



自治体関与型の事業承継支援モデル 構築・展開事業

令和5年6月

東北経済産業局 中小企業課

自治体関与型の事業承継支援モデルの構築・展開事業

- 東北経済産業局と中小機構東北本部では、東北地域における中小企業の事業承継支援を面的・効果的に進めていくため、令和4年度から、基礎自治体と連携した取組を開始。
- 具体的には、自治体が地域の事業承継課題を認識し、自ら支援に取り組み、また地域の支援機関のハブとなるような“自治体関与型”の支援体制の構築を目指してモデル事業を展開。

＜自治体関与型の事業承継支援モデル＞

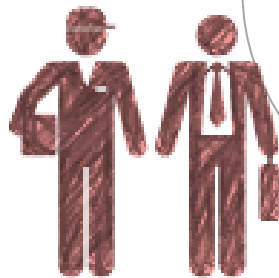
地域の事業承継課題を認識する

あの企業の事業承継はどうなっている？
町で残すべき産業/企業とは？
事業承継が進まないと今後どうなる？



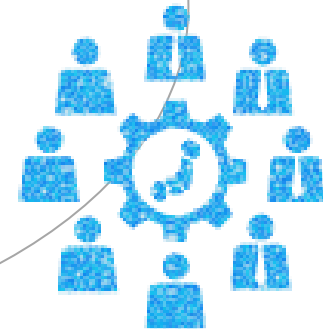
地域の支援機関のハブとなる

どの支援機関と効果的に連携できるか？
地域が一体となった支援体制の構築を
自治体の関与でどのように実現するか？



自ら事業承継支援に取り組む

事業承継支援は何課が担当？
これまで支援ノウハウが全くないが、
自治体には何ができる？
創業支援や移住支援など、他の施策と
連携できる？



なぜ「自治体関与型」が必要なのか？

- 自治体や住民が必要と考える企業やサービス（＝地域のアイデンティティ）が後継者不在で廃業の危機を迎えている。
- こうした地域企業は、現状、官民の事業承継支援ターゲットから外れている可能性が高い。そのため、自治体がプッシュ型でニーズを掘り起こし、関与することで、地域全体で地域に必要な産業を継業していくことが重要。

例えば、
この町唯一の個人商店、有名なお土産店、伝統工芸品職人、特産品の農家、温泉街の旅館、SS（サービスステーション）、スポーツショップ 等

＜地域企業＞



後継者がいないし、自分の代でお店はたたもう。先行き不透明で、東京にいる息子には継がせないでやめよう。

認識の
ミスマッチ

あのお店がないと、この街で買い物ができない！
あの商品がなくなると、この町の特色が無くなってしまう！



＜住民＞



＜自治体＞

あの企業には、町のインフラとして続いてもらわないと困る！
町の基幹産業、伝統産業として必要不可欠！

ミスマッチによる
悲劇
（“惜しまれながら廃業”）

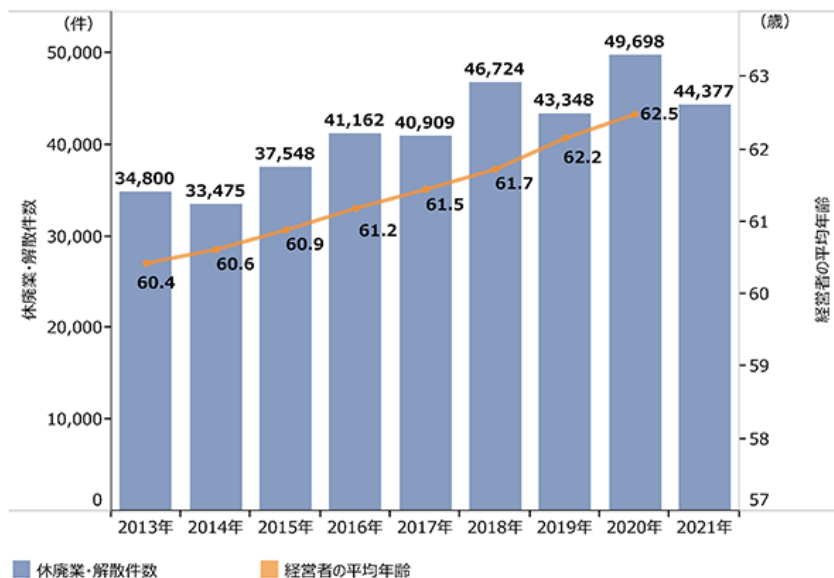
「いつのまにか、あの豆腐屋が潰れてしまった」
「あの旅館、後継者がいなくてやめてしまったらしい」
「あの伝統工芸産業、後継者いなくて、もう復活難しいみたい」

自治体の関与によって、地域に必要な産業の“継業”が重要！

(参考) 経営者の高齢化と休廃業・解散企業の動向

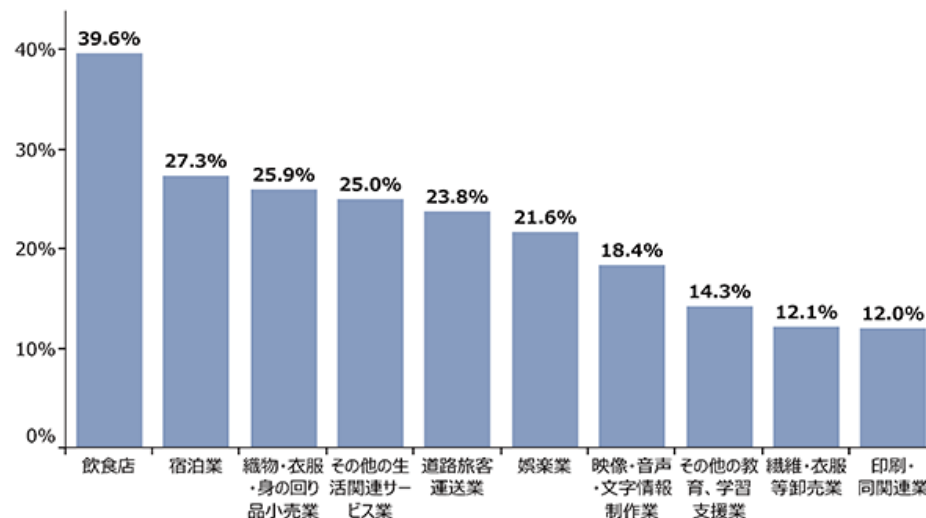
- 2021年の休廃業・解散件数は、4万4,377件であり、2020年、2018年に次ぐ、高水準である。経営者の平均年齢は上昇傾向にあり、休廃業・解散件数増加の背景には経営者の高齢化が一因にあると考えられる。
- 業種別に、廃業を検討する可能性のある企業の割合を見ると、飲食店では4割程度と最も高く、続いて、宿泊業や繊維・衣服・身の回り品小売業で廃業を検討する可能性がある企業の割合が高いことが分かる。

休廃業・解散件数と経営者平均年齢の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「2021年「休廃業・解散企業」動向調査」、「全国社長の年齢調査」
(注) 経営者の平均年齢は2020年までを集計している。

業種別に見た廃業を検討する可能性のある企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「第20回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」(2022年2月)
(注) 新型コロナウイルス感染症の影響が長引いた場合に廃業を検討する可能性について尋ねたもの。廃業を検討する可能性について、業種別に集計し、上位10業種を表示している。

東北地域の自治体による「事業承継支援」の現状

- 東北6県の市町村へ事業承継支援に関する取り組みをヒアリングしたところ、事業承継支援に取り組むことができていない現状や意識的・スキルの問題、役場内での縦割り等の組織的な問題など様々な声が聞かれた。
- 東北地域において、独自の事業承継支援を行っている市町村は、県庁所在地等を除き、ごく限られる状況だが、一方で、創業支援では約180の自治体（全体の約80%）が創業支援計画を策定、自治体主導で各種支援を実施しており、事業承継支援についてもあるべき姿の検討が必要。

＜市町村へのヒアリングで聞こえてくる現状＞

- ✓ 自治体の業務として、事業承継支援に取り組めていない。
- ✓ 事業者が、自治体に事業承継の相談に来ることはなく、金融機関や商工会が対応している。
- ✓ 仮に、相談があったとしても、自治体として対応や助言できることはない。
- ✓ 予算がなく、ノウハウもない。マンパワーにも課題がある。
- ✓ 役場内でどの課が事業承継支援の担当かわからない（商工系？企画系？農業系？）
- ✓ とはいえやらなければならない喫緊の課題。成功事例や他地域の取り組み、自治体ができるか知りたい。

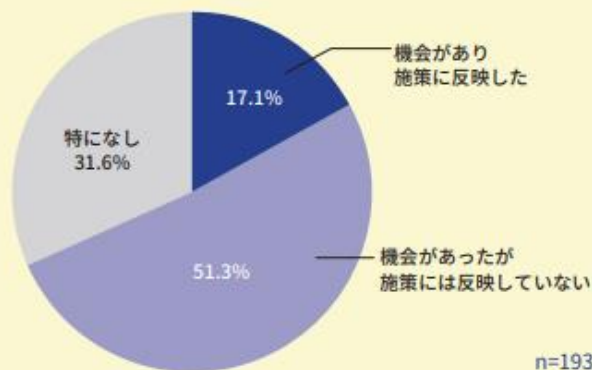


基礎自治体による事業承継支援の実態調査

- 東北地域における自治体の事業承継支援の取り組み状況や課題についてアンケート調査を実施。（対象：東北地域の227すべての基礎自治体、回収率約85%）
- 地域の事業承継課題が顕在化している中で、現状では、多くの自治体が具体的な施策に反映できておらず、支援を必要とする事業者の把握が出来ていない状況である。

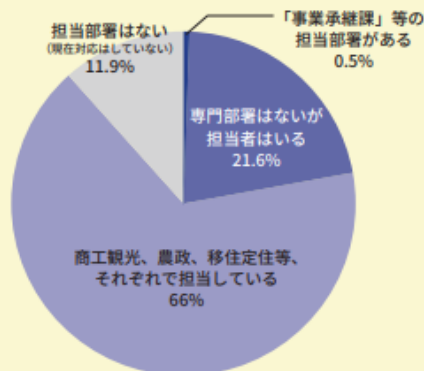
Q2. この数年間に地域の事業承継課題を認識する機会がありましたか

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。



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。



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

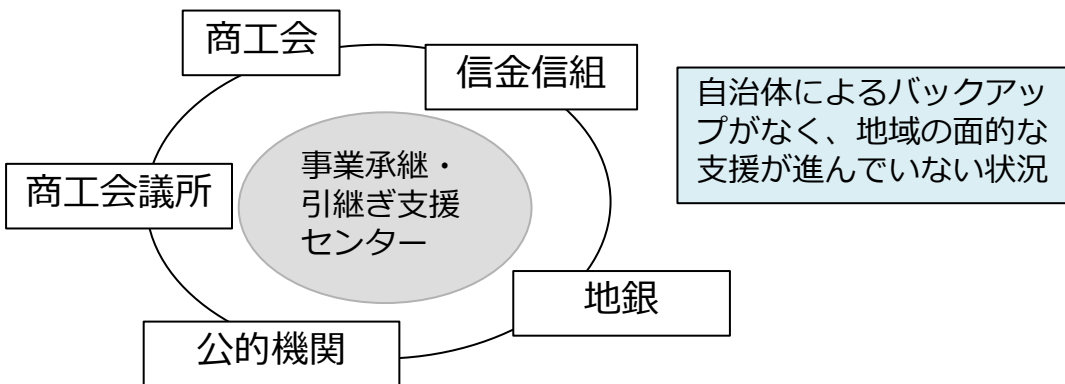


現状では「他団体の調査結果を共有している」「実施した」「実施予定」「検討中」の合計は27.9%にとどまり、7割超が調査実施の検討さえも進んでいない状況です。

自治体のアプローチ方法の検討

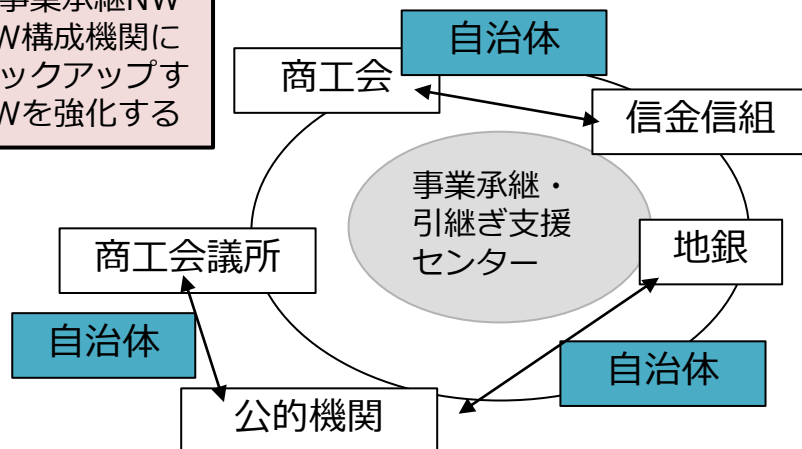
- 自治体が事業承継支援に着手するにあたっては、事業承継ネットワークや地域の支援機関との連携、自治体が積極的に取り組む施策（例えば、創業や移住定住支援、地域おこし協力隊制度、UIターン促進等）との連動により、効果的な取り組みを進めていくことが重要。

＜事業承継NWとの連携＞



目指すべき事業承継NWの姿

自治体自体も事業承継NWに参画し、NW構成機関による支援をバックアップすることで、NWを強化する



＜他の施策との連携＞

- 自治体内で事業承継支援に割くリソースがない。
- 事業承継の支援ツールがない。
- どのように取り組めば良いか情報が無い。



自治体の課題へのアプローチとして、

創業や移住定住、UIターン支援といった自治体がすでに積極的に取り組んでいる分野と連動して、取り組みを進めることが効果的。

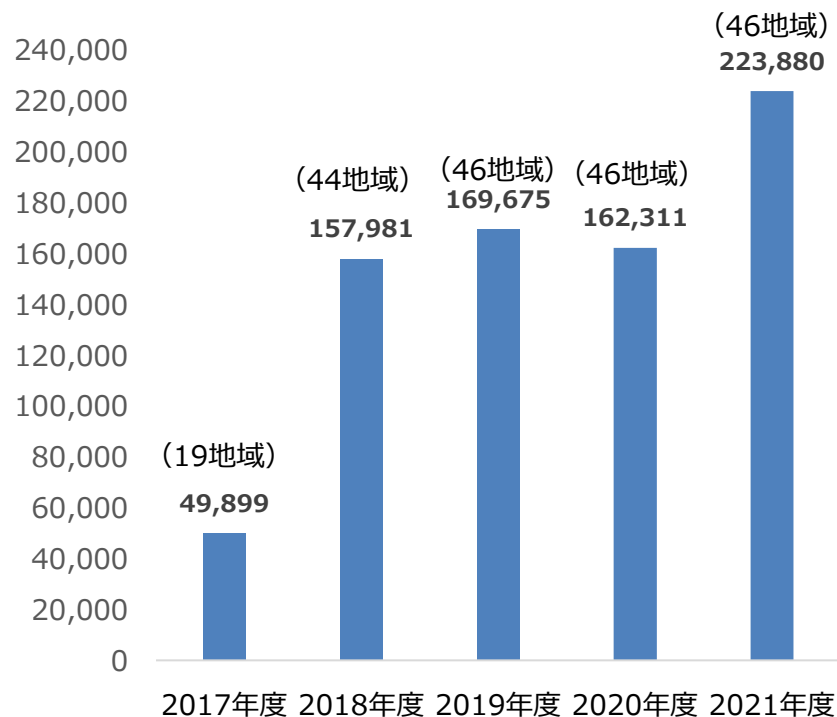
＜事業承継支援と連動出来る施策例＞

- 地域おこし協力隊制度
- 創業支援、地域未来牽引企業支援
- 移住定住、UIターン、副業兼業支援
- オープンネームプラットフォームを活用した支援

(参考) 事業承継ネットワークによる事業承継診断の取組

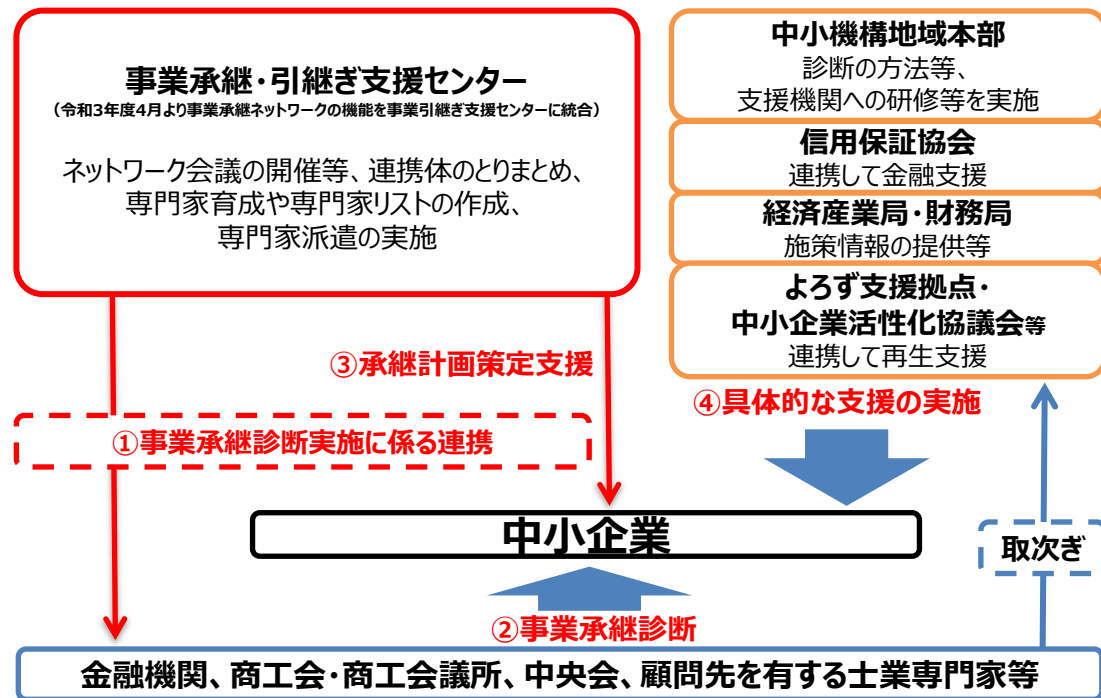
- 平成29年度から早期・計画的な事業承継に対する経営者の「気付き」を促すため、全国に商工会・商工会議所、金融機関等の身近な支援機関から構成される「事業承継ネットワーク」を構築。
- プッシュ型の事業承継診断による経営者の事業承継に係る課題やニーズの掘り起こしは過去5年間累計で約76万件実施。

事業承継診断の実績



(注) 東京都は独自の支援体制を構築しているため含まず。

構成メンバーと支援スキーム



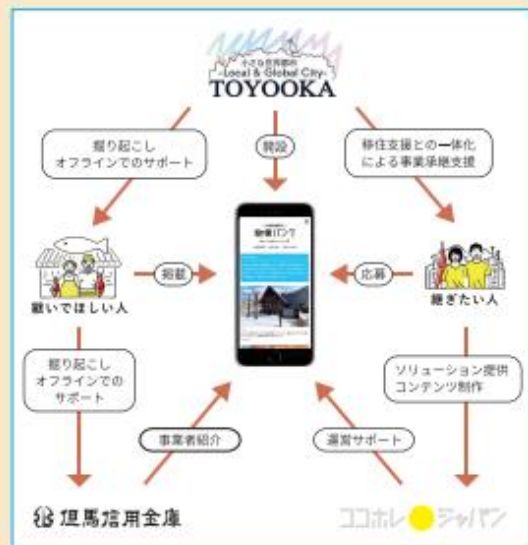
※この金融機関等が、事業承継診断を行った中小企業に対して、必要に応じて直接支援を行う。

(参考) 移住×創業×事業承継 三位一体の取り組み（兵庫県豊岡市）

- 兵庫県豊岡市では、廃業事業所数が新設事業所数を上回る状況に直面する中で、**創業・移住と事業承継をセットにした支援制度の整備**を進め、後継者不在の事業者を支援。
- **信金中央金庫からの企業版ふるさと納税を財源**にプラットフォームサイトを開設、地域内外の創業希望者に事業承継という選択肢を提示し、移住者増加につなげる取り組みを進めている。

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。



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。

モデル事業による取り組み（“きっかけ”づくりの場の創出）

- 自治体による事業承継支援の先進事例や成功事例を知り、地域における支援体制構築に向けた“きっかけ”づくりの場の創出。
- 2023年2月に開催したセミナーでは、具体的なアクションを起こした自治体（青森県風間浦村、秋田県北秋田市）の取り組み成果をトークセッション形式で報告。東北地域の基礎自治体のうち、約25%の自治体（52自治体）が参加し、自治体から大きな関心を集めた。

<具体アクション編セミナー（2023年2月21日開催）>

【プログラム】

- 事業説明（中小機構東北本部）
- トークセッション①（風間浦村、しもきたTABIアシスト）
- トークセッション②（北秋田市、綴子セリ農家）
（モデレーター：一般社団法人 地球MD代表理事／山本聖氏）
- 事業承継支援ハンドブックについて（ニホン継業バンク／浅井克俊氏）

【参加者】

130名弱（うち、東北地域の52自治体が参加 ※全体の25%弱の自治体数）



<METI channelで動画公開中>

※2022/11/25
自治体関与型事業
承継支援キック
オフセミナー



※2023/2/21
地域ではじめる事
業承継支援セミ
ナー



◆セミナーの様子（会場：仙台市青葉の風テラス）

自治体関与型中小企業事業承継支援モデルの構築・展開事業

地域ではじめる
事業承継
支援自治体
職員向け
セミナー

- ☑ 自治体で事業承継支援をはじめたい
- ☑ 実証事業からのケーススタディ
- ☑ 事業承継 × 移住定住

2023.2.21 火
14:00-16:30（受付開始13:30～）

会場 青葉の風テラス（仙台市地下鉄青葉西線「国際センター」駅2F／定員30名）

オンライン Microsoft Teams

主催：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
共同：いわて・事業局・株式会社ジェ・イアール東北本部 青森県 青森県庁 青森県経済産業局
後援：東北経済産業局

事業承継支援ハンドブック（『惜しまれながら廃業』のないまちへ。）の発行

- 「事業承継支援にどのように取り組めば良いか」という自治体の課題に対して、事業承継支援の基礎知識、自治体が提供できる価値、担当者に求められる役割・スキル、連携する支援機関、自治体による先行的な取組み事例等を整理した、『自治体職員向け事業承継ハンドブック』を発行。支援着手手法に関する横展開を図る。



<掲載コンテンツ>

01. 事業承継の基礎知識
02. 事業承継支援において自治体が提供できる価値
03. 自治体に求められる役割とスキル
04. 多様な事業承継の方法
05. 事業承継をサポートするさまざまな機関・制度
06. 継ぐ人に対する事業承継支援
07. 東北地域の自治体による事業承継支援の状況
08. 東北地域の実証事業レポート
09. 全国の自治体関与型・事業承継支援の事例

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。・・・

今後のモデル事業の取り組み方針

- 自治体による事業承継支援は、初期フェーズであり、自治体関与型モデルを地域で定着させ、支援に着手する自治体数を拡大し、各地域で具体的な支援実績を積み上げていくことが重要。
- 積み上げのためには、自治体の規模感や産業構造を踏まえた取り組みパターンを深堀するとともに、具体の自治体政策への落とし込みや施策横断的な取り組みの模索が必要であり、本モデル事業において検討を進める。

●自治体関与型モデルの“着手”
⇒自治体の規模感や産業構造によるパターン化

●自治体関与型モデルの“定着”
⇒具体の自治体施策への落とし込み
⇒分野横断的な取り組み模索

●自治体関与型モデルの“拡大”
⇒取り組み事例の横展開

- 本プロジェクトの目指す方向性
- 基礎自治体の関与による事業承継ネットワークの支援効果最大化。
 - 事業承継問題という分野横断的なテーマについて、他省庁や自治体施策等との横断的な支援連携モデルを示すことにより、地方の包摂的な成長にコミット。
 - 地域継業型M & Aを担うべき地域プレーヤーとその手法についてのロールモデル展開。