

【論説】

九州・山口地域における海運事業者の 事業承継の現状と課題

行 平 真 也

要 約

本論は九州・山口地域の海運事業者を対象に、事業承継の現状と課題について明らかにすることを目的として行った。九州地方海運組合連合会、全国内航タンカー海運組合西部支部、九州旅客船協会連合会の3団体に加盟している事業者を対象に調査を行った結果、233件の回答を得ることが出来た（回収率48.8%）。後継者の決定状況については、「後継者候補がいる」とした回答者が27.5%と最も多く、次いで「既に後継者を決めている」が25.8%であり、後継者を決めている、もしくは候補がいるとした回答者が全体の53.2%であった。また、「後継者は決めていないが、事業は継続したい」との回答が21.5%であり、70歳以上の経営者においても15.4%みられた。後継者を決めていない理由として、「これから検討を始める予定」との回答が最も多かったが、「適当な後継者が見つからない」など後継者に関する理由もみられた。事業承継における障害・課題は後継者の決定状況によって異なるが、特に事業継続を望んでいるが、後継者がいない場合においては、第一に「後継者の探索・確保」が重要である。また、どのように事業を承継していくのかについて、相談出来る体制の確保も今後、重要であると考えられる。

Keyword : 事業承継, 内航海運業, 船舶管理業, 旅客航路事業

1. はじめに

四面を海に囲まれた日本において、古くから海運業は重要な産業であり、物資や人の輸送を担ってきた。しかし、少子高齢化の進行に伴い、船員不足や後継者不足、船舶の老朽化など多くの問題を抱えている。

特に経営者の後継者不足の問題に関しては、財団法人日本海事センター（2010）が内航海運事業者へのグループ化に関するアンケート調査を行っており、経営に関して「自社のみでは経営を継続することには不安」、「小型一杯船主の半数以上は後継者の育成をしていない」と調査結果のまとめにおいて示している。また、日本内航海運組合総連合会（2023）が行った調査結果では、事業承継に関して、40%が「心配していない」とする一方で、「事業継続を考えるが可能性に懸念」との回答が35%、「事業廃止を考えている」との回答が13%みられている。このように、内航海運事業者において経営者の後継者不足の問題が顕在化しており、今後、さらに経営者の高齢化が進展する中で、事業承継の重要性がますます高まるものと考えられる。

そのような現状において、筆者は公益財団法人九州運輸振興センターの依頼により九州・山口地域の海運事業者の事業承継に関する調査を行う機会を得た。本論ではその調査結果を基に事業承継の現状を把握するとともに、今後の課題について考察する。

2. 調査の概要

2.1. 調査対象

九州・山口地域における海運事業者を対象に調査を行うため、九州地方海運組合連合会、全国航タンカー海運組合西部支部、九州旅客船協会連合会¹にご協力頂き、団体に加盟している事業者を対象とした。それぞれの団体に重複して加盟している事業者もあることから、それらの重複分を除いた計477社を調査対象とした。

調査対象とした事業者の所在地について表1に示した。長崎県が最も多く99社（20.8%）、次いで鹿児島県が83社（17.4%）であった。なお、上記の3団体に加盟しているが、登録されている所在地が九州・山口地域以外（その他11社（2.3%））の事業者も含まれていた。

表1 調査対象とした海運事業者の所在地について（件数順）

所在地	件数	割合
長崎県	99	20.8%
鹿児島県	83	17.4%
福岡県	80	16.8%
熊本県	74	15.5%
大分県	47	9.9%
山口県	46	9.6%
佐賀県	23	4.8%
宮崎県	14	2.9%
その他	11	2.3%
計	477	100.0%

2.2. 調査方法及び調査内容

調査方法は質問紙調査とし、質問紙と回答への依頼文章、返信用封筒を同封し、調査対象の事業者（477社）に郵送した。2024年2月16日に送付し、2024年3月15日までを受付期間とした。回答は無記名とした。

質問紙の設問は回答者の属性、事業承継の意向及び後継者の有無、事業承継に関する相談、船員の状況についての計19問で構成した。各設問は財団法人日本海事センター（2010）、東京商工会議所（2021）、日本商工会議所（2021）、館林市（2023）の調査における項目を参考に作成した。なお、本論では船員の状況など一部の設問の結果については割愛している。

調査を行った結果、受付期間内において233件の回答を得た（回収率48.8%）。回収した全てを有効回答とした。

¹ 九州旅客船協会連合会には地方自治体も加盟しているが、それらについては調査対象から除外している。

3. 調査結果

3.1. 回答者の属性について

回答者の企業形態は「株式会社」が143件（61.4%）と最も多く、次いで「有限会社」が83件（35.6%）であった（表2）。

回答者の主な業種について表3に示した。「内航海運業（船舶を所有する貸渡業）」が94件（40.3%）と最も多く、「旅客航路事業」が47件（20.2%）、「内航海運業（元請けオペレーター）」が32件（13.7%）と続いた。

回答者の資本金について表4に示した。資本金は「1,000～5,000万円未満」が116件（49.8%）と最も多く、次いで「1,000万円未満」が81件（34.8%）であった。

回答者の従業員数は「6～10人」が56件（24.0%）と最も多く、次いで「5人以下」が50件（21.5%）であった（表5）。

創業年数は「51～60年」が42件（18.0%）と最も多く、次いで、「41～50年」が36件（15.5%）であった（表6）。

何代目の経営者かについては「4代目以降」とした回答者が76件（32.6%）と最も多く、次いで、「2代目」が66件（28.3%）であった（表7）。

経営者の年齢は「60代前半」が53件（22.7%）と最も多く、「50代前半」,「60代後半」と続いた（表8）。

表2 企業形態について

形態	件数	割合
株式会社	143	61.4%
有限会社	83	35.6%
その他	7	3.0%

表3 主な業種について

主な業種	件数	割合
内航海運業（元請けオペレーター）	32	13.7%
内航海運業（元請け以外のオペレーター）	12	5.2%
内航海運業（船舶を所有する貸渡業）	94	40.3%
内航海運業（船舶を所有しない貸渡業）	10	4.3%
船舶管理事業	6	2.6%
旅客航路事業	47	20.2%
その他	20	8.6%
NA	12	5.2%

表4 回答者の資本金について

資本金	件数	割合
なし	3	1.3%
1,000万円未満	81	34.8%
1,000～5,000万円未満	116	49.8%
5,000～1億円未満	12	5.2%
1～5億円未満	12	5.2%
5億円以上	6	2.6%
NA	3	1.3%

表5 従業員数について

従業員数	件数	割合
5人以下	50	21.5%
6～10人	56	24.0%
11～20人	34	14.6%
21～30人	23	9.9%
31～50人	27	11.6%
51～100人	24	10.3%
101人以上	18	7.7%
NA	1	0.4%

表6 創業年数について

創業年数	件数	割合
1～10年	8	3.4%
11～20年	16	6.9%
21～30年	12	5.2%
31～40年	23	9.9%
41～50年	36	15.5%
51～60年	42	18.0%
61～70年	34	14.6%
71～80年	20	8.6%
81～90年	10	4.3%
91～100年	6	2.6%
101年以上	21	9.0%
NA	5	2.1%

表7 何代目かについて

何代目	件数	割合
創業者	27	11.6%
2代目	66	28.3%
3代目	61	26.2%
4代目以降	76	32.6%
NA	3	1.3%

表8 経営者の年代について

年代	件数	割合
40歳未満	10	4.3%
40代前半	10	4.3%
40代後半	24	10.3%
50代前半	29	12.4%
50代後半	18	7.7%
60代前半	53	22.7%
60代後半	28	12.0%
70代前半	24	10.3%
70代後半	17	7.3%
80歳以上	11	4.7%
NA	9	3.9%

3.2. 事業承継の意向及び後継者の有無について

3.2.1. 後継者の決定状況について

後継者の決定状況について図1に示した。「後継者候補はいる」が64件（27.5%）と最も多く、次いで「既に後継者を決めている」が60件（25.8%）であった。後継者を決めている、もしくは候補がいるとした回答者が全体の124件（53.2%）であり、5割を超えていた。また、「後継者は決めていないが、事業は継続したい」との回答が50件（21.5%）であった。一方で「自分の代で廃業する予定」とした回答者が19件（8.2%）であった。

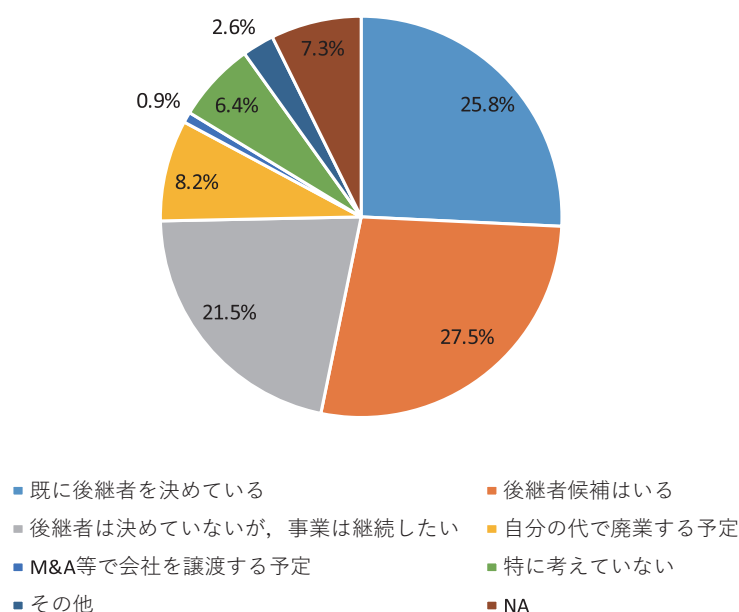


図1 後継者の決定状況について (n=233)

後継者の決定状況については経営者の年代が重要であると考え、経営者の年代とクロス集計を行った。なお、経営者の年代は表8では50代前半、50代後半と分けていたが、日本商工会議所（2021）の報告書を参考に50歳未満、50歳代、60歳代、70歳以上に分けて集計に供した。整理した結果について図2に示した。経営者の年齢が上がるほど「既に後継者を決めている」の割合が高くなっていった。「既に後継者を決めている」と「後継者候補はいる」を合わせた割合は50歳未満では29.5%であるが、50歳代で44.7%、60歳代で64.2%、70歳以上では65.4%とその割合は高くなっていった。

しかし、「後継者は決めていないが、事業は継続したい」について、60歳代の12.3%、70歳以上の15.4%が回答しており、現経営者が高齢となっている状況において、事業継続の希望はあるものの後継者が決まっていなかった企業が少なからずあることが明らかになった。

3.2.2. 経営者と後継者（候補）との関係について

「既に後継者を決めている」、「後継者候補がいる」とした回答者を対象に、現経営者から見た後継者（候補）との関係について調査した結果、「子」が78件（62.9%）と最も多かった。それを含め、「兄弟・姉妹」、「その他親族」、「子の配偶者」など親族内とした回答は97件（78.2%）であった。また、「自社の役員・従業員（親族外）」が15件（12.1%）であった（図3）。

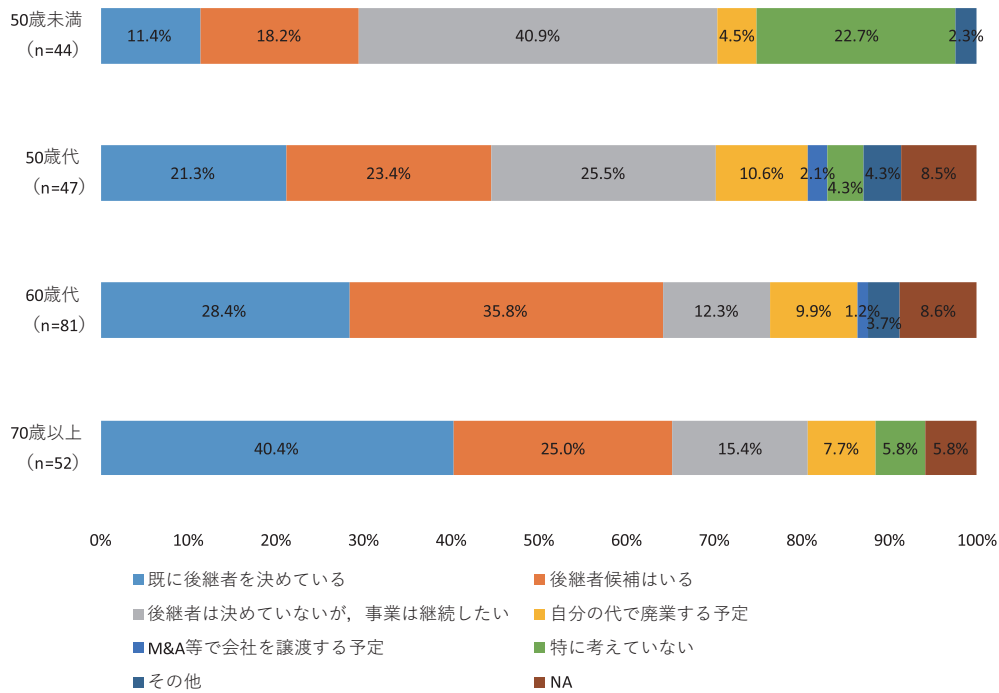


図2 経営者の年齢別の後継者の決定状況

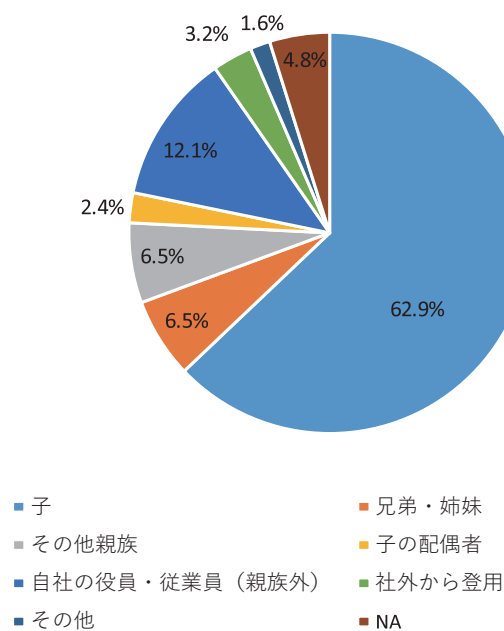


図3 後継者（候補）との関係 (n=124)

3.2.3. 事業承継の予定時期について

「既に後継者を決めている」、「後継者候補がいる」とした回答者に事業承継の予定時期について調査した結果、「既に後継者を決めている」、「後継者候補がいる」の間において大きく傾向が異なっており、「既に後継者を決めている」とした回答者では50.0%が5年未満での事業承継を予定していたが、「後継者候補がいる」とした企業では5年未満での事業承継を予定している回答者が約3割であり、「まだ明確な時期は考えていない」が43.8%と最も多かった（図4）。

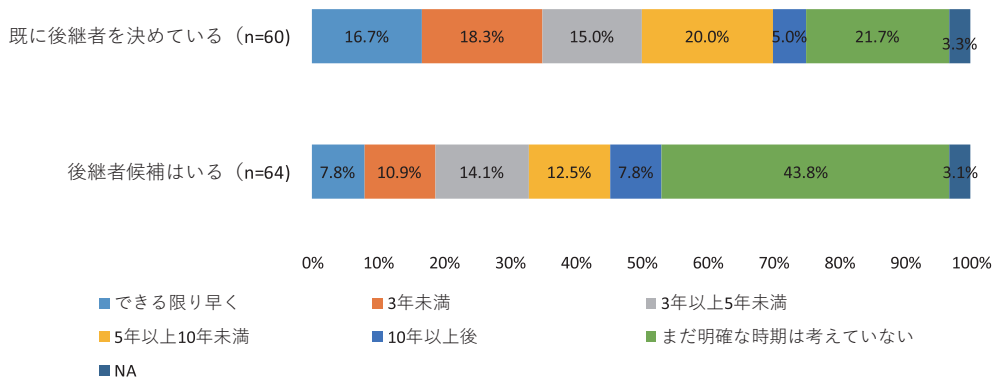


図4 事業承継の予定時期について

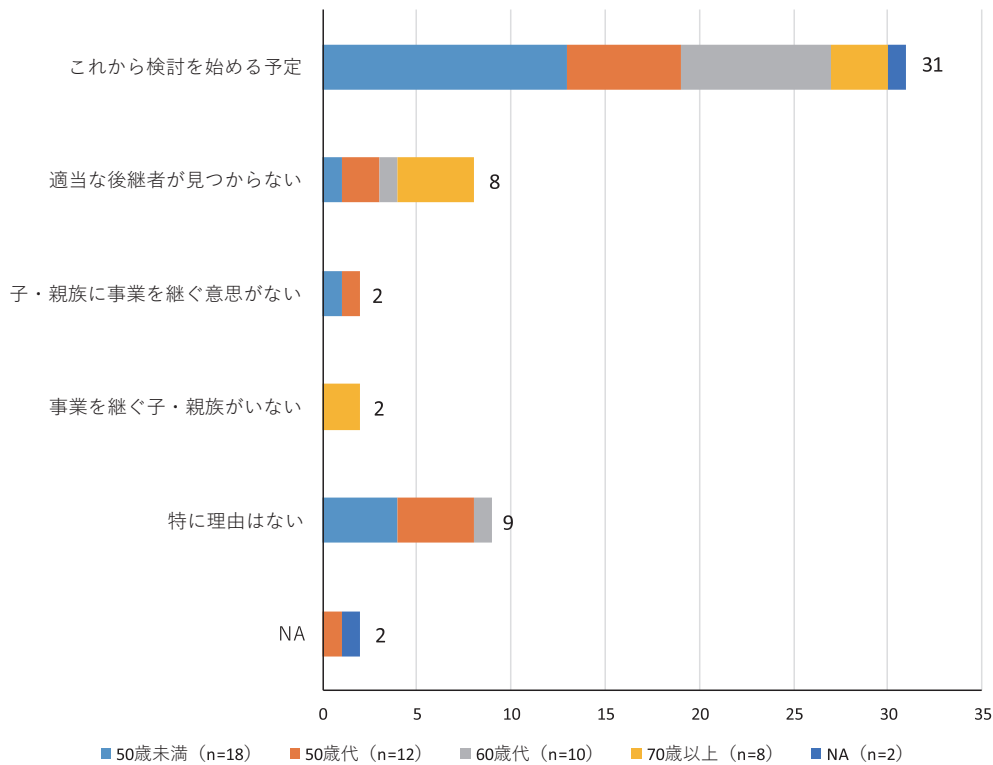


図5 後継者を決めていない理由について（複数回答可）

3.2.4. 後継者を決めていない理由について

「後継者は決めていないが、事業は継続したい」とした回答者に後継者を決めていない理由を調査した結果、「これから検討を始める予定」が最も多く、次いで「特に理由はない」、「適当な後継者が見つからない」と続いた（図5）。また、後継者に関する理由（「適当な後継者が見つからない」、「子・親族に事業を継ぐ意思がない」、「事業を継ぐ子・親族がいない」）のいずれかを選択した回答者は50件中10件みられ、回答者に占める割合は20.0%であった。

3.2.5. 自分の代で廃業する予定とした理由について

「自分の代で廃業する予定」とした回答者にその理由について調査した結果、「事業の将来性がない」が8件と最も多く、「船員不足」（7件）、「船員の高齢化」（6件）、「船舶の老朽化」（6件）と続いた（図6）。また、後継者に関する理由（「子・親族に事業を継ぐ意思がない」、「適当な後継者が見つからない」、「事業を継ぐ子・親族がいない」）のいずれかを選択した回答者は19件中8件みられ、回答者に占める割合は42.1%であった。

3.2.5. 事業承継を行うにあたっての障害・課題について

全ての回答者を対象に事業承継を行うにあたっての障害・課題について調査した。その結果、障害・課題として「後継者教育」の回答数が72件と最も多く、次に「借入金・債務保証の引継ぎ」（61件）、「取引先との関係維持」（53件）と続いた。

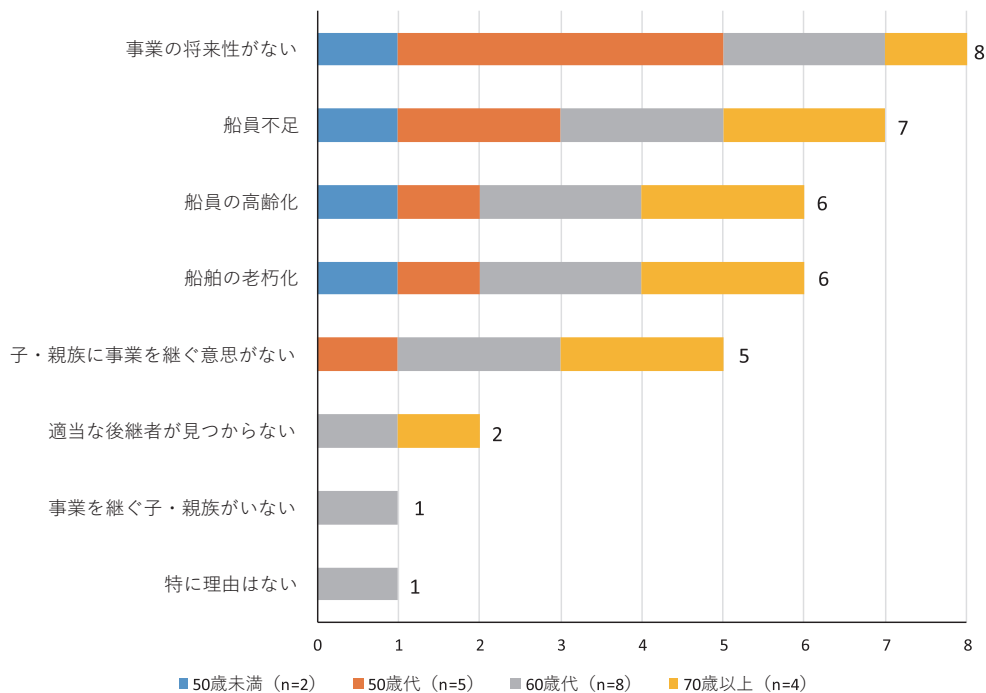


図6 自分の代で廃業する予定とした理由について（複数回答可）

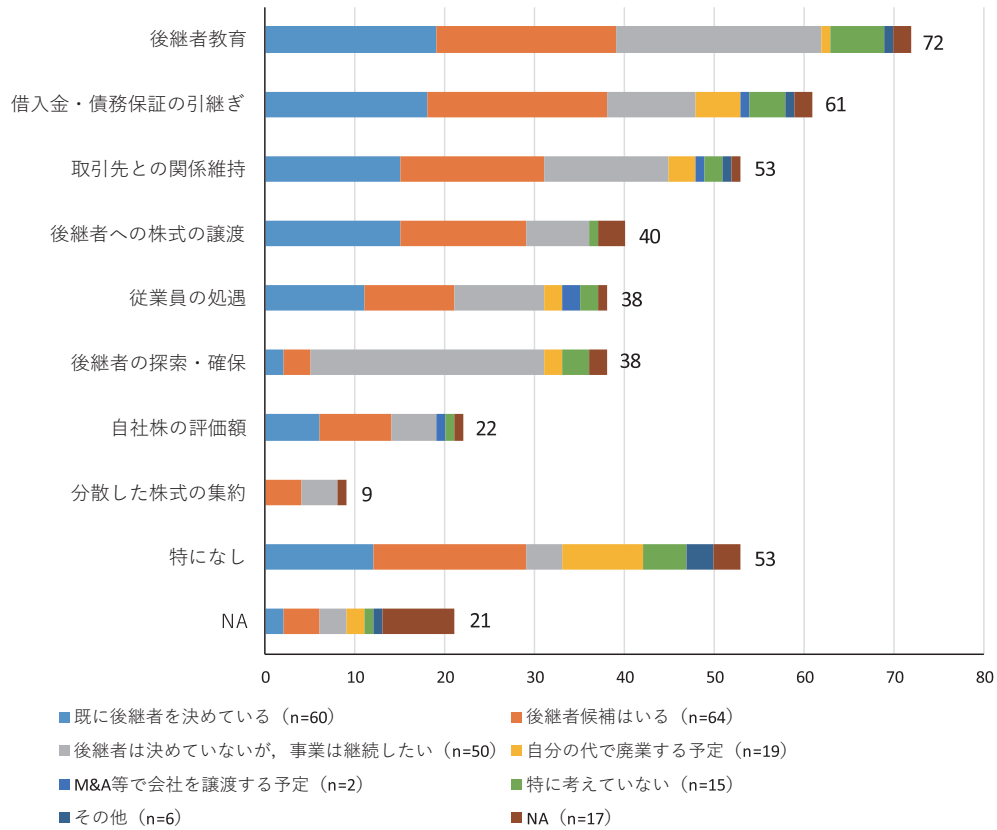


図7 後継者の決定状況別の事業承継を行うにあたっての障害・課題(複数回答可)

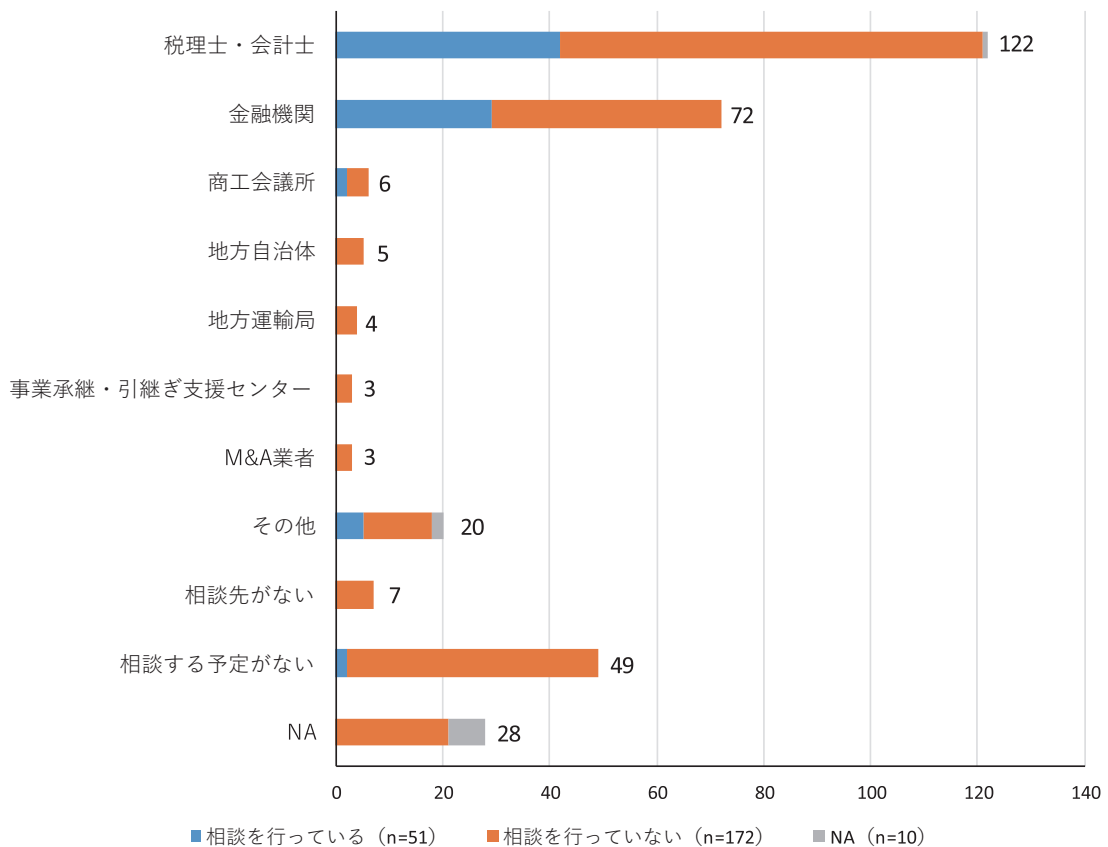


図8 相談の有無別の事業承継について相談する専門家(相談する予定を含む)(複数回答可)

また、後継者の決定状況別にクロス集計を行った結果を図7に示した。「後継者は決めていないが、事業は継続したい」とした回答者においては「後継者の探索・確保」が26件と最も回答数が多かった（回答者に占める割合は52.0%）。

3.3. 事業承継に関する相談について

事業承継に関する相談について、実際に相談を行っているか調査した結果、「相談を行っている」とした回答者が5件（21.9%）、「行っていないとした回答者」が172件（73.8%）であった。

事業承継について相談する専門家（相談する予定を含む）については、「税理士・会計士」が122件と最も多く、次いで「金融機関」が72件と多かった。項目として設けた「商工会議所」などの回答はわずかであった。また、「相談先がない」が7件みられた（図8）。

4. おわりに

九州・山口地域における海運事業者の事業承継に関する調査を行った結果、後継者を決めている、もしくは候補がいるとした回答者が5割を超えていること、「後継者は決めていないが、事業は継続したい」との回答が21.5%であり、「自分の代で廃業する予定」とした回答者が8.2%であることが示された。

特に「後継者は決めていないが、事業は継続したい」とした回答者に注目したい。「後継者は決めていないが、事業は継続したい」という回答は60歳代の12.3%、70歳以上の15.4%にもみられており、現経営者が高齢である状況において、事業を継続したいという希望はあるものの後継者が決まっていない企業が少なからずあることが分かった。後継者を決めていない理由として、「これから検討を始める予定」との回答が最も多かったが、「適当な後継者が見つからない」、「子・親族に事業を継ぐ意思がない」、「事業を継ぐ子・親族がいない」といった後継者関連の理由もみられている。また、事業承継を行うにあたっての障害・課題においても「後継者の探索・確保」が最も多かった。これらのことから、当然の結論ではあるが、事業承継の課題は第一に後継者の確保が重要であると言える。事業継続する意思があるにも関わらず、後継者がいないために廃業となってしまえば、それは社会的損失である。旅客航路事業を例とすれば、廃業により航路廃止が起こった場合、社会的な影響は極めて大きいと思われる。

後継者の確保をどのように行っていくか、また後継者がいない場合にどのように事業承継を行っていくのかについてなどの事業承継に関する情報や知見を得ることも重要であると考えますが、この「後継者は決めていないが、事業は継続したい」とした回答者においては事業承継について相談を行っている例が少なかった（14.0%）。必要な情報が事業者が届いていない可能

性もあることから、相談が出来る体制の確保も重要であると考えます。

今後、本論の結果を基に事業者へのヒアリング調査などを行い、さらに事業承継に関する現状について調査を進めていきたい。

謝辞

本論文の執筆にあたり、調査にご協力頂いた九州地方海運組合連合会、全国内航タンカー海運組合西部支部、九州旅客船協会連合会の会員の方々に感謝申し上げます。また、調査依頼や質問紙の送付などのご協力を頂いた公益財団法人九州運輸振興センターに感謝申し上げます。

参考文献・資料

- 日本内航海運組合総連合会（2023）「内航海運の取引環境・生産性向上・事業承継等に関するアンケート調査概要」（2023年6月30日開催，国土交通省安定・効率輸送協議会<3部会合同会合>による資料4），
<https://www.mlit.go.jp/maritime/content/001620580.pdf>（2024年9月30日確認）
- 日本商工会議所（2021）「「事業承継と事業再編・統合の実態に関するアンケート」調査結果」，
<https://archive.jcci.or.jp/20210305kekka.pdf>（2024年9月30日確認）
- 館林市（2023）「事業継続と事業承継に関する意識調査報告書」，
<https://www.city.tatebayashi.gunma.jp/s059/jigyousya/030/130/010/jigyoushoukeihoukokusho.pdf>
（2024年9月30日確認）
- 東京商工会議所（2021）「事業承継の取り組みと課題に関する実態調査アンケート（報告書）」，
<https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1023928>（2024年9月30日確認）
- 財団法人日本海事センター（2010）「内航船舶管理の効率化及び安全性の向上に関する調査研究報告書」，
<https://www.jpmac.or.jp/file/248.pdf>（2024年9月30日確認）

本論は筆者が受託業務として行った公益財団法人九州運輸振興センター「九州管内における海運事業者の事業承継に関するアンケート調査」の成果を基に論文にしたものである。

