

海運事業者における事業承継に 関する実態調査報告書

令和 7 年 3 月

公益財団法人九州運輸振興センター

(受託研究先) 九州産業大学地域共創学部地域づくり学科准教授 行平真也

目次

- 1 調査の概要 1
 - 1.1 調査の目的 1
 - 1.2 実施内容 1
- 2 調査の結果 2
 - 2.1 A 社（九州運輸局管内）：同族内における事業承継 2
 - 2.2 B 社（九州運輸局管内）：同族内における事業承継 3
 - 2.3 C 社（中国運輸局管内）：第三者への事業承継 4
 - 2.4 D 社（九州運輸局管内）：第三者への事業承継 6
 - 2.5 E 社（九州運輸局管内）：同族内における事業承継を準備 7
 - 2.6 F 社（九州運輸局管内）：同族内における事業承継 8
- 3 調査のまとめ 9

1 調査の概要

1.1 調査の目的¹

生活物資の運搬や人の移動を担う海運事業は、離島を多く抱える九州地域では特に重要な役割を担っている。しかし、少子化、高齢化が急速に進む中、海運事業では労働力不足や後継者不足が大きな課題となっている。このため、九州地域の海運事業の現状を調査するとともに、経営環境で抱える課題等を整理し、今後の事業継続の参考となる各種支援策などを整理する。

1.2 実施内容

令和6年11月から令和7年1月にかけて、近年事業承継を実施した、もしくは事業承継への準備を行っている7事業者に対して、ヒアリング調査を実施した。

ヒアリング調査を実施させて頂いた事業者は令和6年8月28日に行われた九州運輸振興センター主催の企業経営基盤強化等セミナー（事業承継セミナー）において、アンケートでヒアリングへの協力が可能であると回答頂いた方や、九州旅客船協会連合会などの関係団体から紹介を受けた方である。

ヒアリング調査の結果は企業の内部情報を含むため、企業名や個人名など特定される内容を伏せている。また、ヒアリングにご協力頂いた事業者には、公表についての同意を得たうえで報告書に記載している。なお、1事業者については離島航路の事業承継を行った自治体であり、類似事例がなく特定が可能であることから、報告書への記載は割愛した。

¹ 業務仕様書における目的の記述を引用している。

2 調査の結果

2.1 A 社（九州運輸局管内）：同族内における事業承継

①ヒアリング調査の実施について

【実施日時】令和6年11月5日

【実施場所】管内の運輸支局会議室

【回答者】代表取締役社長（事業承継を行った方）

【事業承継状況】同族内における事業承継（親族が承継）

②調査企業の概要

企業形態：株式会社

主な事業：旅客航路事業

現経営者：3代目

経営者の年齢：33歳（ヒアリング時）

経営者になられた年齢：32歳

事業承継が行われた日付：令和4年3月

③ヒアリング調査結果の概要

- ・ 他県で就職していたが、前社長に子どもがおらず後継者がいなかったため、後継者を探す中で、親族であった現社長に声がかかった。親族内で他に継ぎたいという方はいなかった。
- ・ 引き継ごうと思ったのは、この地域が好きだったことと、会社が衰退していくのを見て、何とかしたいという思いから、思い切って引き受けた。
- ・ 他県から現在の県に帰省した後、令和元年4月からグループ会社の運航管理業務に携わった。今まで船に関わる仕事をしたことがなかったため、そこで初めて経験した。
- ・ グループ会社から現在の会社に移ったが、現在の会社において経営が厳しい時期を経験しており、その状況は続いていた。また、最近では新型コロナウイルス感染症の影響で業績が低迷した時期があった。そのため、事業承継を行うにあたっての障害・課題としては「借入金・債務保証の引継ぎ」が挙げられる。
- ・ 事業承継にあたっては「公認会計士」や「関係先の企業」に相談を行った。
- ・ 先代から受け継いだ教え、ポリシーとして、「従業員の雇用を守ること」があり、しっかりと従業員の雇用を守っていきたいと考えている。
- ・ 地方だからこそ、このような会社がないと地方が衰退していく。やりがいを見出していただけ、一緒に次世代で乗り越えていけるような後継者が出てくるとよいと思う。

2.2 B 社（九州運輸局管内）：同族内における事業承継

①ヒアリング調査の実施について

【実施日時】令和 6 年 11 月 14 日

【実施場所】管内の運輸支局会議室

【回答者】代表取締役社長（事業承継を行った方）

【事業承継状況】同族内による事業承継（配偶者が承継）

②調査企業の概要

企業形態：株式会社

主な事業：旅客航路事業

現経営者：2 代目

経営者の年齢：64 歳（ヒアリング時）

経営者になられた年齢：63 歳

事業承継が行われた日付：令和 6 年 4 月

③ヒアリング調査結果の概要

- ・ 先代が現経営者の配偶者であり、令和 6 年 4 月に事業承継を行った。事業承継に際しては、先代（前社長）の「ぜひ続けて欲しい」という思いがあり、他に誰もいないので継ぐしかないと思い、承継した。
- ・ 創業当時から配偶者とともに同じ会社で仕事をしており、営業や経理をしていた。それらの業務の経験があるが、船のことはまったく分からなかった。
- ・ 事業承継をして困ったこと、現在困っていることは特にない。経験豊かなスタッフがおり、今までも同じ会社で仕事をしたのでコミュニケーションが取れているので問題ない。また、娘が同じ会社で働いてくれており、船の色々なことを勉強してくれるので助かっている。
- ・ 事業承継に際しては「司法書士」や「社会保険労務士」、「税理士」に相談した。
- ・ 先代が守ってほしいと言っていたメッセージとして「従業員を大事にしてほしい、給料もボーナスもちょうんと出すように」と常日頃言っていた。その思いもあり、従業員を大事にしたい。
- ・ 事業承継に際し、様々な準備をしてきたが、実際に引き継ぐと分からないこともある。娘がいたおかげで救われた。

2.3 C社（中国運輸局管内）：第三者への事業承継

①ヒアリング調査の実施について

【実施日時】令和6年11月22日

【実施場所】ヒアリング先の企業の会議室

【回答者】代表取締役社長（事業承継を行った方）ら2名

【事業承継状況】第三者への事業承継

②調査企業の概要

企業形態：株式会社

主な事業：内航海運業とトラックによる運送業

現経営者：5代目

経営者の年齢：65歳（ヒアリング時）

経営者になられた年齢：61歳

事業承継が行われた日付：令和3年6月

③ヒアリング調査結果の概要

- ・ 初代の経営者に後継者がいなかったため、関係がある取引先に譲渡が行われ、第三者への事業承継が行われた。その後は持ち株比率においてメジャーとなっている会社から経営者が就任する形になっている。持ち株比率は様々な変遷があり、現在は現経営者の出身の会社がメジャーとなっている。
- ・ 事業承継において大変な点として、経営者の出身の企業により、価値観やスタンダード、歴史が違っているため、経営者の考え方はガラリと変わるが、会社で働いている従業員が変わるわけではないことが挙げられる。社員が1つの考えかたというところでもないと思われる。しかし、従業員とのトラブルや考え方が合わないから退職するという事例は現体制においては少ない。
- ・ 経営陣の1人が親会社の海運部門の経験がある。海運会社の経営を行うのは海運の経験がないとハードルが高い。親会社は海運部があり、もともと海運事業を実施していたため、この事業に親しみがある。
- ・ 事業承継の障害・課題として「取引先との関係維持」、「従業員の処遇」が挙げられるが、現在5代目であり、事業承継の流れが出来た上で引き継がれている。現在の事業を継続していくことが大事である。
- ・ 先代から受け継いだポリシーとして「主たる事業の継続」、「顧客ファースト」、「船員確保」が大きな柱である。
- ・ 事業承継は結婚と同じであり、「いい部分」も「悪い部分」も、足して合計点（総合点）という気持ちを持つ必要があると思われる。悪い点についてはリカバリーに取り

組むが、難しいこともある。リカバリーできない場合、厳しい結論を出さないと進まない部分もある。

2.4 D 社（九州運輸局管内）：第三者への事業承継

①ヒアリング調査の実施について

【実施日時】令和6年11月29日

【実施場所】ヒアリング先の企業の会議室

【回答者】取締役（事業承継を行った方）

【事業承継状況】第三者への事業承継

②調査企業の概要

企業形態：有限会社

主な事業：内航海運業

現経営者：5代目

経営者の年齢：52歳（ヒアリング時）

経営者になられた年齢：48歳

事業承継が行われた日付：令和2年2月

③ヒアリング調査結果の概要

- ・ D 社から、ヒアリングを行わせて頂いた取締役の会社（以降、親会社）に「会社を買ってくれないか」という話があり、親会社のオーナーが承諾し、第三者承継を行った。
- ・ 第三者承継を行うにあたり、従業員（船員）はそのまま引き継いだ。
- ・ 事業承継にあたり、「弁護士」（D 社の顧問弁護士と親会社の顧問弁護士）、「税理士」（D 社の顧問税理士）に相談した。
- ・ 事業承継の条件として、債務を前経営者に引き継がせないというのが条件であり、事業承継の障害・課題としては特に「借入金・債務保証の引継ぎ」が挙げられる。
- ・ また、引き継いだポリシーとして「社名の継承」がある。長く先代から引き継いだものであり残していきたいという思いがあったと思われる。
- ・ 小さくても会社は会社であり、労務管理も含めて色々と業務がある。陸上の事務方の負担は大きかった。また、現場とのコミュニケーション、具体的に言えば船員さんへの気遣いなどが大切である。現社長が正月に船に行くなどコミュニケーションを積極的に取っていた。関係構築が重要であり、働く船員の側からするととても大事である。
- ・ 事業承継を行うにあたり、専門家への相談や助言を得ることが大切であると考える。

2.5 E 社（九州運輸局管内）：同族内における事業承継を準備

①ヒアリング調査の実施について

【実施日時】令和6年12月6日

【実施場所】ヒアリング先の企業の会議室

【回答者】代表取締役社長（事業承継を行う側）

【事業承継状況】同族内承継を準備中（親から息子へ）

※事業承継の準備を行っている会社の事例としてヒアリングを行わせて頂いた。

②調査企業の概要

企業形態：株式会社

主な事業：内航海運業

現経営者：3代目

経営者の年齢：68歳（ヒアリング時）

経営者候補の方の年齢：27歳

事業承継が行われた日付：今後、事業承継を行う予定

③ヒアリング調査結果の概要

- ・ 令和6年4月から息子（次男）が入社した。理由としては現経営者の年齢を鑑み、後継者を考えなければいけないためである。
- ・ 事業承継を息子に行うにあたり、課題として「後継者教育」や「借入金の問題」がある。特に海運業の場合は借入れ金額が大きく、他人に引き受けてもらうのは難しい。そのため、親族外への事業承継は難しいと考えており、親族内承継以外を考えたことはない。
- ・ また、株式の譲渡をタイミングよく行わなければならないと考えている。
- ・ 海運業界において事業承継を行うのに大切なこととして、一番は船員とのコミュニケーションであると考えている。お客様はもちろん大切だが、船員の方々も大事である。
- ・ また、船員養成を行う教育機関の先生方とのコミュニケーションも重要であると考えている。
- ・ 事業承継に向けて、息子に業務を覚えてもらうことが多い。今後、承継に向けて徐々に進めていきたい。

2.6 F 社（九州運輸局管内）：同族内における事業承継

①ヒアリング調査の実施について

【実施日時】令和 7 年 1 月 29 日

【実施場所】ヒアリング先の企業の会議室

【回答者】前代表取締役社長・代表取締役社長

【事業承継状況】同族内における事業承継（息子への承継）

②調査企業の概要

企業形態：有限会社

主な事業：旅客航路事業

現経営者：3 代目

経営者の年齢：48 歳（ヒアリング時）

経営者になられた年齢：46 歳

事業承継が行われた日付：令和 6 年 4 月

③ヒアリング調査結果の概要

- ・ 前経営者が 2 代目、現経営者が 3 代目である。現在 4 代目の候補者も確保出来ており、フェリー会社で働いている。
- ・ 現経営者（3 代目）は、F 社に入社する前、フェリー会社で働いていた。
- ・ 事業承継は順調であり、困ったことはない。また借り入れなども特にない。
- ・ 引き継ぎにあたっての相談は、同社の「経営担当社員」に行っていた。
- ・ F 社以外にも旅客航路事業（離島航路事業）を営む別会社も経営している。その会社については、まだ事業承継を行っておらず、F 社の前経営者（2 代目）が引き続き経営を行っている。今後、F 社の 3 代目にその会社を承継させる予定であるが、離島航路事業においては行政対応が重要であることから、それをすぐに対応させるのは難しいと考えている。徐々に引き継いでいきたい。
- ・ 事業承継は先を見据えて考えることが重要である。

3 調査のまとめ

同族内承継の事例（うち準備中 1 社を含む）について 4 社中 2 社が息子への承継であり、E 社、F 社とも十分な準備期間があり、承継する体制が構築されていた。

しかし、A 社は後継者を探す中で親族であった現社長に声かけがあり、他県での職を辞して承継している。また、B 社についても誰もいないので継ぐしかないということで配偶者が承継している。A 社では承継までにグループ会社の運航管理業務に携わり、また B 社ではもともと配偶者が営業や経理をしていたことから、事業承継を行うことが出来たが、急な事業承継は難しいものと考えられる。そのため、事業承継においては早い段階から後継者を確保し、準備することが必要であると言える。

第三者承継の事例について、C 社と D 社のヒアリング結果を示したが、特に既存の従業員（船員を含む）への対応に配慮されているのが印象的であった。C 社においては「事業承継において大変な点として、経営者の出身の企業により、価値観やスタンド、歴史が違っているため、経営者の考え方はガラリと変わるが、会社で働いている従業員が変わるわけではないことが挙げられる。社員が 1 つの考えかというともうでもないと思われる。しかし、従業員とのトラブルや考え方が合わないから退職するという事例は現体制においては無い。」という内容や、D 社では「現場とのコミュニケーション、具体的に言えば船員さんへの気遣いなどが大切である。現社長が正月に船に行くなどコミュニケーションを積極的に取っていた。関係構築が重要であり、働く船員の側からするととても大事である。」という内容が示されていた。今後、第三者承継を行うにあたり、非常に参考になる内容であると言える。

また、同族内承継でも経営者が変わることから E 社でも「海運業界において事業承継を行うのに大切なこととして、一番は船員とのコミュニケーションであると考えている。お客様もちろん大切だが、船員の方々も大事である。」と同様の内容が示されていた。特に運航を担う船員の方々とのコミュニケーションは重要であると言える。

加えて、専門家への相談や助言を得ることが大切であり、司法書士、社会保険労務士、税理士、弁護士、関係先の企業、同じ会社の経営担当社員に相談したという事例もヒアリング調査から明らかになった。

これらのヒアリング調査を通じて、アンケート調査だけでは分からなかった事業承継の実際について明らかにすることが出来た。今後、海運事業者の高齢化が進む中において、事業承継がますます重要になってくることから、今後の支援策を考えるための基礎資料となれば幸いである。