

嶋津祐一氏

阪九フェリー株式会社代表取締役社長

トップ
対談

聞き手／井野誠司
(株)NCBリサーチ&コンサルティング代表取締役社長

人と人を、 人と街をつなぐ

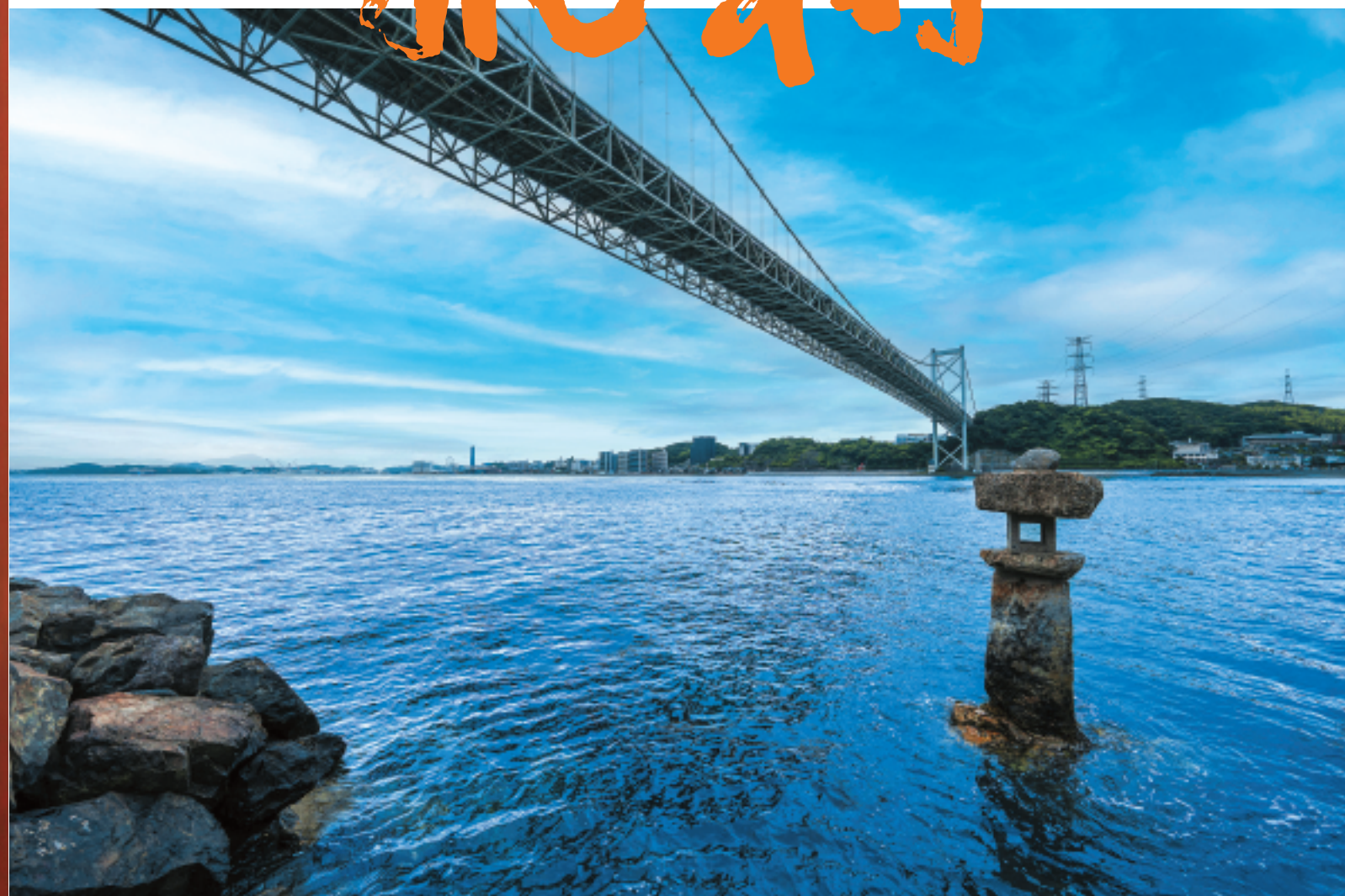
1968年に日本初の長距離フェリー航路として開設以降、現在まで九州と関西を結ぶ西日本の大動脈航路として旅客と貨物を運んできた阪九フェリー。単なる移動手段ではなく、ビジネスからインバウンドまでさまざまなお客さまのニーズに対応した客室露天風呂、レストラン、展望ルーム、ベットルームなどを完備。近年はモーダルシフトの推進により環境負荷の少ない輸送手段として物流産業に貢献している。安全で快適な船旅を提供し続け、2028年には就航60周年を迎える。昨年6月、社長に就任した嶋津氏にフェリーの魅力についてお話を伺う。

飛翔

2026

7・8

2026.7.15 vol.393



トップ対談

人と人を、 人と街をつなぐ

阪九フェリー株式会社
代表取締役社長 嶋津祐一氏

グローバル経済の「いま」を読む

自由貿易体制を確保するために
東京大学名誉教授 伊藤元重

中小企業が大躍進する「孫子の経営」

戦う場所を変えよ！
安売りをやめて生き残る方法
ハマモト経営代表／中小企業診断士 濱本克哉

中小企業の財務・税務講座

利用実態からみる
設備投資減税の活用ポイント

中田公認会計士事務所所長／公認会計士・税理士 中田和重



西日本フィナンシャルホールディングス

株式会社
NCB R&O

NCBリサーチ&コンサルティング

「ワンチームで安全運航を実現」

井野 ● 2年前に常務としてこの会社に入社して、昨年6月に社長に就任されました。ご就任から1年がたつて、手ごたえはいかがですか。

嶋津 ● 当社に来る前の3年間は日本ラグビーフットボール協会にいました。

1年後には社長になるという状況で来たので、常務時代は、常務としての仕事はありますけれど、社長の見習いという側面もあって、社長の横にいて、社長業について、あるいはフェリー業について学んできました。いよいよ自分がその立場になり、身の引き締まる思いで引き受けました。

就任時、安全に関するプレッシャーが一番大きかったのも、この1年間、安全面で問題なくこれらと安堵しているところです。

私は安全でなければ事業ではないと思っています。事故を起こさないのは当たり前ですが、それ以外に、定時に出発して定時に戻ってくるとか、お客さまへのサービスが滞りなく進むとか、そういうベースとなるとしっかりとやるのが一番重要であると思っています。

井野 ● 海上での事故は、基本中の基本をおろそかにしていたり、甘く見ていたりということが原因で取り返しのつかない惨事につながっています。

嶋津 ● そうですね。おかしい思いながらもそれが慣習化したり、どこかに緩みがあったりしたのだと思います。事故は他人事とは思えません。いつでも当社に置き換えながら考えていかなければなりません。

井野 ● 生活と経済を支える海上インフラとして、御社ではどのような安全対策をとっていらっしゃいますか。

嶋津 ● ラグビー日本代表がチームの結束を高めるスローガンとして「ワンチーム」という言葉を掲げています。ラグビーでは体の大きな選手、小さくて俊敏な選手など、いろいろな個性のある人たちが集まって、全体として1つの力強いチームをつくりあげていきます。

我々の安全に関しても同じだと思うのです。それぞれ得意分野が違うスペシャリストたちがいるので、その力をうまく組み合わせ、1人ひとりがうまく補完し合いながら全体として安全運航を実現していきます。最近、社員が時々「ワンチーム」という言葉を口に出してくれるようになったので、その考えが社内に浸透しつつあると感じています。

井野 ● 船内で働く人、港で点検する人、そういう方々全員で安全を守っていらっしゃるんですね。ご自身がラグーマンでいらっしゃいますから説得力があります。

「道半ばのモーダルシフト」

井野 ● フェリーには、モーダルシフトによる物流の効率化と環境負荷の軽減が期待されています。

嶋津 ● そうですね。物流の2024年問題があつて、トラック運転手の残業時間上限がより明確になったこともあり、トラック輸送から船や鉄道による輸送に切り替えるモーダルシフトが徐々に進んできてはいます。ただ、世間で言われているほど一気に進ん



右が嶋津社長、左が弊社代表・井野（新門司第一ターミナル前で）

だかというところ、そうでもありません。少しずつ浸透してきてはいますが、まだ道半ばというイメージです。

井野 ● モーダルシフトは、政府も推進しています。そういうなかで勢いがいまひとつなのは、何が原因なのでしょう。

嶋津 ● まだ陸送の方がいいと思っている事業者が多いということだと思います。

ドライバー不足と言われていますが、急に人がいなくなるわけではありません。コスト面では陸送より海送のほうが少し高いようで、安いコストで運ぶという命題だけだと、陸送でいいのではないかと思います。頑張つて運転するという文化が根強く残っているのです。

ただ、みなさん理屈のうえではフェリーに切り替えた方がいいと思っておられるので、環境問題への関心が高い荷主から、なるべくフェリーを使うようにという話があると、切り替えやすいと思います。

井野 ● トラック運送業者と荷主の意識が高まつてこない、フェリー業界の力だけでは厳しいということでしょうか。

嶋津 ● それと同時に、フェリー業界自身の周知も足りていない部分があると思います。物流を陸送から海送へ変更するメリットを、もっとしっかりPRしなければいけません。

貨物には有人航送と無人航送があります。有人航送は、トラックのドライバーがトラックとともに乗船してフェリーで移動します。

無人航送は、トラックで港まで荷物を運んできて、シャーシ（台車）のみフェリーで運び、到着した港で別のトラックがシャーシを引き取りにきます。

いま無人が6割ぐらいです。ドライバー乗船時間は、原則として休憩期間扱いとなり、拘束時間に含まれません。関西のドライバーは関西で集荷して港まで来てシャーシを切り離し、九州のドライバーは港でシャーシをピックアップしてお客さまに荷物をお届けします。

シャーシの保有には、それなりの設備投資が必要です。中小の事業者では、シャーシの切り離しができるトラックはなかなか持ちえないところも多いです。ですが、少しずつシャーシ化は進んでいます。

井野 ● 業界としても環境負荷の軽減は理念として大きく打ち出されていますね。

嶋津 ● そうですね。船にすると陸送の4分の1から

5分の1の二酸化炭素排出量ですみます。国土交通省もモーダルシフトの推進に力を入れてくれています。

井野 ● 昨今の中東状況を踏まえた原油高の影響はいかがですか。

嶋津 ● 原油高は我々にも負担になり、一定の金額はサーチャージとしてお客さまに転嫁せざるをえません。運送業者にとっても、自走しても軽油が上がっているし、船のサーチャージも上がるということで、苦労があると思います。

井野 ● 現在、貨物の利用率はどれくらいですか。

嶋津 ● 月々木曜日の貨物はほぼ100%に近いですが、金曜日曜日は運んだ先での輸送が制限されているので荷物が少なく、利用率は6割ぐらいです。全体として8割ぐらいでしょうか。

井野 ● 届ける先が休んでいるから、どうしてもそうなるのでしょうか。

嶋津 ● そうです。それでも営業しているところもありますし、引越越し荷物や宅配荷物は週末でも運びますので、ゼロになるわけではありません。会社によつては週末に運んで倉庫に保管し、月曜日から配送ということもあります。

平日の貨物を週末にずらした場合には多少料金を下げるなど、週末の荷物を増やす努力はしていこうと考えています。

「フェリーの旅の楽しみ」

井野 ● トラックのドライバーはフェリーではどんなところで寝られるのですか。

嶋津 ● ドライバーズルームといって、ドライバーに





露天風呂



“Newsweek” (June 5-12, 2026)に掲載された日本の旅特集の記事と、その表紙

井野 ● この本社は、外国人から見ると建物自体が観光名所のように、インパクトがありますね。

嶋津 ● 関西へ旅立つ人向けのフェリーですので、奈良の平城京・大極殿を模してつくりました。関西のイメージを体験してもらおうとして出来上がったものです。

ただ、築35年になりますので、だいぶ老朽化してきて、エスカレーターの保守面で課題が多くなってきたような状態です。安全面から建て替えようというところで、来春に着工し再来年秋に竣工する計画を立てています。

また、いまは駐車場が十分ではないので、安全のためにシャシーやトラックのためのスペースをしっかり確保しなければいけません。

ここは本社兼神戸行きの第一ターミナルで、少し離れたところに泉大津行きの第二ターミナルがあり

けるはずですよ。私も関西に出張する時はなるべくフェリーを使うようにしています。お客さまがみなさん楽しそうに笑顔で乗られている姿を見ると嬉しいですね。

井野 ● お好きな方は往復ともフェリーを使われるのではありませんか。

嶋津 ● はい。値段も新幹線に比べれば安いですし。ユニバーサル・スタジオ・ジャパンに行くのに、こちらからフェリーに乗って、朝到着してまる1日遊んで、また夕方の便で帰って来られる方もいます。最近ではスターリンクを使って船内でも通信環境を維持できる努力をしています。フェリー乗船中は通

信基地局から距離がありますので、通信面では難しいところがありますが、スターリンクを入れることで、船の中でも快適な通信環境を維持できています。

井野 ● 円安の影響もあり、訪日外国人旅行者は年々増え、昨年は過去最高になりました。フェリーをお使いになるお客さまも多いですか。

嶋津 ● オーストラリアのお客さまが多く、次に韓国、台湾という順番です。数年前まで同じくらいでしたが、最近ではオーストラリアの方がすごく増えています。ツアーで日本を2週間ぐらい旅行され、そのなかにフェリーでの移動を組み入れるのが好評なようです。オーストラリアの旅行会社が阪九フェリーを

2028年の就航60周年に向けて

井野 ● 基本的にはこちらで行っています。先日は、アメリカの雑誌「ニューズウィーク」で日本の旅の特集があつて、我々も1ページいただいて宣伝をしました。このように、なるべく露出を増やす努力をしています。

嶋津 ● 基本的にはこちらで行っています。先日は、アメリカの雑誌「ニューズウィーク」で日本の旅の特集があつて、我々も1ページいただいて宣伝をしました。このように、なるべく露出を増やす努力をしています。

ちようにいい個室を80ほど用意しています。

井野 ● 一般のお客さまの利用状況はいかがですか。

嶋津 ● 最近では旅客が好調で、フェリーの良さが見直されてきていると感じます。

かつてのフェリーは雑魚寝で移動するというイメージでしたが、今は個室が先に売れていきます。個室が非常に快適なので、1度乗った方は、またフェリーを利用しようと思う方が多いのです。

しかし残念なことに、移動手段の選択肢の中にフェリーが入っていないことが多いと思います。新幹線か飛行機か車かと考える時、その中にフェリーも入れて比較してもらえると、フェリーの良さを感じ

てもらえるのではないかと思うのです。ぜひ1度乗っていただきたいです。

井野 ● 客室は立派な宿泊施設であり、美味しい食事もある。車や鉄道で移動してホテルに泊まるというのも1つのスタイルですけど、フェリーは移動と宿泊と食事を同時に楽しめますね。

嶋津 ● そうです。移動そのものが旅の一部、楽しみだと思えます。フェリーを選択してもらえると嬉しいです。関西―九州間で12時間半というと、すごく長く感じるかもしれません。しかし、船に乗って外を眺めて、食事をして風呂に入って寝ると、朝には着いているわけですから、実は無駄な時間がある

また風呂も充実していて、大浴場のほかに露天風呂もあり、星空を眺めてリラックスしていただけます。フェリーで露天風呂があるのは、我々のSHKグループだけです。さらにアマチュアバンドの演奏をはじめ、いろいろなイベントも開いています。

部屋も一流のホテルとまではいきませんが、豪華で快適です。

それに瀬戸内海はほとんど揺れません。船に乗っていることを忘れてしまうほどで、船酔いが心配な方もまったく問題ありません。時々揺れて、あ、船に乗っていたんだ、と思い出すような感じです。

1度経験されると、また使いたいと思っただけ



デラックス洋室ウィズペットルーム



スイートルーム



ドライバーズルーム（スタンダードシングル）

まりないのです。

井野 ● 私が子どものころは寝台特急に食堂車があつて、車窓から見える景色を眺めながらの食事には風情がありました。新幹線のワゴン販売もなくなりました。

嶋津 ● 海を見ながらゆっくり食事をするのも、なかなか風情がありますよ。

井野 ● 改めて御社のフェリーの魅力を教えてください。

嶋津 ● いくつかありますけれど、旅の楽しみでもある食事は船ごとにさまざまな工夫をしています。いろいろな料理を皿などに用意してお客さまが自由に選択できるカフェテリア方式で、料理の種類が多いので楽しめます。



嶋津祐一(しまづ・ゆういち)
代表取締役社長

1961年生まれ。東京都出身。大学卒業後、85年、日本開発銀行（現・日本政策投資銀行）入行。91年、エール大学経営大学院（MBA）卒業。銀行退職後、投資会社と日本ラグビーフットボール協会を経て、2024年に阪九フェリー常務取締役就任、25年から現職。

概要

名 称 阪九フェリー株式会社
本 部 北九州市門司区新門司北1-1
https://www.han9f.co.jp/
設 立 1966（昭和41）年4月28日
事業内容 一般自動車の海上輸送、旅客の海陸輸送、貨物利用運送事業、観光事業など
事 業 所 九州本部・新門司支店、関西本部、泉大津支店、神戸支店、東京営業所
関連会社 マリネックス西日本㈱、新門司フェリーサービス㈱、㈱ヴィーナストラベル
SHK ライングループ
フェリー事業：阪九フェリー㈱、新日本海フェリー㈱、東京九州フェリー㈱、関釜フェリー㈱、蘇州下関フェリー㈱
運送事業：関光ロジNEX T㈱、マリネックス㈱、マリネックス西日本㈱、シーウェイエクスプレス㈱
観光事業：㈱ヴィーナストラベル、オーセントホテルズ㈱、下関グランドホテル㈱

沿革

1966年 会社設立
1968年 「フェリー阪九」就航、神戸ー小倉航路開設。「第六阪九」就航
1970年 「フェリーせと」「フェリーはりま」就航
1972年 「フェリーながと」「フェリーあかし」就航
1975年 西日本フェリー買収、神戸ー刈田航路開設（1980年廃止）。「第十六阪九」「第十七阪九」就航
1976年 「第二十四阪九」「第三十二阪九」就航
1978年 堺泉北ー小倉航路開設
1983年 「ニューやまと」就航
1984年 「ニューみやこ」就航
1988年 六甲アイランド新ターミナル完成。「ニューはりま」「ニューせと」就航。北九州営業所を北九州支社に改称
1990年 堺泉北営業所を泉大津支店に改称
1991年 新門司ターミナル完成。北九州支社を新門司へ移転。「ニューながと」「ニューあかし」就航
1995年 阪神淡路大震災により六甲アイランドフェリー埠頭損壊のため神戸航路休止。8月に神戸航路復旧。「フェリーせつつ」就航
1996年 「フェリーすおう」就航
2001年 泉大津ターミナル完成
2003年 「やまと」「つくし」就航
2015年 「いずみ」「ひびき」就航
2018年 就航50周年
2020年 「せつつ」「やまと」就航



新門司第一ターミナル

う選択肢を身近に感じてもらいたいです。貨物船で外洋に出ると2カ月も3カ月も日本に帰ってこれません。しかしフェリーはそのようなことではないので、働く場として身近な乗り物と感じてもらえ、労働マーケットにおいては人気がある職種のようなです。

井野 ●2年後に60周年の節目を迎え、次の70周年、100周年を見据え、どのような会社にしていきたいか、ビジョンをお聞かせください。

嶋津 ●これまで安全と信頼を積み重ねてきたからこそ60周年を迎えることができるのだと思います。そこはしっかりと受け継ぎながら、一方で変えるべきところは変えていき、世の中の変化に合わせて柔軟に対応していきます。70周年も100周年の時も必要とされる会社であることを、しっかりと肝に銘じていきたいと思います。

井野 ●フェリーの魅力がたくさんの人に伝われば、乗りたいと思う人も働きたいと思う人も増えていきそうですね。本日はありがとうございました。

*対談を終えて

井野誠司

嶋津社長のお部屋に入ると、窓のすぐ向こうにどこかいフェリーが見えるのに驚かされました。本社は、神戸行き第一ターミナルでもあるからです。

月曜の朝、出社した時に、そこに「やまと」が停泊していれば、それは土曜の晩に神戸に向け新門司を発った同船が月曜の早朝に帰港したことを、火曜の出社時に「せつつ」がいれば、それは日曜の夕刻に発った同船が帰港したことを意味します。

嶋津社長にとって出社時に社長室の窓から見える両船の姿は、当たり前前の景色ではなく、今日も阪九のワンチームが安全を支えてくれた証しなのです。

就航60周年に当たる2028年竣工を目指す新本社は、第一だけでなく大阪行き第二ターミナルも兼ねる構想だとか。これは、「ひびき」と「いずみ」の姿も間近で見たいという、日々、安全を祈願しておられる嶋津社長の思いの表れかもしれません。



荷役風景

嶋津 ●そうですね、現在、平日は満船でお断りすることもありますが、いずれは増やしたいと考えています。

往復で走るので増やすのは2隻同時になります。

6隻となると、それなりの投資になりますので、そこは慎重に見極めながらと思っています。

井野 ●社長在任期間中にいろいろなビッグイベントがありそうですね。

嶋津 ●イベントはお金を使う方ばかりなので、稼ぐ方も在任期間中に取り組まなければと思っています。そのためにも、フェリーをもっと身近に感じてもらえるように我々は努力していかねければいけません。業界誌の取材はよく受けますが、一般誌に載ることが少ないので、なるべく露出を増やす努力をしているところですよ。

井野 ●御社で働きたいと思う人たちを増やすためにどんなことに取り組まれていますか。

嶋津 ●小さいころに船になじんだ人が社員になることが多いので、小学生向けの体験乗船イベントを積極的に開くようにしています。

船が港に着いている空き時間に、地元の子どもたちに船に乗ってもらっています。操舵室ではワーツと歓声が上がるんですよ。学校には社会科見学の一環として、フェリーがどういう役割を担っているのかを説明しています。

井野 ●子どもの時のそういうワクワク感が、フェリーで働いてみたいということにもつながるのですね。

嶋津 ●船は海上職と陸上職が一体となって運航していて、海上職は水産学校や商船学校など専門的な学校を出ています。そういう人たちにもフェリーとい