-5m) 6,300円ほか)
- ・様々な割引制度等が存在し、運賃区分は60パターンにも上るなど複雑となっている。(繁忙期・閑散期による期別、大人・小人別、車両種別、団体割引など)

○天候の影響

- ・荒天等によりフェリーが欠航となることが1割近くあるため、旅行者にとってリスク要因となっている。
≫年間就航率91.1%〔過去6年平均〕(主な欠航要因：荒天時の土肥港内のうねりほか)

<フェリーの年度別就航率>

(単位：便)

区分	H27	H28	H29	H30	R元	R2	平均
計画便	1,418	1,395	1,395	1,383	1,377	845	1,302.1
就航便	1,276	1,342	1,286	1,260	1,236	720.5	1,186.8
就航率	90.0%	96.2%	92.2%	91.1%	89.8%	85.3%	91.1%

※R2年度は、R3年1月までの実績

○2次交通アクセス

フェリーから鉄道やバスなど、他の交通機関との乗継がスムーズでない。

- ・清水港側…JR清水駅から徒歩で25分、路線バス(1系統)は最寄りバス停から徒歩約8分を要する。シャトルバスも運行(所要10分)しているが、1日4往復、定員29人で輸送能力に限りがある。
- ・土肥港側…路線バス2系統(松崎行(下り14本)、修善寺行(上り13本))乗継のためのフェリー又はバスの待ち時間は、30分程度以上が多く、最大では97分。

イ 経営の安定性

○収入構造

- ・運賃収入が収益全体の約9割を占め、利用者が減少した場合に代替となる収入源が限定的。

(収益に占める割合(県市町負担金除く)(R元))

運賃収入 88.6%、事業収入 4.8%、売店収入 4.3%、その他 2.3%

○費用構造

- ・フェリー事業に要するコストの約9割が固定費であり、運航に関する委託先が限定されるため、コスト縮減に限界がある。

(業務委託費約50%、燃料費約25%、保守管理費約15%)

○組織体制

- ・(一社)ふじさん駿河湾フェリーは、発足当時、フェリー事業に関するノウハウがなかったため、運航や接客、営業等に関する業務を民間事業者に委託することとし、管理部門を中心とした最小限の人員で事業を開始した。
- ・今後、利用者獲得に向け、接客サービス等の一層の質向上や、顧客情報に基づく戦略的な営業展開などが必要となるが、現体制では限界がある。

○船舶等の維持管理

- ・現船舶「富士」は、平成17年7月の就航から15年が経過し、県の基準では令和8年度に耐用年数を迎えることとなる。
- ・今後、老朽化による修繕費用の増加や船体寿命の到来が見込まれる。

③自社分析に関する評価

- ・現在の強みを生かしつつ、船上で味わえる楽しみを新たに生み出すなど、船の魅力をもっと高めることが重要である。
- ・従来からの課題である運賃やアクセスなどの改善に努め、利用客のスムーズな乗船の実現に取り組むとともに、運賃以外の収入確保やコスト縮減などの経営努力、これらを支える組織体制の充実を進め、経営の安定化を図る必要がある。

(2) 顧客分析

※分析に用いた調査等

区分	対象者	調査期間	実施方法
潜在需要アンケート 〔調査受託者実施〕	静岡、関東、関西、甲信越在住者 (回答者数：400人)	R2. 8. 7～8. 10 (4日間)	Web
県政モニターアンケート 〔静岡県実施〕	静岡県内在住者 (回答者数：603人)	R元. 6. 6～19 (14日間)	Web
運賃半額キャンペーン 利用者アンケート 〔一社実施〕	運賃半額キャンペーン利用者 〔中央日本四県向け〕 (回答者数：9,282人)	R2. 7. 1～8. 31 (62日間)	紙 (窓口)
輸送実績 〔一社調べ〕	駿河湾フェリー利用者	通年	—

①利用者属性に関する分析

○フェリーの認知度 ※潜在需要アンケート

- ・居住地ごとに見ると、静岡県では83.0%と大半の方から認知されている一方、甲信越、関東では20～30%程度、関西では10%の認知に留まる。
- ・年代ごとに見ると、年代が高いほど認知度が高い傾向となっている。

⇒ **県外住民、若・中年層を中心に認知度向上が必要。**

<フェリーの認知度調査>

(単位：%)

区分	居住地別				年代別			
	静岡県	甲信越	関東	関西	29歳以下	30～44歳	45～59歳	60歳以上
フェリーを知っていた人の割合	83.0	30.0	22.0	10.0	24.0	33.0	38.0	46.0

○個人、団体利用割合の推移 ※輸送実績（年度）

- ・個人利用が団体利用をやや上回る数値で推移してきたが、R2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、個人利用の割合が増加している。

⇒ **感染リスクの懸念等から、今後進むと想定される個人利用シフトへの対応が重要。一方で、令和元年度までは利用者の半数近くを占めていた団体利用の回復も急務。**

<フェリー輸送人員に占める個人・団体利用の割合の推移>

(単位：%)

区分	H27	H28	H29	H30	R元	R2
個人利用	50.9	53.7	54.7	53.1	51.5	87.8
団体利用	49.1	46.3	45.3	46.9	48.5	12.2

※R2年度は、R3年1月までの実績

※団体利用は、バス1台当たり運転者1人と同乗者30人（R2年度は20人）が乗車したものととして輸送人員を算定

個人利用は、輸送人員全体から団体利用を差し引いた人数を算定（乗用車・トラックの運転者と同乗者、徒歩の合計）

○発地別の利用者割合（乗用車） ※輸送実績（年度）

- ・R元年度までは、静岡県内の利用者が半数強程度。次いで、中京(15%前後)、東京・横浜(11%前後)が多くみられていた。
- ・R2年度は、感染症の影響等により、県内の利用者割合が大幅に増加している。

⇒ **マイクロツーリズムの更なる普及や中部横断自動車道の開通を見据えた、甲信越など近隣県における新たな需要開拓、中京・東京・横浜等の需要回復を図る必要。**

<フェリー利用者の発地別内訳（乗用車）> (単位：%)

年度	静岡県	甲信越	関東	東京・横浜	中京	関西	その他	計
H30	54.0	5.1	7.7	11.0	15.4	4.0	2.8	100.0
R元	54.1	5.6	7.8	11.6	14.1	4.4	2.4	100.0
R2	71.5	4.7	4.7	7.6	8.2	2.1	1.2	100.0

※R2年度は、R3年1月までの実績

○発地別の利用者割合（バス） ※輸送実績

- ・R元年度までは、静岡県内の利用者が30%前後。次いで、中京(20%前後)、関東、関西(ともに15%前後)となっていた。
- ・R2年度は、感染症の影響等により、団体旅行そのものが大幅に減少する中、県内の利用者割合が増加している。

⇒ **甲信越などの新たな需要開拓に加え、中京や関西等の需要回復を図る必要。**

<フェリー利用者の発地別内訳（バス）> (単位：%)

年度	静岡県	甲信越	関東	東京・横浜	中京	関西	その他	計
H30	27.5	6.7	15.0	7.6	24.1	15.5	3.6	100.0
R元	29.9	10.8	15.4	7.7	16.4	15.2	4.6	100.0
R2	77.8	6.9	2.0	1.2	5.2	5.2	1.7	100.0

※R2年度は、R3年1月までの実績

○清水港、土肥港別の利用者割合（全体） ※輸送実績（年度）

- ・年度によってバラつきがあるものの、概ね半々程度の割合で推移している。

⇒ **土肥港駐車場の整備や清水港発着場の江尻移転を、利用者増につなげる必要。**

<フェリー利用者の出発港別内訳の推移（全体）> (単位：%)

出発港	H29	H30	R元	R2
清水港	50.2	48.1	43.9	51.4
土肥港	49.8	51.9	56.1	48.6

※R2年度は、R3年1月までの実績

○月別便別等乗船率 ※輸送実績

・H30年度の第4便の乗船率は、平日5.4%、休日11.1%に留まる。

⇒ **第4便の有効活用やチャーター利用などにより、乗船率の引き上げを図る必要。**

＜フェリーの月別、便別等乗船率の状況（H30年度）＞ (単位：%)

区分		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均
第1便	平日	11.2	12.1	11.4	11.0	11.7	9.7	12.3	19.7	8.9	6.0	14.4	9.5	11.5
	休日	17.8	20.6	17.7	21.5	22.2	11.4	15.6	23.5	11.4	14.9	20.9	23.9	18.5
第2便	平日	15.2	15.0	16.5	15.8	22.0	10.8	18.0	20.2	9.5	16.4	18.8	20.6	16.6
	休日	28.7	33.1	21.9	25.4	36.5	19.4	30.0	36.8	19.5	35.8	36.8	30.3	29.5
第3便	平日	18.2	20.4	19.9	21.5	22.6	16.3	20.4	25.9	10.3	10.7	20.9	22.1	19.1
	休日	30.0	39.3	27.0	30.0	34.0	28.6	24.2	36.9	22.8	23.6	39.8	35.3	31.0
第4便	平日	5.1	8.2	4.5	4.9	10.1	6.4	4.6	5.9	3.7	2.5	3.8	4.5	5.4
	休日	10.1	14.1	6.1	12.2	22.9	10.9	8.3	10.0	6.5	7.7	13.0	11.7	11.1
平均	平日	12.9	13.9	13.0	13.3	16.7	10.8	14.0	17.9	8.2	9.2	14.5	14.4	13.2
	休日	21.8	26.8	18.2	22.3	28.9	17.9	19.5	27.2	15.2	20.7	27.6	25.3	22.6

※乗船率：フェリー一定員に対する輸送人員の割合

○二輪車乗船台数の推移 ※輸送実績（年度）

・二輪車（大型二輪、普通二輪、原付、自転車）の乗船数は、減少傾向が続いていたが、R2年度は、輸送人員全体が減少している中、対前年を上回る利用が見込まれる。

⇒ **特に自転車は、東京2020オリンピック・パラリンピックを契機に更なる増加への対応が必要。**

＜二輪車のフェリー乗船台数の推移＞ (単位：台)

区分	H27	H28	H29	H30	R元	R2
二輪車台数	3,071	2,934	2,853	3,036	2,620	2,876
対前年比	84.7%	95.5%	97.2%	106.4%	86.3%	109.8%

※R2年度は、R3年1月までの実績を基に年間利用者を算出

○外国人利用者の割合 ※輸送実績

・H30年度のフェリーの利用者のうち外国人利用数は、10,536人(全体の6.1%)となっており、本県の宿泊者に占める外国人の割合と比較して少ない。

⇒ **感染症の状況や諸外国との往来再開状況等を注視しつつ、インバウンド需要の掘り起こしを図る必要。**

＜フェリー利用者に占める外国人利用者の割合（H30年度）＞ (単位：人)

区分	利用者全体	外国人利用者	外国人利用者		
			中国	台湾	その他
フェリー利用者数	172,399	10,536	6,809	3,199	528
比率	—	6.1%	3.9%	1.9%	0.3%
本県宿泊者数(H30)	19,970,000	2,493,790	1,491,470	99,590	902,730
比率	—	12.5%	7.5%	0.5%	4.5%

※外国人利用者は団体バス利用者から推計（個人外国人利用者については統計なし）

○乗船理由 ※運賃半額キャンペーン（中央日本四県向け）利用者アンケート [再掲]

- ・駿河湾フェリーの利用者の88.4%が観光目的である。
- ・通勤や業務上の移動手段としての利用者は、5%程度。
- ・その他の乗船理由としては、介護、通院、帰省等の回答が多い。

⇒ ・環駿河湾地域をはじめとする宿泊施設や観光施設と連携した観光誘客策の一層強化が必要。
 ・伊豆半島地域から静岡市内への通院など、新たな需要を見据え、鉄道等とのアクセス改善を進める必要。

<運賃半額キャンペーン(中央日本四県向け)利用者アンケート> (単位:%)

区分	観光目的	観光目的以外				計
		通勤・通学	業務上	その他	小計	
乗船理由	88.4	0.6	3.8	7.2	11.6	100.0

※令和2年7～8月実施結果(有効回答数：9,164人)。その他の内訳は、介護、通院、帰省等

○乗船回数 ※運賃半額キャンペーン（中央日本四県向け）利用者アンケート

- ・駿河湾フェリーに初めて乗船する人が36.8%である一方、乗船回数が2回以上の利用者が63.2%おり、一定数のリピーター層が見込まれる。

⇒ 船の魅力を高め、リピーターの一層の増加を図る必要。

<運賃半額キャンペーン（中央日本四県向け）利用者アンケート> (単位:%)

区分	初めて	2回目以上			計
		2回目	3回目以上	小計	
乗船回数	36.8	18.8	44.4	63.2	100.0

※調査時点では、静岡県民の利用が多いため、例年よりも複数回利用が多いと想定される

②利用者の選好に関する分析

○利用を増やすために有効だと思われる取組 ※県政モニターアンケート

- ・フェリーの利用を増やすために運賃値下げが有効と回答した人が61.7%いるなど多くの方が運賃に割高感を持っている。

⇒ フェリーの利用者数の増加に向けて、運賃への割高感の解消が必要。

<フェリーの利用を増やすために有効だと思われる取組>

取組例（複数選択可）	回答率
1 運賃の値下げ	61.7%
2 宿泊施設や観光施設とのセット割引の充実	49.1%
3 駐車場やターミナルなど、発着港周辺の環境整備	42.1%
4 発着港からの公共交通機関との乗り継ぎの改善	39.6%
5 運航便数の増加	28.9%
6 フェリー船内での娯楽設備や食事提供コーナーの充実	22.4%
7 フェリー船内でのイベント開催	21.7%
8 その他	8.0%

○運賃に対する認識 ※潜在需要アンケート

- ・運賃を明示する前のフェリーの利用意向は、利用したい度合いが高い方(5又は4)が49.3%と比較的高水準であったが、運賃を明示した後は25.8%まで落ち込んだ。

⇒ 運賃は、フェリー利用意向に重要な影響を及ぼしており、利用者数の増加に向けて、運賃水準の見直しが必要。

<フェリー運賃の明示前後における利用したい度合いの変化> (単位：%)

区分	利用したい度合い				
	5	4	3	2	1
	利用したい				利用したくない
運賃を明示する前の利用意向	19.0	30.3	34.0	7.8	9.0
		49.3			16.8
運賃を明示した後の利用意向	7.0	18.8	35.8	23.5	15.0
		25.8			38.5

※区分ごと四捨五入しているため、合計は100とならない。

○利用時に優先される価値観 ※潜在需要アンケート

- ・フェリーの利用時に優先される価値観については、「運賃」が最も多く、次いで、「安全・安心」、「リラックス・リフレッシュできる環境」、「地域特有の景色」が多かった。

⇒ 運賃以外で、乗船者の満足度をより高めるためには、リラックス等できる船内環境や地域特有の景色など、船に乗る楽しみを一層充実させるとともに、安全安心な運航を実現することが重要。

<駿河湾フェリーを利用する際に優先すると思われる価値観>

項目 (複数選択可)	回答率
1 運賃	88.8%
2 安全・安心	86.8%
3 リラックス・リフレッシュできる環境	83.8%
4 地域特有の景色	81.5%
5 地域特有の飲食物	76.3%
6 航行時間の短さ	71.0%
7 特産品購入	65.5%
8 視覚・聴覚を刺激するアクティビティ	59.0%
9 体を動かすアクティビティ	40.0%

(3) 競合分析（陸路との比較）

- ・ 県中部地域と伊豆半島地域との間の移動手段として、利用者は、フェリーと高速道路等を通る陸路のいずれかを選択できる。
- ・ 選択に当たっては、料金及び時間の比較や、移動の確実性（道路の渋滞リスクやフェリーの欠航リスク）、快適性（移動の楽しみ、休憩の可否等）などについて、考慮するものと考えられる。
- ・ ここでは特に、感染症影響下において、増加傾向にある個人利用者のうち、多くを占める乗用車利用の場合について、競合相手となる陸路との料金及び時間を比較し、優位性を分析する。

＜フェリーと陸路の料金・時間の比較とフェリー輸送人員の推移＞（単位：人/便、台/便）

区分		H25	H26	H27	H28	H29	H30	R元	R2
フェリー A	料金	6,145円	6,145円	9,627円	9,625円	9,629円	9,633円	9,792円	9,786円
	時間	92分	92分	92分	92分	92分	97分	97分	97分
陸路 B	料金	2,573円	2,581円	2,433円	2,395円	2,462円	2,533円	2,540円	2,425円
	時間	108分	100分	100分	100分	100分	95分	95分	95分
差引 A-B	料金	+3,572円	+3,564円	+7,194円	+7,230円	+7,167円	+7,100円	+7,252円	+7,361円
	時間	▲16分	▲8分	▲8分	▲8分	▲8分	+2分	+2分	+2分
輸送人員(1便当たり)		177.5	159.4	147.2	127.7	130.1	136.8	105.0	96.4
車両数		33.7	29.9	26.2	23.5	24.0	24.4	19.0	28.8
うち乗用車		30.6	27.2	23.7	21.4	21.9	22.2	17.2	28.1
うちバス		2.7	2.5	2.3	1.9	1.9	2.1	1.6	0.6
旅客数		143.8	129.4	121.0	104.1	106.1	112.4	86.0	67.6
フェリー運賃等	<年間> 平日：半額 休日：2割引	<年間> 平日：半額 休日：2割引					航行時間 65分→70分		<7.8.10~1月> 半額 (平日、休日とも)
道路環境の整備	三島塚原 IC - 函南塚本 IC [H26.2 開通]					大平 IC - 月ヶ瀬 IC [H31.1 開通]			

(H27)→(R2)
+167円
+10分

参考：県内有料道路の利用状況（1日当たり）

（単位：台/日）

伊豆中央道	9,615	12,304	13,235	14,075	14,288	14,365	14,575	—
修善寺道路	9,199	9,806	10,236	10,433	10,622	10,592	10,834	—

※時間は、起終点を清水 IC～土肥港に設定し、フェリーを利用した場合と陸路(有料道路優先)を利用した場合で比較（うちフェリー待ち時間は15分に設定）（道路渋滞は加味していない）

※フェリー料金は、普通乗用車（4m～5m）による大人2人+小人1人の利用〔通常運賃期間〕を想定して試算

※道路料金は、道路利用料（東名高速道路、伊豆中央道、修善寺道路）と燃料費（走行距離×各年度平均単価）から試算

※R2年度は、R3年1月までの実績

＜競合分析に関する評価＞

- ・ 陸路に対するフェリーの料金・時間は、伊豆縦貫自動車道の整備進捗により、R2年度では5年前のH27年度と比べ、料金で+167円、時間で+10分となるなど、フェリーの優位性は低下傾向にあり、今後も続くと考えられる。
- ・ このため、フェリーならではの「乗船の楽しみ」を向上させることにより、フェリーの選択を促す必要がある。

○個人利用及び団体利用に係る選好の観点からの分析

選好	区分	個人利用 [利用者全体に占める割合 51～55%]	団体利用 [利用者全体に占める割合 45～49%]
価格選好が強い		<p>キャンペーン乗船者等ほか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>運賃引下げの効果が大きい</u> ・<u>楽しみ充実の効果が小さい</u> <p><対応の方向性></p> <ul style="list-style-type: none"> ・閑散期などタイミングと手法を慎重に見極めてキャンペーン等を実施し、フェリーの認知度向上と需要の喚起を図る。 ・楽しみ選好度の向上を図る努力も継続する。 	<p>募集型バスツアーほか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>運賃引下げの効果が大きい</u> ・<u>楽しみ充実の効果が小さい</u> <p><対応の方向性></p> <ul style="list-style-type: none"> ・旅行会社によるフェリーを利用した旅行商品の造成を促進する。 <p>[旅行会社に対する旅行商品造成支援及び新規市場に対する営業強化]</p>
	<p>楽しみ選好が強い</p> <p>[フェリー乗船を主目的とする利用者:39%※1]</p>	<p>リピーター層ほか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>運賃引下げの効果が小さい</u> ・<u>楽しみ充実の効果が大きい</u> <p><対応の方向性></p> <ul style="list-style-type: none"> ・選好に寄与する利用者満足度の向上（リラックスできる環境、飲食の充実など）を図る。 <p>[船内限定商品・グルメの開発や自転車利用者向け商品の造成等]</p>	<p>教育旅行、自治会の旅行ほか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>運賃引下げの効果が小さい</u> ・<u>楽しみ充実の効果が大きい</u> <p><対応の方向性></p> <ul style="list-style-type: none"> ・駿河湾フェリーでしか体験できない企画を提供する。 <p>[船内における教育プログラムやシニア向け学習講座等の充実、チャータークルーズ利用の特典導入等]</p>

※1：H30 調査受託者調査結果

(4) 各分析結果を踏まえた評価（総括）

- 観光分野では、世界に誇る絶景等を強みに、フェリー乗船を主目的とする利用者が一定程度存在する。今後も近隣県からの利用増加も期待されるなど、需要が増加する可能性がある。
- 観光分野以外でも、通勤やビジネス等の利用を通じて、環駿河湾地域をはじめ、県内の社会経済活動を支えている。将来的に、伊豆半島地域から静岡市地域への通院利用の増加など新たな需要も期待される。

<主な課題と対応>

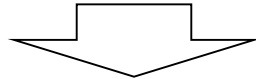
- ・マイクロツーリズムや個人旅行シフト等によるニーズの変化に対応し、フェリーならではの「乗船の楽しみ」の向上を図ることが重要である。
- ・運賃やアクセス、就航率等の改善を図り、利便性を一層向上する必要がある。
- ・運航継続を確保するため、経営の安定化を図る必要がある。

6 今後のフェリー事業の位置付けと取組方針

(1) 位置付け

駿河湾フェリーは、地域に大きな経済効果をもたらす重要な社会資本であり、海からの景観を楽しむ公共空間としての役割も担っている。

- ・年間 21 億円程度の経済波及効果が期待できる。
- ・県中部地域と伊豆半島地域を結び、ヒトとモノの円滑な輸送を実現する交通機関としての役割を担っている。
- ・洋上から仰ぎ見る富士山などの絶景をはじめ、利用者に対し、船上でしか味わえない価値を提供する観光資源である。



- ・駿河湾フェリーの地域経済における重要性や公共空間としての役割等を踏まえると 今後も事業を継続していく必要がある。
- ・平成 30 年度に、環駿河湾地域をはじめ、多くの団体等からの強い要望を受けて事業継続を決定した経緯等を踏まえ、県と環駿河湾地域の 3 市 3 町が一体となり、周辺地域や団体等とも連携して、引き続き経営を支えていくことが重要である。

(2) 今後の取組方針

- ・デジタル技術を活用して利用者ニーズを的確に把握し、船の魅力を一層高めるとともに、戦略的な営業活動の展開などにより、フェリー乗船を主目的とする利用者の増加を図る。
- ・鉄道など他の交通機関との連携によるアクセス改善、ソフト面も含めた欠航対策等を進めることにより、円滑で切れ目ない移動を目指し、利便性の一層の向上を図る。
- ・運賃以外の収入確保や、運航体制・費用構造の見直し等により、今後の事業継続に向けた経営の安定化を図るとともに、災害発生時の連携体制の強化等を通じて、地域への貢献を一層進める。

7 経営改善の取組

(1) フェリー事業の収支予測（対策実施前）

- ・新型コロナウイルスの感染再拡大等による観光需要回復の鈍化の可能性も踏まえ、令和3年度の輸送人員は、令和2年度並（平成30年度比55%程度（運休期間を除く））の水準を想定。
- ・その後、ワクチン普及等により収束に向かうものと仮定し、令和4年度は平成30年度比72%程度、令和5年度には同90%程度の水準に回復、その後同程度で推移すると想定。

⇒

<ul style="list-style-type: none"> ・令和2年度の輸送人員は、7.6万人程度（R元年度比4割減、H30年度比6割減）にとどまり、このままでは、令和3年度にも資金が底をつくおそれ ・感染症影響が想定される期間は（R3～R5年度を想定）は、団体利用の減少等により、相当程度の収入不足が生じる見込み

<今後の収支見通し（対策実施前）> ※令和3年1月末時点 （単位：万人、百万円）

区分	R2 年間	R3	R4	R5	R6	R7	R8	備考
輸送人員	7.6	9.3	12.5	15.5	15.5	15.5	15.5	R5以降H30(17.2万人)×0.9並で推移
収益	運賃収入等	168	254	336	416	416	416	運賃収入:2,475.5円/人(R元平均)
	縣市町負担金等	228	102	102	102	102	102	R2当初同額
	小計	396	356	438	518	518	518	
費用	事業費	95	183	184	187	187	188	燃料費以外はR2当初並
	燃料費	85	153	153	153	153	153	69円/L(R元最高値並)
	管理費等	388	410	411	411	412	413	船舶保守等の増見込
	運航委託費	209	236	236	237	238	238	賃金平均上昇率0.26%
	小計	483	593	595	598	599	601	602
当期純損益	▲87	▲237	▲157	▲80	▲81	▲83	▲84	
累積損益	▲163	▲400	▲557	▲637	▲718	▲801	▲885	
年度末資金残高	83	▲154	▲311	▲391	▲472	▲555	▲639	R3当初に資金が枯渇

[試算の前提]

(R2年度)

- 輸送人員はR3年1月実績まで、収益と費用はR2年12月実績まで反映。
- R3年2月～3月は感染症拡大の影響を考慮して算出。

(R3年度以降)

- R3年度以降は、以下を考慮して算出する。

<収入>

- ・輸送人員は、H30年同時期からの伸び率により算出する。(R3:55%、R4:72%、R5～:90%)
- ・1人当たり運賃は、R元年度平均と同額とする。
- ・縣市町負担金は、R2年度当初同額（102百万円）とする。

<費用>

- ・管理費はR2年度並み、運航委託費は賃金上昇率を考慮する。
- ・燃料費は、今後の上昇可能性を考慮し、R元年度最高値水準（@69円/L・R2年1月並）とする。

(2) 具体的な取組【改善効果 50～110 百万円／年】

①利用促進策の強化

ア 個人利用向けの取組

○地域企業や県内大学等との連携による楽しみの創出【一社】

- ・地域企業と連携し、「駿河湾ジェラート」に続く船内限定商品の開発及び販売
- ・船内限定のオリジナルグルメの充実
 - ≫ふじのくに食の都仕事人監修の船内弁当等
- ・駿河湾をテーマとした県内大学や高専、高校等との連携企画
 - ≫東海大学海洋学部、(一財)マリンオープンイノベーション機構等と連携し、船上で学べる「駿河湾講座」を開設
 - ≫沼津工業高等専門学校と連携し、「駿河湾」を知財創造教育の船上キャンパスとした教育プランを制作（深海の地形及び生物の映像、深海バイオマス発電、3Dブロックの活用）
- ・全国メディアの人気番組を活用した大型企画の展開
 - ≫日本一深い駿河湾に生息するクジラ類や深海生物等の大調査、地元の特産品等を絡めた有名人によるチャレンジ企画などについて、在京キー局とタイアップし駿河湾フェリーと地域の魅力を全国に向け情報発信
- ・乗船率の低い第4便を活用した新しい取組
 - ≫イルカ、クジラウォッチングのクルーズツアー（3～9月）
 - ≫日本一深い湾である駿河湾から宇宙を望む星空ツアー（10～2月）
- ・応援隊企業と連携した商品プレゼント等の乗船者インセンティブ企画の実施
- ・宿泊事業者等と連携したセット商品の造成及び販売
 - ≫大規模多目的入浴設備付きホテル（静岡市清水区）
 - ≫西伊豆土肥温泉高級和風旅館（伊豆市）、土肥地区観光施設（伊豆市）
- ・地域住民等によるイベントの誘致
 - ≫落語会、キッズダンス、地元アイドル公演等

○ターゲットに応じた誘客企画の展開【一社】

- ・中部横断自動車開通を契機とした、中央日本四県民向け優待企画の展開
 - ≫山梨、長野、新潟ナンバーの乗船者に抽選でプレゼント（すし券など）
- ・サイクリスト向け商品の造成
 - ≫サイクルロングツーリングとフェリー乗船をセットにした旅行商品の造成
- ・家族利用者の誘客強化に向けたファミリー向け特典の創設
 - ≫大型連休、夏休み期間、年末年始等での家族・グループ単位定額サービスキャンペーンの検討

- ・船上結婚式等の実施
 - ≫静岡市内及び伊豆半島地域のホテル等と連携し、駿河湾フェリーの船上で結婚式を挙げ、披露宴は到着先のホテルで実施する企画を展開
- ・リピート客獲得に向けた取組
 - ≫年間パスポート等のサブスクリプションサービスの開発
 - ≫乗船ごとに押印するスタンプカード等のマイレージサービスの導入（スタンプ数により乗船無料券等のプレゼント贈呈）
- ・訪日外国人旅行者を対象とした誘客
 - ≫T S J（静岡ツーリズムビューロー）や、県海外駐在員事務所等との連携による情報発信及び誘客
 - ≫フェリー船内外、3市3町の観光スポット等の動画制作及び発信

○船内環境の充実【一社、県】

- ・統一的コンセプトに基づく客室等のリニューアル検討
 - ≫特別室：ラグジュアリー感、一般客室：親しみやすさ、デッキ：清潔感等
- ・ペットと一緒に楽しんで乗船できる設備の導入
- ・自転車積載数の拡大方法の検討及び整備
 - ≫デッキ部分への格納スペース設置など
- ・船内車両甲板への電気自動車・プラグインハイブリッド自動車充電器設置の検討

イ 団体利用向けの取組【一社】

- ・教育旅行の誘致
 - ≫船上教育プログラムの磨き上げ（小学生向けに船内見学や船長からの説明と港湾施設の見学等を組み合わせた校外学習プランの造成、中高生向けに海上での漁業資源確保や気象・海水温・水質調査などを学べる環境学習プランを造成等）
 - ≫市町教育委員会等への営業強化
- ・応援隊企業等と連携したチャータークルーズ商品等の造成
 - ≫一船丸ごと借上げ方式によるチャーターや定期便運航時の船内一部借上げ方式（ブロックチャーター）による企業内懇親会・講演会・福利厚生企画等の実施
- ・新規顧客の開拓
 - ≫大手信用金庫等との連携による、フェリーを利用した会員向け旅行商品の造成及び販売
 - ≫海外・国内傭船の大型客船寄港に合わせた、駿河湾周遊や西伊豆回遊ツアー造成の検討

ウ 営業体制の強化 [一社]

- ・営業専従職員の増員
 - ≫営業チーフ2名に加え、旅行会社職員を研修派遣として引受け、3名体制へ増強
- ・旅行会社への戦略的な営業展開（重点地域や目標値の設定ほか）
 - ≫県観光協会営業所（東京・大阪）との合同チームを編成し、東京・大阪観光営業所スタッフとの共同セールススクールの実施
 - ≫激戦区でこれまで大口顧客がなかった関東、中部横断自動車道全線開通による新市場である甲信越、富士山静岡空港発着便の就航地である北海道等への営業強化
 - ≫過去の顧客分析に基づく明示的な営業方針・戦略に則った目標値の設定と進捗管理

エ 情報発信の強化 [一社]

- ・県観光デジタル情報プラットフォームを活用した利用者動向の分析、きめ細やかな情報発信
 - ≫予約システムとの連携による利用者動向分析、サービスや営業戦略等へ反映
 - ≫フェリーを活用した魅力的なモデルルートを提供等
- ・SNSを活用した魅力の発信
 - ≫フェリー船内外、3市3町の観光スポット等の動画制作及び発信[再掲]
 - ≫乗船客への定期的なアンケート調査(満足度など)の実施と、Instagram・ツイッターフォロワー者へのプレゼント進呈(抽選)等によるフォロワー数の拡大
- ・対象市場（首都圏等）へのリスティング広告等の展開
 - ≫首都圏において、検索結果連動型の広告を実施、定期のレポートによる評価（エリア、キーワード、閲覧者属性等）
- ・情報番組やニュース、新聞への定期的な情報発信
 - ≫首都圏及び県内NHK及び民放での船上中継、ニュース・新聞掲載のための話題提供、協力企業・団体等との連携協定締結等

オ 運賃の見直し [一社]

- ・運賃区分、期間の統合
 - ≫複雑な現運賃区分を統合し、分かりやすい区分に見直し
(車両延長：15区分から5区分へ統合、期間区分：A及びBの統合、予約制の廃止ほか)
- ・運賃水準の見直し
 - ≫割高感の解消に向け、旅客や車両の運賃水準を引下げ
(例：旅客2,300円→2,000円、車両(4-5m)6,300円→4,000円ほか)
 - ただし、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う令和3年1月の緊急事態宣言の再発出等の影響により、観光需要が大きく落ち込んでおり、早期回復が喫緊の課題となっている。こうした状況を踏まえ、運賃水準の引下げ内容や実施時期は、感染症の状況や利用者の動向等を注視しつつ、慎重に検討する。

②利便性の向上

ア アクセス改善、欠航対策

○清水港

- ・発着場の JR 清水駅に近接する江尻地区への移転に向けた整備の推進
 ≫埋立造成、岸壁工事、車両待機場整備、ターミナル整備ほか[県、一社]
- ・江尻地区への移転を契機とした更なる旅客獲得策の展開 [一社]

○土肥港

- ・伊豆市が令和2年度整備予定の土肥港駐車場を活用したパークアンドライドの推進 [伊豆市、一社]
- ・レンタカーやシェアサイクルなど企業・団体等と連携した実証実験、利用促進策の展開 [一社]
 ≫県レンタカー協会との連携により、レンタカー乗船者向け特別運賃を検討
 ≫静岡市内で実施しているシェアサイクル事業の伊豆半島地域への展開を検討
 ≫伊豆半島地域におけるカーシェアリング実証実験の実施を検討
- ・観光型 MaaS 等交通系サービス（Izuko 実証実験）との連携強化 [一社]
 ≫スマホから購入（ワンクリック）、乗船（デジタルフリーパス）、飲食（デジタル観光チケット）、記念（デジタルスタンプ）までできる Izuko の積極活用
- ・路線バス待ち時間の有効活用に向けた、土肥港待合所の充実 [県、一社]
 ≫土肥港待合所の2階空きスペースの利活用（乗船者待機用ほか）
 ≫地場産品の物販イベントの開催など、待ち時間の楽しみ提供方策の検討
 ≫待合所改修（トイレ設置、2階改修）ほか
- ・運航管理・安全管理等のための土肥港へのカメラ設置[一社]
 ≫欠航要因のひとつである土肥港側の海状について、リアルタイムに確認できるように、土肥港待合所にウェブカメラを設置、フェリーのホームページ上での生配信。

イ 多面的な利用に向けた取組 [県、一社]

- ・フェリーの付加価値向上に向け、多面的な利用を進めるため、清水港及び土肥港以外の港湾の活用を検討。（ただし、旅客船としての活用は、駿河湾内に限られる。）

○松崎港

- ・トライアル運航の結果を踏まえたチャーター等の多面的な利用や、荒天時対策としての活用、災害時の人員及び物資の輸送等に向けた取組の推進
 ≫フェリー運航に支障とならない水深の持続的な確保（浚渫）
 ≫乗下船用施設の整備（公共栈橋）
 ≫その他、係留施設の改修や二次交通の確保等の課題への対応検討
 ≫伊豆半島南部地域等への周遊促進策の検討

○その他港湾（田子の浦港、沼津港 ほか）

- ・地元市町等と連携した多面的利用の検討
- ・災害時の人員及び物資の輸送等に向けた検討

ウ キャッシュレス化 [一社]

- ・スムーズな乗船手続きの実現に向け、決済まで可能な予約及び券売システムの導入の検討

エ 乗船時の利便性に関する満足度の向上 [一社]

- ・客室のリニューアルによる過ごしやすさの向上
 - ・ペット、自転車の持ち込み簡便化による快適さの向上
 - ・船内での“SNS映えスポット”増によるエンターテインメント性の向上等
- ※毎年一定期間に乗船者アンケートを実施しCS向上度合いを測定
→サービス向上に反映

③経営の安定化

ア 収入の確保 [一社]

- ・旅行商品の造成による手数料収入の確保
 - ≫ 応援隊企業や金融機関、これまで取引のなかった団体等への働きかけ
 - ≫ 地元宿泊事業者等と連携したセット商品等の造成[再掲]
 - ≫ チャータークルーズ商品等の造成[再掲]
- ・船内限定商品の開発及び販売 [再掲]
 - ≫ 丸七製茶との連携商品「駿河湾ジェラート」に続く商品の開発等
- ・広告収入の確保
 - ≫ ネーミングライツの募集による命名権収入の確保
（“〇〇駿河湾フェリー”等愛称の設定、船体両翼部への広告の掲出等）
 - ≫ 船内への広告スペースの設置、販売による収入の確保
- ・環駿河湾地域等の物流需要の取込
 - ≫ H30年度創設の「農林水産物輸送割」を活用し、県内地場産品の流通を活性化

イ 運航体制、費用構造の見直し [一社]

- ・一般社団法人の組織体制の見直し
 - ≫ 運航委託業務のうち資格を要しない業務を直営とし、シフトの見直しや業務の統合等により効率化
 - 〔直営化〕 電話オペレータ、券売所職員、綱取・車両誘導、総務経理事務員
 - ※車両予約については、電話予約を廃止し、インターネット予約に統一する。

- ・簡易で分かりやすい予約システムの導入
 - ≫HPトップページから簡単に入力できる予約システムを開発・導入することにより、同時に実施する料金区分統合化と併せて予約乗船の割合を高める。
 - あわせて、システムによる顧客管理により効果的な営業展開を可能とする
- ・燃料費調達方法の見直し
 - ≫複数社からの見積徴取、交渉を実施
- ・興行の重点化
 - ≫花火大会鑑賞クルーズ、利き酒会クルーズ、初日の出クルーズなど収益性と誘客効果が高いものに特化
- ・職員提案募集による業務効率化
 - ≫R3年度から電話オペレータ、券売所職員、綱取・車両誘導、総務経理事務員を直接雇用とし、一社として大幅な増員が図られ直接指揮命令が可能となることから、これを機会に業務効率化等に係る職員提案募集“ひとり一改革”制度を導入し、職員発意の業務効率化、顧客満足度向上を図っていく

ウ 船舶の維持 [一社]

- ・長寿命化に向けた修繕計画の策定、計画的な修繕の実施

④その他

ア 感染症対策 [一社]

- ・船内の換気対策、定期的な清拭及び消毒、船員等の健康管理、乗船者の検温などの感染予防対策の徹底

イ 災害時対応の強化 [県、一社]

- ・災害時の輸送に関する個別協定の締結推進（一社と地域企業や団体等との連携）
- ・陸路寸断時の海上輸送訓練の実施（国、県、市町との連携）

(3) 経営計画

①経営目標

- ・ 令和6年度までに現在の県・3市3町の協定に基づく負担金（R2当初：102百万円）を含めた収支均衡を目指す。 < 輸送人員 18.5 万人程度(令和6年度) >

②県・市町の負担

- ・ 感染症影響が予想される期間は、バスを利用する団体旅行の回復の遅れなどに伴う大幅な収入減が想定される。利用促進策や費用削減等に取り組んでも、相当程度の収入不足が生じると考えられ、現協定に基づく県市町の負担スキームでは、事業継続は困難と見込まれる。
- ・ 駿河湾フェリーは、地域経済に多大な効果をもたらす重要な社会資本であり、静岡地域や伊豆半島地域を含む県内経済の早期回復や持続的発展のためには、フェリー事業を継続していく必要がある。
- ・ このため、県と3市3町は、フェリー事業の安定的な継続を確保するため、感染症影響が想定される期間について、負担を拡充する。
 - ≫ 当面の間、現協定に基づく県市町負担金を継続(従来分：R2当初ベース102百万円)
 - ≫ 感染症影響が想定される期間は、県市町負担金を拡充して運航継続を確保(令和3～5年度を想定)
 - ≫ 県からの長期貸付金償還期限を延長(令和5→8年度末)

③今後の収支見通し(対策実施後)

(単位：万人、百万円)

区分	R2年間	R3	R4	R5	R6	R7	R8	備考	
輸送人員	7.6	10.8	14.1	18.2	18.5	19.1	19.6	対策前に比べ、運賃引下げ、利用促進による増	
収益	運賃収入等	168	281	359	445	468	484	496	輸送人員増、収入確保等
	県市町負担金等	228	240	255	256	102	102	102	
	現協定分	228	102	102	102	102	102	102	当面の間、継続
	拡充分	0	138	153	154	0	0	0	
	運賃引下相当	0	62	77	78	0	0	0	R3～5年度を想定
	燃料費1/2相当	0	76	76	76	0	0	0	R3～5年度を想定
小計	396	521	614	701	570	586	598		
費用	事業費	95	161	162	165	165	166	166	燃料調達、興行見直し△22
	燃料費	85	151	151	151	151	151	151	@69円/L(R元最高値並)
	管理費等	388	402	403	403	404	405	406	委託一部直営化等△8
	運航委託費	209	162	162	163	163	163	164	賃金平均上昇率0.26%
小計	483	563	565	568	569	571	572		
当期純損益	▲87	▲42	49	133	1	15	26	R6：県市町負担金(現協定分)を含めた収支均衡	
累積損益	▲163	▲205	▲156	▲23	▲22	▲7	19		
年度末資金残高	83	41	90	223	224	239	65	R8：県長期貸付金200百万円返還	

※輸送人員は、運賃区分毎に、引下率に対する利用者数伸び率(過去のキャンペーン実績をもとに算定)を乗じて算出し、利用促進策による想定効果を上乘せ
 運賃収入等は、輸送人員(見込み)と引下げ運賃(想定)をもとに算定し、収入確保策の効果を上乘せ
 費用は、対策実施前の試算に費用縮減効果を反映

(4) 進捗評価

①基本方針

- ・本戦略に基づく取組を計画的に進め、PDCAサイクルを着実に回すため、進捗状況について外部有識者等による評価の仕組みを新たに設け、毎年度評価を行う。

②評価方法等

- ・経営目標達成に向けた経営改善の具体的な取組の進捗状況を評価する。
- ・進捗状況を定期的に把握し、毎年度の評価を可能とするため、成果指標等を設定する。

<成果指標等の設定>

- ≫経営目標
- ≫経営改善の具体的な取組の進捗状況
(輸送人員、収入確保、費用縮減について評価できる指標を設定)

<評価の仕組み>

- ≫経営の専門家など、外部有識者等による評価の仕組みを設ける

③戦略の見直し

- ・一般社団法人及び県と3市3町は、評価結果に基づき、取組内容等について必要な見直しを行い、速やかに実行する。
- ・また、現時点で想定されない経営環境の変化等が生じた場合は、必要に応じて、経営目標や経営改善の取組、進捗評価方法等の見直しを行う。