

令和 6 年度 九州地域におけるサプライチェーン事業承継に向けた 支援体制構築調査事業 事業報告書

株式会社帝国データバンク

2025年2月21日

Index

1. 事業目的	1
2. 事業内容	3
3. 事業実施結果	7
(1) サプライチェーン事業承継の現状と課題の調査、(2) 支援方法の検討	7
① 醤油製造	8
② 陶磁器製造	15
③ 離島における産業	21
④ 焼酎製造	28
成立事例からの検討	35
(3) 実証事業による検証	39
① 醤油製造	40
② 陶磁器製造	43
(4) 今後の取り組むべき方向性	47

1. 事業目的

1. 事業目的

経済産業省では、各都道府県に設置された事業承継・引継ぎ支援センター（以下、「支援センター」という。）において後継者不在の中小企業・小規模事業者に対する支援をワンストップで行っており、令和6年度予算においては、特にサプライチェーン事業承継、サプライチェーン維持の観点から地域の事業承継を促す普及啓発などを実施することとしている。

サプライチェーン事業承継とは、製造工程などを担う取引先や販売先が後継者不在により廃業することを防ぐために、自社のみならず販売先等も含めた取引先の事業承継にも目を向け、自社等がその取引先の事業を承継し、また、自社で承継しなくとも廃業を防ぐための早めの働きかけを行うことで、サプライチェーン全体の維持・発展を実現することである。通常の M&A に比べて、元々業務上のやり取りがあるため顔が知れた関係であり成立がしやすく、また、既存事業とのシナジー効果が期待できるといったメリットがある。

しかしながら、九州地域では、サプライチェーン事業承継の概念が普及しておらず、管内7県の支援センターにおける相談事例も多くない状況であり、支援の取組は緒に就いたばかりである。そのため、サプライチェーン事業承継支援の重要性の意識付けと支援に当たっての手法や課題の共通認識を深めることを目的に、本事業を実施した。

2. 事業内容

2. 事業内容

本事業では、「(1) サプライチェーン事業承継の現状と課題の調査」「(2) 支援方法の検討」「(3) 実証事業による検証」を行い、今後の取り組むべき方向性を取りまとめた。

(1) サプライチェーン事業承継の現状と課題の調査

調査は「① 醤油製造」「② 陶磁器製造」「③ 離島における産業」「④ 焼酎製造」を対象分野とし、サプライチェーンにおける位置を考慮し調査企業・機関を選定、ヒアリングにて実施した。

分野	対象地域	調査対象企業・機関	サプライチェーンにおける位置
① 醤油製造	福岡県	A協同組合	川上（材料卸：Tier2）
		B協同組合	川上（製造：Tier1）
		C社	中核（製造）
		D社	川下（製品卸）
② 陶磁器製造	佐賀県 長崎県	E協同組合	川上（製造：Tier2）
		F社	中核（製造）
		G社	川下（製品卸）
		H社	川下（製品卸）
③ 離島における産業	長崎県	株式会社DEARS	川下（消費者）
		長崎県商工会連合会	支援機関
		長崎県事業承継・引継ぎ支援センター	支援機関
④ 焼酎製造	鹿児島県	I協同組合	川上（材料卸：Tier1）
		J社	中核（製造）
		K社	川下（製品卸）

2. 事業内容

【調査対象分野の選定について】

調査対象分野は、帝国データバンク（以下、「TDB」という。）のデータベース並びに総務省・経済産業省「令和3年経済センサス活動調査」を活用し九州7県の製造業の産業規模及び企業経営者の状況を確認・分析、同分析結果と九州地域における産業の特色を踏まえて選定した。

データによる九州7県の製造業の産業規模及び企業経営者の状況の確認・分析

分析方法	主な分析結果	選定に向けた考察
【産業規模】 総務省・経済産業省「令和3年経済センサス活動調査」より、九州7県の産業※別に以下の項目を確認 ・事業所数 ・従業員数 ・売上高	・「食料品製造業」は、九州7県すべてにおいて産業（事業所数、従業員数、売上高）規模が大きい ・「窯業・土石製品製造業」は、佐賀、長崎、鹿児島の3県において産業規模が大きい	・産業規模が大きいほど、サプライチェーン寸断の影響は大きい。その観点から、<u>「食料品製造業」は調査対象として重視すべき</u>である ・事業承継リスクが高い（経営者年齢が高い、後継者不在率が高い）ほど、支援方法の検討に向け有益な意見を得ることができる。その観点から、<u>福岡県「繊維工業」、佐賀県「窯業・土石製品製造業」、大分県「木材・木製品製造業（家具を除く）」は、産業規模からも調査対象として留意すべき</u>である
【企業経営者】 TDBのデータベースより、九州7県の産業※別に以下の項目を確認 ・COSMOS 2(C2)_企業概要ファイル：経営者年齢 ・CCR_信用調査報告書ファイル：後継者不在率	・センサス事業所数が100を超える産業において、経営者年齢、後継者不在率がともに相対的に高い主な産業は以下である 福岡県「繊維工業」 佐賀県「窯業・土石製品製造業」 大分県「木材・木製品製造業（家具を除く）」	

※：日本標準産業分類_中分類ベース

2. 事業内容

(2) 支援方法の検討

「(1) サプライチェーン事業承継の現状と課題の調査」の分析結果を踏まえ、4分野別に支援の方向性及び支援方法としての支援センターの役割を検討した。

他方、サプライチェーン事業承継に関する汎用的な支援方法を検討するため、サプライチェーン事業承継及び一般的な事業承継（小規模・中小企業のM&A）の成立（成功）事例について文献を確認し、それぞれの成立ポイントや相違点を分析した。

(3) 実証事業による検証

「① 醤油製造」「② 陶磁器製造」について、「(2) 支援方法の検討」にて導出した支援方法（支援センターの役割）を支援センターの確認により検証した。検証は以下にて実施した。

支援の方向性等 の理解

サプライチェーン事業承継の現状と課題をヒアリング取材の結果を踏まえて説明、同内容に基づく支援の方向性、支援センターの役割を提示

具体的な支援方法 の理解

支援センターの役割（支援方法）のうち「知的資産の見える化」について、具体的な手法として「ローカルベンチマーク」による方法を説明

支援の方向性・方法 の検証

支援の方向性や具体的な支援方法について、現場での活用を想定した場合の利点や課題について、意見交換・確認

3. 事業実施結果

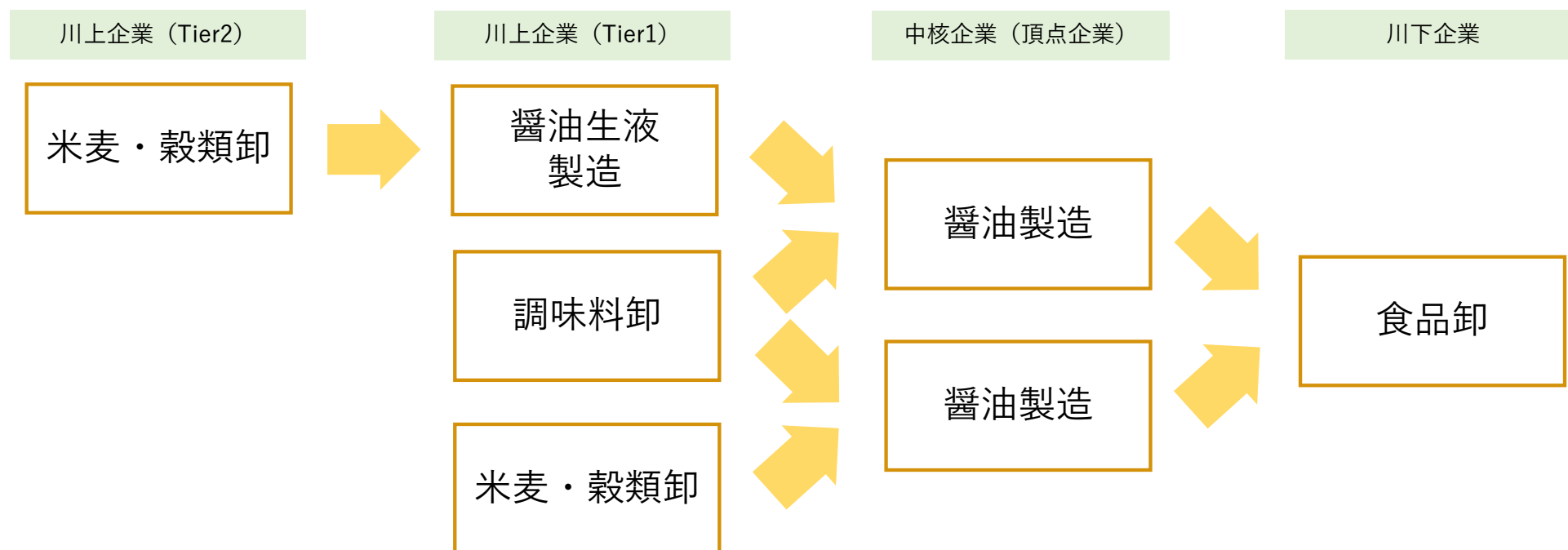
- (1) サプライチェーン事業承継の現状と課題の調査
- (2) 支援方法の検討

① 醤油製造

① 醤油製造 ～ サプライチェーンの全体像

サプライチェーンの要は、大豆や小麦など原材料の卸売と原材料のみで作る醤油生液の製造。いずれもほぼすべての醤油製造事業者が加入する協同組合が担う。

醤油製造のサプライチェーン



※：上図はサプライチェーン構成企業のうち製品本体の製造関連事業者のみを図示

① 醤油製造 ～ サプライチェーン事業承継に関する現場の声

サプライチェーン川上・中核・川下企業のいずれにおいても、
サプライチェーン事業承継（第三者承継）の難しさを痛感。

企業・機関	サプライチェーン事業承継に関する声
A協同組合	・ 個社の経営について、組合が踏み込んでいくことは基本的に難しい。ただし、情報収集や情報提供などは可能であり取り組む価値はあると思う。 ・ 今後について「企業価値の評価」「マッチングの仕組み」の2つの枠組みが構築されれば、事業承継の流れが変わるかもしれないと考えている。
B協同組合	・ 事業承継に関わる相談は中小企業団体中央会と情報を共有しているが、支援センターは知らなかったため情報連携はない。 ・ 後継者候補（代表子息など）がありながら、候補者自身が承継を拒否するケースや業界の将来を鑑みて代表者自らが廃業を決断する等の状況がみられ、個社で完結するケースが多い。業界全体で見えていくことと適切なタイミングで何らかの支援は必要になると認識している。
C社	・ 承継において親族外の人間が口を挟むことが難しいと感じている。 ・ 業界全体で後継者がいない会社は多くなっている。加えて数量が減少しコロナも相まって苦しい会社は多くなっていると思う。小さいところ同士が一緒になる手もあるかと思うが業界の慣習として動きが遅く、廃業してしまう方が多くなっているのが実情。組合がハブになって早期に取り組むことができれば防ぐことができる案件も増えるとは感じている。
D社	・ 日々の営業活動の中で、後継者不在による事業承継に関する話題はある。自身に打診があるケースもあるが、そのような情報が入っても共有する場やツールがない。 ・ 過去の事業承継事例としては親族承継（直系以外も含む）が主流となっていると聞いている。従業員や他社による承継の事例はあまり多くないと感じている。

① 醤油製造 ～ サプライチェーン事業承継の現状

醤油製造において、後継者不在による事業承継の問題は存在するも、問題解決に向けた取組は積極的には検討されていない状況にある。

【問題解決に向けた取組が積極的には検討されていない理由】

醤油製造は家族経営、資産家による経営が多い

- ・ 家族経営ゆえに、親族による事業承継が主流。しかし、市場の緩やかな縮小傾向により将来的な成長の見通しをたてにくいこと、また、業界として親族・従業員以外の第三者への株式譲渡については慎重な考えがあることから、事実上、第三者承継が難しく、廃業選択という傾向にある。
- ・ 醤油製造は設備投資負担が重いため、借り入れまでして事業を継続するという志向は（資産家ゆえ）弱い。

サプライチェーンの特殊性

- ・ 原材料は大豆、小麦、塩、種麴に限定されるため、自動車のように何かが欠けて製造が止まるという事態が起こりにくい。
- ・ 原材料の卸売と醤油生液製造が、ほぼすべての醤油製造事業者が加入する協同組合により運営されるとともに、醤油生液は出荷計画に基づき製造されているため、受給バランスの崩れによる製造停止の可能性が低い。
- ・ サプライチェーン間の取引シェアは上位企業が多くを占める傾向にあるが、プレイヤー数は多く、廃業しても得意先を同業者が受け継ぐ余裕がある。

① 醤油製造 ～ サプライチェーン事業承継の課題

伝統的な経営手法と市場の状況が相まって、
業界全体としてサプライチェーン事業承継が志向されていない。

【サプライチェーン事業承継の現状から導き出される課題】

事業承継はサプライチェーン維持に向けたテーマとして認識されていない

- ・親族による事業承継が主流であり、事業承継の問題は個社の問題としてとらえられている。そのため、事業承継はサプライチェーン維持に向けたテーマとして認識されていない。

事業承継を必ず実施すべき課題とはとらえていない

- ・市場の緩やかな縮小をやむを得ないものとし、共同体として事業の縮小均衡による維持を図る志向がうかがわれる。そのため、事業承継を必ず実施すべき課題とはとらえていない。

組合に情報が上がってきた段階で廃業意向が固まっており、業界として対応ができない

- ・事業承継の情報が協同組合にあがってきた際、福岡県中小企業団体中央会との情報共有が図られてはいる。ただし、事業承継の問題が個社の問題ととらえられていることから、情報があがった段階ではすでに経営者が方針を固めている（ほとんどは廃業意向）ため、中央会として、また協同組合として、事業承継を進めることができない。

① 醤油製造 ～ サプライチェーン事業承継に向けた支援の方向性

サプライチェーン事業承継の啓発、「事業承継・引継ぎ支援センター」の存在の認知、企業価値の見える化、が必要。

事業承継のひとつの手法として、サプライチェーン事業承継を啓発する

- ・事業承継の問題を、個社ではなくサプライチェーン維持に向けたテーマとして認識してもらう必要がある。そのためには、協同組合を通じて組合員各社に事業承継のひとつの手法としてサプライチェーン事業承継があることを啓発するとともに、相談窓口としての「事業承継・引継ぎ支援センター」の存在を認知してもらうことが不可欠である。

組合員各社が有する伝統・文化・技術を、企業の価値として見える化する

- ・親族による承継以外は難しい状況ながら、協同組合では組合員各社に適したかたちでの事業承継を支援する仕組みの整備が必要とも認識している。
仕組みの具現化に向けては、経営者の事業存続に向けた意識改革が前提となる。意識改革の第一歩として事業存続すべき存在であることを当事者・関係者に広く認知してもらうことが重要である。その具体的手法として、組合員各社が有する伝統・文化・技術といった「知的資産」を企業の価値として見える化することが必要である。

① 醤油製造 ～ サプライチェーン事業承継に向けた支援センターの役割

協同組合への啓発を通じて組合員にサプライチェーン事業承継の認知を図り、「知的資産の見える化」の推進で事業承継の機運を醸成する。

👉 協同組合を通じて「サプライチェーン事業承継」の認知拡大を図る

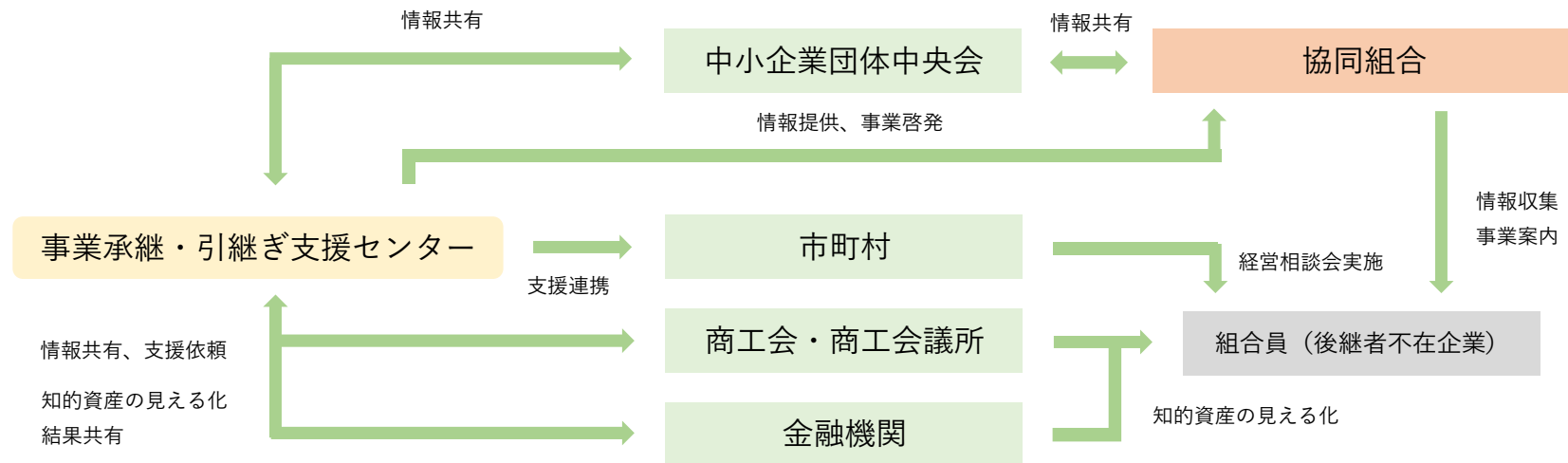
- ・ 協同組合への啓発を通じ、サプライチェーン事業承継を組合員各社に認知させる。

👉 協同組合、中央会、市町村との連携により情報収集を図る

- ・ 協同組合、中央会、市町村と連携し、事業承継すべき事案の情報を収集する。

👉 商工会議所や金融機関との連携により「知的資産の見える化」を推進する

- ・ 商工会議所や金融機関と連携し、「ローカルベンチマーク」等を活用して組合員各社の「知的資産の見える化」を推進、企業価値の向上を図り事業承継の機運を醸成する。

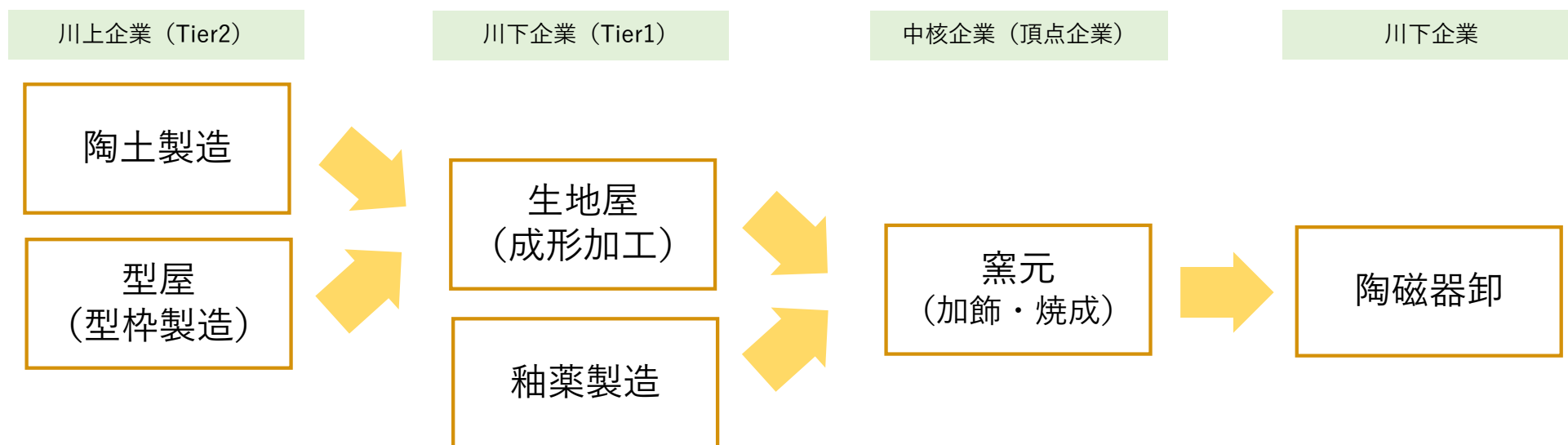


② 陶磁器製造

② 陶磁器製造 ～ サプライチェーンの全体像

大量生産を背景に、窯元で一気通貫していた型枠製造や成形加工等の工程が分業化し、Tier2に至るサプライチェーンを構成。

陶磁器製造のサプライチェーン



※：上図はサプライチェーン構成企業のうち製品本体の製造関連事業者のみを図示

② 陶磁器製造 ～ サプライチェーン事業承継に関する現場の声

家族経営、分業制、地域によるブランド化・・・

業界の特殊性がサプライチェーン事業承継（第三者承継）を難しくしているとの声。

企業・機関	サプライチェーン事業承継に関する声
E協同組合	・後継者の未定を解消する取組においては、現経営者の意識を変えることが必要。企業経営における承継のタイミング、スケジュール感、税金問題など、初めて経験することなのでイメージがわからない。また、子息への承継が選択肢の一部に過ぎないという観点も抜けている。さらには、自社にどれだけの価値があるのかも、正直なところ分からないため、こうした事項を一つ一つ明らかにして、丁寧に伝えていく必要があるのではないか。
F社	・業界内では生地屋の存続が危機的な状況にある。分業化により、大小さまざまなかたちで生地屋が分散したうえ、その多くが家族経営的な小規模経営体であったことも影響して、この10数年で多くの企業が廃業している。状況を受け、生地屋の内製化に向けた取り組みを進めている。
G社	・業界は分業制が敷かれ、特に生地屋と型屋は高齢化が進み後継者不在の状況にある。また、製品数量そのものの減少により、絵付士など職人のスキルも低下し始めるとともに、担い手確保が課題となっている。 ・会社ではなく、地域がブランド化された特殊な業界であるがゆえ、今の時代にそぐわない商習慣がそのまま残っている。そのためスムーズな承継が進まない可能性もある。
H社	・他業界に比べてM&Aの案件が少ないように感じる。業界の将来性に乏しいことが主たる要因だと思われるが、陶磁器業界が分業制を敷いているなど業界構造上の特徴なのかは気になる。 ・以前は高校生の入社も毎年見られたが、近時は全くなかった。このため、従業員の平均年齢が上昇している。こうした状況の中で、仮に親族外承継をする場合、買収したいと考える経営者がいるかは疑問である。

② 陶磁器製造 ～ サプライチェーン事業承継の現状と課題

ブランド力やトップ水準を持つなど価値が見える化されている場合、買収（経営権譲渡）により企業が存続している事例はある。

ただし、人材難と技術喪失の事業環境、専門的な技術・設備の承継への対応可否が、事業承継の判断を困難にさせている。

【M&Aによる事業承継事例】

P社（陶土製造）によるQ社（陶土製造）の買収

- ・ Q社（有田地区唯一の陶土製造）の廃業による地区における陶土製造の喪失の回避を目的に実施。

R社（陶磁器卸）によるS社（窯元）の買収

- ・ S社が持つ全国有数の水準を誇るパッド印刷技術の継承を目的に実施。

【サプライチェーン事業承継の実現に向けた課題】

買収対象として業界の魅力が低下している

- ・ 安価な製品の普及、コロナ禍での宿泊業・飲食店の廃業による需要減を要因に、業界の規模が縮小している。その結果、賃金等待遇面が他業界と比べ見劣り、人材、特に若手人材の確保が進んでいない。人材の確保の苦戦は、分業化により育まれた高い専門性と職人的技術の継承を難航させ、価値ある技術が失われてきている。
こうしたことから、買収対象として業界の魅力が低下している。

専門的ゆえの難しさがある

- ・ 分業化により陶土・型枠・成形・加飾のいずれの工程でも高い専門性と職人的技術が育まれており、譲受企業にとって独自ともいえる技術の承継には難しさがある。また、専門的な設備の老朽化も進行しており、需要拡大が見通しづらいなかで新たな投資をしてまでも事業を承継すべきかどうかの判断が難しい。

② 陶磁器製造 ～ サプライチェーン事業承継に向けた支援の方向性

事業承継のひとつの手法としてサプライチェーン事業承継を啓発、対象事業者の価値の見える化によりM&Aの円滑化を図る。



技術の継承・維持として事業承継の重要性を説く

- ・ 業界の魅力向上が業界の規模拡大につながり、事業者に廃業ではなく事業承継を選択させる状況をもたらす。事業承継は技術の継承・維持により消費者ニーズに応える製品を生み出し、業界の規模拡大・魅力向上に帰結する。すなわち、技術の継承・維持として事業承継の重要性を説くことは支援の方向性として有益であり、事業者に対し事業承継のひとつの手法としてサプライチェーン事業承継を啓発することが重要である。



窯元、同業者M&Aの実現に向け、対象事業者の価値を見える化する

- ・ 業界の規模拡大＝消費者ニーズを喚起する製品の開発に向け、要となる「陶土製造」「型屋（型枠製造）」「生地屋（成形加工）」の技術の継承・維持の方法として窯元による事業承継＝各工程事業者のM&Aが検討される。
- ・ 他方、陶土・型枠・成形の各工程とも専門・職人的な技術に支えられており、窯元が内製化を図るには専門性が求められる。専門性の獲得には技術＝人材のみならず、技術を支える専用設備の維持・更新も必要であり、内製化の促進には事前の設備強化を見据えた各工程での同業者M&Aも重要と考えられる。
- ・ そのうえで、各主体によるM&Aの円滑な実現に向けては、対象事業者の技術や設備等の企業価値の見える化（知的資産の価値評価、設備・財務状況の可視化等）が求められる。

② 陶磁器製造 ～ サプライチェーン事業承継に向けた支援センターの役割

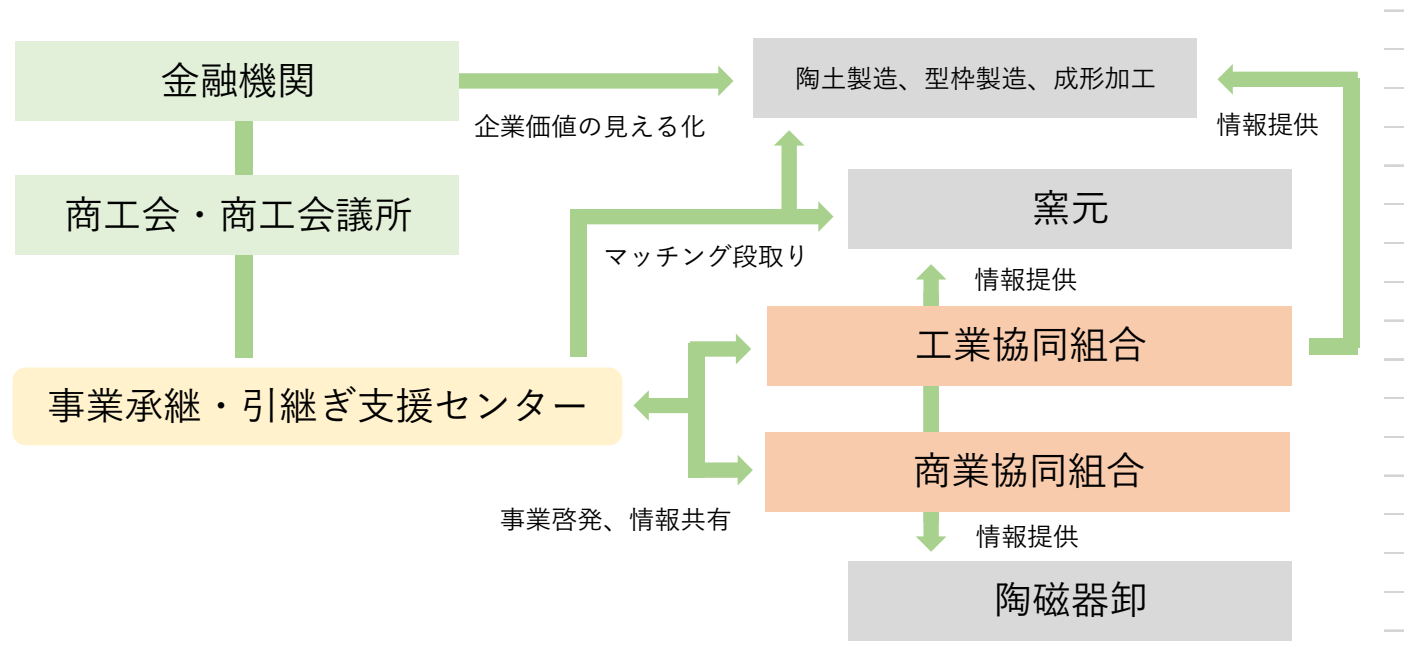
協同組合を通じたサプライチェーン事業承継の啓発、
各工程事業者に対するM&Aへの理解・具体化に向けた企業価値の見える化を促進。

👉 協同組合を通じて「サプライチェーン事業承継」を啓発する

- ・ 協同組合への啓発を通じ、サプライチェーン事業承継を組合員各社に認知させる。

👉 各工程事業者の企業価値の見える化を促進し、M&Aマッチングを段取りする

- ・ 陶土製造、型枠製造、成形加工に対し、連携する金融機関等によりM&Aへの理解・具体化に向け「ローカルベンチマーク」等による企業価値の見える化を促進する。また、事業承継意向や企業価値を踏まえ、M&Aマッチングを段取りする。



③ 離島における産業

③ 離島における産業 ～ サプライチェーン事業承継の現状

離島では重要な生活インフラと位置づけられる産業（業種）の存続を狙いに、「異業種」による承継が行われている。

【M&Aによる事業承継事例】

株式会社奈留島運輸（運輸業）による新鮮館すずらん（スーパー）の買収（2022年）※1

- ・新鮮館すずらんは、奈留島内2社のスーパーの1社として重要な生活インフラの位置づけにあった。同業への譲渡が不調となったなか、食料品供給インフラの維持という視点から取引関係のあった奈留島運輸が事業の承継に名乗りをあげた。

株式会社DEARS（建設業）による一龍宝（飲食店）の買収（2024年）※2

- ・DEARSは千葉県に本社を置く建設事業者であり、五島の経済にも建設事業で関係を構築していた。近年は飲食店等の運営コンサルティング関連事業も手がけていたこともあり、一龍宝の事業譲渡の情報に接し譲受を申し出た。DEARSでは将来的に一龍宝の関東地方への事業展開も視野に入れている。

出所：※1 中小企業庁「取引先承継事例に学ぶ サプライチェーン事業承継事例集」（2024年10月）

※2 長崎新聞 オンライン「島の中料理店が復活！ 長崎・五島の「一龍宝」 建設業社長と旧店主がタッグ」（2024年6月）

<https://www.nagasaki-np.co.jp/kijis/?kijiid=3c355561b6e44cc19885acdf994532bf>

③ 離島における産業 ～ サプライチェーン事業承継に関する現場の声

事業承継の当事者として、支援センターの存在は大きいと認識。

株式会社DEARS

顧客であった飲食店の事業を承継

サプライチェーン事業承継の必要性を説き、事業譲渡を決意させた

- ・ 廃業意向のオーナーに対し、同店の商品はオーナーだけのものではなく、島を活性化させる可能性を持った商品である（県外や海外で店舗展開することで、本店に行ってみようとする観光客などを取り込むことができる）ということを、何度も島に足を運んで訴え続け、事業譲渡を決意させた。

中小零細企業ほど、譲渡金額の調整は難しい

- ・ 事業承継前後の課題は、第一に「人材確保」、第二に「譲渡金額の調整」。金額については、より高く譲渡したいオーナーと、より安く譲受したい企業・個人側との調整は、中小零細企業ほど難しい。その意味では、手数料などのない公的機関である支援センターが仲介役になってくれたのは良かったと考えている。

支援センターがワンストップで対応してくれた

- ・ 代表者は支援センターとの接点がなかったが、譲渡企業のオーナーが事業承継の相談などで支援を受けていたことから、支援センターが中心となって承継手続きを遂行。行政書士、弁護士などその他各種専門的な手続きがスムーズに進められた点で、支援センターの存在は大きいと感じている。

③ 離島における産業 ～ サプライチェーン事業承継に関する現場の声

離島地域の事業承継は、親族内が難しい場合は従業員、取引先の順に承継先を探す流れ。出口対応は広がっているが、課題として引き出すにはマンパワーが不足している。

長崎県商工会連合会

企業・事業体をこまめに訪問し、承継課題を引き出す

親族承継は商工会で、第三者承継は支援センター等につなぎ、対応している

- ・ 事業承継に関する情報をキャッチした後の支援体制は比較的整っている。親族承継であれば商工会で対応可能、第三者承継であれば支援センターもしくは日本政策金融公庫へつなぎ対応する。近時は全国商工会連合会が仲介大手の株式会社バトonzと提携したこともあって、さらに出口対応が広がっている。

事業者が儲かる仕組みを確立することに尽きる

- ・ 離島地域の事業承継は、親族内承継が難しい状況であれば従業員、取引先という順に承継先を探す流れとなっている。事業承継の課題としては、やはり事業者が儲かる仕組みを確立することに尽きる。子息に引き継ぎたいと考えても、利益が出ないビジネスモデルでは子息も承継に後ろ向きとならざるを得ない。

事業承継の課題を引き出すには独自のコミュニケーションスキルが必要である

- ・ 後継者不在企業の掘り起こしの場面で、情報収集方法、人的体制などの面で課題がある。経営者から経営課題を直接引き出すために巡回業務を継続しているが、事業承継の課題を引き出すのは長年培ってきたコミュニケーションスキルに関わる部分のため、外注や単純な人的補充を行えば良いというわけではない。

③ 離島における産業 ～ サプライチェーン事業承継の課題

商圏が限られているゆえに、事業承継に参加するプレイヤーが少ない。
零細企業や個人事業者が当事者になるケースが少なくなく、資金面の不安がぬぐえない。

【サプライチェーン事業承継の現状から浮かび上がる課題】

「結果として」 サプライチェーン（取引先）企業による承継が行われている

- ・ 仕入れコストが高い一方、商圏が限られていることから、域外からの投資が少なく、離島経済圏への参加者（プレイヤー）が限られる。必然的に事業譲受先として名前があがる企業も限られ、事業承継の重要性を認識する取引先企業（異業種企業）による承継が多くなる。

事業価値の適正評価の難しさ、資金面の不安

- ・ 譲渡企業、譲受企業ともに、零細企業や法人化していない個人事業者も少なくない。そのため事業価値を適正に評価することが難しいケース、売買において資金面に不安がぬぐえないケースがあるとされる。事業評価、事業計画の策定、金融機関からの融資、手数料に対する補助金などの資金支援が欠かせない。

③ 離島における産業 ～ サプライチェーン事業承継に向けた支援の方向性

目指すは譲受先の質量両面の強化、
地域生活インフラの承継という側面も踏まえた自治体との連携の強化。



譲受先の確保策のひとつとして個人に対してもアプローチする

- ・ 離島における産業の事業承継では、譲受企業の確保が最大の課題である。企業（組織）が参入に慎重な姿勢である理由がビジネスの成否の観点にあることを踏まえると、ビジネスとは関係なく離島とのつながりを求める方や挑戦意欲のある起業希望者などの個人に対してアプローチすることが、譲受先の確保策のひとつとして考えられる。前者については「移住をはじめとした離島での生活における就労支援」、後者については「創業・起業の機会」として、後継者不在企業の事業承継を訴求することが検討される。



資金支援を充実する

- ・ 事業承継は、譲受先による営業が安定してこそ成功と評価されるものである。異業種や個人事業者による承継が少なくない離島では、成功へのハードルは低くないと考えられ、承継成立後の実務支援、特に資金支援が極めて重要になると考えられる。



自治体と支援センターの連携を強化する

- ・ 離島における産業の事業承継は、地域生活インフラの承継という側面があり、自治体も無関心ではいられないと言える。また、地域おこし協力隊や移住サポートなど自治体が進めてきた各種取組が、事業承継の成果につながる事例も出ている。こうした状況を踏まえ、支援センターには自治体との連携強化が求められる。

③ 離島における産業 ～ サプライチェーン事業承継に向けた支援センターの役割

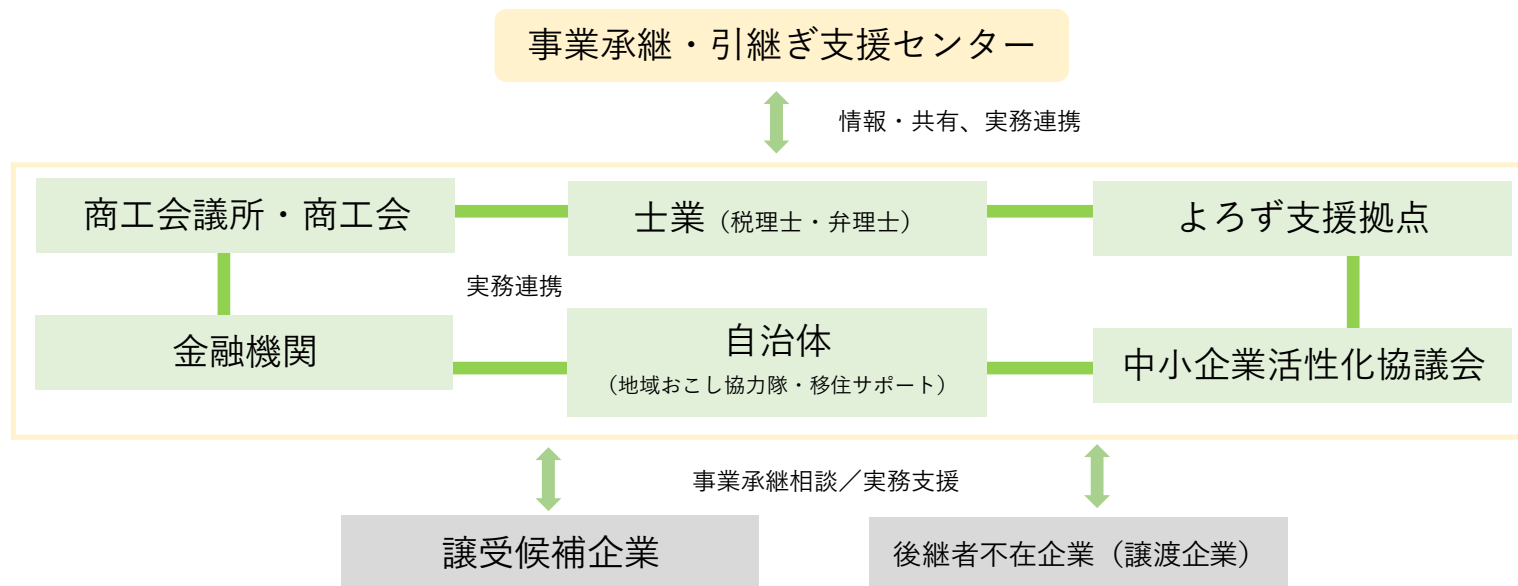
支援センターが地域に関わるすべての機関と連携、
「オール〇〇」による事業承継支援体制を構築する。

商工会議所・商工会、自治体等から後継者不在に関する情報を収集する

- ・事業承継に関する情報を持つ商工会をはじめ、よろず支援拠点や中小企業活性化協議会、金融機関、自治体等、地域に関わるすべての機関と情報交換し、後継者不在の動向や企業の情報を収集し支援対象を選定。

マッチングの段取りとともに、事業承継に必要な実務を関係機関と調整・サポートする

- ・NNDB（Non Name Data Base）の活用や他県支援センターとの情報交換により譲受企業を探索。マッチングの段取りとともに事業承継に必要な実務を関係機関と調整しサポート。

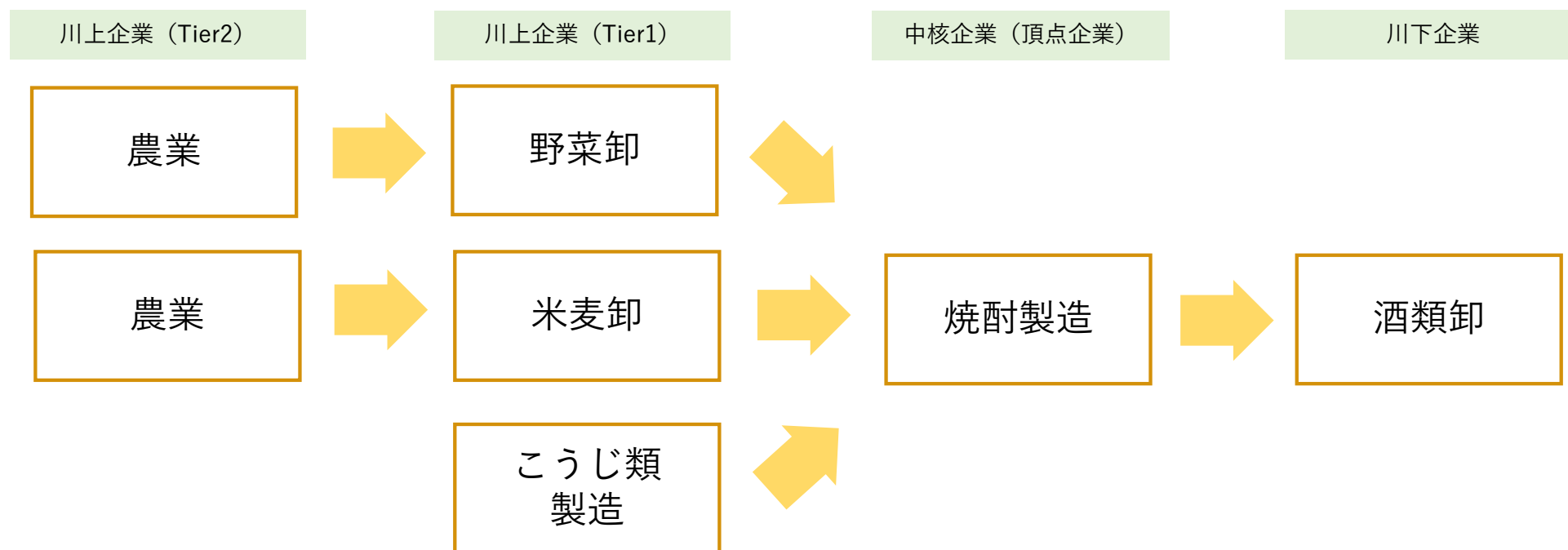


④ 焼酎製造

④ 焼酎製造 ～ サプライチェーンの全体像

原材料である芋、米の生産（農業）、同卸売、種こうじの供給がサプライチェーンの要、サプライチェーンは至ってシンプル。

焼酎製造のサプライチェーン



※：上図はサプライチェーン構成企業のうち製品本体の製造関連事業者のみを図示

④ 焼酎製造 ～ サプライチェーン事業承継に関する現場の声

サプライチェーン寸断の可能性は低いとの認識、
自社内での承継に向けた取組とが奏功しているとみられている。

企業・機関	サプライチェーン事業承継に関する声
I協同組合	・組合員のこの10年間の減少は数社にとどまっている。直接的な要因は判明しないものの、各企業における自助努力に加えて、鹿児島県などの自治体を始め、かごしま産業支援センターなども事業承継に関するセミナーの開催等に熱心であり、適宜情報を得られていることも影響している。
J社	・取引先企業が事業を継続するための支援の取組は実施・検討していない。取引先企業が事業を継続できなくなるというリスクが顕在化していないこと、また支援は専門機関が対応すべきと考えるためである。
K社	・周辺では後継者不在企業を聞いたことがない。取引先は概ね後継者がいるようである。 ・後継者の不在を解消する取組において、課題は従業員が引き継ぎやすい環境作りであると考え。後継者は親族外であるため、将来の候補者が承継したいと思うような組織作りと人材育成が欠かせない。

④ 焼酎製造 ～ サプライチェーン事業承継の現状

事業承継に関する意識は高いとみられるが、
サプライチェーン事業承継は留意されていない。

【サプライチェーン事業承継が留意されていない理由】

自社内承継への意識が高いとみられる

- ・ 鹿児島県、県内市町村、かごしま産業支援センターが事業承継に関する情報を適宜発信しているなかで、多くの事業者が社内人材の育成に注力しており、自社内（親族・従業員）による承継への意識が高いとみられる。

サプライチェーン寸断のリスクが顕在化していない

- ・ 取引先の情報を把握しているなかで、事業を継続できなくなるというサプライチェーン寸断のリスクが顕在化していないため、サプライチェーン事業承継の必要性・意義が感じられていない。

自社の取組への注力がサプライチェーンの維持につながると認識されている

- ・ サプライチェーン維持の要となる原料供給は、県内の多くの製造事業者が加盟する協同組合によりコントロールされ、販売も全国に販路を持つ大手が保証する体制にあることから、製造事業者は製造に集中することができている。裏を返せば、サプライチェーンの構成企業にとっては自社の取組に注力することがサプライチェーンの維持につながると認識されており、他社への支援は想定されていないとみられる。

④ 焼酎製造 ～ サプライチェーン事業承継の課題

サプライチェーン寸断のリスク回避に対し、
サプライチェーン事業承継という手法は現実的ではないと意識されている可能性がある。

【サプライチェーン事業承継の実現に向けた課題】

事業承継がサプライチェーン寸断リスクの解決になるとの考えが浮かびにくい

- ・ サプライチェーン寸断のリスクとして中長期的には原材料の供給途絶※の可能性はあるが、対策は政府による農業政策に解決が求められ、サプライチェーン事業承継＝零細農業事業者の支援という考えは浮かびにくいと思われる。

※：さつまいもは零細規模の生産構造、米（加工米）は価格高騰を背景とする食用米への生産切替が要因

事業継続の取組への第三者の関与は否定的か

- ・ サプライチェーン事業承継は自社の事業継続のための取組であるが、従業員の雇用維持や事業譲渡による資金獲得等、他社の救済（他社への支援）という側面も意識される。業界において自社内承継の意識が高いとみられるなか、事業継続の取組に第三者が関わることは支援を受ける側、支援する側の双方にとって失礼な行為と考えられ、サプライチェーン事業承継の実現を阻む課題となっているかもしれない。

④ 焼酎製造 ～ サプライチェーン事業承継に向けた支援の方向性

事業継続のひとつの選択肢としてサプライチェーン事業承継への理解を促し、発信を強化する

サプライチェーン事業承継が市場維持につながることをアピールする

- ・ 自社単独では事業継続が難しい事業者の支援は、サプライチェーン全体＝市場規模の維持につながり、支援を受けた企業のみならず、支援する企業にとっても利益につながるということを説明、サプライチェーン事業承継の意義をアピールすることが必要と考えられる。

県や市町村、かごしま産業支援センターと連携する

- ・ 鹿児島県や県内市町村、かごしま産業支援センターによる情報発信が、事業者の事業承継についての意識を高めていることは間違いない。事業承継を志向しても自社の取組だけでは廃業を選択せざるを得ない事業者に対し、第三者承継という可能性を認識してもらうために、県や市町村、かごしま産業支援センターと連携しサプライチェーン事業承継を発信していくことが重要である。

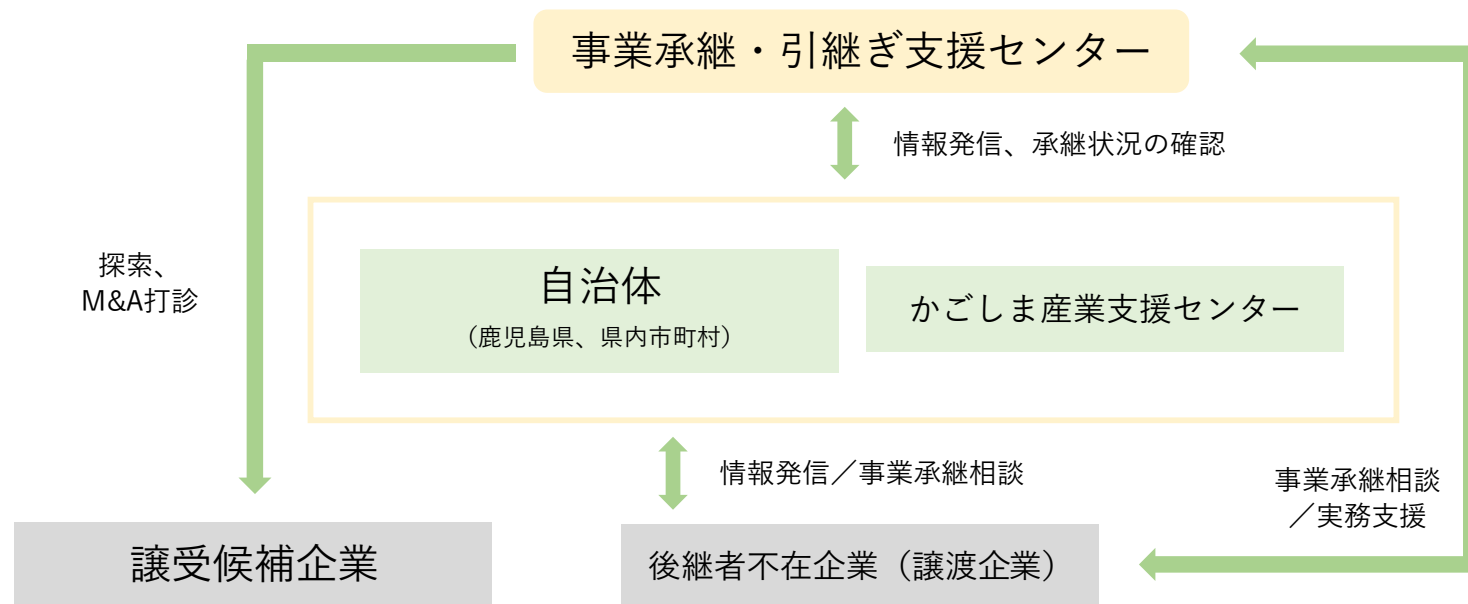
④ 焼酎製造 ～ サプライチェーン事業承継に向けた支援センターの役割

自社内承継が難しい事業者に対し第三者承継を提示、
譲受候補企業の探索とM&A打診を行う。

👉 第三者承継を支援する調整機関となる

- ・ 鹿児島県、県内市町村、かごしま産業支援センターが事業承継に関する相談窓口として機能し、自社内承継が主流となっているなか、自社内承継が難しい事業者を第三者承継により支援する調整機関としての役割が求められる。

具体的な取組としては、県やかごしま産業支援センターを通じて支援センターの情報を発信するとともに、事業者の承継状況に関する情報を確認、第三者承継が必要となる後継者不在企業へのアプローチと譲受候補企業の探索、M&A打診を行う。



成立事例からの検討

成立事例からの検討 ～ 成立事例に共通するポイント

サプライチェーン事業承継は、顔が知れた関係において「無形資産」を重視。
一般的な事業承継は、「有形資産」を重視しマッチング面談から信頼関係を築く。

成立事例に共通するポイント

	サプライチェーン事業承継	一般的な事業承継 (小規模・中小企業のM&A)
譲受企業が 事業承継する理由	失われる資産（技術・文化）の存続、活用	新分野への進出、既存事業の市場規模拡大
譲渡企業の 重視される価値	<u>無形資産</u> ：技術力やブランド（信頼）	<u>有形資産</u> ：多角化や相乗効果が期待できる事業・製品
譲受・譲渡企業の関係	<u>顔が知れた＝信頼できる関係</u> もともとの業務上の取引を踏まえ事業承継に向き合うため、譲受企業にとり財務状況をはじめ承継における不安を裏表なく確認できる。	<u>マッチング面談から信頼を確認する関係</u> 会社の成長の方向性や社会的責任など、社長の経営についての理念・考えに共鳴するか否かが、譲渡企業にとって信頼の判断軸となる。
上記を代表する 成立事例	・佐藤繊維株式会社（紡績・ニット製造）によるカツミ産業株式会社（レース製造）の買収 ※1 ・株式会社フクタカ（自動車部品製造）による株式会社シグマ（金型製造）の買収 ※1	・八戸東和薬品株式会社（医薬品卸）による株式会社きちみ製麺（めん類製造）の買収 ※2 ・丸井織物株式会社（合繊織物製造）による株式会社カプセルボックス（袋類企画製造）の買収 ※3

出所：中小企業庁「取引先承継事例に学ぶ サプライチェーン事業承継事例集」および株式会社日本M&Aセンター「M&A事例」（<https://www.nihon-ma.co.jp/case/interview/>）等より

株式会社帝国データバンクが整理

上記を代表する成立事例の出所は以下のとおり

※1 中小企業庁「取引先承継事例に学ぶ サプライチェーン事業承継事例集」（2024年10月）

※2 八戸東和薬品株式会社 ホームページ <https://www.hachinohe-towa.com> 株式会社きちみ製麺 ホームページ <https://www.tsurigane.com/pages/about>

※3 丸井織物株式会社ニュースリリース <https://www.marui.co.jp/7322>

サプライチェーン事業承継の意義、
意義の理解に向けた承継される資産の価値を訴求する。

承継は失われる資産の存続という社会的な意義があることを説明する

- ・ 一般的な事業承継とサプライチェーン事業承継の最大の違いは、事業の承継により得られる資産の質にある。一般的な事業承継で得られる資産は、事業拡大につながることで期待できる具体的な内容であるのに対し、サプライチェーン事業承継で得られる資産は、取得が必ずしも事業拡大につながるとは保証されず、プラスになるにしても成果として結実するには相応の時間が必要と考えられるものである。
- ・ 上記を踏まえると、サプライチェーン事業承継を成立させるには、承継は失われる資産の存続という社会的な意義があることを、譲渡・譲受企業に理解してもらう必要がある。さらに、譲受企業に対しては、承継による具体的な利益はすぐには獲得できないことも、あわせて認識してもらう必要があると考えられる。

譲渡企業の価値＝無形資産の価値を適切に評価する

- ・ サプライチェーン事業承継の意義を理解してもらうためには、承継により存続される資産の価値が認識されることが重要である。そのためには、譲渡企業の価値＝技術やブランド等の無形資産の価値が適切に評価されることが必要である。

“相思相愛”な事業者に打診する

- ・ 互いを良く知る事業者間であると、承継合意の可能性は一気に高まる。単なる取引先ではなく、「顔が知れた」個人的な親交も認められる“相思相愛”な事業者への打診が期待される。

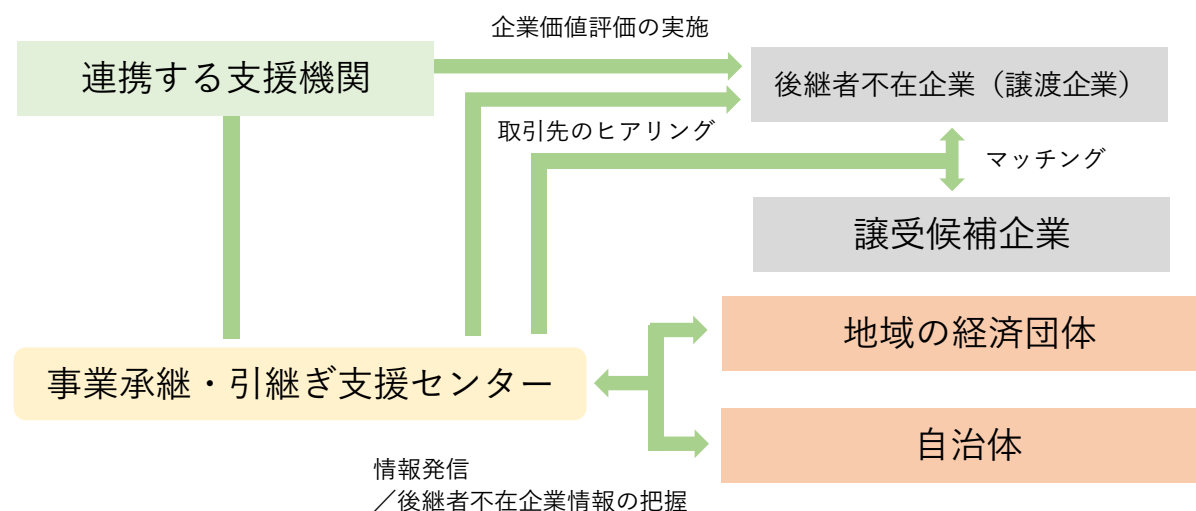
地域の経済団体や自治体との連携は欠かせない。
後継者不在企業に対しては2つのアクションが求められる。

サプライチェーンの状況を把握し、事業承継の意義を発信する

- ・ サプライチェーンは地域の経済とつながりがあるため、サプライチェーンの状況（後継者不在企業の存在等）の把握に向け地域の経済団体や自治体との連携は欠かせない。そのうえで、これら団体を通してサプライチェーン事業承継の意義を発信し、関係者の理解を獲得していくことが求められる。

後継者不在企業の取引先の把握、無形資産の価値評価を促進する

- ・ 後継者不在企業に対し、2つのアクションが求められる。ひとつは、相思相愛の譲受企業発掘に向け、取引先をヒアリングすることである。もうひとつは、後継者不在問題の解決手法としてのサプライチェーン事業承継を認識してもらい、その実現に向け自社の無形資産の価値評価を促すことである。



3. 事業実施結果

(3) 実証事業による検証

① 醤油製造

① 醤油製造 ～ 実証事業の実施概要

実施日時	2025年2月5日（水）9：00～11：00
実施場所	福岡県事業承継・引継ぎ支援センター 会議室
参加者	13名（支援センタースタッフ）
実施内容	資料に基づき以下を説明のうえ、論点について意見交換・確認 1. 醤油製造におけるサプライチェーン事業承継の現状と課題、支援の方向性について 2. ローカルベンチマーク等による企業の魅力の探り方について 【論点】 1. 醤油製造における現場の声や現状・課題の整理、支援の方向性、支援センターの役割についての認識や実現可能性・想定される課題など 2. 知的資産についての理解や対話方法、ローカルベンチマークを活用した支援方法について、実例を参考としての現場での活用において想定される利点や課題



① 醤油製造 ～ 論点についての意見

支援センターの役割：協同組合を通じて「サプライチェーン事業承継」の認知拡大を図る

- ・ 協同組合への啓発を通じ、サプライチェーン事業承継を組合員各社に認知させる。

 協同組合を通じた認知拡大について、非常に重要であると認識する。

- ⇒ そのうえで、支援センターが単独でアプローチするのか、九州経済産業局と一緒にあって接触を図っていくのか、検討する必要がある。

支援センターの役割：商工会議所や金融機関との連携により「知的資産の見える化」を推進する

- ・ 商工会議所や金融機関と連携し、「ローカルベンチマーク」等を活用して組合員各社の「知的資産の見える化」を推進、企業価値の向上を図り事業承継の機運を醸成する。

 組合員により考え方が異なるため、定性的な課題の確認には慎重さが必要と考える。

- ⇒ 支援センターが直接協同組合から聴取することは難しいのではないかと考える。そのうえで、協同組合が中央会と連携しているのであれば、中央会との連携によりアプローチをすることが有効と考える。

 ローカルベンチマーク（財務分析シート）の活用においては、導き出される結果が極端となる可能性があることを認識しなければならない。

- ⇒ 中小企業の場合、信頼できる内容を持った決算書（BS、PL）を確認できるとは限らず、財務に関するローカルベンチマークの分析結果が著しく良い／悪い結果になることが避けられない。非財務面（定性面）との関連付けにおいて、評価のズレが生じる可能性を認識する必要がある。

② 陶磁器製造

② 陶磁器製造 ～ 実証事業の実施概要

実施日時	2025年2月5日（水）14：00～16：00
実施場所	佐賀県事業承継・引継ぎ支援センター 会議室
参加者	3名（支援センタースタッフ）
実施内容	資料に基づき以下を説明のうえ、論点について意見交換・確認 1. 醤油製造におけるサプライチェーン事業承継の現状と課題、支援の方向性について 2. ローカルベンチマーク等による企業の魅力の探り方について 【論点】 1. 陶磁器製造における現場の声や現状・課題の整理、支援の方向性、支援センターの役割についての認識や実現可能性・想定される課題など 2. 知的資産についての理解や対話方法、ローカルベンチマークを活用した支援方法について、実例を参考としての現場での活用において想定される利点や課題



② 陶磁器製造 ～ 論点についての意見

現場の声：業界内では生地屋の存続が危機的な状況にある

- ・ 分業化により大小さまざまななかたちで生地屋が分散したうえ、その多くが家族経営的な小規模経営体であったことも影響し、この10数年で多くの企業が廃業している。



もともと垂直統合で1社では抱えきれなくなり分業になった。
そうしたなかで、M&Aを使用して支援できないかと検討している。

- ⇒ 相談に来る企業のうち従業員承継は全体の1割。同業者の承継が多い。陶磁器製造では他業種が承継することは難しいのではないか。

支援の方向性：技術の継承・維持として事業承継の重要性を説く

- ・ 事業承継は技術の継承・維持により消費者ニーズに応える製品を生み出し、業界の規模拡大・魅力向上に帰結する。技術の継承・維持として事業承継の重要性を説くことは有益であり、事業承継のひとつの手法としてサプライチェーン事業承継を啓発することが重要である。



子供が事業を引き継ぐにあたり、どのような企業の磨き上げが必要かとの相談が来る。

- ⇒ 企業の磨き上げには、自社の武器を高めるために伴走してくれる支援者が必要である。



早めに引き継ぐことが、企業の磨き上げにつながる。

- ⇒ 変化する事業環境において、新しい取組を行っていくことが事業継続にとって重要である。だが、後継者がいない高齢の経営者は資金調達が容易ではなく、新しい取組をしようにも難しい。早めに引き継ぐことで新しい取組に対応でき、企業の磨き上げにつながる。

② 陶磁器製造 ～ 論点についての意見

支援センターの役割：協同組合を通じて「サプライチェーン事業承継」を啓発する

- ・ 協同組合への啓発を通じ、サプライチェーン事業承継を組合員各社に認知させる。

 相談の機会を作ることが大事、相談する仕組みをどのように作るかが課題である。

- ⇒ 協同組合との連携が良いのではないかと考えている。ただし、後継者不在という情報が出回ることを恐れている組合員はいる。そうした組合員を相談に結びつけるには、アンケート調査が有効ではないか。

支援センターの役割：各工程事業者の企業価値の見える化を促進し、M&Aマッチングを段取りする

- ・ 陶土製造、型枠製造、成形加工に対し、連携する金融機関等によりM&Aへの理解・具体化に向け「ローカルベンチマーク」等による企業価値の見える化を促進する。また、事業承継意向や企業価値を踏まえ、M&Aマッチングを段取りする。

 親族承継、M&Aとも、事業者が知的資産の洗い出しまでたどり着いていない。事業承継の認識を改めていくことが重要である。

- ⇒ 経営改善においてはよろず支援拠点が重要な役割をもっている。よろず支援拠点、中小企業活性化協議会と連携して取り組んでいくことが良いと考えている。

3. 事業実施結果

(4) 今後の取り組むべき方向性

九州地域でのサプライチェーン事業承継にかかる支援の活性化に向けて、支援センターは以下の取組を進めていくことが必要である。

全般的な方向性



サプライチェーン事業承継の意義を訴求する

- ・九州地域の特徴的な産業では、事業環境の先行きや家族経営的な経営体制を背景に、事業承継は基本的に自社で対応すべき課題であり、自社内承継が難しい場合は廃業もやむなしと意識されている。サプライチェーン事業承継＝第三者承継に係る支援の活性化に向けては、この意識の改革が最も重要なポイントと言える。
- ・意識の改革に向けては、サプライチェーン事業承継が「失われる資産（技術・伝統）の存続」という社会的な意義を持つものであり、また、サプライチェーン全体＝市場規模の維持により譲受・譲渡の双方の企業にとっても利益につながる、ということを訴求することが効果的と考えられる。
- ・そのうえで、事業承継という取組は、事業環境や経営者の健康状態など様々な要因の変化を受けて方向性が定まる事案であることを鑑みると、意識改革に向けたアピールはいつ訪れるか予測できない経営者の意識の変化のタイミングに響くよう、継続的に粘り強く実施することが重要である。また、経営者はもとより、経営者の意識の変化に気づくことができるよう、経営者のまわりの人にも理解してもらうことが求められる。



サプライチェーン事業承継の相談窓口としての認知をあげ、後継者不在に関する情報を把握する

- ・後継者不在の状況・企業の情報は、各事業者の属する産業団体・組合や地域の経済団体に止まってしまっている。支援センターにまで情報があがるよう、事業承継の選択肢としてサプライチェーン事業承継があり支援センターが相談窓口であることを、産業団体・組合や地域の経済団体に訴求することも必要である。



地域の経済団体、自治体との連携を一層強める

- ・ サプライチェーンの浮沈は地域経済に影響を与え、特に離島では地域生活インフラの存亡に関わるため、地域の経済団体や自治体による情報把握が進んでいる。従って、サプライチェーン事業承継の支援活性化に向けては、地域の経済団体や自治体との連携を強め、情報を把握することが求められる。



当事者＝事業者の立場での情報収集を行う

- ・ 上述した第三者からの情報把握の手法とともに、当事者＝事業者の立場からの情報収集も欠かせない。経営者はどのような機関から情報を入手し、また相談しているのか、事業者に対するマーケティング的な取組が必要と考える。その手法として、事業者に目が届いている産業団体・組合の事務局へのアプローチ、各事業者を対象とするアンケート調査の実施、といった取組が考えられる。



企業価値の見える化を促進する

- ・ サプライチェーン事業承継の意義を理解してもらうために、承継される企業の価値を広く認識してもらう必要がある。そのためには、サプライチェーン事業承継において重視される無形資産を中心に「企業価値の見える化」を促していくことが重要である。企業価値の見える化の方法としては、ローカルベンチマーク（以下、「ロカベン」という。）の活用が考えられる。

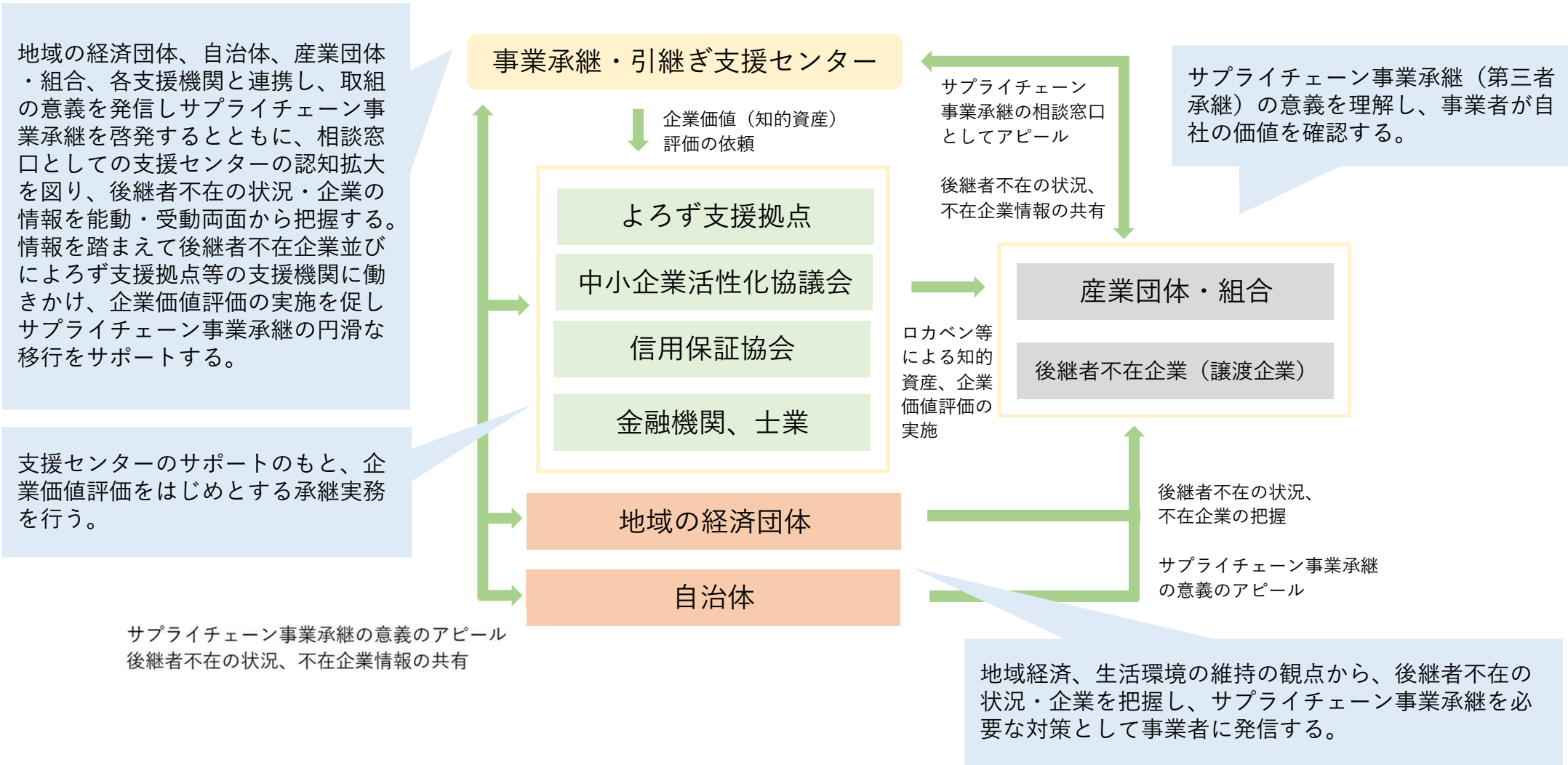


地域のすべての支援機関が参加する支援体制の調整・サポート役を担う

- ・ サプライチェーン事業承継＝第三者承継事案への対応促進に向け、親族内承継における事業承継診断と同様に企業価値評価の充実が求められ、企業価値の見える化や事業のブラッシュアップのためのロカベンの活用に向けたよろず支援拠点や中小企業活性化協議会等との連携をはじめ、地域のすべての支援機関との関係強化が進むと見込まれる。こうした実務連携を通じて、地域のすべての支援機関が参加する支援体制が構築され、支援センターが全体の調整・サポート役を担っていくことが期待される。

今後の取り組むべき方向性

サプライチェーン事業承継の意義の理解のもと関係する各主体が能動的に連携、実務遂行に向け支援センターが全体の調整・サポートを担っていく。



醤油製造に関し注力すべき独自の取組

受容可能な第三者承継の条件を検討・整備する

- ・業界として第三者承継に慎重な考えにあることを踏まえ、サプライチェーン事業承継の意義の訴求とあわせて受容可能な第三者承継の条件を、業界団体・組合と共同して検討・整備していく必要がある。

陶磁器製造に関し注力すべき独自の取組

専用設備の維持・更新、活用スキルの継承に向け、同業者M&Aへの取組を行う

- ・窯元による他工程の内製化の動きがみられるなか、その動きを進めるうえで専門・職人的な技術を支える専用設備の維持・更新、活用スキルの継承がポイントとなる。それを踏まえると、設備投資負担の低減と活用スキルの継承を目的に、同業者M&Aへの取組が重要と考えられる。

離島における産業に関し注力すべき独自の取組

自治体との連携により、譲受先としての個人事業者を発掘する

- ・譲受先の獲得が最大の課題であり、企業（組織）の参入が難しいと考えられるなか、個人へのアプローチ強化が重要となる。自治体と連携し離島での生活への関心を高め、事業者発掘につなげることが期待される。

焼酎製造に関し注力すべき独自の取組

事業承継の選択肢としてのサプライチェーン事業承継の認識を高める

- ・自社内承継の取組が難しい事業者には事業継続の意欲を持ってもらうために、事業承継の選択肢のひとつとしてサプライチェーン事業承継があることを強く認識してもらうことが最も重要である。

