

中国地域における サプライチェーン事業承継支援に向けた 体制構築状況調査事業

令和7年3月
受託事業者

株式会社 **ライトライト**

調査にあたっての前提条件等の抽出の考え方

- 今回の事業においては調査対象業種として、以下に示す特徴を踏まえて
観光関連産業、繊維工業、輸送用機械器具製造業を選定。

観光関連産業

中国地域は数々の観光資源を有しているため、インバウンド観光などが地域における成長産業として期待される。

繊維工業

倉敷市等中国地域において国内有数の産地があり、地域の特徴的な産業である。

輸送用機械器具製造業

中国地域の製造品出荷額が1位であり、地域への影響が大きいと考えられる。

- 各業種の中核的な製品の流れを中心にサプライチェーンの可視化を試みており、製品と直接関係のない取引（例えば事業所の一般管理費に計上するようなもの）については、調査対象からは除外している。また、観光関連産業については、当該産業の中心となる宿泊施設及び交通機関に係るサプライチェーンについて調査した。

本調査事業の進め方

1

1. 中国地域の主要産業

【観光関連産業】【繊維工業】【輸送用機械器具製造業】についてサプライチェーン構築状況を調査

2. サプライチェーンの集積地域が属する自治体にヒアリング

- ・ サプライチェーンの現状・自治体の支援方針
- ・ 自治体における事業承継の支援の現状・課題



2

1. 中国経済産業局にて公募し選定した倉敷市、三原市、山口市において、

【観光関連産業】【繊維工業】【輸送用機械器具製造業】のサプライチェーン事業承継の状況調査・課題抽出

2. ワークショップの開催（2回×選定3市）



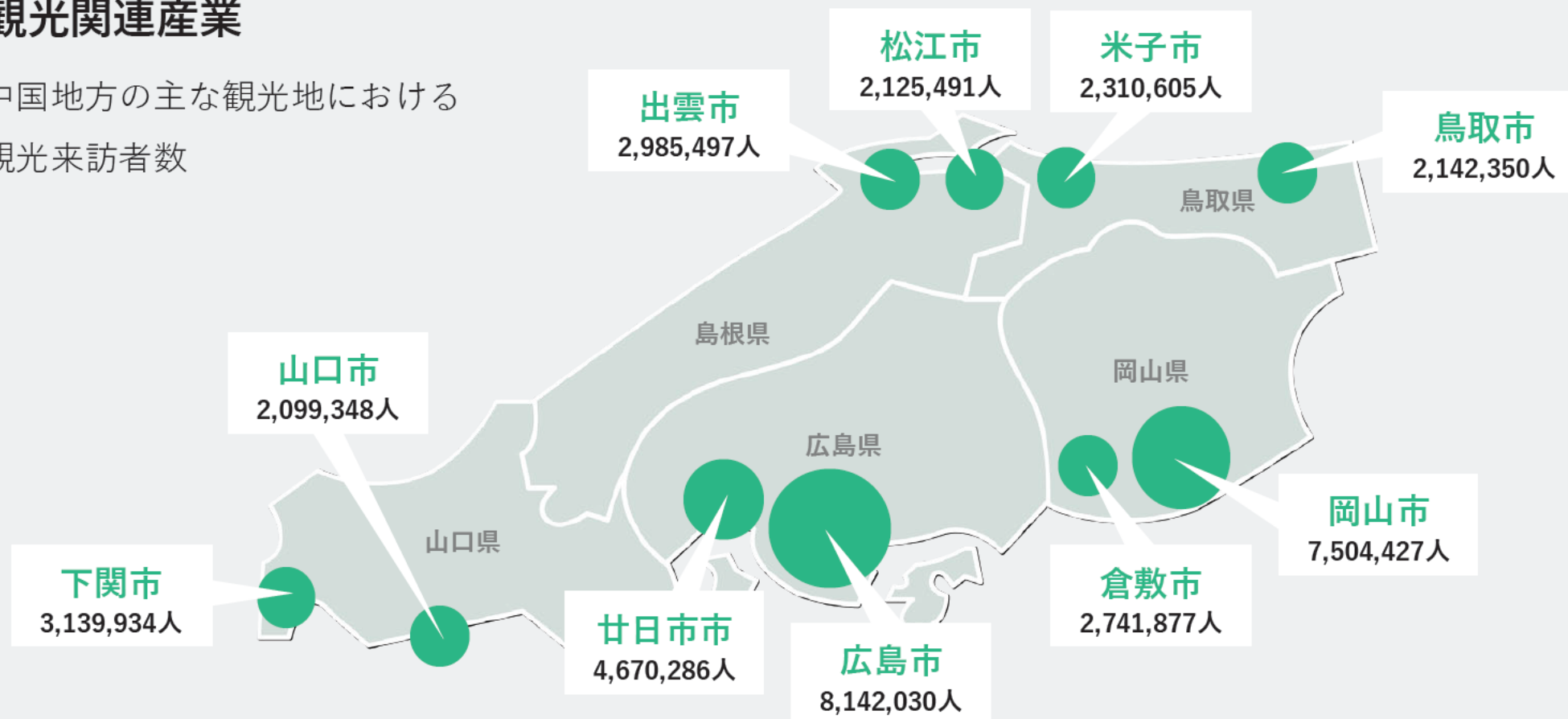
3

選定3市におけるサプライチェーン事業承継に関する支援方針等を策定

1 ① 中国地域の主要産業についてサプライチェーン構築状況を調査

観光関連産業

中国地方の主な観光地における
観光来訪者数

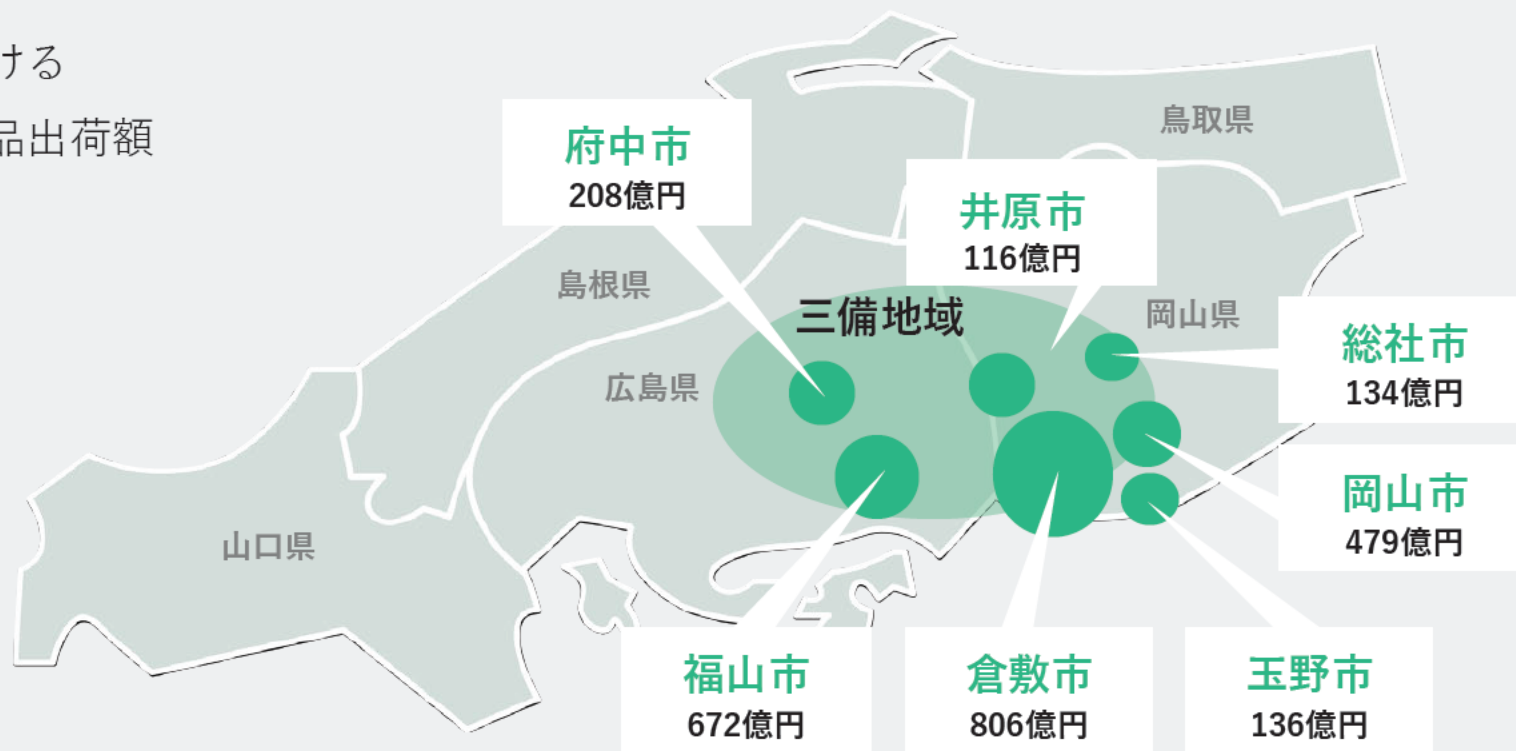


出典：公益社団法人 日本観光振興協会 デジタル観光統計オープン
データ 令和5（2023）年 1月～12月 市区町村観光来訪者数

1 ① 中国地域の主要産業についてサプライチェーン構築状況を調査

繊維工業

三備地域における
繊維工業の製品出荷額

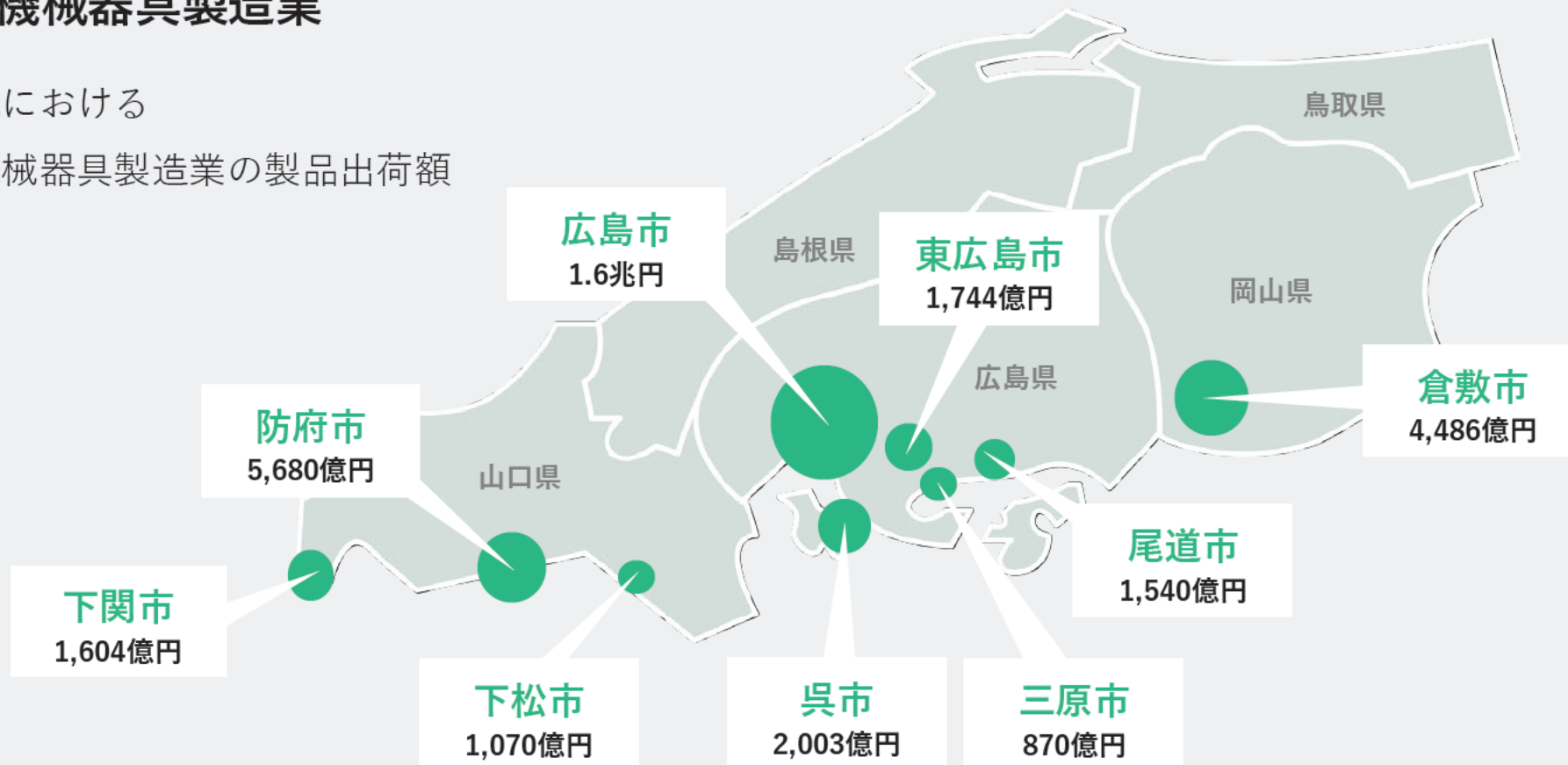


出典：RESAS「産業構造マップ>製造業>製品出荷額>繊維工業>自治体別」（2020年）

1 ① 中国地域の主要産業についてサプライチェーン構築状況を調査

輸送用機械器具製造業

中国地域における
輸送用機械器具製造業の製品出荷額



出典：RESAS「産業構造マップ」>製造業>製品出荷額>
輸送用機械器具製造業>自治体別」（2020年）

サプライチェーンごとの基礎情報と 現状及び自治体における支援方針ならびに 自治体毎の事業承継支援の現状と課題

中国地域における主要産業のサプライチェーン構築状況調査にあたり、
山口市、鳥取市、出雲市、倉敷市、福山市、三原市、広島市
にヒアリングを行った

観光関連産業 1. 山口県山口市

山口県を代表する温泉街のひとつ湯田温泉。全国でも珍しい県庁所在地の中心市街地に湧出する温泉として知られる。山口市は「ニューヨーク・タイムズ2024年に行くべき52箇所」にて3位に選出。インバウンド含め注目が高まっている。

事業所数

412ヶ所※1

従業者数

6,430人※2

年間観光来訪者数

1,949,542人※3

①山口市のサプライチェーンの現状と課題（自治体ヒアリング結果）

- 山口商工会議所、徳地商工会、山口県央商工会、金融機関、士業専門家、山口市が連携した地域中小企業後継者不在問題のための地域ネットワーク「山口市事業承継支援協議会」を組んでいる。定期的に勉強会を行い今後の施策を決めていく。
- 湯田温泉パーク共創プロジェクトが順調に進んでいる。官民学が協力し山口大学の学生も積極的に参加している。
- 専門家による個別相談や補助金などのサポートメニューが準備されている。利用が年に2,3件、事業承継につながる動きがコンスタントにある。商工会が毎年アンケートした先にアウトリーチしている。
- 観光は後継者不足よりも交通と担い手不足が喫緊の課題。ホテルの部屋が余っているのに人手不足で稼働率が低く、宿泊客が他市に流れる。
- ホテル内でのサプライチェーンの様子が分からない。市内の事業者とやりとりがあるのかも不明。
- 継ぎたい意志があっても建物や設備が老朽化してるから結局この場所は継げない、ということも多々ある。

※1,3 出典：RESAS「観光マップ>宿泊施設」より算出（2022）

※2 出典：広島県・岡山県・鳥取県・島根県・山口県 各HP内 産業連関表「雇用表」より作成（宿泊業より算出）（2015）

山口市における事業承継支援の現状

山口市事業承継支援協議会

山口商工会議所、徳地商工会、山口県央商工会、金融機関、士業専門家、山口市が連携した地域中小企業後継者不在問題のための地域ネットワーク。専門家による個別相談や補助金などのサポートメニューが準備されている。



出典：山口市事業承継支援協議会ホームページ

山口市湯田温泉宿泊施設事業承継支援

湯田温泉の「温泉街エリア」において、コロナ禍の影響等により廃業した宿泊施設の事業を承継する事業者に対して、固定資産税相当の支援、雇用奨励金に加え、取得施設の改修費や新築費等の一部を最大1億円補助する支援メニュー

出典：山口市ホームページ

オープンネームでの後継者募集連携

山口商工会議所と事業承継マッチングプラットフォーム relay（リレイ）が連携し、オープンネーム（実名公開）での後継者募集のサポート



出典：株式会社ライトライト

観光関連産業 2. 鳥取県鳥取市

日本の代表的な海岸砂丘「鳥取砂丘」を擁する鳥取市。

広大な砂れき地が観光資源にもなっているほか、山陰海岸国立公園の特別保護地区に指定されている。

事業所数

553ヶ所※4

従業者数

3,839人※5

年間観光来訪者数

2,142,350人※6

①鳥取市のサプライチェーンの現状と課題（自治体ヒアリング結果）

- ・ 事業承継やサプライチェーンの実態把握が十分にできていない。サプライチェーンの問題の一つに後継者不足があるが、潜在的な後継者不在の事業者の掘り起こしがまずは課題。
- ・ 鳥取砂丘やジオパークは観光資源ではあるが、そこに特化した産業があまりない。物販や飲食、宿泊、交通は紐づくが、資源に対して製造などがあるということではないのでサプライチェーンの影響が不明確。
- ・ 宿泊業の廃業はなさそうだが、お土産屋やドライブインの廃業は地域でもニュースになった。
- ・ 鳥取砂丘は元々観光バスによる団体客が多い観光地であるが、バスドライバーの不足や労働法制が厳しくなった影響により団体客が減少している。
- ・ 宿の稼働率の高いものの、鳥取砂丘を訪れる観光客に対する宿泊キャパ不足で日帰り客が多いのが課題。サプライチェーンが繋がらず点在しているイメージ。

※4 出典：RESAS「観光マップ>宿泊施設」より算出（2022）※5,6 出典：広島県・岡山県・鳥取県・島根県・山口県 各HP内 産業関連表「雇用表」より作成（宿泊業より算出）（2015）

鳥取市における事業承継支援の現状

鳥取市第三者承継支援補助金

第三者承継をする場合に、専門機関への委託費用・仲介手数料・アドバイザー費用のうち、成功報酬を補助する制度。補助対象経費の1/5まで、上限100万円

鳥取市第三者承継支援補助金

市内中小企業等が、自社の第三者承継先を探すために専門機関等と契約を締結し、案件が成約した場合に支払う成功報酬を一部支援します。

第三者承継…経営者の配偶者及び3親等以内の親族又は自社の役員及び従業員以外の第三者へ事業を承継すること。
専門機関等…中小企業庁が実施するM&A支援機関登録制度に登録された登録FA・仲介業者をいう。

出典：鳥取市ホームページ

鳥取市事業承継推進補助金

鳥取市で事業承継支援の資金融資をうけた中小企業に対し、その利子を補助するもの。11/1～翌年10/31までに支払った利子の2/3に相当する額。上限10万円



出典：鳥取市ホームページ

観光関連産業 3. 島根県出雲市

出雲市には歴史的建造物「出雲大社」があり、日本人や外国人観光客が訪れる人気のスポット。

特に10月は「神在月」として多くの人が参拝に訪れる。

事業所数

610ヶ所※7

従業者数

5,953人※8

年間観光来訪者数

2,985,497人※9

①出雲市のサプライチェーンの現状と課題（自治体ヒアリング結果）

- これまでセミナー開催などを通じて意識の醸成を図ったりはしてきたが、具体的な案件を掴むことはできていなかった。今年度から専門家相談の制度を設けており、実態把握に取り組みはじめたところ。同じく今年から開始した個別相談会は、事業承継・引継ぎ支援センターからの紹介で枠を埋めており、事業者からの自発的な申込みをしてもらうことに課題がある。
- 出雲大社などの観光資源に恵まれているものの、多くの旅行者が宿泊することなく、出雲大社周辺を見物しただけで通過してしまう「通過型観光」になっている課題がある。「周遊滞在型・通年型観光」の実現を目指している。
- 出雲大社前の商店街は売れ行きがいいので空き店舗の予約待ちの状態。出雲大社があることの経済効果は大きい。
- 宿泊施設は少しずつ増えている。全国展開されているビジネスホテルなど、どのくらい地域経済が循環しているかは不明。宿泊施設と市内事業者との取引が増えると良い。

※7,9 出典：RESAS「観光マップ>宿泊施設」より算出（2022）

※8 出典：広島県・岡山県・鳥取県・島根県・山口県 各HP内 産業連関表「雇用表」より作成（宿泊業より算出）（2015）

出雲市における事業承継支援の現状

出雲市事業承継推進協議会

県、市内外の商工団体、金融機関、各種支援機関と連携し「出雲市事業承継推進協議会」を設置して、事業承継の課題やニーズの把握に努めるとともに、必要な支援機関に円滑に繋げる体制を構築している

事業承継窓口・巡回相談、専門家派遣など

事業承継を支援する”事業承継推進員”が相談に応じていたり、事業承継の専門家のアドバイスを必要とする60歳以上の経営者もしくは後継予定者、知的資産を有する事業者向けに外部の専門アドバイザーを無料派遣したりする制度を有する

創業・事業承継のまち 出雲

出雲市外から移住し、創業した方の創業までの経緯などをインタビュー形式で取材し、記事化。出雲市での創業や事業承継したい方に情報提供している



出典：出雲市ホームページ、出雲商工会議所ホームページ

繊維工業 1.岡山県倉敷市

倉敷市は、学生服やジーンズなどを生産する繊維産業がさかんな地域。

平成28年度工業センサスの繊維工業の製造品出荷額全国 1 位となった（約 4 億円）。

事業所数	430ヶ所※10	従業者数	5,682人※11
------	----------	------	-----------

①倉敷市のサプライチェーンの現状と課題（自治体ヒアリング結果）

- ・ 生産が海外にシフトし受注が減少している。
- ・ 国内では工賃が高く、アパレル業界全体が低コスト思考に向かっている。
- ・ 行程の前半である、織布や撚糸を行える業者が激減している。
この工程の業者がいなくなると地域内でサプライチェーンが維持できなくなる。
- ・ 売上をあげるのが難しい業種のため若者の新規参入が少ない。今後事業者が減ることでサプライチェーンが崩れてしまうことが推測される。
- ・ 木製織機をつくる会社が廃業し、織機を作れる会社がなくなった。
今日本に60機ほど残っており、それがなくなると今の風合いの製品は制作困難になる。
- ・ 働き手が減っている。外国人技能実習生を受け入れている。
- ・ 倉敷市立短大の服飾科が市内に移転の予定。若者の参入を目指す。
- ・ 繊維業に特化した事業承継支援は行っていない。

※10,11 出典：RESAS「産業構造マップ>製造業」より算出（2020）

倉敷市における事業承継支援の現状

高梁川流域 事業承継プロジェクト

高梁川流域の10市町が連携した地域で育まれてきた事業を次世代につなぐプロジェクト



1.特設ページの開設/運用

高梁川流域プロジェクトの紹介、後継者募集案件の掲載、イベント情報の掲載などを行う特設ページの開設と運用



2.セミナーの開催（全3回）

事業承継計画、親族承継、第三者承継をテーマに現地の事業承継の機運を高めるセミナーを開催



3.後世に残したい店

高梁川流域10市町で後世に残したい店を募るプロジェクト。633件の情報が寄せられた。

絶対に残したい！
あの味、あの技、あのお店！

高梁川流域10市町で長年多くの人に親しまれてきた地域の飲食店、伝統工芸技術などを次の世代に残すことを目的に『絶対に残したい！あの味、あの技、あのお店！』と題して、流域住民の皆様から投票を募りました。
633件の情報が寄せられ、348事業者への投票がありました。

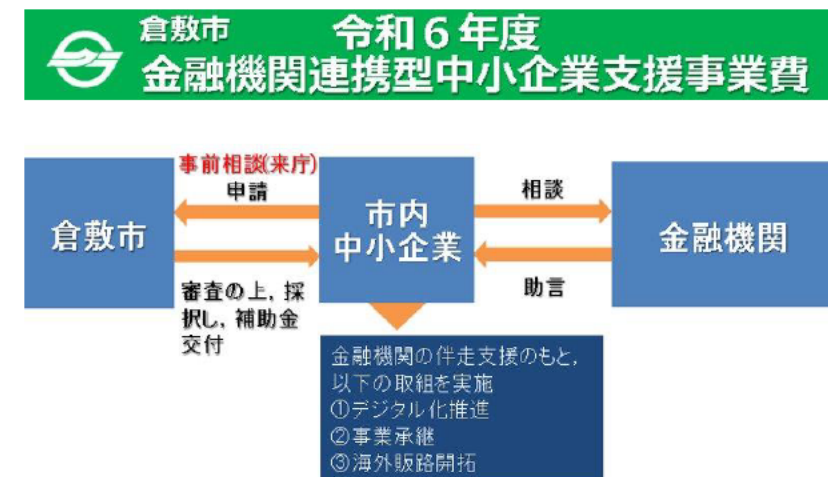


出典：株式会社ライトライト

倉敷市における事業承継支援の現状

令和6年度 金融機関連携型中小企業支援事業費

- 金融機関の伴走を受けて、中小企業が持続的な成長に向けた取り組みにかかる経費の一部を支援
- 対象事業に「**事業承継事業**」があり、自社の事業承継のための価値算定または売却のための仲介の委託に要する費用が補助される。上限100万円/補助対象経費の3分の2



▲全体スキーム図



出典：倉敷市ホームページ

繊維工業 2. 広島県福山市

福山市は、繊維に関連する企業や工場が多く集まり一大産地を形成するエリア。

すべての工程をこなせる工場が集積しているのは全国的にも珍しく、国産高級デニム生地約50%が福山市で製造されている。

事業所数

430ヶ所※12

従業者数

5,682人※13

①福山市のサプライチェーンの現状と課題（自治体ヒアリング結果）

- ・ 生地の産地なので紡績や織布の企業がなくなることにより危機感がある。紡績企業は三備地域内でも実質福山市の2社しか残っていない。その2社は今は後継者の心配はない。
- ・ 規模が大きめのデニム業者とは頻繁にやりとりをしている。有志団体の紹介や企画提案など。予算やPR事業で販路開拓につながる事業を毎年行っている。デニムには2016年から力を入れているが繊維業全体には力をいれていない。
- ・ 繊維業の企業間で若手を集めて有志団体をつくりノウハウを共有している。毎週7~8名が集まる。
- ・ 分業制のサプライチェーンが強み。分業だからこそ他にはない高い技術がつかれる。
- ・ サプライチェーンの中では商社が役割を担っている。商社と市のやりとりはほとんどなく、市内にも商社が複数あるのを市役所としても最近把握した。

※12,13 出典：RESAS「産業構造マップ>製造業」より算出（2020）

福山市のサプライチェーンの現状と課題（自治体ヒアリング結果）

- 海外のほうが低コストですむため、よほど付加価値のある製品でないと国内で作れない。国内のサプライチェーンを守るのは不可能に等しい。
- 「hitotoito」というプロジェクトで担い手育成、ファン育成を行っている。ワークショップなどは募集次第毎回満員になる。
- 生地産地なのでサプライチェーンのなかで加工や販売を増やすことは難しい。産地としての認知度をどう高めていくかが課題。
- 繊維の小規模企業と担い手は明らかに減っている。昔は主婦がパートでミシンを縫っているのが普通の光景だった。
- 繊維業の後継者不足を喫緊の課題と捉えていない。一定規模以上の企業は後継者がいるようだ。

福山市における事業承継支援の現状

事業承継定期個別相談会

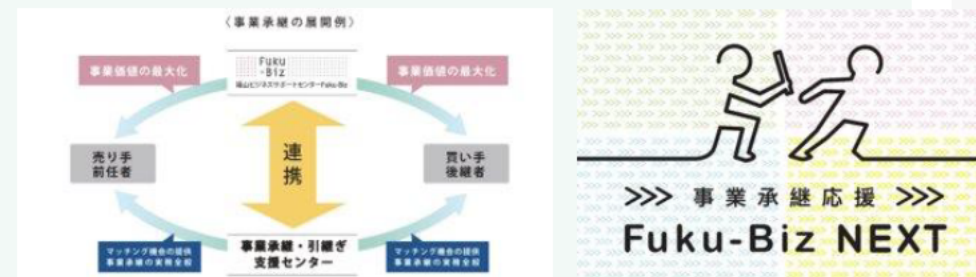
- 福山商工会議所と広島県事業承継・引継ぎ支援センターが連携して行う定期の個別相談会
- 手順の相談や事業承継計画の作成方法、具体的な承継方法などの相談が可能



出典：福山商工会議所ホームページ

福山ビジネスサポートセンターFuku-Bizによる支援

- 福山ビジネスサポートセンターFuku-Bizが広島県事業承継・引継ぎ支援センターと連携して行う事業承継支援
- Fuku-Bizが売り手と買い手の事業の壁打ちをして、事業承継を円滑に行えるようサポートしている



出典：福山ビジネスサポートセンターFuku-bizホームページ、福山市ホームページ

福山市 産業振興課 職員と訪問員による企業個別訪問

「福の耳プロジェクト」にて企業訪問を行い、企業ごとの課題ヒアリングを行っている

輸送用機械器具製造業 1. 広島県三原市

- 特定の企業から発注を受けている中国地方圏内の下請け企業はTier1とTier2をあわせて1,994社。
そのうち広島県が1,129社（56.6%）を占める（帝国データバンク調べ）
- 三原市の輸送用機械器具製造業の出荷額は871億円にのぼる。

事業所数：46ヶ所^{※14} 従業者数：1,417人^{※15}

※14,15 出典：RESAS「産業構造マップ>製造業」より算出（2020）

全国（日本国内）	広島県内	三原市内
特定の企業	特定の企業	特定の企業
Tier 1	Tier 1	Tier 1
5,226社	382社	19社
Tier 2	Tier 2	Tier 2
17,222社	747社	9社

出典：帝国データバンク商流圏データより
株式会社ライトライトが作図

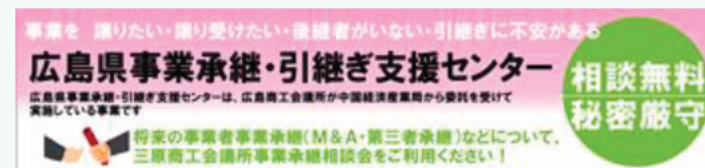
三原市のサプライチェーンの現状と課題（自治体ヒアリング結果）

- 市の事業として補助金制度はない。制度を作っても実際に利用されないことを避けるため、効果的な施策を検討中。
- 新規事業として、事業承継の効果的な取り組みを行いたい。
- 廃業の情報が具体的に入ってこないため、表面的な情報しか把握できていないことが課題。
- 市内の製造業の中小企業がどのくらい市内の大企業から仕事を受けているのか把握できていない。市内の大企業が撤退したときにどれだけの影響があるのか計りしれず危惧している。
- 市外から入ってくるより、市内から市外の企業に人や事業が流れていくイメージの方が強い。今三原市にある事業者の事業を継続させ撤退を避けたい。
- 商工団体における事業承継相談やセミナーの利用が少なく、広報・啓蒙が必要。
- 事業承継・引継ぎ支援センターや金融機関との情報共有や意見交換を積極的に行いたい。

三原市における事業承継支援の現状

事業承継相談会

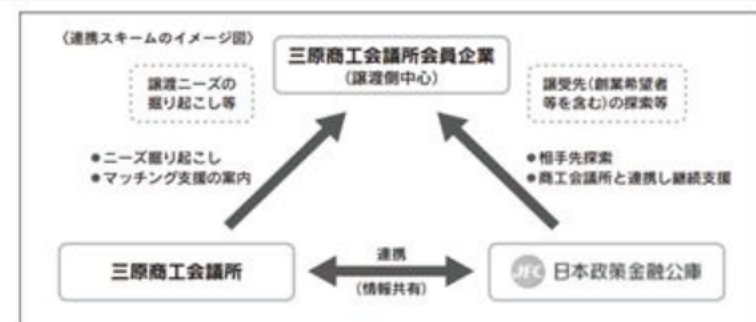
三原商工会議所と広島県事業承継・引継ぎ支援センターが連携して行う定期の相談会
さまざまな事業承継に関する悩みが相談できる



日本政策金融公庫との連携

三原商工会議所と日本政策金融公庫が連携、
商工会議所会員企業向けに情報共有の上、適切な支援を行う

連携スキーム
イメージ図



出典：三原商工会議所

オープンネームでの後継者募集連携

事業承継マッチングプラットフォーム relay（リレイ）と連携し、
オープンネーム（実名公開）での後継者募集のサポート

オープンネーム型事業承継「relay」
マッチングプラットフォーム



出典：株式会社ライトライト

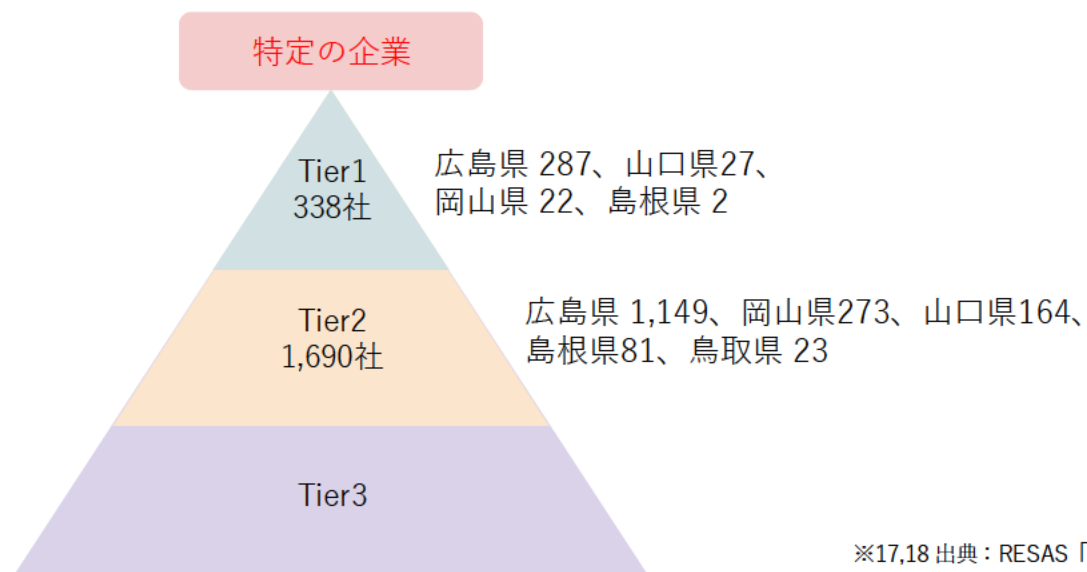
輸送用機械器具製造業 2. 広島県広島市

- 特定の企業から発注を受けている中国地方圏内の下請け企業はTier1とTier2をあわせて2,028社。そのうち広島県が1,436社（70.8%）を占める（帝国データバンク調べ）。
- 広島市は輸送用機械器具製造業において事業所、従業者ともに中国地方最大規模である。

事業所数 71ヶ所※16

従業者数 14,306人※17

出荷額 1.6兆円※18



※16 出典：帝国データバンク企業情報より
※17,18 出典：RESAS「産業構造マップ>製造業」より算出（2020）

①広島市における事業承継支援の現状

広島市 UIターン・創業・事業承継支援

広島県内の様々な機関で構成される「地域課題解決ネットワーク」と広島市が連携し、UIターン・創業・事業承継を検討している方向けの支援を行う



広島県信用保証協会による事業承継支援

広島県内の中小企業に、事業承継に関わる資金調達を支援する保証メニューを準備



広島県による産業支援融資（事業承継支援資金）

県内の中小企業などの事業承継の段階における事業確立・拡大に必要な資金を供給

1.2 産業支援融資（事業承継支援資金）

1 趣 旨	この資金は、本県産業を担う中小企業等の事業承継の段階における事業確立・拡大に必要な資金を円滑に供給することにより、本県産業の多様で均衡ある発展に資することを目的とし、実施に関しては、令和6年度広島県費償還融資制度要綱に規定するもののほか、この要綱に定めるところによる。
-------	--

出典：日本政策金融公庫、広島県信用保証協会、広島県庁ホームページ

2 ① 公募・選定した自治体において 各サプライチェーン事業承継の状況調査・課題抽出

- 中国経済産業局が本調査への参画自治体を公募

選定された自治体	対象とするサプライチェーン
山口市（山口県）	観光関連産業
倉敷市（岡山県）	繊維工業
三原市（広島県）	輸送用機械器具製造業

- 選定3市の各サプライチェーン事業承継の状況調査・課題抽出

山口市

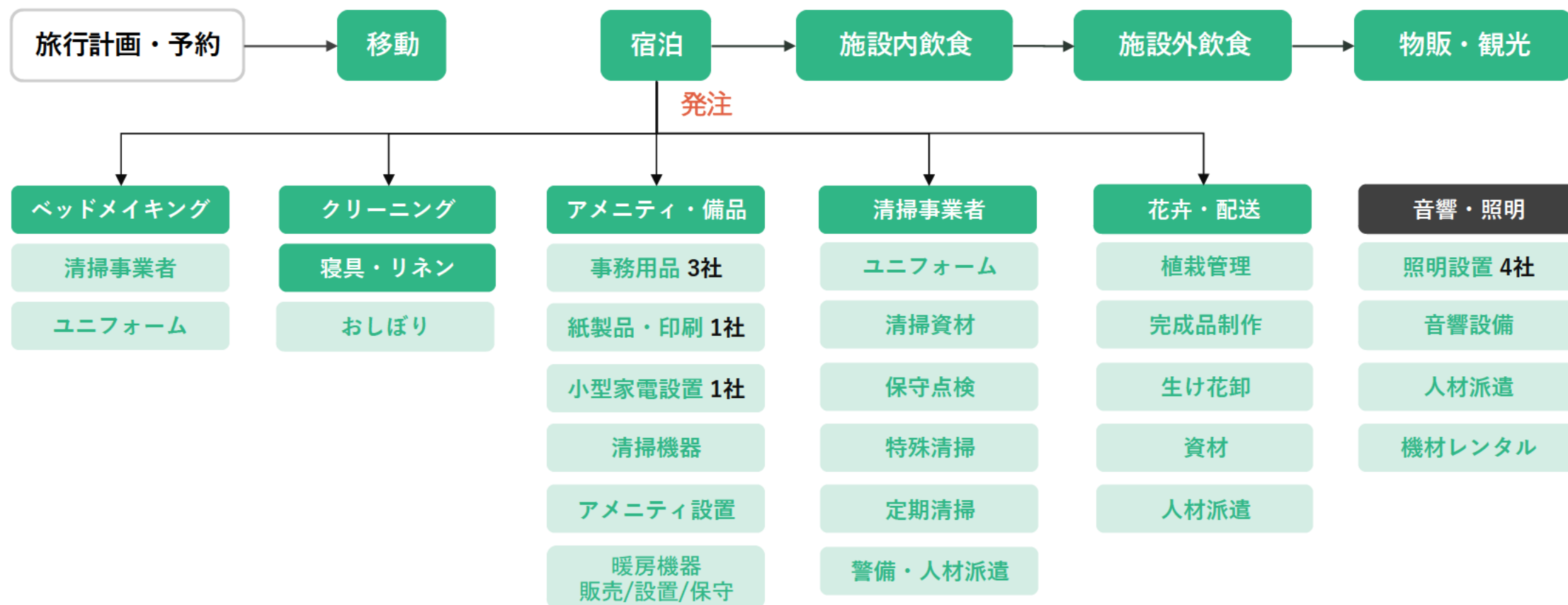
(観光関連産業)

観光関連産業のサプライチェーンの特徴

- 観光関連産業のサプライチェーンは非常に裾野が広く、飲食や交通などまちのインフラにも大きく関わっている。
- 間接的に関与している業種の付加価値創造の連鎖を「観光バリューチェーン」と呼ぶこともあり、観光業の盛り上がりが、まちの景気に大きく影響する。
- サプライチェーンの視点を持つことによって観光振興に向けたプロセスを地域全体でとらえ、宿泊施設や交通だけではなく、案内板やWi-Fi等の環境整備、情報発信での集客、観光ガイドなどの回遊促進、土産物や飲食等の消費促進など多くの業種が連携することが必要である。

※関係機関ヒアリングによる

観光関連産業におけるサプライチェーン構造のイメージ



※数字は帝国データバンクに登録されている山口市内の事業者数
 ※帝国データバンク、公益財団法人東京観光財団「観光バリューチェーンマップ」を参考に株式会社ライトライトが作成

山口市における観光関連産業のサプライチェーン構造の現状

括弧内の数字は「後継者不在/未定」が確認できた事業者数

ベッドメイキング
山口市 9社

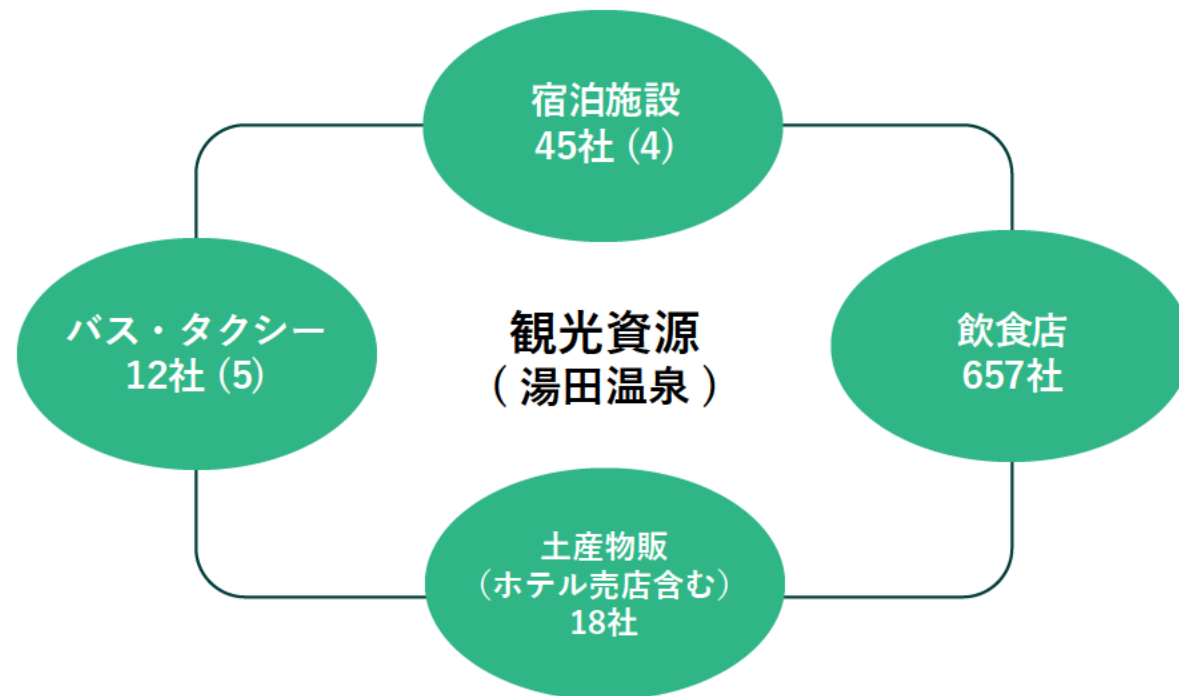
寝具・リネン
山口市 2社 (2)

花卉
山口市 6社 (2)

クリーニング
山口市 7社 (2)

清掃
山口市 7社

アメニティ・備品
山口市 8社



以下資料を参考に株式会社ライトライトが作成
帝国データバンク/山口県バス協会HP/山口県タクシー協会HP/
湯田温泉旅館協同組合HP/湯田温泉観光回遊拠点施設「狐のあしあと」/
山口市総務部デジタル推進課「令和3年経済センサスー活動調査 集計結果 山口市の概要」/山口市観光サイト「西の京山口」

ヒアリング等を通じて得られた事業承継に関する課題

自治体、金融機関、業界団体、事業者等へのヒアリングや文献調査等を通じて、把握した事業承継に関する課題は以下のとおり。

- 継ぎたい意志があっても**建物や設備が老朽化してるから結局この場所では継げない**、ということも多々ある。
- 後継者がいたとしても**交通と担い手不足の課題が大き**く、とても後世に残せる状況ではない。
- **人手不足による稼働率の低下により**、観光客がきても受け入れるキャパシティがなく、他市に観光客が流れてしまう。それにより市内宿泊施設の利益率や売上が低下し、後継者を希望する人も少なくなるという負の連鎖が起こる。
- リネン、洗濯業などの事業数が減っていて、後継者不足による廃業などにより市内で扱えるところがなくなった場合に市外の業者に発注をせざるを得なくなる。

倉敷市

(繊維工業)

繊維工業のサプライチェーンの特徴

- 繊維工業のサプライチェーン構造は、工程ごとに分業化されている点が特徴である。
- 原料および材料生産はコストの安い海外に出すことが増えており、国内でサプライチェーンが完結することは少ない。
- デニム、学生服、ユニフォームの3つの業種に分類されることが多く、業種ごとにサプライチェーンの特徴が異なる。
- 国内事業者と海外企業の間には商社が仲介に入り、やりとりを行うことが多い。

※関係機関ヒアリングによる

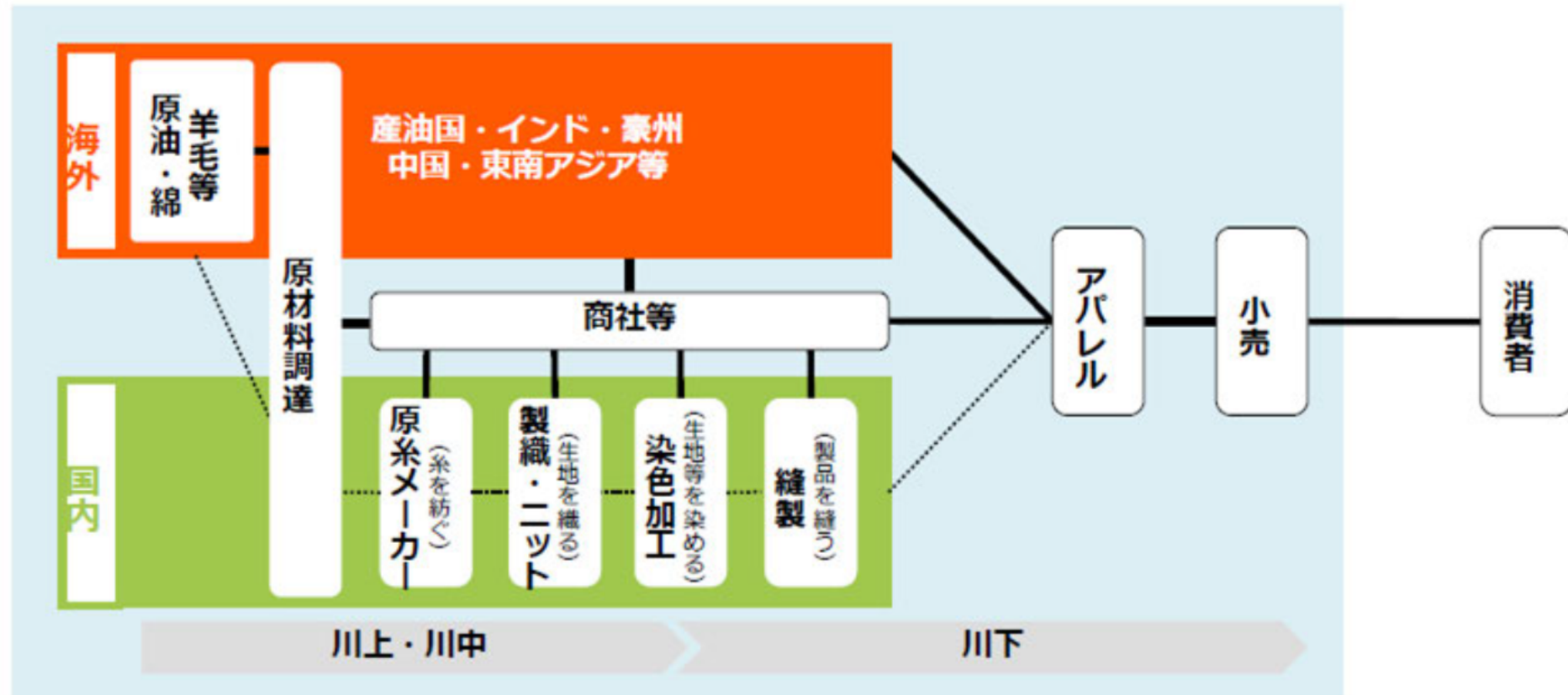
デニム関連企業数

※赤字は後継者不在/未定が顕在化している事業者数（R5～6年の直近決算月時点）



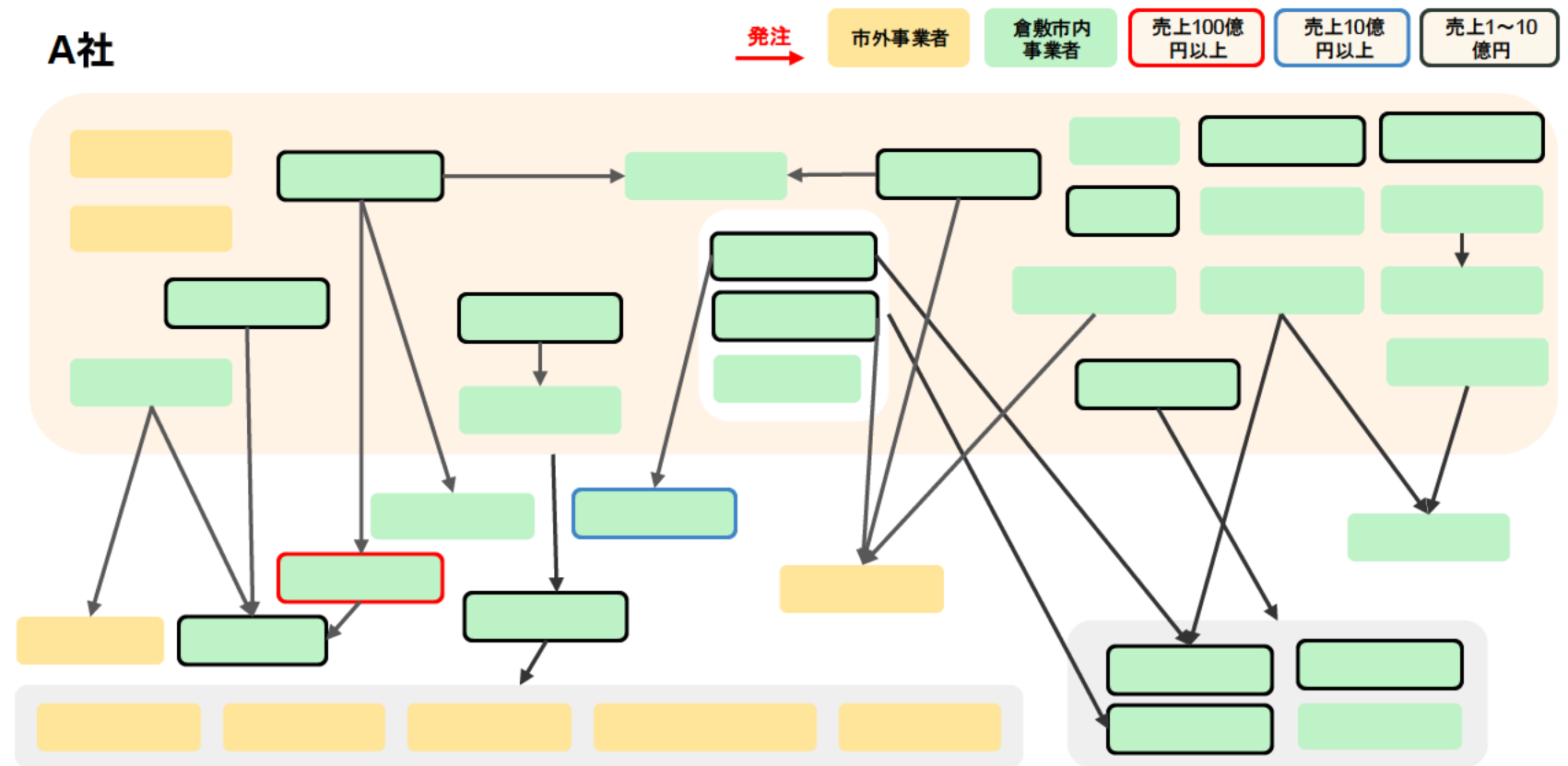
※帝国データバンク（R5～6年の直近決算月時点）、倉敷市、井原市、福山市共同発行「デニム関連企業MAP デニム関連企業リスト 2024年3月発行」を参考に株式会社ライトライトが作成

日本の繊維産業の典型的なサプライチェーン



出典：経済産業省「繊維産地における サプライチェーン強靱化に向けた対応について」
令和6年10月 製造産業局 生活製品課

倉敷市における サプライチェーンの 構図例



市内事業者の発注・受注の関連性を調査したもの。取引関係の図であり、サプライチェーンと同様に企業間の関係が見える。複数の会社の矢印が同一の会社に向かっている会社は、他の企業が依存している先であることが伺え、このような企業が後継者不足で廃業すると、サプライチェーン上に混乱が起きることが予想される。

※枠内には企業名が入るが個人情報保護の観点で企業名は空白にしている。枠内の色で市内外の事業社、縁の色で事業規模を表現している。

※参考：帝国データバンク（R5～6年の直近決算月時点）

ヒアリング等を通じて得られた事業承継に関する課題

自治体、金融機関、業界団体、事業者等へのヒアリングや文献調査等を通じて、把握した事業承継に関する課題は以下のとおり。

- 工程の前半である、**織布や撚糸を取り扱える業者が激減している**。この部分の業者がいなくなると地域内でのサプライチェーンが回らなくなる
- 売上をあげるのが難しい業種のため若者の新規参入が少ない。今後事業者が減ることでサプライチェーンが崩れてしまうことが推測される
- シャトル織機を製造できる会社が廃業し（三備地域外）、現在は製造するメーカーがなく手作業で直すしかない
全国でシャトル織機の故障を起因とした織元の廃業を聞くことが増え三備地域も例外ではない。今の織元がいなくなると、現在のデニムの風合いを保てなくなる
- 後継者募集や弟子募集などを行っても**売上が立たない**ため人が来ない
- 生地産地なので紡績や織布の企業がなくなることにより危機感がある。紡績企業は三備地域内でも実質福山市の2社しか残っていない
- 後継者がいないであろう企業はあるが**声をかけづらい**

三原市

(輸送用機械器具製造業)

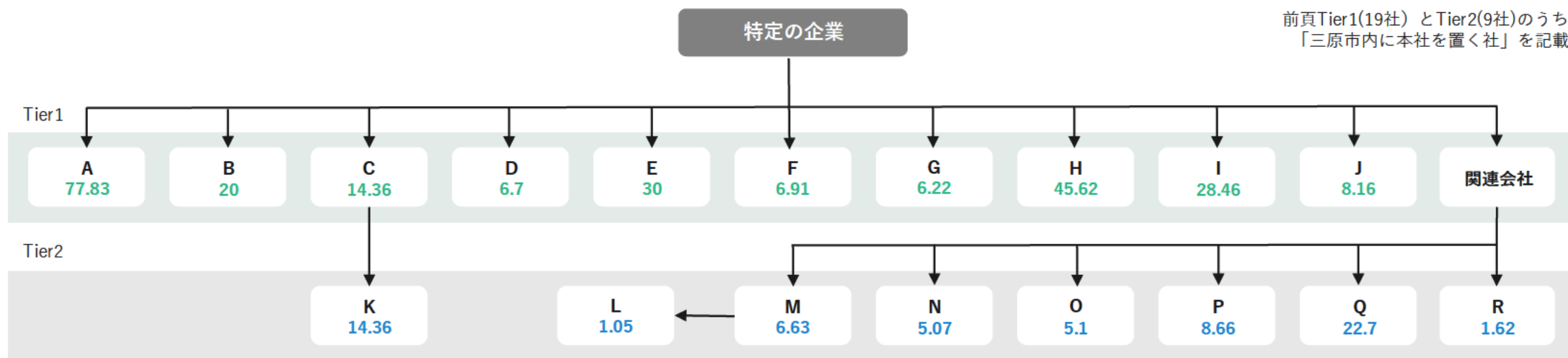
輸送用機械器具製造業のサプライチェーンの特徴

- 非常に多くの部品から製造されるため、ピラミッド型のサプライチェーンが形成され、Tier1、Tier2…と階層が分かれている。
- 複数のサプライヤーから部品供給が行われるため、国内外問わず部品調達が行われ、世界規模のサプライチェーンとなっている。
- 脱炭素社会、EV化などの潮流やビジネスモデルの変化にともないサプライチェーン構造そのものが過渡期に入りつつある。

※関係機関ヒアリングによる

特定の企業を頂点とした三原市内のサプライチェーン構造の現状

図の事業者のうち3社が後述のアンケートにて「後継者不在」と回答



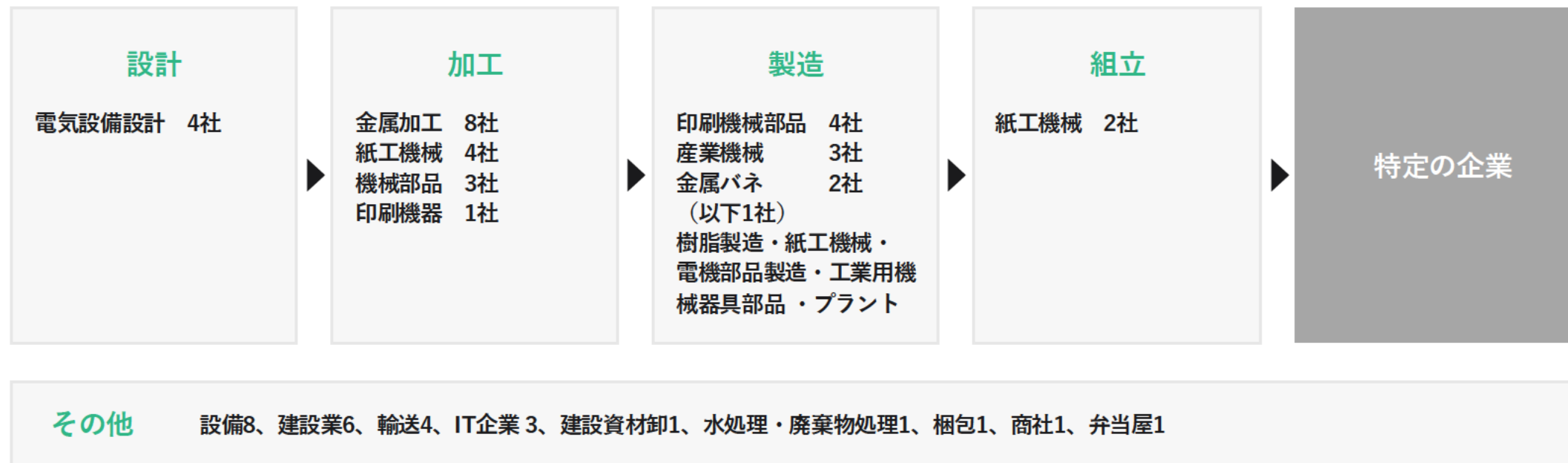
直接依存度…売上全体の何%を特定の企業に依存しているか

間接依存度…直接取引はないが間接的に売上全体の何%を特定の企業に依存しているか

出典：帝国データバンク 商流圏データより図作成

特定の企業を頂点としたサプライチェーン構造の現状を調査した。調査当初は、市内の業者がどのくらい特定の企業からの受注を受けているかを把握できていなかったが、調査によって、Tier1,2で半数以上の28社が下請けとして発注を受けていることがわかった（関連企業含む）。その依存度は77%や45%と高いところも多くあった。Tier1,2からの発注を受けている市内の小規模事業者もあることが想定され、特定の企業が別会社に発注を決めた場合に、サプライチェーンにおいても大きな影響があることが想定される。また、三原市内の事業者数を工程別に分けて調査した。特定の企業からご提供いただいた市内協力会社リストには、設備や輸送、弁当屋など、製品のサプライチェーンには入っていない業者もあり、特定の企業の存在が市内に大きく影響していることが伺える。特定の企業が市内から撤退したとき、市内の製造業の中小企業にどれだけの影響があるのか計り知れないという危機感もあり、特定の企業に依存しすぎないサプライチェーンの形成が必要であるということが浮き彫りになった。

特定の企業を頂点とした三原市内のサプライチェーン構造の現状



特定の企業提供の市内協力会社リストには、設備や輸送、弁当屋など、製品のサプライチェーンには入っていないが取引が発生している業者も入っていた

出典：株式会社ライトライトによるアンケート調査結果及び帝国データバンク

ヒアリング等を通じて得られた事業承継に関する課題

自治体、金融機関、業界団体、事業者等へのヒアリングや文献調査等を通じて、把握した事業承継に関する課題は以下のとおり。

- 特定の企業からの発注は、多くの支援機関や業者が今後増える見込みはないと予想している。特定の企業に依存しすぎないサプライチェーンの形成が必要である。
- 特定の企業を定年退職した方が協力会社に再就職するケースもあり、技術やノウハウなどの承継やつながりは今後も継続されると考えられる。
- 事業主の高齢化や物価高騰など、廃業に直結する課題は山積しており、いざというときのスムーズな承継のために日常的な経営支援等も必要である。
- 輸送用機械器具製造業はサプライチェーンのメリットが有効な業種でもあるため、現場の事業者にはサプライチェーン事業承継の周知や働きかけをさらに行うことで、取引先同士での事業承継が進むことが考えられる。自治体を中心とした周知がさらに必要とされる。
- 特定の企業と自治体の間で、サプライチェーン維持のために取引先の経営状況、自然災害リスクの定期的な情報共有があることが望ましい。

三業種に関わる事業者へのアンケート および ヒアリング

観光関連産業、繊維工業、輸送用機械器具製造業の下記 8 自治体および業種において調査を行った。帝国データバンクにて以下の条件で抽出したデータをもとに解析を行った。

☑ 方法：アンケート送付

☑ 調査対象社数：869件

☑ 回答数：153件

☑ 回答率：17.6%

この他、架電により153社に対しヒアリングを実施

観光関連産業

発送先：201件

山口県山口市・島根県出雲市・鳥取県鳥取市

旅館、その他の宿泊所、床および内装工事業、電気通信工事業、有線テレビジョン放送設備設置工事業、花・植木小売業、寝具類卸売業、その他の衣服・身の回り品卸売業、電気機械器具卸売業（家庭用を除く）、娯楽機械・同付属品卸売業、警備業、その他のサービス用・民生用一般機械器具卸売業、家具・建具・畳・敷物等卸売業、がん具・娯楽用品卸売業、洗濯業、陶磁器・ガラス器・その他のじゅう器卸売業、道路旅客運送業、道路貨物運送業、公衆浴場業、その他の建物サービス業

繊維工業

発送先：491件

岡山県倉敷市・広島県福山市・岡山県井原市

繊維工業（衣服、その他繊維製品を除く）、衣服・その他の繊維製品製造業、糸卸売業、生糸・繭卸売業、繊維原料卸売業（生糸、繭を除く）、縫い糸・手編毛糸卸売業、織物卸売業（室内装飾繊維品を除く）、洋服卸売業、下着類卸売業、衣服裁縫修理業、靴・履物卸売業、寝具類卸売業、かばん・袋物卸売業、その他の衣服・身の回り品卸売業、織物・衣服・身の回り品小売業

輸送用 機械器具製造業

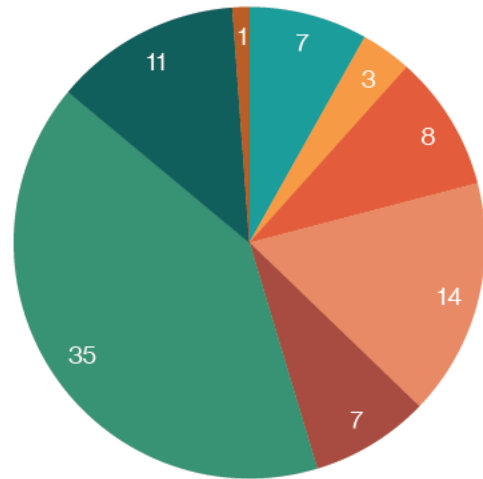
発送先：177件

広島県三原市・広島県広島市

輸送用機械器具製造業

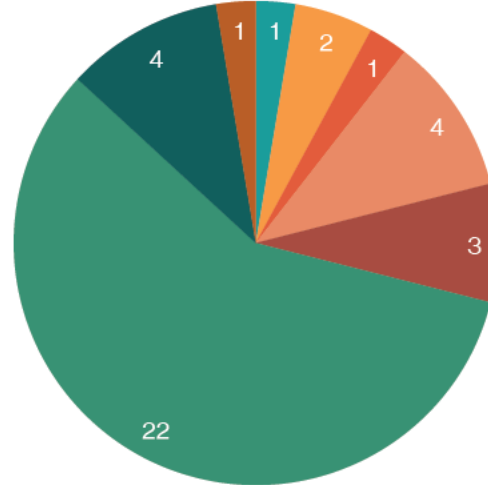
創業年数

繊維工業

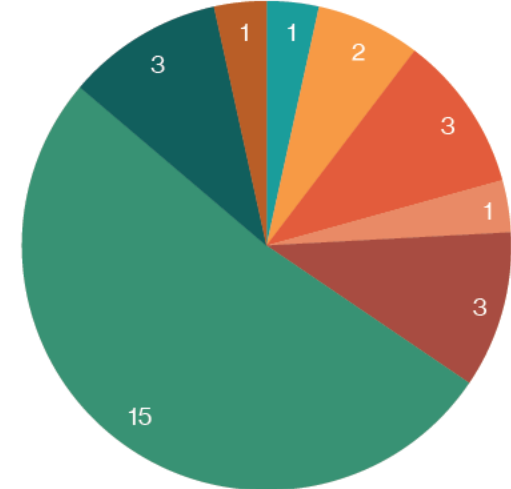


輸送用機械器具製造業

● 0年～10年 ● 11年～20年 ● 21年～30年 ● 31年～40年
● 41年～50年 ● 51年～100年 ● 100年超 ● 無回答

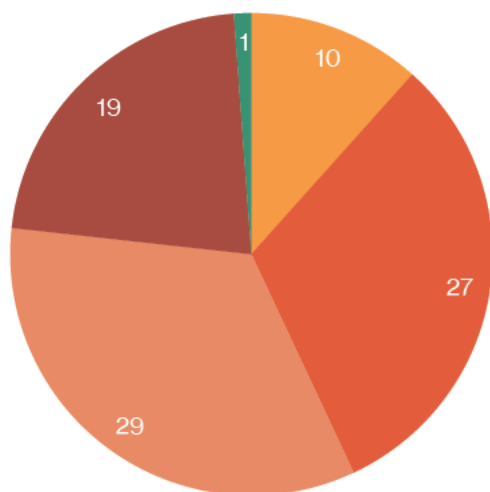


観光関連産業



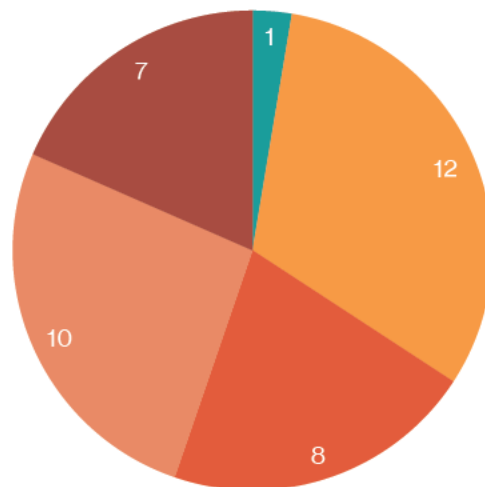
事業主の年齢

繊維工業

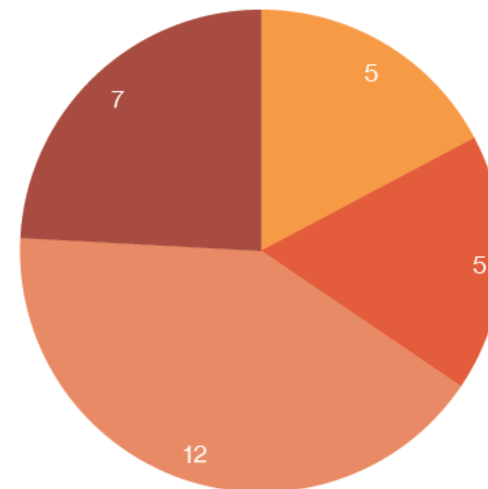


輸送用機械器具製造業

● 39歳以下 ● 40～49歳 ● 50～59歳
● 60～69歳 ● 70歳以上 ● 無回答

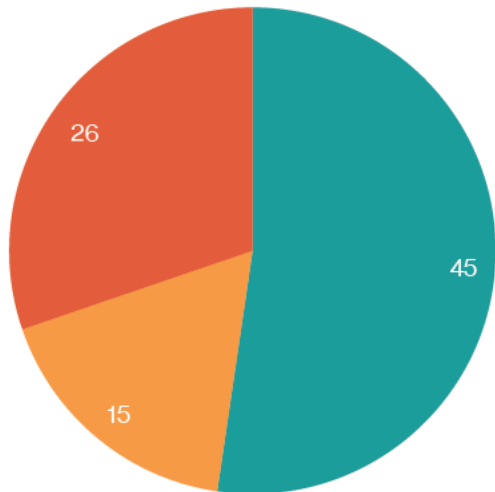


観光関連産業

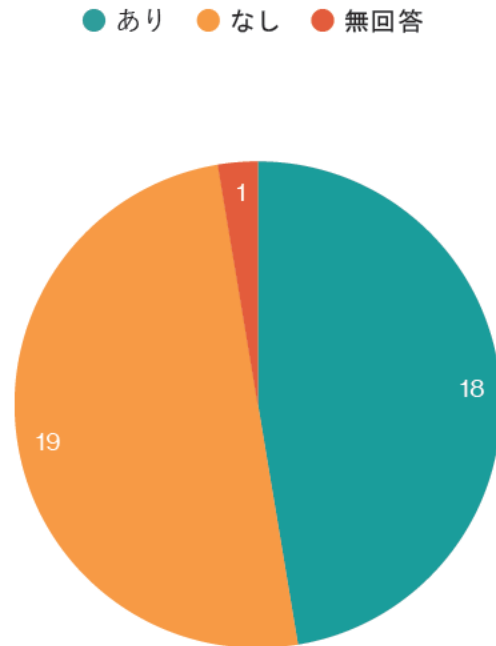


市内事業者との取引

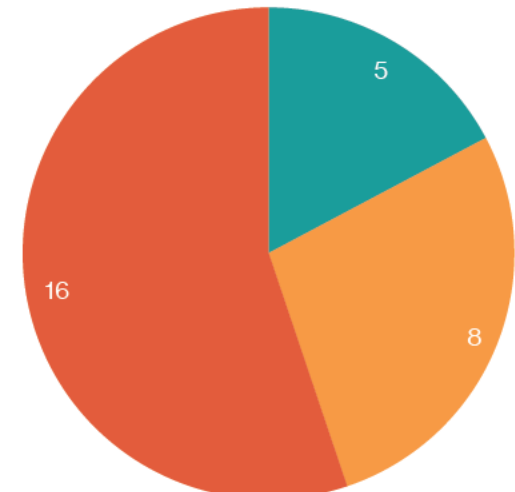
繊維工業



輸送用機械器具製造業

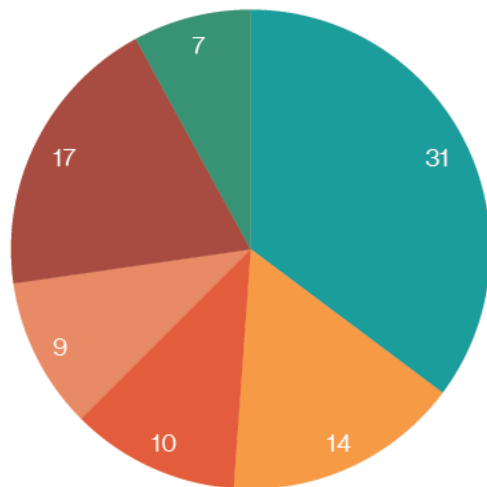


観光関連産業

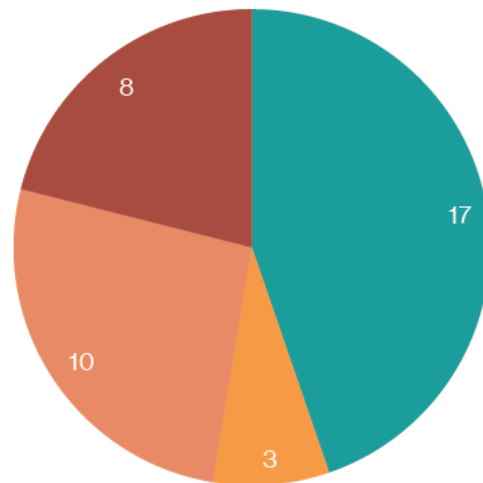


後継者の有無

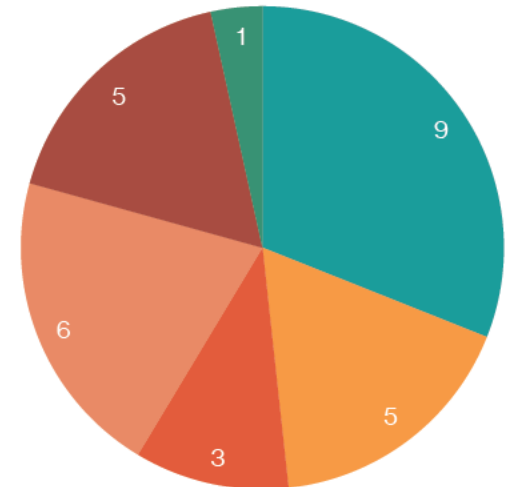
繊維工業



輸送用機械器具製造業



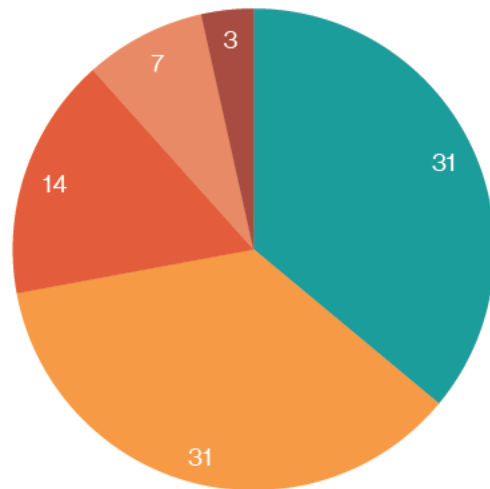
観光関連産業



● 事業を引き継がせたい後継者がいる ● 事業を継続したいが、後継者がいない ● 廃業を検討している
● 後継者を考える環境ではない（最近起業/承継したばかりなど） ● 未定 ● 無回答

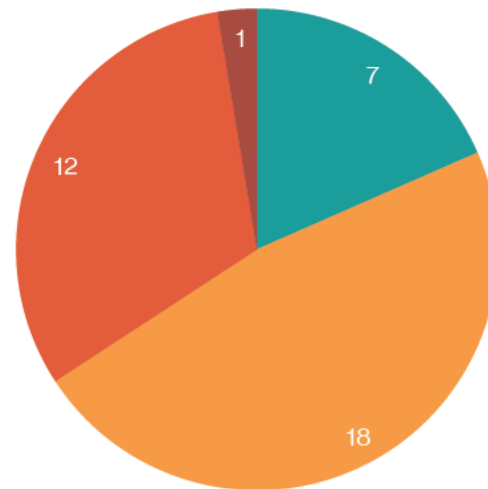
業界内における後継者不足・廃業問題等はあると思うか

繊維工業

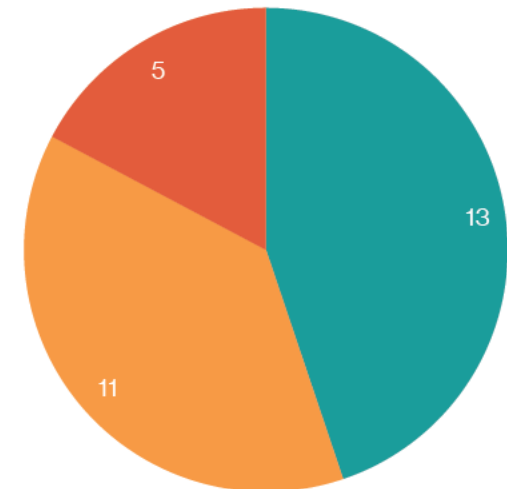


輸送用機械器具製造業

● 深刻である ● 課題が出始めている ● そのうち起こると感じる
● 課題を感じない ● 無回答

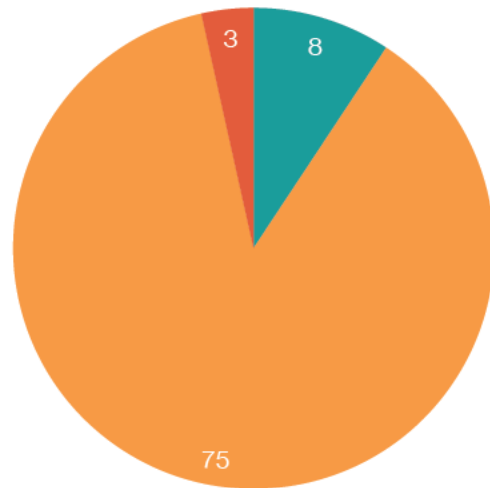


観光関連産業

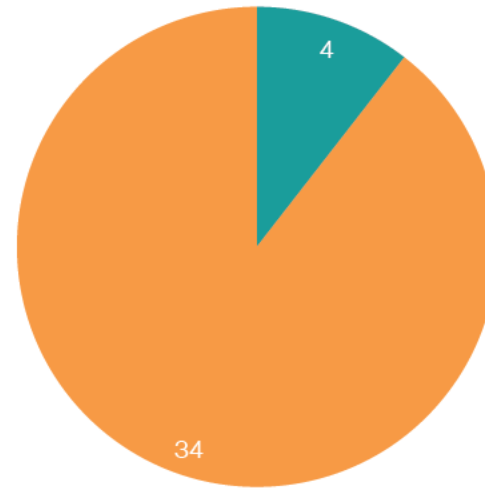


取引先同士で廃業を防ぐための相互の働きかけは実施しているか

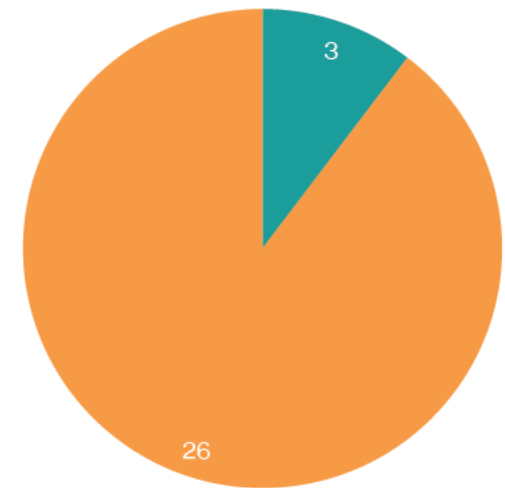
繊維工業



輸送用機械器具製造業



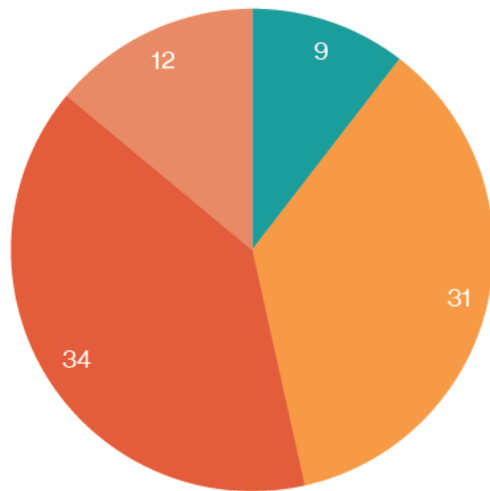
観光関連産業



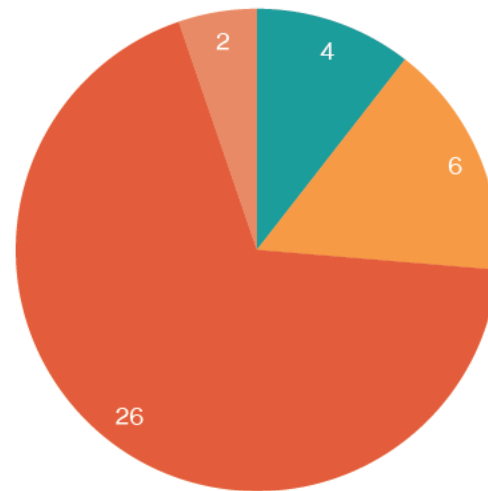
● 実施している ● 実施していない ● 無回答

取引先/販売先が廃業する場合、承継することを検討するか

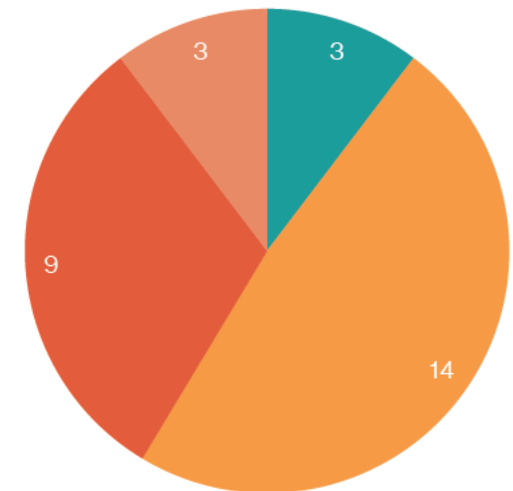
繊維工業



輸送用機械器具製造業

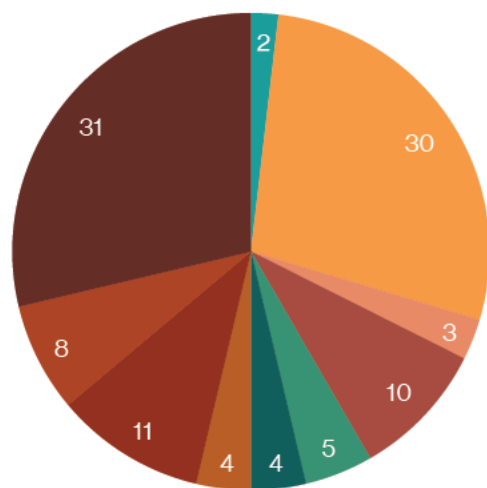


観光関連産業

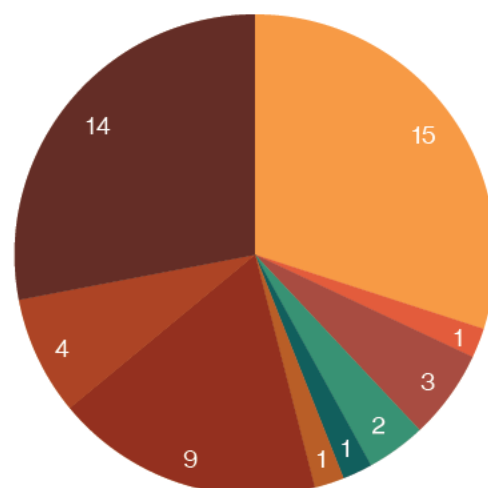
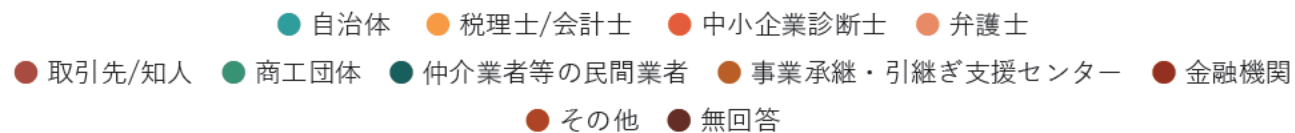


事業承継の相談相手（複数回答）

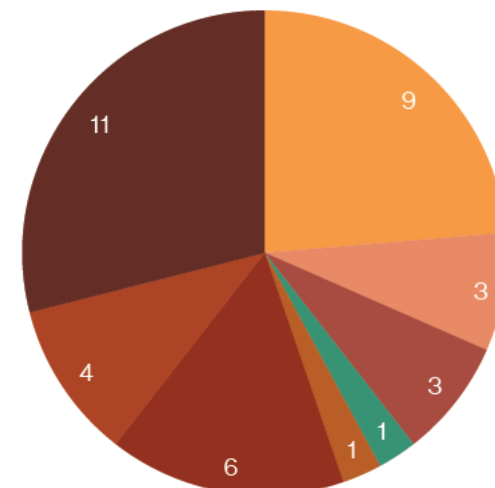
繊維工業



輸送用機械器具製造業

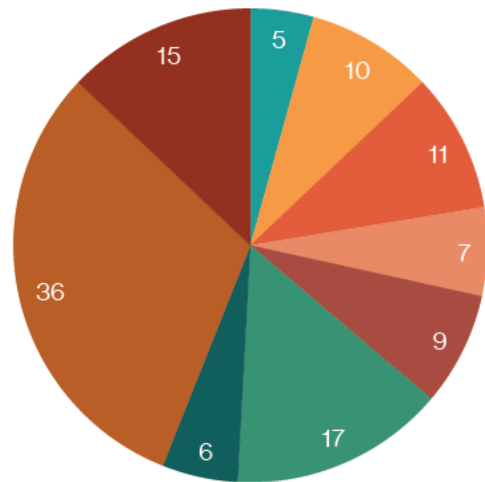


観光関連産業

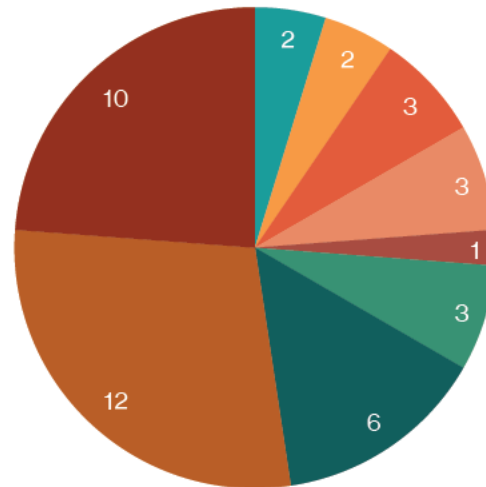
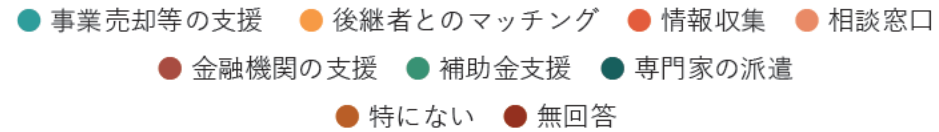


事業承継で活用したい支援（複数回答）

繊維工業



輸送用機械器具製造業



観光関連産業



観光関連産業アンケート

事業に関するアンケート調査

事業所名 (必須)		ご担当者名 (必須)	
電話番号 (必須)		メールアドレス	

あてはまるものに○印をつけてください。

【貴社について】

Q1. 現在の事業主の年齢についてお教えてください。

1:39歳以下 2:40～49歳 3:50～59歳 4:60～69歳 5:70歳以上

Q2. 業歴（創業からの合計）についてお教えてください。

1:0～10年 2:11～20年 3:21～30年 4:31～40年 5:41～50年 6:51～100年 7:100年超

Q3. 現在の事業主についてお教えてください。

1:創業者 2:2代目 3:3代目 4:4代目以降

Q4. 貴社が提供されている主要な製品やサービス内容をお教えてください。

Q5. 同一市内のホテル・旅館との取引がありましたら内容と取引先をお教えてください。

【関係企業について】

Q1. 貴社が取引している主要な仕入れ先はどちらですか？（上位3社を挙げてください）

Q2. 貴社が取引している主要な卸先/販売先はどちらですか？（上位3社を挙げてください）

Q3. 業界内における後継者不足・廃業問題等はあるとお考えになりますか。

1:深刻である 2:課題が始まっている 2.そのうち起こると感じる 3:課題を感じない

Q4. 貴社の取引先同士で、M&Aや廃業を防ぐための相互の働きかけは実施されていますか。

1:実施されている
①金融機関等の支援機関の紹介 ②M&Aの提案 ③設備買収 ④その他（ ）
2:実施されていない

【取引先について】

Q1. 貴社が取引している主要な仕入れ先をお教えてください。

取引先、仕入れ先	
ペットメイキング	
クリーニング	
アメニティ・備品	
清掃業者	
衛生用品業者	
寝具・リネン	
家具・照明・家電等	
IT・通信関連	
カラオケ、ゲームなどのエンタメ設備	
内装	
花卉・植物	
運送・配送	
セキュリティ業者	
土産	
ホテル内の飲食物	
内装工事関連	
その他	

Q2. 業界内で課題に感じていることがあればお知らせください。

【事業承継について】

Q1. 後継者候補について現在の状況をお教えてください。

1. 事業を引き継がせたい後継者がいる
2. 事業を継ぎたいが、後継者がいない
3. 廃業を検討している
4. 後継者を考える環境ではない（最近起業/承継をしたばかりなど）
5. 未定

Q2. 承継を予定/検討/希望している方は、いつ頃をご予定されていますか。

- 1:できる限り早く 2:3年未満 3:3年以上5年未満
- 4:5年以上10年未満 5:10年以上後 6:未定

Q3. 廃業を予定/検討している方は、いつ頃をご予定されていますか。

- 1:できる限り早く 2:3年未満 3:3年以上5年未満
- 4:5年以上10年未満 5:10年以上後 6:未定

Q4. 後継者未定の方は、第三者の方に事業を譲り渡してもよいとお考えですか。

- 1:はい 2:いいえ 3:状況により検討

Q5. 取引先/販売先が後継者不足により廃業する場合、貴社自らが承継することを検討しますか

1. 検討する
2. 検討しない
3. そのときの環境や条件によっては検討する

Q6. 事業承継に関して相談している人はいますか。（複数回答可）

- 1:自治体（行政） 2:税理士/会計士 3:弁護士 4:中小企業診断士
- 5:取引先・知人 6:商工団体 7:仲介業者等の民間業者
- 8:事業承継・引継ぎ支援センター 9:金融機関 10:その他（ ）

Q7. 事業承継に関して活用したい支援はありますか。（複数回答可）

- 1:事業売却等の支援 2:後継者とのマッチング（紹介）
- 3:情報収集 4:相談窓口 5:金融機関による融資等の支援 6:補助金支援
- 7:事業承継に関する専門家の派遣 8:特になし 9:その他（ ）

Q8. 廃業を検討されている方/未定の方は、あてはまるものがありましたらお教えてください。

- 1:建物を居抜きで出してもいい 2:設備は譲ってもいい
- 3:技術は残したい 4:残すものはない

【回答内容の取り扱いについて】

本アンケートにご記載いただいた回答を、関係する市役所の関係課に共有することに同意しますか。

☐ 同意する ☐ 同意しない ☐ 個社情報が出ない形であれば同意する

ご協力ありがとうございました。

繊維工業アンケート

事業に関するアンケート調査

事業所名 (必須)		ご担当者名 (必須)	
電話番号 (必須)		メールアドレス	

貴社の役割及び自社で保有する製造工程をご回答ください。また、★印の行程については、工程の詳細までご回答ください。(あてはまるものに○をつけてください)

【生地・素材の製造工程】

<役割>

- 1: 染色 (先染・糸染め) →★1へ
2: 製織 →★2へ
3: 染色 (後染: 生地染め) 4: 生地加工 (整理加工)
5: 生地販売 (卸売) 6: 生地販売 (消費者へ店頭で直販)
7: 生地販売 (消費者へWEBで直販) 8: その他 ()

<工程詳細>

- ★1 「1: 染色 (先染・糸染め)」を選んだ方
a: 整経 b: 染色 (ロープ染色等糸染) c: 分織 d: 糊付
★2 「2: 製織」を選んだ方
a: 経通し (へ通し) b: 製織 (シャトル織機等)

【最終製品の製造工程】

<役割>

- 1: 企画 (デザイン・MD)
2: 設計・試作 (パターン・仕様書作成) →★3へ
3: 裁断 4: 縫製 →★4へ
5: 製品加工 (洗い加工) 6: 仕上げ
7: 製品販売 (卸売) 8: 製品販売 (消費者へ店頭で直販)
9: 製品販売 (消費者へWEBで直販) 10: その他 ()

<工程詳細>

- ★3 「2: 設計・試作 (パターン・仕様書作成)」を選んだ方
a: 原型 (パターンメイキング)・試作 (サンプル) b: グレーディング (サイズ展開)
c: 縫製仕様書
★4 「4: 縫製」を選んだ方
a: 縫製 b: 特殊 (リベット、かんどめ等) c: 仕上げ (プレス・ラベル取り付けなど)

【自社ブランド最終製品の有無】

- 1: 自社ブランドあり 2: 自社ブランドなし

【貴社について】

Q1. 現在の事業主の年齢についてお教えてください。

- 1: 39歳以下 2: 40~49歳 3: 50~59歳 4: 60~69歳 5: 70歳以上

Q2. 業歴 (創業からの合計) についてお教えてください。

- 1: 0~10年 2: 11~20年 3: 21~30年 4: 31~40年 5: 41~50年 6: 51~100年 7: 100年超

Q3. 現在の事業主について、あてはまるものをお教えてください。

- 1: 創業者 2: 2代目 3: 3代目 4: 4代目以降

Q4. 貴社が提供されている主要な製品やサービス内容をお教えてください。

【関係企業について】

Q1. 貴社が取引している主要な仕入れ先はどちらですか? (市内3社を挙げてください)

(市外3社を挙げてください)

Q2. 貴社が取引している主要な卸先/販売先はどちらですか? (市内3社を挙げてください)

(市外3社を挙げてください)

Q3. 業界内における後継者不足・廃業問題等はあるとお考えになりますか。

- 1: 深刻である 2: 課題が出始めている 3: そのうち起こると感じる 4: 課題を感じない

Q4. 貴社の取引先同士で、M&Aや廃業を防ぐための相互の働きかけは実施されていますか。

- 1: 実施されている
①金融機関等の支援機関の紹介 ②M&Aの提案 ③設備買取 ④その他 ()
2: 実施されていない

【事業承継について】

Q1. 後継者候補について現在の状況をお教えてください。

1. 事業を引き継がせたい後継者がいる
2. 事業を継続したいが、後継者がいない
3. 廃業を検討している
4. 最近起業/承継をしたばかりなど (後継者を考える環境ではない)
5. 未定

Q2. 承継を予定/検討/希望している方は、いつ頃をご予定されていますか。

- 1: できる限り早く 2: 3年未満 3: 3年以上5年未満
4: 5年以上10年未満 5: 10年以上後 6: 未定

Q3. 廃業を予定/検討している方は、いつ頃をご予定されていますか。

- 1: できる限り早く 2: 3年未満 3: 3年以上5年未満
4: 5年以上10年未満 5: 10年以上後 6: 未定

Q4. 後継者未定の方は、第三者の方に事業を譲り渡してもよいとお考えですか。

- 1: はい 2: いいえ 3: 状況により検討

Q5. 取引先/販売先が後継者不足により廃業する場合、貴社自らが承継することを検討しますか。

1. 検討する
2. 検討しない
3. そのときの環境や条件によっては検討する

Q6. 事業承継に関して相談している人はいますか。(複数回答可)

- 1: 自治体 (行政) 2: 税理士/会計士 3: 弁護士 4: 中小企業診断士
5: 取引先・知人 6: 商工団体 7: 仲介業者等の民間業者
8: 事業承継・引継ぎ支援センター 9: 金融機関 10: その他 ()

Q7. 事業承継に関して活用したい支援はありますか。(複数回答可)

- 1: 事業売却等の支援 2: 後継者とのマッチング (紹介)
3: 情報収集 4: 相談窓口 5: 金融機関による融資等の支援 6: 補助金支援
7: 事業承継に関する専門家の派遣 8: 特になし 9: その他 ()

Q8. 廃業を検討されている方/未定の方は、あてはまるものがありましたら教えてください。

- 1: 建物を居抜きで出してもいい 2: 設備は譲ってもいい
3: 技術は残したい 4: 残すものはない

【回答内容の取り扱いについて】

本アンケートにご記載いただいた回答を、倉敷市役所の関係課に共有することに同意しますか。

- ☐ 同意する ☐ 同意しない ☐ 個社情報が出ない形であれば同意する

ご協力ありがとうございました。

輸送用機械器具製造業アンケート

令和6年11月吉日

各位

令和6年度中小企業活性化・事業承継総合支援事業 (サプライチェーン事業承継に向けた体制構築状況調査事業) アンケート調査について (ご協力依頼)

拝啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

今年度、経済産業省 中国経済産業局では、中国地域における産業のサプライチェーン構造やサプライチェーンの事業承継の現状調査及び課題の抽出等を行うとともに、地域におけるサプライチェーン事業承継の重要性の意識醸成及び事業承継に係る関係者同士の問題意識の共通化を図ることを目的とした調査事業を実施しています。

本アンケートは、中国地域の輸送用機械器具製造業におけるサプライチェーン構造及びサプライチェーン内の事業者が抱える事業承継の課題を把握することで、サプライチェーンの維持・発展を図ることを目的とした事業承継支援の体制を構築するための基礎資料として活用させていただくものです。

つきましては、別紙アンケートにご記入の上、下記の方法でご返送いただけますようお願い申し上げます。地域におけるサプライチェーン維持・発展のため、ご協力のほど何卒よろしくお願い申し上げます。

記

- 1 概 要 事業承継状況に関するアンケート
- 2 回答期限 令和6年12月6日(金)
- 3 回答方法 (1) から (3) のいずれかの方法で回答してください
(1) 返信用封筒に回答用紙を入れ返送
(2) FAX (0985-75-0111) にて回答用紙を返送
(3) Google フォームにて回答 (右記QRコードより読み取ってください)



4 その他

- 本アンケートは経済産業省 中国経済産業局から株式会社ライトライトに委託して実施します。
- 本アンケートにおいてお預かりした個人情報は、「令和6年度中小企業活性化・事業承継総合支援事業 (中国地域におけるサプライチェーン事業承継支援に向けた体制構築状況調査事業)」及びこれに付随する業務を行う上で必要な範囲においてのみ使用します。

問い合わせ先

株式会社ライトライト(受託会社) TEL:0985-75-0110 FAX:0985-75-0111 担当: 齋藤・藤島
経済産業省 中国経済産業局 TEL:082-224-5658 担当: 岸下・桜井

事業に関するアンケート調査

事業所名 (必須)		ご担当者名 (必須)	
電話番号 (必須)		メールアドレス	

【貴社について】

Q1. 現在の事業主の年齢について、あてはまるもの1つに○印をつけてください。
1:39歳以下 2:40~49歳 3:50~59歳 4:60~69歳 5:70歳以上

Q2. 業歴 (創業からの合計) について、あてはまるもの1つに○印をつけてください。
1:0~10年 2:11~20年 3:21~30年 4:31~40年 5:41~50年 6:51~100年 7:100年超

Q3. 現経営者について、あてはまるもの1つに○印をつけてください。
1:創業者 2:2代目 3:3代目 4:4代目以降

Q4. 貴社が提供されている主要な製品やサービス内容をお教えてください。

Q5. 貴社が担っておられる工程をお教えてください。

(例:○○(部品や中間製品名)の製造、○○(部品名や中間製品名)の加工)

【関係企業について】

Q1. 貴社が取引している主要な仕入れ先はどちらですか? (上位3社を挙げてください)

Q2: 貴社が取引している主要な卸先/販売先はどちらですか? (上位3社を挙げてください)

Q3. 業界内における後継者不足・廃業問題等はあるとお考えになりますか
1:深刻である 2:課題が出始めている 3:そのうち起こる感じる 4:課題を感じない

Q4. 貴社の取引先同士で、M&Aや廃業を防ぐための相互の働きかけは実施されていますか。
1:実施している ①金融機関等の支援機関の紹介 ②M&Aの提案 ③設備買取 ④その他 ()
2:実施していない

【事業承継について】

Q1. 後継者候補について、あてはまるもの1つに○印をつけてください。

1. 事業を引き継ぎたい後継者がいる
2. 事業を継続したいが、後継者がいない
3. 廃業を検討している
4. 後継者を考える環境ではない (最近起業/承継をしたばかりなど)
5. 未定

Q2. 承継を予定/検討している方は、いつ頃をご予定されていますか。

- 1:できる限り早く 2:3年未満 3:3年以上5年未満
- 4:5年以上10年未満 5:10年以上後 6:未定

Q3. 後継者未定の方は、第三者の方に事業を譲り渡してもよいとお考えですか。1つに○印をつけてください。

- 1:はい 2:いいえ 3:状況により検討

Q4. 取引先/販売先が後継者不足により廃業する場合、貴社自らが承継することを検討しますか。

1. 検討する
2. 検討しない
3. そのときの環境や条件によっては検討する

Q5. 事業承継に関して相談している人はいますか。あてはまるものに○印をつけてください。
(複数回答可)

- 1:自治体 (行政) 2:税理士/会計士 3:弁護士 4:中小企業診断士
- 5:取引先・知人 6:商工団体 7:仲介業者等の民間業者
- 8:事業承継・引継ぎ支援センター 9:金融機関 10:その他 ()

Q6. 事業承継に関して活用したい支援はありますか。 (複数回答可)

- 1:事業売却等の支援 2:後継者とのマッチング (紹介)
- 3:情報収集 4:相談窓口 5:金融機関による融資等の支援 6:補助金支援
- 7:事業承継に関する専門家の派遣 8:特になし 9:その他 ()

Q7. 廃業を検討されている方は、あてはまるものがありましたら○印をつけてください。

- 1:建物を居抜きで出してもいい 2:設備は譲ってもいい
- 3:技術は残したい 4:残すものはない

【回答内容の取り扱いについて】

本アンケートにご記載いただいた回答を、関連する市役所の関係課に共有することに同意しますか。

- ☐ 同意する ☐ 同意しない ☐ 個社情報が出ない形であれば同意する

ご協力ありがとうございました。

2 ②ワークショップの開催

選定3市において支援機関等と共に、サプライチェーン事業承継に関するワークショップを各2回開催

山口市

観光関連産業

令和6年12月17日(火) (3時間)

令和7年1月22日(水) (3時間)

参加機関

行政機関等	2 機関
金融機関	5 社
商工団体	2 社
専門家機関	2 社

第2回ワークショップの様子



地域企業の事業承継について、地場の異業種にM&A等で買っていただく方策を検討すべき。同業種での購入は親和性があるかもしれないが、それまで競争してきた背景を踏まえた場合に異業種が好ましいと思われる。

結局のところ事業承継も含め、サプライチェーン事業承継に係る周知を行っていく必要。周知の際には事業承継のメリット（企業価値があれば売れる。赤字でもきらりと光る事業があれば売れる。事業承継によって雇用が守られる等の地域貢献ができるなど）を強調すべき。

業務のアウトソーシングの方向性がある中、サプライチェーン事業承継の観点から宿泊業が関連事業の内製化を行うことは難しいことも想定される。関連事業者の状況は担当者が把握していることが多いことを考えると、宿泊業の社長だけでなく社員も含めてサプライチェーン事業承継の考えを浸透させる必要がある。

2 ②ワークショップの開催

選定3市において支援機関等と共に、サプライチェーン事業承継に関するワークショップを各2回開催

倉敷市

繊維工業

令和6年12月16日(月) (3時間)

令和7年1月21日(火) (3時間)

参加機関

行政機関等 2 機関

金融機関 9 社

民間企業 1 社

第2回ワークショップの様子



市場原理で抜ける方にとってはSCが維持できるかどうかは関係ない。今できることは、SCについて認識してもらう、知識をもってもらうこと。

繊維産業において、学生、ジーンズ、ワーキングは分けて考えるべき。SCがあると認識できるのは、学生服とジーンズ。これらは縫うところがないと作れない商品であるところ、縫製などの下請け事業者は厳しそう。縫製の事業者が廃業してしまうと学生服とジーンズのSC維持が困難になるのでは？

川上がなくなったら困っている、川中・下の事業者が生き残っている理由は、サプライチェーン内での阿吽の呼吸で動いているから。何が大事かというのは現場レベルでも見えないかもしれない。

2 ②ワークショップの開催

選定3市において支援機関等と共に、サプライチェーン事業承継に関するワークショップを各2回開催

三原市

輸送用機械器具製造業

令和7年1月9日(木) (3時間)

令和7年1月20日(月) (3時間)

参加機関

行政機関等 2機関

金融機関 9社

商工団体 2社

第2回ワークショップの様子



事業承継について悩んでいても言い出せない方が多い。意識醸成をするために成功事例を出していき、相談しやすくする。三原市役所が中心の役割を担い、成功事例や取り組みを発信をしていくことが必要。



当該事業者以外の方が他社の事業承継を見るのは難しい。まずはサプライチェーン事業承継について認識してもらうための対応が優先では。例えば、業界団体の集まりで事業承継の話をするなど。



サプライチェーン全体像を理解することは、金融機関が連携しても難しいという結論。チェーンのつなぎ目となる取引先企業同士で声を掛け合ってもらおう。金融機関は、売り買いの要望を受けてのマッチングだけではなく、サプライチェーンを意識した事業承継マッチングを行う必要があるという気づきがあった。



3 報告会の実施

日時 令和7年2月6日（木）13時00分～15時30分

形式 オンライン

対象

- ・ 自治体
- ・ 事業承継・引継ぎ支援センター
- ・ 金融機関等の支援機関（事業承継支援に従事している方）
- ・ サプライチェーン事業承継に関心がある事業者など

内容

- ① サプライチェーン事業承継の推進について
・ 経済産業省 中国経済産業局 産業部 経営支援課
- ② サプライチェーン事業承継の好事例について
・ 新中央工業株式会社 代表取締役 中西 顕郎 氏
・ 広島県事業承継・引継ぎ支援センター
福山事務所 マネージャー 倉田 耕志氏
- ③ 本調査事業の概要と結果について
・ 株式会社ライトライト
- ④ サプライチェーン事業承継における支援方針等について
・ 山口市、倉敷市、三原市



3 報告会の実施

申し込み総数

合計**113**名

内訳

- ・国職員：9名
- ・自治体職員：57名
- ・金融機関：16名
- ・引継ぎ支援センター：4名
- ・民間企業：9名
- ・そのほか：18名

参加者数

合計**113**名

参加理由

一部抜粋

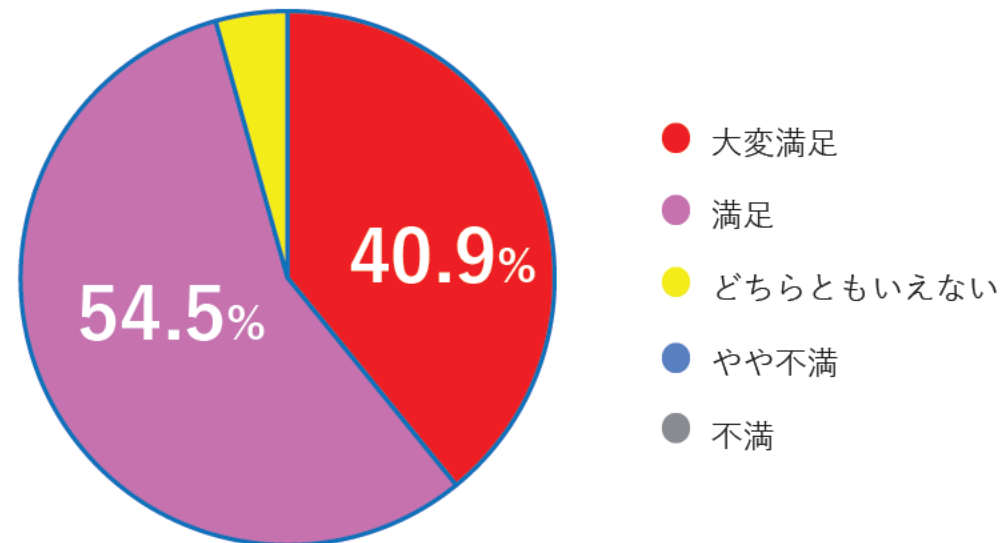
- ・ 来年度から事業承継事業を試験的に実施していくため。
- ・ 他市町村の取り組み状況が知りたかったため。
- ・ 地域自治体における事業承継の取り組みや地域ごとのサプライチェーンの特性に興味があったため。

3 報告会の実施

アンケート結果 22名が回答

参加者満足度

22名中**21**名が満足以上



満足度コメント 一部抜粋

- 金融機関として地域の価値向上のため、サプライチェーン事業承継の必要性を再認識できました。
- 承継事業者、仲介事業者、自治体担当者が一同に集まる良い機会と感じました。
- 支援機関が行政に求めている役割とは何か知ることができました。
- 廃業の危機を感じながらも、自分から発信出来ない経営者・企業に対して、どう接していくべきなのかを考えていきたいと思います。

4 本調査を通じて感じたこと（株式会社ライトライト）

- 現地でのヒアリングでは「まちの中に取引先がなくなっても隣町に頼めばいい」「小規模事業者はサプライチェーンに影響ない」という声も聞かれ、サプライチェーンに対する意識醸成は全体的にまだまだ浸透していないことを感じました。地域内経済の循環などの目線も含め、全体を俯瞰してサプライチェーン事業承継の必要性を周知していく必要性を感じました。
- 事業承継に対する施策や支援機関の協力体制は自治体により濃淡様々で、特にサプライチェーン事業承継に絞った観点でみると、現時点ではサプライチェーンの維持・強化を念頭においた事業承継の施策展開は全体的に至っていない状況であり、今後の課題であることが見受けられました。自治体からは「サプライチェーン事業承継と言っても何をしたいかわからない」という意見が多く出ていたので、国はより具体的な数字（サプライチェーンが途切れることによる数字的なインパクト等）を提示するなどして、自治体が課題解決施策の予算をとりやすくなる後押しがあるとよいと感じました。
- ワークショップでは金融機関の方から「これまでサプライチェーンの視点で支援をしてこなかったが、今後意識していくことでできることがある」とのお言葉をいただきました。自治体は支援機関で共通の課題意識や支援の方向性の目線を合わせられる機会をつくっていくことが必要であり、収集においては国の旗振りが大きく寄与すると感じました。
- 取引先同士で廃業を防ぐための相互の働きかけは実施しているかという問いに関し、90%以上の方が「実施していない」と回答しました。一方で、取引先販売先が廃業する場合、環境や条件によっては事業承継を検討するという回答も一定数あり、自治体や支援期間は廃業をしそうな事業者様の時期や条件、経営状況と買い手候補の「事業承継をしてもいい環境や条件」を把握し、適したタイミングでお伝えできる仕組みづくりが必要であると感じました。

5 支援方針等の策定

選定3市において、
サプライチェーン事業承継に関する
支援方針等を策定

山口県山口市について

- ◎人口：189,330人（県内二番目）
- ◎面積：1,023.23km²（県内一の広大な面積）
- ◎主な産業：卸売業・小売業

（付加価値額：45.7%、従業者数：53.3%）JR山口線を走る「SLやまぐち号」



- 東京から
 - 飛行機[羽田▶山口宇部] 約1時間30分
 - 新幹線[東京▶新山口] 約4時間30分
- 大阪から
 - 新幹線[新大阪▶新山口] 約2時間
- 広島から
 - 新幹線[広島▶新山口] 約30分
 - 高速道[広島東▶山口] 約1時間40分
- 福岡から
 - 新幹線[博多▶新山口] 約30分
 - 高速道[福岡▶山口] 約1時間50分

新山口⇒湯田温泉 JR山口線で約20分

観光関連産業について

- ◎観光資源：「西の京都」の街並み、祇園祭、湯田温泉、瑠璃光寺五重塔など
- ◎観光客数：5,078,570人
- ◎宿泊客数：807,984人（うち湯田温泉：約35万人）
- ◎観光客の平均消費額：36,019円（うち宿泊費14,440円）



中心市街地の街並み



湯田温泉街

ニューヨーク・タイムズ紙「2024年に行くべき52カ所」の3番目に紹介「スイス観光賞」を京都市に次ぎ国内2番目に受賞

ニューヨーク・タイムズ紙（令和6年1月9日付、電子版）
「2024年に行くべき52の場所」



寺院と料理を堪能し、人ごみを避ける
山口はよく「**西の京都**」と呼ばれるが、
それよりもはるかに興味深く、
「観光公害」に悩まされることもかなり少ない。

瀬戸内海と日本海に挟まれた狭い谷間にある人口19万人のコンパクトな都市だ。

完璧な庭園にある見事な五重塔は国宝である。この街の曲がりくねった小道では様々な体験ができる。洞春寺の境内にある「水ノ上」の陶芸工房、「ログ」や「コーヒーボーイ」のようなシックな喫茶店、「原口珈琲」のような昔ながらの喫茶店、カウンターのための素敵なおでん屋などだ。

また、南に15分ほど歩けば、**湯田温泉**がある。

京都は観光客でごった返しているが、山口は600年もの間、京都の祇園祭に代わる、小規模だが**歴史ある夏祭り**を行ってきた。**パレード、衣装、踊り**を特徴とする**山口の祇園祭**も7月に開催され、2024年は、コロナ禍以降で完全開催される最初の年となる。



【効果】

- ・湯田温泉宿泊者数が前年比約8%増加（うち外国人約30%・3千人以上増加）
- ・観光関連事業者のモチベーション向上

【課題】

- ・コロナ禍での宿泊施設の廃業、休館等による客室数の減少
- ・観光誘客、滞在時間、消費拡大等の戦略構築・共有と実践体制の必要性

これまでの事業承継支援の取組

県内企業の後継者不在率
H29：76.4%
(全国ワースト2位)

◎山口市事業承継支援協議会（令和元年11月6日設立）

【目的】

市内企業の後継者不在率の改善を図るため、中小企業支援機関の連携体制を構築し、中小企業庁事業承継ガイドラインによるプレ承継に特化した事業承継支援を実施する。

【構成員】

（士業等専門家）弁護士、税理士 等

（金融機関）山口銀行、西京銀行、萩山口信用金庫、西中国信用金庫、
広島商銀、みずほ銀行、商工組合中央金庫、日本政策金融公庫、
山口県信用保証協会

（経済団体）山口商工会議所【事務局】、山口県央商工会、徳地商工会

（行政）山口市

【主な取組内容】

- ・セミナー・研修会の開催（経営者・後継者・支援機関向け）
- ・事業承継の準備段階に対する「サポートメニュー」の提供

サポートメニュー	内容	補助上限額
専門家派遣	経営状況や経営課題の把握、自社の強みなど磨き上げのポイントを把握、人事制度などの見直し	31,500円/回 ※複数回利用可
財務デューデリジェンス	会社の総資産や収益力の確認、適正な企業価値を確認	15万円
自社株の評価	財務デューデリジェンスに基づいて株価の算定や推移シュミレーション	5万円
相続税試算	経営に関わる個人の税金を確認	15万円
事業承継計画策定支援	事業承継計画書の策定を支援	10万円
遺言書作成	経営に関わる個人の遺言書作成を支援 ※必要性が認められた場合	10万円 (補助率1/2)
オープンネームマッチング支援（R6新規）	譲り手情報を公開して広く承継先を募集するためのサイトへ掲載する原稿作成費用（取材費含む）	16.5万円

◎山口市湯田温泉宿泊施設事業承継支援補助金

コロナ渦の影響により廃業した宿泊施設の事業を承継する事業者に対して、固定資産税相当の支援、雇用奨励金に加え、取得施設の改修費や新築費の一部を最大1億円補助。

事業承継の現状と課題

【市独自アンケート（令和5年12月）】

- ・市内企業の後継者不在率：61.4%
- ・承継予定がない理由「子供に継ぐ意思がない」：28.8%

【観光関連事業者の声】

- ・「自分でやれるところまでやって廃業することを決めている」
- ・「子供はいるが跡継ぎがいらないから閉じようとしてる会社を二社知っている」
- ・「観光業界内で廃業になりそうな会社を何社か知っているが働きかけはしていない。気になっているが何をしてあげたらいいかわからない」

→第三者承継の選択肢への理解促進

【支援機関の意見】

- ・宿泊施設といった中核的な企業が、取引先の事業承継の問題を把握し、働きかけをすることが望ましい。
- ・観光関連産業では、特徴的な技術やここでしか提供できない商品・サービスが見られず、取引先を地域外の事業者にかえることが容易にできる。
→宿泊施設等が関連事業を内製化するインセンティブが働きにくい
（例）寝具・リネン
- ・関連事業者間での事業承継は成功率が高い。

→同じ業界内での働きかけ促進、サプライチェーン事業承継の考えの周知

- ・株価が事業承継の支障になることもある。
- ・時間があればよい方向で解決できる可能性があるため、事業者に早めに声をあげてもらうことが重要。

→早期かつ計画的な準備に取り組むきっかけの提供

- ・黒字廃業のケースでは、借入がないことが多いため、金融機関でも事業者の状況（決算書、家族構成等）を把握できず、ある日突然廃業される。

→支援機関からの情報発信や金融機関の管理から漏れる事業者への周知

支援方針等の検討状況

方針1 圏域内でのM & Aを促進する

市内外の経営者に対し、様々なM & Aの事例を地域経済への効果とともに情報発信し、M & Aという選択肢の啓発を図る。

→県中小M & Aアドバイザーの派遣、市サポートメニュー（オープンネームマッチング支援等）の利用促進

【取組イメージ】

- M & Aを実際に経験した先輩経営者のトークセッション実施
- M & A後の地域へのインパクト（移住、創業、売上、雇用等の効果）の分析
- オープンネームマッチング実績など、マスコミも活用した好事例の情報発信

方針2 関連事業者相互での働きかけを促進する

観光関連産業、建設業などの業界団体や経済団体（同業種部会）に対し、業界全体で事業承継を考えるきっかけを提供する。

→事業者相互での声掛け、支援機関への橋渡し等の促進

【取組イメージ】

- 業界団体や経済団体（同業種部会）の会議の場を活用した情報提供、勉強会の実施

方針3 早期かつ計画的な準備を支援する

株価試算など、経営者の関心が高いテーマを入口に、事業承継の早期かつ計画的な準備に取り組むきっかけを提供する。

→支援機関（顧問税理士、金融機関等）への相談
市サポートメニュー（専門家派遣、税理士による相続税試算等）の利用促進

【取組イメージ】

- 市内事業者が開発された株価試算システムの活用
- 市サポートメニューの継続

広報の強化

「事業承継」という言葉を広く知ってもらい、事業承継についてまだ考えていない方への気づきを与える。

→支援機関（事業承継・引継ぎ支援センター等）への相談

【取組イメージ】

- スーパーでのチラシ配布（経営者の家族も含めた周知）
- 高齢の経営者をターゲットに、健康をテーマにしたセミナー開催

児島地域の繊維産業における サプライチェーン調査結果と倉敷市の 検討案について



＜真田紐＞



＜置縁＞



＜イ草製品＞



＜ハッティング＞



＜綴通＞



＜帆布製品＞



＜地下足袋＞



＜作業服＞



＜学生服＞



＜ジーンズ＞

倉敷市の紹介

- ・瀬戸内海に面し、瀬戸大橋が架かる岡山県南に位置。
- ・倉敷美観地区や鷺羽山から見る瀬戸内海景観で年間約460万人が訪れる観光地。
- ・水島コンビナートを有する国内有数の工業のまちであり、ジーンズ・学生服等の生産が盛んな全国屈指の繊維のまち。



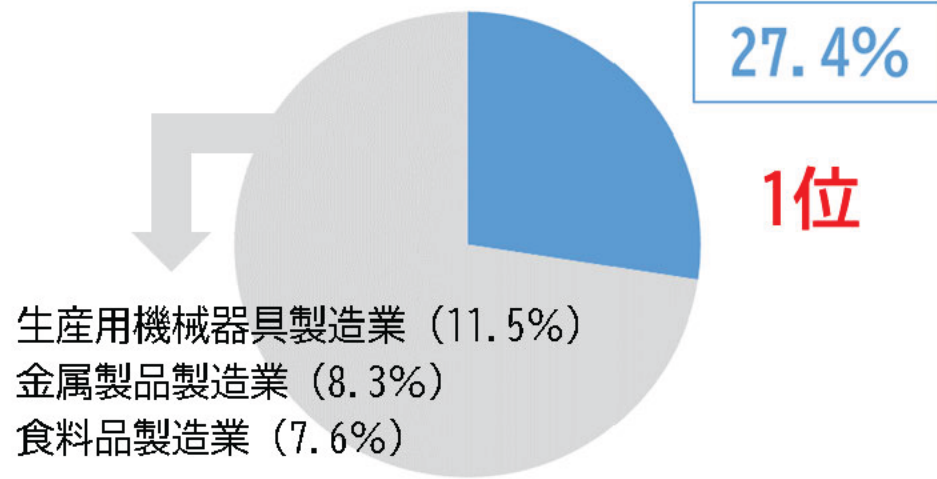
倉敷市の繊維産業

- ・瀬戸内に浮かぶ島が、干拓により陸地化
- ・塩分の強い干拓地では米が育たない

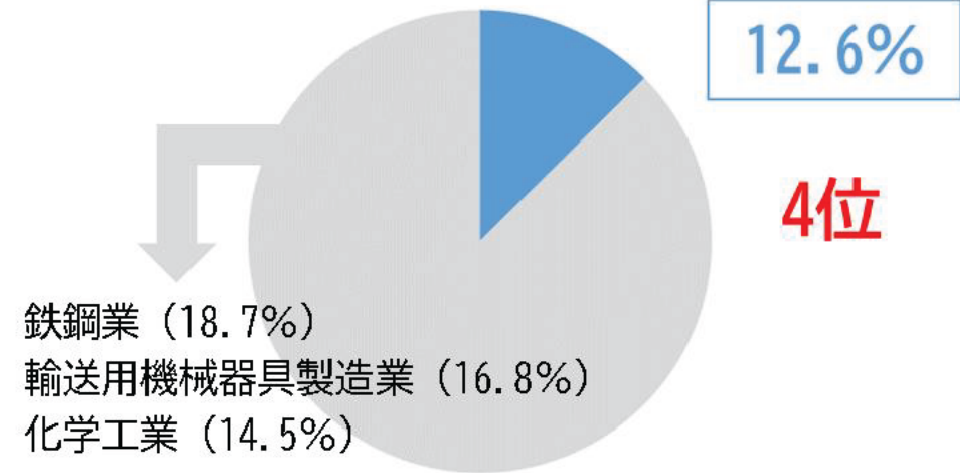
＜繊維産業の変遷＞



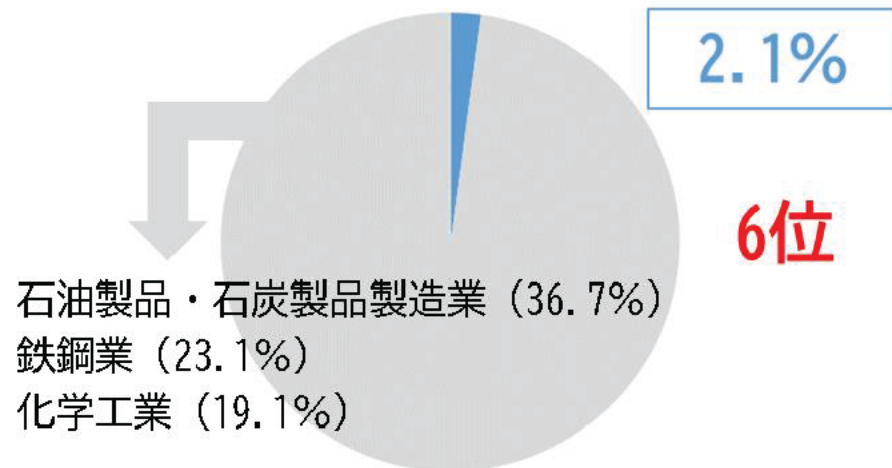
■市内全製造業のうち、繊維産業が占める割合
(事業所数)



■市内全製造業のうち、繊維産業が占める割合
(従業者数)



■市内全製造業のうち、繊維産業が占める割合
(製造品出荷額等)



倉敷市の地域経済を支える
製造業における重要な産業

繊維産業の課題点と現在の取組

課題

- ・ 事業所数や就業者数が年々 “減少傾向”
- ・ それに比例して、児島地区の人口も減少傾向
- ・ 人材の確保が難しい
(若手の人材確保、従業員の不足、職人の高齢化…)
- ・ 事業者の廃業に伴う経営資源（人材、技術）の喪失
- ・ 繊維産地としての認知度の低下



繊維業界の維持・発展のためには、
産地の認知度向上と、人材・技術の育成が必要

取組

- ・ジーンズの専門家認定を行う「ジーンズソムリエ」事業
- ・競争力の源泉となる技能を可視化・認定する「繊維マイスター」制度
- ・産地企業の認知度向上と次世代の担い手確保を目的とした「繊維博～SEN-I EXPO～」の開催 など



課題に対する一定の成果

繊維産業の維持・発展のため“新たな視点”からの検討が必要では・・・⇒本事業に応募

調査結果で判明したこと

<調査概要>

対象：三備地区の繊維産業に関わる事業者１４１件

方法：アンケート調査（回答：送付４５件、架電１３件）

<主な回答結果>

- ・取引先同士で廃業を防ぐための働きかけは実施していないとの回答が“９５％”超。
- ・取引先が廃業する場合、承継することを検討しているかの問いに、“４５％”が「未回答」。

新課題

⇒サプライチェーンの維持が業界全体の維持・発展に繋がるという認識が低いのでは？

- ・ 業界内における後継者不足・廃業問題等はあるかとの問いには、“80%弱”が「出始めている」、「深刻である」と回答。
- ・ 後継者の有無では、30%が“いる”と回答。
→ 70%が後継者がいない、まだ考えていない、未回答。

⇒ 繊維業界内において事業承継問題は喫緊の課題

ワークショップで出た意見

<WS概要>

日 時：第1回：令和6年12月16日（月）

第2回：令和7年1月21日（火）

会 場：一般社団法人倉敷ファッションセンター会議室

出席者：金融機関等、中国経済産業局、株式会社ライトライト

<WSで出た主な意見①>

- ・ 廃業しそうな事業者を救うのは金融機関の役割の一つでもあるが、事業者から経営を辞めますとは言いにくい。
- ・ 税理士からは廃業を決めた事業者の紹介がほとんどである。
- ・ 収益性の悪い企業は淘汰されるのが市場原理。それを公が支援するのは是か非か。
- ・ 事業者側の危機感が薄い場合もある。
- ・ 守秘義務などの問題もあり、金融機関の横の連携は難しい。
- ・ 業界の「明るい未来」が見えないが故の現状ではないか？

<WSで出た主な意見②>

- ・まち全体として「あの産業がなくなったら困るよね」という認識・機運を醸成していくことが大事。
- ・先ずは相談しやすい体制を築き、事業承継の重要度を認識していただくことが必要。
- ・金融機関が集まって個社の情報をアウトプットして共有することはできないが、事業承継に関する課題や支援策をインプットし、顧客に還元することは可能

<WSで出た主な意見③>

- ・ 周りで「おせっかい」を増やすのが大事。取引先や業界内にて後継者がいるのかなど、様々な相談ができるハードルを下げていきたい。
- ・ 金融機関の横の連携は個社の話になるので難しい部分はあるが、国や自治体がハブになれば縦の連携はできるのではないか。

調査結果やWSを踏まえた検討案

<検討案>

市や金融機関、商工団体、倉敷ファッションセンターなどの支援機関同士で連携し、サプライチェーンの維持や事業承継などの意見交換を行うネットワークを形成する。



岡山県繊維産地協議会（金融検討会議）

繊維産業の維持・発展のための金融機関や支援機関が集まる県の会議体。これを活用して実務的なものにしていく。

<実施案>

上記ネットワークを用いて、

- ① 各金融機関にて繊維業界での事業承継を伴走支援し事例集などを作成。
- ② サプライチェーンの重要性を題材にした事業承継関連セミナーを開催。
- ③ 行政や支援機関の実施している事業承継支援策を共有。



事業承継のハードルを下げ、機運を醸成



ありがとうございました。

「中国地域におけるサプライチェーン事業承継支援に向けた体制構築状況調査事業」報告会

三原市事業承継支援方針等

- 1 三原市の概況
- 2 調査事業による気づき
- 3 事業承継を切り口にした課題
- 4 取組の方向性
- 5 課題解決に向けた支援方針

令和7年2月6日（木曜日）

三原市の概況



広島県 三原市

人口：87,061人（令和6年12月末現在）

面積：471.51km²

主要な産業：製造業、農業、サービス業

中国・四国地方のほぼ中心に位置

広島空港、JR 山陽新幹線・山陽本線・呉線、三原港、山陽自動車道
など主要交通が整う広域交通網の結節拠点



調査事業による気づき

- 三原市における輸送用機械器具製造業のサプライチェーンは、確かに存在するものの、企業の代替えがきかないほどの特殊性は乏しく、相互の依存度はそれほど高いものではないのではないかと仮説
- 検証のため、事業者からさらに詳細な聴取りや、他のサプライチェーンの状況把握も必要
- サプライチェーン全容の把握は、容易なことではない
- 市が直接、個別の事業者から情報収集することの限界
- 支援機関が把握する個別情報の開示共有は困難
- 個々の支援機関の強みを活かす連携は必要

事業承継を切り口とした課題



現時点で「サプライチェーン事業承継」に特化しない

まずは「事業承継全般」に関する政策に取り組む

結果としてサプライチェーンの事業承継にも寄与することを目指す

取組の方向性



○普段から事業者と接触している金融機関や
商工会議所・商工会等の支援機関が連携
する環境を構築すれば、より事業者の実態把
握の実現に近づけるのではない



体制構築

○まずは広報・啓発の取り組みを優先し、市内
の機運醸成に取り組むことが有効ではないか



広報・啓発



(1) 体制構築

市内の商工団体及び金融機関、日本政策金融公庫、広島県事業承継・引継ぎ支援センター等とネットワークを形成し支援体制を構築

支援体制は、既存の三原市起業化促進連携協議会を基盤に



連携して事業者の事業承継を支援する体制を構築



(2) 広報・啓発

市の広報媒体（広報誌、ホームページ、SNS等）を活用

事業承継マッチングプラットフォームを活用し、マッチング支援を開始



市内の機運醸成に取り組み、事業承継の必要性を広く啓発



二次利用未承諾リスト

報告書の題名 中国地域におけるサプライチェーン事業承継支援に向けた体制構築状況調査事業 成果報告書（公表用）

委託事業名 中国地域におけるサプライチェーン事業承継支援に向けた体制構築状況調査事業

受注事業者名 株式会社ライトライト

[illegible]

▼図表 1



▼図表 2



▼図表 3

