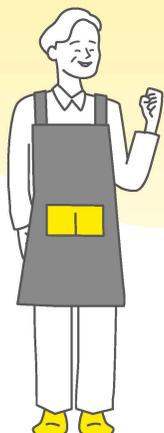


「惜しまれながら廃業」のないまちへ。

自治体職員向け
事業承継支援 一歩をふみだすヒント集



01.	プロローグ	3
02.	令和5年度の取組について	4
03.	実証事業の結果報告		
	■ 一步を踏み出す上でのヒント		
	山形県上山市	6
	福島県石川町	8
	■ 既存支援策の拡大を行う上でのヒント		
	宮城県東松島市	10
	福島県郡山市	12
	■ 広域地域で支援に取り組む上でのヒント		
	山形県酒田市・山形県鶴岡市	14
04.	効果検証について	18
05.	各実証事業及び効果検証から導かれた独自支援を進めるヒント集	22
06.	【コラム1】事業承継支援と親和性が高い他省庁施策例	24
	【コラム2】事業承継・引継ぎ支援センターのご紹介	26

01. プロローグ

「惜しまれながら廃業」のないまちへ。

「あのお店、跡取りがいなくて閉店してしまうらしい」こんな悲しい声をときどき聞きませんか？「事業承継問題」を背景に、惜しまれながら廃業していく地域の大切なお店や企業を、少しでも多く未来に残したい。そんな想いから、令和4年度より「自治体関与型の事業承継支援モデルの構築・展開事業」として進めてきました。

令和4年度

- キックオフセミナーを通じた自治体関与による事業承継支援の必要性の啓発
- アンケートによる東北地域の事業承継課題の把握
- 実証事業の実施による有効な取組の検証と支援ノウハウの展開
- 事業承継に関する基礎知識やモデル実証事業の事例を含めたハンドブックの作成

令和5年度

- 各自治体が認識した課題に即した事業承継支援実証事業の実施
- 実証事業を進める上での乗り越えるべき課題や課題解決に向けたヒントの提供
- 事業承継支援を継続させるために必要な効果検証と評価の考え方の整理
- ワークショップや報告会の開催によるモデル展開

本書の位置付けと活用の仕方

本書は、令和5年に発行した『「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』を基に、事業承継支援の開始を検討している自治体に向けて、各自治体の状況に即した体制構築や支援を推進するための「ヒント集」となるよう作成しました。実証事業に取り組んだ自治体の実証レポートに加えて、自治体の状況に合わせた支援の開始や体制構築とはどういったものなのかについて、を具体例を提示し各頁に **ヒント!** 表記を加え、各自治体の支援検討のフェーズや体制に即したヒントを記載しています。

「自治体職員向け 事業承継支援ハンドブック」を
まだご覧になっていない方は、右記よりぜひご覧ください。

自治体職員向け 事業承継支援ハンドブック

検索



「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



02. 令和5年度の取組について

実証自治体キックオフワークショップ

自治体における実証事業の実施

成果報告会

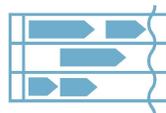
1. 事業承継課題の整理



2. 他自治体の施策の情報共有



3. アクションプランの策定



- 事業承継支援を進める上での自治体の課題を整理
- 各自治体の事業承継支援策の共有・ディスカッション
- 実証事業のアクションプランを策定

【参加自治体からの感想】

- 他の自治体の事業承継に対する考え方や取組状況を
知れて良かった。また情報交換がしたい。
- 自分達では気づかない課題等を共有頂けたことが
一番の収穫だった。

基礎調査の実施



セミナーの開催



事業者訪問



自治体毎に作成したアクションプランに基づき実証事業を
実施

→03. 実証事業の結果報告（P.6 以降）をご覧ください。

パネルディスカッションによる情報発信

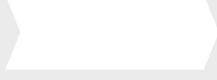


実証事業の成果を発信することで、事業承継支援の
キッカケや、取組から得たヒントを発表

自治体による事業承継支援のフェーズ

(実証自治体の取組例を踏まえて作成)

 : 実証事業での取組
 : 既存施策として支援中

	基礎調査 (アンケート等)	啓蒙 (セミナー等)	連携スキーム構築 (支援機関との連携)	個別訪問相談 (ハンズオン支援)	後継者探し (マッチング支援)
上山市					
石川町					
東松島市					
郡山市					
酒田市・鶴岡市					

各自治体の課題・優先順位等に応じて取り組み方は異なります。
 P.6より、自治体の取組を紹介していきます。

大事なことはまず一歩踏み出すこと 



03. 実証事業の結果報告

山形県 上山市

人口：28,118人（令和5年11月末現在）

面積：241km²

主要産業：農業、観光業、製造業

上山市は山形県の内陸部に位置し、蔵王連峰の裾に「城下町」「宿場町」として栄えています。

事業承継に関する課題

令和5年度本市の総合計画策定にあたり、商工会に対し今後の産業施策の方向性について意見交換を行いました。その中で、多く出てきた意見が「人手不足」「後継者不足」であり、本市の産業における共通の課題であることが浮き彫りとなりました。

事業承継に関する基礎情報（経営者の年代、後継者の有無、事業承継の意向・ニーズ等）がなく、何から始めていいのかわからない状況でした。

実証内容

・地域内の事業承継支援ニーズ調査及び掘り起こし

市内企業の経営者の年齢、後継者の有無、事業承継ニーズの有無等基礎的項目をアンケート・ヒアリング調査にて実施するとともに、事業承継に関するニーズやその支援策について商業・観光・農業といった全産業分野に対して調査を実施

・商工会、金融機関、支援機関等との連携体制の構築

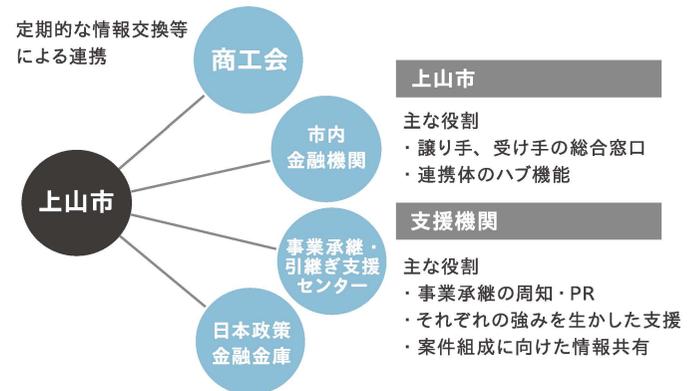
商工会、市内金融機関、事業承継・引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫等に対するヒアリングを中心に、事業承継に関する支援についてどのような連携があり得るか等意見交換を実施

構築した支援体制

今回の実証事業において、全8支援機関（商工会1、市内金融機関6、事業承継・引継ぎ支援センター1）に対するヒアリングを実施し、各支援機関の認識、状況を把握することができました。また、各支援機関との定期的な情報交換、意見交換の場を設けることについて合意を得ることができました。



定期的な情報交換等による連携





今後に向けたアクション

事業承継が「市」単独で可能な施策ではなく、専門的な知識を持つ支援機関との連携が必須だと感じました。一方で、「身近な行政機関」として気軽に相談できる事業者との距離感は「市」の強みであり、窓口・ハブ機能を担う「市」と専門的な知識・サービスを提供する「支援機関」が一体となって支援し、強く発信していくことが重要だと認識しました。また、来年度から具体的な事業としてオンラインでのマッチングサービスの提供も検討しています。

支援機関との意見交換の中で1つの結論は、「市」が事業承継施策の対象とするべき事業者は「民間の事業承継に関するマッチングサービスの対象になりにくい小規模事業者」という事でした。民業を圧迫することなく、地域産業のセーフティーネットとして「市」が独自にオンラインでのマッチングサービスを開始する事で、地域内はもちろん全国から様々な方とのマッチングの機会ができる可能性に期待しています。

担当者の感想



- 実証事業を行うにあたって、まず何をすればよかったのかわからない状況から始まりました。そのため、まずは現状の把握と趣旨の説明から事業を開始しました。最終的には支援機関（計8団体）に事業の趣旨を説明し理解してもらい意見交換を行うことができました。今回の事業では「連携体制の構築」が重要なポイントであり、「形式的な連携体制」にならないよう、各支援機関の得意分野・メリットとを感じる部分を十分に把握するよう努めました。
- 支援機関等と意見交換を行う中で具体的な提案を頂くこともあり、支援機関の事業承継に対する意識、熱量の高さを感じました。そうした支援機関との意見交換の中で基礎自治体が事業承継に取り組む意義、役割を強く考えさせられました。基礎自治体は、事業者との距離感、信頼関係を強みに「事業承継に取り組むネットワークのハブになること」を役割として、今後の事業展開に活かしていきたいと思いました。



商工課 商工振興係 主事 山口 拓也 さん(左) 商工課副主幹 兼 商工振興係長 尾形 洋介 さん(右)



福島県 石川町

人口：13,893人（令和5年12月1日現在）

面積：115.71km²

主要産業：農業を中心に、製造業など

石川町は福島県の南部、阿武隈高地の西側に位置し、日本三大ペグマタイト鉱物産地のひとつに数えられ、約150種類の鉱物を確認しています。

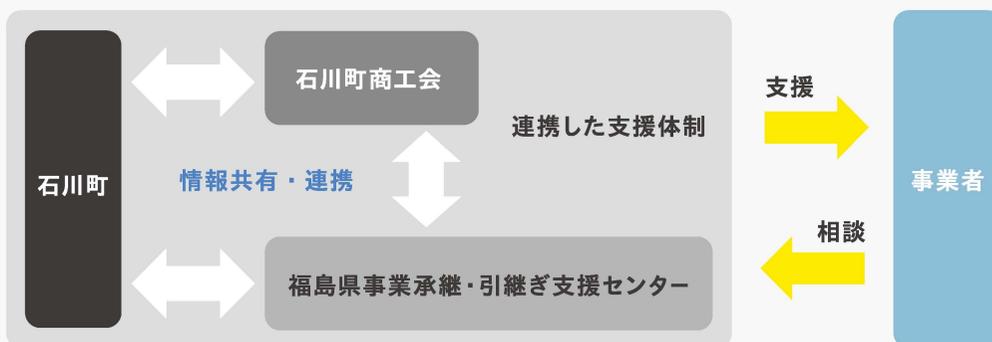
事業承継に関する課題

各事業者の事業承継については今後の課題になると認識しています。しかしながら、現在、町内事業者の情報がないことから必要な支援ができていません。そのため、支援が必要である事業者と分かった時には、廃業をしているような状況も大いに考えられるため、町内企業・事業者の情報収集が課題となっています。

実証内容

- ・ 石川町商工会及び福島県事業承継・引継ぎ支援センターと連携して、町内事業者向けに事業承継に関するアンケートの実施
- ・ 事業承継アンケートにおいて相談を希望した事業者に対するフォロー面談の実施
- ・ 町内事業者を対象とした事業承継に関するセミナーの実施

構築した支援体制





今後に向けたアクション

事業承継アンケートを実施した結果、371事業者のうち約3割の110事業者から回答を得ることができました。回答の中には、公的機関である事業承継・引継ぎ支援センターへの相談を希望する事業者がいる一方で、事業承継に不安や悩みを抱えているが、公的機関への無料相談は希望されないなど、事業者が安心して気軽に相談できる環境が少ないことが分かりました。

- 事業承継アンケートで「相談を希望しない」と回答した事業者に対しては、引き続き支援策や公的機関に関する情報を周知していくとともに、相談につながるようアプローチしていきたいです。アンケートに未回答だった約7割の方に対して、今後の事業承継支援策の構築に向けて、引き続きアンケートを実施していきたいです。
- 事業承継の課題の解決に向けて、一体的に進めるため、行政だけでなく支援機関を含めた協議体の構築を検討したいと思います。

担当者の感想

【良かった点】

- 事業承継の課題に取り組む上で、町内でどのくらいの事業者が事業承継に対して関心を寄せているかが把握できていませんでしたが、アンケートを実施したことにより、「廃業を検討している」「事業の引継ぎを考えていない」といった課題を洗い出すことができました。
- 事業承継に関するセミナーを実施したことにより、町が主体となって行政や公的機関の支援策や課題、現状について情報提供することができました。
- 事業承継アンケート後のフォロー面談を実施したことにより、事業承継の現場の生の声を肌で感じることができました。また、事業承継・引継ぎ支援センターと連携したことにより、「何から始めていいか分からなかった」等の悩みに対してフォローができました。

【苦勞した点・難しいと感じた点】

- 事業承継アンケートの結果から、公的機関への無料相談を「希望しない」といった回答が多かったこと、相談を希望したがなかなか面談まで結びつかないなど、事業承継やその支援策に対しての具体的なイメージができず、相談活用が定着していないことが分かりました。
- 町独自の支援策を見出すことが難しいと感じました。今回の実証事業のような国や県の施策で活用できるものがないか検討していきたいです。
- 事業承継に関するセミナーを開催しましたが、参加した事業者の数が想定より少なかったことから、周知不足が感じられました。また、人材確保のテーマと併せて開催したため、参加者がどちらのテーマに関心をもって参加したのかを知る事が難しかったです。



石川町



事業承継アンケートの結果（抜粋）

<事業の継続について>

○事業を継続する・したい	48.2%
○廃業を検討している	22.7%
⇒うち「後継者がいない」	43.2%

<後継者について>

○後継者が決まっていない	61.8%
--------------	-------

<公的機関への無料相談について>

○希望しない	60.9%
--------	-------



担当
企画商工課 商工観光係
主査 山田 裕晃さん

宮城県 東松島市

人口：37,343人（令和6年1月1日時点）
 面積：101.30km²
 主要産業：第一次産業（農業、漁業）

東松島市は、南に太平洋を望み、県内でも比較的温暖で冬の積雪も少なく、大変過ごしやすい気候にあります。また、夏には東松島夏まつりと松島基地航空祭が開催され大きな賑わいをみせます。

事業承継に関する課題

既存の事業承継支援事業施策の中で、令和5年5月に実施したアンケート調査の結果、「承継に係るノウハウが無い」、「相談先が分からない」といった当事者の事業承継に対するハードルが高いことや経営者の選択肢として事業承継がないことが分かりました。

実際、事業承継の問題を抱える事業者は廃業後に顕在化することが大半であると捉えられ、課題と認識しています。

実証内容

移住と継業（事業承継）を考える場として、令和6年2月5日に石巻圏域（石巻市、東松島市、女川町）で座談会を開催しました。後継者問題を一自治体の課題ではなく広域な課題と捉え、事業承継支援の場の構築に向け、先進事例から学び、現場の課題を知る商工会長と経営者からの話を聞き、事業承継について考える良い機会となりました。



構築した支援体制

座談会開催に向けた準備を通して、圏域内の関係団体等のリストアップや課題の洗い出しなどの共通認識がもたれ、検討する場のベースは構築されたと捉えております。



東松島市

今後に向けたアクション

直近のアクションとして、宮城県事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関と連携し、令和6年3月1日(予定)に東松島市「事業承継」&「経営支援」個別相談会を開催します。
 また、長期的なアクションとして「移住と継業 座談会」での協議の場をブラッシュアップし、事業承継に係る協力・連携体制を構築したいと考えております。

担当者の感想



「移住と継業 座談会」の開催にあたり、当初はセミナー形式で、本市が実施している移住施策を活用した継業の取組を圏域全体に共有するとともに、支援される側に対して今後の支援体制等を情報提供する内容を検討していました。

支援機関等に声を掛けて回る際に事業承継の難しさなどの意見もあり、現時点において**本当に必要なのは、支援される側の課題にどのように取り組んでいくべきかを本音で話し合える場ではないかと考え、座談会というみんな**
で考え話し合う場を設定することとしました。

また、今回の座談会では当初、中小企業のみならず一次産業者も含めた生業の承継に対する支援体制をテーマにすることを想定しておりましたが、第一次産業は農業者であれば農作業受委託や利用権設定、漁業者であれば漁業権といった権利に係る障害が、中小企業よりも複雑であったことから、まずは中小企業を中心とした内容で話し合いをすることにしました。

実際に座談会では、秋田県北秋田市と能代市のオープンネーム方式による事業承継支援を始めたきっかけと現在の状況、広域連携のメリットと独自性を持つ事の重要性などについて先行事例を聞きました。また、経営者の本音として東松島市商工会長と市内事業経営者の対談から、事業承継の相談がし難い環境や承継後の事業継続の難しさなどの問題提起がなされました。これを解決するために、当事者が相談しやすい環境作りや継業者自身も経営者として必要な経営学を学ぶことが大切であるといった意見が出されました。最後に石巻圏域の各自治体職員とそれぞれの自治体をベースに活動する民間事業者の小さな座談の輪の中で「創業と継業」、「移住と継業」などについて様々な視点から意見提起がなされ、今後の自治体としての施策検討の深耕につながりました。



商工観光課
 商工振興・
 企業誘致係長
 安部 秀亮 さん



東松島市移住
 コーディネーター
 関口 雅代 さん



復興政策課
 地方創生基地対策係長
 大丸 喜史 さん

福島県 郡山市

人口：321,508人（令和5年12月1日現在）

面積：757.2 km²

主要産業：卸売業・小売業、製造業

郡山市は福島県の中央に位置し、東北地方で仙台に次いで第2位の経済規模を誇る東北の拠点都市の中核市です。

事業承継に関する課題

本市では、令和4年度から「潜在的な後継者不在企業に対する事業承継促進事業」として、市内事業者へのアンケート調査や個別ヒアリング、事業承継に関する情報発信を目的とした事業承継ポータルサイトを運営しています。事業承継に対する認識は徐々に高まりつつありますが、その一方で、アンケートや個別ヒアリングの結果から「自分事」として捉える経営者がいまだ少ないことが判明し、多面的なアプローチが必要であると考えています。

郡山市 事業承継支援ポータルサイト

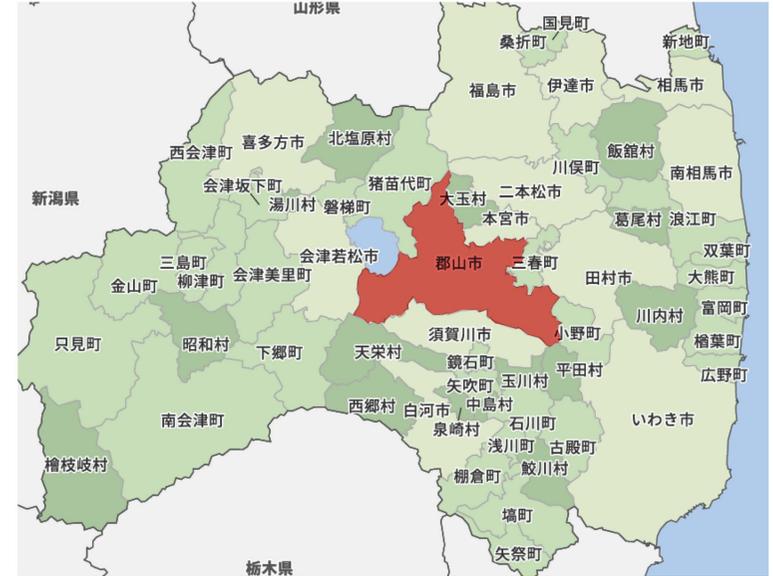


実証内容

- (1) 事業承継に関する啓発・広報活動の強化
- (2) ポータルサイトの連携強化

構築した支援体制

令和4年度より、右図連携支援機関と事業承継支援体制を構築しており、実証事業で作成したパンフレットを配布することで、本市事業承継支援の概要を明確化することができ、連携強化につながりました。





今後に向けたアクション

本市では、令和3年度から事業承継に係る補助金を創設し、令和4年度からは潜在的な後継者不在企業の掘り起こしに取り組んでいます。

しかし、更なる多様なアプローチが必要であることから、今回の実証事業で、啓発・広報活動の強化策としてパンフレットを作成し、連携支援機関を通じて事業者へ配布しました。支援対象となる経営者には、高齢でデジタルに不慣れな方も多いため、アナログの手段としてパンフレットを活用することで理解度を高めることができました。

また、本市独自でポータルサイトを運営していますが、過去のアンケートや個別ヒアリングの結果から事業承継を「自分事」として捉える経営者がいまだに少ないことが判明していました。このような状況を解決するため、「支援事業者との協力関係を築くこと」や「支援対象者の情報共有や具体的な支援へとつなげるためにポータルサイトの連携強化」に取り組まれました。将来的には、域内の事業承継支援に関する情報発信のハブ機能を担うようなポータルサイト構築を目指したいと考えています。

今後は、パンフレットの配置場所やサテライトサイトの裾野を拡大することで、支援対象者への多様なアプローチにつながると考えております。

担当者の感想

- 今回実証事業に選定いただき、国や他自治体の担当者とは様々な情報交換をする機会が得られ、他自治体の課題や事業承継支援に取り組むきっかけ等を共有することができました。
- 実証事業に関しては、高齢の経営者に配慮した啓発・広報活動のため、紙媒体のパンフレットを作成したほか、ポータルサイトも連携強化を図ることができました。今後は、**アナログ・デジタル両面**から本市事業承継支援事業の活性化につながれると感じました。
- 本市においては、令和4年度から事業承継に関する支援機関との連携体制を構築しており、これまでも事業者に寄り添ったきめ細かな対応を心掛けてきましたが、今回のサイト公募を通じ、これまで本市と連携を図っていなかった支援事業者との協力関係を構築することができました。
- 一方で、事業承継は事業者の情報の取扱いにおいて機微な面があり、潜在的には後継者不在と感じながらも相談等に結びつかず、顕在化しない事例も多々あることから、支援対象者の個々の状況に応じた多面的なアプローチが必要であると感じました。



郡山市



産業雇用政策課

主査 村上 豊さん(左) 係長 高橋 雅彦さん(右)

山形県 酒田市

人口：95,920人（令和5年11月30日現在）

面積：603km²

主要産業：製造業を中心としたものづくり分野

酒田市は山形県の北西部、庄内地方の北部に位置する人口約10万人の都市。北に出羽富士「鳥海山」、南に古からの信仰の山「出羽三山」を望み、山形県の母なる川「最上川」が肥沃な「庄内平野」を育み、西の「日本海」に注ぐ。豊かな土壌と日本海の海の幸に恵まれた日本有数の米どころでもあります。



鳥海山と庄内平野



山居倉庫

山形県 鶴岡市

人口：118,827人（令和5年11月30日現在）

面積：1,311km²

主要産業：豊かな食文化を背景とした農林水産業及び製造業（電子デバイス・電子機械など）

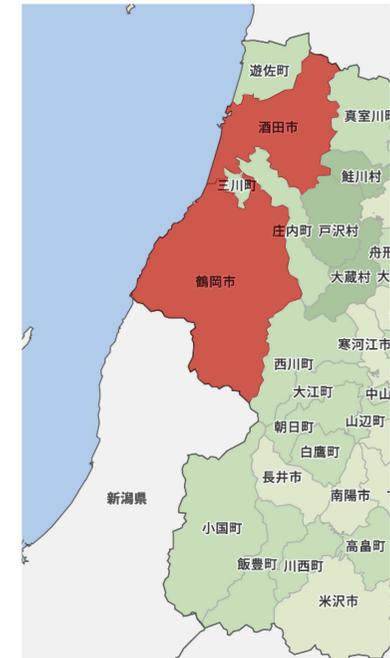
鶴岡市は山形県の日本海側に位置し、江戸時代から庄内藩酒井家の城下町として発展。「出羽三山」、「サムライゆかりのシルク」、「北前船寄港地」の3つの日本遺産を有しており、旬の食材を使った郷土食や、出羽三山修験の精進料理などが評価され、食文化分野でのユネスコ創造都市ネットワークの加盟が国内で初めて認定されています。



史跡松ヶ岡南壘場



湯野浜温泉



地域における事業承継の課題と酒田市、鶴岡市が連携した支援を開始した背景

< 地域における事業承継の課題 >

これまで各支援団体が調査やセミナー等を個別で実施してきたが、地域全体として、後継者候補の方々の円滑かつ早期の事業承継を後押しする機運醸成や、第三者承継を必要とする事業者等を把握できていないために、支援ニーズの把握やマッチング創出の機会提供及び的確な情報発信などが出来ていませんでした。

< 酒田市・鶴岡市が連携支援を開始した背景 >

酒田市・鶴岡市では、令和5年3月にそれぞれ事業承継支援に関する覚書を締結し、各商工団体と日本政策金融公庫酒田支店と自治体で事業承継支援についての体制づくりを整えました。しかし、両市ともに上記の課題を抱えており、その課題解決のために、自治体同士が連携を行い支援事業に取り組むことで、事業者への支援だけでなく、商工団体等の支援機関に対しても事業承継支援に対する機運醸成に繋がるのではと考えました。併せて、効果的な事業承継支援の検討の際に必要な、地域全体での現状把握と事業承継支援のニーズ把握等の調査を行うこと、マッチング機会についても市内から（通勤圏内の）広域化への可能性といった相乗効果を期待し、同地域内で自治体規模が類似している酒田市・鶴岡市で連携支援をすることになりました。



酒田市・鶴岡市

実証内容

山形県庄内地域の核となる酒田市・鶴岡市の2市共同で、3事業の実施を通じて、地域における事業承継の機運醸成を促進しました。

実証事業 ①

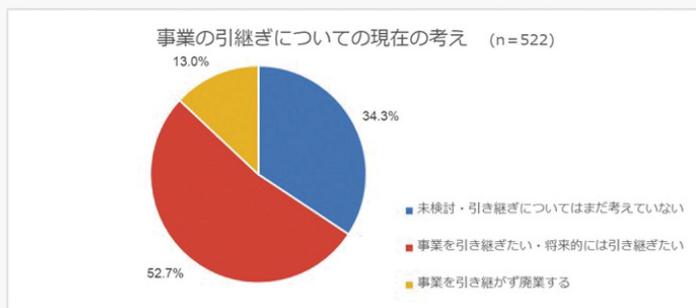
事業承継の実態把握のアンケートを実施

発 送 数：5,140 事業者（重複除く）

手 法：商工団体の会報折込とダイレクトメール

※会報折込のため、他町事業者も回答している。

回答方法：WEBフォーム、調査用紙への記入形式



酒田市・鶴岡市及びその周辺自治体を含む 523 事業者のうち、13.0%が廃業を検討していることが判明しました。また、事業を引き継ぎたい・将来的には引き継ぎたいと考える事業者のうち、45.7%の事業者が、誰にも相談したことがないという結果も浮き彫りとなりました。このアンケート結果を糸口として自治体の進めるべき事業承継支援の施策立案のための良い基礎情報を得ることができました。

実証事業 ②

2代目経営者候補のコミュニティ形成

イベント名：経験談から学ぶ「事業承継座談会」

開 催 日：令和5年12月1日（金）18:30 - 20:30

場 所：三川町なの花ホール（両市からのアクセスを考慮し両市に隣接する町での開催）



事業承継を行った地域内経営者 4 名をパネリストに迎え、ご自身の経験談を話してもらった座談会を開催しました。その後、グループワークにて、参加者の抱えている承継課題の共有やパネリストへの質問等を行い、参加者から前向きに親子間の事業承継に取り組みたい等の感想を得ることができました。実施後のアンケートでは、37.5%の方が『満足』、62.5%が『大変満足』という回答でした。

ヒント! [実証-5]

実証事業 ③

第三者承継マッチングイベントの実施

地域内でのノンネームマッチングイベントの開催

イベント名：事業承継マッチングイベント@庄内
 開催日：令和6年1月29日(月)18:30-20:00
 場所：酒田市産業振興まちづくりセンターサンロク
 (天候状況も勘案しサテライト会場も鶴岡市に準備)

当初オープンネームでの開催を予定していましたが、お客様や取引先との関係を懸念し、**社名を出さない形のマッチングイベントであれば参加したいという事業者の声を受け、企業名を伏せてのノンネームマッチングイベントの開催に変更しました。**事前に事業者へヒアリング訪問し、事業への想いや後継者候補としてどのような方を想定しているかを記事コンテンツ化し、イベントにて参加者に伝達することで、後継者探しの第一歩を支援しました。

東京でのノンネームマッチングイベントの開催

イベント名：事業承継マッチングイベント@東京
 開催日：令和6年2月8日(木)18:30-20:30
 場所：東京ミッドタウン八重洲カンファレンス

地方での経営多角化や事業承継に関心がある方向けに、東京でも地域内と同様のマッチングイベントを開催。域内とは属性の異なる参加者にアプローチすることで、新たなマッチング機会の創出や、酒田市・鶴岡市の事業承継支援の取組について、他地域の事業者等へ認知される機会となりました。

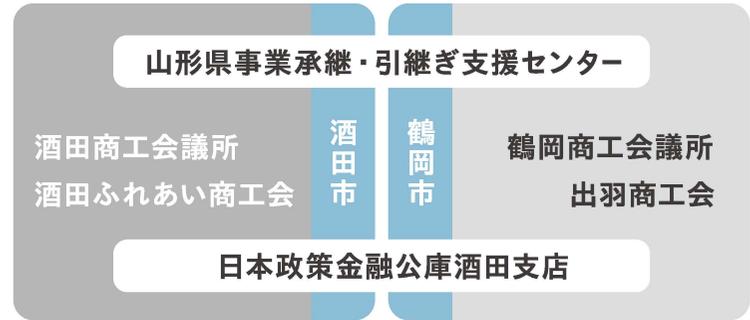


記事コンテンツの一例

構築した支援体制

酒田市と鶴岡市で連携体制構築のため、週に1度の担当者同士の定期的なzoomミーティングと資料をクラウドで共有・管理することで事業を円滑に実施しました。また、両市ともに既に商工団体や日本政策金融公庫と事業承継支援に関する覚書は締結しており、今回の連携事業を実施したことで、広域での支援体制も整備できました。

鶴岡商工会議所／出羽商工会／酒田商工会議所／酒田ふれあい商工会／株式会社日本政策金融公庫酒田支店／山形県事業承継・引継ぎ支援センター



今後に向けたアクション

酒田市・鶴岡市

実証事業 ①

事業承継の実態把握のアンケートの結果、事業承継に関して自治体に希望する支援内容として「後継者教育支援」や「譲渡・売却マッチング」等のテーマが比較的多かったため、このような支援施策を実施していきたいです。

第三者承継を必要とする事業者等を市として把握できたことにより、事業者の状況に応じて、事業承継・引継ぎ支援センターからの支援を受けられるよう、登録勧奨を積極的に行う等の対応を進めていきたいです。

実証事業 ②、③

第三者承継を必要とする事業者と譲り受けたい方をマッチングさせるイベントについては、オープンネームによるマッチングイベントの実施を予定していましたが、譲渡を検討することで、取引先等との関係への影響を懸念する声もありました。そのため、まずは事業者が相談しやすい環境とするべく、事業者名を伏せたノンネームマッチングイベントへと変更しました。

今後も事業者ニーズを確認しつつ、将来的には、譲渡を希望する事業者がオープンネームによるマッチングイベントにも参加しやすくなるように機運醸成を図っていきたいです。

担当者の感想

- 今回の実証事業を通じて、特に自治体が事業承継に関する支援を行う場合には、支援内容によって、事業者の今後を左右する可能性のあることに十分配慮した対応を心掛ける必要があると実感しました。
- 事業承継という課題は事業者にとってはセンシティブなもので事業者毎に丁寧に寄り添った対応が不可欠です。そのため、支援する側の体制整備も重要と考えます。
- 事業承継座談会では、2代目経営者が、引き継いだ仕事を好きで継いでいるわけではないといった話など、より深いバックグラウンドを聞く貴重な機会となり、今まで把握していなかった事業者の想いなどを知ることもできました。
- 事業承継には、税制や相続に関わる部分や、第三者への事業譲渡における情報の取り扱い方法など、自治体だけでは分からない点が多数ありました。支援事業を実施するためには、各専門機関や専門家の協力が必須であり、そういった協力関係の有無に応じて、自治体の取り組むべき事業内容などを検討する必要があると感じました。また、関係団体との連携が必須で体制と役割を明確にしておかないと継続しにくいと思いました。
- 親子間承継でも従業員の理解や、株式の譲渡など様々なハードルを抱えており、単に承継する以外の支援もありえるのではないかと考えました。
- オープンネームイベントの開催は事業者と支援団体の関係構築が前提になってくるのではないかと、実施のハードルの高さを感じました。

担当：
酒田市産業振興まちづくりセンター
飯野 祐司さん
鳥海 秀人さん
野村 悠太さん

鶴岡市商工観光部商工課
上林 剛大さん
鈴木 春花さん

04. 効果検証について

なぜ効果検証が必要なのか？

事業承継問題は深刻化しており、地域経済を維持するためにも、自治体が事業承継支援に取り組むことが重要です。一方で、自治体として取り組むには、体制構築や予算要求などのハードルを乗り越える必要があります。そのためには、事業承継支援をすることで地域経済に及ぼす効果を定性面、定量面から具体的に評価・検証することが必要です。

定性面

(例)

- ・セミナー等を通じて、地域の事業承継支援に関する機運が高まった。
- ・小さいながらも、駅前の有名なうどん屋さんの後継者が決まった。
- ・基礎調査として実施したアンケートの結果、想定していない事業者が廃業を検討していることが分かった。

定量面

(例)

- ・承継したことで、地域の雇用を10人維持できた。
- ・廃業予定であった事業者を承継し、自治体としての税込減を抑止した。
- ・地域の主要産業である飲食業の事業承継を支援したことで、売上の増加だけでなく、地域の商店街の来街者増加に繋がった。

どちらの効果も重要であり、両面から評価することが必要になります。
また、何を効果と捉えるか自体も自治体の独自性が色濃く反映されます。



定性的効果

各支援機関の支援効果最大化 / より効果の高い施策立案

上山市においては、本事業を通じて、「金融機関には譲受側の情報が集まりやすい」ということが分かりました。また、「事業者の売上規模等によって民間事業者のビジネスとして成立するのは民間事業者に任せた方が良い」という気づきが得られました。自治体としては、民間事業者の支援が行き届きにくい小規模事業者を支援する体制を構築するなどの棲み分けが効果的であることが認識されました。

また、この過程において、山形県事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫山形支店とも協議したところ、支援対象の規模感や伴走支援のやり方等が、上山市が考えている自治体施策と親和性が高いことが確認され、連携体制を構築するに至りました。このような各支援機関の立場や考え方を理解した上での企画立案や支援策の検討が重要です。

各地域の事業承継ネットワークには、地域における支援組織が多く参画し、事業承継支援に向けて前向きな意見で合意がなされています。しかし、各機関の支援の強みが共有されておらず、有機的な支援ができていない場合があります。そこで、各支援機関の支援策を理解し、**自治体がハブ役となって各機関の立場の違いや中立的な立場での交通整理の役割を担う**ことが期待されます。



ヒント! [効果-2]

既存施策の新たな展開や相乗効果の期待

東松島市においては、既存施策である移住促進事業と連動する形で継業の支援策が始まり、実際に移住者とのマッチングという成果を上げています。市役所内の関係部署と意識的にコミュニケーションをとることで、連携した支援策のアイデアがうまれるといった相乗効果が期待されます。

自治体の担当者が、地域の事業承継問題の解決に向かって、関係部署との間で「事業承継支援」を共通のテーマに設定し、自治体内の施策に相乗効果を生み出す体制構築を図ることが重要です。具体的には、東松島市では、移住コーディネーターを配置することで、民間とも自治体とも連携し易い体制となっています。



ヒント! [効果-3]

地域にとって必要な産業やインフラの維持

アンケート調査や事業者訪問を実施した自治体では、地域経済・社会に無くてはならないお店や企業が事業承継の問題を抱え、中には廃業を検討している事業者もいるということ初めて認識した事例もありました。地域にとっての必要な産業やインフラの維持のためにも、自治体自身が事業承継支援に取り組むことが期待されます。

定量的効果

事業承継支援の推進や予算要求には、定量的な指標による費用対効果の提示が効果的です。

施策の深度が
深いほど効果的

【定量的な指標（例）】

- ① アンケート調査による廃業や事業承継を検討している事業者数
- ② セミナーの参加者数、事業承継に関する相談数
- ③ 事業承継に悩む事業者に対する訪問相談対応件数
- ④ ノンネームあるいはオープンネームでの承継先募集に至った件数
- ⑤ 実際に事業承継に至った件数



対象事業者が特定出来る場合は、
域内の経済効果を示す指標と掛け合わせた結果を示すことも効果的

【施策の規模的な結果を示す指標】

- ・ 対象事業者の売上高
- ・ 対象事業者の納税額
- ・ 対象事業者の雇用者数



予算を投じながら継続支援を行うには、定量的な効果にも注目しながら、実行施策を検討する必要があります。



定量的効果

実証事業における事業者面談数として、酒田市・鶴岡市（10）、石川町（11）、上山市（10）と具体的な成果が得られました。この面談数自体が定量的効果として認識されるだけでなく、この事業者の売上高あるいは、納税額、雇用者数といった数値も合わせて評価することで、定量的効果による域内の経済効果までも説明できる可能性があります。ここでは、とある自治体において、事業者面談を経て、承継先を募集するに至った案件を例示として取り上げ、その案件に対して、上記関連指標を当てはめた結果を例示します。

例：鉄鋼関連の製造加工業、事業承継がなされなければ失われていたであろう「売上高」「雇用」「納税額」等を維持！



指標の特徴

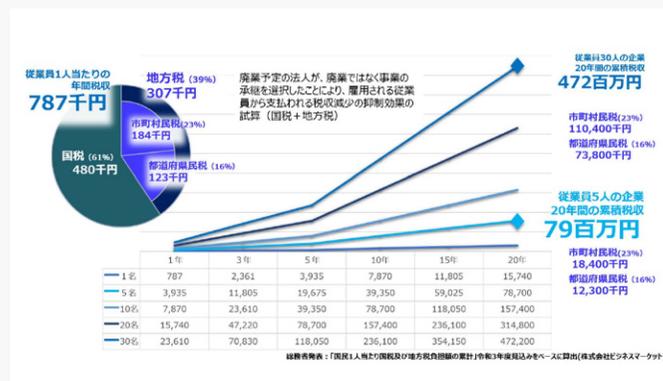
取引先や顧客への
影響規模がわかりやすい



地域住民への
影響把握が容易



自治体予算への直接的な
影響把握が可能



定量的な効果検証には、多様な指標を選択することができます。💡 ヒント!【効果-5】

地域の経済効果を表す指標と掛け合わせることで、費用対効果がより明確になり、継続した支援とするための予算要求のしやすさや、議会等の関係各所への効果的な説明に繋げることが可能となります。

なお、経済指標に何をを用いるのが効果的かは自治体の特性等を踏まえて工夫することが重要です。

- (例)・ふるさと納税の返礼品となっていた地域の特産品事業にかかる事業承継：返礼品としての売上高
- ・敬遠されがちな域外の事業者への事業承継：域内の雇用者数の維持
 - ・地域の主産業特定分野(例：観光業)の事業承継：観光業界だけでなく地域全体への影響(売上高、商店街の来街者数の増加)

05. 各実証事業及び効果検証から導かれた独自支援を進めるヒント集

目標設定 何を成果とするか	連携構築	施策実行	効果検証
<p>効果-1 (p.18)</p> <p>事業承継支援の取組検討開始時に、他の地域の事例を正解と考えず、あくまで参考として捉え、自治体独自の求める成果を関連部門と共有して開始することが支援を継続させるポイントとなります。</p>	<p>効果-3 (p.19)</p> <p>施策の連携検討にあたっては、連携部署の立場を理解した企画立案と共に、論理的な枠組みの押し付けだけでなく、担当者が自分事として話ができる体制作りが重要です。 (内部連携におけるポイント)</p>	<p>実証-3, (p.11) 実証-5 (p.16)</p> <p>支援を進めて行く中で、事業者の生の声や関係者の立場の違いにより想定外の課題に直面することがあります。 その際、予定していた施策にとらわれず柔軟に変更することで、目標としていた成果につながります。</p>	<p>効果-4 (p.20)</p> <p>効果検証においては、定量的効果を示すことで、関係者への説明が円滑になります。 また、予算要求における組織内の説明においては説得力が増す効果も期待できます。</p>
<p>実証-2 (p.9)</p> <p>支援の先にある目標は自治体毎に異なる場合も多いです。 また、事業承継だけでなく他の支援策との連携についても仮説を立て、目標設定することでより支援の効果が高くなります。</p>	<p>効果-2 (p.19) 実証-1 (p.7)</p> <p>連携模索あるいは事業承継ネットワークの参加にあたっては、各支援者の立場の違いを理解し、ハブ役となる自治体ならではの役割を発揮することが求められます。 (外部連携におけるポイント)</p>	<p>実証-4 (p.13)</p> <p>アナログ・デジタル両面を視野に入れ、支援対象のニーズに合わせた施策を実施することで更なる効果を発揮します。例えば、デジタルだけでなく、電子機器に不得手な事業者等には、パンフレットによる周知が有効な場合があります。</p>	<p>効果-5 (p.21)</p> <p>定量的検証は、経済効果に関連する指標のいずれかと掛け合わせることで、成果としての受け止められ方が大きく異なります。自治体における施策実施の後押しとしてどの指標が効果的かについても検討することが重要です。</p>



令和5年10月 キックオフワークショップの様子

06. 【コラム1】 事業承継支援と親和性が高い他省庁施策例 -1

① 地方創生移住支援事業 (内閣府 / 令和5年度)

https://www.chisou.go.jp/sousei/shienkin_index.html

地方での起業や東京圏から UIJ ターンにより起業・就業をする方へ支援金を支給する地方公共団体の取組を支援する制度。国の地方創生「移住支援金」100万円、起業すればさらに200万円がプラスされる制度。

⇒ 移住先での要件を満たす必要があるものの、引継ぎ手の住環境の安定と、起業時に想定される初期投資の負担軽減につながる効果が期待されます。

② ローカルフードプロジェクト (農林水産省 / 令和5年度)

<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/seisaku/lfp-pj.html>

地域の食品産業を中心とした多様な関係者がプラットフォームを形成し地域の農林水産物を活用したビジネスを継続的に創出する仕組み。

⇒ 地域の農林水産物を活用した持続可能なビジネスモデルの創出に向けた試作品製造、販路開拓等の経費負担等を活用した引継ぎ後の業績向上に向けた支援策の立案が可能となります。



③ 経営継承・発展等支援事業 (農林水産省 / 令和5年度)

<https://keisyou-hatten.maff.go.jp/>

地域計画に位置付けられた経営体等の経営を継承した後継者が、持続的に地域の農業を担うために経営継承後の経営発展に関する計画（販路の開拓、新品種の導入、営農の省力化等）を策定し、同計画に基づく取り組みを行う場合に必要となる経費を市町村と一体となって支援（100万円上限）する制度。



⇒ 農業に従事することを検討している引継ぎ手が、新たな取り組みにチャレンジすることで、承継時に取引先が減ってしまう等の懸念を払拭し、新たな取引先の開拓等に取り組むことを後押しする効果が期待されます。

(実際の活用ケース)

自治体として事業承継支援に取り組む場面では、商工団体との連携が中心となることが多く、一次産業の支援がカバーできないケースがあります。このような場面で、当支援事業を活用し、地元 JA と連携した支援につながったケースもあります。

【コラム1】 事業承継支援と親和性が高い他省庁施策例 - 2

④ ローカル10,000プロジェクト (総務省 / 令和5年度)

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/local10000_project.html

産学金官の連携により、地域の資源と資金を活用して、地域密着型事業の立ち上げを支援する事業。

⇒ 民間事業者の初期投資費用に対して地方公共団体が地域金融機関等の融資と協調して公費により助成する場合の地方公共団体の負担額について、地域経済循環創造事業交付金を交付するものです。自治体がこの制度を活用した助成制度を設けることで、引継ぎ手のチャレンジを促進する施策立案につながります。

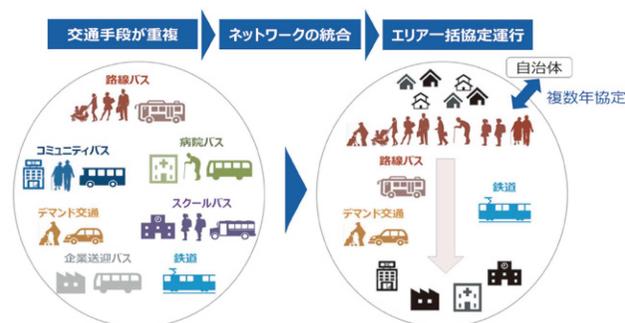


⑤ 地域公共交通関係の支援制度 (国土交通省 / 令和5年度)

<https://www.tb.mlit.go.jp/kinki/content/000295768.pdf>

地域における交通手段を提供している一般乗合旅客自動車運送業者等の車両減価償却費等を補助する制度。

⇒ 地域における大きな課題である担い手不足による交通インフラの維持が困難となっている現状を踏まえた当制度を理解しておくことで、地域の交通インフラを保持してきた事業者を引き継ごうと検討するモビリティベンチャーを承継候補者として誘致したり、今後のライドシェアの検討拡大を見据え、交通インフラを取り巻く補助制度を自治体として認識しておくことで、一般的な事業承継支援に留まらない支援策の検討につながります。



⑥ 人材開発支援助成金 (厚生労働省 / 令和5年度)

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html

事業主等が雇用する労働者に対して、専門知識や技能を習得させるための助成制度。

【人材育成支援コースの助成率・助成額等】

訓練内容	対象労働者	訓練期間	訓練時間	経費助成率 (内は大企業)	資金助成 (内は大企業)	OJT実施助成 (内は大企業)
人材育成訓練 (OFF-JT)	正規・非正規	定めなし	10時間以上	正規：45%(30%) 非正規：60% 正社員化：70%		—
認定実習併用 職業訓練 (OJT+OFF-JT)	主に新入社員 (正規・非正規)	6か月以上 2年以下	1年当たりの 研修数で 850時間以上	45%(30%)	760(380)円 /時・人	20(11)万円
有期実習型訓練 (OJT+OFF-JT)	正社員転換を 目指す者 (非正規のみ)	2か月以上	6か月当たりの 研修数で 425時間以上	60% 正社員化：70%		10(9)万円

※ 令和5年度予算の成立が前提のため、今後変更される可能性があることにご注意ください。

厚生労働省「訓練コース統合のご案内」(<https://www.mhlw.go.jp/content/11800000/001083191.pdf>)

⇒ 雇用調整助成金のような懸念の払拭ではなく、新たな事業転換を好機と捉え、従業員のスキルアップや技能習得への助成金を活用することで、従業員にとっても事業承継を前向きに捉えてもらえるような計画立案に導くことが可能です。

(実際の活用ケース)

事業承継の際、厚労省の補助金を検討するケースは多くはないが、事業承継の実行に向けて従業員の雇用環境に影響する組織体制の変更や、経営戦略の見直しがあるケースがあります。その場合、補助金等を活用することで、事業承継に向けた経営環境の変化を前向きに捉えることが可能となります。

【コラム2】 事業承継・引継ぎ支援センターのご紹介

事業承継・引継ぎ支援センターは、全国 47 都道府県に設置された事業承継・M&A の公的支援機関です。

事業承継について、「何から始めたらよいかわからない」といった、承継前の基本的なご相談から具体的な承継・M&A の支援まで、税理士や弁護士といった専門家、金融機関、FA/ 仲介会社などの民間 M&A 支援機関と連携をしながら、一貫したサポートを実施しています。

以下の支援を、無料で実施します。

1. 事業承継・引継ぎ（親族内・第三者）に関する御相談
2. 事業承継診断による事業承継・引継ぎに向けた課題の抽出
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など

※一部地域では支援内容が異なります。

また、専門家派遣による支援等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。

東北地域の事業承継・引継ぎ支援センター <https://shoukei.smrj.go.jp/>

青森県

住所：030-0801 青森県青森市新町二丁目 4 番 1 号 青森県共同ビル 7 階
電話：017-723-1040

岩手県

住所：020-0875 岩手県盛岡市清水町 14 番 17 号 中圭ビル
電話：019-601-5079

宮城県

住所：980-0802 宮城県仙台市青葉区二日町 12-30 日本生命勾当台西ビル 8 階
電話：022-722-3884

秋田県

住所：010-0951 秋田県秋田市山王 2 丁目 1 番 40 号 田口ビル 5 階
電話：018-883-3551

山形県

住所：990-8580 山形県山形市城南町 1-1-1 霞城セントラル 13 階
電話：023-647-0663

福島県

住所：963-8005 福島県郡山市清水台 1 丁目 3 番 8 号 郡山商工会議所会館 403 号
電話：024-954-4163

※ 住所、連絡先は、令和 6 年 2 月時点

「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 一歩をふみだすヒント集

発行日

初版 令和6年2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・編集

株式会社ビジネスマーケット

協力

宮城県東松島市、山形県酒田市、山形県鶴岡市

山形県上山市、福島県郡山市、福島県石川町

お問い合わせ

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

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

初版 令和6年2月

