

令和6年度東北地域における事業承継課題解決に向けた
支援策及び連携体制構築等検討事業 報告書

【1】自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

令和7年3月

東北経済産業局

(委託事業者：株式会社 ダン計画研究所)

【1】自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

目 次

1. 事業の目的	1
2. 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業	2
(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援	2
①実施概要	2
②事業承継における総合支援パッケージの策定	5
1) 酒田市・鶴岡市	6
2) 登米市	12
3) 喜多方市	19
③好事例調査	26
④実証事業のポイント	29
(2) 東北管内自治体へのアンケート調査	30
①実施概要	30
②調査項目	30
③集計結果サマリー	35
(3) 地域の自走化に向けたセミナー・報告会等の開催	37
①事業承継支援に係るセミナー	37
1) 事業承継セミナー つながる街へ in 仙北市	37
②調査報告会	43
1) 自治体と連携した事業承継支援に係る報告会 ～「惜しまれながら廃業」のないまちへ～	43
3. 考察及び提言	51
(1) 検討の視点	60
(2) 自治体関与型事業承継支援の課題とポテンシャル	53
(3) 地域・地元の事業承継支援の強化に向けて	57
(4) 自治体職員向け、5つの“心得”	62

1 事業の目的

(事業の目的)

東北地域は、少子高齢化・人口減少の国内先進地であり、生産年齢の大幅な減少が見込まれ、人手不足が大きな課題となる中、更に昨今の物価高等、中小企業・小規模事業者の抱える課題は複雑化しており、東北地域の地域経済社会の維持・発展を推進するためには、地域を支える事業者の事業継続・成長に資する各種施策を検討・展開することが肝要である。

中小企業・小規模事業者は、雇用と多様な技術・技能の担い手として地域経済社会において重要な役割を果たしており、将来にわたり、その活力を維持していくためには、円滑な事業承継によって事業価値を次世代に引き継ぐこと等によって、事業活動の活性化を実現することが不可欠である。

東北地域の抱える課題のうち、本事業においては地域の実情に応じた事業承継支援の自走化及びサプライチェーン事業承継支援促進に着目し調査等を実施する。

まず、地域の実情に応じた事業承継支援の自走化に資する取組として、基礎自治体の関与に着目する。東北地域においても、地域経済社会を支える地域のアイデンティティである地場産業や伝統産品、住民生活に必要なサービスを担う事業者が多く、経営者の高齢化が進んでいることから、地域のアイデンティティの保全を目的の一つとして、事業承継を推進することが重要である。

多くの事業者に対して早期の事業承継を進めるためには、事業承継・引継ぎ支援センターの支援体制強化はもちろんのこと、各地域において事業承継・引継ぎ支援センターが支援機関と連携して支援体制を構築し、地域における面的な支援・自立化を推進することが極めて重要であり、特に事業者や支援機関と身近な立場にある市町村といった基礎自治体（以下「自治体」という。）が、地域の事業承継課題を認識し、地域の支援機関と連携しつつ支援策の構築・展開に取り組むことが必要である。しかしながら、事業承継支援の重要性が叫ばれている中でも、自治体の事情（財源・予算の問題やマンパワー不足、他の優先すべき施策の存在等）により、具体的な取組ができていない自治体は未だ少数と考えられる。

そこで、事業承継支援に着手、または従来以上に取り組もうとする自治体に対して伴走支援を行いながら、地域の実情に応じた今後の事業承継支援の効果的な施策・連携体制構築等を検討・発信することで、自治体及び支援機関連携による事業承継支援を更に後押しし、東北地域における自走可能な支援ネットワークの構築及び強化につなげるものとする。

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

①実施概要

事業承継支援に着手、または従来以上に取り組もうとする東北地域の自治体（山形県酒田市・鶴岡市、宮城県登米市、福島県喜多方市の3地域）に対して自走可能な連携体制構築等に向けた伴走支援を実施し、取組効果の検証及び総合支援パッケージ策定等を行った。

< 参画自治体公募要領 >

令和6年度東北地域の自治体事業承継支援における効果的な
施策・連携体制構築等の調査事業の伴走支援事業参画自治体 公募要領

2024年7月29日

2024年8月19日 最終更新

経済産業省東北経済産業局中小企業課

1. 本事業について

(1) 目的・意義

- 東北地域は、少子高齢化・人口減少の国内先進地であり、生産年齢の大幅な減少が見込まれ、人手不足が大きな課題となる中、更に昨今の物価高等、中小企業・小規模事業者の採算の悪化は顕著化しています。東北地域の地域経済社会の維持・発展を推進するためには、地域を支える事業者の事業継続・成長に資する各種課題を検討・克服することが重要で、特に、地域のアイデンティティである地場産業や伝統産業、住民生活に必要なサービス産業については、一企業だけの事業承継問題とすることなく、地域の課題として、官民一体の事業承継支援が必要で、
- そこで重要となるのが、市町村といった基礎自治体（以下、「自治体」という。）です。自治体が事業承継支援に関与し、地域における支援体制を構築していくことが期待されています。しかしながら、現状では、具体的な支援に着手できている自治体は少数に限られます。
- 本事業では、事業承継支援の実施を検討する東北地域の自治体のうち、他の自治体のモデルとなる取組を検討する自治体を公募の上、選定し、当該自治体による地域の支援機関等の連携体制の構築や、具体的な取組を支援します。具体的には、自走可能な連携体制を構築しつつ、事業承継支援に係る有効な方策（内閣・担体体制等）を検討、その実践・検証（以下「実証事業」という。）を行い、連携体制構築方針・アクションプラン等を含めた事業承継に係る政策支援パッケージを策定することで、連携体制の自覚化を図ることを目的としています。本取組には伴走支援を行うアドバイザー等を派遣します。
- このような取組を推進することにより、自治体間連携型の事業承継支援モデルの策定・展開を促進することを目的としています。

(2) 実証事業の対象者

- 東北地域管内（青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県）に所在する自治体。
- ※ 応募要件（2）応募要件1に記載のとおり。

(3) 支援内容

1

- 自治体が関与して実施する事業承継支援の実証事業に対して、(4)に記載のとおり、費用補助いたします。

< 費用補助対象となるテーマ例 > ※あくまで例示であり、限定するものではありません。

- 地域における基礎調査
- 地域内の事業承継支援ニーズの掘り起こし
- 地域おこし協力隊制度や創業支援制度等の既存の特長を活用した事業承継支援の具体的な方策の検討・実践
- 移住定住や創業・就業支援等の地方創生に関する取組と連携した事業承継支援の具体的な方策の検討・実践
- その他、事業承継支援及び事業承継支援と親和性が高いと考えられる他施策と連携した事業承継支援の具体的な方策の検討・実践
- 公的機関や金融機関、民間事業者等との自走可能な連携体制の構築・強化
- 事業承継・引継ぎ支援センターや事業承継ネットワークとの自走可能な連携体制の構築
- 実施成果報告を踏まえた、地域における今後の事業承継支援のあるべき姿や地域の課題解決等について事業者や支援機関等が検討できるイベントの実施
- その他、本実証事業の趣旨に照らし、他自治体のモデルとなりうる取組等

- 費用補助に加えて、各種取組や連携体制構築方針・アクションプラン等を含めた事業承継に係る政策支援パッケージの策定に対する助言やサポートを受けていただきます。また、経済産業省東北経済産業局（以下、「東北経済産業局」という）が、各県の事業承継・引継ぎ支援センターをはじめとする各支援機関との連携についてもサポートいたします。

(4) 費用補助

- 実証事業に要する費用について、1自治体あたり数十万円程度を補助します。
- 補助費用は、本事業の受託事業者が支払いを行います。事業趣旨に照らして認められない費用に対しては補助できません。
- 例) 認められる費用：アンケート調査、会議費、セミナー開催費（会場費、旅費、謝金等）、広報費 等
- 例) 認められない費用：懇親会費、固定資産となるような物品購入 等

(5) 支援期間

- 2024年9月頃～2025年2月下旬までを予定しています。

2

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

①実施概要

- 当該期間は、本事業における(4)費用補助が可能な期間であることを示しており、当該期間以外における取組を制限するものではありませんので、ご了承ください。

(6) 事業承継支援に係るセミナー

- 事業承継支援及び事業承継支援と親和性が高いと考えられる教養講座等の連携の有効性等を広く発信するため、セミナーを2回程度、オンライン(Microsoft Teams等)にて開催します。
- プログラムは具体的な支援事例を盛り込んだ内容を想定しており、可能な限り参加いただくことを想定しています。

(7) 成果報告会

- 2025年2月下旬から3月上旬頃に、実証事業に参加する自治体職員等関係者を対象に、本事業全体の成果報告会を開催する予定です(仙台市内での現地開催、2時間程度を想定)。
- 実証自治体については、本成果報告会への参加や、来年度以降の自治体における取組、計画等策定したプロセスについて発表いただくことを想定しています。
- 本成果報告会には、自治体に派遣されたアドバイザーにも参加いただくことを想定しています。

(8) 実証結果・成果報告書

- 実証事業を実施した自治体に対して、2025年2月中旬までを目途に、実証結果の取りまとめ(A4用紙3ページ程度を想定)を依頼しますので、ご協力をお願いします。
- 事務局で作成する成果報告書において、実証事業の結果を掲載する場合があります。その場合は、作成への協力及び公表へのご了承をお願いします。

2. 募集について

(1) 募集概要

対象	東北地域管内(青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県)に所在する自治体
公募受付期間	2024年7月29日(月)～2024年8月29日(木)
採択方式	東北経済産業局での審査を経て、採択先を決定
採択予定件数	3自治体程度を予定 ※ 先着順ではありません

(2) 応募条件

- 応募自治体が、主体的に事業承継支援を企画・実施すること。
- 実証事業終了後に、アンケート調査やヒアリング調査への協力が可能であること。
- 実証事業の進捗状況について、事務局からの問い合わせに対応できること。
- 「1.(6) 事業承継支援に係るセミナー」へ参加が可能であること。
- 「1.(7) 成果報告会」について、事務局から依頼があった場合に、原則現地参加・発表・資料の公開等を行うことによる承継すること。
- 「1.(7) 成果報告会」を複数、後日配信することによる承継すること。
- 「1.(8) 実証結果・成果報告書」への作成協力及び公表を了承できること。
- 実証事業期間終了後も、本事業の取組を踏まえて、継続して事業承継支援に取り組むこと。
- その他、本公募要領に記載されている内容について承諾すること。
- 当事業に関わる支援関係者が次のいずれにも該当しない者であること。
 - + 法人等(個人、法人又は団体をいう。)が、暴力団(暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律(平成3年法律第77号)第2条第2号に規定する暴力団をいう。以下同じ。)であるとき又は法人等の役員等(個人である場合はその者、法人である場合は役員又は支店若しくは営業所(常時契約を締結する事務所をいう。)の代表者、団体である場合は代表者、理事等、その他経営に実質的に関与している者をいう。以下同じ。)が、暴力団員(同法第2条第6号に規定する暴力団員をいう。以下同じ。)であるとき
 - + 役員等が、自己、白社若しくは第三者の不正の利益を図る目的又は第三者に損害を加える目的をもって、暴力団又は暴力団員を利用するなどしているとき
 - + 役員等が、暴力団又は暴力団員に対して、資金等を供給し、又は便宜を供与するなど直接的あるいは間接的に暴力団の維持、運営に協力し、若しくは関与しているとき
 - + 役員等が、暴力団又は暴力団員であることを知りながらこれと社会的に非難されるべき関係を有しているとき

(3) 応募方法

- 応募にあたっては、「4. 個人情報保護」の内容にご同意いただいたうえで、以下の書類を「③提出方法」に記載の宛先まで電子メールにてお送りください。
- ※ 審査の過程で、応募内容に関する問合せや相談をさせていただく場合があります。

- ① 提出書類
: 応募用紙(様式)
- ② 提出期間

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

①実施概要

：2024年7月29日（月）～2024年8月29日（木）の期間より、随時提出が可
 能です。これ以降の提出については、受付できませんのでご了承ください。

③ 提出方法

：メールでの応募をお願いします。件名に、「東北地域の自治体事業承継支援における効果
 的な施策・連携体制構築等の調査事業」と記載し、以下の提出先へ提出してください。

➤ 提出先：

東北経済産業局中小企業課 担当：神、金
 E-mail：bz-tohoku-shokei@meti.go.jp

3. 選考結果の通知について

- 応募内容をもとに、東北経済産業局での審査を経て、採択・不採択を決定します。なお、採択自
 治体名については、東北経済産業局ウェブサイトにて公表する予定です。ご了承ください。
- 採択・不採択に関わらず結果を通知します。採択・不採択に関わらず、理由についてはお答えでき
 ませんので、ご了承ください。
- 採択されなかった場合についての応募書類につきましては、東北経済産業局にて書類を廃棄しま
 す。

4. 個人情報保護

- お預かりした個人情報は、「令和6年度東北地域の自治体事業承継支援における効果的な施
 策・連携体制構築等の調査事業」及びこれに付随する業務を行ううえで必要な範囲においてのみ
 使用します。
- 選考書類使用後は東北経済産業局にて書類を廃棄します。採択先については、本事業に係る業
 務終了時に書類を適切に廃棄します。

5. お問い合わせ先（事務局）

東北経済産業局中小企業課 担当：神、金
 〒980-8403 宮城県仙台市青葉区本町3-3-1 仙台合同庁舎B棟
 TEL：022-221-4922 E-mail：bz-tohoku-shokei@meti.go.jp

2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

②事業承継における総合支援パッケージの策定

支援先による取組や伴走支援の成果及び課題について分析した上で、自走可能な連携体制構築方針・アクションプラン等を含めた事業承継に係る政策支援パッケージとして取りまとめに際しては、支援先及びダン計画研究所、東北経済産業局中小企業課、アドバイザー、有識者等と協議を行った。

<策定経緯>

<山形県酒田市・鶴岡市>

2024.10.23	【現地】庄内地域 勉強会
2024.10.31	オンライン会議
2024.11.12	オンライン会議
2024.11.29	オンライン会議
2024.12.16 -17	【現地】事業承継座談会（鶴岡・酒田2 会場で開催） 有識者：(株)ビジネスマーケット表 一剛
2025.1.28	庄内地域事業承継支援に係る自治体担 当者 打合せ（オンライン併用） 有識者：(株)ビジネスマーケット表 一剛
2025.2.4	【現地】事業承継マッチングイベント （オンライン併用） 有識者：(株)ビジネスマーケット表 一剛
2025.2.6	オンライン会議（リーフレット内容、 総合支援パッケージ検討）
2025.2.18	オンライン会議（総合支援パッケージ 検討）

<宮城県登米市>

2024.10.24	【現地】打合せ協議
2024.12.03	【ハイブリット】先行取組機関と意見 交換会
2024.12.20	オンライン会議
2024.12.24	【現地】事業承継支援担当者ミーティ ング 有識者：専修大学 教授 石川和男
2025.1.10	オンライン会議
2025.1.27	【現地】登米市事業承継連携推進会議 有識者：専修大学 教授 石川和男
2025.2.13	オンライン会議（総合支援パッケージ 検討）

<福島県喜多方市>

2024.10.10	オンライン会議
2024.11.1	オンライン会議
2024.11.22	オンライン会議
2024.12.6	オンライン会議
2024.12.11	【現地】事業承継セミナー 有識者：専修大学 教授 石川和男 ワークショップ：(株)たがやす 出村沙代
2025.1.10	オンライン会議
2025.1.28	【現地】喜多方市事業承継支援ネット ワーク会議 有識者：専修大学 教授 石川和男
2025.2.12	オンライン会議（総合支援パッケージ 検討）
2025.2.18	【現地】打合せ協議

2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

1) 酒田市・鶴岡市

1 取組の背景・ねらい

地域の現状

【産業構造・特徴的な地域リソース（地域ブランド等）】

- 庄内地域は山形県の北西部に位置し、県土の25.8%を占め、酒田・鶴岡を核とした2市と三川町・庄内町・遊佐町の3町で構成されている。
- 酒田市は港湾都市として発展し、製造業を中心としたものづくり分野が主要産業となっており、鶴岡市は、城下町として発展し、電子部品・デバイス分野が主要産業となっている。



【自治体が事業承継支援になぜ着手しようと思ったのか、取組に至った背景、経緯】

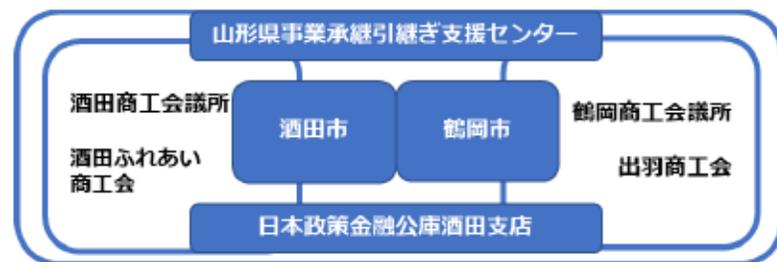
- 酒田市、鶴岡市は、令和5年3月にそれぞれの市で地域内の商工団体、日本政策金融公庫酒田支店と事業承継支援に関する覚書を締結。体制づくりはできたものの、具体的に連携した事業等の取組みまでには至っていなかった。
- そこで、職員同士が知人であることもあり、まずは自治体同士が連携を行い支援事業に取り組んでみることで、事業者への支援だけでなく、商工団体といった支援機関に対しても事業承継支援に対する機運醸成に繋がることを期待。併せて、市内から（通勤圏内の）広域化への可能性といった相乗効果を期待し、同地域内で自治体規模が類似している酒田市・鶴岡市で連携支援を実施している。

支援の着手のきっかけ

事業承継支援の現状と問題意識

【これまでの自治体事業承継支援の取組状況】

- これまで自治体、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かった。
- 令和5年度に、経済産業省東北経済産業局及び独立行政法人中小企業基盤整備機構東北本部「令和5年度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」における『自治体モデル実証事業』を活用し、酒田市・鶴岡市の広域連携事業により、支援ニーズの把握や後継者候補の機運醸成、マッチング創出の機会提供を実施し、広域連携の体制づくりを行った。



【今後の事業承継支援拡充のための問題意識】

- 令和5年度実証事業の結果、行政の支援だけでは不足する部分（税制・相続に関わる専門的な内容や、譲渡の際の情報の取扱い方等）を専門機関、民間事業者や商工団体の協力が必須であり、協力関係の有無や役割分担を明確にすることが必要とわかった。
- また、広域連携事業により地域全体での機運醸成効果、連携体拡大の可能性があると考えた。

2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

1) 酒田市・鶴岡市

2 実証事業の取組内容

実証事業の
取組方針

- 庄内地域一体での事業承継支援広域連携を検討する機会づくり
- 事業者以案内できる事業承継支援のPRツールの作成
- 既存事業の継続による地域内での事業承継機運の醸成、マッチング機会の創出

1 庄内地域勉強会の開催（令和6年10月23日）

- 今後の連携を目指して事業承継支援の勉強会を他自治体、商工団体、金融機関向けに開催。連携に向けたキックオフとして、担当者顔合わせの機会づくりを行った。
一令和7年1月28日にキックオフ勉強会参加の自治体担当職員での打合せを実施。

2 PRツールの作成

- 両市での広域連携事業を経て、事業承継に関するお問合せの機会が増えてきたため、事業承継の流れ等案内できるPRツール（リーフレット）を作成。

3 事業承継座談会の開催（令和6年12月17日、18日）

- 2代目以降の後継者候補のコミュニティづくり、事業承継に係る経験談のシェアを目的としたセミナー及びワークショップなどを開催。

4 マッチングイベントの開催（令和7年2月4日）

- 「事業を譲り渡したい者」と「地域外の事業を譲り受けたい者」をマッチングするイベントを開催。

成果（達成事項）

- 勉強会の開催を経て、自治体同士の担当者打合せを実施、次年度以降、担当者会議を年1回は開催予定となった。
- 1月の担当者打合せでは、先行して取り組む自治体によりけん引してほしい、ノウハウの共有といった意見もあり、課題感がある中でも実施できずにいる自治体もいることから可能な範囲からの広域連携の可能性を感じた。
- 事業承継座談会は親子間だけでなく、従業員、M&Aによる事業承継の体験談を聞く機会も創出。
- マッチングイベントでは、オープンネームでのイベントを初開催。



実証を通じての
気づき・課題感

- 自治体の強みは「知ってもらえる人」が多く、可能性を広げるために次に「つなぐ」ことができること。（各媒体での周知、関係課・団体への周知、連携など）
- ノウハウがあり、事業に理解のある支援機関、民間企業からの支援・アドバイスは事業承継支援事業を実施するうえで必須。（情報の取り扱いなど）
- 自治体間での事業承継支援に対する意識の差（連携できることから連携していく）

本年度（実証事業）の取組内容

2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

1) 酒田市・鶴岡市

2 実証事業の取組内容

2 PRリーフレットの作成

両市での広域連携事業を経て、事業承継に関するお問合せの機会が増えてきたため、事業承継の流れ等案内できるPRツール（A3中折りリーフレット1000部）を作成し、庄内地域の自治体、支援機関等へ配布し機運醸成を図った。

庄内地域の事業承継に関する相談先

自治体	電話番号	主な支援内容
鶴岡市職工課	0235-35-1299	
酒田市産業振興まちづくりセンターサンロク	0234-26-6086	
三川町産業振興課	0235-35-7015	支店職員への出張が中心の支援
庄内町商工会	0234-42-0138	
遊佐町産業課	0234-72-4522	
商工会議所・商工会		
自治体	電話番号	主な支援内容
鶴岡商工会議所	0235-24-7711	
出羽商工会	0235-33-2117	
酒田商工会議所	0234-22-9311	経営相談 専門支援機関への紹介が中心
酒田ふれあい商工会	0234-52-3012	
庄内町商工会	0234-42-2556	
遊佐町商工会	0234-72-4422	
専門支援機関		
自治体	電話番号	主な支援内容
山形県事業承継・引継ぎ支援センター	023-647-0633	相談・マッチング支援・事業承継計画策定支援・事業承継計画策定セミナー等の実施
日本政策金融公庫酒田支店	0570-607419 (7Fビルヤム)	相談・マッチング支援・事業承継計画策定の支援

※ 専門支援、事業承継計画策定の支援メニューを準備している支援機関もありますのでお問い合わせください。

発行先 鶴岡市職工課 酒田市産業振興まちづくりセンターサンロク

発行年月 2023年

事業を続けていくうえで健康に不安がある。

後世に事業を残したい。

事業の後継者がいない。

小規模事業者のみならず!
事業承継

で、そのお悩みが解決できるかもしれません。

鶴岡市職工課
酒田市産業振興まちづくりセンターサンロク

事業承継フローチャート

事業承継に関するお悩みに合わせてご案内します。
実際に使っていただきたく思います。

Q 現在の事業で、次の代について考えている？

YES

NO

Q 事業を引き継ぐ候補者がいる？

YES

NO

Q 事業承継をどう進めればよいか把握している？

YES

NO

事業承継に係る費用の補助ができる場合もありますので、支援機関にご相談ください。

「山形県事業承継・引継ぎ支援センター」では事業承継の計画策定支援も行ってありますので是非ご相談ください。



庄内地域では自治体や支援機関が連携し、事業承継の支援を行っています。
「後継者がいないため事業となる前に、事業承継という選択を知っていたら、一緒に取り組んでいきたいですね。」
まずは相談のしやすい支援機関へご相談ください。

庄内地域での事業承継事例のご紹介

カムコミュニケーションズ株式会社 第三者承継

本社はIT分野での事業をやっていましたが、IT分野の急激な変化が事業を維持しづらく感じ、自らが引継ぎを希望する事業承継先を探し始めることになりました。

IT分野での事業をやっていましたが、IT分野の急激な変化が事業を維持しづらく感じ、自らが引継ぎを希望する事業承継先を探し始めることになりました。

本業がIT分野でありますが、IT分野での事業をやっていましたが、IT分野の急激な変化が事業を維持しづらく感じ、自らが引継ぎを希望する事業承継先を探し始めることになりました。

本業がIT分野でありますが、IT分野での事業をやっていましたが、IT分野の急激な変化が事業を維持しづらく感じ、自らが引継ぎを希望する事業承継先を探し始めることになりました。

本業がIT分野でありますが、IT分野での事業をやっていましたが、IT分野の急激な変化が事業を維持しづらく感じ、自らが引継ぎを希望する事業承継先を探し始めることになりました。

本業がIT分野でありますが、IT分野での事業をやっていましたが、IT分野の急激な変化が事業を維持しづらく感じ、自らが引継ぎを希望する事業承継先を探し始めることになりました。

有海社村上鉄工所 親族間承継

本社は鉄工所ですが、親族間承継を希望する事業承継先を探し始めることになりました。

本社は鉄工所ですが、親族間承継を希望する事業承継先を探し始めることになりました。

本社は鉄工所ですが、親族間承継を希望する事業承継先を探し始めることになりました。

本社は鉄工所ですが、親族間承継を希望する事業承継先を探し始めることになりました。

本社は鉄工所ですが、親族間承継を希望する事業承継先を探し始めることになりました。

本社は鉄工所ですが、親族間承継を希望する事業承継先を探し始めることになりました。

本社は鉄工所ですが、親族間承継を希望する事業承継先を探し始めることになりました。

2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

1) 酒田市・鶴岡市

2 実証事業の取組内容

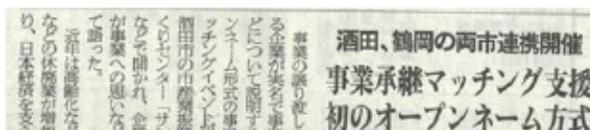
4 マッチングイベントの開催（令和7年2月4日）

今年度は他事業でのつながりや、日本政策金融公庫酒田支店の協力もあり、オープンネームでのマッチングイベントを初めて開催。3者の承継希望事業者が引継ぎたい事業を紹介された。（東京都渋谷区のSHIBUYA QWSでのオンライン配信も実施。）現地会場、オンライン配信会場合わせて約20名が参加。

(株)ビジネスマーケット表氏にはこのイベントでもファシリテーター、アドバイスを依頼。特にオープンイベントでの開催であったので、情報の取り扱いについては参加者にNDAを結んでいただくなど、承継希望事業者に配慮した対応を心掛けた。



個別相談では、事業の引継ぎの話だけでなく、経営に関する考え方の意見交換など、オープンネームならではの会話もあった。



○荘内日報
2025/2/7付
朝1



各イベントでは、山形県事業承継引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫酒田支店から支援事業について説明いただくなど周知、啓蒙活動も実施。



質疑応答の時間では「空港、駅からの距離はどのくらいか?」「第三者承継を考えたのはなぜか」といった質問が出て、承継希望事業者が想い等を語った。

2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

1) 酒田市・鶴岡市

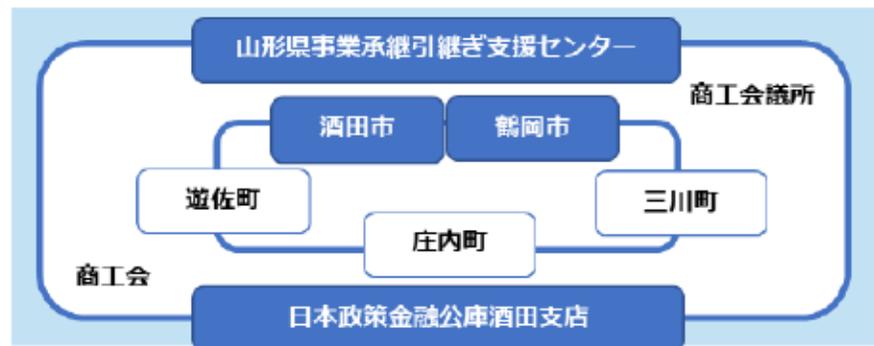
3 総合支援パッケージ（案）

連携体制構築
方針

- 先行して取り組む自治体がけん引することで、できるところから広域連携体制を構築していく
- 事業承継・引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫等の公的な専門機関とは連携を継続
- 商工団体、金融機関等には自治体等で支援の可能性がある事業者等の情報共有を行っていく

【構成員】

- 2市3町（酒田市、鶴岡市、遊佐町、庄内町、三川町）、各商工団体、事業承継引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫酒田支店
- （それぞれの構成員の役割）自治体：自治体での事業実施、各商工団体：事業への協力、支援機関：アドバイス、周知等
- （自治体と共同で取り組む内容等）既存事業への一部参画等



構築を目指す連携体制イメージ

R7fy
取組

- 補助制度等については以下を検討・予算要求中
- 酒田市：事業承継の補助金（新規）
 - 鶴岡市：新規創業促進助成金内での事業承継者支援（継続）

【直近/短期（次年度～）】

1 自治体担当者会議の開催

- 2市3町（+県）の担当者会議を年1回開催

2 既存事業の見直し・他自治体の一部参画

- 既存事業を見直し、継続事業については3町からも一部参画いただく。（周知、管内事業者のイベント参加等）

【中期（2～3年）】

3 地域全体での基礎調査の実施

- 過年度基礎調査の情報更新（支援ニーズ等を確認）のため、基礎調査を実施。地域全体での情報集約。

4 山形県との事業協調・連携

- 庄内総合支庁経由で山形県で実施している事業承継支援事業とも協調できないか検討していく。

アクションプラン

2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

2) 登米市

1 取組の背景・ねらい

地域の現状

【産業構造・特徴的な地域リソース（地域ブランド等）】

- 登米市は、平成17年4月に9町が合併して誕生。
- 市内には、商工会が3つ設置されており、金融機関は合計6機関あるが、全て支店であり、本店はない。
- 信用保証協会や日本政策金融公庫の支店も市内にはない
- 総面積のうち約33%が農地を占めており、稲作を中心とした農業を基軸に、建設業や製造業、卸売業、小売業、サービス業関連など多様な産業が展開

【自治体が事業承継支援になぜ着手しようと思ったのか、取組に至った背景、経緯】

- 地域ビジネス支援課（係）は、登米市ビジネスサポートセンター、補助金、融資等により、様々な経営課題に関わる部署
- コロナ禍以降、支援者による支援が重要視されるようになってきた中、登米市の支援体制はどうなっているのか
- 事業承継も経営課題の一つであるが、市から見て、支援状況が見えてこない経営課題になっていた
- 中小機構東北本部より、まずは基礎調査を実施することを勧められ、R7fy実施に向けて検討していた

支援の着手のきっかけ

事業承継支援の現状と問題意識

【これまでの自治体事業承継支援の取組状況】

- 市に対して事業承継に係る相談や問い合わせはなく、商工会や事業承継・引継ぎ支援センターが主体となって支援を実施
- 毎月、事業承継・引継ぎ支援センターと情報交換
- 事業承継・引継ぎ支援センター主催のネットワーク会議に出席し、商工会や金融機関等と情報交換

【地域の支援機関等の取組状況、連携状況】

- 商工会では、事業承継支援診断による掘り起こしや、事業承継引継ぎ支援センター共催の個別相談会を実施
- 金融機関では、自行の本部組織で対応、ヒアリングによる掘り起こし、また、自行で対応困難な案件については、事業承継引継ぎ支援センターに繋いで支援
- これまで、自治体や支援機関同士での連携した取り組みはない

【今後の事業承継支援拡充のための問題意識】

- 「事業承継・引継ぎ支援センター任せ」という印象で、必要性は感じつつも、当事者意識が薄い印象
- 地域内の支援機関が主体となることで、事業承継前後を含めたシームレスな支援体制になるのではないか
- 商工会は、どこまで支援に対応できる体制なのか
- 民間企業である金融機関から、どこまで協力・関与してもらえるのか
- 市役所としても新たな取組になり、どう理解を得るか

2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

2) 登米市

2 実証事業の取組内容

取組方針
実証事業の

- 市内事業者の事業承継の現状や課題を把握するため、基礎調査を実施
- 連携体制のハブ機能を担うため、市と各支援機関との関係性を構築
- 支援機関を参集したワークショップや意見交換等による支援機関同士の関係性を構築

1 基礎調査（アンケート調査）の実施

- 商工会の会員を対象に、1,960事業者にアンケートを送付
回答率34.7%（681事業者）

2 事業承継支援担当者MTG

- 12月24日に市内支援機関（3商工会、6金融機関）の担当者を参集し、ワークショップ等を実施

3 事業承継支援連携推進会議

- 1月27日に市内支援機関に加え、中小機構東北本部など総勢14機関が一堂に会し、意見交換等を実施

4 支援機関との意見交換

- 宮城県商工会連合会や中小機構東北本部等の市外の支援機関や、先進的に取り組んでいる一関商工会議所と意見交換を実施

成果（達成事項）

- 事業承継の予定について、回答者の3割超が廃業を検討しており、そのうち約6割が後継者問題に直面
- 9月中旬から1月上旬までの間に、支援機関等との事業承継支援に係る意見交換等を29回実施（+MTG,会議が2回）
- 市内支援機関（3商工会、6金融機関（7支店））から、本事業に対して、前向きな姿勢は示された
- 市外の支援機関からの積極的な協力姿勢
- 令和7年度施政方針に事業承継支援を明記

実証を通じた
気づき・課題感

- 事業承継・引継ぎ支援センターに相談者を引き継いだ後、その後の状況を支援機関が把握できていなかった
- 「事業承継支援が必要」は共通認識であるものの、支援機関によって取り組みに濃淡や温度差がある
- 市と支援機関の関係性は構築できても、支援機関同士の関係性を真に築くことは時間を要する
- 事業者の事業承継に対する理解度は低く、消極的
- 関係性の構築に大事なことは、コミュニケーション

本年度（実証事業）の取組内容

2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

2) 登米市

2 実証事業の取組内容

参考 登米市事業承継に係るアンケート調査結果サマリー

- ◆ 廃業を考えている事業者は回答者の約3割、200社以上。また、事業を次の代に引き継ぎたいが、後継者も候補者もない事業者は1割。
- ◆ 事業承継を予定している事業者の過半数は5年以内を承継時期と捉えているものの、事業承継に向けて相談せずに独自に取り組む事業者、まだ何も取り組んでいない事業者を合計すると7割近くに上る。
- ◆ 事業承継に向けた相談先は商工会が最多であるが、弁護士・会計士・税理士、金融機関も高い割合を占めている。市内事業者をもれなく支援するためには、弁護士・会計士・税理士に向けた情報発信や金融機関との連携も重要となる。

【事業承継の予定について (N=681)】

- * 廃業を考えている事業者が最多 (32.0%、218社)。
- * 事業を次の代に引き継ぎたい (ただし後継者も候補者もない) 人は1割 (10.7%、73社)
- * 廃業を考えている人は、40代で2割、60～64歳で4割弱に達する。

【後継者 (候補者含む) について (N=255)】

- * 後継者 (候補者含む) は、「子」が最多 (73.7%、188社)
- * 承継の時期は「5年以内 (2年以内+5年以内)」を考える事業者は過半数を超える (計51.4%、131社)。

【事業承継の取組状況 (N=328)】

- * 「相談はせず、独自に取り組んでいる」が最多 (35.4%、116社)。次いで多い回答は「まだ何も取り組んでいない」(31.4%、103社)。合計すると7割近くとなり、支援の余地がある。
- * 事業承継に向けた取り組み方がわからない人もいる (3.4%、11社)。

【事業承継を検討する上での課題・廃業を考える理由】

- * 事業承継を検討する上での課題 (N=546)は、「後継者の育成」が最多 (28.2%、154社)、次いで「後継者の確保」(24.2%、132社)が続く。
- * 廃業を考えている人が挙げた課題 (N=218)は、「経営状況が厳しい (31.7%、69社)」、「後継者の確保 (22.0%、48社)」が上位。
- * 廃業を考えている理由 (N=218)は「後継者がいない」が突出して高い (54.6%、119社)。次いで「事業に将来性がない」(33.5%、73社)。

【相談先】

- * 普段からの相談先 (N=589)は「商工会」が突出して高い (58.4%、344社)。次いで、「弁護士・会計士・税理士」(38.4%、226社)。「金融機関」は22.6%、133社。
- * 事業承継について相談する場合の相談先(N=582)も「商工会」が突出して高く (48.5%、282社)、「弁護士・会計士・税理士」(32.6%、190社)が続く。「金融機関」は15.8%、92社。「相談を考えていない」人も2割程度いる (19.8%、115社)。

<アンケート実施概要>

- (1) 調査の目的：登米市内において、後継者不在による廃業等の事業承継に係る課題を把握し、事業承継支援について検討するため。
- (2) 調査対象：市内の商工会 (登米中央商工会、みやぎ北上商工会、登米みなみ商工会) 会員。送付先数：合計1,960社
- (3) 調査期間：令和6年11月14日～12月5日
- (4) 回収率：34.7% (対象事業者数1,960社中681社) 郵送回答：555社、ウェブ回答：126社

2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

2) 登米市

2 実証事業の取組内容

参考 登米市事業承継担当者MTG（令和6年12月24日開催）

○市内支援機関である商工会と金融機関の担当者を参集

→ 全機関の参加が叶った

○3商工会より5名の参加

○6金融機関7支店より10名の参加
（本部から参加していただいた機関も）

【内容】

1. 専修大学石川教授より「事業承継対象者に適合した支援」についてご講演
2. 登米市から今回の事業についての説明
→ どういう取り組みをしていきたいのか、本音ベースで伝えた
3. アイスブレイク（ワークショップ）
2グループに分かれ、それぞれ2つのテーマについて意見交換



ワーク① ① どのような小規模事業者を支援できるか

- 商工会：個人事業主や家族経営がメイン
- 金融機関（組織規模によって様々）：
 - ・手数料等から小規模事業者は対象としづらい
 - ・限られた範囲でしか対応できず、連携が必要
 - ・何とかしたいけど組織的に支援できない
 - ・情報バンクを作り連携 → マッチングにつながる

- ✓ **情報バンク（プラットフォーム）**があると連携しやすいが、情報を出すのに障壁があり、調整に時間を要する
- ✓ 金融機関で対応できない（こぼれる）案件を**商工会やこの連携体が受け皿**となって対応できると良い

ワーク② 参考資料「支援実施フロー」のどこを担えるか

- 商工会：実態把握やリスト化
親族内ならワンストップ支援可能
- 金融機関（組織規模によって様々）：
 - ・実態把握や掘り起こし、リスト化はできる
 - ・先につながらない案件は支援しづらい
 - ・情報をためるプラットフォームが作れるといい

2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

2) 登米市

2 実証事業の取組内容

参考 登米市事業承継連携推進会議（令和7年1月27日開催）



○市内支援機関3 商工会と6 金融機関の課長・支店長級に加え、市外の支援機関から**中小機構東北本部**、**宮城県事業承継引継支援センター**、**宮城県商工会連合会**、**日本政策金融公庫**が一堂に会した

○市内支援機関より**11名**、市外支援機関より**5名**の参加

【内容】

1. 東北経済産業局より「事業承継支援の現状」についてご説明
2. ダン計画研究所より「アンケート調査結果」についてご報告
3. 登米市から「事業承継支援の取組」について説明
→ ここでも**本音ベース**で、**市から腹を割って伝える**ことに徹した
4. 意見交換：各機関より取組状況やアンケート調査結果の感想など

意見交換（市内支援機関からの取組や感想等）

【商工会】

- ・事業承継引継支援センターと連携した相談会や掘り起こし等を実施しているが、**相談件数は少ないのが現状**
- ・徐々に、商工会で相談を受けられると認識が変わってきている印象もある
- ・**3割強が廃業に対し何も支援しないわけにはいかない**
- ・第三者承継のニーズが高まっていると感じる
- ・**環境変化に対応した経営支援が必要**
- ・創業者とのマッチングできる場があるといい

【金融機関】

- ・経営状況が厳しい事業者も多いと見て取れる
- ・引継ぎ後の制度資金などインパクトがあるのでは
- ・他行に取引している事業者を知られるのは良くない
- ・**「事業に将来性がない」「経営状況が厳しい」ということが廃業を考える理由にあげないような支援が必要**
- ・連携が続くように協力していきたい
- ・今まで以上に密な情報交換はいいと思う
- ・相談場所がわからないと回答3割は多いと感じる
- ・気軽に相談できるようにしていく必要がある

- ・事業承継・引継ぎ支援センターが中心となって開催しているNW会議との違いが見いだせない
- ・補助金で銀行に払うMA手数料負担の軽減が図られれば、事業承継という選択肢をとる事業者が増えるのでは
- ・事業承継支援の重要性は承知しているが、そもそも取引顧客が他校に比べて少ないため売り手・買い手に関する保有情報が少なく自行のみで地域内マッチングは困難

2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

2) 登米市

2 実証事業の取組内容

参考 令和7年度施政方針（登米市）

施政方針

【7つの重点施策（7つの軸）】

- ①安全・安心に暮らせるまちづくり、②地域医療の充実、③教育振興、④人口減少対策
- ⑤産業振興、⑥健康なまちづくり、⑦効率的な行財政運営

<市HPより抜粋> <https://www.city.tome.miyagi.jp/koshitu/siseihosin/r7shiseihousin.html>

FSC森林認証木材については、本市林業の強みである環境に配慮した持続的な林業の取組を積極的にPRし、東京都港区や神奈川県横浜市などの都市部に対して売り込みを図ってまいります。近年、森林の持つ地球温暖化防止機能や災害防止機能に多くの期待が寄せられており、森林環境譲与税を効果的に活用し、民有林の適正な森林整備を計画的に進め、森林の有する公益的機能の更なる強化と地域林業の活性化に取り組んでまいります。

次に、商工業振興についてであります。令和6年に実施した市内中小企業・小規模事業者の事業承継に係るアンケート調査の結果、回答のあった事業者の約3割が廃業を視野に入れており、そのうち約6割が後継者問題に直面していることから、後継者不在により惜しまれながら廃業することのないよう、必要な支援策の検討を進めていくとともに、商工会等の関係機関が一体となった相談・支援体制の構築を図り、事業承継に向けた支援に努めてまいります。

市内産食材のPRについては、首都圏等のホテルでのフェア開催やシェフの招へいを継続的に行い、米や牛肉等の通年取引へつなげてきたところであり、今後においても、本市食材の魅力を積極的に発信し続けるとともに、地元には酒蔵があることを生かした日本酒とのペアリングによるPRを新たに行い、販路拡大に努めてまいります。また、これまで、輸入小麦の代替として期待されている米粉の利用拡大を図るため、市内産米を原料とする米粉を使用した米粉スイーツなどの開発にも取り組んできたところであり、令和7年度においては、市内洋菓子店やカフェを対象に、本市が誇る米の美味しさを生かした新たな特産品や新しいメニューの商品化を進めてまいります。

企業誘致については、現在、長沼第二工業団地の2区画への立地に向け、立地を検討している企業に対し、私自身が先頭に立ち、

2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

2) 登米市

3 総合支援パッケージ（案）

連携体制構築方針

- 市、商工会、金融機関を中心に、専門的支援機関のサポートによる連携支援体制
- 継続的に集まり、事業者と直接対話している担当者同士の関係性を構築し、連携強化を図る
- 役割の明確化や支援実施フロー等を整備し、連携支援を実行する

【構成員】

- 市、3商工会、6金融機関の市内支援機関が連携の中心
- 実行支援のメインは3商工会であり、6金融機関は案件の掘り起こしや融資による支援を担う
- セミナーや相談会等を連携支援体制で実施



構築を目指す連携体制イメージ

R7fy 取組

- 実行支援体制の整備（役割の明確化、支援実施フロー等）
- 支援ノウハウ向上に向けた研修
- 先進地との意見交換
- キックオフミーティング（広報等で事業者に向けた啓発）

【直近/短期（次年度～）】

1 連携体制の強化と個者支援

- 支援機関の関係性を強化するため、担当者MTGや連携推進会議を継続して開催し、アンケート調査結果による支援ニーズ層の優先順位を整理し、個者支援を実施する。

2 支援体制の整備とキックオフミーティング

- 実行支援体制を整備し、支援機関一体となって支援に取り組むひとつのスタート地点として、キックオフミーティングを開催し、広報TOME等による啓発を行う。

【中期（2～3年）】

3 相談会等による掘り起こしや連携支援

- 相談会や日々の巡回等で支援対象者を掘り起こし、整備した支援実施フローによる連携支援を実行

4 補助金メニューの創設を検討

- 既存の創業支援補助金を細分化した事業承継メニュー等の創設を検討していく

アクションプラン

2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

3) 喜多方市

1 取組の背景・ねらい

地域の現状

【産業構造・特徴的な地域リソース（地域ブランド等）】

- 基幹産業：非鉄金属、繊維、などの製造業
- 2次・3次産業：1,608社。約9割が中小企業
- 地域特性：観光産業が盛ん。飲食業やサービス業及び卸売・小売業を営む事業者が全体の約3割を占める（505事業者）
- 代表的なリソース：喜多方ラーメン、日本酒、醤油、味噌、山都そば、塩川鳥もつ等



【自治体が事業承継支援になぜ着手しようと思ったのか、取組に至った背景、経緯】

- ～背景～
- 歴史ある喜多方ラーメン店やそば店の相次ぐ廃業。
 - 市民の食文化がなくなっていく危機感。
 - 観光客へも影響。
 - 取り巻くサプライチェーンへも影響。
 - 一方で、サプライチェーン側でも突然の閉業も。
- ～きっかけ～
- 本市では、令和4年度から東北経済産業局との人事交流をきっかけに着手開始
 - 一方で、令和6年度は事業承継支援がマンパワー不足から注力しない事業の候補に挙げられていた危機感。

支援の着手のきっかけ

事業承継支援の現状と問題意識

【これまでの自治体事業承継支援の取組状況】

- 事業承継に係るアンケート調査（令和4年度）
 - 地域商品券取扱い店舗を対象に実施。
 - 対象：424事業者、回答：204事業者、回答率：約48%
 - アンケートを基に事業者を継続訪問（4事業者）
- 事業承継セミナー
 - 親族内承継事業者の事例共有（24事業者参加）
- 事業者訪問
 - 事業承継ニーズがある事業者を定期訪問（15事業者）

【地域の支援機関等の取組状況、連携状況】

- 商工会・商工会議所の取組
 - これまでも市内事業者を対象とした、事業承継に係るセミナーや相談会を開催。開催だけでなく伴走支援も実施。
- 連携状況（対自治体、支援機関同士等）
 - 令和5年度より喜多方市事業承継ネットワーク会議にて商工会・商工会議所及び中小企業基盤整備機構が参加し、年4回情報交換やセミナー企画について連携して実施。

【今後の事業承継支援拡充のための問題意識】

- 自治体が関与すべきターゲットが定まっていない
- 既存の連携体制の更なる強化
- 事業承継に係るニーズの把握ができていない
- 担当が異動になってしまいプライオリティが低下

2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

3) 喜多方市

2 実証事業の取組内容

取組方針
実証事業の

- 実行力のある支援体制の構築及び効果的な支援策の模索
- 自治体に関与すべきターゲットの明確化とニーズの把握
- 事業承継への更なる機運醸成

1 喜多方市事業承継支援ネットワーク会議

- 会議の在り方について本事業を活用し、定期的な情報共有に留まらない、より実効性のある会議になるよう、できることの明確化を図った。
- これまで参画していなかった金融機関の参加。

2 事業承継アンケート調査

- 自治体に関与すべきターゲットを「事業承継支援が行き届いていない事業者」と「地域文化を扱う事業者」とし、支援ニーズ把握を目的としアンケート実施。
- 対象：商工会・商工会議所非会員、ラーメン及びそば店

3 事業承継セミナー

- 地域の文化や技術をローカルブランドと定義し、基調講演やワークショップをとおして、次世代につなぐために何が自分たちにかできるか考え、機運醸成を図った。

4 マッチング支援（独自）

- 民間のオープンネームサービスの活用

成果（達成事項）

- 事業承継の予定について、回答者の3割超が廃業を検討しており、そのうち約6割が後継者問題に直面
- 9月中旬から1月上旬までの間に、支援機関等との事業承継支援に係る意見交換等を29回実施（+MTG,会議が2回）
- 市内支援機関（3商工会、6金融機関（7支店））から、本事業に対して、前向きな姿勢は示された
- 市外の支援機関からの積極的な協力姿勢
- 令和7年度施政方針に事業承継支援を明記

実証を通じたの
気づき・課題感

- 事業承継・引継ぎ支援センターに相談者を引き継いだ後、その後の状況を支援機関が把握できていなかった
- 「事業承継支援が必要」は共通認識であるものの、支援機関によって取り組みに濃淡や温度差がある
- 市と支援機関の関係性は構築できても、支援機関同士の関係性を真に築くことは時間を要する
- 事業者の事業承継に対する理解度は低く、消極的
- 関係性の構築に大事なことは、コミュニケーション

本年度（実証事業）の取組内容

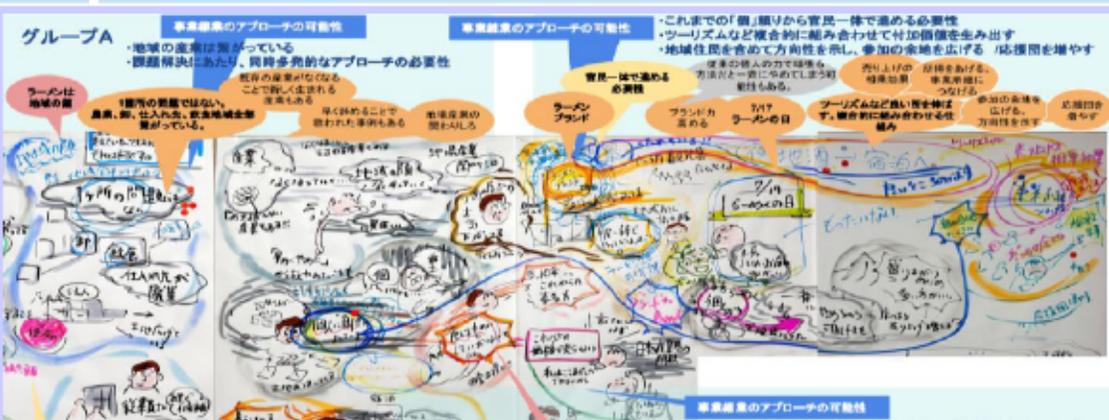
2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

3) 喜多方市

2 実証事業の取組内容

参考 事業承継セミナー（令和6年12月11日開催）



様々な視点での想いの共有



ローカルブランド×観光を考える会

これは地域と観光の両面から、地域の魅力を最大限に引き出すための取り組みです。観光客の増加による地域活性化の効果が期待されています。

日時 12月11日(水) 14:30-16:00 (12月10日)

会場 喜多方市定例会議室 喜多方市庁舎2階214-2

定員 現地参加 20名

対象者

- 地域ブランド推進の事業者
- 観光関係の事業者
- 地域ブランド推進の行政関係者
- 地域ブランド推進の民間関係者
- 地域ブランド推進の専門家

新申し込み方法

喜多方市観光課 観光課 観光課 観光課

お問い合わせ先: 喜多方市観光課 観光課 観光課 観光課

2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

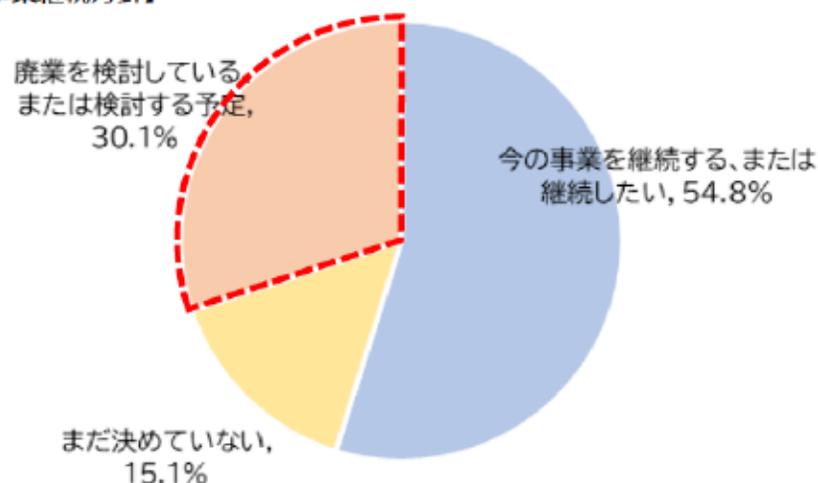
3) 喜多方市

2 実証事業の取組内容

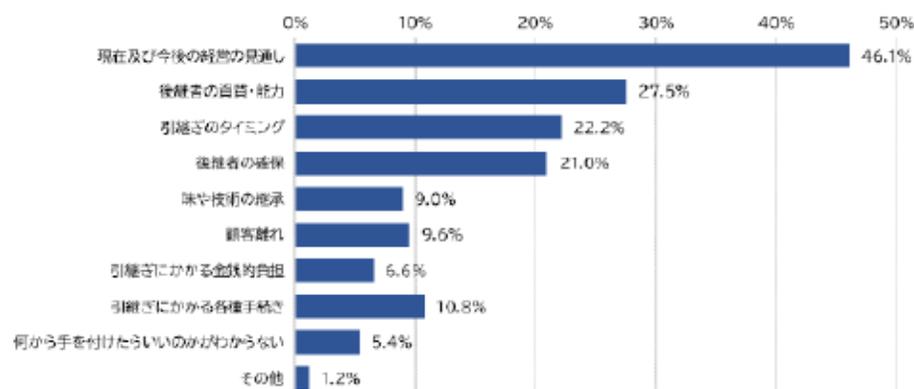
参考 事業承継アンケート調査

- 調査対象 合計600者対象
 - ✓ 支援機関非会員 516者 (206者)
 - ✓ ラーメン店 71者 (26者)
 - ✓ そば店 13者 (7者)
- アンケート期間
 - ✓ 11月20日～12月20日
- 回収結果
 - ✓ 239者より回答 (回収率39.7%)

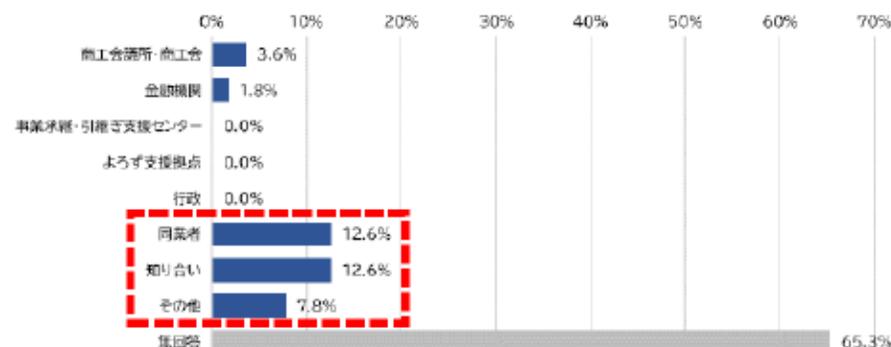
【事業継続方針】



【事業承継への悩み】



【事業承継の相談先】



2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

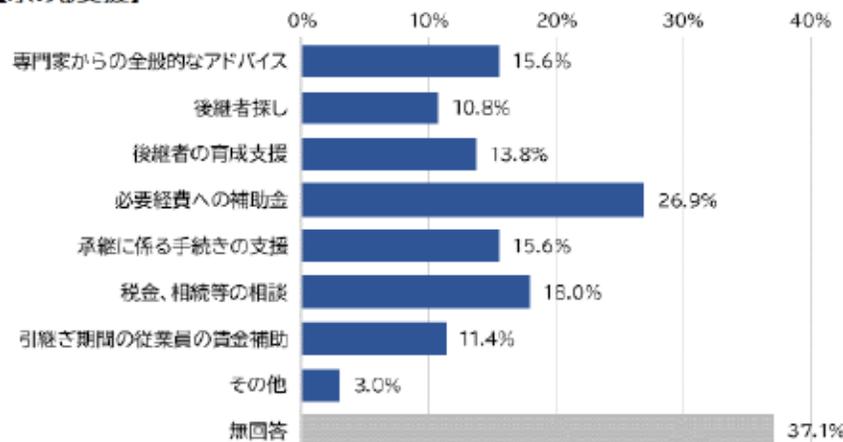
(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

3) 喜多方市

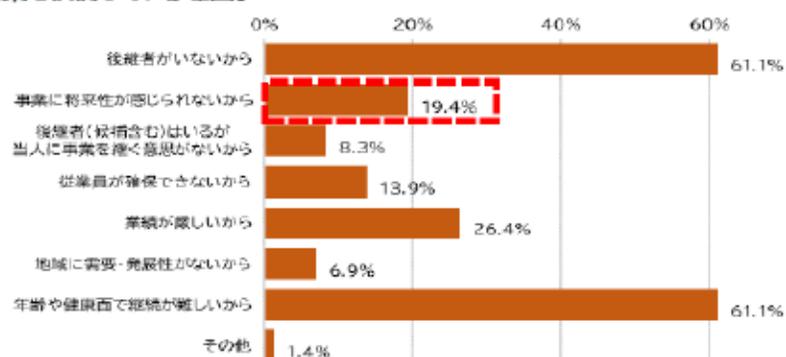
2 実証事業の取組内容

参考 事業承継アンケート調査

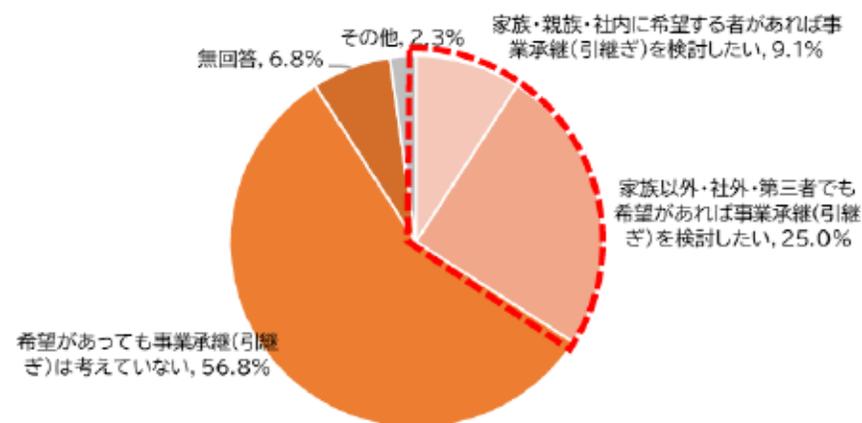
【求める支援】



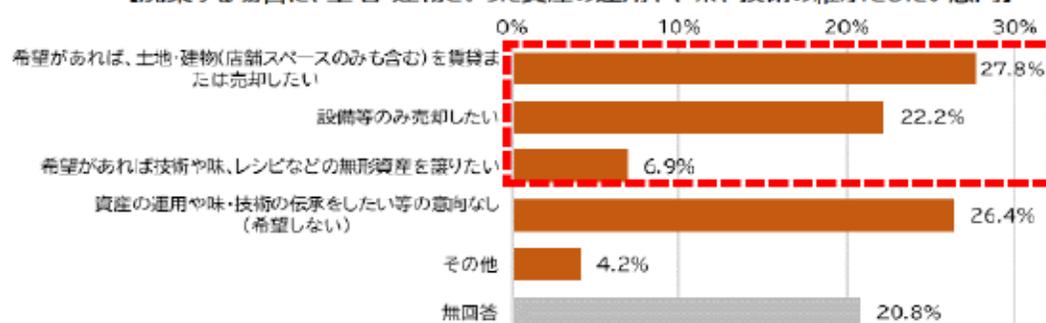
【廃業を検討している理由】



【引継ぎを行う場合の後継者候補について】



【廃業する場合に、土地・建物といった資産の運用や、味や技術の継承をしたい意向】



2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

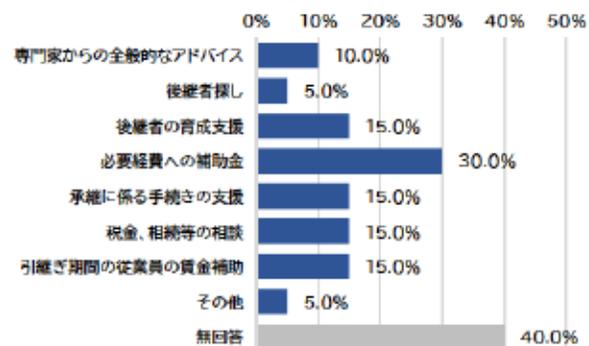
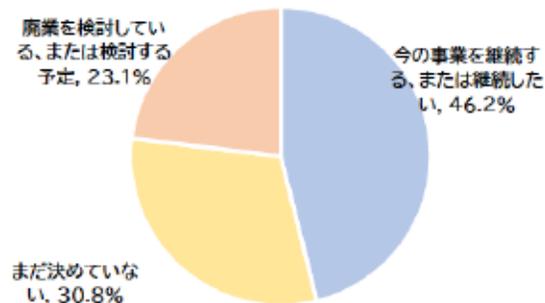
3) 喜多方市

2 実証事業の取組内容

参考 事業承継アンケート調査

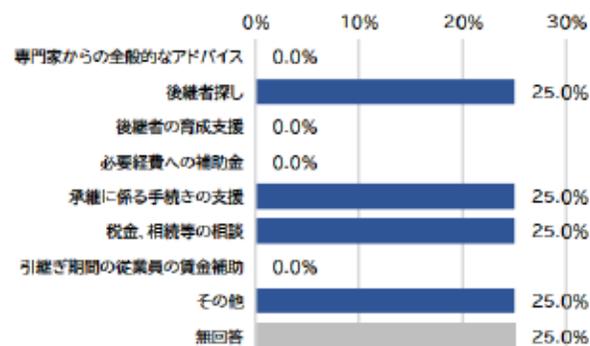
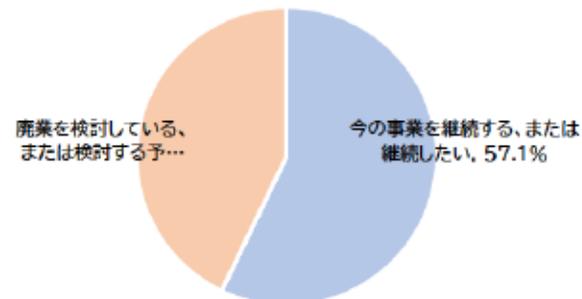
ラーメン（回答数：26/71）

【事業継続方針】



そば（回答数：7/13）

【事業継続方針】



2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

3) 喜多方市

3 総合支援パッケージ（案）

連携体制構築 方針

- 事業承継に係る情報をタイムリー&シームレスな共有を目指し、互いに頼れる持続可能な連携体制の構築を目指す
- 事業者にも支援機関同士でも思いやりのある「おせっかい」を☺

【構成員】

- 商工会、商工会議所、（独）中小企業基盤整備機構、会津信用金庫、日本政策金融公庫
- （それぞれの構成員の役割）



- 事業承継支援関連の取組（予算措置あれば）見込み
 - ・ 事業承継セミナー
 - ・ 民間オープンネームサービス活用（未定）
 - ・ 事業承継支援ネットワーク会議

【直近/短期（次年度～）】

1 アンケート調査を基に企業訪問

- 事業承継を少しでも検討している事業者へ訪問し、リレーション構築。
- ラーメンやそばといった地域文化を扱う事業者については、関係団体とも連携し支援。
- 補助事業の周知や申請に向けた支援。

2 相談・訪問データの共有

- 他地域の事例を参考に、関係機関の垣根を越えた情報を共有できる体制を構築する。

【中期（2～3年）】

3 オープンネームサービスの利活用

- オープンネームでのマッチングサービス活用の機運醸成を図り、3年後掲載件数5件。マッチング1件を目指す。

4 自治体の事業承継人材の育成

- 事業承継支援を属人的な業務にすることなく、人材育成を図るとともに、異動後も関与できる仕組みづくり。

アクションプラン

構築を目指す連携体制イメージ

R7fy 取組

2 事業実施内容

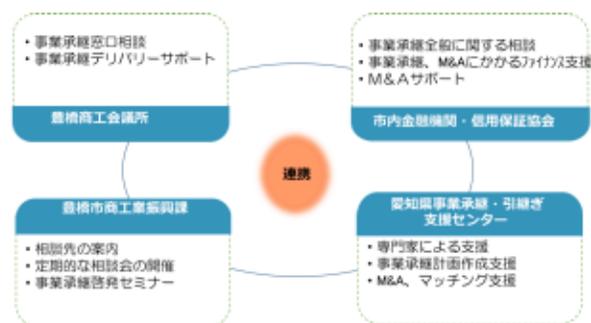
③ 好事例調査

伴走支援に際しては、東北内外での先進的な取り組みや事業承継支援と親和性の高い施策との連動した支援を実施している自治体等での事例共有を踏まえて実施内容を検討することが有効であることから、以下の5事例について好事例調査を実施した。

1) 豊橋市（愛知県）

- 自治体が主体となり地域内ネットワークを構築し事業承継支援を行う。
- 豊橋市内には、事業承継の支援機関が多くあり、それらとタッグを組むことで、啓発、相談を強化していけると考え、令和3年8月に発足。現在は、市、豊橋商工会議所、市内金融機関12行、愛知県信用保証協会、愛知県事業承継・引継ぎ支援センターの15機関が参画し、身近な事業承継支援の相談窓口として機能。
- 当初は豊橋市の声かけでワーキングを豊橋商工会議所、豊橋信用金庫（市内に本店）の担当者が参加しスタート。その後、既存組織としてあった「とよはし創業プラットフォーム」の参加機関に声かけを行いネットワークを拡大し、情報発信を続けている。
- 支援機関に対しては、できる範囲での協力として、市が行うセミナー・相談会等の広報協力、意見交換会への参加、相談件数の報告を求めている。

● 「とよはし事業承継ひろば」支援機関



2) 一関市（岩手県）

- 一関商工会議所と一関信用金庫がハブとなり、「一関モデル」により事業承継支援を推進。その後、岩手県信用保証協会、日本政策金融公庫一関支店の枠組みへと展開。
- 月例での情報交換のためのミーティングにより人的交流を図りつつ、地域課題や個別案件の対応を協議。相互の強みを活かし地域事業者に対し、組織の枠組みを超えた事業者支援活動を展開。
- 商工会議所内には**中小企業支援室**を設置。「中小企業の経営支援に関する連携協定」に基づき一関信用金庫の中小企業診断士を経営支援アドバイザーとして派遣し、事業承継を中心とした多岐にわたる経営面の課題に関して必要なアドバイスを行う。
- 信用金庫営業店で受けた相談は、本部を通じて商工会議所に情報共有。必要に応じて商工会議所による深掘りのヒアリングを行い、グループウェアを利用し内容が共有される。信用金庫では現状把握のための簡易な財務分析資料等を提供しヒアリングに役立てるとともに、必要に応じて外部専門家等と連携し案件成立を支援。

2 事業実施内容

3) 宇治市（京都府）

- 宇治市では、市の産業部門と商工会議所が一体となって市内産業の振興を図るため、産業支援拠点「宇治NEXT」を創設（2019年）。2021年には、起業家、事業者の交流拠点である「うじらぼ」も開設した。創業支援の取組を中心に進めており、地域金融機関ともすでに連携が進んでいたところ、京都信用保証協会担当者の働きかけもあり、アトツギ（後継者）支援を「うじらぼ」で併せて実施。
- 具体的には、後継者に対してブランディングや会計など「学び」を入口としたイベントを多数開催し、後継者同士が悩みを共有し相談できるようなコミュニティを構築。また、演習を通じて後継者が自走できる仕組みを目指し取り組んでいる。
- これらは宇治市と宇治商工会議所、また地域金融機関である京都銀行、京都信用金庫、京都中央信用金庫、そして京都信用保証協会が協力しながら行うことにより、家業を活かした新しい取組への支援が充実。

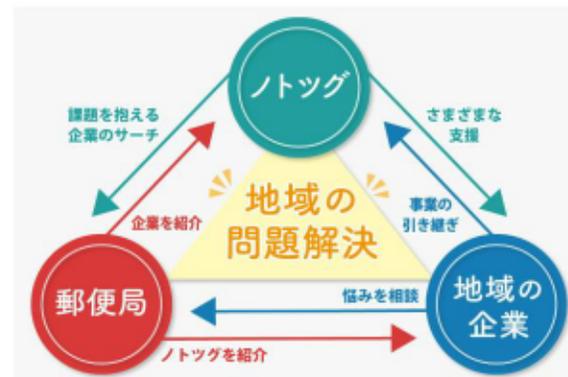
●「事業承継支援プログラムアトツギラボ」支援機関



4) 七尾市（石川県）

- 七尾市では、2018年にまちづくり会社・七尾街づくりセンター(株)が中心となり、事業承継支援を目的とする官民連携の組織「事業承継オーケストラ」を立上げ。七尾商工会議所、石川県、七尾市、金融機関、税理士会、弁護士会等23機関が連携し、後継者が不在の市内中小企業を支援。企業相談、企業の後継者人材を発掘する人材募集のウェブサイト開設、都市部で同市の企業紹介、市や事業者らが出資する事業承継ファンドを進めたが、同センターが2021年に事業終了。
- その後、七尾街づくりセンターのローカルベンチャー・戦略アテンダントを務めた友田景氏は、地元経営者等で出資を行ってアトツギに対する資金供与も検討する事業体(株)ノトツグを設立。能登を持続可能な地域とし稼げる産業を次世代に守り育てることを目的として活動。
- ノトツグでは、日本郵政と連携し、能登の各地にある郵便局が把握する廃業懸念案件を同社へ情報提供。案件は旅館業や食品製造加工業、旅館に卸す鮮魚店等の外需を支える内需産業等、地域でうまく循環できる仕組みに資するビジネスが中心。第3者への仲介ではなく、ノトツグが買収し運営するビジネスモデルとして展開。

●ノトツグと日本郵政グループとの連携



2 事業実施内容

5) 静岡県

- 静岡県では、県内市町の事業承継の執行体制、取組、外部機関との連携状況を把握するため、市町向けアンケート調査を実施。また、後継者不在企業の統計的な傾向を把握するため、民間信用調査会社のデータを活用した県内中小企業の実態把握調査を実施。静岡県においても、小規模事業者における後継者不在率が高い傾向が明確となった。
- これまで、県内市町は、静岡県事業承継ネットワークの構成員として、意識啓発活動に取り組むほか、一部の市町では独自の施策に取り組んでいるが、より施策を促進させるためには、地域企業の実情に詳しく、事業者寄り添った市町による取組が重要となると考えている。
- また、県と市町、市町同士の連携を深めるとともに、情報を相互に共有することを目的に、「静岡県事業承継市町連携推進会議」を開催し、横の関係づくり、先行事例の共有、各支援機関の情報提供を行った。
- 令和7年度事業として、後継者不在による廃業を防止するため、各支援機関が連携して県内の中小企業・小規模事業者等の円滑な事業承継を推進することを目的に、市町単位の実態調査や個別相談への誘導等の取組に係る実証事業として、一貫した支援の仕組みを構築したモデルづくりにより事業承継推進体制の強化に取り組む予定。

●静岡県事業承継ネットワーク 事業レポート



<好事例調査における「地域の自走化」に資するポイント>

- 中心的な役割を果たす主体は、地域によって様々であり、自治体は主体的に動いたり、中核的な支援機関に伴走したり、役割も様々であることから、地域における事業承継支援の主体（牽引役）になる存在は地域の状況に応じて設定することが可能。
- ただし、中心的な役割を発揮している支援機関同士、自治体間において、定期的な会議など密なコミュニケーションが図られており、個別企業の情報等についての共有や実際の支援方法についての踏み込んだ議論がされている。
- 支援ネットワークの形成期には、前向きな機関の参加に絞ったスタートとしつつ、次のネットワークをさらに広げる段階においては、それぞれの支援機関の参画のハードルを下げるために、従前からある創業支援のネットワーク等を活用するとともに、組織としての負担感を感じさせないような投げかけを行うなど工夫を凝らしている。
- 複数の機関から構成される場合は一定の隔たりも存在することから、チームビルディングを目的としたワークショップを開催するなどの取組も行われている。
- 事業者の意識醸成についても注力されており、事業承継自体を身近な問題として捉えられるような発信（柔らかな表現での情報発信、広報誌の活用等）も行われている。
- また、自治体の後方支援にあたる県では、地域の事業者データ分析の提供や、自治体・支援機関同士の情報交換の機会創出などを行っており、小規模な自治体やこれから事業承継支援に取り組もうとする自治体に有効である。

2 自治体事業承継支援における効果的な施策・連携体制構築等の調査事業

(1) 事業承継支援に取り組む自治体への伴走支援

④実証事業のポイント

酒田市・鶴岡市、登米市、喜多方市の3地域で実証事業を実施。事業承継支援の初動の立上げ期にある登米市、事業承継支援の取組は既に進められており、その取組方向の明確化ならびに拡充を図った酒田市・鶴岡市および喜多方市など、自治体関与型事業承継支援への取組のステージは異なっている。

各地域において、酒田市・鶴岡市は「広域連携」、登米市は「連携体制構築」、喜多方市が「地域ブランド」との連携といったテーマを掲げ実証事業に取り組んだ。

<3地域の実証事業を通じて得られた気づき>

○立地等の地域特性、合併の有無等の地域の成り立ち、産業集積や地域ブランド等の産業特性、これまでの商工会・商工会議所、金融機関等との連携状況（関係性）等の違いにより、各自治体に取り組む事業承継支援の方向性やその実現に向けたアプローチは異なっており、それぞれ、創意工夫しながらの取組が展開されている。

○使命感と高い熱量で取り組む自治体職員が中心的な役割を担いながら面的な事業承継支援を加速している。また、いずれの地域も担当した自治体職員は東北経済産業局への出向経験者であり、そこで形成された人的ネットワークを活かすとともに、出向中の業務経験や得られた幅広い知見（社会潮流や政策動向等）を活かし、またその後も広くアンテナをはりながら、地域での事業推進に活用している。

○支援機関等との協議の場づくりでは、組織や肩書きよりも「個」としての参加にウェイトを置いたフランクな場づくりやワークショップ手法の導入により、本音に近い意見を引き出すとともに、個人対個人の関係性構築にもつなげる試みが展開された。こうした取組を繰り返すことにより、信頼性や深い関係性が構築されるものと考えられる。

○登米市の事業承継支援担当者MTGでの金融機関担当者からの「自行が担当できない規模感の事業者が廃業を検討していることを聞くことがあり、それを他の金融機関に伝えれば、なにかしら支援の手を差し伸べられるのではないか」という主旨の発言や、喜多方市の総合支援パッケージの連携体制構築方針に記された『おせっかい』という言葉など、自らの組織がもつ既定の領域を一步踏み出し、できる範囲で重なりあえることができれば、「取りこぼし」を生む隙間を減らすことができる。

それぞれが「越境」を厭わず、行動に移すことは難しいことだが、地域におけるそれぞれの役割を認識し、相互理解を深めておくことが肝要であると考えられる。

2 事業内容

(2) 東北管内自治体へのアンケート調査

①実施概要

東北管内の自治体（227自治体）を対象としたアンケート調査を実施し、自治体での事業承継支援の現状等の要因分析を踏まえ、必要な支援施策等について検討の上、報告書に取りまとめた。

<調査方法>

依頼状を各自治体に郵送配布し、ウェブフォームによる回答を得た。

<調査対象>

東北管内の227自治体内。送付先は、別添資料（2_2_1_東北管内自治体へのアンケート調査 | 送付先リスト）を参照のこと。

②調査項目

- 総合政策、まち・ひと・しごと創生総合戦略等に、事業承継、後継ぎ・後継者不足への対策等が明記されていますか
 対策を明記し、数値目標を設定している
 目標はないが対策は明記している
 記載していない
- この数年の間に、自治体として地域の事業承継課題を認識する機会がありましたか
 （地域企業の廃業や産業の衰退等）
 機会があり施策に反映した
 機会があったが施策には反映していない
 特になし
 →認識している事業承継課題について具体的に記載ください
 （自由記載）

- <2で「機会があったが施策には反映していない」と回答された方のみお答えください>
 2-1. 反映していない理由についてお答えください（複数回答可）
 事業者支援については、商工団体・公的支援機関・金融機関が主体的に行うべきだと考えている
 自治体で直接支援を行いたいが、手法がわからない
 自治体で直接支援を行いたいが、マンパワー不足等もあり着手できていない
 その他（ ）
3. 事業承継支援の体制について教えてください
 「事業承継課」等の専門部署がある
 専門部署はないが担当者はいる
 商工観光、農政、移住定住等、それぞれで担当している
 担当部署はない（現在対応はしていない）

2 事業内容

(2) 東北管内自治体へのアンケート調査

②調査項目

<3で「事業承継課」等の担当部署がある」、「専門部署はないが担当者はある」、「商工観光、農政、移住定住等、それぞれで担当している」と回答された方お答えください>

3-1. 取組状況について以下お答えください

- 自治体で行っている
- 外部（民間）に委託している
- 外部（民間以外（例：商工会議所、観光協会等））に委託している
- 検討中
- 行っていない

<3で「自治体で行っている」、「外部（民間）に委託している」、「外部（民間以外（例：商工会議所、観光協会等））に委託している」、「検討中」とお答えいただいた方のみお答えください>

3-2. 自治体で行っているもしくは検討している支援の内容について具体的にご記入ください（自由回答）
（ ）

3-3. 3-1でお答えいただいた支援内容に至った経緯と、期待した効果とその結果についてご記入ください（検討中とお答えいただいた場合は、結果の記載は不要です）（自由回答）
（ ）

4. 事業承継支援の体制について、他の地域や地域内の団体（商工会、商工会議所、農協、金融機関、企業、教育機関等）等と連携をしていますか

- 協議会などをつくり取り組んでいる
- 協議会などはないが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
- 個別に案件に共同して対応している
- 連携していない

<4で「協議会などをつくり取り組んでいる」、「協議会などはないが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」と回答された方のみお答えください>

4-1. 具体の連携先、連携予定先について、理由を添えてお答えください

（連携（予定先）： ）
（理由： ）

5. 自治体として「県事業承継・引継ぎ支援センター」や「事業承継ネットワーク」と連携していますか

- 積極的に連携している
- 一定程度連携している
- 認知はしているが連携していない
- 認知していない

6. 事業承継支援に関して、予算化をしていますか

- 予算化している（※）
 - 予算化を検討している
 - 予算化の予定はない
- （※）予算化している場合は事業概要について御記載ください
（ ）

6-2. 補助金制度がある場合は、御記載ください

- 自治体独自の補助金がある（国・県の補助金との併用も含む）
→事業承継に活用できる補助金が活用された件数を教えてください
（ 年間で 件）
- 不明
- 自治体独自の補助金はないが、国・県の補助金を広報している
- 補助金整備を予定・検討している（整備予定時期： 年 月）

2 事業内容

(2) 東北管内自治体へのアンケート調査

②調査項目

7. 事業承継支援に関して、自治体が主体となって後継者の有無、承継の意向、状況等に関する地域内調査（アンケートやヒアリング等）を実施していますか
- 実施した（実施時期： 年 月）
- 実施予定（実施予定時期： 年 月）
- 検討中
- 実施していない
- 自治体としては実施していないが、他団体が実施した調査結果を共有している

8. 事業承継支援に関して、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（複数回答可）
- 親族内承継セミナー・相談会を実施している
- 第三者承継（社内承継を含む）セミナー・相談会を実施している
- 承継後のセミナー・相談会を実施している
- 実施していない
- その他（具体的にご記入ください： _____）

<8.で「親族内承継セミナー・相談会を実施している」、「第三者承継（社内承継を含む）セミナー・相談会を実施している」、「承継後のセミナー・相談会を実施している」いずれかを回答された方のみお答えください>

- 8-1. 開催したセミナーや相談会を通じて、実際に事業承継が行われた事例がありましたら、経緯や現況をご記入ください（自由記述）

例：①セミナーを契機に親族内承継の早期実現の重要性を知り、親から子へ事業承継が行われた。②相談会の開催後、事業承継の実際の有無は把握していないが、商工会で事業承継に関する相談が増加したと聞いている。③民間M&Aマッチングサービスに案件掲載が増加しているが、実際の承継に至ったケースは少なく課題を感じている。

（ _____ ）

9. M&Aマッチングサービス等を利用していますか

- 自治体独自のマッチングサービスがある
- 民間のサービスを利用している（事業者名： _____）
- 国・県のサービスを利用している
- 検討中
- これまで利用していない
- 過去に利用していたが、現在は利用していない

- 9-1. M&Aマッチングサービス利用に際して、成果目標をどのように設定されていますか。また、利用して感じられたこと・課題等についても記載ください。
- （自由記載 _____）

10. 貴自治体（市町村）では、事業承継に関するホームページはありますか

- 事業承継専用のホームページがある
- 自治体ホームページ内に専用ページを設けている
- 準備中
- 検討中
- ない

11. 自治体が事業承継（親族内承継やマッチング等）支援をして事業承継に至った事例はありますか
- ある（ _____ 件）
- ない

<11.で「ある」とお答えいただいた方のみお答えください。>

- 11-1. 自治体が支援して事業承継に至った事例について、親族内承継、社内承継、第三者承継に分類いただき、マッチングまでの流れ・マッチング後から現在までお答えください
- （自由記載： _____）

2 事業内容

(2) 東北管内自治体へのアンケート調査

②調査項目

12. 事業承継後の支援（例：経営状況のヒアリング、経営改善支援、経営者育成塾の実施等）を行っていますか

- 自治体で行っている（支援内容：）
 外部（民間）に委託している（支援内容：）
 外部（民間以外）に委託している（支援内容：）
 検討中（検討している支援内容：）
 行っていない

13. 事業承継の取組に、地域おこし協力隊制度を活用していますか

- 活用している
 活用したことがない
 活用を検討している

<13.で「活用している」と回答された方のみお答えください>

13-1. 活用の理由とメリット・デメリットについてご自由にご記入ください

（自由記載：）

14. この数年の間に事業承継支援の機運醸成の高まりや行動変容等、自治体内で変化を感じますか

- 感じる
 少し感じる
 あまり感じない
 感じない

15. この数年の間に自治体内の事業承継が進み廃業が抑制されているように感じますか

- 感じる
 少し感じる
 あまり感じない
 感じない
 その他（自由回答：）

16. 事業承継支援の取組について地域内で自治体が主体であるか否か、進捗度合い等問わず、ここ数年の変化やうまくいった点・つまづいた点等ご自由にご記入ください
（自由記載：）

17. 貴自治体において、事業承継支援に取り組む上での課題はなにですか（あてはまるものすべてを/特に大きな課題を3つまで選択してください）

- 自治体（組織あるいは首長）として事業承継支援に取り組む意識が乏しい
 自治体としてどのように事業承継支援に取り組めばよいかわからない（他の支援機関との役割分担等）
 事業承継に関する知識やノウハウが不足している
 人員や取組のための資金が不足している、余裕がない
 自治体内の支援体制が未整備（担当部局が不明確、各部局の連携がとれていない等）
 事業承継に対する事業者の実態や支援ニーズを把握できていない（事業者との接点に乏しい）
 事業承継に対する地域内の支援機関（商工団体・金融機関等）の気運が高まっていない
 地域内の支援機関（商工団体・金融機関等）との連携が不十分（実効的でない）
 事業承継支援の専門機関等とのネットワークが乏しい
 その他（自由回答：）

18. 自治体が発与する事業承継支援について、具体的な支援ニーズがあれば記載ください（他地域での好事例を共有して欲しい、支援機関と連携した体制構築のサポートをして欲しい等自由に記載ください。）

（自由記載：）

19. 回答者さまについて<回答必須事項>

県名： 市町村名：
 部署名： ご担当者名（ふりがな）：
 電話番号： メールアドレス：

20. 東北経済産業局からの事業承継支援等に関する情報提供の可否

- 希望する
 希望しない

2 事業内容

(2) 東北管内自治体へのアンケート調査

②調査項目

<調査依頼文>

令和6年12月吉日

東北地域市町村 事業承継支援ご担当者 各位

東北経済産業局産業部中小企業課

事業承継に関するアンケート調査ご協力をお願い

拝啓、益々ご清祥のこととお慶び申し上げます。

経済産業省東北経済産業局は、地域における事業承継を促進するため、「令和6年度東北地域における事業承継課題解決に向けた支援策及び連携体制構築等検討事業」を実施しています。本事業では、東北地域の基礎自治体と連携し、事業承継に対する面的な支援を効果的に進めていくことを目的として、基礎自治体での実証事業のほか基礎自治体職員の皆様向けに、事業承継セミナーを開催します。

その一環として、東北地域の各自治体における事業承継支援の取組状況に関してアンケート調査をおこなうことといたしました。

お忙しいところ恐縮ですが、本事業の目的、趣旨をご理解のうえ、率直なご意見をお聞かせくださるようお願いいたします。なお、このアンケートで得た情報は、適正に管理し、本事業の目的以外に利用することはありません。ご回答いただいた自治体には、本調査の結果のほか、本事業に係るイベント等のご案内をさせていただきます。

【アンケートの回答方法】

以下QRコードを読み込んでいただき、Webフォームからご回答をお願い致します。その他の回答方法を希望される場合は、事務局に別途ご相談いただきますようお願いいたします。

<アンケート回答用_QRコード> 省略

<回答期限>12月25日(水) 17:00まで

お問い合わせ先：



●本事業の内容について

(実施主体) 経済産業省東北経済産業局 中小企業課 (担当：柴崎、金(こん))

TEL：022-221-4922

●アンケートの回答方法等について

(調査事務局) 株式会社ダン計画研究所 (担当：椎本、河野、辻)

TEL：06-6944-8751

2 事業内容

(2) 東北管内自治体へのアンケート調査

③集計結果サマリー

○調査の目的

経済産業省東北経済産業局では、東北地域の基礎自治体と連携し、事業承継に対する面的な支援を効果的に進めていくことを目指しており、東北地域の各自治体における事業承継支援の取組状況を把握すべく、本アンケート調査を実施。

○調査対象

東北経済産業局管内の227自治体。

○回答数・回答率

対象の227自治体中、129自治体が回答。回答率 56.8%。

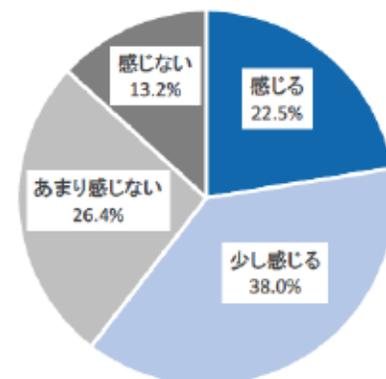
事業承継支援の機運醸成の高まりや行動変容等など、自治体内での変化は6割程度が感じており、現状調査の実施、事業承継・引継ぎ支援センター等との連携、事業承継に関するホームページの開設、予算化・補助金制度の創設や広報等の取組は拡大している。しかしながら、自治体による事業承継支援により、事業承継に至った事例がある自治体は、わずか5%にとどまる。

事業承継支援に取り組む上での課題については、「事業承継に関する知識やノウハウが不足している」(65.1%)が最多。ついで「人員や取組のための資金が不足している、余裕がない」(49.6%)、「事業承継に対する事業者の実態や支援ニーズを把握できていない(事業者との接点に乏しい)」(43.4%)、「自治体としてどのように事業承継支援に取り組めばよいかわからない(他の支援機関との役割分担等)」(40.3%)など、4割強の自治体が回答。

1) 自治体関与型事業承継支援の現状

ア) 事業承継支援の機運醸成の高まりや行動変容等により、自治体内での変化を感じるか。

○自治体内の変化を「感じる」、「少し感じる」の合計は約6割。



イ) 自治体を実施してきた事業承継支援の取組

(後継者の有無、承継の意向等に関するアンケートやヒアリング等の実施)

○現状把握のためのアンケートやヒアリング調査を「実施した」割合は、19.4%で、令和4年度調査(10.3%)に比べ9.1ポイント増加。

(「県事業承継・引継ぎ支援センター」や「事業承継ネットワーク」との連携)

○「積極的に連携している」は9.3%、「一定程度連携している」は34.9%。令和4年度調査のそれぞれ3.1%、28.4%からはいずれも増加。

③集計結果サマリー

(事業承継に関するホームページの有無)

- 「事業承継専用のホームページがある」との回答は、2.3%、「自治体ホームページ内に専用ページを設けている」は17.8%。令和4年度調査では、それぞれ「事業承継専用のホームページがある」が1.0%、「自治体ホームページ内に専用ページを設けている」が9.8%と、いずれも増加。

(予算化)

- 事業承継支援に係る「予算化の予定はない」との回答が最多(59.7%)、「予算化している」(26.4%)が続く。令和4年度調査との比較では「予算化の予定はない」(85.5%)が減少し、「予算化している」(7.8%)が大きく増加。

(補助金制度の有無、広報等)

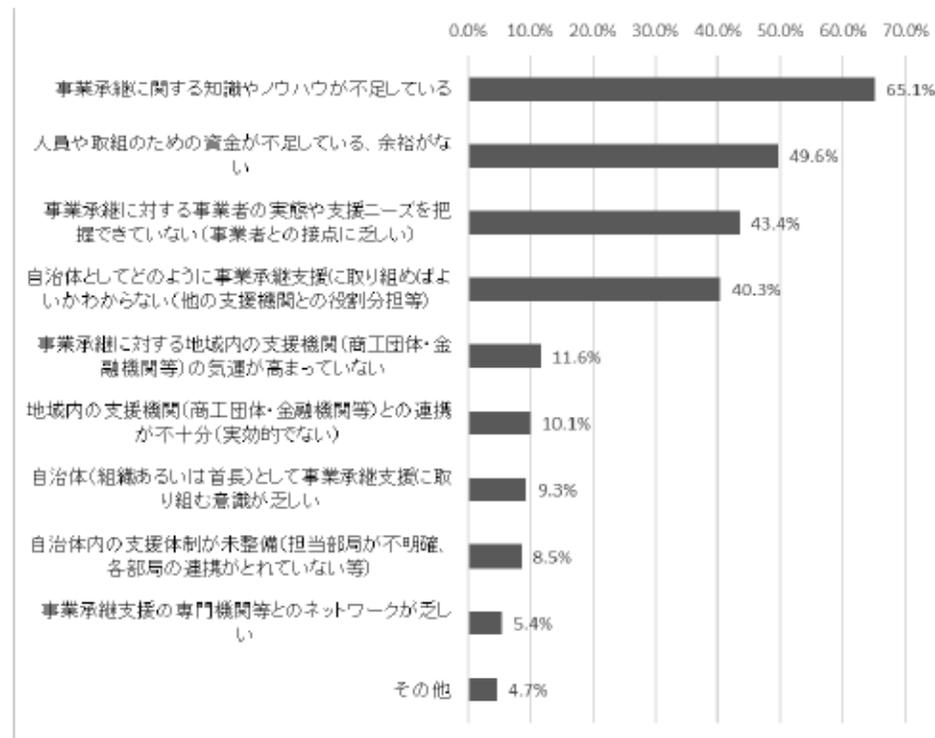
- 「自治体独自の補助金がある(国・県の補助金との併用含む)」は19.4%、「自治体独自の補助金はないが、国・県の補助金を広報している」は34.1%。令和4年度調査との比較では「自治体独自の補助金がある(国・県の補助金との併用含む)」(13.4%)は6ポイント草加、「自治体独自の補助金はないが、国・県の補助金を広報している」(16.0%)は18.1ポイント増加。

ウ)自治体による事業承継支援により、事業承継に至った事例の有無

- 事業承継に至った事例が「ある」と回答した自治体は、わずか5.4%にとどまる。

2)事業承継支援に取り組む上での課題

- 「事業承継に関する知識やノウハウが不足している」との回答が最多(65.1%)、「人員や取組のための資金が不足している、余裕がない」(49.6%)が続く。
- 「事業承継に対する事業者の実態や支援ニーズを把握できていない(事業者との接点に乏しい)」(43.4%)、「自治体としてどのように事業承継支援に取り組めばよいかわからない(他の支援機関との役割分担等)」(40.3%)では、4割強が回答。



2 事業実施内容

(3) 地域の自走化に向けたセミナー・報告会等の開催

東北地域における自治体による事業承継支援の現状や取組好事例の共有及び自走可能な支援ネットワークの構築を訴求するセミナー・報告会等を開催した。

①事業承継支援に係るセミナー

事業承継支援及び事業承継支援と親和性が高いと考えられる他施策等との連携の有効性等を広く発信するため、2時間程度のセミナーを2回程度、リアル会場とオンライン配信を組み合わせたハイブリッドにて開催した。

1) 事業承継セミナー つながる街へ in 仙北市

秋田県は後継者が不在率が高止まりのまま改善されておらず、自治体施策も十分展開されてこなかったことから、機運醸成の必要性も高いことから本地域での開催とした。

○日時：令和7年1月21日(火) 14:00-16:30 / 開場 13:40

○開催方法：ハイブリッド開催

リアル会場：グランデールガーデン 瑞雲
(秋田県仙北市角館町古城山18-12)

オンライン：マイクロソフトTeamsで配信

○主催：東北経済産業局

○協力：仙北市、仙北市商工会

○申込数(参加者数)：リアル会場 14名(14名)
オンライン 31名(29名)

○プログラム：

主催者挨拶

基調講演

(14:05～15:05)

トークセッション

(15:10～16:30)

東北経済産業局

『地域と人をつなぐ事業承継』

株式会社ノトツグ 代表取締役 友田 景氏

『仙北市から考える 多様な継ぎ方・つながり方』

登壇者：妙乃湯 代表取締役 佐藤 貢一郎氏(秋田県仙北市)

カフェ・カトルセゾン オーナー 村松 大地氏(秋田県由利本荘市)

鐵喫茶 a-hūm(アウン) 店主 太田 和美氏(岩手県奥州市)

株式会社ノトツグ 代表取締役 友田 景氏

ファシリテータ：ミテモ株式会社 / 株式会社インソース 澤田 哲也氏



2 事業実施内容

①事業承継支援に係るセミナー

<フライヤー>

令和6年度 東北地域における事業承継課題解決に向けた支援策及び連携体制構築等検討事業

事業承継セミナー

つながる街へ
In 仙北市

入場無料 定員50名

令和7年1月21日(火)
14:00-16:30 / 開場 13:40
セミナー終了後、閉会場にて懇親会を予定(会費別)

リアル会場 グランデールガーデン 瑞雲
(秋田県仙北市角館町古城山18-12)
オンライン マイクロソフト Teamsで配信

プログラム

主催者挨拶 東北経済産業局

基調講演 『地域と人をつなぐ事業承継』
14:05~15:05 株式会社ノトツグ代表取締役 友田 景氏

トークセッション
「仙北市から考える多様な働き方・つながり方」
15:10~16:30

妙乃 暁
代表取締役 佐藤 真一様氏 (伊藤忠商事)
新しい働き方推進推進事務局「七色ワーク」、新事業創出により顧客の価値を高めた買付選手会での活動事例等についてご講演し、2025年度のリアルオープン予定。

カフェ・カトルセゾン
オーナー 野崎 大地氏 (野崎製菓株式会社)
野崎製菓から学ぶ、事業継承のイメージ戦略、新事業創出の重要性、買付選手会での活動事例等についてご講演し、2025年度のリアルオープン予定。

鐘咲茶 a-him (アウン)
店主 大田 利典氏 (地産地消推進)
事業承継の成功に不可欠な、地域産品の購入と加工の重要性についてご講演し、「産地振興の事業」に向けたニュー・モデルについてご報告。

株式会社ノトツグ
代表取締役 友田 景氏

(ファシリテータ)
ミテモ株式会社 代表取締役 / 株式会社インソース 取締役 澤田 哲也氏

※プログラムの内容をグラフィックコーディングにより登録します。

イベント事務局：株式会社ダン計画研究所 (熊本、河津)
TEL:06-6944-8751 問合せメールアドレス
this.senior@dan-dan.com

お申し込みはこちら
https://www.dan-dan.com/2025/01/21/sem
申込締切 1月17日(金)

主催：東北経済産業局 / 協力：仙北市、仙北市商工会

令和6年度 東北地域における事業承継課題解決に向けた支援策及び連携体制構築等検討事業

In 仙北市

2025年、角館町、田川原町、高木町の2町1村が合併し誕生した仙北市。其の歴史に代わられる歴史と文化の薫り高い角館地区、水沢日本一の田沢湖や秋田湖の豊かな自然景観に恵まれた田川原村。そして、田川原町や森林を基とした緑の農村の広がる高木地区など豊富な資源に恵まれています。

プロフィール

基調講演 友田 景氏 (株式会社ノトツグ 代表取締役)

25歳で大阪府柏市市議会議員選挙にてトップ当選し、4年後もトップ当選にて再選。NPO法人にてインターンシップ事業を企画実施。2007年に経営コンサルティング会社に転職し、中小企業の事業再生・事業承継コンサルティングに携わる。2009年から東京でのベンチャー企業役員として、内閣府や経産省の地域活性化や企業のサステナブル経営に携わる。2017年に株式会社ビズデザイン大取を設立し、代表取締役就任。同年秋から石川県七尾市で地方創生事業の責任者を務めることをきっかけに、大取と大取の二拠点生活をはじめ、七尾市の事業終了後に2021年に社長の伴健と創業問題に取り組み株式会社ノトツグを設立。2024年からノトツグの子会社の株式会社長栄電機㈱の代表取締役も務める。その他の主な役職として、建設D&C合同会社 代表社員、公益財団法人新南東北労働者協会 常務理事など。

トークセッション・ファシリテータ 澤田 哲也氏 (ミテモ株式会社 代表取締役 / 株式会社インソース 取締役)

採用コンサルティング会社、人材育成・組織コンサルティング会社を経て、2022年よりデザインと教育を組み合わせた、企業と地域の課題を解決することを目指す、ミテモ株式会社 代表取締役就任。日本各地の中小企業を地域経済と社会を支える「地域企業」として見え、地域企業の革新と発展をテーマに活動を展開。地域企業の存在意義をしながら、新規事業開発、業種転出、インバウンド観光の戦略立案と導入環境整備に取り組む。

会場アクセス

グランデールガーデン
秋田県仙北市角館町
古城山18-12
▼角館駅から、角館駅ロープウェイの徒歩バスをご利用ください。
▼本館又は 13:35 に角館駅ロープウェイから出発予定です。

注意事項

1. セミナー参加申込時にご記入いただいた個人情報は、本セミナーに関する企画・情報提供、ご参加者のセミナー等に関する情報提供にのみ使用し、個人情報の安全管理のために必要かつ適切な措置を講じます。
2. 懇親会は会費別(6000円)です。ご参加を希望される場合は、6000円お申し込みフォームにて選択ください。
3. 角館駅から会場(グランデールガーデン)まで徒歩バスを運行します。ご利用の際は、6000円お申し込みフォームにて選択ください。

主催：東北経済産業局 / 協力：仙北市、仙北市商工会

①事業承継支援に係るセミナー

<配布資料>



20250121

地域と人をつなぐ事業承継 ～廃業問題とノツグの仕掛け～

株式会社ノツグ 友田 景

1. イントロダクション

- 能登半島地震により廃業等の1/4は廃業・休業状態。
- 行政はリアルを把握できていない。住民票では9%も実態は30%以上の人口減。
- 地域課題の構造は！？
 - > 「経営者視点での悪循環」経営者の高齢化 ⇒ 現状維持バイアス ⇒ 新しい取り組みがない ⇒ 地域産業の衰退
 - > 「労働者視点での悪循環」魅力的な仕事がない ⇒ 労働力人口の減少 ⇒ 高齢化が加速 ⇒ 地域産業の衰退
- 経営交代した方が利益率は改善し、30代の経営者が一番売上が伸ばしている！
- 地方創生のKPIは、「若い経営者がどれだけいるか！」
- 若者が地方から逃げるのは、オモロクナイから、まだ昭和だから、ワクワクしないから。
- 現場主導（民間主導）の地方主権の地方創生ができるか！？

2. 七尾街づくりセンター「七尾ローカルベンチャー事業」

- 「ニュースを作る」⇒「知名度が上がる」⇒「人が集まる」
- まずやる、まず動く。そこから改善する。
- データを分析して、戦略を考える。
- ニッチを攻める。ターゲットは誰からも相手にされない小規模事業者。
- 総論賛成、各論反対になる。総論だけ聞いて、問題が起きたら後で考える。
- 事業承継の関心概念を壊す。オープンネームでマッチング！
- 仲介だけでは前に進まないことも多い。

3. ノツグの取り組み

- 地方には経営リスクを取る会社が少ない。現状維持は衰退である認識。
- 外需を取れるビジネスモデルを描けるか？
- 経営と執行を分離。まずは現場の責任者を募集する。最終的には経営者に育てる。



20250121

- 利害が一致する外資組織と協定を結び、協力関係を作る。
- セオリーオープンで、当たり前の構造をひっくり返す。
- 異なる世界を知っているからこそ、事業革新「Reベンチャー」ができる。

4. 結びに

- 事業承継支援は、お節介！お節介こそ、地域の結びつき。
- 地方創生（地域づくり）は、土壌が大事。
- 金を残すは三流、仕事を残すは二流、人を残すは一流。
- 課題解決より、価値創造。
- 迷ったらワクワクする（オモイイ）方へ。
- 仲間（目的を共有できる）と一緒に！

以上

2 事業実施内容

①事業承継支援に係るセミナー

<グラフィックレコーディング>
(トークセッション)

令和6年度 東北地域における事業承継課題解決に向けた支援及び連携体制構築支援事業 NO.1

事業承継セミナー

つなげる街へ

主催 経済産業省 東北経済産業局

令和7年 1月21日(火)
グランデュオ仙台 瑞雲

トークセッション 「仙台市 様々な継ぎ方・つながり方」

ゲスト

- 仙台市 佐藤 貴章 氏
- THE TALKERSEN 松村 大地 氏
- 全東北あふたひ 代表 太田 和美 氏
- 有田 常雄 / PPT 代表 友田 景 氏
- コーディネータ ミネモト 亜由美 / 代表 澤田 哲 氏

事例① 物産酒

七つの宿の酒の伝承...
温泉郷の鬼造りが残る...

大事に継承するの? 3つの継ぎ方

- 現代様式 / パッケージ
- 設備 / 鬼造りの醸造
- 運営 / 観光

品物のしずく / 継ぎ方

継ぎ方

- 継ぎ方
- 継ぎ方
- 継ぎ方

継ぎ方

事例② THE TALKERSEN

継ぎ方 7年!
3年前は前オーナーが経営

引き継ぎのやり方

- 元のメニュー・味 / コン셉トを引継ぎ
- 新しいお客様に受け入れられる味づくり

継ぎ方

- 継ぎ方
- 継ぎ方
- 継ぎ方

事例③ 銭湯茶館

地域内 / 地域外 / 地域外 / 地域外

自然の恵み / 地域の味 / 関わり

継ぎ方

- 継ぎ方
- 継ぎ方
- 継ぎ方

コメント

コメント

継ぎ方

継ぎ方

継ぎ方

どの継ぎ方? 引き継いでいるのか?

継ぎ方

継ぎ方

継ぎ方

地域内外のつながりどつくる?

継ぎ方

継ぎ方

継ぎ方

2 事業実施内容

①事業承継支援に係るセミナー

<アンケート結果>

【1-1】参加された方の所属企業・機関について、お答えください。

<所在地（勤務地）>

①仙北市	3	30%
②秋田県（仙北市以外）	3	30%
③青森県	0	0%
④岩手県	1	10%
⑤宮城県	1	10%
⑥山形県	0	0%
⑦福島県	1	10%
その他	1	10%

【1-2】参加された方の所属企業・機関について、お答えください。

<業種>

①製造業	0	0%
②サービス業	0	0%
③小売・卸売業	1	10%
④飲食業・宿泊業	0	0%
⑤商工団体	0	0%
⑥公的支援機関	2	20%
⑦自治体・政府機関	4	40%
その他	3	30%

【2】本セミナーをどこでお知りになりましたか。（複数回答可）

①東北経済産業局からの案内・ホームページ・SNS等	7	70%
②仙北市からの案内・ホームページ・SNS等	2	20%
③仙北市商工会からの案内・ホームページ・SNS等	1	10%
④講演者のSNS・直接案内	2	20%
その他	0	0%

【3-1】本セミナーの全体的な満足度をお聞かせください。

<全体的な満足度>

①大変良かった	5	50%
②良かった	5	50%
③ふつう	0	0%
④あまり良くなかった	0	0%
⑤良くなかった	0	0%

【3-2】基調講演『地域と人をつなぐ事業承継』の感想をお聞かせください。

①大変良かった	4	40%
②良かった	5	50%
③ふつう	1	10%
④あまり良くなかった	0	0%
⑤良くなかった	0	0%

【3-3】トークセッション『仙北市から考える多様な継ぎ方・つながり方』の感想をお聞かせください。

①大変良かった	6	60%
②良かった	4	40%
③ふつう	0	0%
④あまり良くなかった	0	0%
⑤良くなかった	0	0%

【3-4】プログラム全体の時間（長さ）について

①とても長かった	0	0%
②やや長かった	2	20%
③適当だった	8	80%
④やや短かった	0	0%
⑤とても短かった	0	0%

2

事業実施内容

①事業承継支援に係るセミナー

【3-5】本セミナーの感想を自由にご記入ください。

- * コンサルは口を出すだけでなく、一緒に行動する者に頼まないといけないと思った。
- * トークセッションにおいて、事業承継引継ぎ支援センターの活動に感謝のコメントがあり支援する立場としても嬉しかったです。”
- * 基調講演、トークセッションのいずれも具体的な話を聴くことができ大変参考になりました。「惜しまれながら廃業」のないまちにしていくために、「愛」が大切であることを再認識いたしました。”
- * リアルな事業者の事例を伺えてよかった。できればどのような経緯で譲り手とつながったのか、マッチングしたのか知れると良かった。”
- * 今後の事業承継の支援に役に立った。
- * 事業承継を活発にする環境や取り組みについて参考になった。
- * 事業承継を促進するための環境づくりについて参考になった。
- * トークセッションのファシリテーターやパネラーが良かった。

【4】事業承継について特に課題だと感じていることについてお教えください。

- * 事業者自ら、儲かる事業として成長させる努力を怠っている。講師が仰っていた現状維持＝衰退は正しいと思った。
- * 支援機関に気軽に相談できる体制づくり
- * できるだけ早い段階から考え、取組まなければならないことへの意識がまだまだ不足しているものと感じます。
- * お節介を継続的に行える体制が求められているが、どこが担えるか悩みどころであった。愛＝地域貢献への想いがないといけないのは行政も事業者も住民も。どう共感できるか課題。
- * 事業承継引継ぎ支援センターが、事業承継に係る相談窓口としての機能をいかに高めるか。また、相談者をいかに増やすか。
- * 相談者を増やすこと。
- * 相談者をいかに増やすか。
- * 昨今のM & Aトラブルについて課題を感じております、連携先の自治体もトラブルがあった際に責任問題になるため、腰を引いてしまうのではないかと危惧しております。

【5】本セミナー主催者（東北経済産業局）への御要望がありましたら、お聞かせください。

- * お疲れ様です。参考にさせていただいております。

【6】事業承継支援等、情報提供を希望される方は、ご所属・お名前、連絡先（e-mail アドレス）をご記入ください。

（省略）

2 事業実施内容

②調査報告会

1) 自治体と連携した事業承継支援に係る報告会 ～「惜しまれながら廃業」のないまちへ～

伴走支援を行った3地域の自治体職員から取組の成果や課題の発表をいただきつつ、「とよはし事業承継ひろば」を進めるキーパーソンとともに、地域一体となった事業承継支援の必要性や支援機関間における具体の連携体制構築の仕組みについて考える報告会を開催した。

○日時：令和7年2月18日(火) 14:00-16:30 / 開場 13:30

○開催方法：ハイブリッド開催

リアル会場：東北経済産業局 5AB会議室
(宮城県仙台市青葉区本町3丁目3-1)

オンライン：マイクロソフトTeamsで配信

○主催：東北経済産業局

○申込数(参加者数)：リアル会場 11名(10名)
オンライン 96名(82名)

○プログラム：

開会及び主旨説明 東北経済産業局

先進事例紹介 『豊橋市の事業承継支援について』
(14:10～14:40) 愛知県豊橋市産業部商工業振興課 主査 中村武史氏

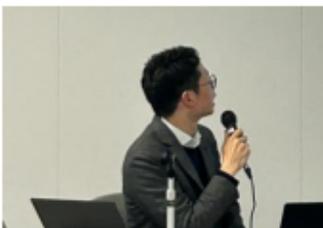
調査結果報告 『自治体関与型事業承継支援の課題と取組方向』
(15:10～16:30) 株式会社ダン計画研究所

伴走支援事業 参画自治体による取組報告
(14:50～15:40) 登壇者：山形県酒田市・鶴岡市、宮城県登米市、福島県喜多方市

トークセッション 『連携体制構築に向けた自治体職員の動き方』
(15:40～16:15) 登壇者：豊橋市、酒田市・鶴岡市、登米市、喜多方市
コメント：専修大学 商学部 教授 石川和男氏
進行：株式会社ダン計画研究所

情報提供 総務省地域力創造グループ
(16:15～16:25) 地域政策課

閉会



②調査報告会

<フライヤー>

令和6年度東北地域における事業承継課題解決に向けた支援策及び連携体制構築等検討事業

自治体間と型事業承継支援

自治体と連携した 事業承継支援 に係る報告会

～「惜しまれながら廃業」のないまちへ～

東北経済産業局では自治体が事業承継支援に関与する必要性と役割について検討するため、自治体間と型事業承継支援の効果的な施策・連携体制構築及び強化を図る取組を令和4年度より実施しています。

本年度は、3地域と連携し、各地域の実態把握や地域の実情に応じた事業承継支援の在り方等を検討・実践する自治体への伴走支援に取り組みました。

本報告会では伴走支援を行った自治体職員から取組の成果や課題について発表いただきます。あわせて、先進的な取組である「とよはし事業承継ひろば」を進めるキーパーソンとともに、地域一体となった事業承継支援の必要性や支援機関間における具体的連携体制構築の仕組みについて考えます。自治体とともに地域企業目線での事業承継支援に取り組まれる金融機関・商工団体等の皆さまのご参加お待ちしております。

日時
2025年 **2月18日** 火

▶ 開 場：13:30
▶ 開演時間：14:00～16:30
▶ ハイブリット開催

会場
東北経済産業局 5AB会議室
(宮城県仙台市青葉区本町3-3-1)

定員：50名

▶ JR仙台駅より徒歩約15分
▶ 仙台市営地下鉄南北線「仙台公園駅」より徒歩約3分

配信
マイクロソフト Teamsで配信

対象

- ▶ 事業承継支援に取り組んでいる・関心をお持ちの自治体職員
- ▶ 金融機関、商工団体、民間事業者等の事業承継支援を実践されている方・関心をお持ちの方

プログラム

14:00～ 開会及び主旨説明 東北経済産業局

14:10～ 先進事例紹介「豊橋市の事業承継支援について～市町村職員が“キーパーソン”～」
愛知県豊橋市 産業部 高工業振興課 主査 中村武史氏



豊橋市では豊橋商工会議所、市内金融機関・信用保証協会、愛知県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し事業承継プラットフォーム「とよはし事業承継ひろば」を開設。市が主体となり、市内の支援機関と連携して、支援ニーズの掘り起こしや各事業者に適した事業承継支援を実施している。

14:40～ 調査結果報告
「自治体間と型事業承継支援の課題と取組方向」

14:50～ 伴走支援事業 参画自治体による取組報告

- 山形県酒田市・鶴岡市
- 宮城県登米市 ○ 福島県喜多方市

15:40～ トークセッション
「連携体制構築に向けた自治体職員の動き方」
愛知県豊橋市、山形県酒田市・鶴岡市、宮城県登米市、福島県喜多方市
コメンテーター：専修大学 商学部 教授 石川和男氏
進行：株式会社ダン計画研究所（事業受託先）

16:15～ 情報提供 総務省地域力創造グループ地域政策課

16:30 閉会

事前登録・参加無料

主催：
経済産業省 東北経済産業局 TEL:06-6944-8751

イベント事務局：株式会社ダン計画研究所（熊本、天野、河野）
問合せメールアドレス：
shk-seminar@dan-dan.com

お申し込みはこちら
<https://forms.office.com/90Mxqz0>
#uam 2月18日(土)



2 事業実施内容

②調査報告会

<配布資料（抜粋）>



豊橋市の事業承継支援について ～市町村職員が“キーパーソン”～

令和7年2月
愛知県 豊橋市
産業部 商工業振興課

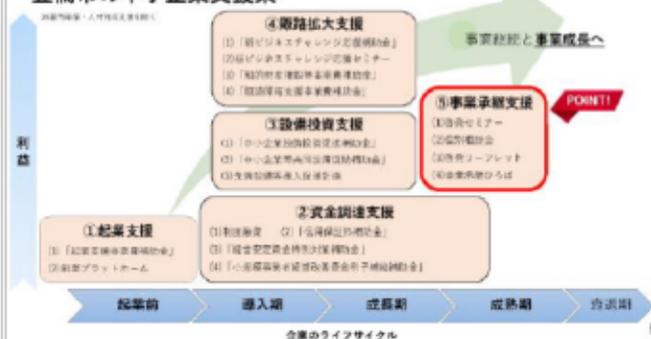
1

1. なぜ自治体が事業承継支援をするのか？



5

豊橋市の中小企業支援策



6

2. 豊橋市の取り組みは？

- ①啓発
 - ・セミナー（年2回）
 - ・リーフレット（年2回、各10,000部発行）
- ②相談
 - ・個別相談会（月2回（2コマ/回））
- ③「とよはし事業承継ひろば」を展開

7

①「事業承継啓発セミナー」を開催（H30～）

- (1) 主催：市、ひろばとの共催
- (2) 実施回数：年2回
- (3) 主な内容
 - ・専門家による講演
 - ・体験者によるアイスカッション
 - ・トレンドを踏まえ、テーマ・ストーリー設定
- (4) 実績（参加者数）累計410人
 - ・参加者：約1.5人/回 →R3～は、約40人/回
 - （R9月が新規参加者）



8

①「リーフレット『廃業させないまち とよはし』」を発行（R4～）

- (1) 発行元：豊橋市
- (2) 発行回数：年2回
- (3) 発行部数：10,000部/回
- (4) 配布方法：商工会議所会館等に同梱など
- (5) 主な内容
 - ・事例紹介、最新情報 など
- (6) 作成方法
 - ・事業承継・引継ぎ支援センターの紹介で、市職員が直接取材



9

②「個別相談会」を市役所内にて毎月開催（R3.8～）

- (1) 主催：市
- (2) 実施日：毎月4回(第1・3水曜日)
9:30～10:30or 11:00～12:00
※事前予約制
- (3) 会場：市役所内会議室 **POINT!**
- (4) 相談員：愛知県事業承継・引継ぎ支援センター
- (5) 実績（参加者数）累計133人
(R3：26人、R4：88人、R5：37人、R6.3月：39人)



10

とよはし 事業承継ひろば R3.8発足



12

②調査報告会

3. 事業承継支援を進めるポイントは？

事業承継支援

= 「**自治体が主体**となった**地域内NW**で支援」地域内NWを
つくるためには、

「外部調整」と「内部調整」

13

「外部調整」

①関係者との合意形成

商工会議所、金融機関などへ
どうやってアプローチしたらよい？

1. **スモールスタート** = コアメンバーでWG(担当者WG)
2. **既存の組織(会議)体を活用** = 創業PFなど

有りモノ
活用！

14

「外部調整」

②支援機関との協力・協働関係の構築

NWと言われても、
支援機関は何をしたらよい？“やれる範囲でOK” 最低**3つの提案**

1. セミナー・個別相談会など市の事業への協力
2. **年1回程度の会議に参加**
3. **相談件数の報告** (社長のぼやき = 相談)

16

「内部調整」

①庁内の理解 (人+カネの問題)

必要性は？効果は？ 職員不足。。予算ない。。

1. 行政計画・条例に位置づける (目的・必要性)

総合計画、産業戦略プラン、中小企業振興基本条例に載せる

有りモノ
活用！

2. アンケート調査+外部調整の結果を示す (ニーズ)

「企業の経営課題=後継者不足」、「支援機関もNW形成を希望！」など

予算
要求？

3. 課題解決を示す (効果(見込み))

「NWで進めると幅広い啓発OK! 相談UP!」など

見込みで
OK!

18

「内部調整」

②地味な施策 (認知度が低い)

事業承継って何? 何やってんの??

1. 市幹部へのこまめな情報提供・プッシュ型広報

イベント(セミナー、リーフレットなど)の都度、情報を報告
「知らなかった」と言わせない<く>どい<く>らいの外部へ情報発信→内部(市幹部)に伝わる

2. **キャッチフレーズ**をつける = 「廃業させないまち とよはし」

因みに、行政が好きな言葉、
「産学官金が連携」「地域一体となった支援」
「アットホーム」「おひさしのNW」「県内初！」など

19

3. 事業承継支援を進めるポイントは？

専門知識・ノウハウ (人の問題)

承継計画? 株式・企業価値の算定? PMI??

“×”専門家 “◎”**キーパーソン**

20

専門家になる必要ない、**キーパーソンになる**

例えば...

相談員になれないが、「相談会は開催できる」

セミナー講師はできないが、「セミナーは主催できる」

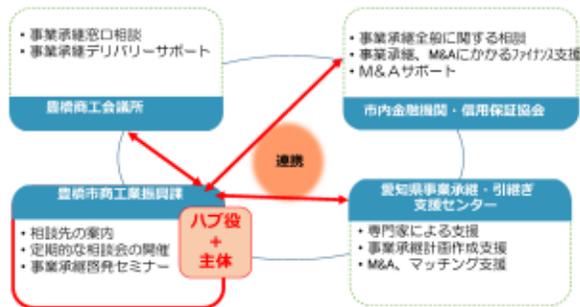
専門的な支援機関になれないが、
「支援機関を巻き込むことはできる」 = NW形成

NW形成すると...

啓発、相談など協働作業 = 市町村職員の負担は微増程度

21

「とよはし事業承継ひろば」支援機関



22

4. 効果は？

①NWの協力で、セミナー参加者数UP!

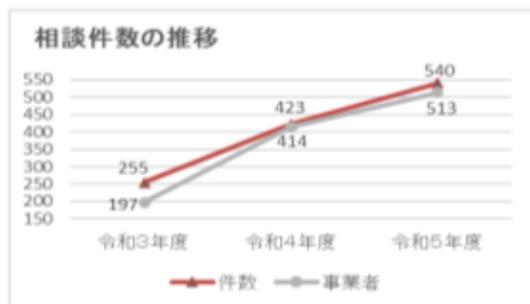


2

事業実施内容

②調査報告会

②NWの協働で、相談件数UP！



24

③NWの連携で、早期に事業承継！
and 新たなチャレンジ「第二創業」！

5. 今後の課題は？

- 数字の把握
- 更なるニーズの掘り起こし = 「入口」の充実
- 事業承継を機に「事業成長」 = 「出口」の支援

「豊橋モデル2.0」へ

26

行政の「強み」は、

1. 市内の全事業者を対象にできる
2. 安心感のある情報発信(啓発)
+ 安心して相談できる場の確保ができる(相談)
3. 支援機関を巻き込むことができる(NW形成)

市町村の職員=キーパーソン



27

2 事業実施内容

②調査報告会

<アンケート結果>

【1-1】参加された方の所属企業・機関について、お答えください。

<所在地（勤務地）>

①青森県	6	19%
②岩手県	4	13%
③宮城県	2	6%
④秋田県	3	10%
⑤山形県	7	23%
⑥福島県	3	10%
その他	6	19%

【1-2】参加された方の所属企業・機関について、お答えください。

①自治体	10	32%
②民間商工団体	5	16%
③公的支援機関	4	13%
④民間支援機関（銀行等）	3	10%
⑤民間支援機関（弁護士・弁理士・会計士等）	5	16%
⑥政府機関	1	3%
その他	3	10%

3. 【2】本セミナーをどこでお知りになりましたか。（複数回答可）

①東北経済産業局からの案内	23	74%
②東北経済産業局からのホームページ・SNS等	2	6%
③その他機関からの案内	8	26%
④講演者のSNS・直接案内	0	0%
その他	1	3%

【3-1】本セミナーの全体的な満足度をお聞かせください。

<全体的な満足度>

①大変良かった	11	35%
②良かった	18	58%
③ふつう	2	6%
④あまり良くなかった	0	0%
⑤良くなかった	0	0%

【3-2】先進事例紹介『豊橋市の事業承継支援について』の感想をお聞かせください。

①大変良かった	16	52%
②良かった	13	42%
③ふつう	2	6%
④あまり良くなかった	0	0%
⑤良くなかった	0	0%

【3-3】調査結果報告『自治体関与型事業承継支援の課題と取組方向』の感想をお聞かせください。

①大変良かった	8	26%
②良かった	15	48%
③ふつう	7	23%
④あまり良くなかった	1	3%
⑤良くなかった	0	0%

【3-4】『伴走支援事業 参画自治体による取組報告』の感想をお聞かせください。

①大変良かった	14	45%
②良かった	15	48%
③ふつう	2	6%
④あまり良くなかった	0	0%
⑤良くなかった	0	0%

2

事業実施内容

②調査報告会

【3-5】トークセッション『連携体制構築に向けた自治体職員の動き方』の感想をお聞かせください。

①大変良かった	7	23%
②良かった	9	29%
③ふつう	12	39%
④あまり良くなかった	1	3%
⑤良くなかった	0	0%

【3-6】情報提供 総務省地域力創造グループ地域政策課の感想をお聞かせください。

①大変良かった	5	16%
②良かった	10	32%
③ふつう	13	42%
④あまり良くなかった	1	3%
⑤良くなかった	0	0%

10. 【3-7】プログラム全体の時間（長さ）について

①とても長かった	1	3%
②やや長かった	11	35%
③適当だった	16	52%
④やや短かった	3	10%
⑤とても短かった	0	0%

【3-8】本成果報告会の感想を自由にご記入ください。

- *自治体が承継への課題を再認識する貴重な場であったと感じました。東北の承継課題が少しでも解消していくことを願っています。
- *調査結果報告や自治体取組報告の資料を共有いただけたとありがたいと思いました。
- *酒田市等の取組報告の資料も共有していただけたらと思いました
- *自治体職員が行っていくべき事業承継支援のおおまかな内容を理解することができました。しかし、報告会で紹介されている自治体は規模が比較的大きい自治体のため、次回は規模の小さい自治体の事例を紹介してほしい。
- *豊橋市の事例紹介についてもう少し長めに時間を取って欲しかった。
- *様々な事例と補助金等の案内もあってよかった
- *事例に基づき、参考になりました
- *大変参考になった。
- *自治体の皆様のお話をリアルにお聞きできて参考になった
- *自治体職員の本音が聞くことができ良かった。
- *登米市の担当者の方の認識は良いと思いました。こういう認識を持っていただければ共に仕事は進めやすい。こういう市役所の方と仕事をしたいと感じます。事業承継は経営支援の一部に過ぎず、事業承継だけを切り出して行うケースは少ない。経営支援の中で事業承継につながるというイメージだと思います。
- *先進事例を聞くことができ、大変参考になりました。特に、担当者同士のスモールステップからという言葉が印象的でした。
- *地方自治体自ら事業承継問題に関与する必要性をあらためて感じました。
- *大変勉強になりました。自治体によっても支援に濃淡があると肌で感じました。

2

事業実施内容

②調査報告会

【4】事業承継について特に課題だと感じていることについてお教えてください。

- * 経営課題等定性情報（非財務情報）の蓄積
- * マンパワー不足。課題認識はあるが、最優先事項としては上げられないため、取組む自治体が少ない。
- * 商工会・商工会議所と自治体との間合いは難しいと感じました
- * 後継者が中々見つからないこと。
- * 人手不足とノウハウの不足
- * 地域一体型の取り組み、ネットワーク構築、自走化
- * そもそも事業承継に関しても理解、認知が無い
- * 経営者の意識
- * 庁内の調整。各自治体の方も発言していたが、行政の役割ではない、との意見が庁内で強い現状がある。
- * 自治体の皆様への事業承継必要性の周知
- * 自治体職員は、事業承継支援の必要性について自分ごととして捉えていないこと。必要ないと考えている職員が大半を占めていると感じる。
- * 顧問税理士と事業者、経営者の関係性（株価算定や相続税の相談がスムーズに行えるか）、親族内承継では家族で本音で話ができるか否か。
- * 関係機関との連携体制の構築
- * 地域企業の事業継続・事業承継に関しまして、関与する組織が自らの収益を優先させることなく、事業に取り組む重要性を感じました。
- * 自治体や支援センターとの連携は大事だと思います。

【5】本セミナー主催者（東北経済産業局）への御要望がありましたら、お聞かせください。

- * 「自治体関与型事業承継支援の課題と取組方向」「伴奏支援事業参画自治体による取組報告」の資料をデータで頂く事は可能でしょうか
- * 東北経産局は北海道よりも数段進んだ取り組みをされていて驚きました 急ぎの参加をお許しいただきありがとうございました
- * 規模の小さい自治体が行っている事業承継支援の事例を紹介してほしい。
- * 本日はありがとうございました。他自治体の事例等大変ありがたいので、引き続き情報提供の機会を作っていただきたい。
- * オンライン参加でしたが、スライド資料が途中で何度かぼやけてしまうことがありました。ダウンロード資料に全ての資料が入っていませんでしたので、取組報告の資料等は手元にあると良かったです。
- * 引き続きこのような内容の報告会や金融機関の取り組み状況等についても企画いただけると面白い、興味がわくと思いました。

【6】事業承継支援等、情報提供を希望される方は、ご所属・お名前、連絡先（e-mail アドレス）をご記入ください。

（省略）

3 考察及び提言

(1) 検討の視点

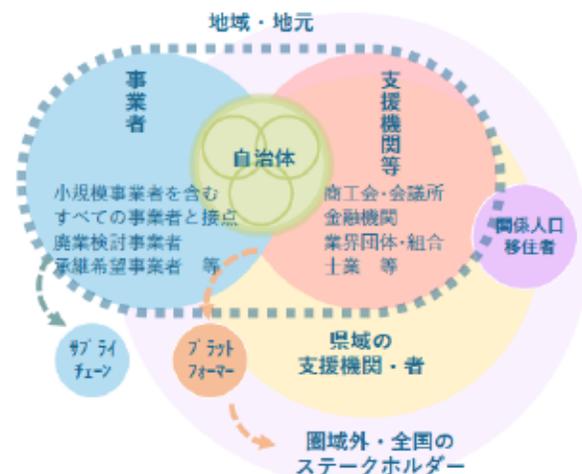
<自治体は「地域・地元にかかせない事業承継支援のプレイヤー」>

公益的なサービス提供を行う自治体は、地域経済の活性化、地域の持続的な成長、市民のウェルビーイング等を追求し、地域・地元との密接な関係を保ちながら存在し、公という信頼性を持ちながら、住民、企業・事業者、商工団体等の支援機関等と多くの接点をもつ。

自治体内のリソース（財政、人材等）に限られるなか、地域・地元での事業承継支援に向けて、地域内に足りないリソースを補完しながら、地域・地元が一体となった取組を進め、事業承継という問題に向き合う地域・地元の事業者に対し、継ぎ目のない支援を行うことが求められる。

<自治体に求められる3つの役割>

- ①事業者や支援者との多様な接点をいかし、自治体がハブあるいはノード（結節点）となり、事業者と支援者、支援者同士をつなぐ役割**
 - ▶ 住民、事業者、地域商工団体との密接な関係性を有する自治体。くらしや事業に身近な存在として、事業者や支援機関等との様々な接点を既に有している。
 - ▶ 事業者（支援される側）の意識醸成とともに、支援機関（支援する側）においても地域の存続のために事業承継支援は不可欠であることの意識醸成を促す。
- ②異分野の政策・施策をつなぎ、他の支援施策を「事業承継支援」の文脈で捉え直す役割**
 - ▶ 自治体は、創業支援、企業誘致、地域ブランディング、移住定住支援（くらしと仕事は不可分）、地域おこし協力隊等の地方創生にかかる政策・施策を展開しており、庁内理解や首長のリーダーシップ等により総合的な施策推進も可能となる。
- ③地域の内と外をつなぎ、地域に不足する機能を補うパートナーシップを構築する役割**
 - ▶ 地域に不足しているリソース（支援機能）を地域外から導入・補完しながら事業承継支援の実効性を高める。
 - ▶ 地域外からの承継（候補）者と事業を譲り渡したい地域の事業者とつなげるなど、外部人材受入の接点ともなりうる。



3 考察及び提言

<自治体が補完しうる支援対象や機能>

○**商工会・会議所**は、地域・地元の地域経済の発展を担う存在であり、地域の個別企業への経営支援や地域産業や業界への支援等を通じて、会員企業を中心とした地元企業に関する情報にも精通している。けれども、市民の生活を支え、地域のアイデンティティを担う小規模事業者のなかには、非会員事業者・企業も存在しており、事業承継支援の対象として、その取りこぼしについて懸念される。

○**金融機関**は、事業承継支援の知見や技能、取引先企業を中心とした地元企業の経営状況等について精通し、事業承継支援においても大きな役割発揮が期待される。都市銀行、地方銀行、信用金庫、信用組合、公的金融機関等の組織があり、地域との密着性、公益・営利優先のバランスに差がある。

地域密着性（エンゲージメント）の違いにより、地域経済に波及する事業承継支援の活動意欲に差異があり、積極的に地域企業の事業承継支援に取り組む例も見られる。商工会・商工会議所とともに、地域の事業承継支援を担う主要なプレイヤーとして期待は大きい。一方で、営利の追求に重きが置かれる場合、効率性の観点も重視され、支援対象の限定や事業承継手法の導入にも制約が生じる。

また公的金融機関として創業支援、事業承継支援を行う日本政策金融公庫は、全国規模の事業者や創業者とのネットワークを活かし、小規模事業者を対象としたマッチング支援等で大きな役割を發揮している。

○各県単位に設定されている**事業承継・引継ぎ支援センター**（以下、引継ぎ支援センター」という）は、専門的な知見や技能により、事業承継支援の実務を担い、自治体や商工会・商工会議所等から提示された個別案件について、引継ぎ支援を行うことも多い。ただし、地域・地元から物理的にも心理的にも一定の距離感があり、十分な支援が行き届かない実態が東北地域において見受けられる。左記のような支援者が、事業者との信頼関係のうえにリアルな対話を進め、事業承継支援独特のデリケートな情報を引継ぎセンターに引き渡した際、引継ぎセンター側の様々な制約や要因により個別案件の進捗状況や結果についてのフィードバックが十分になされないため、引継ぎセンターに対する情報共有を躊躇ってしまうといった声も一部では聞かれる。また、引継ぎセンターは、いまだ事業者にとって馴染みが薄い存在であるが故に、デリケートな事業承継に関する情報を単独で得ていくことは困難である場合が多い。

○**民間プラットフォーマー**は、小規模事業者の事業承継マッチング等を行い、自治体と連携した取組も拡大しつつある。自治体の事業承継施策への取組の発信・PRや機運醸成、特定の業種に絞ったマッチングには有効であるが、民間プラットフォーマーに任せれば、すべて解決するのではないことに留意する必要がある。

○**士業、業界団体・組合**は、事業者、その経営者にとって、最も身近にいる気のおけない相談相手であることも多く、何気ない会話のなかから意識醸成にもつながる可能性を有する。

3 考察及び提言

(2) 自治体関与型事業承継支援の課題とポテンシャル

自治体関与型事業承継支援に取り組む基礎自治体の課題とポテンシャルについて、以下の3点を整理した。

① 地域特性によって異なる事業承継の支援ネットワークのかたち

【地域特性に応じた課題とポテンシャル】

- 支援機関等の立地状況や地域・地元との密着性、自治体との関係性については、地域毎に差異がある。事業承継支援を切れ目なく行うには、こうした地域特性に応じた支援ネットワークのかたち（構成員や役割等）を見出し、その実行性を高めていくための調整を図っていくが必要になる。
- 行政界を超えて一つの経済的なまとまりがある場合（就業構造や地場産業等の集積、サプライチェーン等）、周辺市町村を含む広域での事業承継支援の連携による効果も期待される。

アプローチ法

- 地域・地元での支援の目標・戦略を描くための議論・調整の場づくりや、コアとなる地域・地元の支援機関とともに自治体が役割発揮（※静岡県では、次年度そのサポートを行う実証事業を検討）
- 地域・地元を牽引する事業承継支援の同志（商工会・会議所、金融機関等）を見つけ、**ともに考え、行動する（スモールスタート）**
- 必要があれば、地域・地元の事業承継支援ネットワークの実行性を高めるために、域外の専門支援機関や人材、県や国、民間プラットフォーム等と連携。

● 自治体規模による地域の支援機関等の状況例

	商工会・商工会議所	金融機関	その他 公的支援機関/民間支援機関等
① 地方中核都市・中心都市 例：人口20～万人 規模 (合併自治体) 例：人口6～10万人 規模	○単一組織や、複数の機関が存在したとしても規模や地域密着性等が明確なケースなど、自治体のパートナー候補が比較的明確。	○地方銀行、信組・信金の本店の存在	○事業承継引継ぎ支援センターとの近接性 ○民間支援機関・者等の集積、好アクセス性
② 町村等の小規模自治体 (中山間地域等) 例：人口：1～3万人 規模	○地域（地元）との結びつきのつよい商工会が存在するものの、マンパワー等の組織体力は低下傾向	○中心的な役割を果たしうる金融機関が不在（支店クラスが存在するのみ）	○民間支援機関・者等が立地に乏しい

大

都市規模

小

3 考察及び提言

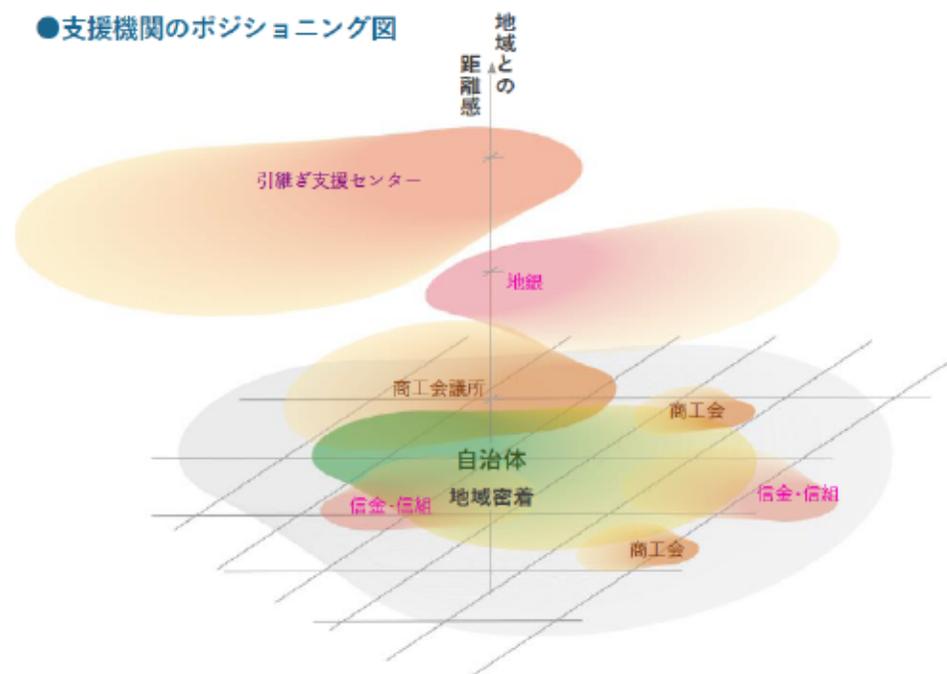
<支援機関の地域・地元目線でのポジショニング>

事業承継支援に関わる支援機関のポジションを概観したものが右図となる。

縦軸には、地域・地元との関係性を示し、自治体や信金・信組、商工会のいる層は、地域との密着している。上方向ほど、地域・地元との物理的、心理的な距離が大きくなり、順に、商工会議所、地銀、引継ぎ支援センター等を重ねている。

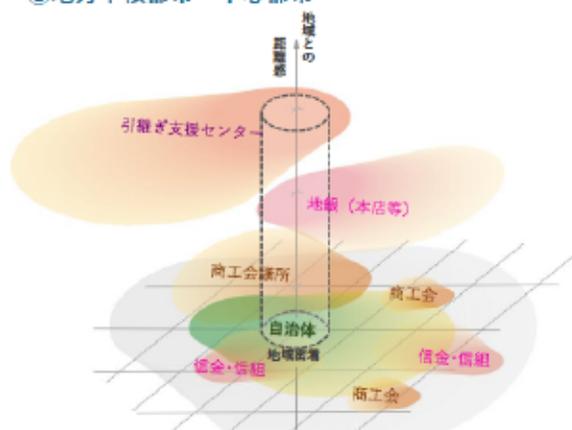
下の3つの図は、前掲の3つの自治体タイプを円筒形で書き加えたものになる。自身の自治体がどこに位置するか、地域・地元の支援機関の現状を確認しながら、事業承継支援ネットワークのかたち（構成員や役割）が最適か否か、効率的に構築できるか否かという視点を加えながら、地域・地元の状況にふさわしいかたちを選択することが必要になる。

●支援機関のポジショニング図



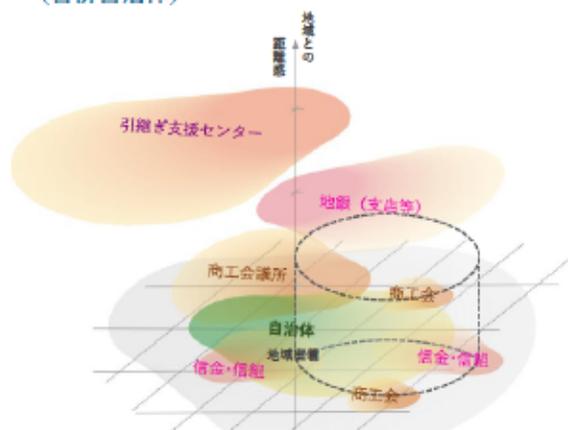
●自治体タイプのプロット（イメージ）

①地方中核都市・中心都市



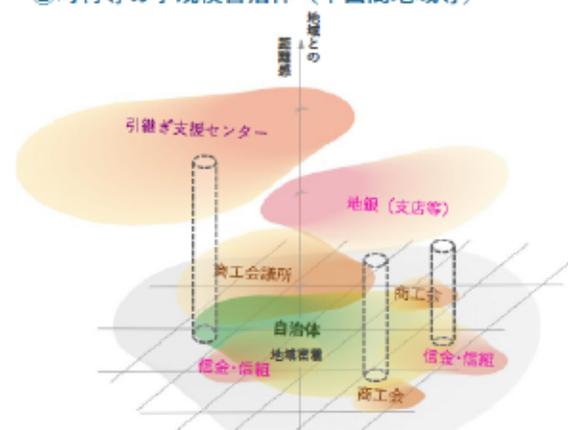
事業承継支援に関わる支援機関が一通り揃い、引継ぎ支援センターとの連携も行いやすい。

(合併自治体)



合併前市町村毎に、地域密着の商工会や信金・信組等が複数立地。

②町村等の小規模自治体（中山間地域等）



自治体規模が小さく、支援機関（特に金融機関等）のリソースも十分でない場合が多い。

3 考察及び提言

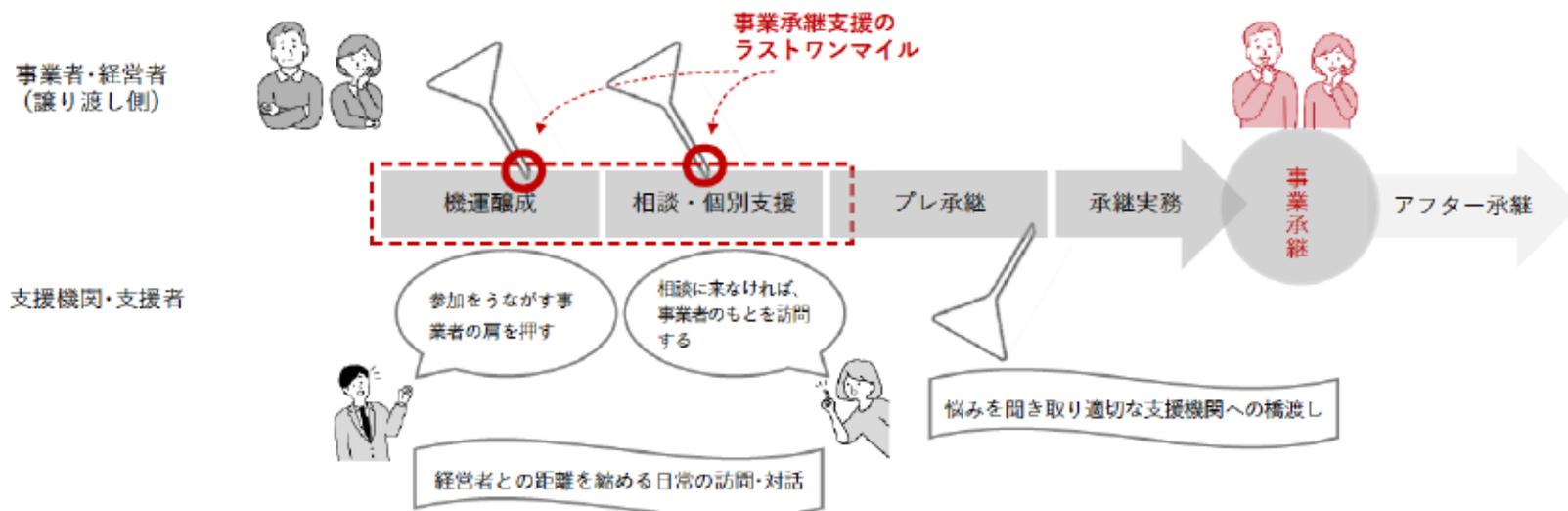
② 各支援のフェーズで“もう一歩”のアクションを促すマインドセット

○自治体アンケートからは、事業承継支援について、自治体や地域としての取組（広報、普及啓発等）が一定程度進められ、意識醸成や機運の高まりは確認できるものの、現実には、自治体に関与することで事業承継につながった事例はごく少数にとどまっており、**事業承継案件の実行・成約につながる「ラストワンマイル」の支援が行き届いていない可能性**を有する。

○ここで言う「ラストワンマイル」とは、事業者と様々な事業承継支援の取組をつなぐ最後の一步のことを指す。自社が事業承継の問題を抱えていることを認知していないあるいは目をそむけているかもしれない事業者・経営者がそれを問題として認識し、行動へと移すには、事業者・経営者の背中を押す、声掛け、おせっかいかもしれない働きかけを支援する側が行う必要がある。日常の訪問のなかでの声掛け、相手の言葉のなかから問題の本質を見極め、適切な支援へとつなげていくことが求められる。

○また大枠での支援体制は整っていたとしても、そこにはこぼれ落ちているの事業者の存在がいるかもしれない。それぞれの支援機関がどの事業者と向き合い、そこに抜け落ちがないか、その確認ができるのは、自治体以外にはないと考えられる。それぞれの支援機関の支援対象、支援内容について、個社レベルで見える化し共有しながら、適切な支援機関へと橋渡しをする役割を担う存在が求められる。

○さらに、こうした支援する側、個々のアクションを抑制しない組織の理解も求められることから、支援ネットワークとしての課題の認識と目標への共通理解が重要となる。



③ 実行性のある支援ネットワークの構築

【職員・組織（インナー）の課題とポテンシャル】

- 自治体では財政面の制約・マンパワーが不足するなかで、事業承継支援に取り組もうとする職員の動機づけを抑制。
- 組織としての方向性（首長のリーダーシップ等）があれば取組の加速化も見込まれるが、財政部門、上司の理解等が不十分である場合、事業承継支援への十分な取組に注力できないことも生ずる。また、人事異動等に伴い、支援活動が停滞する可能性も否定できない。
- 自治体内において事業承継支援の必要性についての認識は高まっているものの、支援の進め方に対する理解、支援ネットワーク等の取組の実行に向けた体制が未整備。
- 一人の職員の熱量や使命感により取組内容が左右される可能性を有するものの、組織としてうまく動かしていくための方策は不明確。

【外部ステークホルダー（アウター）の課題とポテンシャル】

- 地域の支援機関等に対して、地域・地元で事業承継に取り組む意義、地域経済に対する効果やそれぞれの事業へのフィードバックの可能性等について、認識・理解を高めていくことが必要。
- 廃業を検討する事業者、後継者不在の事業者等に対して、第三者承継も含めた事業承継の可能性や有効性についての理解促進、事業承継そのものに対する低い事業者意識やマインドセット（対外的な表明への躊躇等）の変革に向けた意識醸成や動機づけが必要。
- 事業承継支援に積極的に取り組む支援機関等が存在する場合、それとの連携による効果的な取組に展開する可能性を有する。
- 支援機関や事業者の意識醸成にとどまらず「惜しまれながら廃業」をこれ以上生まないために、事業承継支援の実行性を高めることが必要。

○地域における事業承継の意義等について理解を促し、職員、および組織として、事業承継支援への**熱量・使命感**を高める。またステークホルダーに対しても同様に、対話の機会を設けながら意識醸成と共通理解を得る。

3 考察及び提言

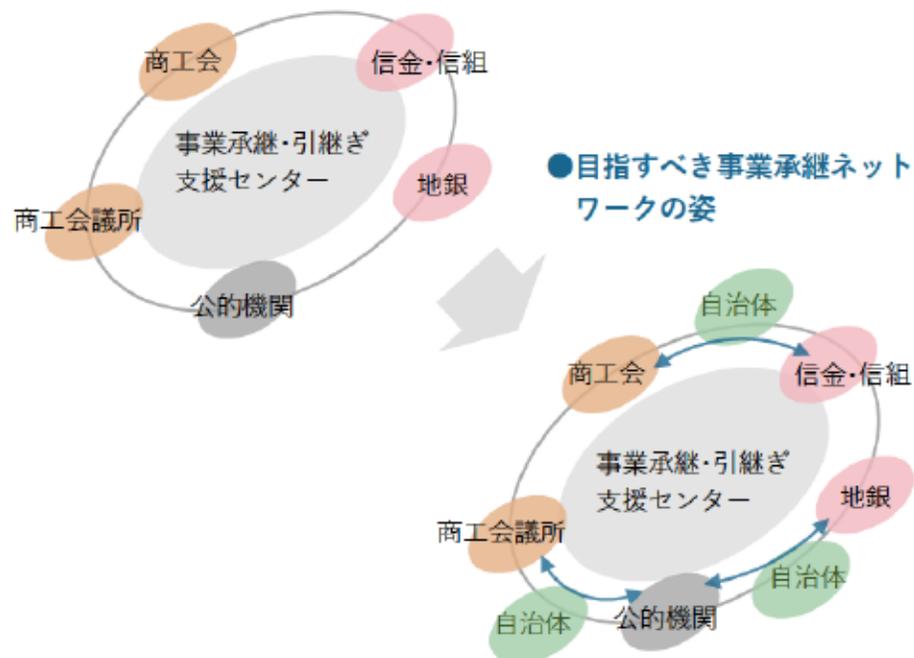
(3) 地域・地元の事業承継支援の強化に向けて

地域・地元における事業承継支援強化に向けて、以下の視点に留意しながら、取り組むことが必要になる。

<地域・地元の事業承継ネットワークをバックアップ>

- 地域・地元における面的な支援を進めるため、自治体自体が事業承継ネットワークに参画し、のネットワークを構成する支援機関による支援をバックアップすることでネットワークを強化することが期待される。

●事業承継ネットワークとの連携



<事業承継ネットワークの仕組みを動かすために>

- 仕組みが仕組みに終わらず、実行性を高めるために、以下の視点で取り組むことが重要と考える。

- 1 地域の事業承継支援を担う中核となる組織、高い熱量と使命感を持って取り組む担当職員が存在
- 2 支援機関同士、担当職員間の信頼感、関係性を醸成しつつ、共通目標（大義）を共有
- 3 目標達成のアプローチとして、各支援機関の強み弱みを考えながら、各機関の役割分担や共同すべき取組内容を共通了解とする
- 4 当面取り組むべき課題に対し、ともに行動する（支援対象の見える化、関係性の見える化）
- 5 活動を通じて得られた将来に向けた課題感を認識、見直す機会を設け共通目標やアプローチにフィードバック

6

定期的な会合等と通じた密なコミュニケーション

3 考察及び提言

(3) 地域の事業承継支援に必要な視点

それぞれに課題が異なる地域において、事業承継支援の主体となる自治体、支援機関が共通理解として持っておくべき視点は、以下の通り。

① なんのために「地域」で事業承継支援に取り組むのか？（WHY?）

○自分たちの地域は、そもそもなんのために、事業承継支援に取り組むのか。その支援機関等が立ち返るべき「目的」を明確にし、地域の支援ネットワークで共有することが必要。一つに絞る必要はなく、どこに重点を置いて取り組むのかについてを支援機関同士で共通理解をえておくことが必要。

●自治体が事業承継支援に取り組む目的とその期待される効果

<企業や地域の成長・発展>

- * 地域経済への波及が大きい企業の存続・発展
- * 地域ブランド企業の存続・発展
- * 地域サプライチェーンの中核企業や分業体制の維持に不可欠な企業の存続・発展

<ウェルビーイング>

- * 住民の社会生活を支える企業の存続・発展

<地方創生>

- * 移住者等の就業先の確保

地域の持続的発展への効果

- 雇用・税収の確保
- 地域のブランド力の向上
- 暮らしの安全・安心

等

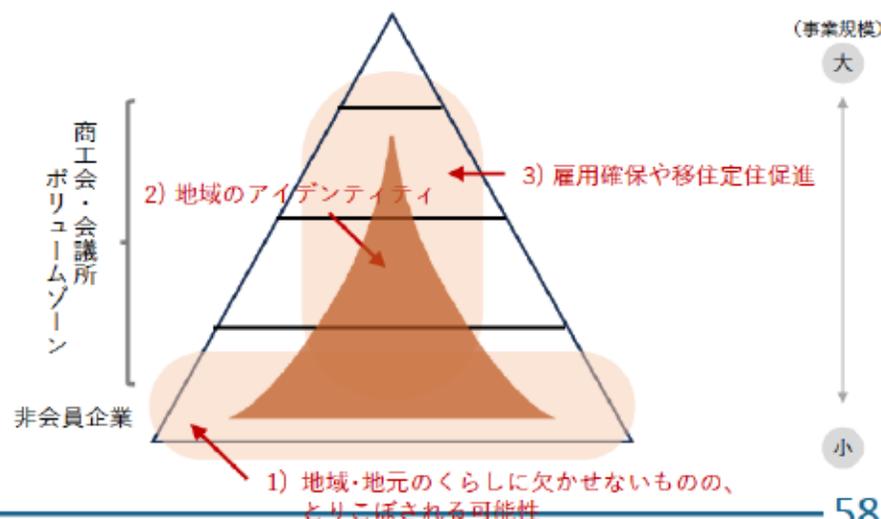
②-1 全体戦略を描く（WHO?、HOW?、WHEN?）

ア) だれを支援するのか？（支援対象のターゲティング）

○事業者アンケート等により現状把握を行ったうえで、左記の目的にそった支援対象の優先順位づけを行うことが必要。

●自治体が関与すべき事業承継支援の対象イメージ（例示）

- 1) 地域・地元の暮らしに欠かせないものの、とりこぼされる可能性の大きい小規模事業者
- 2) 地域のアイデンティティのコアとして地域ブランドや地域文化を継承する事業者
- 3) 地域の雇用確保や移住定住希望者の就業先となる事業者 等

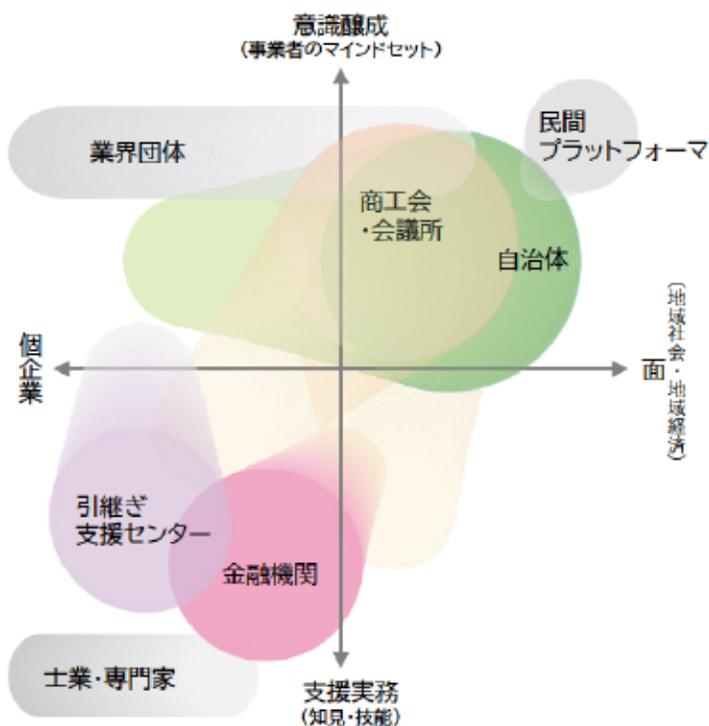


3 考察及び提言

②-2 全体戦略を描く (WHO?、HOW?、WHEN?)

<だれが支援するか? (支援機関の役割分担)>

- 地域における事業承継支援のプレイヤーはそれぞれの立場から、組織目標に基づいて、事業者に対する支援を行っている。
- 下図は、縦軸に支援内容の性質として（意識醸成⇄支援実務）を置き、横軸に支援の対象として（個企業⇄面）を置いた。図には、各支援機関が得意とする領域をプロットしたもので、色の濃淡のうち、薄い領域は、地域地域で踏み具合が異なる状況を表現している。



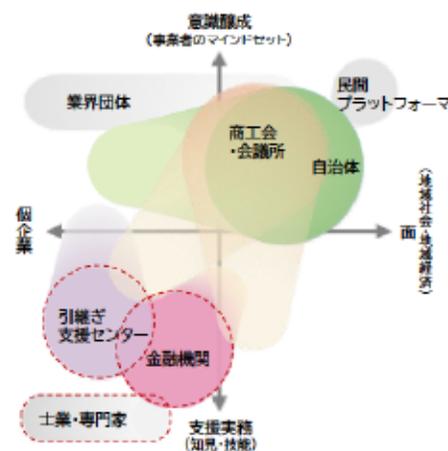
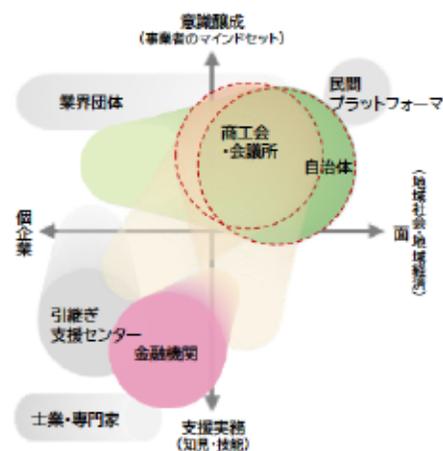
- 事業承継支援のフェーズにより中心的な役割を果たす支援機関は、下図（赤破線）に示すように異なっている。

<機運醸成段階>

- 地域に広く普及させる意味では自治体や商工会・商工会議所が主体的に担うことが有効。
- 支援対象のターゲティングが明確な場合は、金融機関等も絡めた情報提供や対話が有効。

<支援実務段階>

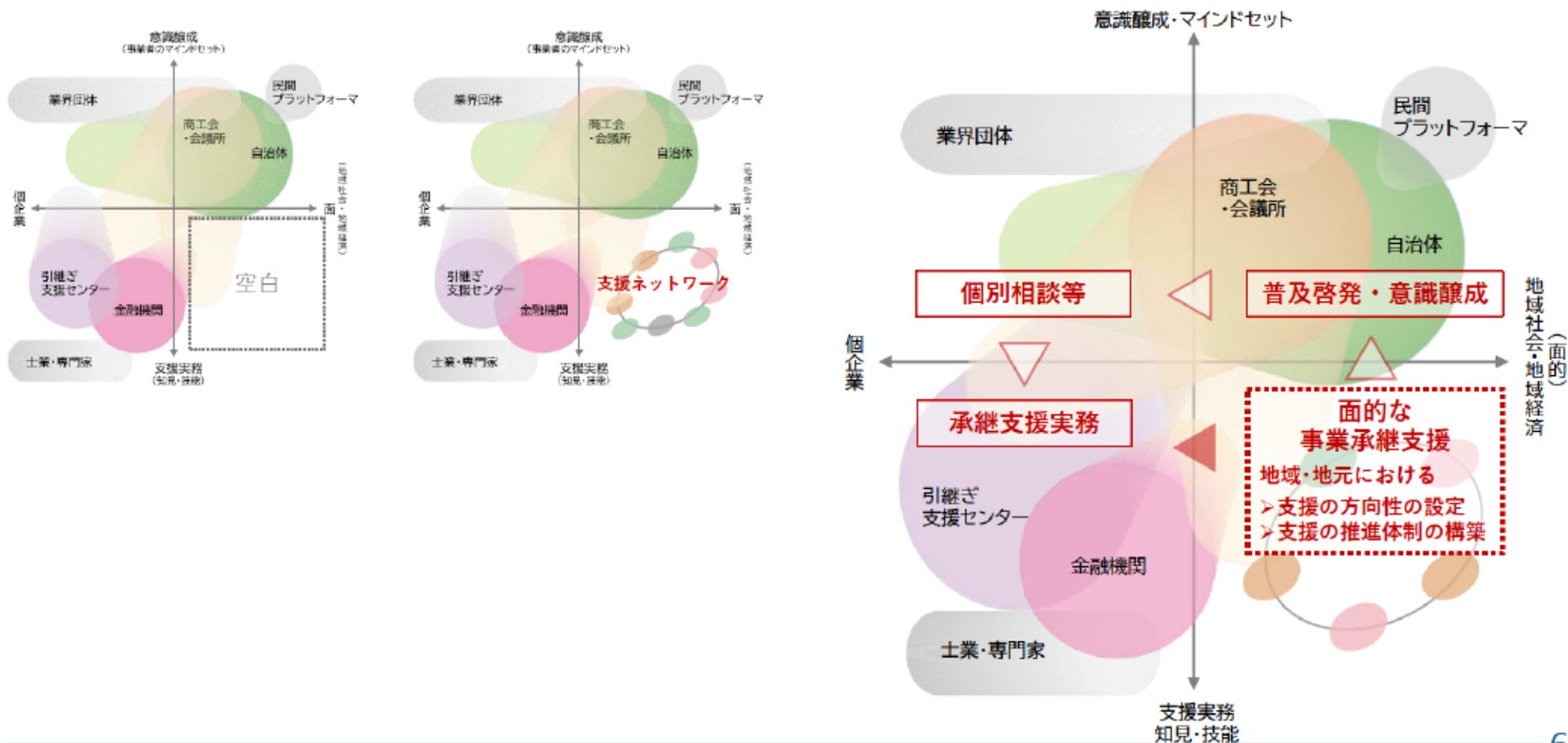
- 事業承継の実務段階では金融機関、事業承継・引継ぎ支援センター、商工会・商工会議所が主体的に役割を発揮。
- ただし、その段階においても、自治体は一定関与することで、事業者の心理的安全性に寄与することも有効。



3 考察及び提言

③面的な事業承継支援を担う支援ネットワーク

○先に掲げた支援機関の得意とするプロット図では、第四象限に位置する面的かつ実務的な支援の領域は空白となっている。支援機関単体ではその空白を埋めることは難しくても、支援ネットワークを形成することによってこそ、そこを埋めることができる。個社の支援を行ううえでも、地域産業や地域経済の持続的な発展に資することと紐付いた「面的な事業承継支援」を行うことができるのが支援ネットワークであり、これまで述べてきたようになるのために、だれ（ターゲット）に対し、それぞれにどのような役割を担い進めていくかについて考える場として機能するものでありが必要となる。



3 考察及び提言

(参考) 支援機関の役割

- 団体等の主たる役割としての取り組む支援内容
- 一部の団体等で取り組まれている支援内容

	備考	意識啓発 ネット ワーキング	プレ承継			承継支援実務				ポスト承継 経営革新 事業革新
			啓発・ 情報提供	個別相談	承継に向け た経営改善	マッチング サービス	個別取引 への関与	金融	税制・ その他	
地域・地元	中小企業・産業振興部局 (事業承継支援担当)	事業承継支援の専門部署として担当職員を配置	●		●	●		●	●	●
	中小企業・産業振興部局 (創業支援担当)	創業支援計画に基づく支援	●		●	●				●
	地域振興部局 (移住・定住支援担当)	移住定住支援、地域おこし協力隊制度、UIターン促進	●		●	●				
	その他、まちづくり、政策企画部局等	空家対策等								
県域	商工会・商工会議所	自治体と同様に各支援担当の連携	●	●	●	●	●			●
	金融機関 (銀行、信金、信用保証協会)	金融支援、一部他の支援内容についても取組	●	●		●	●	●		
	士業 (弁護士・税理士・会計士・中小企業診断士)	法的手続き、プレ承継支援時のデューデリジェンス			●		●			
	中間支援機関・者	地域おこし協力隊や地域高社が支援に取り組む例等	●	●		●				●
	地元企業 (先輩承継者・アトツギ、起業家等)	メンターとしてロールモデルを提示		●		●				
	事業承継・引継ぎ支援センター	事業承継ネットワーク (支援者)、後継者人材バンク	●	●		●				
	よろず支援拠点	起業から事業承継まで幅広い相談に対応	●		●					●
	県庁	事業者向補助金、基礎自治体に向けた啓蒙活動						●		●
	取引先・サプライヤー (顧客企業等)	サプライチェーン事業承継の譲受企業候補								
	マッチングプラットフォーム (民間)	地域外の承継者候補、外部リソースの呼び込み				●				
国、中小機構、政府系金融機関	資金的支援、ネットワーキング、マッチング等		●	●			●			

3 考察及び提言

(4) 自治体職員向け、5つの“心得”

本調査を通じて得られた、自治体職員が事業承継支援に取り組むにあたって心得るべきポイントを“5つの心得”として整理した。

● 5つの“心得”

1. 承継支援は、地方創生・経営支援施策の「ワンオブゼム」

*創業、企業誘致、地域ブランド、移住定住施策等の様々な施策と紐づけながら、地方創生・経営支援施策の一つとして、事業承継を捉え直す

2. 地域・地元という単位で、内外をつなぐ・伝える役割

*自治体職員は専門家ではなく、地域の主体をつなぐ橋渡し役。支援機関の間にあるスキマを見つけ、それを埋める取組を推進する

3. いま、あるモノ・コト・つながりを使う、いかす

*今ある関係性の資産を活かせば、体制を効率的に構築することも可能。小さくスタートした確かなコアから思いを伝播させ、地域内外へと拡げる

4. 今のアクションと10年先の地域の未来がつながっている

*承継支援の取組の成否は、10年先の地域・地元の姿として現れる、それほど承継支援は足の長い取組であることを認識し、今できるアクションに取り組む

5. 一步、踏み出す「おせっかい」をためらわない

*事業者や支援機関が事業承継という問題に向き合い、もう一步、踏み出せるよう日頃からの対話や関係性を育み、良い意味の「おせっかい」をためらわない