

「惜しまれながら廃業」のないまちへ。

自治体職員向け

事業承継支援ハンドブック



目次

「惜しまれながら廃業」のないまちへ。	03
01. 事業承継の基礎知識	04 - 05
01-1. 中小事業者の 3 割が廃業する!? 大廃業時代	
02. 事業承継支援において自治体が提供できる価値	06 - 09
02-1. 安心と信頼、地域のハブとしての役割	
02-2. 地域の後継者問題解決にむけた 4 つのステージ	
02-3. M&A と継業	
02-4. 地域の後継者問題解決へ向けたフロー（事業承継支援フロー）	
03. 自治体に求められる役割とスキル	10 - 11
03-1. 地域ぐるみで後継者問題に向き合う	
03-2. 自治体内・地域団体との連携	
04. 多様な事業承継の方法	12 - 15
04-1. 多様な事業承継の方法を知る How To 多様な継ぎ方	
04-2. 業種別の事業承継の問題とポイント	
05. 事業承継をサポートするさまざまな機関・制度	16 - 19
05-1. 事業承継・引継ぎ支援センター	
05-2. 事業承継のサポート機関	
05-3. 多様化する事業承継のマッチング支援	
05-4. 事業承継時に活用できる制度	
06. 継ぐ人に対する事業承継支援	20 - 21
06-1. 地域おこし協力隊制度を事業承継に活用した事例	
06-2. 移住定住施策との連携	
07. 東北地域の自治体による事業承継支援の状況	22 - 27
07-1. 事業承継の課題認識	
07-2. 事業承継の支援体制	
07-3. 事業承継支援の取り組み状況	
07-4. 事業承継支援の実績	
07-5. アンケート結果の振り返りと総評	
08. 東北地域の実証事業レポート	28 - 29
Case01 青森県風間浦村	
Case02 秋田県北秋田市	
09. 全国の自治体関与型・事業承継支援の事例	30 - 34
Case01 移住×創業×事業承継 三位一体の取り組み／兵庫県豊岡市	
Case02 事業承継・引継ぎ支援センターとの連携／愛知県豊橋市	
Case03 商工会と連携した事業承継支援の取り組み／岐阜県郡上市	
Case04 事業承継人材マッチング支援協議会の設立／三重県名張市	

「惜しまれながら廃業」のないまちへ。



地域に愛される飲食店が惜しまれながら閉店。後継者不在による温泉旅館の閉館。長年培われてきた伝統産業の技術継承問題。いわゆる「事業承継問題」ですが、特にここ数年は全国あちこちの自治体で起きているのが現実です。実際、全国の社長の平均年齢は60歳を超え、経営者の高齢化が一因となり、日本全国で毎年5万件前後の企業が休廃業しています。

この喫緊の問題に対して、自治体は何ができるでしょうか。住民が誇る商品を作る企業や必要と考える産業が、自治体が把握しない間に、いつのまにか、そして住民に惜しまれながら廃業していつてしまうまちで良いのでしょうか。自治体として、こうした企業や産業の事業承継支援に積極的に関与し、将来の地域住民に、地域の価値を承継していくことが求められているのではないのでしょうか。

本ハンドブックは、自治体で事業承継支援を担当する皆さんのこんな声にお応えするために生まれました。

- ✓ 地域で事業承継が問題になっていることは分かるが、まず何に取り組めば良いか分からない
- ✓ 自治体職員に求められる役割・スキルを知りたい
- ✓ 他自治体の先行事例を知りたい
- ✓ 役場の関係課と、どのように連携すれば良いのか知りたい

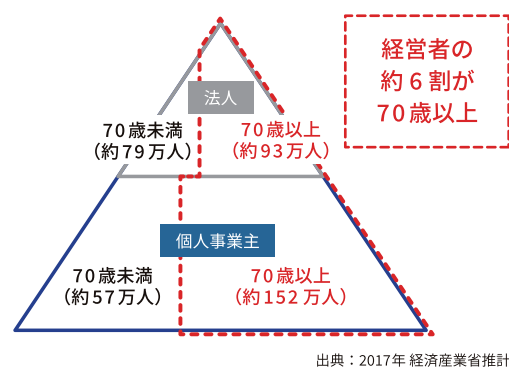
皆さんも、同じような思いを抱えていませんか？事業者支援経験が無い自治体職員の皆さんが「事業承継支援」と聞くと、どうしても専門的で難しいイメージを持ってしまうかもしれません。本ハンドブックでは、はじめて事業承継支援担当になった方に向けて、自治体が事業承継支援をおこなう意義、担当者としての心構え、全国の先進事例を紹介します。

事業承継支援に対する不安をなくし、支援の第一歩を踏み出しましょう！

01. 事業承継の基礎知識

01-1. 中小事業者の3割が廃業する!? 大廃業時代

2025年に大廃業時代が来ると予測されている



このうち約半数 **127万人** が **後継者未定**

現状を放置すると2025年には...

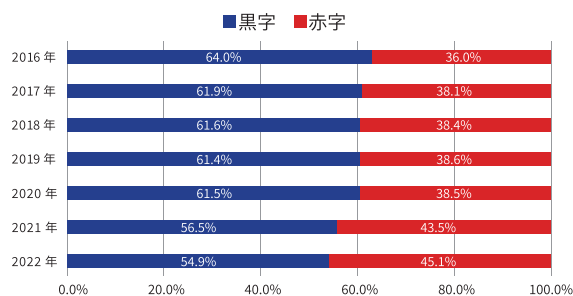
約650万人の雇用 約22兆円のGDP(国内総生産) の消失

企業の約6割が黒字廃業

廃業支援が遅れると...

地域経済 の減退

休業・解散する直前期決算 損益別

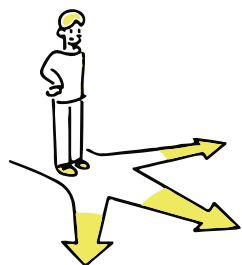


出典：2022年 東京商工リサーチ調べ

地域経済、地域の魅力が減退する

約360万社あるといわれる日本の中小事業経営者の約6割が、2025年までに70代になることが予想されています。そのうちの約半数の127万社が後継者未定であり、実に日本の中小事業者の約3割が後継者がいないことで自然廃業する可能性が指摘されています。さらに、約6割の企業が黒字であるにもかかわらず廃業していることからみても、今後、後継者不足が地域の経済に大きな影響を与えることは間違いありません。

特に、一次産業や伝統工芸などに関しては、高齢化と担い手不足も顕著です。地域で長く育まれてきた仕事が失われることは、地域の魅力の減退につながり、観光や移住促進、ふるさと納税の返礼品など、様々な分野に影響がでることも懸念されます。後継者の不在は、事業主が1人で考える問題ではなく、地域全体の問題と捉え、持続可能な地域づくりのために自治体が積極的に関わっていく必要があります。



会社の将来を考えて、承継を考えることが重要

①親族内承継

親族内承継とは、経営者が親族に会社や事業を引継ぎ、経営を任せていくことです。自らが創業もしくは先代から引継いだ会社や事業を、血縁者や配偶者、娘婿などの親族にバトンタッチしたいと考える経営者は多く、従来は日本の中小企業における一般的な事業承継の形といわれていました。親族のうち誰に譲るかを決め、互いの承継の意思確認、後継者への自社株式の集中などをする必要があり、承継に向けて複数年の期間が必要となります。「自分はまだ元気だし、事業承継なんて先の話」と考える経営者が多いのが現状ですが、現・経営者が元気なうちに準備をはじめることがとても重要です。

②従業員承継

従業員承継とは、親族以外の会社の従業員や役員に事業を引継ぎ、経営を任せていくことです。従業員承継の最大のメリットは、経営者と一緒に仕事をし、会社や事業をよく理解したメンバーの中から後継者を選べるという点が挙げられます。

長く勤めている従業員であれば、業界や事業の商慣習、企業文化も理解しており、社員や取引先との関係も築けているため、承継をスムーズに進めることができます。従業員承継も親族内承継と同様、現・経営者が元気なうちに準備をはじめることがスムーズな承継につながります。

③社外への引継ぎ

株式譲渡や事業譲渡（M&A）などにより、社外の第三者に引継がせる方法です。親族や社内に適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができます。現・経営者は会社売却の利益を得ることができるなどのメリットがあります。後継者によっては、企業改革の好機となる場合もあります。

M&Aの市場は拡大しており、「スモールM&A」といわれる譲渡額1,000万円以下の取引も増えています。M&Aは、専門性を要するため、専門家に相談する必要があります。

また、事業や資産の譲渡は行わず、ノウハウや技術のみを譲る「弟子」や「インターンシップ」（インターン）の受け入れなどの選択肢もあります。

地域内に候補者がいない場合などは、自治体がサポートし、雇用施策や移住定住施策などを活用することで承継の機会をつくることも可能です。幅広く地域外の人材を受け入れることで、承継の幅が広がり、関係人口の創出にもつながります。

02. 事業承継支援において自治体が提供できる価値

02-1. 安心と信頼、地域のハブとしての役割

専門家で、なくていい

事業承継に関わる専門領域は広く、多くの専門家が事業承継に関わります。しかし、どの専門家も自治体の役割に代わることはできません。そして自治体職員が事業承継の専門家になる必要もありません。自治体職員には、地域に寄り添い、後継者問題を地域の問題として捉え、地域と事業者の事情にあわせて、適切な支援を行える支援機関・専門家へつなぎ、施策・制度を最大限に活用するハブとしての役割が求められます。事業承継に類似する地域問題に「空き家問題」があります。空き家問題も、かつては自治体に対処する問題ではなく、それぞれの家の問題として扱われてきました。都市部への人口の一極集中や少子高齢化が進み、地域に空き家が増えたことで地域・社会の問題になりました。そこで、自治体に関与し、「空き家バンク」や移住者とのマッチングによって問題解決に取り組んでいます。地域の名産や産業が、後継者がいないことにより地域から消失することは実際に起こり得ます。地方衰退の原因の根幹には、後継者不足が横たわっているのです。例えば、まちのふるさと納税の返礼品を担う事業者、観光業を支え



る事業者の後継者はいるのでしょうか？ひとつひとつの営みは小さくとも、それらが集積することで地域の産業を形成し、個性豊かな小規模事業者がキラリと光るまちの個性となっているという地域も多いはず。そのような事業者の多くは事業規模が小さいことから、M&Aでの承継機会を得ることが難しいかもしれませんが、継ぎたいと思う人はいるかもしれません。地域に必要とされる、大切な産業を維持、発展させ、魅力ある地域を持続していくことが、自治体が事業承継の支援を行う最大の目的です。「残したい」と思う仕事が多いまちは素敵なまちであるはず。残したいまちづくりをはじめましょう。

自治体に関与するメリット

①高い信頼

自治体に関与する最大のメリットはその信頼の高さです。

民間では把握の難しい事業承継に関する情報でも自治体が行うアンケートであれば、高確率で回答を得られる可能性があります。同様に自治体が窓口となって紹介する専門家であれば、事業者も安心して相談できるはずです。

②地域連携

商工会や商工会議所が中心となり事業承継に取り組んでいる地域もありますが、商工事業者に限らず、様々な産業で後継者は不足しています。また、支援機関も多く、秘密保持の観点から情報共有が難しい場合もあります。自治体がハブとなり支援機関へ、情報の共有を図ることが効果的です。

③移住定住施策との連携

自治体で既に取り組んでいる創業支援や移住定住施策との連携により、事業承継問題を解決できる場合があります。そういった連携は自治体だからこそできる取り組みであるとともに地方創生の大きな可能性を秘めています。

02-2. 地域の後継者問題解決にむけた4つのステージ

STAGE 1 後継者不在の事業者の把握	STAGE 3 マッチング後の成約サポート
地域で少子高齢化により後継者問題があることは間違いありませんが、「どの企業で後継者不在なのか」がわかっていない状態。ほとんどの自治体はこの段階にあり、把握しなければ次のステップに進めません。 □ 相談を待つのではなく積極的な調査、声かけをする □ 商工業はもちろん一次産業など横断的な状況把握を	公的機関や民間事業者など成約をサポートする支援先は多くあり、契約書の作成などは専門家と連携した支援が可能です。国の補助金も設けられています。 □ 成約に向けたサポートは専門家との連携支援が可能 □ 自治体の役割は「掘り起こし」と適正な支援先との連携、制度の設計・利用促進
STAGE 2 事業者と後継者のマッチング	STAGE 4 成約後の経営支援
後継者を探したい事業者を掘り起こしても少子高齢化が進む地域では、地域内での後継者探しが難しい場合があります。その場合は地域外にも後継者やリソースを求める必要があります。 □ 事業者の状況に合わせたマッチング、支援機関を選択 □ 地域外からの人材確保に移住施策などの制度活用を	国や県で成約後の経営支援機関を設置しています。加えて「創業支援」や「第二創業支援」など、多くの自治体で取り組んでいる創業支援制度を事業承継した経営者に提供し、承継した事業の継続・拡大を支援します。 □ 国や県で設置する支援機関を活用可能 □ 創業支援と事業承継支援は連携して行うと◎ □ 創業支援制度を事業承継に転用できるかチェック

積極的な関与。まずは調査、啓発を！

自治体が地域の後継者問題に取り組む上で最も重要なことは、調査と啓発です。日本全体で少子高齢化が進む中、地域の担い手は不足しています。事業承継の成約支援には、公的機関をはじめ多くのプレイヤーが存在し、支援制度も充実していますが、自治体の担当者が、まず「どの企業で後継者不在なのか」を知らなければ、適切な支援を行うことはできず、これらの支援を活用することもできません。

また地域の現場でよく見られる対応が「相談を待っている」というものです。廃業する多くの事業者は、事業承継に関する知識も乏しく、「親族が継がない＝廃業」ととらえ、相談することなく廃業を選択するケースは珍しくありません。こういった状況においては、待ちの姿勢ではなく、調査や啓発など積極的なアプローチが必要です。

また、後継者の有無はデリケートな問題だからと敬遠するケースも散見されますが、信頼性が高い自治体だからこそできる役割があります。自治体が積極的に関与することで、後継者問題は大きく前進するのです。

02-3. M&Aと継業

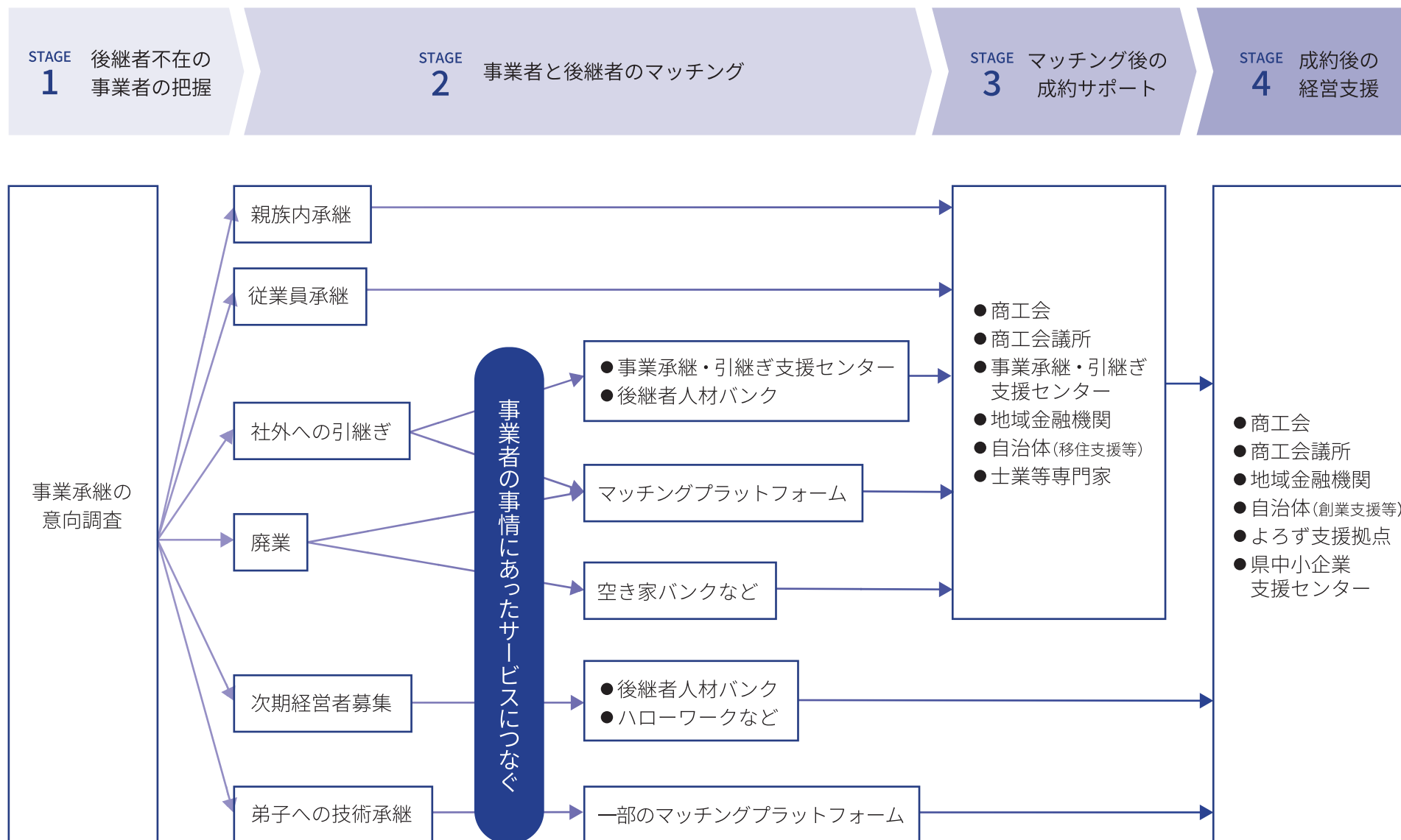
	M&A	継業
目的	企業の成長	持続的なまちづくり 地方創生
優先事項	経済合理性 事業性	事業性 地域性 社会性 人間性（誰が継ぐか）
方法	株式譲渡 事業譲渡	株式譲渡 事業譲渡 後継者の求人 弟子 インターン 副業 兼業

自治体が支援すべき継業とは

M&Aは企業の成長を最優先するビジネスです。M&Aを行う企業は企業を買収し、足りないリソースを補うことでさらなる成長を目指します。ビジネスでは経済的メリットの大きさが判断の基準となります。そのため、規模が比較的大きい案件は民間の M&A 事業者が積極的に扱う状況です。一方で自治体に関与して行う事業承継には、地方創生やまちづくりの視点が必要です。もちろん地域内で大規模な M&A が成立すれば、地域にもたらされる経済的なインパクトは大きいですが、自治体は民間のサービスが届きづらい、地場産業に対しても支援を行うべきです。特に地域の高齢の経営者は情報の入手が難しい場合も多く、事業承継に関する知識不足や、一般的な M&A マッチングプラットフォームなどのインターネットサービスを利用することも難しい場合があるため、自治体のサポートが必要です。また、少子高齢化が進む地域においては、後継者を外部から招き入れる必要があり、必然的に移住支援が求められます。こうした役割は自治体以外には代替が難しい領域です。事業承継支援はこれまで地域が取り組んできた移住施策や空き家対策、創業支援との親和性が高い取り組みです。事業承継のみを切り出すことなく「地方創生」の視点を持ち、後継者不在の事業を「地域資源」と捉え直すことで、事業承継への取り組みのハードルは下がります。

出典：ニホン継業バンク

02-4. 地域の後継者問題解決に向けたフロー（事業承継支援フロー）



03. 自治体に求められる役割とスキル

03-1. 地域ぐるみで後継者問題に向き合う

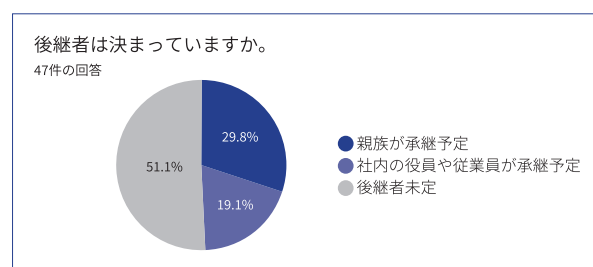
地域産業の健康診断

地域事業者の後継者の有無を知ることは、地域の産業の健康診断のようなものです。後継者がおらず、すでに廃業を検討している事業者や、数年後に廃業が予見される事業者がどれくらいいるのか。それらを把握した上で、数年後の地域を見据えた後継者対策を講じるか否かでまちの未来は大きく変わることが想像できます。

自治体の信頼性を活かして調査する

調査を行う上で、自治体に関わっていく信頼性は大きなアドバンテージです。民間のアンケートでは回答しない事業者も、自分の住む自治体からの調査であれば、心理的ハードルは下がるはずです。また、商工会・商工会議所、農業協同組合や漁業協同組合など、地域の団体と横断的に協力して調査を行うことができるのも自治体ならではの強みです。自治体が関与することで、地域ぐるみでまちの後継者問題に取り組むことが可能となります。

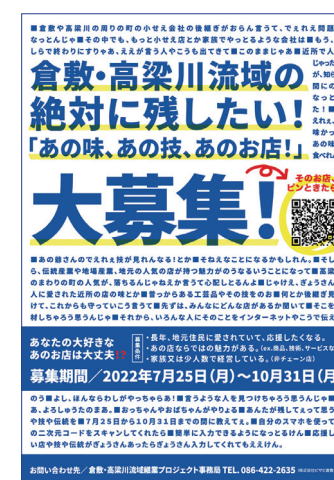
①事業者への調査



出典：2022年 ニホン継業バンク調べ

まず最初に検討をすべきは、事業者に対しての調査です。上のグラフは、民間の事業承継支援企業が、ある自治体で実際に行った後継者の有無に関する調査です。調査の結果、半数以上の事業者は後継者が未定であることがわかりました。また、「第三者への承継」を選択肢としている事業者が少ないこともわかりました。この場合、社外への引継ぎの啓発を行うことが必要という仮説が浮かび、広報やセミナー、事業者訪問など具体的なアクションを検討することができます。まず現状把握のために調査を行い、その結果から仮説を立て、支援策（セミナー、補助金）を設けることが効果的といえます。

②住民への意識調査



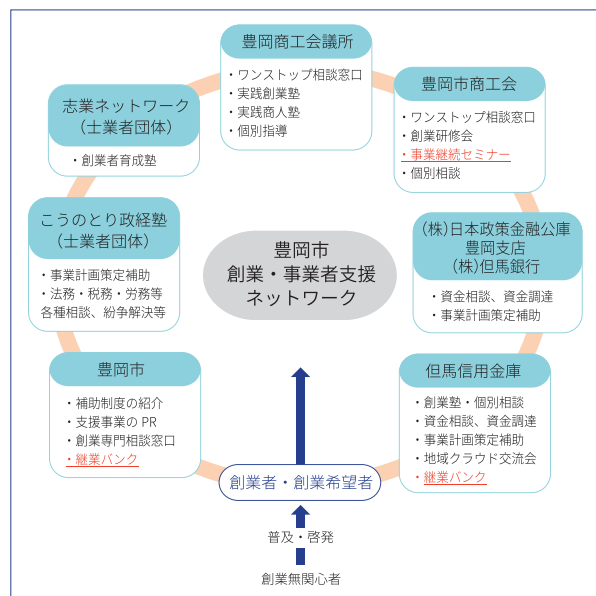
出典：岡山県倉敷市

住民に対し「残したいまちの仕事」を調査するのもひとつのアイデアです。住民が「残したい」と思う仕事は、継ぐ側にとっても魅力的であるともいえます。調査を行うことで住民や事業者への啓発にもなり、まちの魅力発信・発掘にも繋がります。岡山県倉敷市が民間企業と連携して倉敷・高梁川流域で行った調査では、600件を超える市民の声が寄せられました。

03-2. 自治体内・地域団体との連携

① 創業支援との連携

起業する人にとって既存事業の経営リソースを継げることは大きなメリットです。創業支援の仕組みやネットワークに事業承継の取り組みを追加することも有効です。



出典：兵庫県豊岡市

② 農林水産業の担い手支援との連携

担い手不足は商工関連の部署だけの課題ではありません。たとえば一次産業の農業では、従事者の70%近くが65歳以上で、その従事者も年々減少傾向にあります。新規就農支援も後継者対策のひとつです。

③ 移住施策との連携

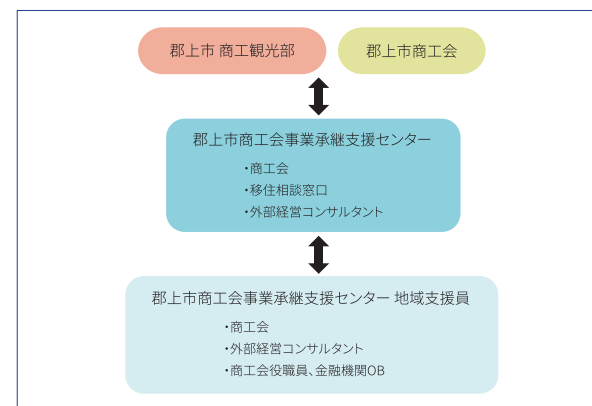
人口流出の進む地域において、事業承継と移住施策の連携は必須といえます。移住においては、仕事と住居が大きなハードルですので、すでに地域で需要のある仕事の後継者として移住者をマッチングすることは、事業者、移住者、地域の三方にとってメリットがあります。

宮城県東松島市では「移住コーディネーター」が主体となり事業承継に取り組んでいます。移住コーディネーターは地域の関係団体と協力して後継者不在の事業者を掘り起こし、地域おこし協力隊制度やお試し住宅、旅費の補助などを活用しながら、移住者とのマッチングを図っています。



オンラインで移住希望者と面談する東松島市移住コーディネーターの関口さん(左)と松井さん(右)

④ 商工会・商工会議所との連携



出典：岐阜県郡上市商工会事業承継支援センター

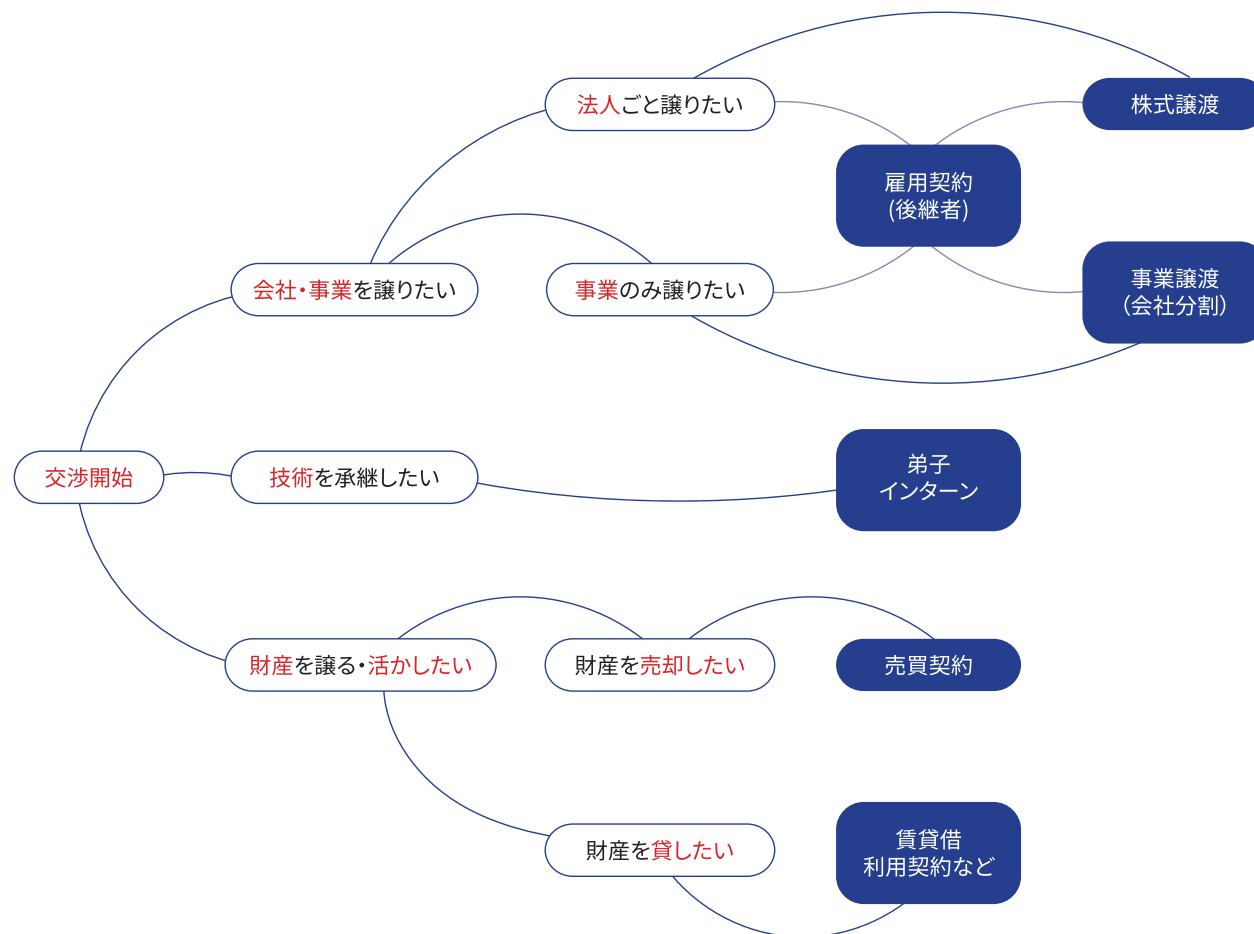
地域事業者の経営支援を行っている商工会・商工会議所との連携は重要です。さらに、商工団体会員以外の事業者の後継者不在も想定されますので、商工団体に「任せすぎない」ことも大切になります。また、商工団体では市民の調査、各機関への声掛け、移住対応などが難しい場合もあります。

⑤ 地域の金融機関との連携

金融機関にとっても地域の事業者の廃業は深刻な問題です。一方で、地域内に複数の金融機関がある場合、それぞれの顧客情報を持ち寄ったり、連携が難しい場合もあるので地域ごとに連携のありかたを模索する必要があります。

04. 多様な事業承継の方法

04-1. 多様な事業承継の方法を知る



社外への引継ぎとは

5 ページで触れたように、事業承継には「親族内承継」、「従業員承継」、「社外への引継ぎ」と大きく3つに分類されます。この章では、「社外への引継ぎ」に絞り、マッチングから承継後の支援方法、業種別の特徴・注意点を見ていきましょう。

左の図は、社外への引継ぎ方を整理したものです。M&Aと呼ばれるものには、例えば「株式譲渡」と「事業譲渡」が該当し、譲り方のひとつであることがわかると思います。自治体が事業承継を支援するにあたり、支援対象となる事業者がどのような承継を望み、またどのような手法がふさわしいのかを検討する必要があります。「事業承継」＝「M&A」＝「専門家」と、画一的な発想によって支援のミスマッチがおきないように、事業者には念入りのヒアリングを行うことが重要です。

HOW TO | 多様な継ぎ方

継ぎ方 ① 株式譲渡

特定の「会社（法人）」を譲る場合に行います。会社組織（会社が抱えている資産（負債）や契約を含めすべて）を譲渡します。契約は、株式を売却すれば完了するので、事業者の手続きに係る負担は比較的軽く済みます。

【メリット】

- ・ 法的手続きが少ない

【デメリット】

- ・ 資産だけでなく負債も引継ぐ
- ・ 簿外債務があった場合も引継がなければならない

継ぎ方 ② 事業譲渡

法人化されていない事業や会社の行っている特定の「事業」を譲りたい場合に行います。譲渡対象資産、契約、負債などを個別に特定し、譲る必要があります。「商号（屋号）」をそのまま使うこともできます。

【メリット】

- ・ 譲りたい（継ぎたい）ものだけ切り分けることができる

【デメリット】

- ・ 譲る（継ぐ）資産の特定に調整を要する
- ・ 契約や許認可などは引継がない場合もある

継ぎ方 ③ 新しい継ぎ方

「株式譲渡」、「事業譲渡」は譲り方の一部であり、実際にはそれでは承継が難しいケースも存在します。ひとつのポイントが「承継の期間」です。右のグラフにある通り、半数以上の経営者が後継者への経営移行に「3年以上必要」と回答しており、事業承継に時間がかかると考えている経営者は多くいます。もちろん前・経営者が事業譲渡後も一定期間会社に残り、引継ぎを行うケースもありますが、いずれにしろ経営者が現役を続けられる状態である必要があり、譲り方の選択肢を広げて考えることが重要です。

① 次期経営者の募集・育成

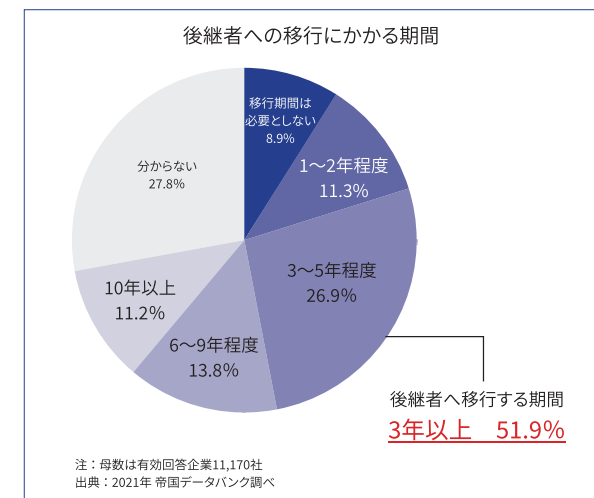
次期経営者候補を雇用し、技術や経営を学んでもらった後に、資産や経営権の譲渡を行います。計画的な従業員承継の準備でもあります。

② 弟子への技術承継

伝統工芸など地域性の高い、無形の資産（技術）を引継ぐことができます。地域性の高い事業は規模が小さいものが大半を占めます。

③ インターンシップ

季節の仕事や伝統文化の承継の場合は、インターンシップを受け入れることも有効です。短期間での譲渡や採用に不安がある場合は採用過程に加えることも検討しましょう。



兵庫県豊岡市の洋菓子店「フーケの館」では次期経営者を募集。2年間の研修期間を経た後、経営と工房施設など資産の譲渡を行う予定だ。



秋田県の伝統工芸「秋田杉桶樽」も後継者不足は深刻。国家認定の「伝統工芸士」からマンツーマンで技術を承継する弟子を募集中。



京都府京丹後市ではまちの基幹産業である「織物産業」の後継者問題を考えるインターンシップを開催。職場体験のほか、業界団体での研修やメンタリングなども実施。参加者が課題解決プランを発表した。

04-2. 業種別の事業承継の問題とポイント

承継する事業の業種によって、問題や承継時のポイントがあります。その特徴を把握し、どのような事業承継の方法が適切かを検討する必要があります。

小売業の承継のポイント

●問題

- ・人口減により商圈が縮小
- ・競合店、サービスが多い
- ・在庫などすぐに現金化できない資産が多い
- ・店舗と住居が一緒の場合があり、資産の引継ぎが円滑に進まない

コンビニエンスストア、ショッピングセンター、ネットショッピングなどの登場により、地域の小規模小売店の経営環境は厳しさを増す一方で、車やネット環境を持たない高齢者にとっては、生活に必要なインフラでもあります。人口減少に伴い実店舗のみでの売上は限られるため、事業承継を機に、移動販売やネットによる地域外の需要取り込みなど新しい販売チャネルを増やしたいところです。

製造業の承継のポイント

●問題

- ・工場や設備などの固定資産が多く譲渡額が高額の場合がある
- ・技術の習得に時間がかかる
- ・原材料価格の高騰

ものづくりの産地では、産業の構造的問題が後継者不足にも影響を及ぼしています。工程が細分化され、一工程を担う事業者の廃業が他の事業者にも影響を与えます。また生産者側が売価を決定できない事が多く、工賃の値上げがしづらいことで担い手の確保が難しく、より安価な労働力を求めて製造拠点を海外に移すことも考えられます。DXや高付加価値な製品づくりへの取り組みなど、時代の変化に対応する若い世代への承継が必要です。

伝統工芸の承継のポイント

●問題

- ・技術の習得に時間がかかる
- ・分業化が進んでいて、ひとりですべてを承継するのが難しい
- ・それだけで生計が立てられないものも多い



事例 城崎 麦わら細工

兵庫県伝統的工芸品及び豊岡市無形文化財に指定されている「城崎麦わら細工」は、約300年の歴史を持つ

ここにしかない手仕事です。担い手が減少したことで豊岡市が弟子を募集し、技術の承継を進めています。

飲食業の承継のポイント

●問題

- ・味の価値が食べた人（常連）でないとわからない
- ・店舗と住居が一緒の場合があり、資産の引継ぎが円滑に進まない

飲食業は承継が難しい業種のひとつです。飲食業をはじめたい人の多くは「自分の店を持ちたい」という人が多く、他人の屋号やレシピを継ぐことを制約と感じる人も少なくありません。居抜き不動産として利用者を探した方が承継しやすい場合がある一方、特徴があったり、歴史があるお店は地域の資産として後継者を探すことも重要です。

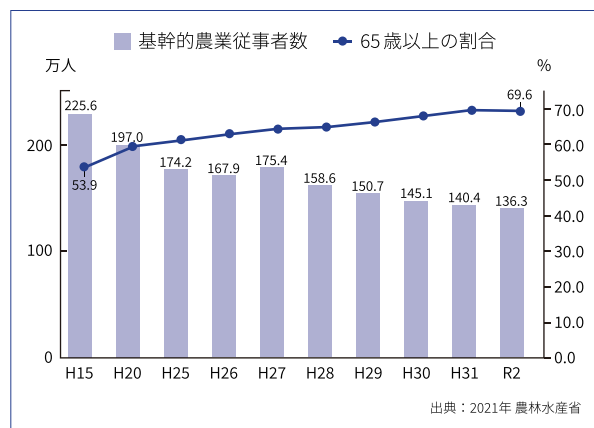
温泉旅館の承継のポイント

●問題

- ・温泉権の取得が必要
- ・譲渡価格が高額
- ・設備の老朽化

温泉旅館の承継の場合、温泉権の取得が必要となります。温泉権は組合や自治体、個人など権利元がさまざまであり、確認が必要です。また、建物や設備が大規模で譲渡価格や維持費が高額となることが多く、運営にも人手が必要なため、個人での承継のハードルは高い業種といえます。

農業の承継のポイント



農業は高齢化率が約70%で、従事者は右肩下がりの状況が続いています。農業法人による農地集約が進む一方で、条件が不利な農地が耕作放棄地化し、景観の悪化や獣害被害の要因になることも少なくありません。また、生産者が減れば、産地としての維持が難しくなり、地域の特産品やブランドの消失にもつながります。それに加え、農業は個人事業主も多く明確な定年がないため、引退・承継のタイミングが難しいこと、先祖代々の土地であり、法規制もあって、農地の譲渡に制限があることなどの特徴があり、承継が進まない要因だと考えられます。そういった背景の中、新規就農による担い手確保に取り組んでいる自治体は多いと思います。ここでは、農業の承継の問題と共に、承継事例について紹介します。

●問題

- ・農地の譲渡に制限がある
- ・技術の承継に時間がかかる
- ・作物によっては設備投資がかかる
- ・植え付けから収穫まで時間がかかる作物もある

取組事例1 農業次世代人材投資事業の活用

瀬戸内トマトファームでは「農業次世代人材投資事業（農林水産省）」を活用して後継者を募集。後継者は承継する圃場で研修を受けるため、研修から承継までがスムーズで、ハウスなどをそのまま受け継ぎ、農地を探す必要もなく投資も低く抑えることができます。



大阪から岡山へ移住してトマト農家になった瀬戸内トマトファームの浦田さんは、後継者がスムーズに就農できるよう岡山県に相談。「農業次世代人材投資事業」の研修受け入れ農家となりました。

取組事例2 弟子への技術承継

ひとつ3,000円する高級しいたけを栽培する道田農園では、栽培技術を承継する弟子を募集。世界農業遺産に選定された石川県七尾市能登の里山里海への想いに共感した後継者が、師匠からこだわりの生産方法を学びながら、互いが個人事業主としてしいたけを生産しています。



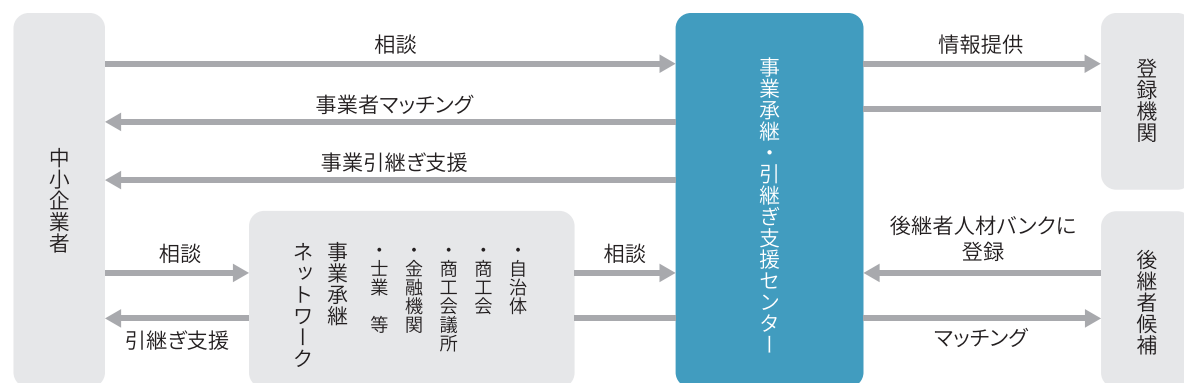
石川県七尾市能登の道田農園では、師匠の道田さんと、後継者の高島さんが施設や設備を共有し、原木も半分ずつ所有。師匠が栽培したいいitakeは後継者に卸し、後継者が販売を担当。売り上げのうち、自分がつくった分が利益になるよう取り決めました。

取組事例3 副業・兼業での承継

農業だけの専業収入では生計が立てづらいものも多くあります。そういった仕事は、副業や兼業を前提として後継者を探します。秋田県北秋田市では、副業でセリ農家を承継する人材を募集しています。

05. 事業承継をサポートするさまざまな機関・制度

05-1. 事業承継・引継ぎ支援センター



事業承継・引継ぎ支援センターの相談スキーム

事業承継・引継ぎ支援センターは、中小企業の事業承継を支援する公的相談窓口として経済産業省が全都道府県に設置しています。2021年4月には、社外への引継ぎ支援を行う「事業引継ぎ支援センター」と、親族内承継を行う「事業承継ネットワーク」の機能を統合し、円滑な事業承継を促進。地域内に事業承継支援を必要とする事業者がいる場合、自治体から各県の事業承継・引継ぎ支援センターを案内することが支援の第一歩につながります。

支援内容と東北地域の窓口

地域内の事業承継を支援するため、専門家が相談を受け付け、以下の支援を無料で提供しています。

- ①事業承継・引継ぎ（親族内・第三者）に関する相談
- ②事業承継診断による事業承継・引継ぎへの課題の抽出
- ③事業承継を進めるための事業承継計画の策定
- ④事業引継ぎにおける譲受／譲渡企業を見つけるためのマッチング支援

※専門家派遣による支援などを実施する場合には費用負担が発生することがあります

東北地域では以下の機関に設置されています。*1

青森県 公益財団法人 21 あおもり産業総合支援センター
青森市新町 2-4-1 青森県共同ビル 7 階

岩手県 盛岡商工会議所
盛岡市清水町 14-17 中圭ビル

宮城県 公益財団法人みやぎ産業振興機構
仙台市青葉区二日町 12-30
日本生命勾当台西ビル 8 階

秋田県 秋田商工会議所
秋田市山王二丁目 1-40 田口ビル 5 階

山形県 公益財団法人山形県企業振興公社
山形市城南町 1-1-1 霞城セントラル 13 階

福島県 公益財団法人福島県産業振興センター
郡山市清水台 1-3-8
郡山商工会議所会館 4 階

*1 住所は 2023 年 2 月時点

05-2. 事業承継のサポート機関

公認会計士

監査および会計の専門家として、財務書類の監査証明業務のほか、財務に関する調査や相談に応じており、事業承継の場面で広い見識に基づく支援が期待できます。特に経営状況・課題の見える化や経営改善をはじめ、非上場株式の評価、M&Aにおける売却価格試算などの複雑な状況での公正な評価、経営者の個人保証の解除、適正な会計の導入支援といった、将来の事業展開も踏まえた幅広い支援を実施します。

税理士

顧問契約を通じて日常的に中小企業経営者に近く決算支援などを通じて経営にも深く関与しており、事業承継の身近な相談先でもあります。日本税理士会連合会が構築した顧問税理士同士によるマッチングサイト「担い手探しナビ」の利用を通じ、多くの税理士が後継者不在の中小企業に対するM&A支援に着手するなど、積極的な事業承継支援を行います。

弁護士

中小企業や経営者の代理人として経営者と共に金融機関や株主、従業員などの利害関係者への説明説得を行い、円滑な事業承継を進める役割を担っています。特に、株主関係が複雑な場合や、会社債務・経営者保証などに関して、金融機関との調整や交渉が必要な場合やM&Aを活用する場合には、法律面全般の検討と課題の洗い出しを行い、それを踏まえた契約書などの各種書面作成を行います。

中小企業診断士

「中小企業支援法」に基づき、中小企業のホームドクターとして、さまざまな経営課題への対応や経営診断などに取り組んでいます。事業承継に関しては、事業承継診断や承継前の支援（事業承継計画の策定支援、後継者の教育支援、事業の磨き上げ支援など）、承継後の支援のほか、M&Aなどに関わる支援を行います。

金融機関

中小企業に日常的に接して経営状況を把握し、経営支援などを実施できるのが金融機関であり、取引先企業の事業承継問題に積極的な支援を行っています。具体的には渉外活動の中で経営者へ事業承継に向けた準備を促し、セミナーや訪問などによる情報提供や専門家の紹介、M&Aマッチングの実施、株式の取得や後継者による新しい取り組みに必要な資金需要への対応など、個々の中小企業の事情に応じた支援を行います。

よろず支援拠点

中小企業や小規模事業者が抱える経営相談に応えるために国が設置した無料の経営相談所です。2014年から各都道府県に設置されており、地域の支援機関と連携しながらワンストップで対応しています。在籍する専門家が事業承継などの相談対応を行うほか、専門性の高い事業承継計画の策定支援に関しては、各都道府県に設置されている「事業承継・引継ぎ支援センター」などの的確な支援機関への紹介も行います。

05-3. 多様化する事業承継のマッチング支援

ノンネーム

引渡事業リスト



飲食店



小売業



製造・建設

約6,000坪の敷地！約3,000坪の加工場を所有
【引渡希望事業／No.4】

業種	総合建築業
引渡し時期	即引渡し希望

価値ある底石大量保有！保管場所は6ヶ所
【引渡希望事業／No.28】

業種	底石販売
引渡し時期	即引渡し希望

約60坪の作業場！クレーンは4基所有
【引渡希望事業／No.32】

取引先に優良企業！塗装ライン装置所有
【引渡希望事業／No.40】

出典：岐阜県郡上市商工会事業承継支援センター

自社名が特定されうる要素を伏せ、譲渡先を募集するマッチング方法を「ノンネーム」といいます。事業承継・引継ぎ支援センターの運用する「後継者人材バンク」のほか、商工会や商工会議所、M&A仲介事業者によるマッチングサービスなどがあります。支援機関が交渉先をピックアップして交渉を打診し、交渉の申し出があった場合、

秘密保持契約の締結後に社名などを明かし、詳細情報を開示してM&Aを進めます。「社員や取引先の不安を回避できる」「自社名の特定による情報漏洩のリスクを回避できる」というメリットがある一方で「事業内容の魅力が伝わりにくい」「承継後に事業内容にギャップが生じる可能性がある」というデメリットもあります。

オープンネーム

JFC 日本政策金融公庫
事業承継マッチング支援

※TOP ■ 実名掲載譲渡案件 🔍 探す 📄 成約事例 ⓘ 知る 📝 登録する ❓ Q&A

ご興味のある方は、日本公庫までお問い合わせください。掲載企業への直接のご連絡はお控え頂きますようお願いいたします。

実名掲載譲渡案件 28件

並び替え： 掲載日が新しい順



実名掲載

リピーター多数 まさに本場の味！長崎ちゃんぽん専門店

飲食店 | 愛知県 | 個人 | 掲載ID 21-1-284

📅 掲載開始日：2021/7/16



企業情報	譲渡時の希望条件	相手方に関する希望
業歴 10年～19年	譲渡金額 500万円	・味を引き継いでほしい
従業員数 1人～2人	交渉相手 制限なし	
売上高 1千万円～2千万円		

出典：日本政策金融公庫

企業情報や事業内容を公開して譲渡先や後継者を募集するマッチング方法を「オープンネーム」といいます。情報を公開することで承継後のミスマッチを防ぎます。売上規模が小さくとも地域性が高い地場産業や個性的な仕事の魅力・価値を訴求できるというメリットがある一方で、関係者への説明なく会社や事業の売却に関する情報を公開

してしまうと、従業員や取引先へ不安を与えてしまう可能性があるため注意が必要です。近年では、民間のプラットフォームが自治体と連携したサービスを展開しているほか、日本政策金融公庫が2022年からオープンネームによる後継者公募の取り組みを開始するなど、全国的に広がりを見せています。

05-4. 事業承継時に活用できる制度

支援制度について

事業承継時に利用できる制度は、引継ぎの準備段階、円滑な引継ぎ段階、引継ぎ後の経営革新段階で、さまざまな制度があります。事業者の段階に合わせて適切な支援制度を紹介することが、自治体が担う重要な役割です。

東北 事業承継支援ハンドブック



東北経済産業局のホームページに、事業承継時に利用できる経済産業省関連の支援施策をまとめた「今使える」事業承継施策ガイドブック（東北版）が公開されています。



事業引継ぎの準備



円滑な引継ぎ



事業引継ぎ後の
経営革新など

事業承継・引継ぎ補助金（経済産業省）

● 使える人

ゆずる人 つぐ人

● 概要

事業承継を促進し、経済の活性化を図ることを目的として、国が交付する補助金です。事業承継を契機として経営革新などを行う中小企業や小規模事業者に対して、その取り組みに要する経費の一部を補助するとともに、経営資源の引継ぎに要する経費の一部を補助します。「経営革新事業」「専門家活用事業」「廃業・再チャレンジ事業」の3種類があります。※2023年2月時点

● 制度の内容（2023年2月時点）

- ・「経営革新事業」は、後継者による新規事業や事業再構築、設備投資、販路開拓などへの挑戦に要する費用を補助します。
- ・「専門家活用事業」は、M&Aに係る専門家などの活用費用を補助します。
- ・「廃業・再チャレンジ事業」は、再チャレンジを目的として、既存事業を廃業するための費用を補助します。

自治体独自の事業承継支援補助金

● 使える人

つぐ人

● 概要

国や県の補助金のほか、独自で事業承継支援の補助金を整備している自治体もあり、地域の特性に合わせた形で整備することで活用機会を創出できます。岐阜県郡上市では「事業承継支援事業補助金」を整備し、小売業、飲食店及びサービス業など、市の商業環境の向上に資すると認められる事業者に対して店舗などの改修時に補助金を交付しています。

● 制度の内容（2023年2月時点）

- ・親族内承継または社外への引継ぎで承継する人が対象です。社外への引継ぎの場合は、商工会の運営する「事業承継支援センター」に登録された店舗であることが条件。
- ・改修に係る経費を対象とし、内装工事、外装工事給排水衛生設備工事、空調設備工事、サイン工事及び電気照明に要する経費。※設計費も含む

06. 継ぐ人に対する事業承継支援

06-1. 地域おこし協力隊制度を事業承継に活用した事例



後継者の宇都宮健二さん（左）と事業を譲る右手信幸さん（右）

みまさか 一次産業（岡山県美作市）

岡山県内の市で最も人口が少ない美作市は、温泉、博物館、サーキット場などの観光拠点を有しています。溪流釣りや魚の販売が楽しめる養魚施設の担い手を募集するため、美作市が地域おこし協力隊制度を活用しました。地域おこし協力隊任期終了後に事業譲渡予定です。

POINT

- ☐ 廃業すると地域の観光業に影響を与える観光拠点
- ☐ 既存設備の活用で初期投資を抑えることに成功



昭和初期頃の更生食堂の様子

飲食業（北海道三笠市）

北海道中部に位置し、かつて炭鉱の町として栄えた三笠市。炭鉱で働く人々のお腹を満たしていた創業90年以上の食堂の閉店を受けて、三笠市が地域おこし協力隊を活用して後継者を募集。15件の応募の中から東京の飲食店経営経験者が承継し、再オープンしました。

POINT

- ☐ 歴史ある飲食店を再開させたいという市役所の思い
- ☐ 地域内外に広く募集し飲食店経営経験者へ引継ぎが実現

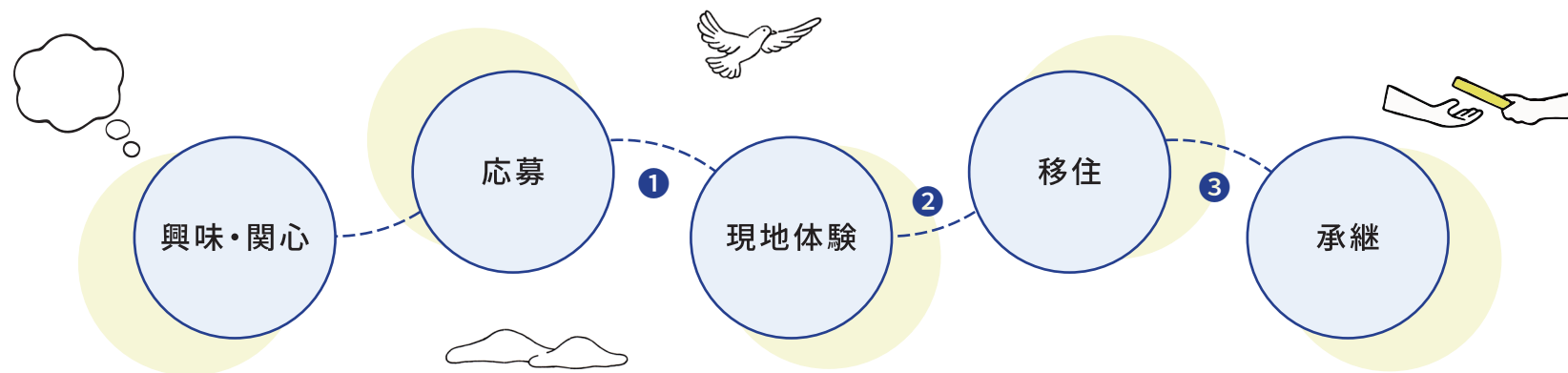
事業承継支援における 地域おこし協力隊「制度活用」のメリット

移住施策として導入されている地域おこし協力隊制度を事業承継に活用する事例が増えています。特別交付税を活用し、最長3年間で技術やノウハウを承継し、任期終了後の仕事も確保できるため、移住定住にも結びつきやすいと考えられます。しかし、会計年度任用職員や委託契約を締結した個人を後継者とするため、責任とリスクを認識して運用する必要があります。

協力隊着任前に使える制度も充実

制度開始から協力隊員の数は増加傾向にありますが、実際の活動や生活がイメージしにくいという意見がありました。そこで、活動前のミスマッチを防ぐため、受け入れ事業者との交流や活動体験も行う「おためし地域おこし協力隊」（2泊3日以上）や「地域おこし協力隊インターン」（最長3ヶ月）が創設されました。

06-2. 移住定住施策との連携



移住定住施策と連携した事業承継の流れ

移住に伴う承継の場合、以下の移住支援制度の活用により事業者と後継者の双方が納得できる承継を実現できます。

①現地体験：交通費の支援

本格的な承継前に現地体験をしてもらうことは、承継後の生活をイメージできるだけでなく、事業者と後継者のミスマッチを防ぐために重要です。移住支援制度を活用して交通費をサポートしてもらえることは、地域外からの応募者の負担を軽減します。関係人口の創出という意味でも、交通費支援制度があることで、継続的な関わりにつながる可能性もあります。秋田県北秋田市では、体験費、滞在費、交通費の一部を1世帯あたり最大5万円まで補助する「お

試し移住体験事業」を整備し、2023年2月時点で2組3名が現地を訪れて仕事を体験しました。

②移住：お試し住宅



2泊3日以上の使用を基本とした宮城県東松島市のお試し住宅

滞在期間中の宿泊費軽減だけでなく、移住後の生活をイメージするためにも、お試し住宅での生活は有効です。宮城県東松島市では、短期移住を体験できる宿泊場所と往復2万円の交通費補助を整備しています。

③承継：創業・事業承継支援

自治体独自で創業に関する補助金を整備している場合は、事業承継にも活用できるか確認しましょう。兵庫県豊岡市では「創業支援補助金」を設け、新規創業時や事業承継時の事業所開設に要する工事費や物件賃借料、広告宣伝に関する費用などを対象に上限100万円を補助しています。また、業種によって承継時に必要な費用が異なるため、国や県の制度を活用することも効果的です。経済産業省が店舗改修や販路開拓などに活用できる「事業承継・引継ぎ補助金」を設け、事業承継・事業統合による新たな取り組みを支援しているほか、農林水産省が新品種の導入、営農の省力化などに活用できる「経営継承・発展等支援事業」を整備し、国と市町村が1/2ずつ負担、上限100万円を補助する仕組みがあります。※2023年2月時点

07. 東北地域の自治体による事業承継支援の状況

アンケート調査実施の背景

経営者の高齢化が進むなか、地域の産業人口は減少し、日本全国の地域で後継者不在の問題が顕在化しています。後継者不在による廃業は、地域の活力低下や観光資源の消失につながります。

こうした事業承継問題を解決するためには、各市町村の特徴にあわせた支援体制の構築が必要です。自治体による支援体制のありかたについて検討を進めるため、まずは東北地域における自治体の取り組み状況や課題を把握することが重要と考え、アンケート調査を実施しました。

調査概要

調査期間：2022年11月28日～2022年12月27日

調査対象：東北227市町村

有効回答数：194（回答率85.5%）

調査方法：郵送にて質問票を送付

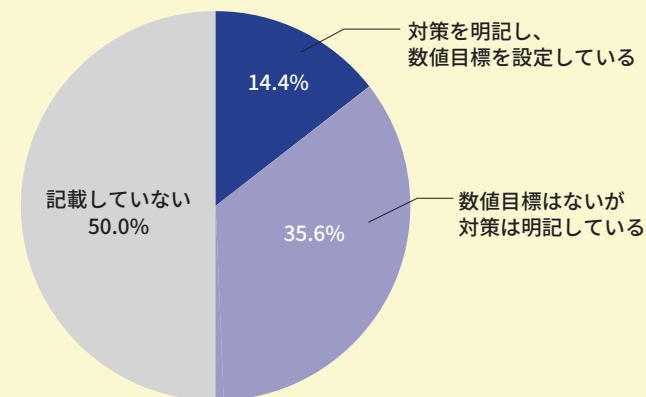
回答方法：インターネット、FAX、郵送

※構成比は小数点以下第2位を四捨五入しているため、数値の合計が100%にならない場合があります。ご了承下さい。

07-1. 事業承継の課題認識

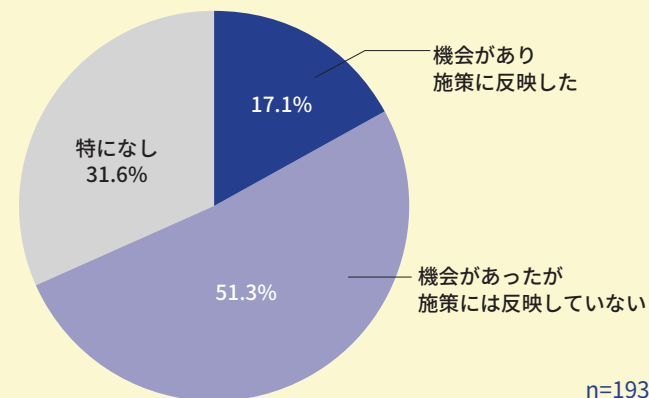
Q1. 自治体の総合計画などに事業承継対策が明記されていますか

総合計画などへの事業承継対策や数値目標の明記について「ない」と回答した自治体が50.0%で、全体の半数の自治体が事業承継支援に関して、計画に明記できていない現状がわかりました。



Q2. この数年間に地域の事業承継課題を認識する機会がありましたか

地域内における事業者の廃業や後継者不在などの課題を「認識する機会があった」と回答した自治体は合計68.4%と、地域における事業承継課題の顕在化が見受けられます。しかし施策に反映した自治体はわずか17.1%にとどまりました。

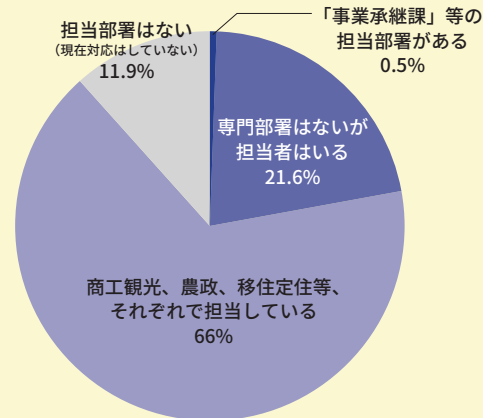


n=193

07-2. 事業承継の支援体制

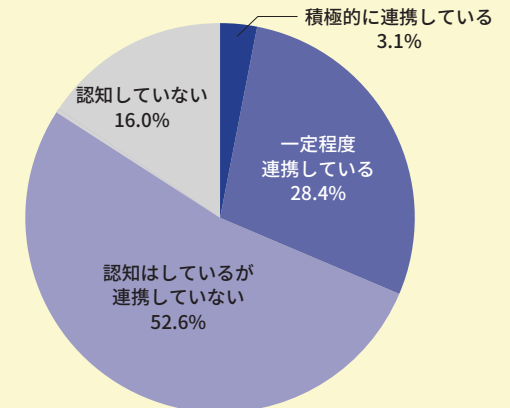
Q3. 自治体内の支援体制について

「事業承継の担当部署がない」という回答は11.9%にとどまり、7割近い自治体が「商工観光、農政などそれぞれの部署で担当している」と回答しました。事業承継支援においては、業務や所管がまたがる関係部署同士が連携して取り組む必要があると考えられます。



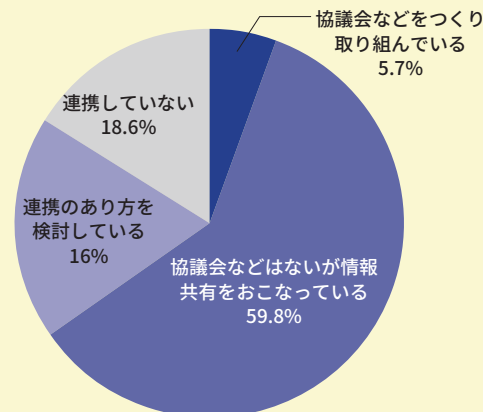
Q5. 「事業承継・引継ぎ支援センター」と連携していますか

「事業承継・引継ぎ支援センター」と積極的に連携している」と回答した自治体は3.1%にとどまり、「認知していない」「連携していない」と回答した自治体は合計68.6%でした。事業者によりよい支援を提供するため、今後、事業承継・引継ぎ支援センターとの連携強化が必要です。



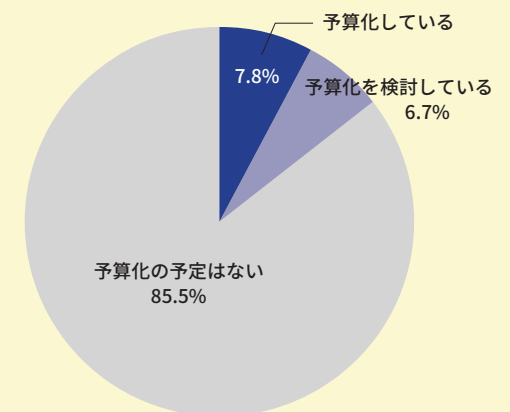
Q4. 地域の支援機関（金融機関、商工団体など）と連携していますか

「協議会などをつくり取り組んでいる」「情報共有をおこなっている」「連携のあり方を検討している」という回答で8割を超える状況です。実効的な支援体制の構築に向けた具体的な取り組みを進めていくことが重要です。



Q6. 事業承継支援を予算化していますか（補助金以外）

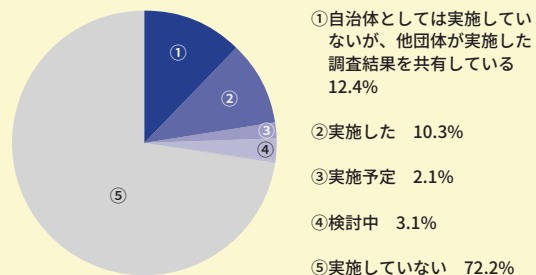
事業承継支援に関して「予算化の予定はない」と回答した自治体が85.5%でした。約半数の自治体は総合計画などに対策を記載していると回答しているものの、予算を措置した具体的な取り組み（支援機関との連携、広報活動など）については予算化まで至っていないようです。



n=193

07-3. 事業承継支援の取り組み状況

Q7. 後継者の有無等に関する 地域内調査を実施していますか

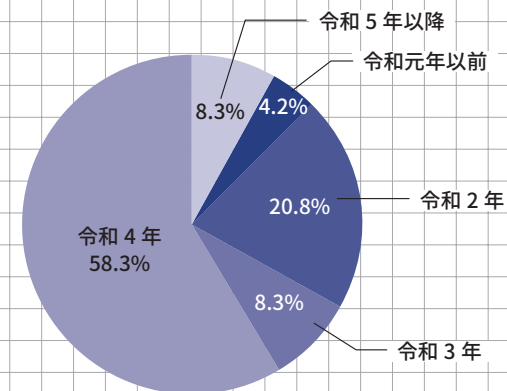


現状では「他団体の調査結果を共有している」「実施した」「実施予定」「検討中」の合計は27.9%にとどまり、7割超が調査実施の検討さえも進んでいない状況です。

PICK UP

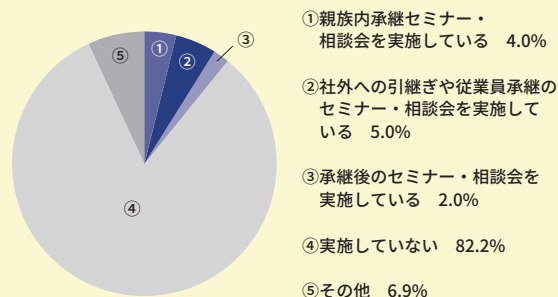
地域内調査を実施した／実施する時期

地域内調査を「実施した」または「実施予定」と回答があった24自治体に対して時期を確認したところ、右図のようになりました。33.3%の自治体が令和3年度までに、58.3%の自治体が令和4年度中に地域内調査を実施したようです。地域の事業者の廃業が進み、支援を検討する自治体が増え始めています。



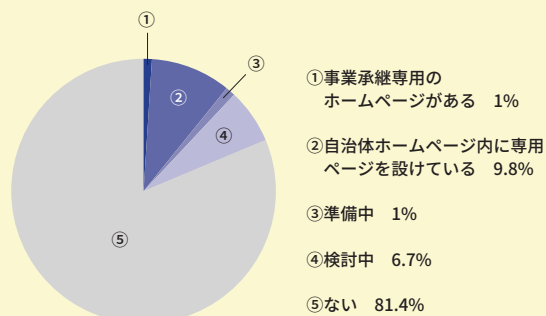
n=24

Q8. 事業承継に関するセミナー・相談会等を実施していますか



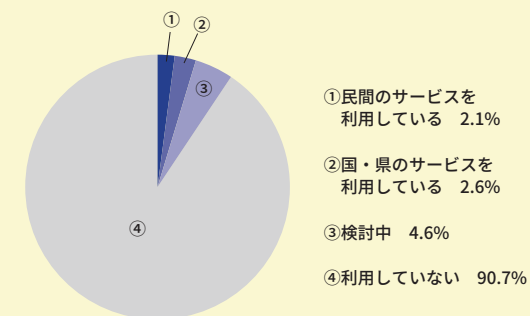
「実施していない」と回答した自治体が約8割でした。実施した自治体では、「社外への引継ぎ」に関するセミナーが5.0%、「親族内承継」に関するセミナーが4.0%となっています。

Q9. 事業承継に関するホームページはありますか



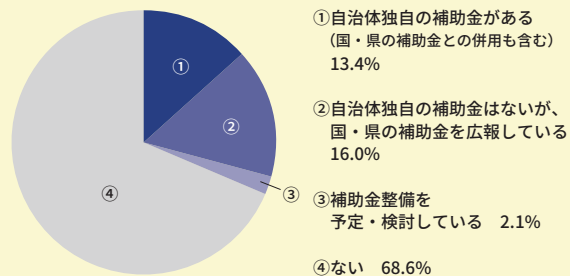
専用のホームページを設けている自治体は10%程度にとどまります。支援策の充実とあわせて、発信力の強化が必要な状況です。

Q10. M&Aマッチングサービス等を利用していますか



支援方法のひとつとして、公的機関や民間企業による事業承継マッチングサービスが増えてきていますが、現状、9割の自治体が利用まで至っていません。

Q11. 事業承継に活用できる補助金がありますか

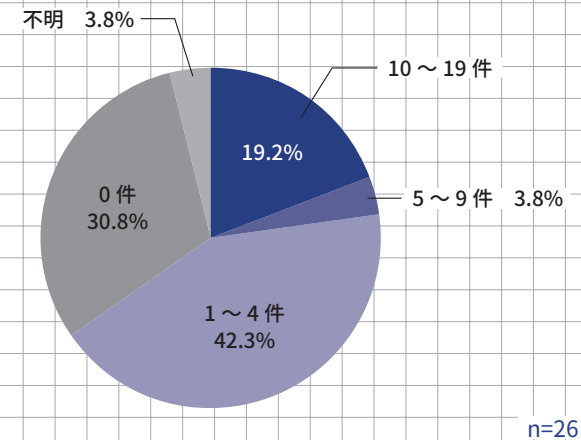


約 7 割の自治体が「補助金はない」と回答した一方で、自治体独自の補助金制度を整備し、支援を行う事例も増えています。

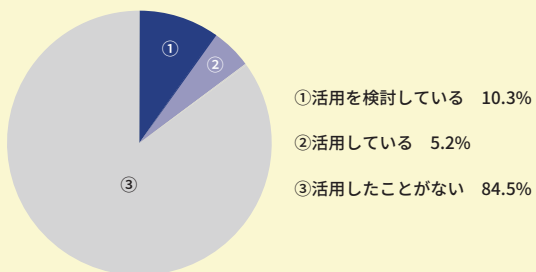
PICK UP

自治体独自の補助金の活用件数

自治体独自の補助金を整備している 26 自治体の活用実績は右図のようになりました。「実績不明」「0 件」が 34.6% であった一方、活用実績が 1 件以上ある自治体は 65.3% でした。補助金が事業承継支援に結びつくためには、積極的な情報発信や利用しやすい制度への見直しなどの対応が必要と考えられます。

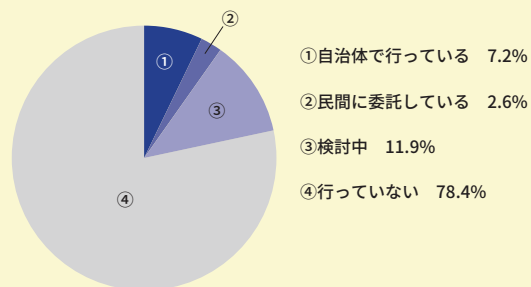


Q12. 事業承継支援の取り組みに 地域おこし協力隊制度を活用していますか



地域おこし協力隊制度を事業承継支援の分野で活用する動きが進んでいますが、東北地域では 9 割弱が「活用したことがない」という結果でした。

Q13. 事業承継後の支援を行っていますか



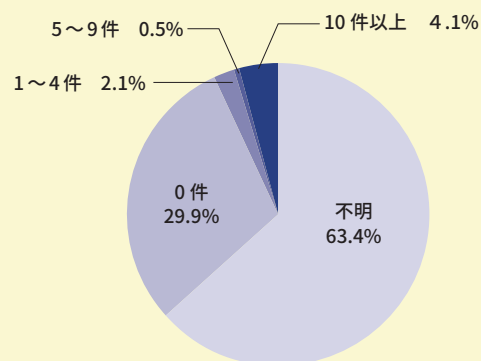
自治体独自の事業承継後の支援について「検討中」「行っていない」自治体が 90.3% でした。事業承継後の支援も重要であり、取り組みの強化が必要です。

07-4. 事業承継支援の実績

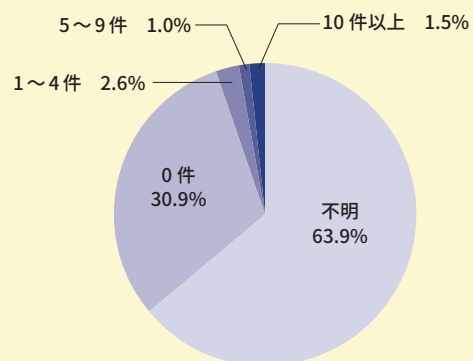
▶事業承継に関する相談件数や事業承継に至った事業者の数を把握できていない自治体が半数を超える状況にあります。
支援体制を構築するにあたり、まずは地域における支援ニーズを把握することが必要です。

事業者からの事業承継に関する相談件数【※過去5年間（2018年～2022年）】

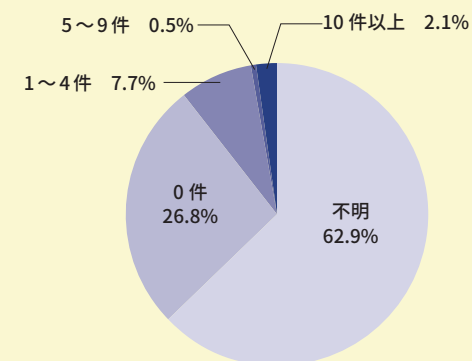
親族内承継



従業員承継

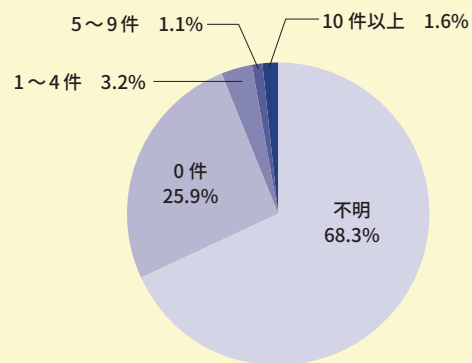


社外への引継ぎ



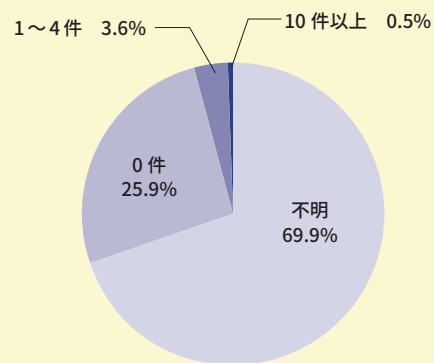
事業承継に至った事業者の数【※過去5年間（2018年～2022年）】

親族内承継



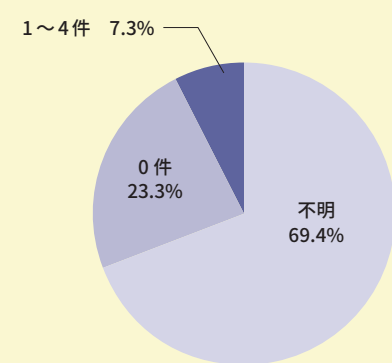
n=189

従業員承継



n=193

社外への引継ぎ



n=193

07-5. アンケート結果の振り返りと総評

まずは課題認識と目標設定を！

「全国「社長年齢」分析調査」*1 では、1 位秋田県（62.3 歳）、2 位岩手県（62.1 歳）、3 位青森県（61.9 歳）となっており、東北地域は他地域に先んじて経営者の高齢化が進んでいます。今後、後継者不在による廃業が増加することが予想される中、**地域の未来を見据え、地方創生・まちづくりの観点から自治体による事業承継支援が必要とされています。**Q1「総合計画などに事業承継支援対策が明記されていますか」において「明記している」と回答した自治体は 50.0% で、民間企業による全国調査の 66.2% *2 を大きく下回っています。また、Q2「この数年間に地域の事業承継課題を認識する機会がありましたか」において「機会があったが施策には反映していない」と回答した自治体が 50% を超えており、課題は顕在化しているものの具体的なアクションに移行できていない状況です。Q3「自治体内の支援体制について」では「担当部署がある／担当者がある」が 22.1%（全国 35.2% *2）Q4「地域の支援機関と連携していますか」では「協議会をつくっている／情報共有を行っている」が 65.5%（全国 80.8% *2）と、実施体制に十分な人員を割けない自治体が多いのが現状です。具体的なアクションや支援体制を構築するにあたり、まずは各自治体が地域内の事業承継に関する実態を把握し、課題認識と目標設定を進めることが重要となります。

*1 出典：2021 年 帝国データバンク調べ

*2 出典：2022 年 ニホン継業バンク調べ

実態を把握して地域内の支援体制の構築を！

Q6「事業承継支援を予算化していますか」にて「予算化している」と回答した自治体は 7.8% にとどまり、85.5% の自治体が「事業承継支援に関する予算化の予定はない」と回答しました。また、Q11「事業承継に活用できる補助金がありますか」にて「補助金がない」と回答した自治体は 68.6% で、「自治体独自の補助金がある」と回答した自治体は 13.4% にとどまりました。半数を超える自治体において、事業承継支援を予算化する予定がなく、自治体が独自で予算化し、事業承継支援に取り組むことは難しい状況だと推測されます。

しかし、喫緊の課題である地域の後継者問題に取り組むためには、把握した地域内の事業承継問題に対して、自治体が支援体制をどのように構築するかが重要となります。今回の調査を通して、自治体単位で、特定の部署が事業承継支援を専門で担当するケースがほとんどないことがわかりました。まずは自治体内で関係部署が連携し、活用できる支援策を集約しながら支援体制の構築を進める必要があります。

また、地域の支援機関との連携も必要です。事業承継支援は、各フェーズでさまざまな専門家や支援機関の関与が必要となるためです。自治体主導により、関係機関の支援体制を構築することで、地域の支援ニーズに円滑に対応することが期待できます。

事業承継・引継ぎ支援センターとの連携を！

Q5「事業承継・引継ぎ支援センターと連携していますか」では、経済産業省が各県に設置している事業承継・引継ぎ支援センターと積極的に連携している自治体は 3.1% にとどまりました。半数を超える 52.6% の自治体が「認知はしているが連携していない」という結果でした。**事業承継・引継ぎ支援センターは中小企業の親族内承継や社外への引継ぎを支援する専門機関であり、自治体と連携して、地域内の事業者の事業承継をサポートすることができます。**

自治体職員においては、地域内の事業者から事業承継について相談された際に事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、サポートすることで、**事業者も地域も望まない廃業の防止につながります。**

また、地域外からの移住を伴う承継希望者から事業承継・引継ぎ支援センターに相談があった場合、自治体へつなぎ、移住定住施策や各種補助制度などを案内することで、承継者をあらゆる方面からサポートできます。

自治体と事業承継・引継ぎ支援センターが連携し、多面的な支援を行うことで、事業を譲りたい事業者と引継ぎたい承継希望者の双方にとって、円滑な承継が生まれることが期待できます。

08. 東北地域の実証事業レポート

Case01

青森県風間浦村

○人口：1,690 人（2022 年 12 月末時点） ○主な産業：漁業、観光業

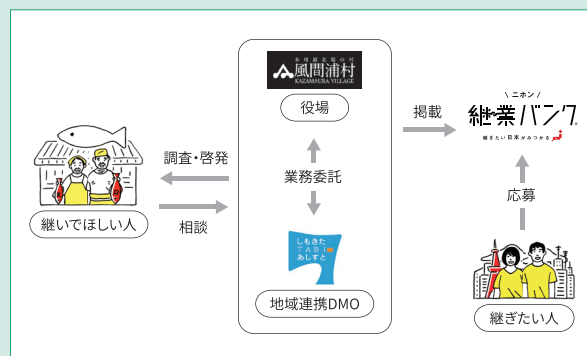
事業承継問題

風間浦村内の小規模事業者は、業種に限らず経営者の高齢化、後継者不在という問題を抱えています。湯治場として親しまれてきた下北地域の重要な観光拠点「下風呂温泉郷」の宿泊事業者も高齢化が進み、後継者不在の事業者も多いことから将来を危惧する声もあがっています。他の業種でも親族内に後継者不在の事業者がほとんどであり、廃業を選択する事業者が増える可能性が高く、地域活力の衰退を招く事が予想されます。



古くから温泉地として知られる「下風呂温泉郷」は地域の観光資源。しかし高齢化が進み、廃業を選択する事業者もいると考えられます。

構築した支援体制



実証内容と今後に向けたアクション

村内事業者の後継者の有無に関するアンケートを実施したほか、特に後継者不在が顕在化している下風呂温泉の事業者などを自治体職員と有識者が訪問し、事業承継支援の体制を検討しました。今後は、観光分野で連携を進めている観光地域づくり法人「しもきたTABIあしすと」と事業承継分野でも連携し、後継者マッチングプラットフォームの活用や、地域おこし協力隊の活用に向けて調整をする予定です。

地域内アンケート調査の結果

宿泊・観光業を中心とした 71 事業者を対象に調査を実施。
(回答数 39 / 回答率 54.9%)

Q1. 後継者は決まっていますか

A1. 「未定」68.4% 「親族が承継予定」28.9%
「従業員が承継予定」2.6%

Q2. 後継者募集の意向（Q1 で後継者未定と回答した内数）

A2. 「廃業予定」69.6%
「親族または従業員へ承継希望」26.1%
「後継者募集を検討中」4.3%

▶後継者が未定と回答した 68.4%の事業者のうち、69.6%が廃業予定という結果から、訪問や広報による啓発が急務であると考えます。

担当者コメント



産業建設課
木村祐生さん

本州最北の歴史ある温泉郷である下風呂温泉郷を後世に残していくため、後継者不足を解消しながら活気ある地域づくりに取り組んでいきます。

実証事業実施の背景

自治体が事業承継支援に着手する際に直面する課題や有効な取り組みを検証し、ほかの自治体へ支援ノウハウを展開することを目的に、東北管内の2自治体で事業承継支援モデルの実証事業を実施しました。

Case02 秋田県北秋田市

○人口：29,339人（2022年12月時点） ○主な産業：農業、観光業

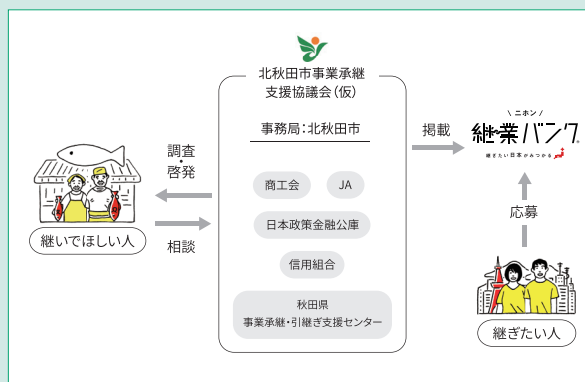
事業承継問題

秋田県内でも特に人口減少や経営者の高齢化が進む北秋田市において事業承継支援は重要なテーマですが、自治体職員に支援ノウハウがないことが課題でした。2021年に北秋田市商工会が会員に対して実施した経営支援ニーズ調査では、事業者の6割以上が「事業承継や廃業をまだ検討していない」「10年以内に廃業予定」と回答していることから、北秋田市としては事業者に対する早期の意識づけが課題と考えています。



秋田名物「きりたんぼ鍋」に欠かせないセリ農家の後継者を募集し、2022年11月に2組が現地体験に訪れ、事業者や先輩移住者と交流しました。

構築した支援体制



実証内容と今後に向けたアクション

商工会、JAと連携し、それぞれの会員に対して後継者の有無に関するアンケートを実施し、事業者に個別ヒアリングを行ったほか、市内事業者向け啓発セミナーを開催。支援ノウハウの強化と実効的な支援体制構築のため関係機関との連携を図りました。今後は北秋田市を中心に連携体を活用した事業承継支援に取り組むほか、移住定住施策を活用し、地域外から後継者人材を呼び込みたいと考えています。

地域内アンケート調査の結果

商工会とJAを中心とした188事業者を対象に調査を実施。
(回答数48／回答率25.5%)

Q1. 後継者は決まっていますか

A1. 「未定」56.3%、「親族が承継予定」33.3%
「従業員が承継予定」10.4%

Q2. 後継者募集の意向（Q1で後継者未定と回答した内数）

A2. 「親族または従業員へ承継希望」44.4%
「後継者募集を検討中」33.3%
「廃業予定」22.2%

▶後継者未定と回答した56.3%の事業者のうち、8割近い事業者が、「親族や従業員へ承継希望」「後継者募集を検討」と回答し、早期の支援が必要と考えられます。

担当者コメント



商工観光課 商工労働係
千葉祐幸さん

次の世代へつなげたい、残したい仕事や地域の魅力を全国へ発信できる技術・伝統の担い手確保に取り組んでいます。兼業・複業・副業の可能性を模索したいです。

09. 全国の自治体関与型・事業承継支援の事例

Case01 移住×創業×事業承継 三位一体の取り組み／兵庫県豊岡市

豊岡市について

○人口：76,605 人（2021 年 10 月時点）

○面積：697.5 km² ○主な産業：農林水産業、観光業

兵庫県の北東部に位置し、靴の産地として有名な豊岡市は、日本を代表する温泉地・城崎温泉をはじめ、四季折々に多彩な表情を見せる自然環境があり、多くの人が訪れるまちです。「小さな世界都市」を合言葉に、ローカルであること、地域固有の文化があることを通じて、世界の人々から尊敬され、尊重されるまちを目指しています。



これまでの取り組み・背景

2015年に「創業支援等事業計画」を策定。地域内の団体と「豊岡市創業・事業者支援ネットワーク」を設立*1し、創業支援や事業承継支援を行ってきました。2016年に移住定住ポータルサイト「飛んでるローカル豊岡」を開始。移住を促すため約30人の市民ライターが豊岡市の魅力を発信。2019年にはビジネスに関する無料の相談窓口「IPPO TOYOOKA」を開設。内発的産業を育成し地域産業活性化を目指しています。

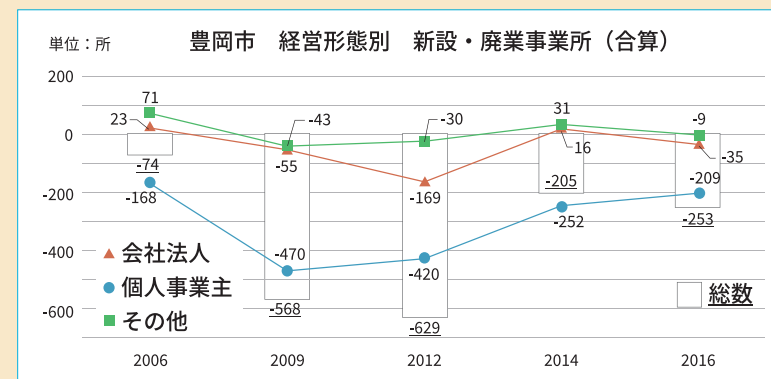
*1 P11「03-2. 自治体内・地域団体との連携」①創業支援との連携参照



左：コウノトリが日常に溶け込んでいる
上：先輩移住者が発信する、移住定住ポータルサイト
下：市内での創業を支援するビジネス相談窓口「IPPO TOYOOKA」

課題

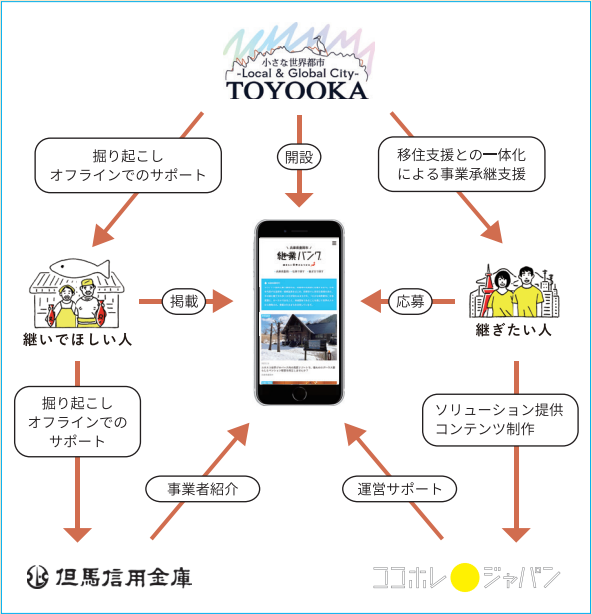
廃業事業所数が新設事業所数を上回り、地域内の多くの経営資源が失われている中、コロナ禍において廃業を検討する事業所が増加しています。市役所に直接相談に来る事業者はほとんどおらず、後継者問題というデリケートな問題にどういった対策をすべきか悩んでいました。



出典：2022年 兵庫県豊岡市

地元の信用金庫との連携

豊岡市に本店を置く但馬信用金庫は、「豊岡市創業・事業者支援ネットワーク」の構成員として、創業塾や個別相談を行うほか、2020年からは創業機運醸成を目的とした「地域クラウド交流会」など独自の取り組みを行っています。2021年からは、豊岡市と連携して「豊岡市継業バンク」を運用しています。



担当者コメント



環境経済部 環境経済課 福井亮介さん

後継者不在の事業者の発掘は簡単ではありませんが、これからは地域にとってなくてはならない事業を掘り起こしていきたいです。



多様な業種で後継者を募集する豊岡市継業バンク



豊岡市の城崎にしかない伝統工芸の担い手を募集



養鶏場の譲渡先を募集

「オープンネームプラットフォーム」を活用した3カ年計画

信金中央金庫が実施する地域創生推進スキーム「SCBふるさと応援団」に、但馬信用金庫の推薦を受けた豊岡市の取り組みが採択され、豊岡市に対して信金中央金庫から1,000万円の企業版ふるさと納税が寄付されました。この資金を活用し、地域内外の創業希望者に事業承継という選択肢を提示することで移住者増加につなげるため、事業者名を公開して後継者を募集する「豊岡市継業バンク」を開設し、3カ年で取り組んでいます。但馬信用金庫と連携することで、事業承継案件の掘り起こしや事業を譲りたい人の相談、承継希望者に対する融資支援など両者をサポートすることができます。

今後に向けて

2021年度は、商工会議所・商工会の会員を対象に、事業承継に関する考え方を把握するためにアンケート調査を実施。2022年度は、調査結果をもとに後継者不在の事業者を訪問するなどして、開設から1年間で7事業者の後継者を「豊岡市継業バンク」で募集し、37件の問い合わせがありました。(2023年2月時点)

地域性の高い事業でありながら後継者不在などによって廃業を選択する事業者の承継を促進するため、2023年度からは、事業承継を前提とした活動を市が1年間支援する「継業型地域おこし協力隊」制度を開始する予定です。

POINT

- 創業・移住と事業承継をセットにした支援制度の整備
- 商工団体や金融機関などとのネットワーク形成

- 信金中央金庫からの企業版ふるさと納税で財源を確保
- アンケート調査で市内事業者の意向を調査

Case02

事業承継・引継ぎ支援センターとの連携／愛知県豊橋市

豊橋市について

○人口：371,122 人（2022 年 4 月時点）

○面積：262.0 km²

○主な産業：農業、伝統産業、商工業

東は弓張山系を境に静岡県と接し、南は太平洋、西は三河湾に面しており、豊かな自然と温暖な気候に恵まれています。自動車の輸入台数・金額ともに全国第 1 位を誇る「三河港」を中心に臨海工業地帯が形成されています。



春の訪れを告げる祭礼として行われる「豊橋鬼祭」と路面電車

担当者コメント



産業部 商工業振興課
課長 坂口錦也さん

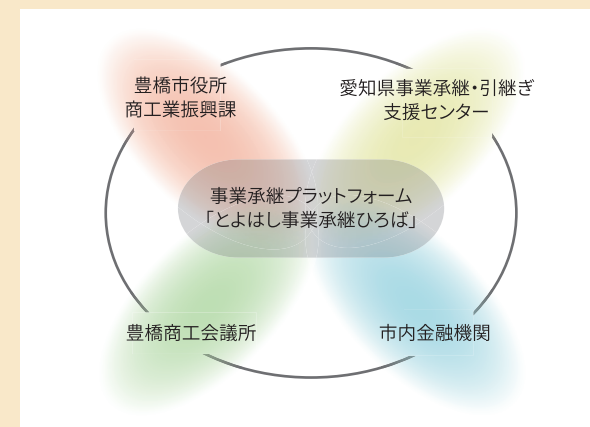
自治体職員だけでは事業承継の知識が乏しく全てに取り組むことは難しい部分もあるので、専門知識がある各支援機関と連携できることは心強いです。

これまでの取り組み・背景

2017年に商店街の事業者を対象に実施したアンケートで「3 割が後継者不在」という結果を踏まえて、2018年に事業承継支援を予算化。2021年に愛知県事業承継・引継ぎ支援センターのサテライトオフィスが豊橋商工会議所内に設置されたことで取り組みが加速しました。各支援機関の強みを活かして市内の事業承継を支援するため事業承継プラットフォーム「とよはし事業承継ひろば」を立ち上げました。

実施したこと

プラットフォーム発足後、市内の事業者を啓発するため、市役所を窓口として月 2 回の個別相談会を開催。年間約 40 件の相談に対応し、受け付けた相談は各支援機関につなぐ体制を整えています。2022 年 9 月には、事業承継について考えるきっかけになることを目的としたリーフレット「廃業させないまち とよはし」を刊行しました。



出典：愛知県豊橋市



市役所で配布するほか、豊橋商工会議所の会報誌への同封や金融機関などにも配置し、今後は年 2 回発行する予定

POINT

□ 定期的に個別相談会を実施して相談窓口を整備

□ 地域支援機関などと連携して支援ネットワークを形成

□ リーフレット発行やセミナー開催など啓発活動を実施

□ 創業希望者とのマッチング促進

Case03

商工会と連携した事業承継支援の取り組み／岐阜県郡上市

郡上市について

○人口：39,156 人（2022 年 12 月時点）

○面積：1030.75 km²

○主な産業：農業、観光業、製造業

郡上市は、日本のほぼ中央部に位置します。ひるがの高原上野高原、めいほう高原、さらに長良川をはじめとして和良川、石徹白川などの一級河川が24本あり、豊かな自然と水に恵まれています。7月上旬から9月上旬は日本三大盆踊りといわれる「郡上おどり」が行われます。



30 数夜にわたって開催される「郡上おどり」が有名

担当者コメント



商工観光部 商工課
松田 幸大さん

郡上市商工会事業承継支援センターの取り組みの結果、マッチング件数が増えています。市役所としては補助金整備や運営費の捻出など、費用面でサポートしていきます。

これまでの取り組み・背景

2014年に「郡上市商工会事業承継支援センター」が発足し郡上市役所も事務局として参画。2014年に商工会が会員向けに実施したアンケートで「6割が後継者不在」という回答を受けて、社外への引継ぎ支援を本格化。2014年から「空き店舗活用補助金」の整備に取り組み、2022年までの8年間で21件の社外への引継ぎが実現しました。また、2021年より新たに「事業承継支援事業補助金」を整備し、事業承継を後押ししています。

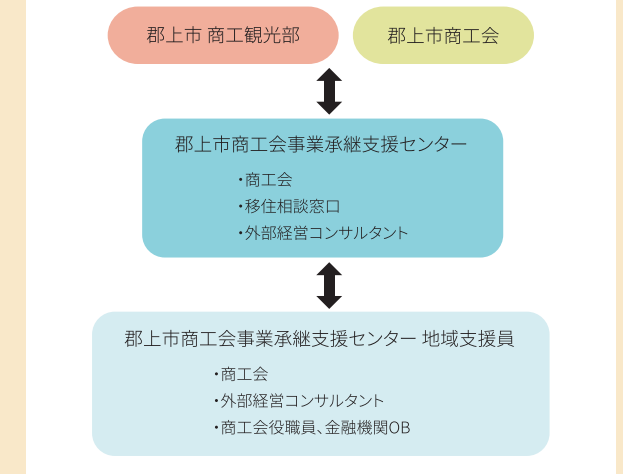
実施したこと

郡上市商工会事業承継支援センター独自の取り組み「引渡事業リスト」でのマッチングでは、遠方の応募者の獲得が難しかったことから、事業者名を公開して後継者を募集する「郡上市継業バンク」の開設を予算化し、2020年から運用を開始。2023年2月時点で7件の事業譲渡先を募集する記事を公開しています。

POINT

□ 市役所と商工会が密に連携し、課題感を共有している

□ 商工会独自の取り組みによる事業承継支援ノウハウの蓄積



出典：岐阜県郡上市商工会事業承継支援センター



2020年に継業バンクを開設し、2年間で2件の継業が実現。1案件あたり平均10件の問い合わせがあります

名張市について

○人口：76,255 人（2022 年 12 月時点）

○面積：129.77 km²

○主な産業：商工業、農業

名張市は三重県西部に位置し、名古屋方面からも大阪方面からもアクセスしやすい場所です。四季折々の風景を楽しむことのできる豊かな自然に恵まれており、古くから宿場町として栄えた歴史を感じられるまち並みも残ります。



大阪・名古屋まで1時間半でアクセス可能な好立地

担当者コメント



産業部 商工経済室
蒲田 恵美さん

事業者ご自身にその事業のすばらしさに気づいていただきたく、「事業承継」をキーワードにした協議会を設立しました。設立してまだ日が浅いですが、アップデートしながら承継の種まきを続けたいです。

これまでの取り組み・背景

2017年に地方創生推進交付金を活用して創業と雇用創出を促進する「名張市産業チャレンジ支援協議会」を設置。2カ年の活動を通して、創業支援とともに廃業を防ぐ取り組みが重要と考え、2019年に「名張市経済好循環推進協議会」を設置。相談窓口の開設や専門家との事業所訪問などで周知し、5件の親族内承継が実現。承継の可能性を広げるため社外への引継ぎ支援を目的に「名張市事業承継人材マッチング支援協議会（通称：Humidas(フミダス)）」を2022年7月に設立しました。

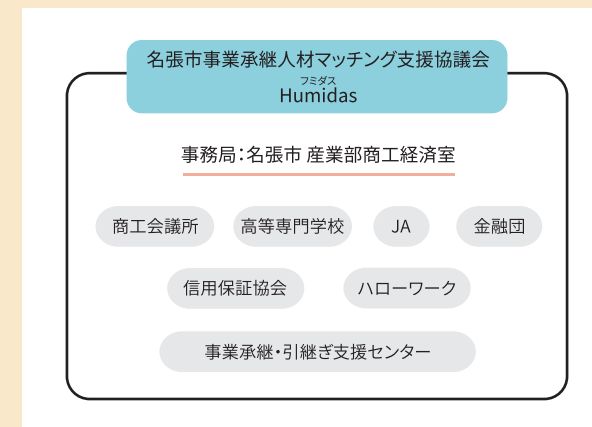
実施したこと

事業所訪問によるニーズ発掘や個別相談、事業を譲る人・継ぐ人向けの「承継塾」などを実施。また、民間企業と連携協定を結び、M&A プラットフォームを活用した事業承継相談窓口を開設し、住民から募ったデジタル化アドバイザーが情報の入力を支援。また、移住セミナーでの周知など、移住定住部門との連携にも注力しています。

POINT

□ 民間機関と連携した事業承継相談窓口の設置

□ 事業者のデジタル化を住民が支援する仕組みづくり



出典：三重県名張市



協議会 HP (www.humidas.com)

左：「Humidas（フミダス）」の事業内容を周知するため、市内事業者向けに支援内容を掲載したチラシを配布

出典一覧

P04	経済産業省 [2017年] 『中小企業・小規模事業者の生産性向上について』 株式会社東京商工リサーチ [2022年] 『「休廃業・解散企業」動向調査』
P07	ニホン継業バンク
P08	ニホン継業バンク
P10	ニホン継業バンク [2022年] 『事業者向け後継者意向調査』 岡山県倉敷市 [2022年] 『倉敷・高梁川流域の絶対に残したい！「あの味、あの技、あのお店！」プロジェクト』
P11	兵庫県豊岡市 [2021年] 『創業支援等事業計画』 岐阜県郡上市商工会事業承継支援センター
P13	株式会社帝国データバンク [2021年] 『事業承継に関する企業の意識調査』
P15	農林水産省 [2021年] 『農業を担う人材の育成・確保に向けて』
P18	岐阜県郡上市商工会事業承継支援センター Web サイト（2023年 2 月時点） 株式会社日本政策金融公庫 Web サイト（2023年 2 月時点）を一部加工
P27	株式会社帝国データバンク [2021年] 『全国「社長年齢」分析調査』 ニホン継業バンク [2022年] 『継ぎやすいまちランキング 2022』
P30	兵庫県豊岡市 [2022年] 『経済センサス - 活動調査（2012年・2016年）・豊岡市経済・産業白書 2021年度版』
P32	愛知県豊橋市
P33	岐阜県郡上市商工会事業承継支援センター
P34	三重県名張市

自治体職員向け
事業承継支援ハンドブック

発行日

初版 2023 年 2 月
第 2 版 2023 年 3 月
第 3 版 2023 年 4 月

発行

経済産業省 東北経済産業局
独立行政法人 中小企業基盤整備機構 東北本部

企画

株式会社ジェイアール東日本企画 盛岡支社 青森支店

協力

兵庫県豊岡市、愛知県豊橋市、岐阜県郡上市、
三重県名張市、青森県風間浦村、秋田県北秋田市

編集・デザイン・執筆

ココホレジャパン株式会社／ニホン継業バンク

お問い合わせ

経済産業省 東北経済産業局

発行人

経済産業省 東北経済産業局
独立行政法人 中小企業基盤整備機構 東北本部

発行日

第3版 2023年4月

