

**令和6年度近畿地域における地域が主体となった
サプライチェーン事業承継支援の在り方に関する調査事業**

調査報告書（全体版）

**令和7年3月
近畿経済産業局 産業部 中小企業課**

目次

1. 本調査の概要
2. 和歌山・高野口パイル産地における調査結果のまとめ
3. 奈良・靴下産地における調査結果のまとめ
4. 東大阪産業集積における調査結果のまとめ
5. 地域が主体となったSC事業承継の可能性

1. 本調査の概要

1. 本調査の概要

(1) 背景・目的

■ 背景

- 中小企業の経営者に占める70歳以上の割合は過去最高となり、経営者の高齢化が一段と進んでいる中で、休廃業・解散の更なる増加が見込まれる
- このため、我が国の中小企業の経営資源散逸の防止の観点から、事業承継に対する支援をさらに強化していく必要がある
- また、一定の産業・企業が立地しサプライチェーン（以下「SC」という）を形成している産地や産業集積地では、事業承継を諦め、廃業せざるをえないと考える一部企業の廃業・撤退により、企業の競争力や地域としての特性・強みを毀損することに繋がりがねない
- 事業承継が現実的な問題になる前から、売上増やブランド化等企業価値を高め、事業承継が選択肢となる“気づき”を与えることが、SCを維持する上で重要



■ 目的

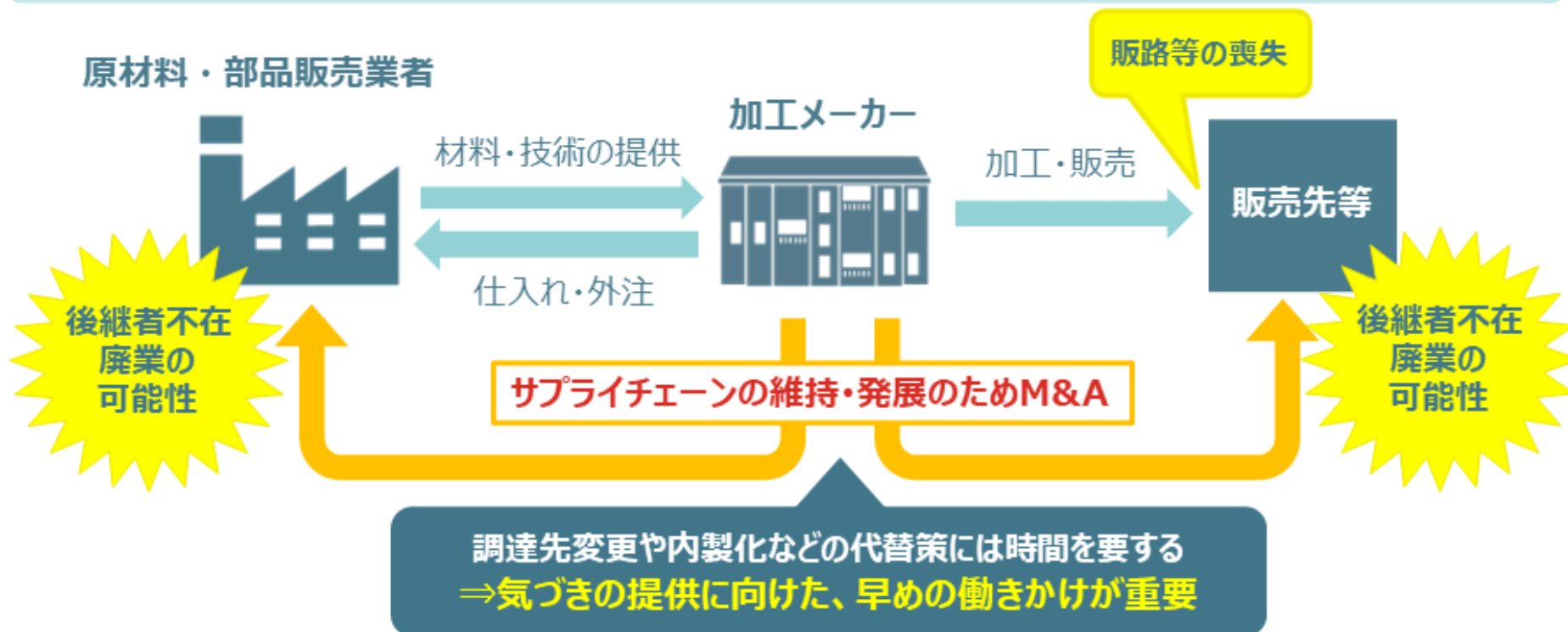
主に、地域のSC・産業集積にとって重要だが事業承継（継続）を諦めかけている、または考える時期を迎えているのに考えていない企業の「意識変化」と「行動変容」を促すことを目的に、自治体、業界団体、商工団体、地域産業支援機関、地域金融機関等の“地域”が中心となって、地域のSC事業承継支援の在り方（支援方策や支援体制の構築）について検討する

1. 本調査の概要

(2) SC事業承継とは

SC事業承継とは、取引先や販売先が後継者不在等で廃業してしまうことを防ぐため、自社でその取引先の事業を承継、もしくは事業承継に向けた働きかけ（支援機関の紹介等）を行い、SCの維持・発展を実現すること

サプライチェーン事業承継のイメージ（製造業）



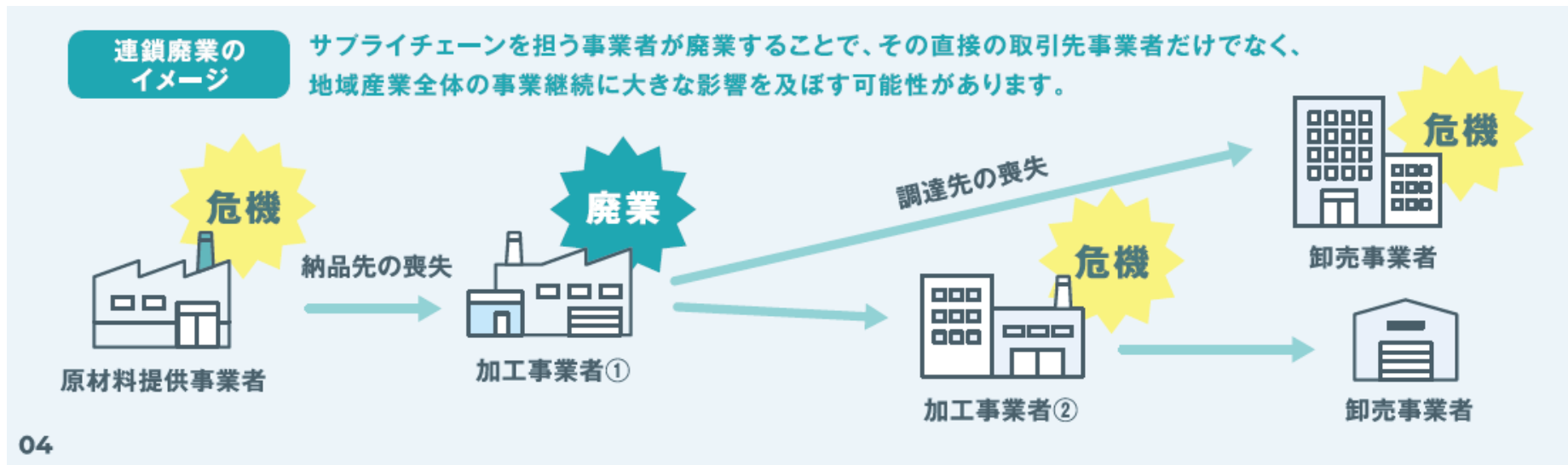
1. 本調査の概要

(2) SC事業承継とは

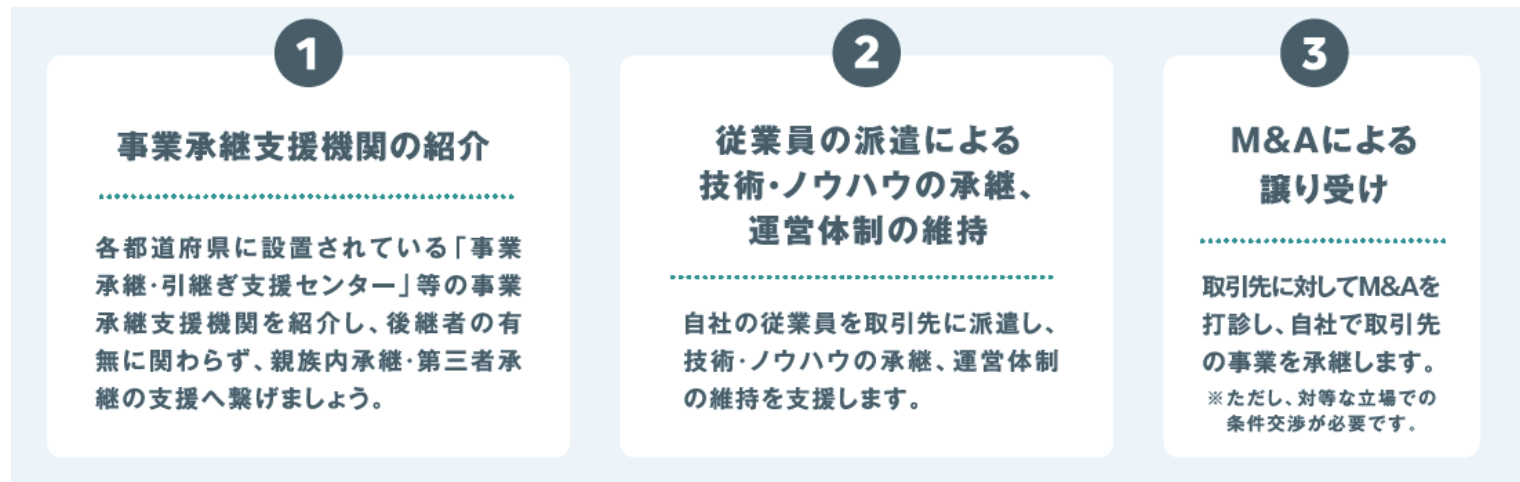
■ SC棄損による連鎖的廃業のリスク

(出所：中小企業庁「サプライチェーン事業承継事例集」

https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/supply-chain_jirei.pdf)



■ 取引先支援例



1. 本調査の概要

(2) SC事業承継とは

■ SC事業承継のメリット

(出所 : 中小企業庁「サプライチェーン事業承継事例集」

https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/supply-chain_jirei.pdf)

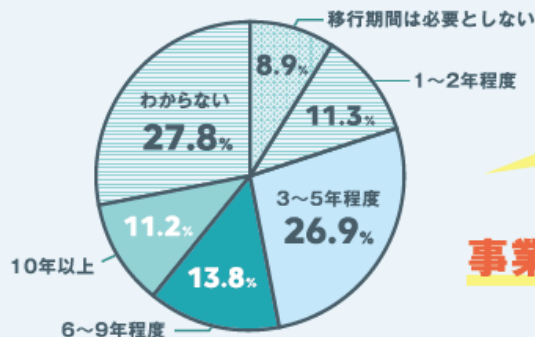
- ① 取引先の廃業を防ぎ、雇用とサプライチェーンを守る事ができる
- ② 既存事業とのシナジー効果により、売上の拡大が見込まれる
- ③ 業務の内製化によって、事業範囲が拡大し、サプライチェーンを強固にできる
- ④ 専門人材・設備リソースの取得・共有が可能
- ⑤ 既存の取引先との信頼関係を維持できる
- ⑥ もともと互いをよく知っているため、円滑な事業承継に繋がりがやすい

■ 事業承継に向けた早期の準備が必要

- STEP 1 自社を取り巻く取引先の把握・整理
- STEP 2 取引先と対話し、事業承継の準備状況を整理
- STEP 3 各取引先に対する具体的な事業承継支援の検討

参 考

事業承継する際に
後継者への移行に
かかる期間



後継者が決まってから事業承継が完了するまで、
3年以上を要する割合が半数を超え、
10年以上を要する割合も少なくないです。

事業承継に向けた早期の準備が必要です！

【出典】(株)帝国データバンク「事業承継に関する企業の意識調査」(2021年8月)

1. 本調査の概要

(3) 本調査におけるSC事業承継の類型

「和歌山・高野口パイル産地」
「奈良・靴下産地」

【類型①】
産地型 事業承継

本事業における事業承継の3類型

「東大阪産業集積」

【類型②】
産業集積型 事業承継

【類型③】
企業城下町型 事業承継

➤ 今年度調査では、類型①・②にフォーカスした調査を実施

1. 本調査の概要

(3) 本調査におけるSC事業承継の類型

【類型①】産地型 事業承継

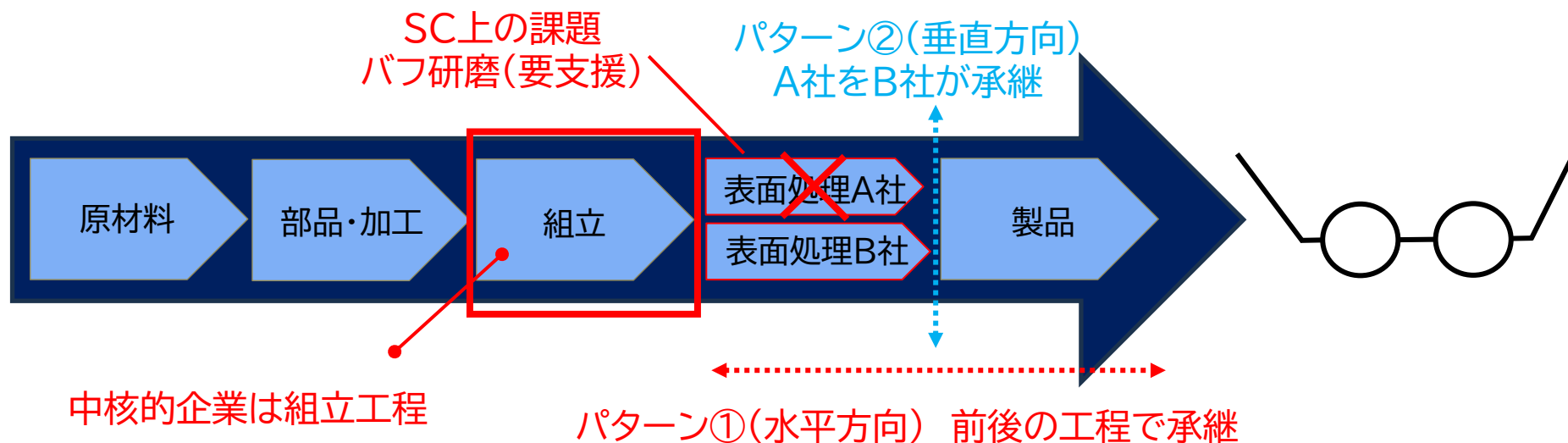
【製品・SC状況】

- 原則的に特定の製品を産地内で生産している状況
- 特定の製品のSCは、ほぼ産地内で形成されている

【事業承継の方向性】

- SC上の前後工程での承継（＝下図の赤字箇所／水平方向）
- 同一工程（例：表面処理）での事業承継（＝下図の青字部分／垂直方向）

[例：鯖江眼鏡産地の場合]



1. 本調査の概要

(3) 本調査におけるSC事業承継の類型

【類型②】産業集積型 事業承継

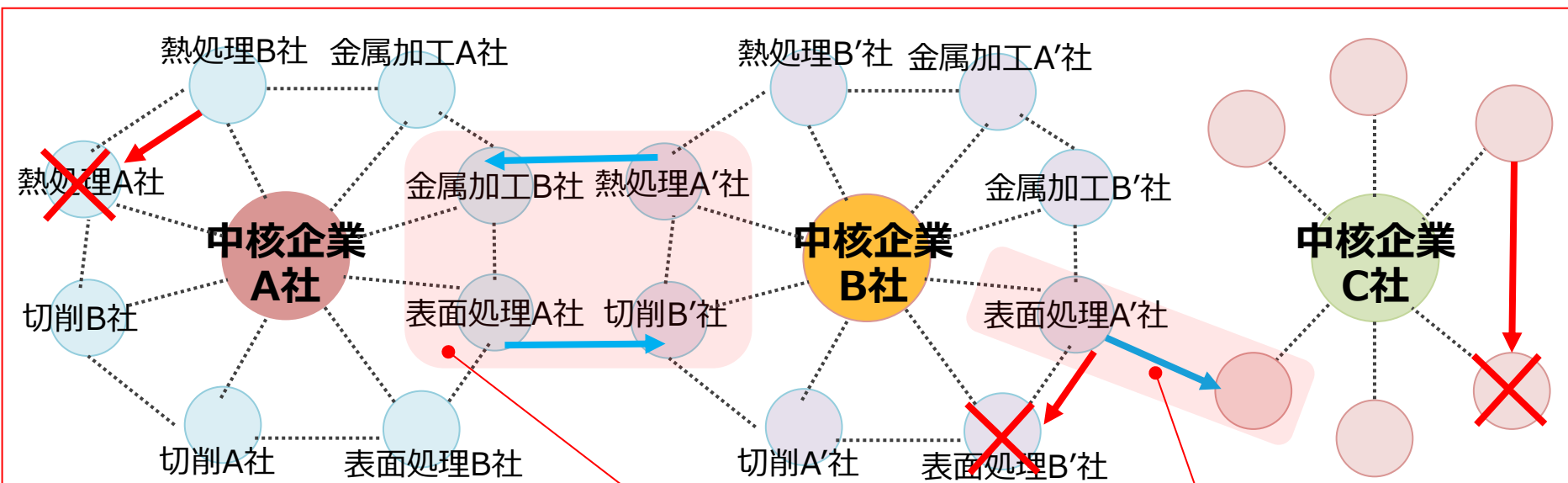
【製品・SC状況】

- 中核企業（Tier上位）を中心に、周辺に各分野の協力工場が存在
- 有機的な分業システムを形成、各企業が専門分野に特化＋独自の技術を向上

【事業承継の方向性】

- 中核企業A～C社、それぞれのネットワーク内での事業承継（下図の赤字矢印）
- 産業集積型の場合、A社・B社・C社のネットワークを超えた全市的ネットワーキングにより、既存の協力関係を越えた幅広い事業承継の可能性（下図の青字矢印）

[例：東大阪ものづくり集積のイメージ] ※大小、様々なネットワークが形成



例：オープンファクトリーでのネットワーク

XXXでのネットワーク

1. 本調査の概要

(4) 調査内容・フロー

① アンケート調査

アンケート⇒ヒアリング⇒検討会の順に実施

(高野口パイル)	調査地域	和歌山・高野口パイル産地に関わる企業及び個人事業主（生地生産及び加工事業者等）
	実施期間	令和6年10月21日～11月11日
	回収数	36件（有効配布数97件）／37.1%
	有効回収率	
(奈良靴下)	調査地域	奈良・奈良靴下産地に関わる企業及び個人事業主（編立製造・縫製・加工事業者等）
	実施期間	令和6年11月1日～12月17日
	回収数	44件（有効配布数129件）／34.1%
	有効回収率	
(東大阪ものづくり)	調査地域	大阪府東大阪市内事業者（金属製品、プラスチック製品製造業）
	実施期間	令和6年11月1日～12月2日
	回収数	84件（有効配布数223件）／37.7%
	有効回収率	

② ヒアリング調査

対象者	①対象地域の自治体、業界団体、支援機関（★3地域：計10件程度） ②地域金融機関 ★各地域：2件程度 ③アンケート調査回答企業 ★各地域：5件程度
実施期間	令和6年9月～12月

③ SC検討会の開催（各地域2回）

- 地域SC・産業集積を維持する方策や支援体制の構築など、支援の在り方の検討
- 構成：座長（学識経験者）、各地域の行政機関、産地組合、商工団体、金融機関、国の事業承継支援機関等

2. 和歌山・高野口パイル産地における調査結果のまとめ

2. 和歌山・高野口パイル産地における調査結果のまとめ

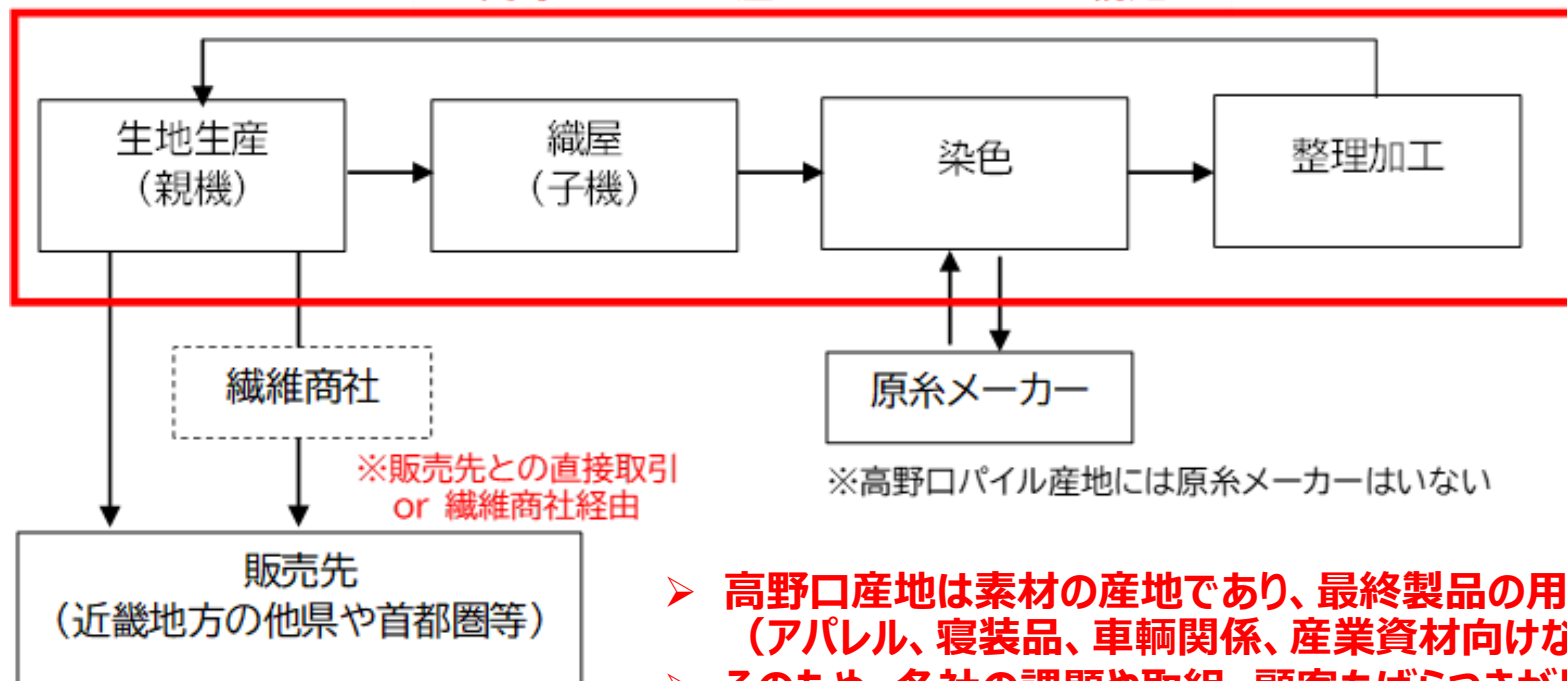
(1) 和歌山・高野口パイル産地のSC構造

親機—子機による産地内分業体制が構築

- 高野口パイル産地のSC構造について、ヒアリング等の結果をもとに整理すると以下ようになる（※製品やサービスによってはさらに複雑な構造が予想されるが、最もオーソドックスと思われる構造を模式化したもの）
- 生地生産（親機）の中には、産地内大手企業を中心に「場内一貫生産（生地生産～整理加工までをすべて内製化）」するケースもみられる
- 加えて、生地に風合いを施す「整理加工」については、産地外（例：京都や大阪）に一部を出しているケースもみられる

[SC 構造の整理]

高野口パイル生産のサプライチェーン構造



- 高野口産地は素材の産地であり、最終製品の用途は多様（アパレル、寝装品、車輛関係、産業資材向けなど）
- そのため、各社の課題や取組、顧客もばらつきが見られる

2. 和歌山・高野口パイル産地における調査結果のまとめ

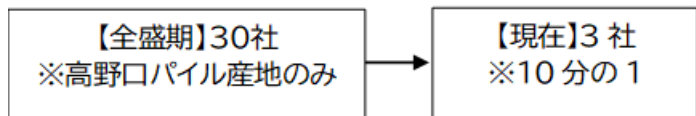
(2) 生じているSC上の脆弱性

SC上の脆弱性

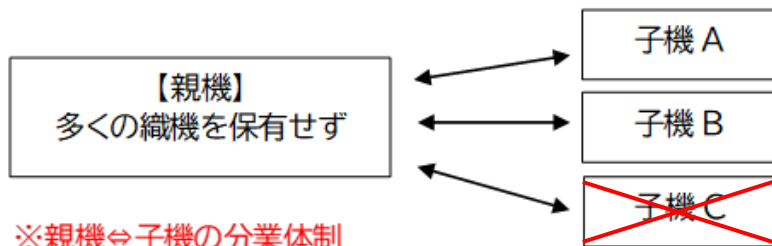
- **SC上の脆弱性は大きく2つ**

- ① 染色工程（染屋）の減少
- ② 外注先の織屋（子機）の減少

[染色工程の現状]



[外注先の織屋(子機)の減少]



※親機⇄子機の分業体制

※一部は内製化の動きあり

- **SC上のその他リスクとして、以下2つが存在**

- ① 織機の老朽化と保守部品の枯渇

- 織機の老朽化と国内メーカーの撤退、海外メーカーも一部に限られており、保守・メンテナンス部品が枯渇
- 金属部品は、かつては高野口周辺の鉄工所や鍛冶屋に部品製造を依頼していたが、今はそうした事業者が減少

※かつては、「機料店」という織機の部品を専門に取り扱う企業があり、同社を中心に他社の機械の情報（廃業情報など）を得ていることも多かった

- ② 関連技能を持つ個人事業主等の廃業

- 機械部品だけでなく、電気や配線関連の修理についても、かつては個人事業主（地域の電気屋・電気工事関係）もいたが、現在は大きく減少

2. 和歌山・高野口パイル産地における調査結果のまとめ

(3) 和歌山・高野口パイル産地における事業承継の現状と課題

① 企業における事業承継の現状と課題

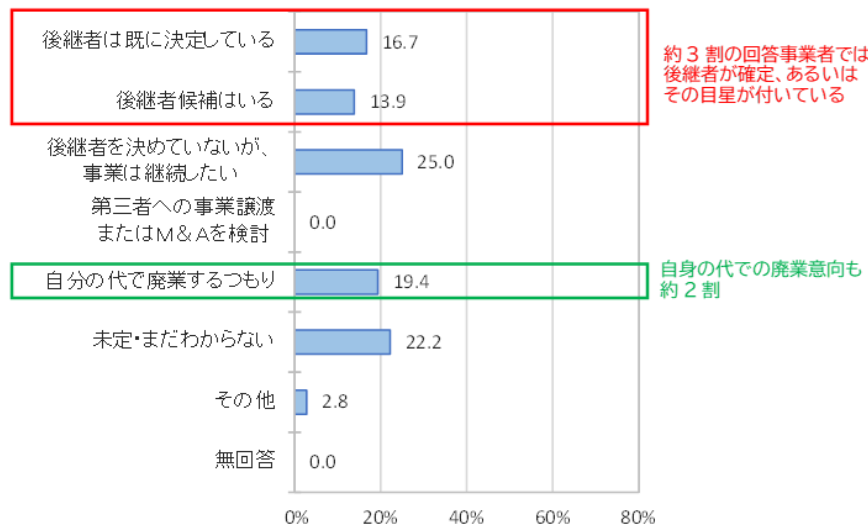
多くの事業者で「後継者が決まっていない」「対策がなされていない」状況

- 事業承継の現状では、「後継者を決めていないが、事業は継続したい」が25.0%と最も多く、次いで「未定・まだわからない」が22.2%となっている。「後継者は既に決定している」(16.7%)と「後継者候補はいる」(13.9%)を合わせると、約3割の回答事業者では後継者やその目星は付いていることがうかがえる。親族内承継であることが多い
- 一方、「自分の代で廃業するつもり」(19.4%)も全体の中で3番目に高くなっている

[アンケート調査結果]

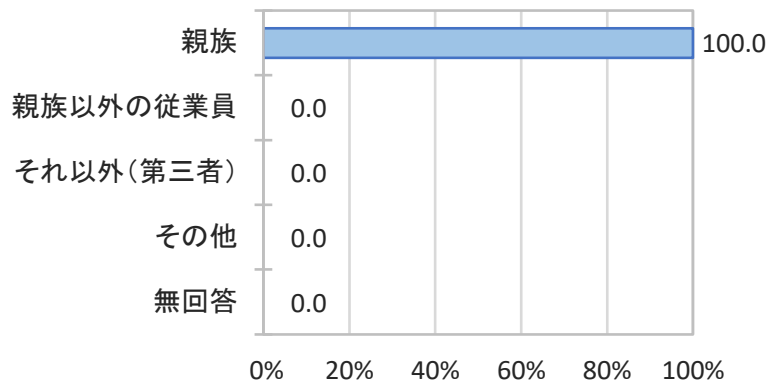
事業承継の現状

(n=36)



後継者属性

(n=11)



2. 和歌山・高野口パイル産地における調査結果のまとめ

(3) 和歌山・高野口パイル産地における事業承継の現状と課題

● 売上高が「堅調」な企業や事業拡大意向の強い企業ほど、後継者が既に決定、又はその候補がいるという相関関係が大きいことが判明

■売上高×事業承継の現状 ※スペース都合で売上クロスのみ掲載

上段:度数 下段:%		Q13 事業承継の現状								
		合計	後継者は既に決定している	後継者候補はいる	後継者を決めているが、事業は継続したい	第三者への事業譲渡またはM&Aを検討	自分の代で廃業するつもり	未定・まだわからない	その他	無回答
Q9 売上高	増加した	4 100.0%	2 50.0%	- 0.0%	1 25.0%	- 0.0%	1 25.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%
	横ばい	11 100.0%	3 27.3%	2 18.2%	3 27.3%	- 0.0%	- 0.0%	3 27.3%	- 0.0%	- 0.0%
	減少した	21 100.0%	1 4.8%	3 14.3%	5 23.8%	- 0.0%	6 28.6%	5 23.8%	1 4.8%	- 0.0%
	無回答	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%

■今後の事業展望×事業承継の現状

上段:度数 下段:%		Q13 事業承継の現状								
		合計	後継者は既に決定している	後継者候補はいる	後継者を決めているが、事業は継続したい	第三者への事業譲渡またはM&Aを検討	自分の代で廃業するつもり	未定・まだわからない	その他	無回答
Q12 今後の事業展望	既存事業の維持	14 100.0%	2 14.3%	2 14.3%	3 21.4%	- 0.0%	2 14.3%	4 28.6%	1 7.1%	- 0.0%
	既存事業の拡大	6 100.0%	2 33.3%	1 16.7%	2 33.3%	- 0.0%	- 0.0%	1 16.7%	- 0.0%	- 0.0%
	既存事業の縮小・一部事業の撤退	4 100.0%	- 0.0%	- 0.0%	1 25.0%	- 0.0%	3 75.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%
	既存事業を維持しつつ、新たな柱となる新事業に着手	10 100.0%	2 20.0%	2 20.0%	3 30.0%	- 0.0%	- 0.0%	3 30.0%	- 0.0%	- 0.0%
	既存事業を中止し、別事業への転換	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%
	その他	2 100.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	2 100.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%
	無回答	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%

【ヒアリングでの声】事業承継に必要な条件等

- 事業承継に必要な条件等として、以下の3つが指摘されている
- ①売上・利益の確保
※食えることが大前提
- ②会社経営に必要な人材の確保
※人手不足は深刻で技能者のみならず、事務員も不足
- ③産地全体の活力向上
※飲食等の関連産業の活性化を含めて、地域に残る魅力が必要

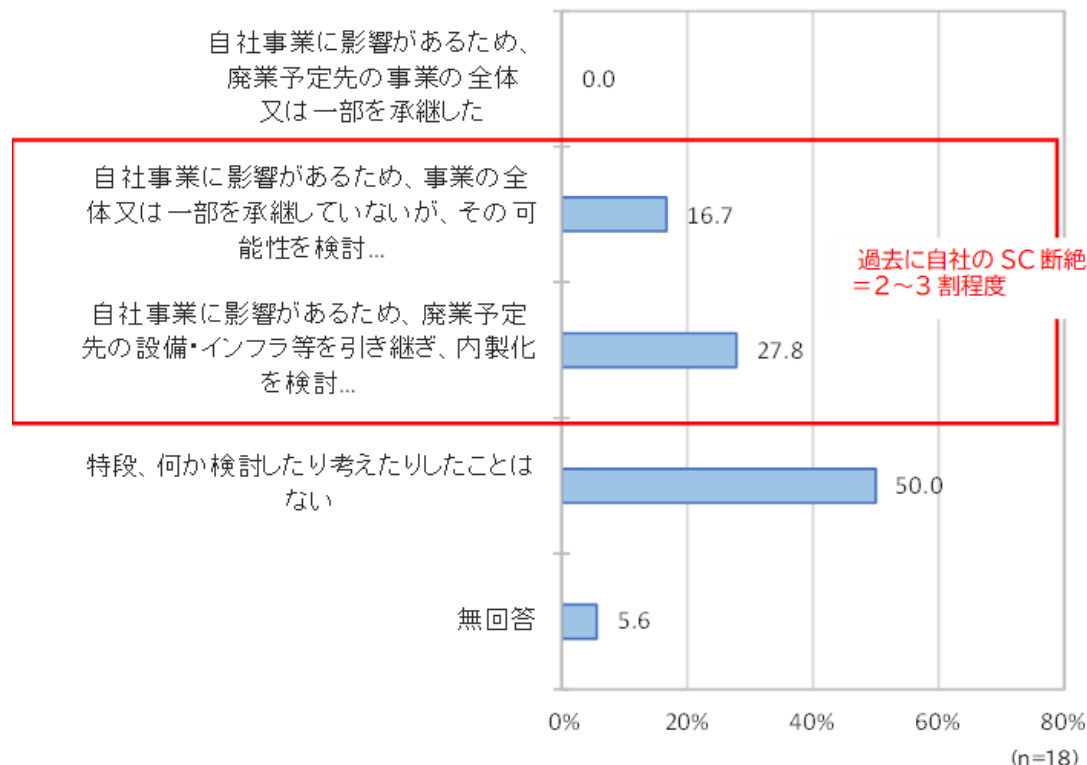
2. 和歌山・高野口パイル産地における調査結果のまとめ

(3) 和歌山・高野口パイル産地における事業承継の現状と課題

②取引先企業の廃業や事業承継の対応

廃業予定先の事業や設備・インフラ等の引継ぎを検討した企業が約3割

- 取引先の廃業等の情報を事前に見聞きした経験では、**回答のあった事業者のうち半数**がそうした経験を持つ
- そのうち、取引先の廃業情報に接した際の自社の行動等について、自社のSC断絶リスクをふまえて、**2～3割の事業者が過去に何らかの検討を行った結果**



過去に自社のSC断絶リスクに直面した事業者
=2～3割程度

【ヒアリングでの声】

- 取引先の廃業情報等についても、様々なネットワークを通じて日々入ってくる
- 事業全体（又は一部）や生産設備（織機・染色機など）の承継・引継ぎについて、親機の経営者に話が入ることはよくあり、実際に事業や生産設備を引き取った経験がある事業者も多い

2. 和歌山・高野口パイル産地における調査結果のまとめ

(3) 和歌山・高野口パイル産地における事業承継の現状と課題

③高野口パイル産地全体における課題等

人材確保、販路開拓、自社商品・ブランド開発など企業ごとに様々な課題、共通項の設定が難しい

【人材確保】

- 和歌山県内では若年層の流出が顕著であり、20年先には人が取れなくなるという危惧がある
- 人材確保は非常に厳しく、募集してもほとんど応募はない
- これまでと同じような方法だと人が取れないため、技能実習生の受入を進める企業も出ている
- 職長（現場の指揮者）のような技能職を育てる必要があり、技能の伝承は喫緊の課題

【販路開拓】

- 高野口パイル産地は、まず輸出産業で事業拡大し、自動車や産業資材に参入したプロセスとなるが、そうした黒字を生む船（輸出産業）が向こうから来てくることは期待薄
- 一方、産地規模の縮小により、いわゆる「産地問屋」のような販売・マーケティング機能を担う主体は減少。現在は個社の親機が自社努力として、販路開拓を展開 ⇒各社による様々な展開へ分化

【自社商品・ブランド開発】

- 高野口パイル産地の多くの事業者がO E M生産など受注型ビジネスを中心に展開しているため、市場動向や需給バランスによる売上・収益の安定化に課題を抱える
- 自社商品・ブランド開発はその一つの解決策だが、自社ブランド展開をする事業者は親機の中でも一部に限定

+ 事業者の収益性改善から、「価格転嫁」などのすぐに取り組むべき短期的な課題

➤ 企業ごとに様々な課題、共通項の設定が難しい

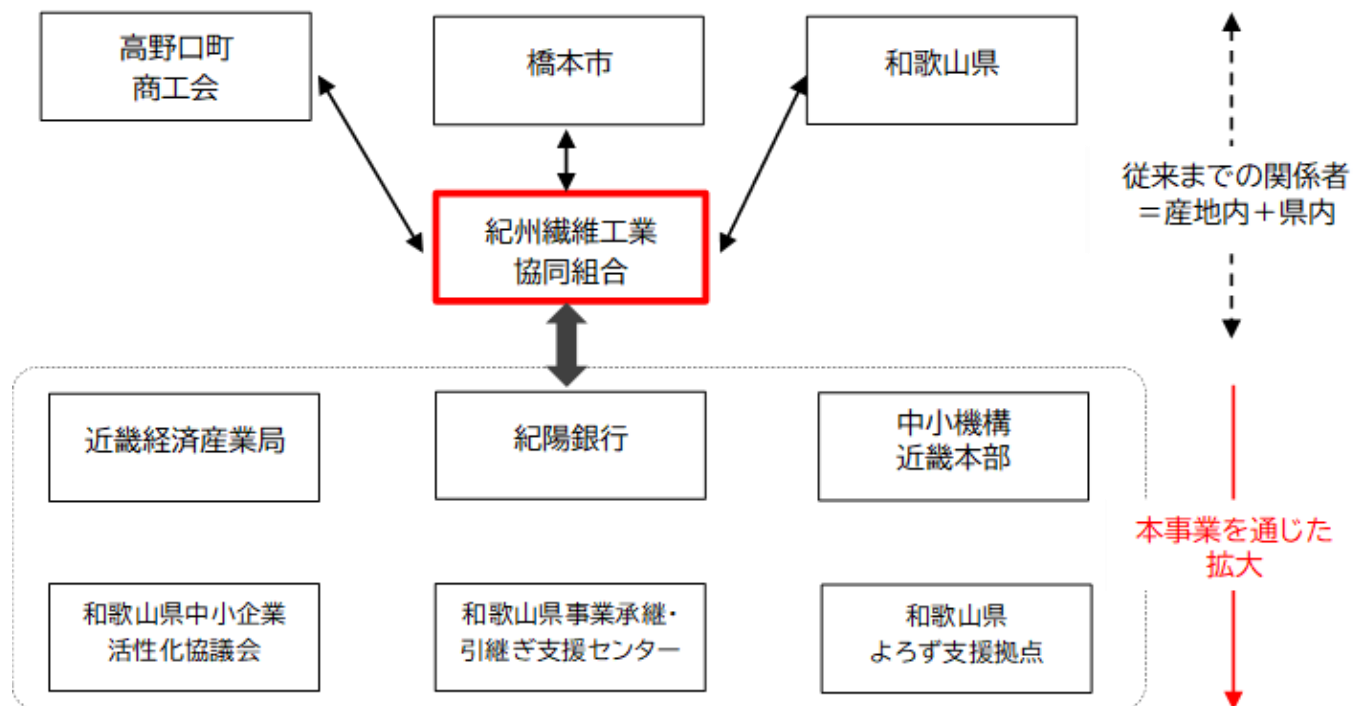
2. 和歌山・高野口パイル産地における調査結果のまとめ

(4) SCセーフティネットの構築と産地活性化への体制構築

産地組合を起点とした支援体制の構築

- 高野口産地においては、産地組合である紀州繊維工業協同組合の存在が重要
- 紀州繊維工業協同組合を起点としてみた場合、今回のSC事業承継調査を通じて、従来までの産地内＋県内での支援者ネットワークに加えて、地方金融機関や国等とのネットワークが拡大
⇒これらの主体を中心とした支援体制の構築が有効

産地関係者＝面的支援(和歌山県様は個社支援も)に強み



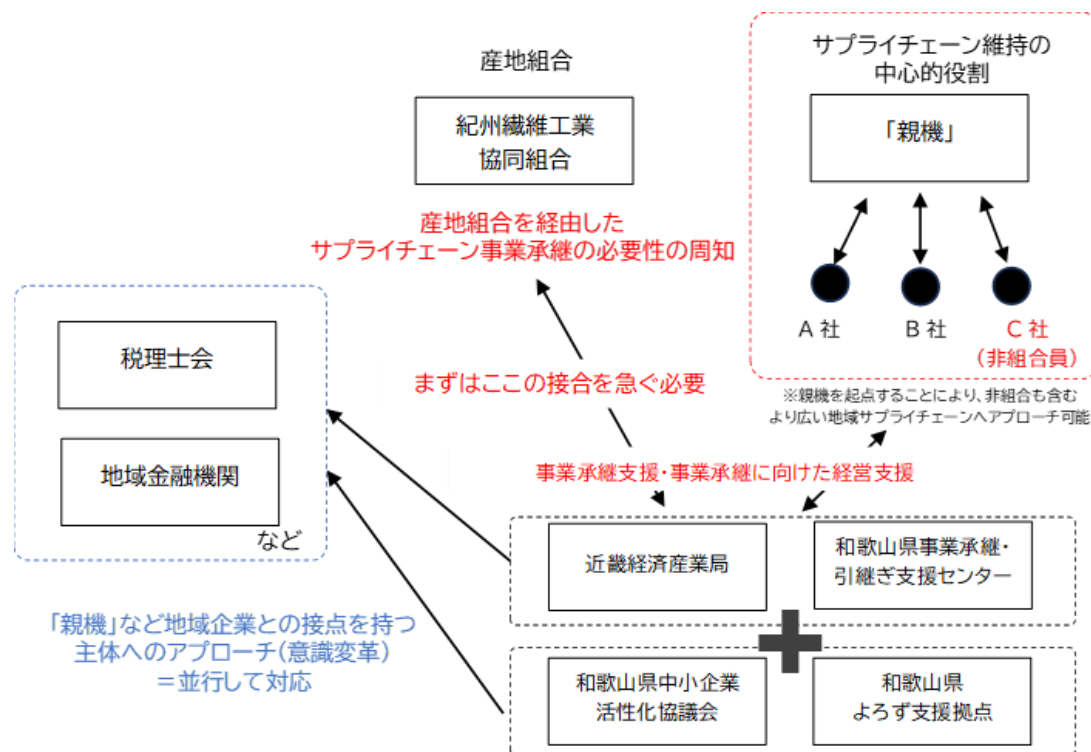
地域金融機関や経済産業省、関連機関とのネットワーク拡大
＝特に、個社支援や専門性の高い課題への対応

2. 和歌山・高野口パイル産地における調査結果のまとめ

(4) SCセーフティーネットの構築と産地活性化への体制構築

SCの棄損を防ぐセーフティーネットと産地活性化への取組

- 直近で急ぐべきアクションとして、**これ以上のSC棄損を防ぐセーフティーネット**が必要
- **高野口パイル産地における中核的企業（＝親機）へのSC維持×事業承継の意識づけ**を行い、SC断絶リスクを低減することが必要
- 事業承継支援・事業承継に向けた経営支援を産地側に提供することが重要



【事業承継に当たって】

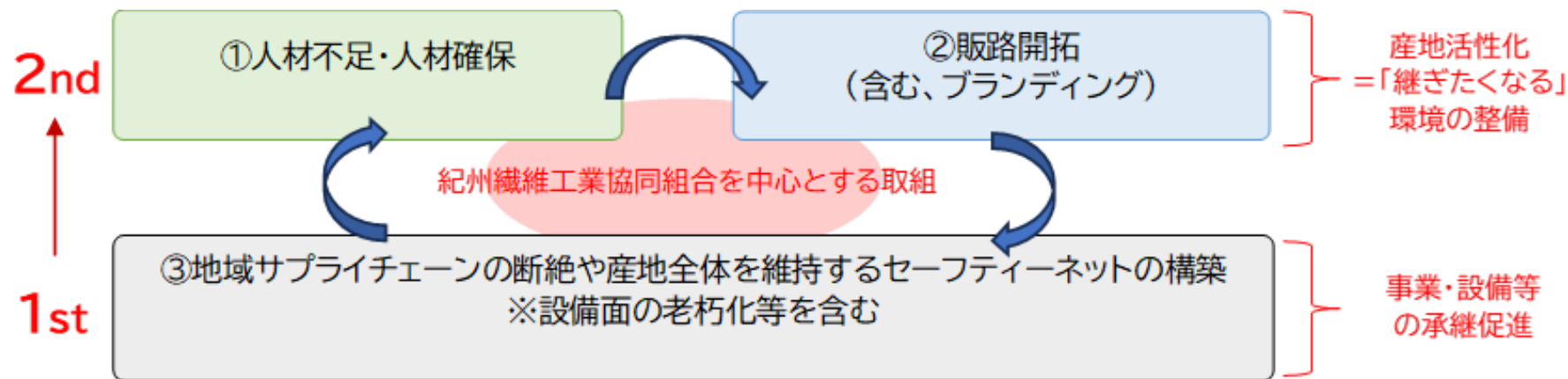
実際の事業承継においては、産地内企業による事業承継が理想的ではあるが、サプライチェーン維持の観点では、地域外企業への第三者承継(M&A等)も方策として、望ましい

2. 和歌山・高野口パイル産地における調査結果のまとめ

(5) 産地活性化への取組イメージ（今後）

産地課題への取組による産地活性化への取組

- 高野口産地においては、各社の課題や取組、顧客も多様であるが、産地としての共通課題へ取り組む必要
- 人材や販路開拓、ブランディングなどは産地の共通課題となる可能性



上記①～③ 好循環の創出（産地活性化×事業・設備等の承継）

+ 産地の共通課題として、人材や販路開拓、ブランディングなどが考えられるが、産地として中長期的なアクションプランを検討する必要（5年後のベストシナリオ（理想的な姿）を描き、必要な取組・アクションを整理）

3. 奈良・靴下産地における調査結果のまとめ

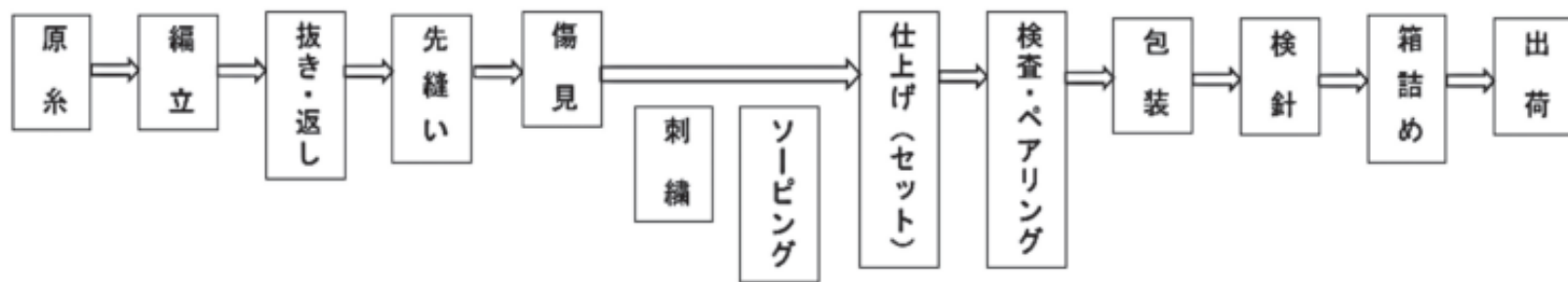
3. 奈良・靴下産地における調査結果のまとめ

(1) 奈良・靴下産地のSC構造

「編立」事業者を中心とした分業体制が構築

- 奈良・靴下産地のSCは、「編立」事業者を中心とした分業体制が構築されている
- 各工程のうち、「原糸（染色）」、「刺繍」、「仕上げ（セット）」は分業（外注）するケースが見られる
- 「抜き・返し」や「先縫い」、「検査・ペアリング」等は内職へ依頼している。元々は農家の副業として始まり、近年は専業主婦の副業として対応してきた
- 「先縫い」は機械化（内製化）の動きもあるが、品質に課題があるとの声がある
- 各工程を内製化し、一貫生産に取り組む企業も出てきている

[奈良・靴下産地のSC構造]



出典：山本篤民「奈良県靴下産地の現状と再生への課題」
(日本大学商学部紀要『商学集志』第91巻第1号（'21.6））

3. 奈良・靴下産地における調査結果のまとめ

(2) 生じているSC上の脆弱性

奈良・靴下産地におけるSC上の脆弱性

【脆弱性①：内職の確保】

- 高齢化や共働きの増加、また最低賃金の上昇により内職の確保が困難になっている。内職の内製化を行うためには、これまでのコストが合わないため、難航
- 内職の海外シフトについても、途上国の成長や円安等の影響で難航

【脆弱性②：仕上げ工程の確保】

- 高齢化が進み、後継者のいない仕上げ事業者が多い。また、工賃単価が比較的安く、靴下单価が上がっても工賃単価がそこまで上がらないケースも多い。「仕事はあるが、利益を出しづらい」状態
- セット機の国内生産は2社が行っていたが、生産終了し、修理できる人材もほぼいない状況
※仕上げ不要の製品開発に取り組むメーカーがいる一方、「仕上げは靴下の顔（必要不可欠）」との声もある

【脆弱性③：その他工程の確保（染色、刺繍等）】

- 原料となる原糸の確保が難しくなっており、在庫リスクや物流コストの問題があっても、倉庫に原糸を事前ストックするケースも出てきている
- 刺繍工程では小ロット対応を受け入れられる事業者が減っている
- 加えて、染色事業者の減少も進展

3. 奈良・靴下産地における調査結果のまとめ

(3) 奈良・靴下産地における事業承継の現状と課題

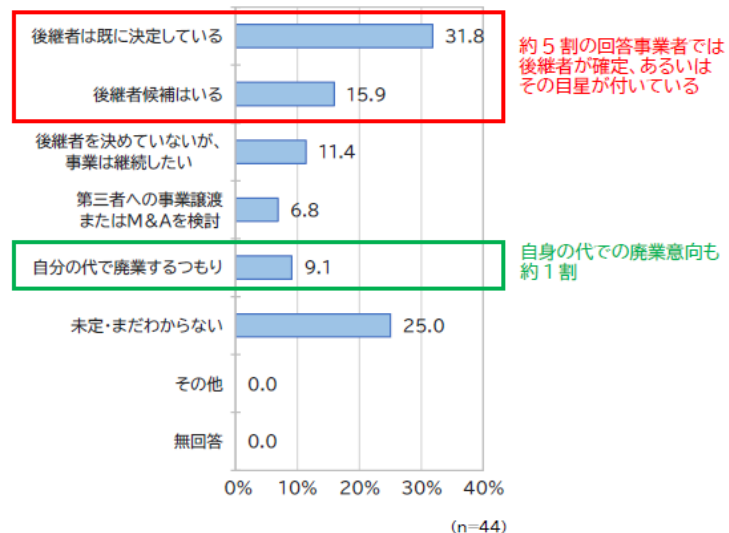
① 企業における事業承継の現状と課題

約5割の回答事業者では後継者やその目星は付いている

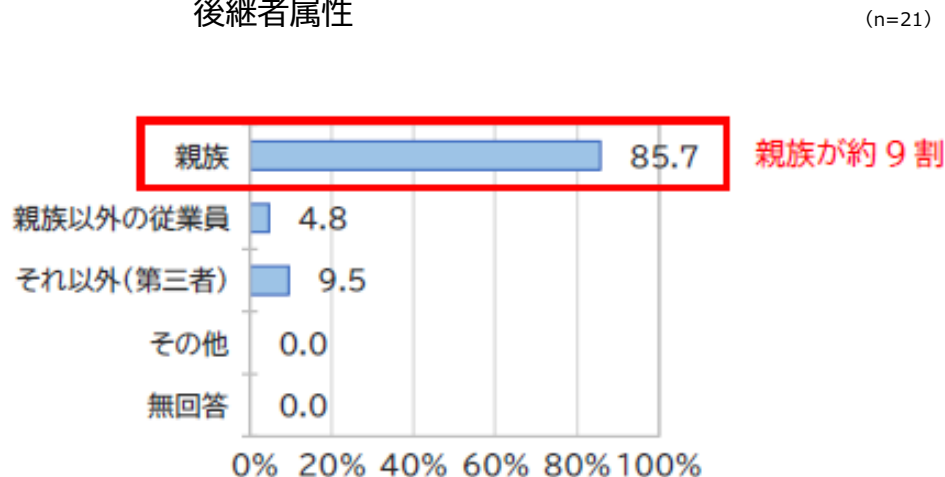
- 事業承継の現状では、「後継者は既に決定している」が31.8%と最も多く、次いで、「未定・まだわからない」が25.0%となっている
- 「後継者は既に決定している」(31.8%)と「後継者候補はいる」(15.9%)を合わせると、**約5割の回答事業者では後継者やその目星は付いている**ことがうかがえる
- 一方、「**自分の代で廃業するつもり**」は4社**(9.1%)**となっている
- 後継者の属性では、「**親族**」が85.7%と最も多い。子息が最初から入社するケース、子息が戻ってくるケースなど多様だが、**基本的には親族内承継が一般的**である

[アンケート調査結果]

事業承継の現状



後継者属性



3. 奈良・靴下産地における調査結果のまとめ

(3) 奈良・靴下産地における事業承継の現状と課題

■売上高×事業承継の現状

上段:度数 下段:%		Q14 事業承継の現状							
		合計	後継者は既に決定している	後継者候補はいる	後継者を決めているが、事業は継続したい	第三者への事業譲渡またはM&Aを検討	自分の代で廃業するつもり	未定・まだわからない	その他
Q10 5年前と比較した変化	増収増益	9 100.0%	6 66.7%	1 11.1%	0 0.0%	1 11.1%	0 0.0%	1 11.1%	0 0.0%
	横ばい	15 100.0%	5 33.3%	3 20.0%	2 13.3%	1 6.7%	0 0.0%	4 26.7%	0 0.0%
	減収減益	18 100.0%	2 11.1%	3 16.7%	3 16.7%	1 5.6%	3 16.7%	6 33.3%	0 0.0%
	無回答	2 100.0%	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%

※5年前と比較した売上高・経常利益の変化のうち、売上高・経常利益どちらも「増加した」企業を「増収増益」、売上・経常利益どちらも「減少した」企業を「減収減益」、それ以外の企業を「横ばい」と表現（例えば売上は「増加した」、経常利益は「減少した」企業を含む）。

■今後の事業展望×事業承継の現状

上段:度数 下段:%		Q13 今後の事業展望・方向性						
		合計	既存事業の維持	既存事業の拡大	既存事業の縮小・一部事業の撤退	既存事業を維持しつつ、新たな柱となる新事業に着手	既存事業を中止し、別事業への転換	その他
Q14 事業承継の現状	後継者は既に決定している	14 100.0%	4 28.6%	6 42.9%	0 0.0%	4 28.6%	0 0.0%	0 0.0%
	後継者候補はいる	7 100.0%	1 14.3%	4 57.1%	0 0.0%	2 28.6%	0 0.0%	0 0.0%
	後継者を決めているが、事業は継続したい	5 100.0%	2 40.0%	1 20.0%	0 0.0%	2 40.0%	0 0.0%	0 0.0%
	第三者への事業譲渡またはM&Aを検討	3 100.0%	0 0.0%	1 33.3%	1 33.3%	0 0.0%	1 33.3%	0 0.0%
	自分の代で廃業するつもり	4 100.0%	3 75.0%	0 0.0%	1 25.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	未定・まだわからない	11 100.0%	3 27.3%	1 9.1%	0 0.0%	6 54.5%	1 9.1%	0 0.0%
	その他	0 -	0 -	0 -	0 -	0 -	0 -	0 -
		-	-	-	-	-	-	-

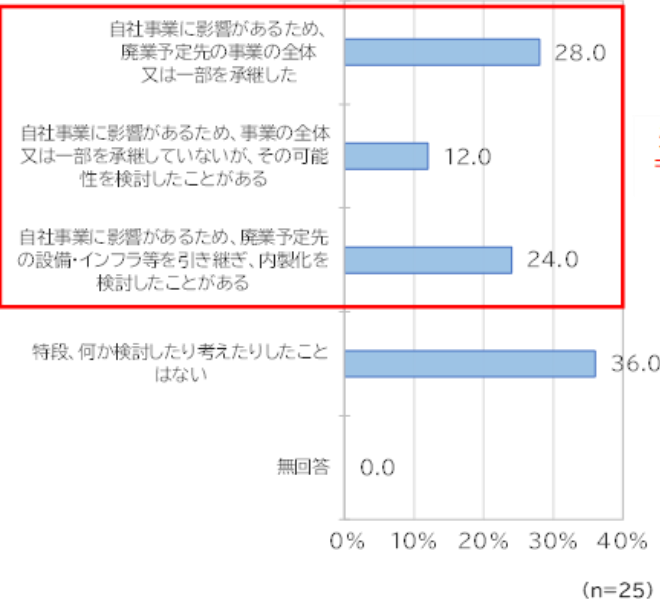
3. 奈良・靴下産地における調査結果のまとめ

(3) 奈良・靴下産地における事業承継の現状と課題

②取引先企業の廃業や事業承継の対応

廃業予定先の事業や設備・インフラ等の引継ぎを検討した企業が約 6 割

- 取引先の廃業等の情報を事前に見聞きした経験では、回答のあった事業者のうち半数がそうした経験を持つ
- そのうち、取引先の廃業情報に接した際の自社の行動等について、自社のSC断絶リスクをふまえて、約6割の事業者が過去に何らかの検討を行っている
- また、取引先の廃業情報に接したことのある事業者のうち、「廃業予定先の事業の全体又は一部を承継した」事業者では、既存事業の拡大を志向する可能性があることが示唆される



過去に自社の SC 断絶リスクに直面した事業者
=約 6 割

取引先の廃業情報に接した際の自社の行動等×今後の事業展望

上段:度数 下段:%		Q13 今後の事業展望・方向性						
		合計	既存事業の維持	既存事業の拡大	既存事業の縮小・一部事業の撤退	既存事業を維持しつつ、新たな柱となる新事業に着手	既存事業を中止し、別事業への転換	その他
Q19 自社の対応	全体又は一部を承継した	7 100.0%	2 28.6%	4 57.1%	1 14.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	全体又は一部の承継可能性を検討した	3 100.0%	1 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	1 33.3%	1 33.3%	0 0.0%
	設備・インフラ等を引き継ぎ、内製化を検討した	6 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	6 100.0%	0 0.0%	0 0.0%
	特段、何か検討したり考えたりしたことはない	9 100.0%	2 22.2%	2 22.2%	1 11.1%	3 33.3%	1 11.1%	0 0.0%

3. 奈良・靴下産地における調査結果のまとめ

(3) 奈良・靴下産地における事業承継の現状と課題

③奈良・靴下産地における課題等

経営者ネットワークの強化、売上と利益の確保、販路開拓など多岐に及ぶ

【課題①：経営者ネットワークの強化】

- 組合員の意見は多様なため、合意形成に至ることは難しい
- 若い経営者ほど、同業者に対する競争意識が低く、地域内・業界内の経営者と交流しやすい状態

【課題②：売上と利益の確保】

- 価格の安い靴下は1990年代に海外生産が主流となり、国内は価格競争の必要のない付加価値のある靴下製造が中心。靴下業界は大手企業の寡占状況にあり、大手企業から市場シェアを奪っていく必要がある
- 安定的な売上確保とあわせて、利益の確保が重要との声が多い
- 売上と利益の確保には、自社ブランドの立ち上げも有効

【課題③：販路開拓】

- これまで営業をしてこなかった事業者も多いが、取引先の多様化に向けて、様々な営業に取り組む必要性

【課題④：産地のブランド化】

- 今治タオルのような産地のブランド化は（ブランド化までの経緯は大変だったと思うが）理想との声がある。誰もが「今治タオルの品質は良い」と認識している

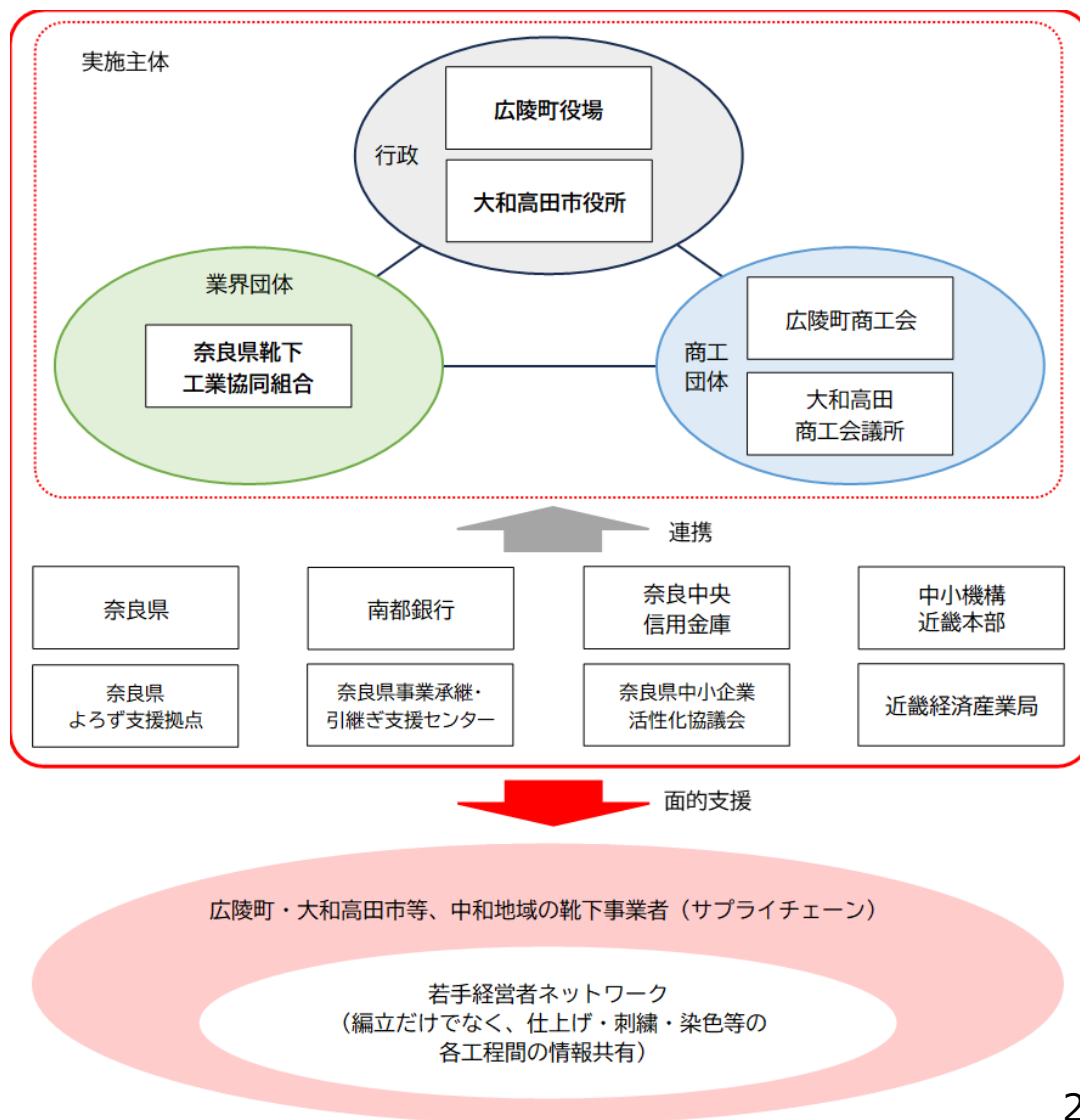
3. 奈良・靴下産地における調査結果のまとめ

(4) 産地活性化への体制構築

行政＋業界団体＋商工団体を実施主体とした支援体制の構築

行政（広陵町役場・大和高田市役所）、業界団体（奈良県靴下工業協同組合）、商工団体（広陵町商工会・大和高田商工会議所）が実施主体となり、SC検討会参加支援機関を中心とした支援体制（全体プラットフォーム）の構築を検討

※実施主体については、支援内容に応じて担当を変えるイメージ



3. 奈良・靴下産地における調査結果のまとめ

(5) 産地活性化への取組

4つの産地活性化への取組

【取組①】 事業承継、M&A支援 ※事務局：各自治体（案）

- 各自治体が商工会・商工会議所と連携し、奈良県事業承継・引継ぎ支援センターが協力して、靴下事業者に対する訪問や積極的な声掛けを行いながら、事業承継支援ニーズを発掘する（プッシュ型支援）

【取組②】 仕上げ工程のあり方に対する積極的支援 ※事務局：奈良県靴下工業協同組合（案）

- 奈良県靴下工業協同組合は、編立事業者の他、各自治体や商工会・商工会議所と連携し、仕上げ事業者と対話を行い、編立事業者、仕上げ事業者それぞれが「仕上げ工程」のあり方を考える機会とするとともに、仕上げ工程に対する支援ニーズを発掘
- 発掘した支援ニーズに基づき、支援機関とともに具体的な支援方策を検討

【取組③】 売上拡大・販路開拓、ブランディング ※事務局：奈良県靴下工業協同組合（案）

- 奈良県靴下工業協同組合として、組合ブランドである「The Pair」や、「靴下ソムリエ」の取組等を通じて産地ブランディングを実施しており、この取組が中心に
- 並行して広陵町の「広陵くつした」等の産地ブランディングに取り組む
- 個別の自社ブランド構築など経営課題について、組合が把握して各支援機関につなぐ

【取組④】 若手経営者ネットワークの立ち上げ ※事務局：奈良県靴下工業協同組合（案）

- 奈良靴下産地の特徴である分業体制について、生産量が減少する中、中長期的な奈良靴下産地のあり方を考えていくため、工程間を超えた若手経営者（候補者を含む）等によるネットワークを立ち上げ、対話の機会創出等に取り組むことも一案

4. 東大阪産業集積における調査結果のまとめ

4. 東大阪産業集積における調査結果のまとめ

(1) 東大阪産業集積のSC構造

中核企業を中心に、「横請け・仲間請け」など企業同士が多彩につながる地域特性を持つ

- 東大阪市内約5500社の企業集積。うち6割、約3000社が金属加工業。他にもプラスチックや印刷業、繊維産業関連が多く所在
- 従業員20名以下の事業者が9割以上、大企業との系列をもたない事業者が約9割
- 受注加工（Tier2等）や自社ブランド製品を持つメーカーなど、従業員規模50～200名程度の「中核企業」を中心に、東大阪及び八尾など近郊に多くの協力企業が存在し、有機的な分業システムを形成
- 企業城下町でよく見られる、系列ピラミッド構造とは異なり、企業集積を活かした東大阪特有の「横請け・仲間請け※」など、中小企業同士が多彩につながる地域特性を持つ

※横請け・仲間請けとは

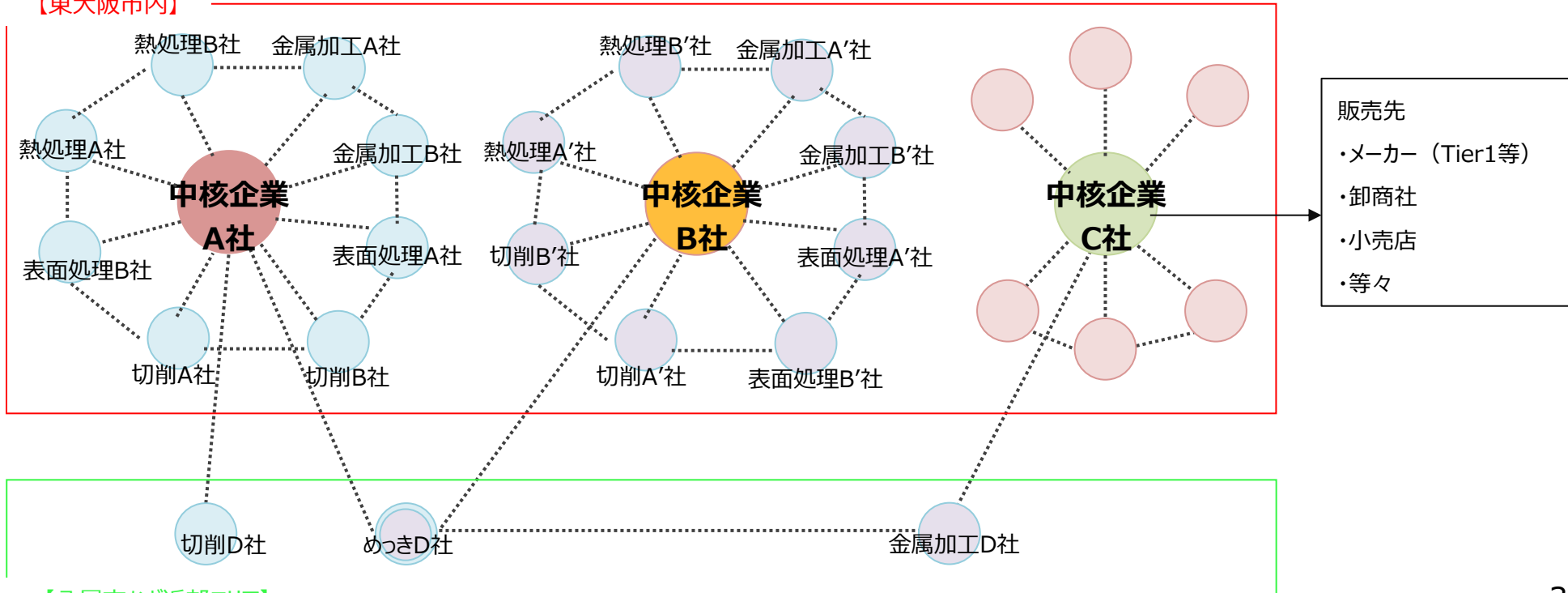
下請けのみならず横請けという仲間同士が気軽に連携する企業間取引が有効的に機能。

（出所：東大阪市技術交流プラザHPより

<https://www.techplaza.city.higashiosaka.osaka.jp/higashiosaka/manufacturing.html>）

[イメージ：東大阪ものづくり集積]

【東大阪市内】



4. 東大阪産業集積における調査結果のまとめ

(2) 東大阪における事業承継の現状と課題

① 企業における事業承継の現状と課題

小規模事業者の多くが、「後継者が決まっていない」「対策がなされていない」状況

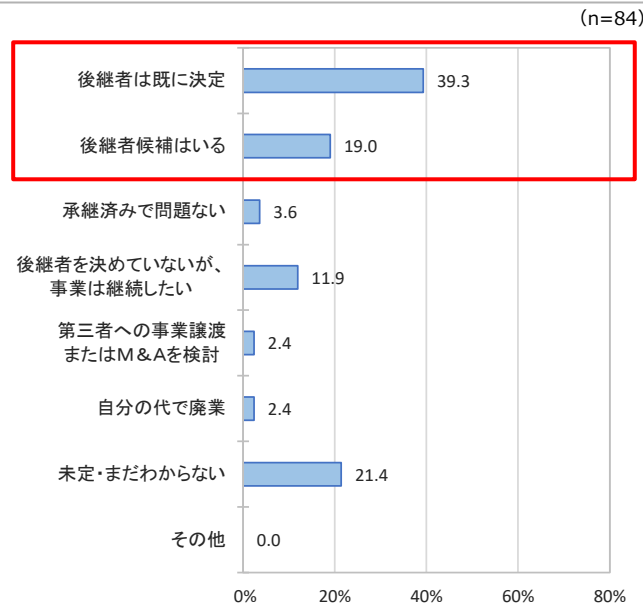
- アンケート調査では、**約56%の事業者で後継者が決まっているが、残りはまだこれからという状況**
- いまの仕事に魅力や可能性を感じることができず、後継者に承継させずに廃業するケースが多く、承継したとしても、従業員の理解や先代からの取引先との関係などで承継が上手くいかないケースも多い
- **中核企業の成長に合わせて、小規模事業者もある程度は安定した経営を行っているが、後継者にバトンを渡すのを嫌がる傾向はいまだ多い**うえ、経営者が病気になって廃業するケースも見られる

[アンケート調査結果]

事業承継の現状

【事業承継の現状では、後継者が確定又は目星が付いている事業者が約6割】

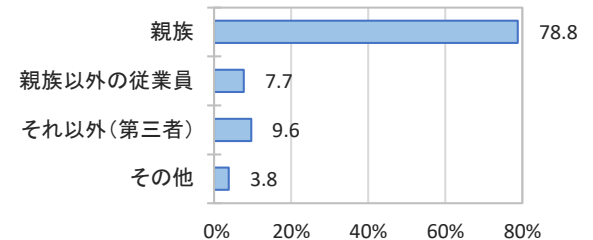
- ✓ 「後継者は既に決定している」が39.3%と最も多く、次いで、「未定・まだわからない」が21.4%となっている
- ✓ 「後継者は既に決定している」(39.3%)と「後継者候補はいる」(19.0%)を合わせると、約6割の回答事業者では後継者やその目星は付いていることがうかがえる
- ✓ 一方、「自分の代で廃業するつもり」は2.4%にとどまっている
- ✓ 件数は限られるものの、「第三者への事業譲渡またはM & Aを検討」も2.4% (2件) という結果になっている



後継者（後継者候補）の属性

(n=84)

- ✓ 後継者が決まっている（あるいは候補がいる）事業者における後継者の属性については、「親族」が78.8%となっている
- ✓ 「それ以外（第三者）」と「親族以外の従業員」を合わせると17.3%になっており、親族以外の選択肢も2割程度となっている



4. 東大阪産業集積における調査結果のまとめ

(2) 東大阪における事業承継の現状と課題

②中核企業における取引先企業の廃業や事業承継の対応

廃業予定先の事業や設備・インフラ等の引継ぎを検討した企業が約4割

- アンケート結果における、取引先の廃業情報について、65.5%のうち「取引先の廃業情報に接した際の自社の行動等」で4割くらいが事業の承継や内製化など何らかのアクションを行っている。また「第三者への事業承継を想定した場合の相手先企業との関係性」の中でも、取引先や関係先に譲渡したいが3割
- 廃業先の代わりは基本的に新たな企業を探すことが多い。廃業予定先の企業からの紹介や協力企業や組合・協会、地元支援機関を通じた発掘が多い
- 取引先の廃業について事前に連絡はあるが、概ね数カ月～1年くらい前にもらうケースが多い
- 協力企業の設備や従業員を引き取り内製化するケースや子会社化などM&Aを行ったケースも

【新しいケース事例（競争から協業へ）】

- 廃業した外注先の代わりに新たな企業を探す際に、外注先と関係のあった（発注している）複数の近場の企業が協力して、一緒になって新しい企業を探した
- 人材不足で事業拡大も難しく、これまで競合他社だった企業同士も、競争している場合ではなくなり、関連企業の廃業などいくつかの共通リスクについては、一定程度連携して協力し合わなければならないようになってきている。物流の2024年問題のように運送会社が協力し合ったのと同じような考え方
- 競合他社の情報交換はタブーとされてきたが、逆に情報交換を行うことで、互いの事業内容を理解でき、事業の棲み分けや仕入れ等で協力し合えるようになる

4. 東大阪産業集積における調査結果のまとめ

(2) 東大阪における事業承継の現状と課題

③地域金融機関における事業承継の現状と課題

各支店の担当者が信頼関係を構築していく中でプッシュ型の提案を行っているのが大半

東大阪や八尾では、「買いニーズ」が多くみられ、特に近隣の企業を買収したいというニーズも多い

- 時代的に事業承継の話はしやすくなった。むしろ後継者の有無など事業承継と向き合っている企業の方が、融資などの査定でも優遇される。ただ、まだまだ企業から直接声があがることは少なく、各支店の担当者が信頼関係を構築していく中でプッシュ型の提案を行っているのが大半
- 時代的な方向性として、今後はM & Aや従業員承継が増えていき、親族内承継は減っていく傾向。その中で、東大阪や八尾では、「買いニーズ」が多くみられ、特に近隣の企業を買収したいというニーズも多い。逆に「売りニーズ」はまだ少ない
- 企業がまず相談するのは税理士や金融機関が多いが、税理士は法人税や所得税など強みが分かれる

【M&Aについて】

- 事業計画を作っている中小企業はごく少数で、後継者対応やM&Aによる買収戦略なども計画的に進めている企業は少ない

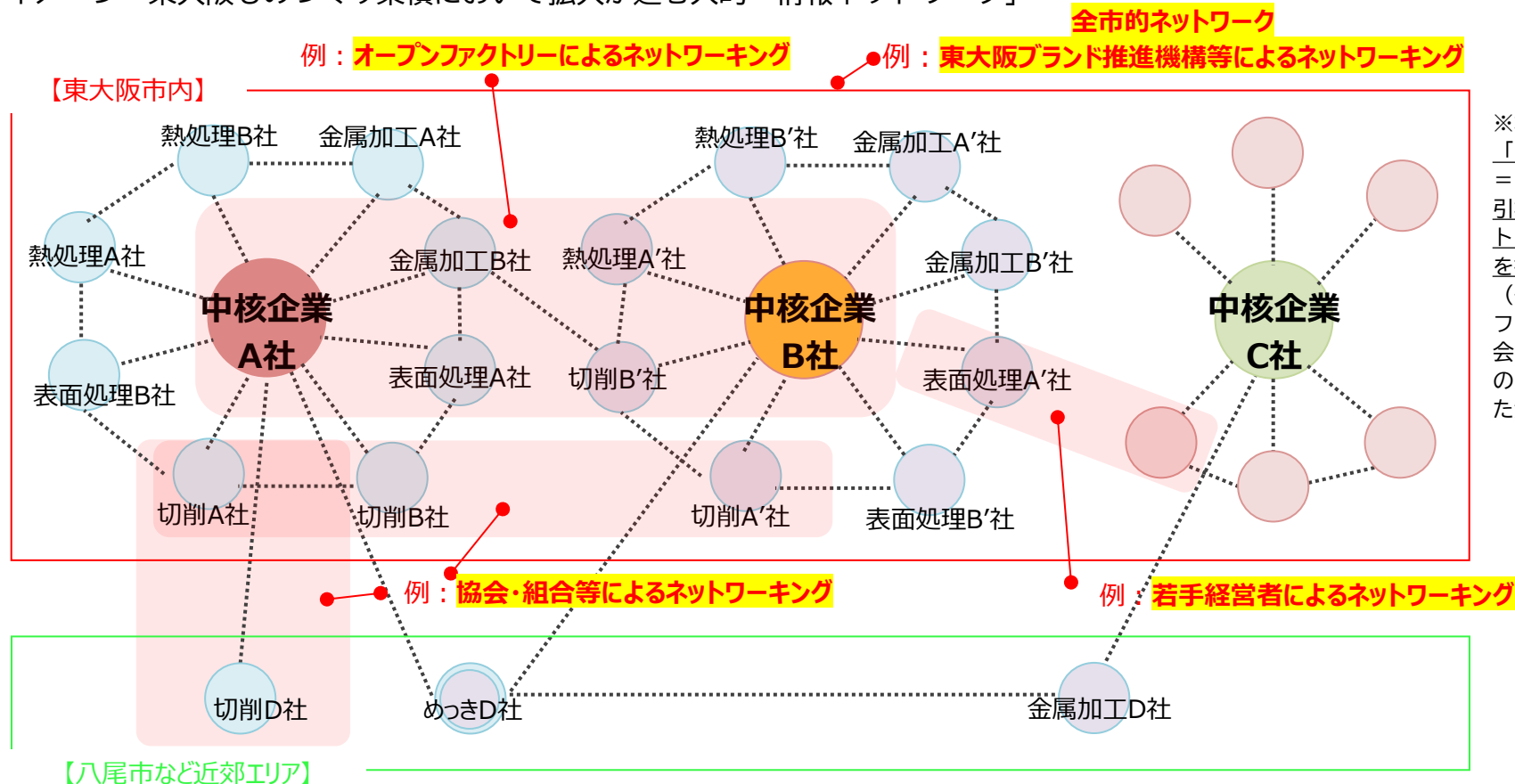
4. 東大阪産業集積における調査結果のまとめ

(3) 産業集積を活かした「ネットワーキング×事業承継の可能性」

従来までのSCや取引構造にとらわれないネットワーキング

- 東大阪の特徴として、**従来までのSCや取引構造にとらわれないネットワーキングが進展**（例：地域一体型オープンファクトリー、異業種交流会など）。行政や商工団体、民間事業者間の自発的な集まりも含めて、多種多様なネットワークが形成されており、**人的ネットワークや情報ネットワークの拡大が顕著**

[イメージ：東大阪ものづくり集積において拡大が進む人的・情報ネットワーク]



4. 東大阪産業集積における調査結果のまとめ

(3) 産業集積を活かした「ネットワーキング×事業承継の可能性」

SCを支える小規模事業者の事業承継は、今後のSC構造維持のためには重要なファクター

【現状】

- 市や商工会議所を中心に、各種のネットワーキング事業を進める中で、事業の関係性が広がり様々な波及効果は出ているが、M&Aといった成果にまでは至っていない
- オープンファクトリーなど新しい取組や活動を通じて、新たな事業展開や異業種連携による協業など様々な展開が見られる

【今後の可能性】

- 東大阪のような密集した地域だからこそ、「ネットワーキング×事業承継」や「地域内でのM&A」の可能性は十分考えられる
- まずは情報交換ができる仕組み作りからスタートすることで、事業承継に向けた働きかけ（支援機関や支援メニューの紹介等）も可能ではないか
- SCを支える小規模事業者の事業承継は、今後のSC維持のためには重要なファクターである。ただし、小規模事業者はネットワークに参画していない割合も多く、小規模事業者が参加しやすい環境づくりや小規模事業者への呼びかけやサポートをどうしていくか検討が必要
- 金融機関を含めたM&A支援プラットフォームは、金融機関の参画方法は工夫が必要
- 引継ぎをした経営者に対しては、その後フォローアップが重要で、地域全体で見守るような仕組みづくりが必要（例：親族&従業員承継の新人経営者向けのセミナーや伴走支援など）

4. 東大阪産業集積における調査結果のまとめ

(4) 支援方策及び支援体制の構築

中核企業を起点としたSC事業承継支援に向けて

**東大阪産業集積地のSC維持・発展に向けて、
従来展開してこなかった、新たな「中核企業」に対する呼びかけや支援を行うことが肝要**

- 最終メーカーがTier1・2を通じたその先の協力企業の事業承継までかなりコミットするような取り組みを展開（SC毀損に対する危機意識からの展開）していることから、東大阪を代表する中核企業が自社の協力企業（主に小規模事業者）に対するSC維持の危機意識を持ってもらうことが、今後の東大阪地域の維持・発展には必要
- 東大阪の特徴でもある「ネットワーキング」を通じた地域内第三者承継など地域が一体となった取組は、今後の新たな展開として期待できる

【支援に向けた主な課題】

課題1：中核企業への呼びかけ

- 中核企業への呼びかけには、SC維持やBCPなどのリスクヘッジの観点だけでなく、事業拡大（人材確保や事業所拡大など）やシナジー効果を活かした新事業創出や異分野への展開などのプラス面の観点も整理しておくことが必要

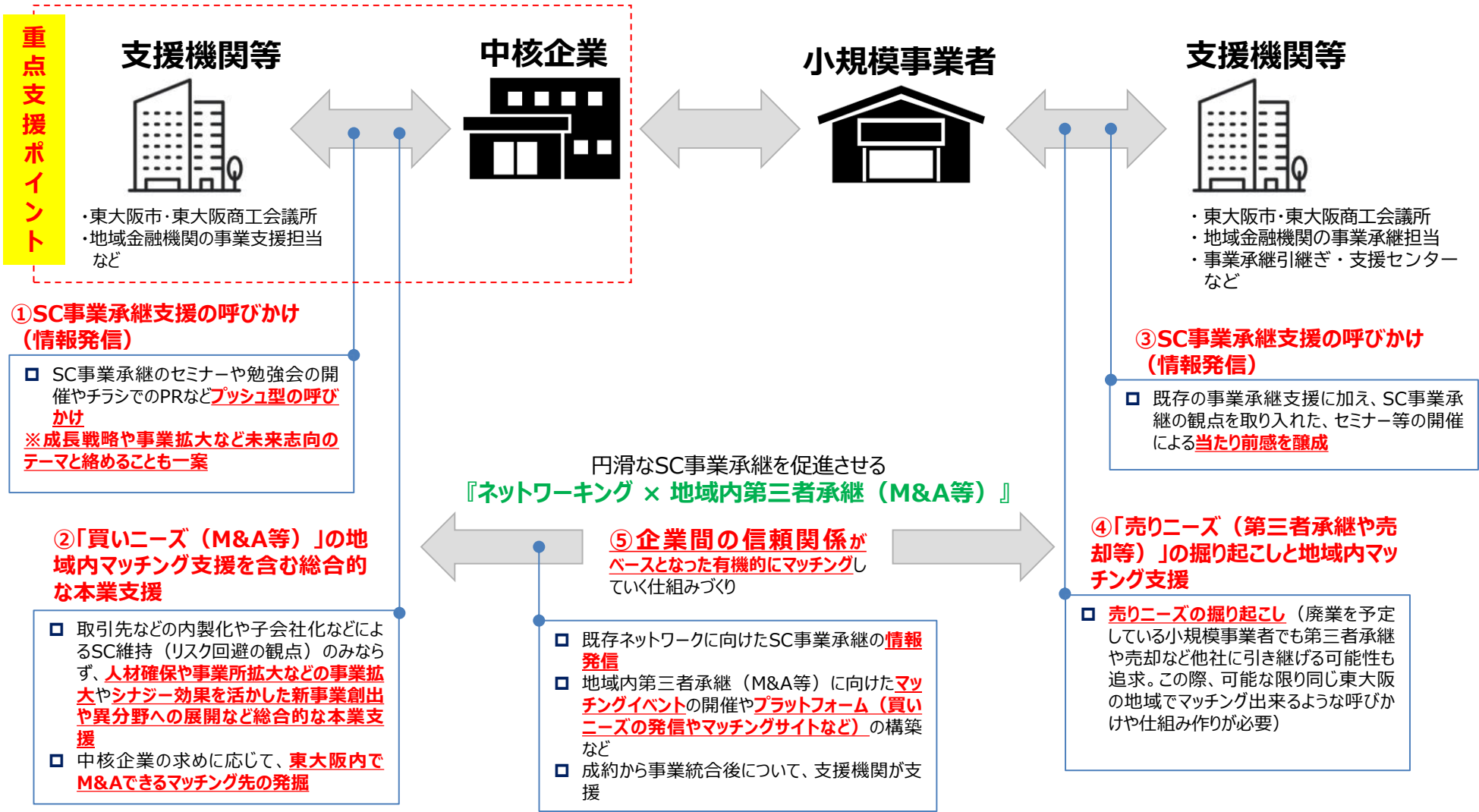
課題2：事業者の意識改革

- 小規模事業者の意識改革（SC維持に向けた事業承継の「当たり前感」の醸成）をどのように推進していくか方法や体制作りが必要

4. 東大阪産業集積における調査結果のまとめ

(4) 支援方策及び支援体制の構築

[中核企業を起点としたSC事業承継支援の呼びかけや支援イメージ（一例）]



4. 東大阪産業集積地における調査結果のまとめ

(5) 支援体制・スキーム

SC事業承継に向けた支援機関のネットワーキングの構築に向けて

- 前頁「中核企業を起点としたSC事業承継の呼びかけや支援イメージ（一例）」の①～⑤などのSC事業承継支援の体制構築に向けて、東大阪市・東大阪商工会議所を中心に協力機関が緩やかに連携していくネットワーキングが重要
- 中核企業に向けたSC事業承継支援を含めた「本業支援」が重要であることから、事業承継の担当セクションのみならず、中核企業を支援する担当セクション（金融機関の場合は本業支援など）との連携も必要不可欠

[今後の展開に向けて]

- ▶ 協力機関の支援メニューの「見える化」と「共有」、支援機関ネットワークによる定期的な情報交換
- ▶ 事業承継・引継ぎ支援センターによる支援機関向けのSC事業承継支援に係る勉強会 など



企業間の信頼関係がベースとなった有機的なマッチングに向けた仕組みづくりの検討

東大阪市事業承継総合相談窓口に寄せられる相談に応じて、協力機関の支援メニューを活用した連携や地域内第三者承継（M&A等）などの企業マッチングの可能性を探る など

（５）支援体制・スキーム

- 東大阪市・東大阪商工会議所（東大阪市事業承継相談窓口）を中心に、検討会の参画機関など協力機関と連携した「支援機関ネットワーク」による面的支援や地域内第三者承継のマッチング支援などへの展開

- ▶ 支援機関ネットワークによる定期的な情報交換会や勉強会の開催
- ▶ 引継ぎ支援センターによる支援機関ネットワーク向けの事業承継支援に係る勉強会
- ▶ 地域内第三者承継の企業マッチングに必要な連携 など



5. 地域が主体となったSC事業承継の可能性

5. 地域が主体となったSC事業承継の可能性

(1) SC事業承継の普及・啓発の必要性

地域が主体となったSC事業承継という「新たな視点」

①SC事業承継を取り巻く現状

- 今回調査を実施した3地域においても、「SC維持の観点から事業承継を捉える」という新たな視点については、検討会参加者からも「これまで考慮したことがない」という声が多数を占める
- 今後の事業承継支援において、「SC維持の観点から事業承継を捉え直す」ことの重要性の認識を得た

②地域が主体となったSC事業承継の必要性

- SC事業承継においては、それぞれの産地（地域）が主体となることが重要であり、産地（地域）内のプレイヤーを中心として、自律的に事業承継を進める体制構築が重要である
＝あくまで「主役」は産地（地域）のプレイヤー、課題に応じて周辺のプレイヤーとの連携を模索することも重要

③「プッシュ型支援」の必要性

- SC事業承継は、その認知度も低いことから、その普及・啓発に向けては、産地（地域）関係者へ支援機関等による「プッシュ型支援」が必要

※「プッシュ型支援」…企業からの相談を待つだけではなく、能動的に企業の相談にのり、企業の取組段階に応じて、各支援機関等が特徴を活かすことができる支援を行うほか、企業のニーズ・課題に応じて、必要な支援・サービスを提供できる他の支援機関等にスムーズに繋げる等の手法を指す

5. 地域が主体となったSC事業承継の可能性

(2) SC事業承継の地域への「実装」に向けて

産地（地域）課題の特定と意識変革

- 今年度の調査全体を通じた「学び」として、SC事業承継の地域への「実装」においては、**段階的に実装に向けたステップを踏んでいくことが重要**だと思料される
- 「SC」という地域的・空間的な広がりを対象とするため、まずは、支援対象となるSC構造の分析、現状と課題の整理から着手することが必要となる
- SC事業承継の地域への「実装」に向けたステップとしては、以下のようなものが想定される

[SC事業承継の「実装」に向けた4ステップ]

ステップ①

産地（地域）の現状・課題把握＋SC上のリスク把握

ステップ②

産地（地域）でのSC事業承継「支援」

ステップ③

※1
中核的企業＋※2
中核的機関へのSC事業承継の普及・啓発

ステップ④

産地（地域）が抱える面的・共通的課題＝産地（地域）活性化・事業承継に向けた（継がせたい／継ぎたい）環境整備

※中核的企業：産地（地域）内において、多数の外注先や協力先を抱える企業（産地・地域内では相対的に規模の大きな企業が多い）

※中核的機関：産地（地域）の支援に当たって、中心的な役割を果たす機関（行政、商工団体、組合等）

5. 地域が主体となったSC事業承継の可能性

(2) SC事業承継の地域への「実装」に向けて

ステップ①

産地（地域）の現状・課題把握＋SC上のリスク把握

- 産地（地域）の現状や課題の整理とともに、**産地（地域）におけるSC上の脆弱性（＝SC上で断絶しそうな工程や業種等）**を整理・分析
- **SCを構成する事業者や関係者等への各種調査を実施する**（例：本調査の場合、アンケート調査＋ヒアリング調査／産地（地域）の規模や取引関係の密度等によっては悉皆調査も望ましい／既存の調査があればその結果を活用することも有効）

地域の基礎自治体や商工団体等による調査（例：産業振興ビジョン関連調査や景気動向調査、経営指導員によるヒアリング等）の蓄積がある場合も多いため、産地（地域）内の既存のストックを活用することも有効



ステップ②

産地（地域）でのSC事業承継「支援」

- 地域が主体となった体制構築をベースに、産地外（地域外）の支援機関の参画も得る
- 特に、事業承継以外の産地（地域）の共通課題（人材確保や販路開拓、ブランディングなど）に取り組む場合、これらの支援メニューを持つ支援機関との連携が有効

5. 地域が主体となったSC事業承継の可能性

(2) SC事業承継の地域への「実装」に向けて

ステップ③

中核的企業＋中核的機関へのSC事業承継の普及・啓発

- SC維持と事業承継の組み合わせについては、その重要性の認識は高まっていないと考えられるため、**事業承継・引継ぎ支援センターによる中核的企業や中核的機関への普及・啓発の実施**
(例) 中核的企業が参加する組合会合等での説明
産地（地域）企業への個別訪問によるSC事業承継の支援ニーズ把握 etc…



ステップ④

産地（地域）が抱える面的・共通的課題＝産地（地域）活性化・事業承継に向けた（継がせたくなる／継ぎたくなる）環境整備

- 事業承継以外の産地（地域）課題に対しても、官民を問わず、様々な支援機関と産地（地域）をつなぐ
- 産地（地域）全体の活性化による継がせたくなる／継ぎたくなる環境整備へつなげていく

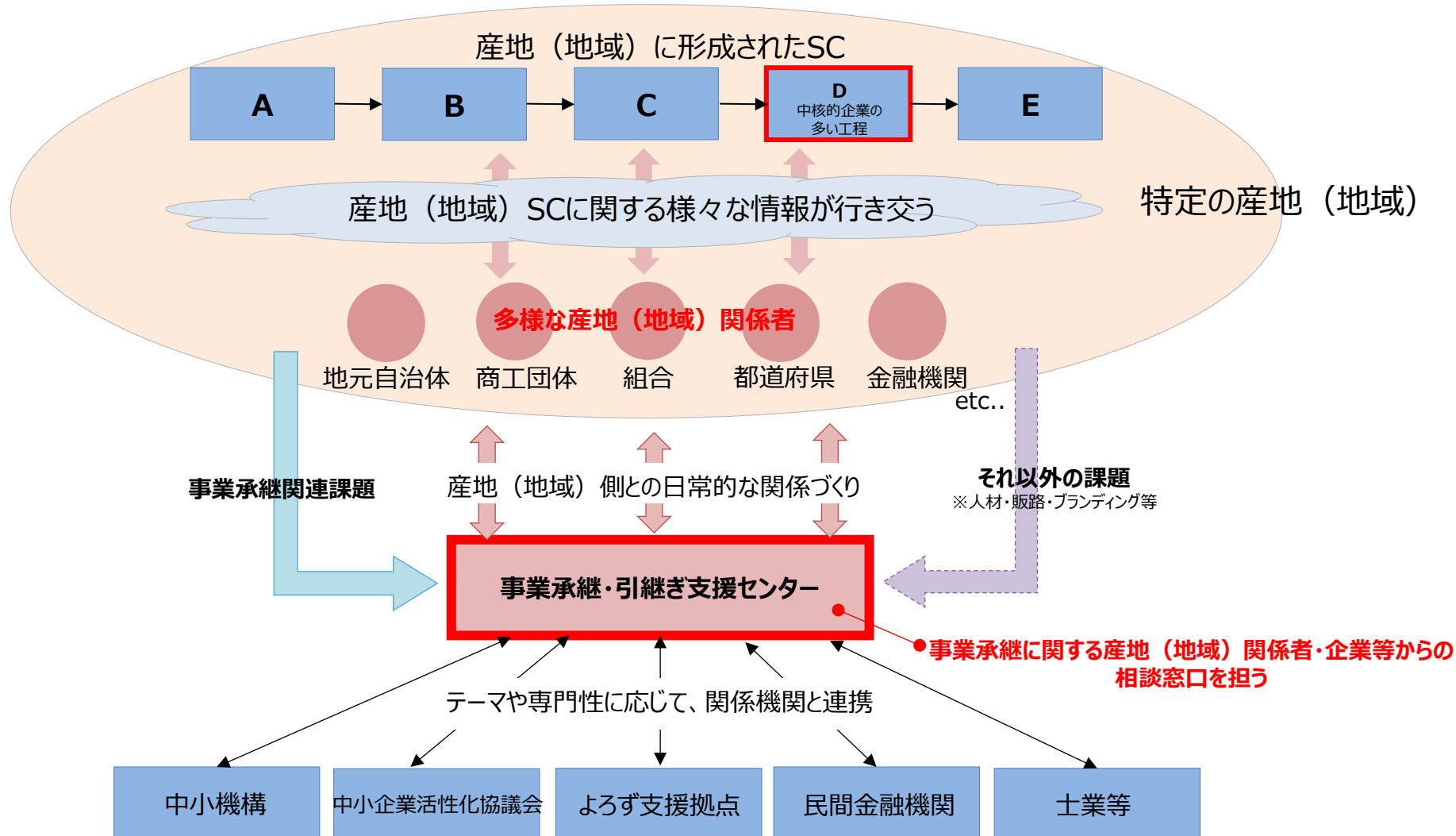
※様々な支援機関と産地（地域）をつなぐ方法としては、事業承継支援の入り口となる「事業承継・引継ぎ支援センター」から各支援機関につないでいく方法が考えられる（ただし、課題内容や難しさによっては、近畿経済産業局等を經由したつながりも考えられる）

④をより能動的かつダイナミックに動かすフレームワークとして・・・
産地として中長期的なアクションプランを検討する必要（5年後のベストシナリオ（理想的な姿）を描き、必要な取組・アクションを整理）

5. 地域が主体となったSC事業承継の可能性

(3) SC事業承継における事業承継・引継ぎ支援センターの位置づけ

- SC事業承継支援を進める上で、事業承継・引継ぎ支援センターの役割は非常に重要
- 産地（地域）側との日常的な関係づくりにもとづき、産地（地域）関係者・企業等からの相談窓口を担う
- 事業承継に関する相談の中で、人材、販路、ブランディングなどの課題を把握した場合、関係機関につなぐ



5. 地域が主体となったSC事業承継の可能性

（４）セミナーによる今年度調査事業の報告

- 今年度の調査事業の成果報告として、「サプライチェーン事業承継×産地活性化の可能性」をテーマにセミナーを開催した。開催結果は以下のとおりである。

【開催概要】

- ・日時：令和7年3月17日（月）14：00～16：00
- ・場所：近畿経済産業局 大阪合同庁舎1号館 第二別館 3階 ミーティングルームB（オンライン併用）
- ・対象：地方自治体、業界団体、商工団体等の支援機関、地域金融機関、中小企業診断士等の士業 等
- ・プログラム：SC事業承継に関する施策説明（中小企業庁）
今年度調査報告（近畿経済産業局）
パネルディスカッション（今年度調査に参加した3産地・地域）
- ・参加者数：91名（会場参加：26名＋オンライン視聴最大時：65名）



5. 地域が主体となったSC事業承継の可能性

(4) セミナーによる今年度調査事業の報告

[セミナーで得られた声]

【パネルディスカッションでの声】

テーマ①「今年度調査に参加した学び・気づき」

- SC×事業承継という観点は、これまであまり意識したことはなかったが、今年度事業に参加したことで、その重要性を良く理解できた
- 企業経営者もSCの観点から事業承継を考えること少なかったと思われるが、こうした新しいテーマの重要性は経営者もよく理解してくれるだろう
- SCの重要性は理解していたが、なかなか産地として取組を進めることが難しいところもあった。今年度事業が良い意味で背中を押してくれた

テーマ②「SC事業承継を産地に広げていくためには」

- これまで事業承継は「家族の問題」という側面もあったが、SCという視点でこの問題を捉え直すことも重要ではないか
- 事業承継の現場ではコーディネーターの役割が重要であり、企業経営者と同じ目線でコミュニケーションを図りつつ、早め早めの対応が重要である。今後は、コーディネーターもSC事業承継という視点を持つことが重要である
- SC事業承継を産地に広げていくためには、産地（地域）の組合自身も変わっていく必要がある

【参加者の声】

「SC事業承継を産地に広げていくためには」

① 支援の方向性や方法

- 支援機関によるプッシュ型の支援が重要
- 日頃から相談のしやすい関係づくりと、制度の認知度向上、地方公共団体の巻き込みが重要
- 支援を行う入り口段階として、経営者の年齢や後継者の有無に関する実態把握も重要
- SC事業承継の重要性は理解したが、動き方がわからないという話も多いことが予想されるため、入り口段階では事業承継・引継ぎ支援センターや各種の支援機関のサポート、巡回が必要

② 関係機関による横連携

- 事業承継やM&Aについて、市町村などが他の支援機関を引っ張ることが必要
- 市町や組合、商工会議所部会などが主体となり、各支援機関が連携しながら、プッシュ型で支援することが必要

【参加者アンケート集計】

- 参加者満足度：約9割が「満足した」
- SC事業承継への関心：約9割が「関心を持った」
- 今後のセミナー内容への期待：SC事業承継の事例、当事者の講演など