

令和7年度  
成長志向企業の経営力向上支援業務  
報告書  
【公開版】

2026年3月31日  
株式会社パソナ JOB HUB

## 目次

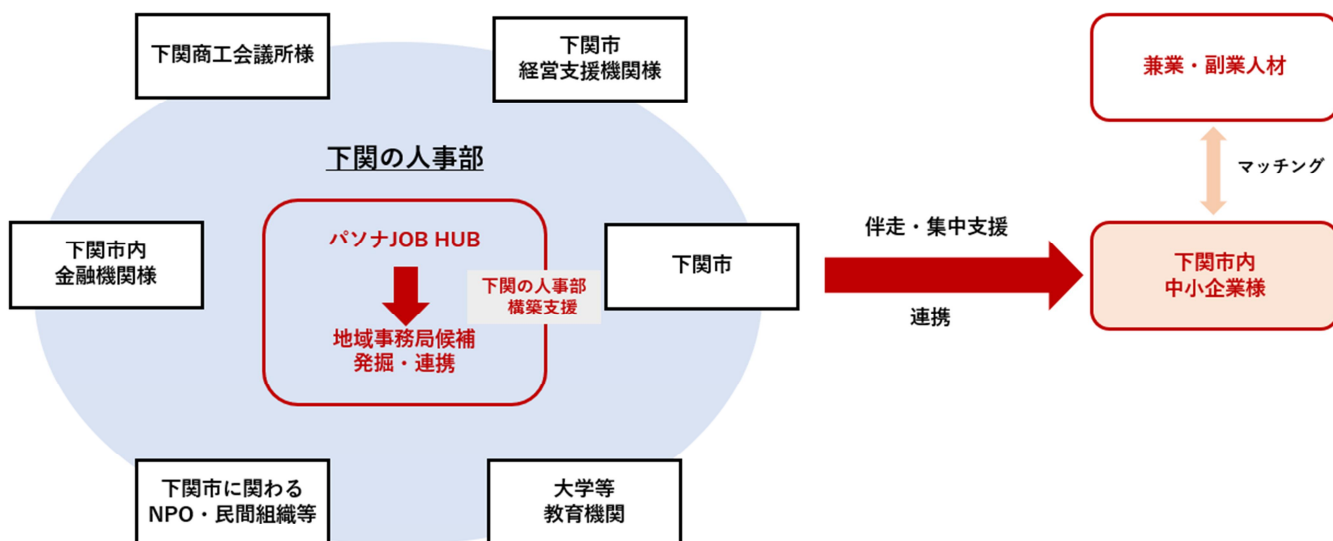
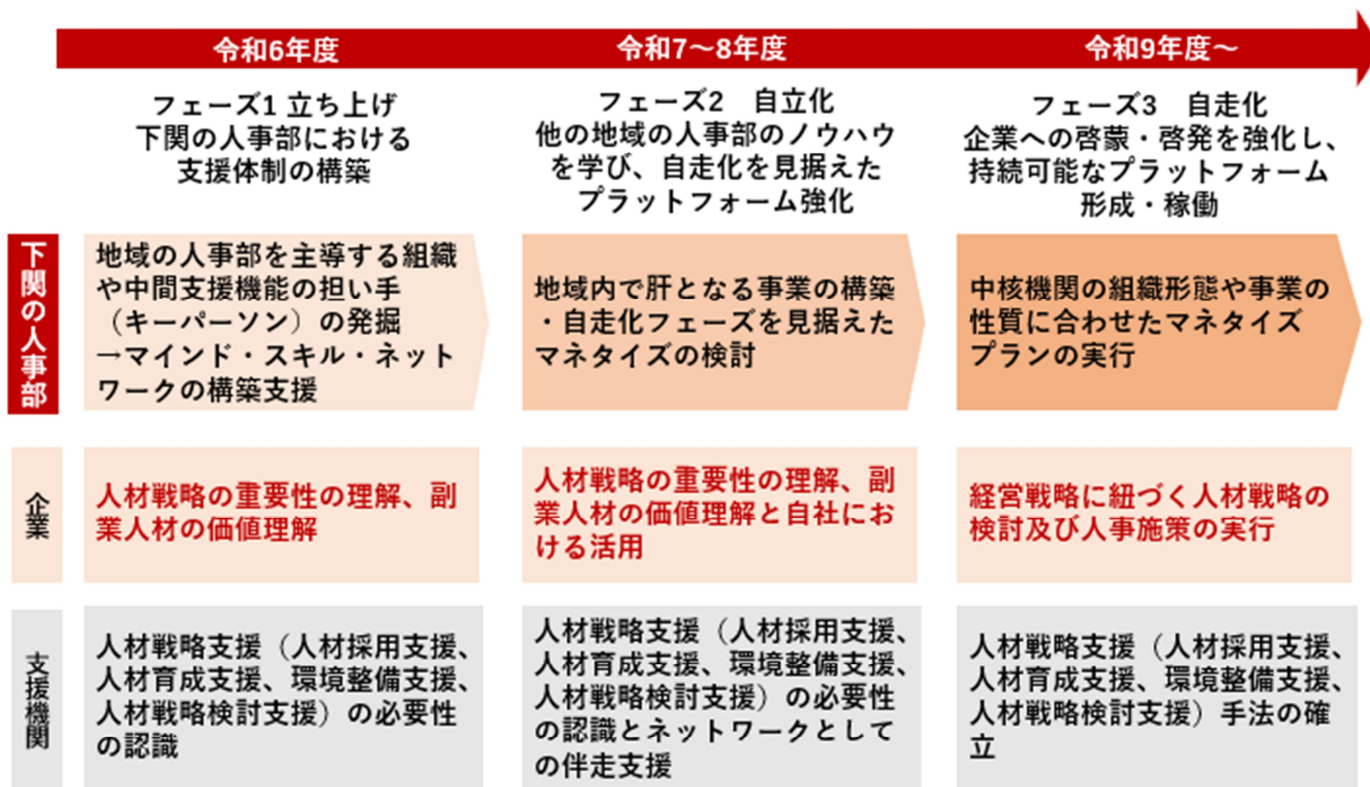
1. 事業内容・実施方法.....	- 3 -
2. 下関の人事部プラットフォームの構築.....	- 4 -
2-1. 経営支援機関等への個別ヒアリングおよび連携体制の整理.....	- 4 -
2-2. 「下関の人事部」における協議会等の開催・運営.....	- 6 -
2-3. 人材戦略策定ノウハウ向上プログラム.....	- 8 -
3. 中小企業等への啓蒙・啓発.....	- 10 -
3-1. 副業人材活用促進プロジェクトによる人材の確保および育成.....	- 10 -
3-2. 働き方改革およびリスクリング促進プロジェクトによるデジタル人材の育成.....	- 13 -
3-3. 戦略的人材活用事例集作成.....	- 15 -
4. 下関の人事部をハブとした事業継承支援対応モデルの構築.....	- 16 -
4-1. 中小企業等へのアンケート調査・分析.....	- 16 -
5. その他.....	- 18 -
5-1. 参加企業に対する人材課題への取組状況のフォロー.....	- 18 -

# 1. 事業内容・実施方法

本業務では、「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」の考え方を踏まえ、地域ぐるみで地元中小企業等の人的資本経営を推進する体制「下関の人事部」の構築に取り組むことで、「人」をビジネスのキーとする組織文化（「人的資本経営」）を醸成し、浸透を図る。

令和7年度は、経営支援機関等を巻き込んだ協議会を開催し、同人事部の運用ルールの策定を行うことで、下関の人事部プラットフォームの構築に取り組む。また、支援機関向けの勉強会や副業人材のマッチング、リスクリングの推進を通じて、企業の人材課題解決に向けた具体的な支援を提供する。さらに、本市の課題となっている事業承継問題にも取り組み、人材課題と事業承継問題を解決する下関の人事部プラットフォームの構築を目指す。

事業全体の流れとしては以下の通りであり、各章で報告内容を記載する。



## 2. 下関の人事部プラットフォームの構築

### 2-1. 経営支援機関等への個別ヒアリングおよび連携体制の整理

本事業の概要や取組背景、今後の展望などを説明し、また各機関におけるビジョンや課題や特徴（強み・弱み）についてのヒアリングを通して、経営支援機関同士の役割分担と補完関係を整理した。また連携体制の可視化をするため、下関市内の商工団体、金融機関、教育機関等に下関市と個別ヒアリングを実施した。また、教育機関については、リスクリング推進の観点で連携を図ることとした。

支援機関	意見
商工団体①	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の人手不足でリスクリング等に割く余裕がない</li> <li>・副業・兼業人材活用の認知度が低いので、会員企業も副業人材に懐疑的である</li> <li>・下関はDX推進の土台がない</li> <li>・DXで出来ることは、中小機構の無料相談、Y-BASEの専門家派遣</li> <li>・セミナーの開催数は今後減らしていく</li> <li>・事業承継について、過去に事業承継のアンケート調査を行ったが、回答した事業者全てを支援できたわけではない。単年度事業で終了したため、現在、どうなっているか後追いできていない</li> <li>・下関の人事部での連携は部会（小売商業・観光）や委員会等で事業の紹介やセミナーPR等可能</li> </ul>
金融機関①	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援機関の役割分担については、早く提示すべきでないか</li> <li>・今後、連携するに当たっては各々のインセンティブを考えるべき</li> <li>・事業承継については、前回の協議会のようなスキームであれば難しいが、銀行でビジネスにならない等対応できない部分に関して、人事部の窓口で促す形であれば可能ではないか</li> <li>・ただし、人事部を運営する市が個人情報等しっかりリスク管理する必要がある。金融機関同士の同意書は必要になるだろう。</li> <li>・複数の金融機関同士の締結は例がないが、同意書締結は特に抵抗感はない</li> <li>・各支援機関で役割を明示するのであれば、連携協定もしくは規定が必要になるのではないか</li> <li>・毎年、業種別にテーマを絞った支援してはどうか 例：農業に絞った支援。政府の減反政策で米の生産が厳しい状況なので米農家の人材確保支援等。事例としては、楽天農業の取組あり。</li> </ul>
経営者団体①	<ul style="list-style-type: none"> <li>・副業・兼業人材はプロ人材等の専門家に繋ぐことができる</li> <li>・人事部との連携は、8月末にある下関支部の各組合長が集まる場があるので、人事部事業の説明やセミナー等の紹介をしてもらうことは可能</li> </ul>
外郭団体①	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人的資本経営等の人材支援やDX支援等で県と市で重複している事業が多いが、内容は異なるため連携は難しいと感じている。県と市で予算編成時に協議等いただきたい</li> <li>・企業のブランド力向上を掲げていくことが重要。下関市のブランドイメージをあげることができるかを含めて、企業と連携を図っている</li> <li>・創業から廃業の一貫支援はできないか</li> <li>・DX（産業人材課）・GX（産業脱炭素化推進室）、リスクリング（労働政策課）は県でも担当部署が全て異なる</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・下関の人事部の目的や目標が不明瞭である。旧市と旧4町で地域の状況は異なるため、下関市の地域的な課題は何か整理した方が良いのではないかと</li> </ul>
外郭団体②	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業承継のアンケート調査を実施する前に、内容を確認したい</li> <li>・下関の人事部構想で、市が実施する個別相談会を通じた県内初の事業承継マッチング案件ができるのではないかと。市長記者会見等で発表できないかと</li> <li>・人事部で連携できる分野は、下関市で6月から月2回実施している事業承継個別相談会と後継者人材バンクの紹介である</li> </ul>
金融機関②	<ul style="list-style-type: none"> <li>・巡回訪問で事業者から直接話を聞いているが、事業者から特に要望はなく、当社も情報が少ない。巡回訪問で事業者から事業承継の相談等あれば事業承継・引継ぎ支援センターと連携している</li> <li>・センターへの紹介件数は現状国から直接求められていないが、その他事業で案件の紹介について、国から件数を求められていることもあり、下関市の個別相談会に直接繋ぐことは難しいかもしれない</li> <li>・下関の人事部の参加は、地域に近い支店単位で考えている</li> <li>・将来的には、規約や協定といったものがあつた方が支援機関の役割が明確になるので良いのではないかと</li> </ul>
自治体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロ人材の活用は年々増えているが、理解が浸透していない</li> <li>・人的資本経営は県内の事業者にあまり浸透していない</li> <li>・令和7年度の人的資本経営事業はセミナーを実施し、その後先進企業を呼んでケーススタディを実施する予定である</li> <li>・支援できることはするが、人事部の活動はプロ拠点と連携するのがいいのではないかと。プロ拠点は令和9年まで活動する予定</li> </ul>
金融機関③	<ul style="list-style-type: none"> <li>・副業兼業人材は当社の業務でないこともあり、連携は難しい部分がある。事業者から相談があれば、よろず支援拠点やプロ人材拠点、産業雇用安定センターと連携していることが多い</li> <li>・事業承継に関しては、民間の金融機関の範囲外を担当している</li> <li>・当社も事業承継の相談会を年2回実施している</li> <li>・顧客の情報を市や支援機関に共有することは難しいが、事業者を市の個別相談会等に紹介することは可能である</li> <li>・事業承継相談窓口は、当社以外にも市や金融機関等のいろんな選択肢があつてよいのではないかと</li> <li>・全国にネットワークを持っていることが当社の強みである</li> </ul>
支援機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・令和6年度実施したリカレント講座を今年度も9月に開講する</li> </ul>
金融機関④	<ul style="list-style-type: none"> <li>・兼業副業人材の支援は難しい</li> <li>・農業分野では長門地域、DXテーマで宇部地域との連携実績あり</li> <li>・事業承継についてはメンバーを絞って対応し、引継ぎ支援センターや外部の民間企業と連携している</li> <li>・事業承継の対象は山口県内、中小小規模事業者、売上が数十億以内</li> <li>・県外での売り買いを希望される場合は外部組織として連携している</li> <li>・最近多いのは百億企業の動きで買い手からの問い合わせである。体力あるうちに売ってしまいたい企業も一定数いる</li> </ul>

ヒアリング等を踏まえ、経営支援機関同士の役割分担と補完関係を以下のとおり整理した。

各支援機関においては、日常業務（巡回訪問、融資・経営相談対応、各種支援施策の運営等）が優先される中で、追加的にプラットフォーム運営の中核機能を担うための人的リソースの確保が難しいこと、また、副業・兼業人材活用や人的資本経営、リスキリング支援等の領域については、機関によって支援ノウハウや実務経験が十分でないとの課題認識が複数あった。加えて、金融機関を中心に、企業情報・個人情報の取扱いに関するリスク管理の必要性が指摘され、機関横断での情報共有に係る運用ルール等の整備が前提となる点も確認された。

以上より、令和7年度時点では、特定の単一機関が中核的役割を恒常的に担う体制を構築することは困難であるとの整理に至った。

#### <経営支援機関同士の役割分担と補完関係>

主体	特徴	役割・連携（案）
下関市	<ul style="list-style-type: none"> <li>公的な信用力</li> <li>政策の立案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係機関を束ねるハブ機能</li> <li>事業者への意識啓発</li> <li>移住定住等の政策間の連携</li> </ul>
事務局	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材募集</li> <li>マッチング事業の実施</li> <li>アトツギ・事業承継支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務局機能</li> <li>地域外からの人材の誘致・人材確保支援</li> <li>地域内外人材×企業とのコーディネート</li> </ul>
商工団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>小規模事業者・中小企業との深い繋がり</li> <li>補助金等の経営支援ノウハウ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員会・部会等で事業紹介</li> <li>巡回指導で課題の早期発見・トスアップ</li> <li>セミナー共催や相互集客</li> <li>専門家による人材確保相談支援</li> </ul>
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々の取引から企業ニーズの把握</li> <li>金融面の専門性の高い支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々の取引を通じた潜在ニーズの吸い上げ</li> <li>承継資金や設備投資（省力化）等の融資</li> <li>顧客企業への支援策活用への強い背中押し</li> </ul>
公的機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継や人材支援等の高度な専門性</li> <li>組合等の団体との深い繋がり</li> <li>支援機関への支援メニューの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継のプッシュ型支援や普及啓発支援</li> <li>IT・デジタル施策の紹介</li> <li>セミナー共催や相互集客</li> <li>巡回訪問での周知</li> <li>個別相談会への橋渡し</li> </ul>
教育機関（大学）	<ul style="list-style-type: none"> <li>学術的な知見を活かした教育支援</li> <li>地域内の学びの場の提供</li> <li>若者人材の輩出元</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスキリング/DX等の教育プログラム連携</li> <li>学生×市内企業との交流・インターン</li> <li>地域課題解決をテーマとした産学連携</li> </ul>

## 2-2. 「下関の人事部」における協議会等の開催・運営

### ① 実施概要・目的

下関市内の中小企業支援に関わる多様な組織・団体等との協議を通じて、地域企業のニーズ把握、経営支援機関の取組意欲・課題の把握及び対話、構想／計画（支援ターゲットやコンセプト・ロードマップの策定、中核機関・ステークホルダーの役割・機能整理等）に取り組むために、下関市・商工団体・金融機関・教育機関・民間事業者等で構成される協議会を設置した。また、協議会における議論を補完し実効性に繋げることを目的とした、協議会参加機関の実務者による協議も併せて、実施した。

	開催日時
協議会（第1回）	令和7年8月21日 14:00~16:00
実務者協議会	令和7年10月3日 13:00~14:00
協議会（第2回）	令和8年3月25日 15:00~16:30

### ① 参加者/議論内容

参加者（敬称略・順不同）は以下とする。各回の詳細の参加者情報は割愛する。

協議会（第1回）	実務者協議会	協議会（第2回）
下関市商工会 下関商工会議所 山口銀行 本店 西京銀行 下関支店 日本政策金融公庫 下関支店 山口県信用保証協会 山口県中小企業団体中央会 公益財団法人やまぐち産業振興財団 経済産業省中国経済産業局（オンライン） 山口県 独立行政法人中小企業基盤整備機構 中国本部 下関市 下関市 副市長	下関市商工会 下関商工会議所 山口銀行 本店 西京銀行 下関支店 日本政策金融公庫 下関支店 山口県信用保証協会 下関支店 公益財団法人やまぐち産業振興財団 独立行政法人中小企業基盤整備機構 中国本部 下関市	下関市商工会 下関商工会議所 山口銀行 本店 日本政策金融公庫 下関支店 山口県信用保証協会 下関支店 山口県中小企業団体中央会 公益財団法人やまぐち産業振興財団 経済産業省中国経済産業局（オンライン） 山口県（オンライン） 下関市立大学 独立行政法人中小企業基盤整備機構 中国本部 独立行政法人中小企業基盤整備機構 全国本部

また、各回での議論内容は以下とする。

■協議会（第一回）

議論テーマ
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 参加者の紹介</li> <li>・ 令和6年度 of 取組紹介</li> <li>・ 本年度事業 of 取組内容 of 説明</li> <li>・ 他地域 of 事例 of 共有</li> <li>・ 参加者意見交換「下関 of 人事部として、地域 of のど of ような人材課題に取組めると良いか」</li> <li>・ 今後 of スケジュール等 of 共有</li> </ul>

■実務者協議会

議論テーマ
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実務者協議会 of 趣旨 of 説明</li> <li>・ 参加者間 of 情報交換             <ol style="list-style-type: none"> <li>① 各組織における事業承継支援 of 位置づけ（各組織内 of 方針等）</li> <li>② 事業承継支援における取組概要（ターゲット企業 of 属性や実施内容等）</li> <li>③ 取組上 of 課題</li> <li>④ 直近 of スケジュール（セミナーやイベント等）</li> <li>⑤ 下関市 of 人事部に対して of ご要望</li> </ol> </li> </ul>

## ■協議会（第二回）

議論テーマ
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 本年度の取組報告</li><li>・ 本年度事業のアンケート結果の説明および意見交換</li><li>・ 次年度事業方針案説明</li><li>・ 参加者意見交換①「事業承継支援について」</li><li>・ 参加者意見交換②「各参画機関との連携の可能性について」</li></ul>

### 2-3. 人材戦略策定ノウハウ向上プログラム

#### ① 実施概要・目的

本事業で実施する集中支援企業を対象とした OJT 支援事例の創出を目的に、経営支援機関が実際の現場で人材課題や事業承継に対するアプローチを実践するスキルを取得するためのセミナーを実施した。

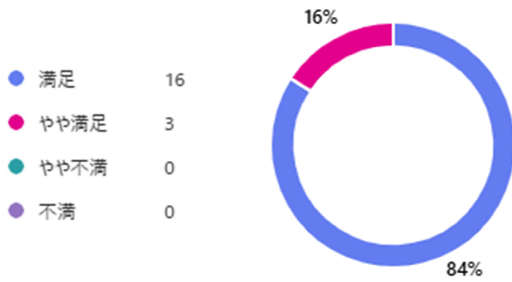
開催日時	テーマ
令和7年10月3日（金） 14:30~16:30	<ul style="list-style-type: none"><li>・ セミナーに参加した支援機関により、本事業に参加をする企業が開拓・紹介される（副業等）</li><li>・ 協議会に参加をしている支援機関がセミナーに参加することで、協議会参加メンバー間の交流やエンゲージメントを高める</li></ul>

#### ② 実施詳細

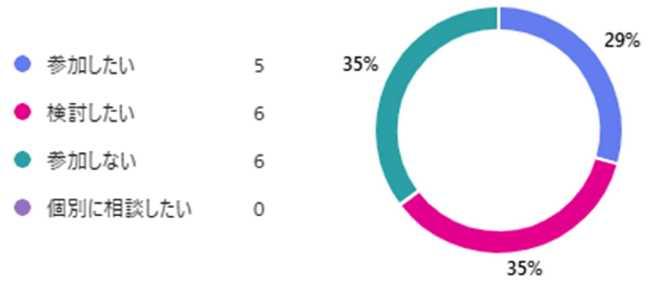
項目	内容
テーマ	経営支援機関において、企業支援における人材支援の意義を理解いただき、セミナーの内容を通じて各組織で取り組める内容について検討いただく 市内企業において、企業の成長戦略と人材戦略を結びつけることの意義を理解いただいたうえで、外部人材の活用・人材の育成（DX等）また定着における取組（働き方改革等）のアクションに取り組んでいただく
開催場所	唐戸市場大会議室 下関市唐戸町 5-50
対象	下関市内企業の経営者・人事担当者・経営支援機関等
参加数	8 機関 16 社
当日の内容	1.挨拶/事業概要の説明 2.地域の人事部の事例紹介/トークセッション 3.閉会/今後のご案内
実施方法	現地開催

## ■アンケート結果

### 満足度

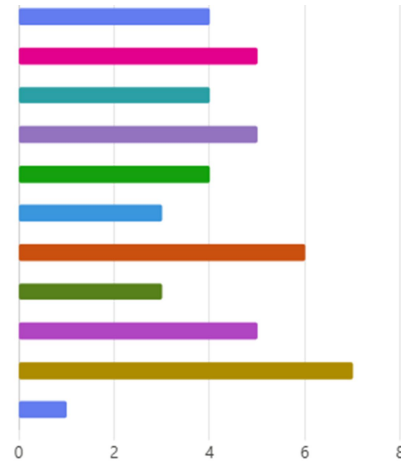


### 今後の集中支援（副業人材マッチング、事業承継の相談等）に参加したいかどうか

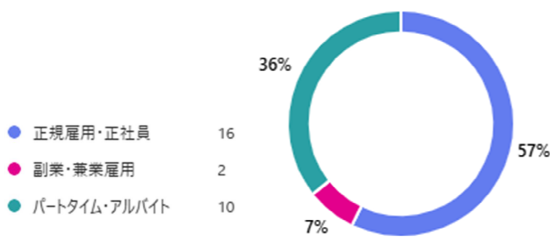


### 経営課題（上位3つ）

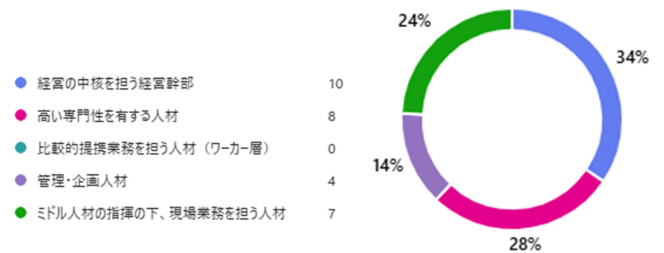
● 経営戦略立案	4
● 事業継承	5
● 広報・PR	4
● コスト削減	5
● DX推進	4
● マーケティング	3
● 人事制度設計	6
● 販路開拓	3
● 社員のエンゲージメント向上	5
● 社員のリスキリング	7
● その他	1



### 確保できている人材像（役割別）



### 確保したい人材像（役割別）



### 民間サービス（人材紹介会社・求人広告サービス等）の利用状況



## <セミナーの感想>

- ・人材課題について網羅的にお話しいただき、参考になった。気づきが多かった
- ・少し内容が多くスピードが速かったため、ついていけなかった
- ・人事に関する最新の情報や考え方が学習でき 満足できる内容だった
- ・グループワークではいろいろな立場の方のお話が聞けて、今後の参考になった
- ・少子化が加速する中で凝り固まった考え方を変える事が出来た。 建設業、設備業なのでマッチングが可能かは分からないが、新たなアイデアを頂く機会もあれば是非ともお願いしたい

## 3. 中小企業等への啓蒙・啓発

### 3-1. 副業人材活用促進プロジェクトによる人材の確保および育成

#### ① 実施概要・目的

下関市内において、企業 DX、働き方改革、デジタルマーケティング等に関するプロジェクトを通じて、都市部等の副業人材と中小企業等のジョブマッチング（面談）を実施した。中小企業等と副業人材とのマッチングにあたっては、マッチング前に現地でフィールドワークを実施し、デジタル化推進・人材育成を支援すべく、求人資料の作成や契約内容の調整など、必要なフォローを行った。マッチング企業数は5社以上を目標とした。

#### ② 参加企業

参加企業は、下表のとおりである。

NO	業界	企業課題
1	建設業	・ 自社における業務改善・DX化 ・ 新規事業開発
2	保健・医療・福祉業	・ バックオフィス業務の人材不足（経理・労務部門）
3	建設業	・ デジタル技術の活用 ・ 教育実習等の人材育成 ・ 人事評価制度の見直し
4	食品製造業	・ 通信販売部門の売上拡大 ・ 企業 PR・認知拡大（SNS を活用した情報発信を含む） ・ 都心部へ向けての販路拡大
5	食品製造業	・ BtoB の営業強化・販路拡大 ・ 自社商品のブランディング支援
6	不動産業	・ 若い世代の発想を取り入れた情報発信の仕組みづくり ・ 施設全体としての方向性の統一 ・ SNS やイベントを通じた“体験型の賑わいづくり”事業開発

### ③ 現地フィールドワーク

項目	内容
日時	令和7年11月15日(土)～11月16日(日)
開催場所	下関市内
参加者数	12名
参加企業	6社

#### ■アンケート結果

<参加者>

#### 満足度と満足度の理由



- ・社長の皆さんやフリーランスの方々など普段関わる事がないの方々からお話を聞く事ができ、刺激になった。
- ・経営を良くしていこうという想いが感じられた。
- ・下関の企業様がお持ちの未来像や課題に触れることができた。
- ・同じ参加者の方々の視点も勉強になった。

<参加企業>

#### プログラムを通じての感想

- ・自社を理解したうえで、様々な提案をいただき、驚いたと同時に感動した。感謝している。
- ・普段なかなか出会えないようなスキルを持った方々と交流でき、これまでにない新しい事業のアイデアが生まれた。
- ・自社の課題を外部に話す機会があまりなく、外部からの意見を知れてとても新鮮だった。
- ・自社内では相談相手がないので、外部の方と意見交換をすることで、課題や今後の方向性を整理することができた。

#### ④ 提案書数

提案書提出数	マッチング面談数	連絡先交換数
18件	8件	6件

#### ⑤ マッチング事例（1件）

**副業人材：Uさん**

居住地：埼玉県  
出身地：東京都

本業の専門性  
デジタルマーケティング / EC戦略

略歴  
テレビ番組制作会社、広告代理店を経て2014年よりフリーランスとして広報・マーケティング・コンテンツ制作に従事。地域の中小企業へ多数支援実績を有している。

### PLAN プロジェクト内容

**概要**

自社の今後のブランディング・マーケティング戦略の方針策定に向けた壁打ち支援

**具体的なアクション**

- 現在の市場分析から自社の立ち位置や特徴の分析
- 経営者だけでなく工場長も含めた定期的な副業人材との戦略の壁打ちの実施

活動頻度  
**月4回**  
(週1回 1時間程度のMTG)

予算感  
**月5万円**

プロジェクトの進め方  
**オンライン**

**今後の展望**

現在

プロジェクト始動  
まずは市場分析から開始

3-6か月後

戦略策定  
定期的な壁打ちにより方針決定（予定）

6か月後以降

戦略に沿った実行  
壁打ちによって見えてきた戦略にそってアクションを実施

**経営者の意気込み**

まだプロジェクトが始まったばかりですが、今回のプロジェクトでどのような気づきを得られるか、非常に楽しみにしています。今回の副業人材の方との協業を契機に、自社の他の課題にもチャレンジしていきたいです。

#### ⑥ まとめと考察

- ・本プログラムを通じて、1件のマッチング事例を創出した
- ・マッチングに至らなかった経緯として、「業界特有の専門知識の不足」「既存業務と役割のすみわけがでない」等があげられた。次年度以降は、事前ヒアリングを通じて、参加企業の業務の棚卸し等、あえて業界外の視点を取り入れるべき業務の整理・切り出しをする伴走型支援を強化する。また、異業界の外部人材活用よっての成功事例を訴求し、活用のメリットを提示することで、専門性に捉われない柔軟な受入体制の構築を促す
- ・マッチングに至らなかったとしても、本プログラムを通じて「外部人材活用に対する理解が深まった」「自社の強み・弱みを再認識できた」「自社の経営課題の優先順位づけができた」等、今後の経営方針についての明確化に繋がった

### 3-2. 働き方改革およびリスキリング促進プロジェクトによるデジタル人材の育成

#### ① 実施概要・目的

中小企業等において、デジタル領域をはじめとした特定専門領域の強化が経営課題となっていることを受け、企業の競争優位を確立するため、企業の成長戦略と人材戦略を結びつけることで人事面から効果を測定できるよう、マネジメント可能な仕組みの構築を促進するためのセミナーを開催した。

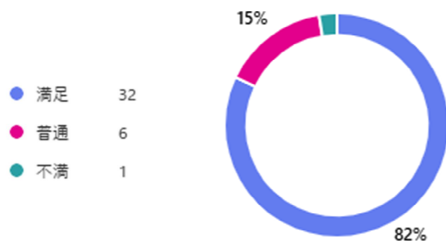
開催日時	テーマ
令和8年3月13日(金) 14:00~16:00	AIなどの比較的関心のあるテーマであるセミナーを行うことで、次年度の取組の告知を行うとともに、反応に応じて次年度のプログラムにも生かしていく

#### 実施詳細

項目	内容
テーマ	下関市内の中小企業が課題と感じる人手不足に対して、AIを活用した業務効率化や業務の質の改善に取り組むべく、生成AIを活用した講座を行い、実際にAIの情報や事例に触れてもらいながら今後の業務改善の糸口を見つけてもらう。 AIを切り口に社員の方のリスキリングの重要性や意義についても認識いただく。
対象	下関市内の事業者向け
参加社数	38社51名
当日の内容	1. オープニング 2. 「普及が進む生成AIの基本情報について」 LINE ヤフー株式会社 人事総務 CBU ピープル・デベロップメントユニット 人材開発ディビジョン 島袋 貴之氏 3. 「山口県内で進むAIの活用事例について」 やまぐちDX推進拠点 Y-BASE コンサルタント 鈴木 景志郎氏 4. 質疑応答 5. 情報提供・クロージング
実施方法	現地で実施

<アンケート結果>

セミナーの満足度

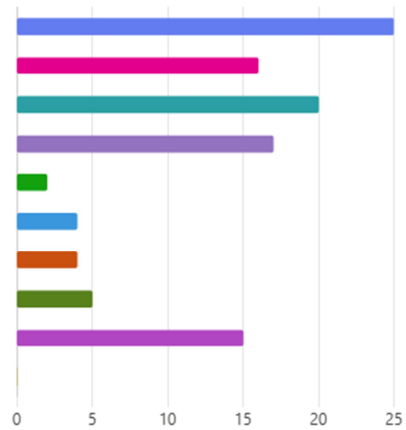


AI活用をはじめDXの必要性について

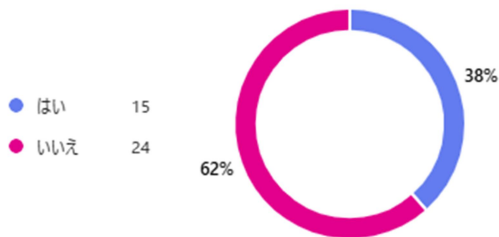


AIを活用して、今後取り組みたいこと

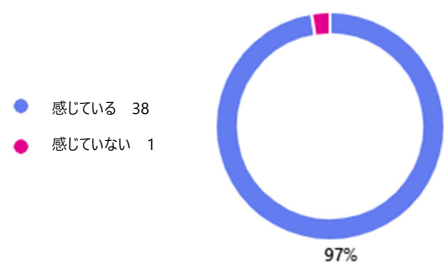
- 文章作成・要約 25
- 企画・アイデア出し 16
- 資料作成の補助 20
- データ集計・分析 17
- カスタマーサポート・FAQ 2
- プログラミング・IT開発 4
- リサーチ・情報収集 4
- 営業・マーケティング 5
- 事務作業の自動化 15
- その他 0



市が来年度実施予定の「中小企業DX伴走支援事業」について、DXアドバイザーによる訪問診断やアドバイスを受けたいかどうか

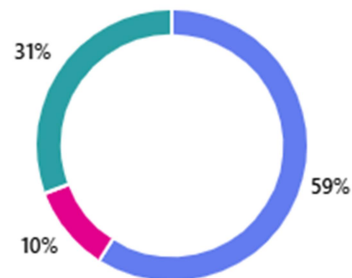


業務改善や生産性向上のため、従業員のデジタルスキル習得など学び直しの必要性について



デジタルスキル習得など学び直しに向けた課題

- 時間の確保 23
- 費用の確保 4
- 会社や従業員の理解 12
- その他（自由記入） 0
- その他 0



### 3-3. 戦略的人材活用事例集作成

本業務の取組みを経営支援機関や中小企業等に共有し、市全体で副業人材活用やリスクリング等について促進することを目的とした事例集を作成した。副業人材活用促進プロジェクトにおける取組として副業人材活用の背景から成果までを記載することで、市内中小企業の課題解決の選択肢として「副業人材の活用」を現実的な手法であるという意識醸成を促すとともに、新たな課題解決の選択肢として定着させることを目指した。

#### ■事例集の項目

- ・表紙
- ・下関市が取り組む「副業人材」の概要
- ・副業人材活用促進プロジェクトの概要
- ・企業の抱える課題と副業人材との出会いの過程
- ・マッチング事例/今後の展望（マッチングが生まれた企業のみ）

#### ▼事例集のイメージ（一部のみ抜粋）

#### <企業概要と経営課題等>

01 企業の抱える課題と副業人材との出会いの過程  
<株式会社ミカド交設>
令和7年度 下関市 成長志向企業の経営力向上支援業務



**企業概要**

社名  
株式会社ミカド交設

業種  
建設業

従業員数  
26名

事業内容（下開らし）  
下関市のインフラの維持やメンテナンスを建設で支える。法面保護工事・交通安全施設工事を行いながら、地域の子供たちのために卓球場経営も行っている。

**Before 活用の背景・抱えていた課題**

- ①新規事業開発  
若者の生きる力、閉塞感の打破につながるような支援を事業として行いたいと考えていた。
- ②自社のDX化  
建設業の人手不足解消のため、スマートな仕事の推進を形にしたい。高齢化する現場作業のサポートに繋がる課題解決を考えたい。

**Why なぜ「副業人材」だったのか？**

- 「外の視点」を取り入れ、専門的かつ新しい知見を  
自社にはない新しい視点や、専門的な知見を取り入れたかったため。

**プログラム参加を通じての成果**

様々な業種の経験、多様なスキルを持っている方々と出会うことができ、今後新規事業や新たな取組を進めていく際のご相談先ができた。プログラムを通じて外部の副業人材とも意見交換を行った経験から、取り組みたいことの優先度や方針等、改めて整理をすることができた。

#### <マッチング事例>

02 マッチング事例/今後の展望  
<株式会社ダイフク>
令和7年度 下関市 成長志向企業の経営力向上支援業務

副業人材：Uさん

居住地：埼玉県  
出身地：東京都

本業の専門性  
デジタルマーケティング / EC戦略

略歴  
テレビ番組制作会社、広告代理店を経て2014年よりフリーランスとして広報・マーケティング・コンテンツ制作に従事。地域の中小企業へ多数支援実績を有している。

**PLAN プロジェクト内容**

**概要**

自社の今後のブランディング・マーケティング戦略の方針策定に向けた壁打ち支援

**具体的なアクション**

- ・現在の市場分析から自社の立ち位置や特徴の分析
- ・経営者だけでなく工場長も含めた定期的な副業人材との戦略の壁打ちの実施

**活動頻度**  
月4回  
(週1回 1時間程度のMTG)

**予算感**  
月5万円

プロジェクトの進め方  
オンライン

**今後の展望**

**現在**

プロジェクト始動  
まずは市場分析から開始

**3-6か月後**

戦略策定  
定期的な壁打ちにより方針決定（予定）

**6か月後以降**

戦略に沿った実行  
壁打ちによって見えてきた戦略にそってアクションを実施

**経営者の意気込み**

まだプロジェクトが始まったばかりですが、今回のプロジェクトでどのような気づきが得られるか、非常に楽しみにしています。今回の副業人材の方との協業を契機に、自社の他の課題にもチャレンジしていきたいです。

## 4. 下関の人事部をハブとした事業継承支援対応モデルの構築

### 4-1. 中小企業等へのアンケート調査・分析

#### ① 実施概要・目的

下関市内の中小企業が抱える人材や事業承継に関する現状・課題を幅広く把握し、効果的な施策を行うことを目的に、市内事業者の3000社に対してアンケート調査を実施した。3000社の企業の選定およびアンケートの送付は、下関市内の事業者データをもつ(株)東京商工リサーチの協力を得て行い、以下の結果が得られた。詳細のアンケート回答結果および本業にて作成をしたレポートについては、別添とする。

項目	内容
回答方法	Microsoft forms または郵送
アンケート回答期間	2025年9月～2025年12月末 ※当初10月末までの回答期間としていたが、郵送の回答が12月末まであったため12月までに届いたものを有効回答として計上した。
有効回答数	595件

#### ■ アンケート項目

下関市事業承継・人材課題に関するアンケート調査 回答締切：10月31日(金)  
 回答いただいた内容は、下関市が今後の政策検討のために利用します。なお、回答結果は法人名や個人名を特定できない統計データとして、支援機関等に共有するとともに、調査結果の公表の際には法人名や個人名を特定できないよう留意いたします。あらかじめご了承ください。  
 問い合わせ先：株式会社/ソナJOB HUB 亀井/榎野 電話：(TEL) 080-4075-8446/090-2564-2177

※スマートフォンをお持ちの方は、別紙掲載の二次元バーコードからの回答が便利です。



<事業承継の状況>について伺います。

問1 あなたが経営する事業所・お店やご自身について伺います。

(1) 業種 (最も当てはまるもの1つ)

製造業  運送業  建設業  卸・小売業  飲食業  サービス業 (飲食業以外)  その他

(2) 従業員数 (当てはまるもの1つ)

0人 (従業員はいない)  1～5名  6～20名  21～50名  51名以上

(3) ご自身(代表の方)の年齢 (当てはまるもの1つ)

50歳未満  50～59歳  60～69歳  70～79歳  80歳以上

(4) 代表の方に伺います。代表者・経営者として何代目でしょうか。(当てはまるもの1つ)

創業者  2代目  3代目  4代目以降

「2代目」「3代目」「4代目以降」と回答した方に伺います。先代から見たときの関係についてご回答ください。(当てはまるもの1つ)

子供  配偶者  子供の配偶者  兄弟姉妹  親族以外の役員  親族以外の従業員  
 外部の人材  他社からの出向  その他

問2 あなたの事業所・お店の将来についてどのようにお考えですか。(当てはまるもの全て)

継いでほしい・迷っている → 問3に選んでください

継いでほしくない(自分の代で廃業するつもりである) → 問10に選んでください

問3 あなたの事業所・お店を継いでくれそうな方はいますか。(当てはまるもの1つ)

はい → 問4に選んでください  いいえ → 問7に選んでください

問4 あなたの事業所・お店を継いでくれそうな方はどのような方ですか。(当てはまるもの1つ)

あなたの子ども・配偶者  あなたの親族(子ども・配偶者以外)  あなたの知人・友人  
 あなたが経営する事業所の役員・従業員  その他の第三者

問5 事業所・お店を継いでくれそうな方にあなたの気持ちを明確に伝えましたか。(当てはまるもの1つ)

はい → 問8に選んでください  いいえ → 問8に選んでください

問6 あなたの事業所・お店を継いでほしい方に気持ちを伝えていない理由。(当てはまるもの全て)

※回答後、問8に進んでください。

まだ若いから(\_\_\_\_歳になったら伝えるつもり)  伝えるタイミングがつかめないから

継いでほしい方以外の親族や他の従業員との関係をこじらせたくないから

その他(具体的に: \_\_\_\_\_) →

問7 あなたの事業所・お店を継いでほしい方はどのような方ですか。(当てはまるもの全て)

※回答後、問8に進んでください。

あなたの子ども・配偶者  あなたの親族(子ども・配偶者以外)  あなたの知人・友人

あなたが経営する事業所の役員・従業員  その他の第三者

問8 あなたの事業所・お店を引き継ぐために、何か行動や対策をしていますか。(当てはまるもの1つ)

している  していない

「している」と回答した方に伺います。相談している方はいますか。(当てはまるもの全て)

あなたの親族  あなたの知人・友人  税理士

弁護士  他の専門家やコンサルティング会社  商工会・商工会議所

金融機関  その他(具体的に: \_\_\_\_\_)  相談先が見つからない

問9 あなたの事業所・お店の将来について困っていることがあれば、ぜひ記入してください(自由回答)。

〃  
〃

問10 今後、事業の拡大や経営基盤を強化するため等の手段として、あなたは M&A (企業の合併や買収) を検討していますか。(当てはまるもの1つ)

はい  興味がある(4ページの連絡先を必ずご記入ください)  いいえ

「はい」「興味がある」と回答した方に伺います。どの業種を検討していますか。(当てはまるもの全て)

製造業  運送業  建設業  卸・小売業  飲食業  サービス業(飲食業以外)  その他

問11 本市では、事業承継を支援していくために、下関市と山口県事業承継・引継ぎ支援センターが連携して、毎月2回個別相談会を実施しています。個別相談会を希望しますか。(当てはまるもの1つ)

はい(4ページの連絡先を必ずご記入してください)  いいえ

<人材確保・採用の状況>について伺います。↓

問12 過去1年間で、正社員の採用活動を行いましたか。(当てはまるもの1つ) ㊦

<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ ㊦
「はい」と回答した方に伺います。採用活動で希望する人材を確保できましたか。(当てはまるもの1つ) ㊦	
<input type="checkbox"/> 十分に確保ができた <input type="checkbox"/> ある程度確保できた <input type="checkbox"/> ほとんど確保できなかった <input type="checkbox"/> 全く確保できなかった ㊦	

問13 現在、人材が不足していると感じる職種(部署)はありますか。(当てはまるもの全て) ㊦

<input type="checkbox"/> 営業・販売 <input type="checkbox"/> 研究・開発 <input type="checkbox"/> 製造・生産 <input type="checkbox"/> 事務・管理 <input type="checkbox"/> その他 <input type="checkbox"/> 特に不足している職種はない ㊦
---

問14 人材不足の主な原因として、思いつくものを教えてください。(当てはまるもの全て) ㊦

<input type="checkbox"/> 人材の採用や定着させるノウハウに乏しい <input type="checkbox"/> 応募する人材が少ない <input type="checkbox"/> 離職が多く、人材が定着しない ㊦
<input type="checkbox"/> 受注の増加等で人手が足りない <input type="checkbox"/> 採用活動にかかる時間・予算・人員が不足している ㊦
<input type="checkbox"/> 賃金や待遇面で他社に劣る <input type="checkbox"/> 働き方や職場環境の魅力が乏しい <input type="checkbox"/> OX等業務の効率化が進んでいない ㊦
<input type="checkbox"/> 人材不足を感じていない ㊦

問15 人材の採用や定着に関して、社内の体制を教えてください。(当てはまるもの1つ) ㊦

<input type="checkbox"/> 人事担当者(専任)が対応している <input type="checkbox"/> 人事担当者(兼任)が対応している ㊦
<input type="checkbox"/> 人事担当がおらず、代表が実施をしている <input type="checkbox"/> 人事担当がおらず、採用や定着における活動をしていない ㊦

問16 人材の採用や定着に関して、相談をする社外の関係機関はありますか。(当てはまるもの全て) ㊦

<input type="checkbox"/> 金融機関 <input type="checkbox"/> 商工会・商工会議所 <input type="checkbox"/> ハローワーク <input type="checkbox"/> 人材会社 ㊦
<input type="checkbox"/> 外部のアドバイザー等 <input type="checkbox"/> 相談できる相手がない <input type="checkbox"/> その他( ) ㊦

問17 今後採用活動を行う際に、採用したい人材像はありますか。(当てはまるもの全て) ㊦

<input type="checkbox"/> 新規事業を立ち上げられる人材 <input type="checkbox"/> 既存事業を効率化できる人材 <input type="checkbox"/> 専門的な技術・知識を持つ人材 ㊦
<input type="checkbox"/> 外部の専門家と連携できる人材 <input type="checkbox"/> 経営者の右腕となるマネジメント人材 ↓ ㊦
<input type="checkbox"/> 現場のオペレーションを担う人材 <input type="checkbox"/> 新卒(将来の幹部候補) <input type="checkbox"/> その他 <input type="checkbox"/> 採用したい人材像はない ㊦

問18 上記で選択した人材を採用するにあたり、希望する支援策はありますか。(当てはまるもの全て) ㊦

<input type="checkbox"/> 採用計画の作成支援 <input type="checkbox"/> 採用活動における助言 <input type="checkbox"/> 人材とのマッチングイベント等の機会の提供 ㊦
<input type="checkbox"/> 人材の採用方法をテーマにした研修 <input type="checkbox"/> 高校・大学・専門学校との連携支援 <input type="checkbox"/> インターンシップ ㊦

問19 インターンシップに取り組みたいですか。 ㊦

<input type="checkbox"/> 取り組みたい <input type="checkbox"/> 必要性を感じない ㊦
「取り組みたい」と回答した方に伺います。取り組めていない場合は支障となる理由をご記入ください。 ㊦
(理由: ) ㊦

問20 人材の定着に関して、現在取り組んでいる内容を教えてください。(当てはまるもの全て) ㊦

<input type="checkbox"/> 賃金・賞与の見直し <input type="checkbox"/> 福利厚生の改善 <input type="checkbox"/> キャリア形成への支援 <input type="checkbox"/> 評価制度の明確化 ↓ ㊦
<input type="checkbox"/> 働き方の多様化(例:リモートワーク、フレックスタイム制) <input type="checkbox"/> コミュニケーションの活性化 ㊦
<input type="checkbox"/> 社員の教育研修 <input type="checkbox"/> 定期的な面談 <input type="checkbox"/> 資格取得の奨励・費用補助 <input type="checkbox"/> 特に何も取り組んでいない ㊦

問21 人材の定着に関して、今後取り組みたい内容を教えてください。(当てはまるもの全て) ㊦

<input type="checkbox"/> 賃金・賞与の見直し <input type="checkbox"/> 福利厚生の改善 <input type="checkbox"/> キャリア形成への支援 <input type="checkbox"/> 評価制度の明確化 ↓ ㊦
<input type="checkbox"/> 働き方の多様化(例:リモートワーク、フレックスタイム制) <input type="checkbox"/> コミュニケーションの活性化 ㊦
<input type="checkbox"/> 社員の教育研修 <input type="checkbox"/> 定期的な面談 <input type="checkbox"/> 資格取得の奨励・費用補助 <input type="checkbox"/> 特に何も取り組んでいない ㊦

問22 現在活用している多様な人材について教えてください。(当てはまるもの全て) ㊦

<input type="checkbox"/> フリーランス(業務委託・副業人材を含む) <input type="checkbox"/> シニア人材 <input type="checkbox"/> 外国人材 <input type="checkbox"/> 女性 ↓ ㊦
<input type="checkbox"/> 時短勤務・パートタイムの方 <input type="checkbox"/> 学生 <input type="checkbox"/> 障がい者人材 <input type="checkbox"/> その他 <input type="checkbox"/> 当てはまるものがない ㊦

問23 今後活用を検討している多様な人材について教えてください。(当てはまるもの全て) ㊦

<input type="checkbox"/> フリーランス(業務委託・副業人材を含む) <input type="checkbox"/> シニア人材 <input type="checkbox"/> 外国人材 <input type="checkbox"/> 女性 ↓ ㊦
<input type="checkbox"/> 時短勤務・パートタイムの方 <input type="checkbox"/> 学生 <input type="checkbox"/> 障がい者人材 <input type="checkbox"/> その他 <input type="checkbox"/> 当てはまるものがない ㊦

問24 デジタル化への取り組みについて伺います。あなたの企業は、業務効率化や生産性向上のために、デジタル技術を導入していますか。(当てはまるもの1つ) ㊦

<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> 検討中 ㊦
「はい」と回答した方に伺います。デジタル化の導入は、人材確保の面にどのような影響を与えていると思いますか。(当てはまるもの全て) ㊦
<input type="checkbox"/> 採用活動において、企業イメージが向上し、応募者数が増えた <input type="checkbox"/> 新規事業の立ち上げにつながった ㊦
<input type="checkbox"/> 新たなスキルを持つ人材(例:IT人材)の採用が必要になった <input type="checkbox"/> 営業活動の強化になった ㊦
<input type="checkbox"/> 既存社員のリスキリング(学び直し)が必要になった <input type="checkbox"/> 若手社員の意欲向上になった ㊦
<input type="checkbox"/> 業務効率が向上し、一人あたりの業務負担が軽減された <input type="checkbox"/> 特に大きな影響はない ㊦

問25 本市では、企業の経営課題を解決していくために、今年度、副業人材の活用支援を実施していく予定です。副業人材の活用について興味がありますか。(当てはまるもの1つ) ㊦

<input type="checkbox"/> はい(4ページの連絡先を必ず記入してください。) <input type="checkbox"/> いいえ ㊦
--

【ご回答いただいた方の連絡先】 ㊦

貴社名 ㊦	回答者氏名 ㊦
住所 ㊦	
電話番号 ㊦	メールアドレス ㊦

アンケートは以上です。ご回答ありがとうございました。郵送の場合は返信用封筒で返送してください。 ㊦

※全25項目の項目にて実施

## 5. その他

### 5-1. 参加企業に対する人材課題への取組状況のフォロー

本業務に参加した中小企業等 13 社に対して人材課題への取組状況のフォローを実施した。そのうち、6 社については副業人材活用促進プロジェクトへの参加を通じて、現状のヒアリングとマッチングに向けた伴走支援を行った。また、プロジェクトの参加に至らなかったものの、別添のアンケートで「副業人材の活用について興味がある」と回答いただいた企業に関しても、7 社フォローを実施した。多忙等により、応答が得られない企業もあったが、1 社の個別訪問を行った。未訪問企業等についても、次年度以降、継続的にフォローを実施する。

企業	フォロー時期	フォロー手段	フォロー内容
企業①	令和 7 年 10 月 ～令和 8 年 3 月	電話・メール・ 訪問	・副業人材活用促進プロジェクト参加における支援 (経営課題の整理・募集要項の棚卸・面談同席等)
企業②	令和 7 年 10 月 ～令和 8 年 3 月	電話・メール・ 訪問	・副業人材活用促進プロジェクト参加における支援 (経営課題の整理・募集要項の棚卸・面談同席等)
企業③	令和 7 年 10 月 ～令和 8 年 3 月	電話・メール・ 訪問	・副業人材活用促進プロジェクト参加における支援 (経営課題の整理・募集要項の棚卸・面談同席等)
企業④	令和 7 年 10 月 ～令和 8 年 3 月	電話・メール・ 訪問	・副業人材活用促進プロジェクト参加における支援 (経営課題の整理・募集要項の棚卸・面談同席等)
企業⑤	令和 7 年 10 月 ～令和 8 年 3 月	電話・メール・ 訪問	・副業人材活用促進プロジェクト参加における支援 (経営課題の整理・募集要項の棚卸・面談同席等)
企業⑥	令和 7 年 10 月 ～令和 8 年 3 月	電話・メール・ 訪問	・副業人材活用促進プロジェクト参加における支援 (経営課題の整理・募集要項の棚卸・面談同席等)
企業⑦	令和 8 年 3 月	訪問	・下関市の取組の紹介 ・自社の人材課題における状況ヒアリングおよび課題の整理等
企業⑧	令和 8 年 3 月	電話・メール	・下関市の取組の紹介
企業⑨	令和 8 年 3 月	電話・メール	・下関市の取組の紹介
企業⑩	令和 8 年 3 月	電話	・下関市の取組の紹介
企業⑪	令和 8 年 3 月	電話・メール	・下関市の取組の紹介
企業⑫	令和 8 年 3 月	電話・メール	・下関市の取組の紹介
企業⑬	令和 8 年 3 月	電話	・下関市の取組の紹介 ・自社の人材課題における状況ヒアリングおよび課題の整理等

以上

# 「令和7年度 成長志向企業の経営力向上支援業務」 アンケート結果のとりまとめ



2026年3月  
株式会社パソナJOB HUB

# はじめに（本アンケート及びレポート作成の背景）

---

本レポートは下関市が令和7年度成長志向企業の経営力向上支援業務の一環で実施したアンケート結果にもとづき作成をしております。下関市内の事業者の多くが課題として抱えている**事業承継**や**人材に関する課題**に対して今後の政策の検討にすべく、生の声を把握するために初めて実施いたしました。市内事業者3,000社に対してアンケートの送付を行いましたが、結果として想定を超える約600社の事業者の方にご回答いただきました。回答の分析からは、採用難や人材定着・後継者確保に関する課題が浮き彫りとなり、市内事業者の方が抱える人材に関する危機感が感じられる結果となっております。

本レポートを単なるデータとしてだけでなく、この結果を踏まえて具体的な市内事業者への支援に繋げるべく、市内事業者を支援するという共通の志を持った皆様との活動に活かしていけますと幸いです。

下関市産業振興部産業振興課

# 目次

---

## 1. サマリー

- ・ 事業承継の現状
- ・ 採用と人材活用の課題
- ・ 全国動向との比較

## 2. アンケート結果

- ・ 経営者の属性と事業承継
- ・ 採用活動の実態
- ・ 社内体制と外部連携 等

## 3. 今後の打ち手の方向性

## 参考（文末）：アンケートの内容

- ・ 本事業で実施したアンケートの項目

# 1. サマリー

# アンケート調査の概要

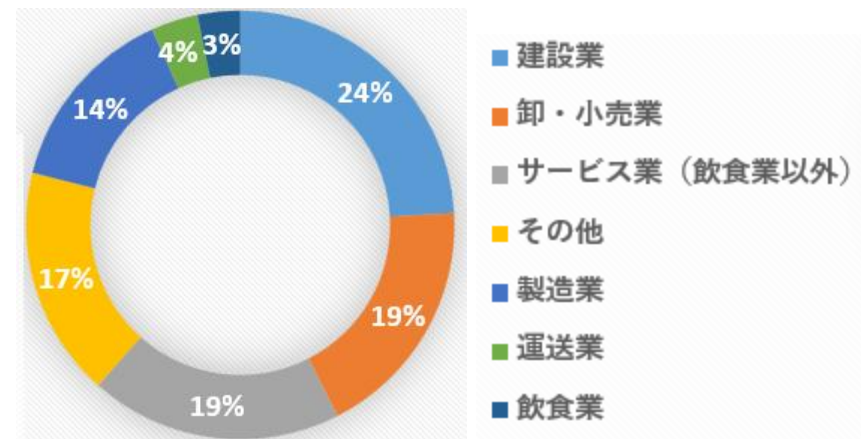
**調査目的：**市内企業の事業承継や人材確保に関する現状と課題を把握し、今後の支援策の方向性を検討するため。

**調査対象：**民間信用調査会社のデータベースを基に、下関市内に事業所を有する企業3,000社を無作為に抽出

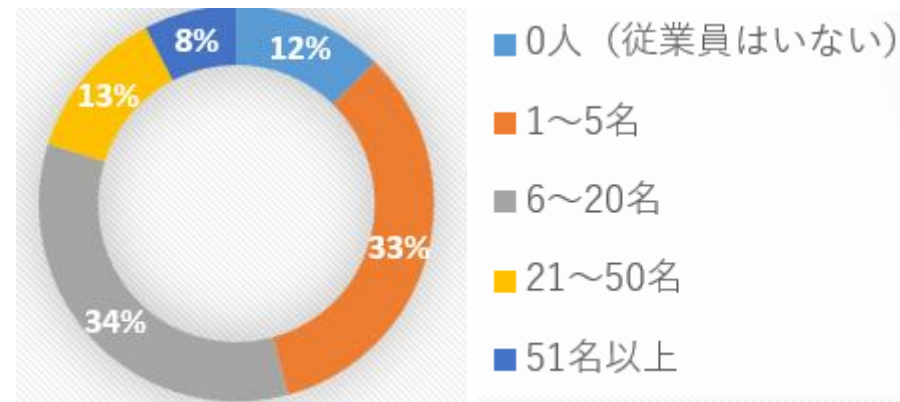
**調査期間：**  
2025年9月26日～2025年12月15日

**有効回答数：**595社

## 回答企業の業種内訳



## 回答企業の従業員規模



本調査は、下関市の多様な業種・規模の企業からの回答に基づいています

# 社会背景：物価高・金利上昇・人手不足等中小企業に厳しい経営環境



## 物価高の継続

価格への転嫁が難しい中小企業において、生産・投資コストの増加が収益を圧迫



## 「金利のある世界」の到来

約30年ぶりの金利上昇は、借入金依存の高い中小企業においてはリスクに



## 賃上げと人手不足のジレンマ

賃上げの動きがある一方、賃上げ余力が乏しい企業も多い。人材不足と賃上げによる事業継続自体が困難に

単純なコストカットだけではなく、商品・サービスの付加価値や生産性を高める動きが中小企業においても重要になる。経営者の業務の効率化や従業員の育成も鍵に。

# サマリー①：深刻化する後継者問題と難航する人材確保 下関市が直面する二大課題



深刻化する後継者問題  
廃業予定率  
約25%

の企業が「継いでほしい人がいない・自分の代で廃業するつもりである」と回答。



難航する人材確保  
採用計画未達率  
約49%

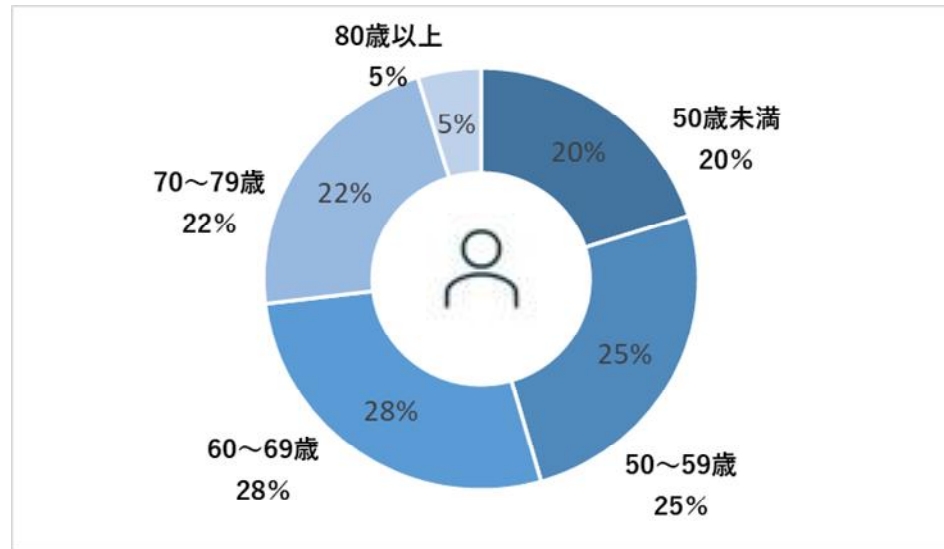
は採用計画が未達。採用活動を行った企業の約半数が計画通りに人材を確保できていない。

上記回答に加え、経営者の多くが事業承継や人材不足について気軽に相談できる相手がいなく感じしており、課題解決に向けた第一歩を踏み出せずにいる。

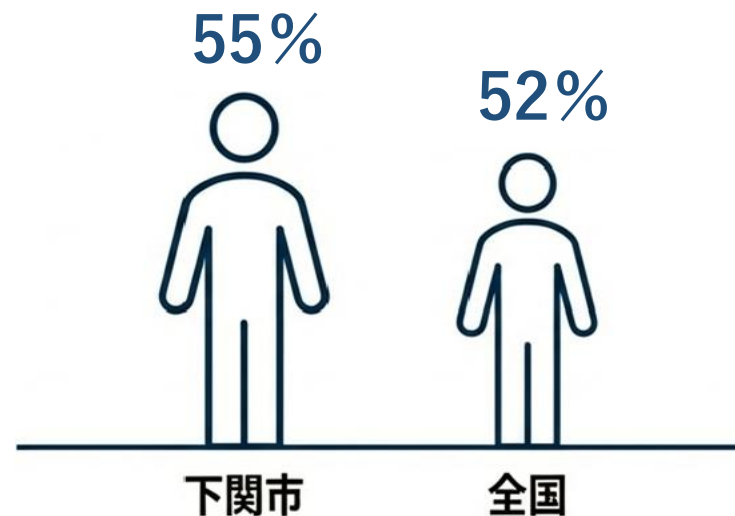
# サマリー②：経営者の約6割近くが60歳以上 引退時期が迫るも、承継準備は進まず

## 約55%

回答した経営者のうち  
60歳以上の割合



全国平均との比較  
※2024年度版中小企業白書より引用



経営者の多くが引退を意識する年齢に達している一方で、具体的な事業承継の準備が追いついていない現状が浮き彫りに

# サマリー③：入口（採用）と出口（定着）の双方に課題

## 採用の課題

採用活動の成果は不十分

採用活動を行った企業の**約49%**  
が目標人数を確保できず。

最大の障壁は「**応募者不足**」と回答  
企業の魅力が求職者に届いていない可能性。

## 定着の課題

採用後の「定着」が不可欠



採用の成功は、入社後の活躍と定着があって初めて意味をなす。  
従業員が働き続けたいと思える職場環境作りが、人材不足解決のもう一つの鍵となる。

# サマリー④：下関市の課題は、日本の縮図 全国的な経営課題が市内でも深刻化

2025年版「中小企業白書」が示す全国動向との比較

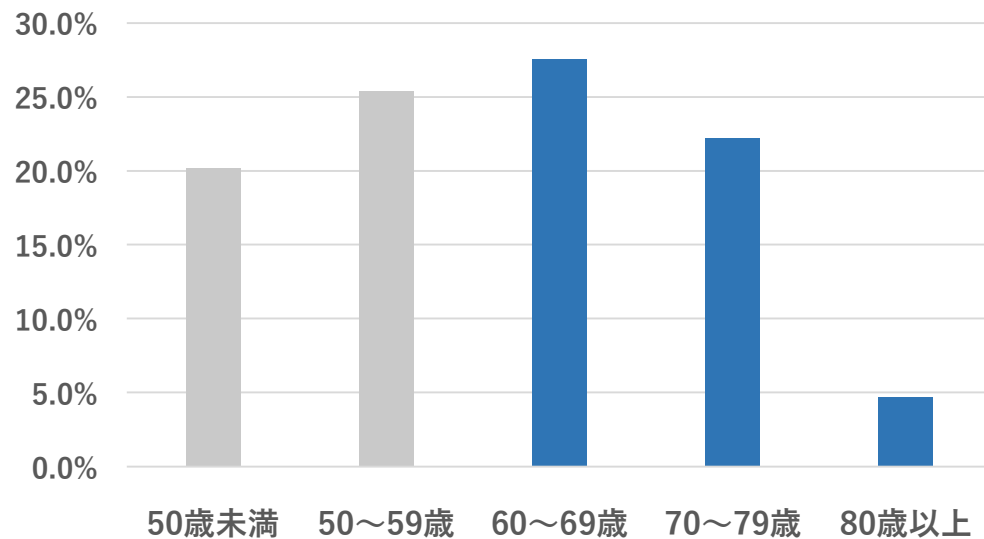
経営課題	全国の動向（中小企業白書より）	下関市の現状（本アンケート結果）
人手不足	構造的な人手不足が継続。 業績改善を伴わない賃上げも増加。	約半数の企業が採用計画未達。 「応募者不足」が最大の障壁。
事業承継	経営者の高齢化が進み、 事業承継は喫緊の課題。	経営者の約55%が60歳以上。 廃業予定率も約25%
経営力向上	環境変化に対応し成長を遂げるため 「経営力」の向上が不可欠。	経営者が採用活動を兼任。 外部に相談相手がいない企業も多数。

全国共通の課題が、下関市においても同様に、あるいはそれ以上に表出化

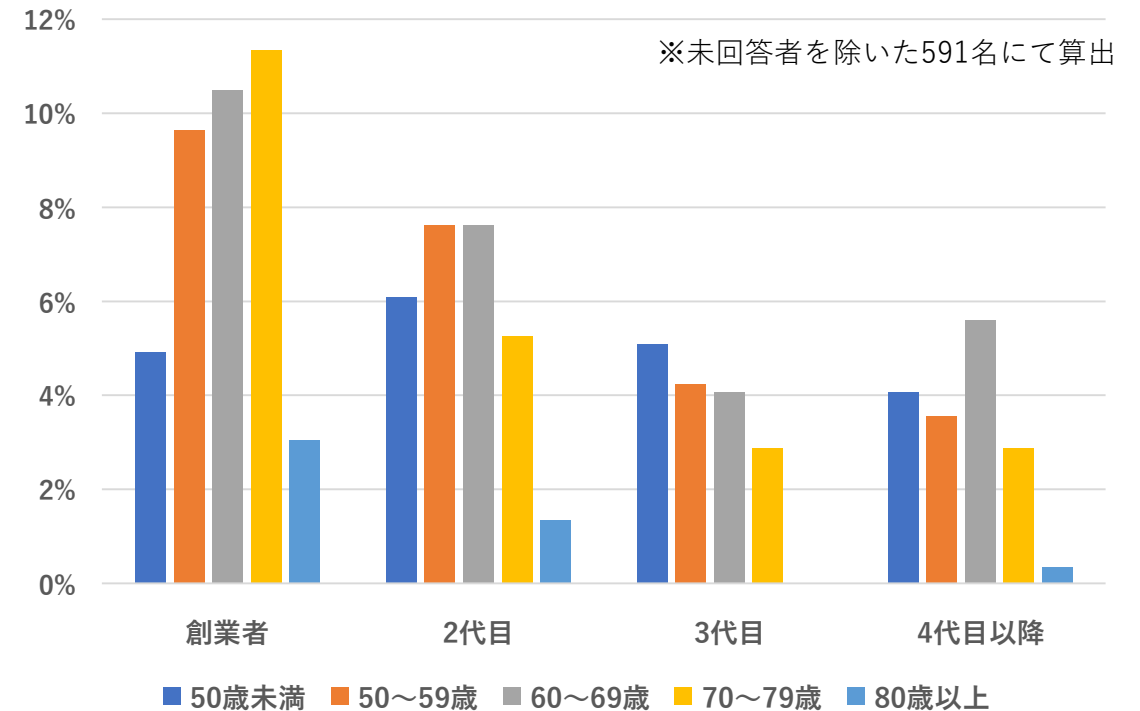
## 2. アンケート結果

# アンケート結果①：経営者の60代以上が全体の半数以上 特に60代以上の創業者が2割以上を占める

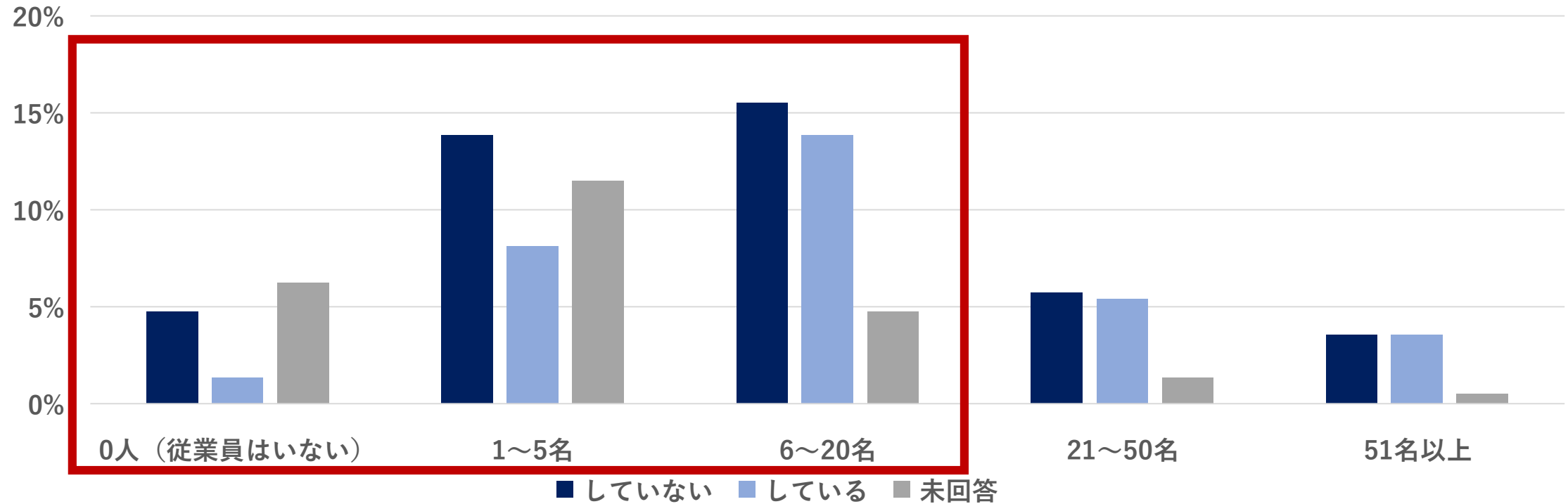
## 経営者の年齢分布



## 経営者の年齢層 × 承継状況



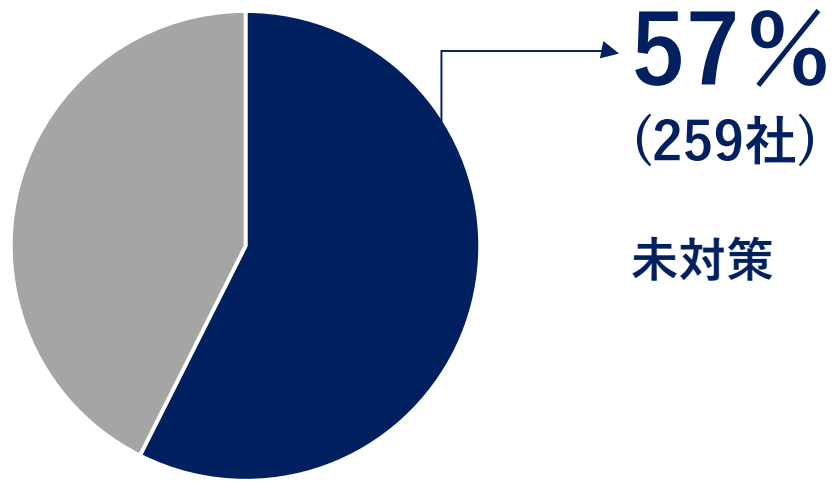
## アンケート結果②：規模の小さい企業ほど事業承継における対策が未実施



アンケート結果①②の結果より、創業者かつ従業員が20名以下の小規模事業者に対しての事業承継支援が今後の課題であることが見える。

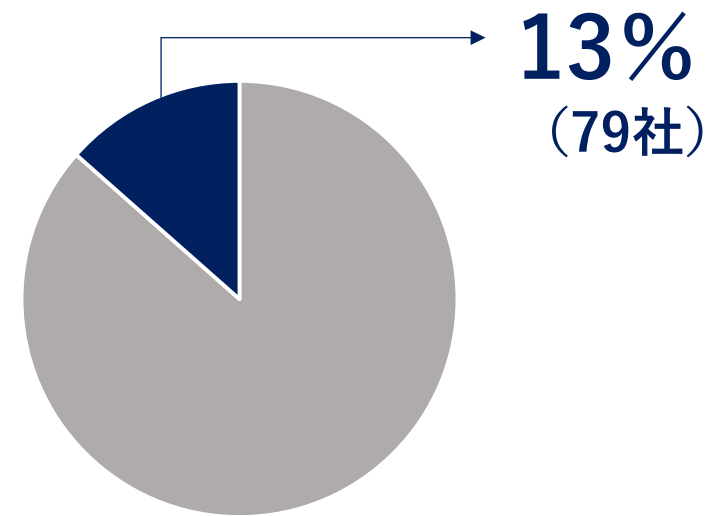
# アンケート結果③：約6割の企業が承継準備に未着手 一方で約8社に1社はM & Aに関心

## 事業承継に向けた対策の実施状況



事業承継における対策について、回答企業451社のうち約6割に近い57%の企業が事業承継に向けての対応をしていないと回答があった。

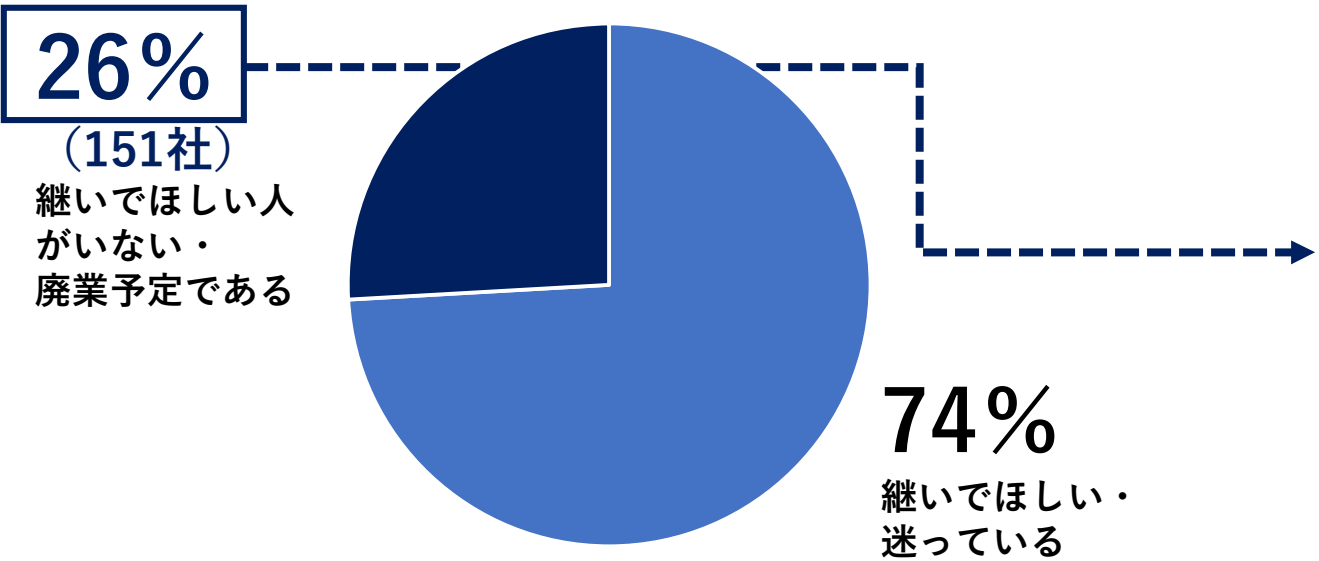
## M & Aへの関心度



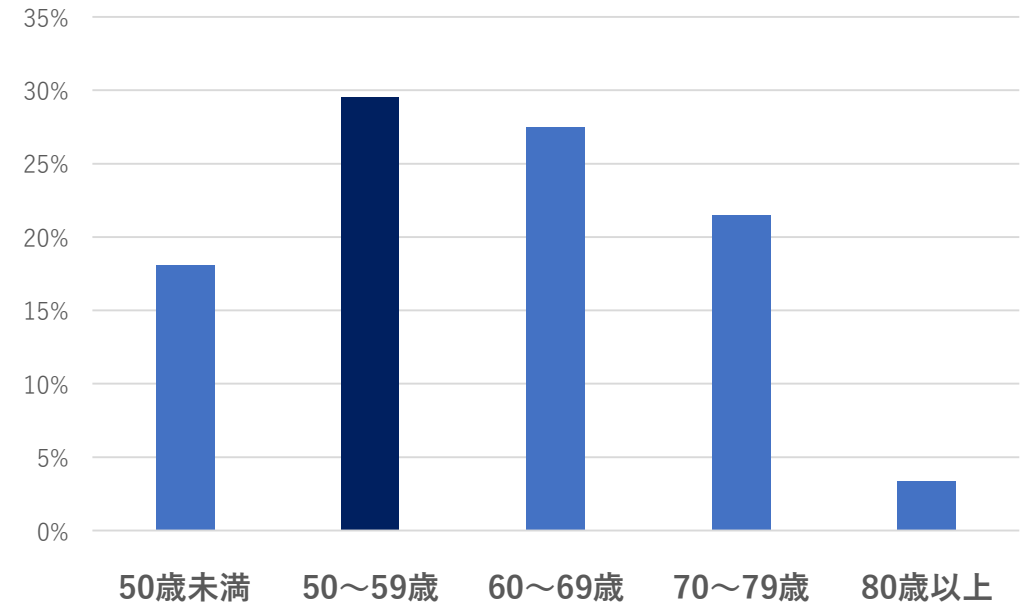
事業承継における対策不足が深刻な一方で、M & Aという新たな選択肢に関心を持つ経営者が一定数存在しており、支援の潜在的なニーズがうかがえる。（回答企業586社のうち13%が「検討している」または「興味がある」と回答）

# アンケート結果④：7割以上の企業が事業承継の意思がある一方、4社に1社の割合で廃業予定

## 事業承継の予定

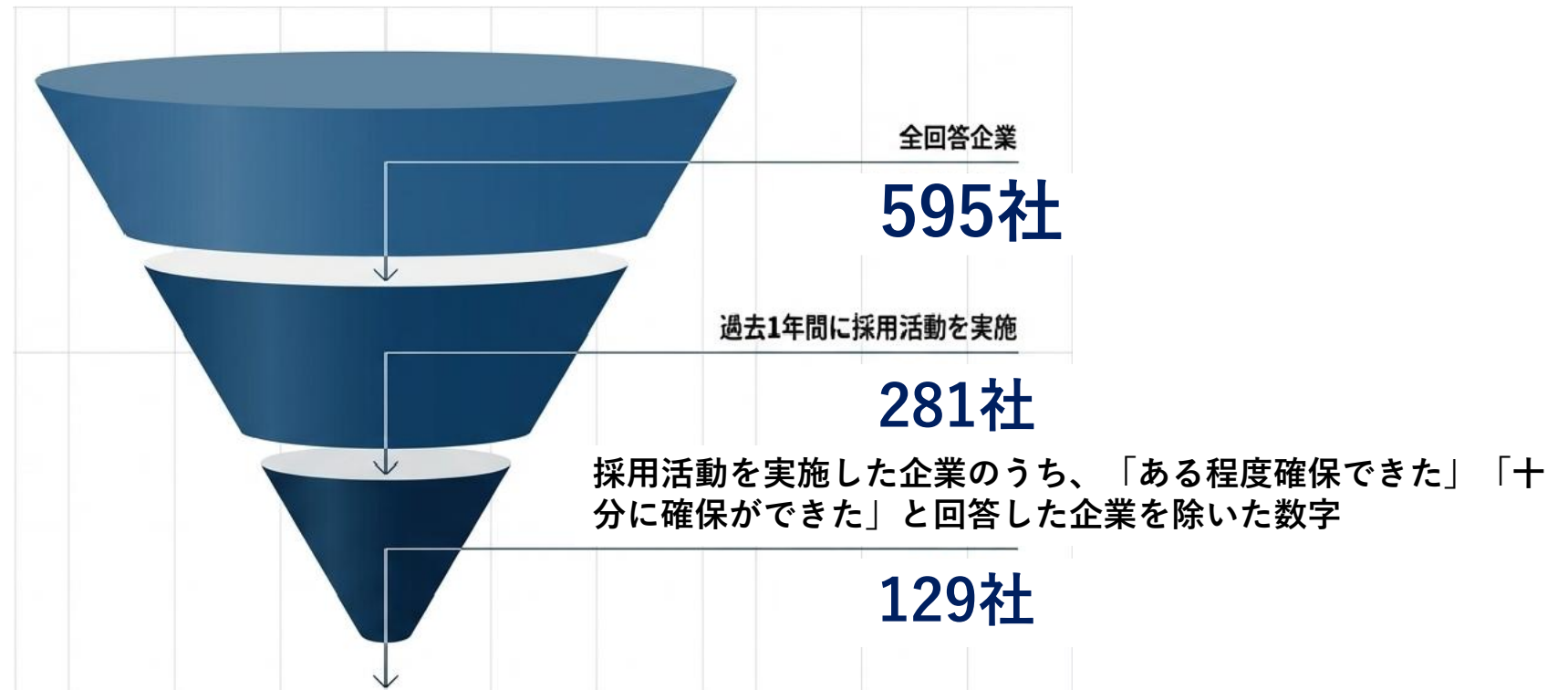


## 廃業予定と答えた層に絞った経営者の年齢層



事業承継の意思を確認したところ、25%（149社）の企業が廃業予定と回答した。経営者の年齢層の分布は全回答企業と比較すると、50-59歳の経営者の比率が多く、高齢以外の原因での廃業の要素があることが推測される。

# アンケート結果⑤：半数が採用活動を実施するも、 そのうちの半数近くは目標未達の可能性



採用活動を行っても、多くの企業が求職者にリーチできず、人材確保に苦戦している。従来の手法だけでは限界があることを示している。

# アンケート結果⑤：リソース不足と相談相手の不在が、 課題解決を阻む

## 社内リソースの不足

**402社** (595社中)

の企業で「代表が採用を直接実施」または「人事担当がおらず採用や定着における活動をしていない」。

経営者も多忙な業務の合間に採用活動を行っている実態が伺える。

## 外部連携の偏りと孤立

**114社** (595社中)

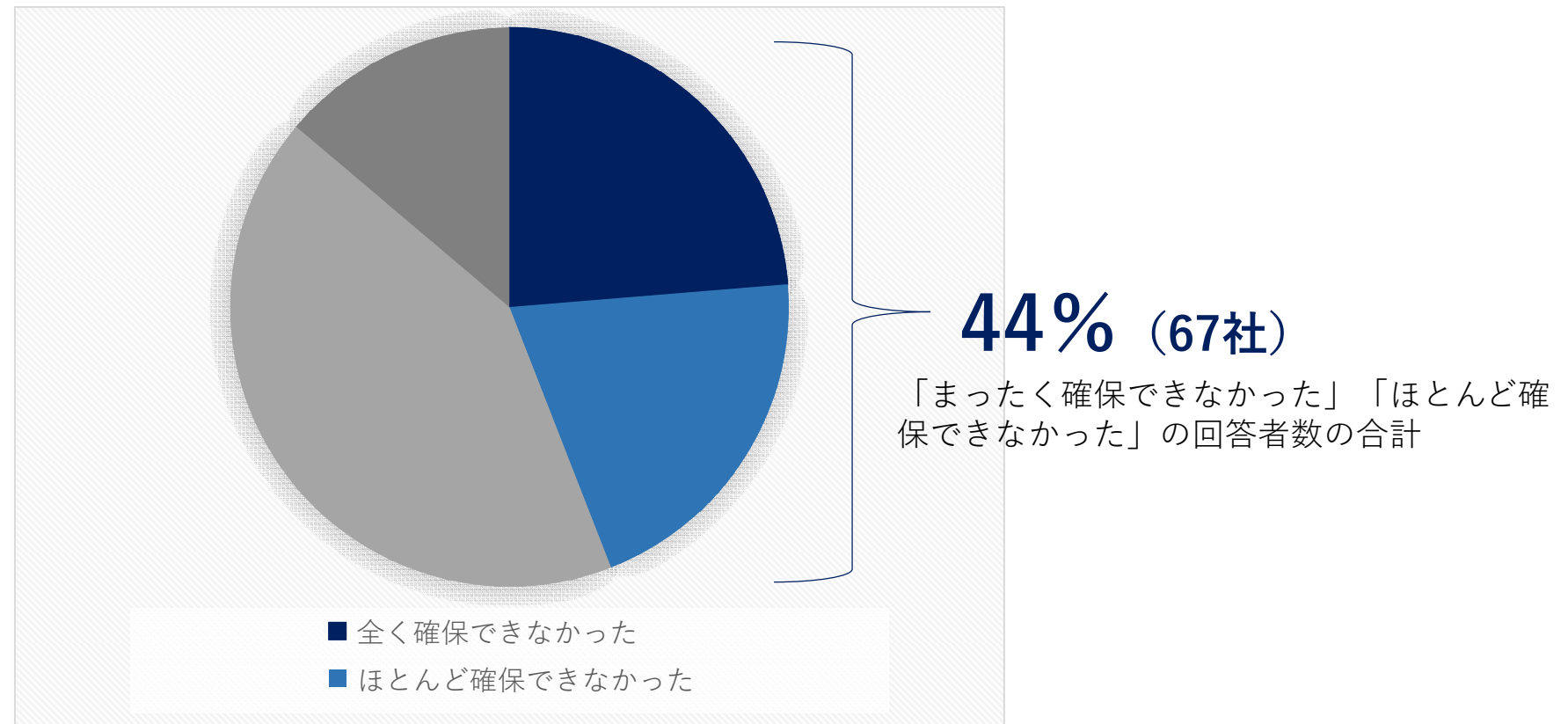
の企業は「相談できる相手がいない」と回答。経営者が孤独に課題を抱え込んでいる。

### 外部相談先の状況

注：回答した企業のうち最多の**258社**が「ハローワーク」と回答。続いて「相談できる相手がいない」が114社、「人材会社」が94社と続く。

# アンケート結果の補足：ハローワーク利用企業の実績

問い：外部相談先として「ハローワーク」を選択した企業が、実際に採用目標を達成できているのか？  
(複数回答のため、選択肢の中に「ハローワーク」を選択した企業の回答をもとに集計)



ハローワークを利用している企業でも、回答企業（152社）のうち「十分に確保ができた」と回答した企業が14%、「ある程度確保できた」企業が42%という結果になった。残りの44%の企業においてはハローワーク以外の選択肢にての支援可能性がある

# アンケート結果の補足：アンケートから見える「経営者の声」

「圧倒的な人手不足。人材の確保ができない現状、縮小や廃業を考えざる負えない。」

#人材確保

”

「設備の老朽化、原材料の高騰。今は良いが、いずれは来るであろう人材不足の可能性。」

#コスト増

#設備投資

”

「仕事量が減って、将来を見込めない。」

#事業環境

”

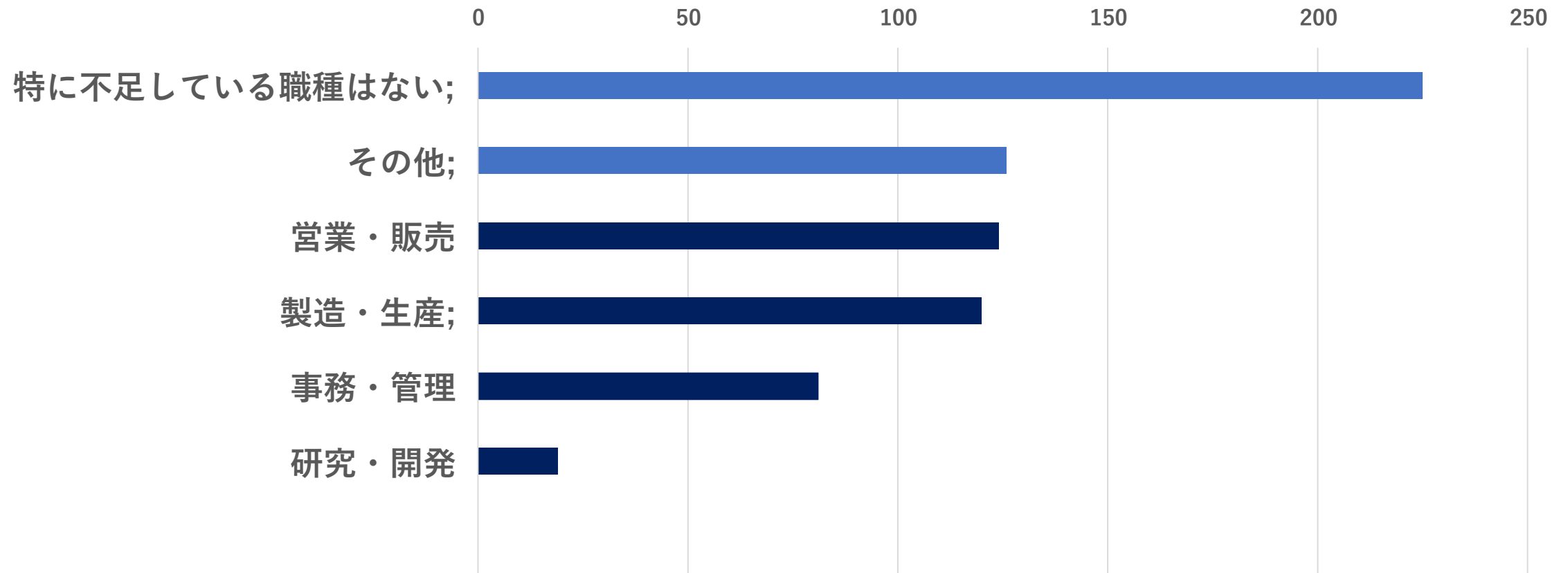
「借入金があるために継承にためらいが出る。」

#事業承継

#財務

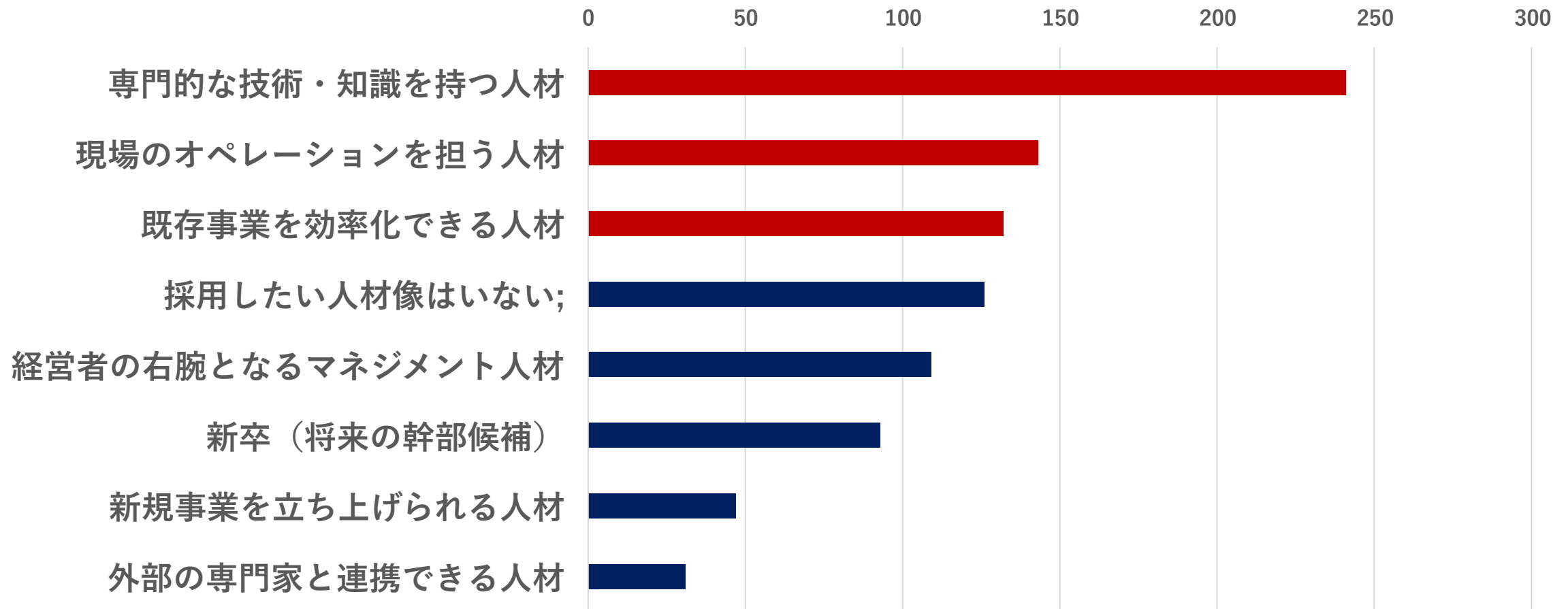
”

# アンケート結果⑥：業種ごとの人材不足の状況



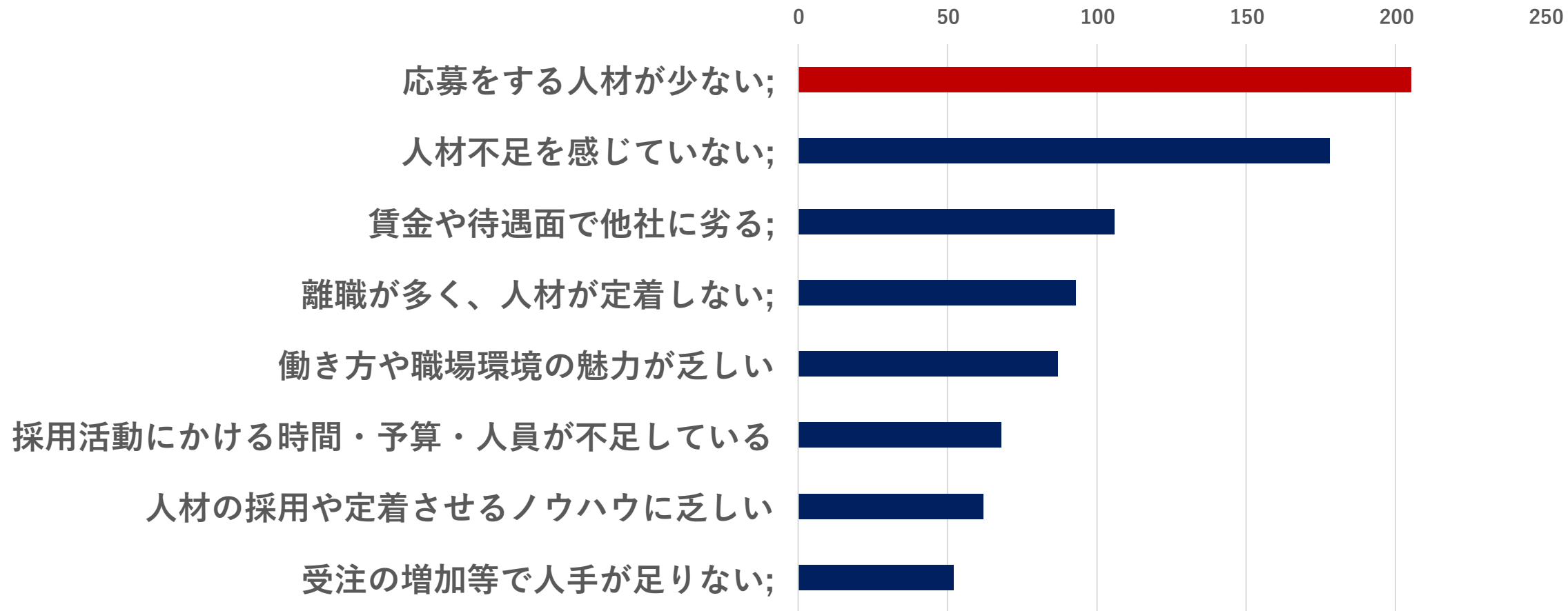
「特に不足している職種はない」「その他」が多い。職種を上げた企業の中では、「製造・生産」と「営業・販売」に人材不足が集中

# アンケート結果⑦：今後採用したい人材像



もっとも多かったのは「専門的な技術・知識を持つ人材」で次いで多かったのは「現場のオペレーションを担う人材」「既存事業を効率化できる人材」と続く

# アンケート結果⑧：人材不足の主な原因



もっとも多かったのは「応募をする人材が少ない」で、各社での対策不足に加えて市場全体の構造的な原因であることも想定される

# アンケート結果⑨：副業人材※の活用可能性と関心度合い

副業人材の活用を検討している企業

12.6%

(75社/595社)

※フリーランス（業務委託・副業人材を含む）と回答した層

従業員が小規模の企業や建設・小売業において「興味がある」と回答した企業の割合が高い

## アンケート結果⑩：具体的な支援のニーズ

事業承継における  
個別相談会の希望数

21社

/595社

副業人材活用への関心

62社

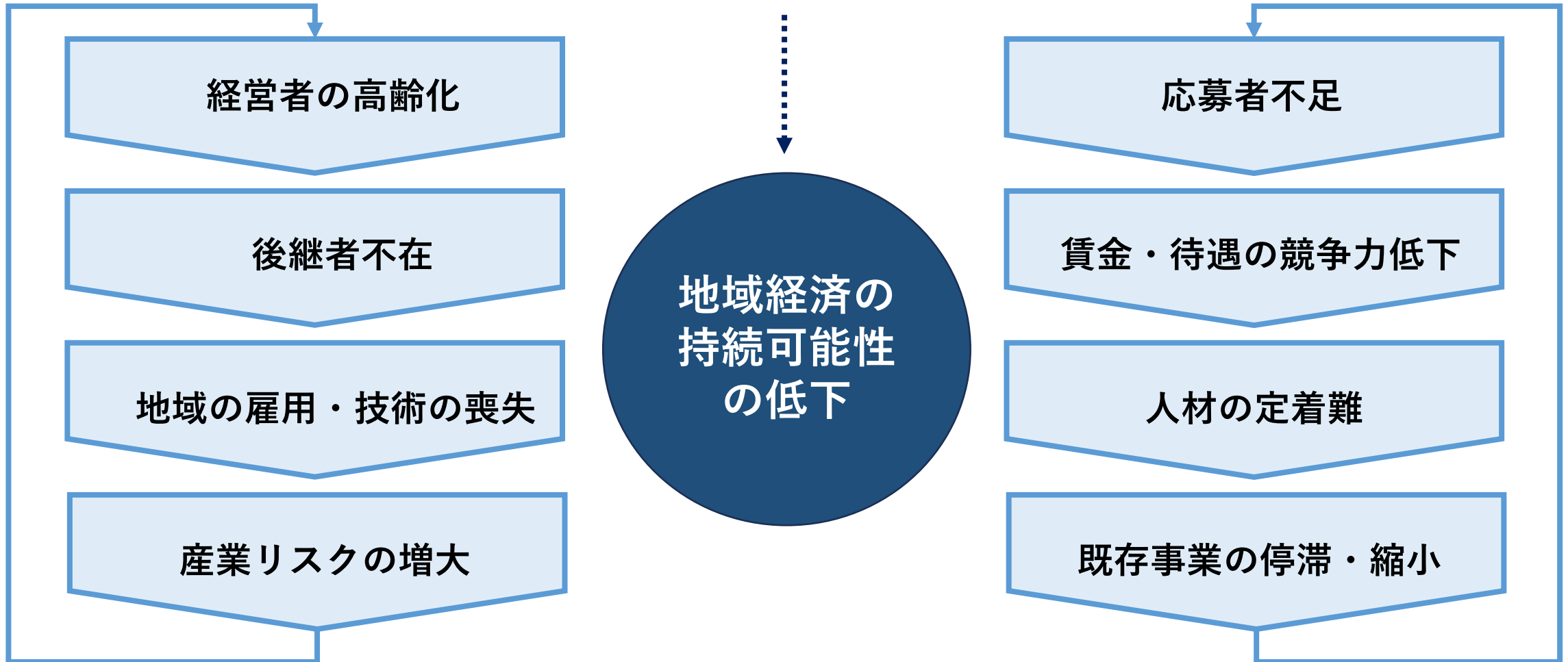
/595社

事業承継においては、本事業期間中に個別相談を一部実施。事業承継・副業人材活用ともに次年度事業に向けての支援対象候補になりうる。

# 3. 今後の打ち手の方向性

# 下関市が直面する「承継」と「人材」の課題の構造

## 両者とも若者の人材不足が影響



# 下関市の人事部として：今後の支援の方向性を示す3つの方針案



## ①事業承継支援の強化

早期の意識醸成と相談しやすい場の設定。具体的な計画策定の伴走支援等



## ②採用力・定着率向上の支援

企業の魅力発信支援、職場環境づくり、多様な人材（副業・兼業等）活用の促進等



## ③経営力強化による成長促進

経営者が事業成長に集中できる環境整備、生産性向上支援、経営者同士のネットワーク構築等

+

上記施策における議論の場の実施（協議会）

# 打ち手の方向性①：事業承継支援の具体案

---

## 1. 早期の意識啓発と相談体制の構築

内容：経営者が早い段階からM & Aや親族内承継など多様な選択肢を検討できるよう、テーマ別セミナーや個別相談会を実施。対象は現経営者に加え、将来の承継後継者（青年会議所メンバーなど）にも広げる。

## 2. 事業承継計画策定のハンズオン支援

内容：税理士や社会保険労務士などの専門家と連携し、資産評価、株式譲渡、従業員の処遇など、具体的に実践的な承継計画の策定をサポートする機会を提供する。

# 施策の方向性②：採用力・経営力強化の具体策



## 採用力強化

- ・中小企業向け「採用ブランディング」支援

内容：企業の隠れた魅力を言語化・視覚化し、求職者に響く情報発信（採用サイト、SNS活用など）をサポート。



## 定着率向上

- ・職場環境改善コンサルティング

内容：従業員満足度調査やヒヤリングを通じて課題を可視化し、働きがいのある制度設計やコミュニケーション活性化策を提案・実行支援。エンゲージメント調査などの実施。



## 経営力強化

- ・経営基盤強化のための伴走支援

内容：AIの活用やDX導入による業務効率化、新たな販路開拓、資金調達戦略など、経営者が本業に集中できるようなサポートを行う。

# まとめ：課題解決に向けた一体となった連携体制構築の必要性

---

- ① 下関市内企業の事業承継および人材に関する課題は、全国的な傾向以上に深刻であり、対策は急務である。
- ② 多くの経営者が事業承継や人材に関する相談先を求めている。市内の各支援機関が連携し、企業の課題に寄り添う体制構築と積極的な情報発信が有効である。
- ③ 個社での解決には限界がある。支援機関と企業が一体となり、地域全体で人材課題に取り組むという「意識醸成」そのものが、市の未来への最も有効な一手となる。