

令和7年度東北地域のM & A促進および地域における 事業承継支援実証事業 報告書

令和8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)

目 次

【1】自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証	1
(1) 事業承継支援に取り組む自治体および団体への伴走支援	2
① 釜石市(岩手県)	4
② 大館商工会議所(秋田県)	13
③ 新庄商工会議所(山形県)	22
(2) 地域の自走化に向けたセミナー等の開催	33
① 東北6県事業承継支援情報交換会	33
② 自治体職員のための事業承継支援セミナー	38
(3) 過去実証先のフォローアップヒアリング	51
(4) 実証報告会	60
(5) 考察	70
【2】「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施	79
(1)福島会場 実施結果	80
(2)青森会場 実施結果	90
(3)考察	101

【1】 自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

本年度、事業者に対する啓発活動と、事業承継・引継ぎ支援センターや各支援機関とのネットワークの深化による地域の自走化に資する支援体制構築を両輪で進めることを目的に以下に取り組んだ。

(1) 事業承継支援に取り組む自治体および団体への伴走支援

これまでの自治体関与型実証事業を経て、自治体だけでなく複数支援機関の参画による多層的な経営支援が重要であると認識。本年度より、自治体にとどまらず、商工団体も中心的役割を担う支援体制構築を実証。

□実証先：釜石市(岩手県)、大館商工会議所(秋田県)、新庄商工会議所(山形県)

(2) 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

①東北6県事業承継支援情報交換会(令和8年1月9日)

②自治体職員のための事業承継支援セミナー(令和8年1月22日)

(3) 過去実証先のフォローアップヒアリング

令和4～6年度で実証に参加した9自治体の現在の取組や課題等について調査を実施。

(4) 実証報告会

□事業承継支援体制モデル創出実証成果報告会(令和8年2月18日)

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(1) 事業承継支援に取り組む自治体および団体への伴走支援

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管内における実証地域を選定し、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ロードマップ策定等を行った。

【アドバイザー・有識者】

渡部 信子氏(コンパス akita 代表)



中小企業診断士。秋田商工会議所商工調停士、秋田県よろず支援拠点コーディネーター、秋田県事業承継・引継ぎ支援センター専門家、秋田県農業会議経営顧問、秋田県総務部行政経営課外部有識者委員ほか。

- ▶ 大館商工会議所における事業承継支援ロードマップの策定支援

清水 至亮氏(静岡県事業承継・引継ぎ支援センター 統括責任者)



1982年静岡銀行入行、法人営業支援の責任者として事業承継、M&Aアドバイザー業務を経験。特に中小企業が抱える「経営課題解決支援業務」に関する企画・推進に注力。2005年、経済産業省中小企業庁が事承継ガイドライン策定委員を務める。銀行退職後、本業務に従事。中小企業診断士(平成6年登録)

- ▶ 大館商工会議所における事業承継支援の連携体制についてのアドバイス

出村 沙代氏(株式会社たがやす 取締役)



北海道大学大学院 環境科学院修了。議論を「自分ごと」にして「行動」へと結びつけるワークショップ、研修など、Visual Practice を活用した場づくりを多数、実践。本音で話すことから始める組織開発や風土改革プロジェクト、ビジョン策定会議等のプロセスデザインを得意とする。

- ▶ 釜石市における市民、地域事業者を交えた多様な意見創出のための場づくり、グラフィックファシリテーション活用のアドバイス

株式会社ダン計画研究所 取締役 河野祐葵、椎本ゆかり

まちづくりと産業振興に関わるシンクタンク。事業承継、地域ブランド、人的資本経営等の様々なテーマの調査研究を行い、ヒアリング調査、アンケート調査等を通じた課題の抽出、解決に向けた提言等を行うとともに、広報やイベント運営等、自治体の事業推進も支援。

- ▶ 新庄商工会議所における事業承継アンケート調査の設計・分析についてのアドバイス
- ▶ 地域毎の事業承継の取組方向、推進に向けてのアドバイス

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(1) 事業承継支援に取り組む自治体および団体への伴走支援

【各地域に共有した事例及び内容】

検討過程においては、先進地域の取組の方針や取組内容、具体的な手法等について共有した。

具体的には、釜石市に対しては、北秋田市とのオンライン面談の機会を設け、行政の役割、商工会、農協(JA)、金融機関等との関係性について北秋田市の取組事例を紹介。

大館商工会議所に対しては、一関商工会議所との個別面談、勉強会講師として招聘等を行い、事業承継支援に対する商工会議所としての取組スタンス、自治体等との役割分担等について、共有した。

また、新庄商工会議所に対しては、「事業承継支援等連携推進会議」における議論において、一関商工会議所が連携する金融機関等との情報共有の方法や情報管理の手法等について共有した。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(1) 事業承継支援に取り組む自治体および団体への伴走支援

① 釜石市（岩手県）

市民・事業者・支援機関等の事業承継に関する意見聴取のための「かまいしのミライを考える会」、金融機関等との意見交換会等を経て、ロードマップの策定を支援した。

実証事業の取組検討にあたり、株式会社たがやすも加わり、ワークショップの設計等に関わるとともに、「かまいしのミライを考える会」を運営。事業承継支援ロードマップの策定に向けて会議を重ねながら検討するとともに、事業者向けに事業承継支援の案内を行うためのパンフレットの検討・制作を進めた。

<検討経緯>

	日付	形式	備考
1	2025/10/20	オンライン	本年度事業の実施方針
2	2025/10/30	オンライン	ワークショップ内容の検討(たがやす 出村氏)
3	2025/11/06	オンライン	ワークショップ内容の検討(たがやす 出村氏)
4	2025/11/18	オンライン	先行事例・北秋田市へのヒアリング面談
5	2025/11/20	オンライン	ワークショップ内容の検討(たがやす 出村氏)
6	2025/11/28	オンライン	ワークショップ内容の検討(たがやす 出村氏)
7	2025/12/04	現地	「かまいしのミライを考える会」開催
8	2025/12/18	オンライン	ワークショップのふり返し(たがやす 出村氏)
9	2025/12/24	オンライン	事業承継支援ロードマップの作成、事業者向けパンフレットについて

	日付	形式	備考
10	2026/01/08	オンライン	事業承継支援ロードマップの作成について
11	2026/01/13	オンライン	事業承継支援ロードマップの作成について
12	2026/01/28	オンライン	事業承継支援ロードマップの作成について
13	2026/02/04	現地	「市内事業者支援にかかる意見交換会」開催
14	2026/02/04	現地	釜石商工会議所 意見交換
15	2026/02/10	オンライン	事業承継支援ロードマップの作成について
16	2026/02/16	オンライン	事業承継支援ロードマップの作成、事業者向けパンフレットについて
17	2026/02/20	オンライン	事業者向けパンフレットについて
18	2026/03/04	オンライン	中小機構打合せ等

概要 事業承継支援ロードマップ

方針

○事業承継支援を経営支援の一環として捉え、事業承継意識・意欲向上のための旗振り役となり、市内関係機関同士の連携の場づくり、事業者・支援者双方の意識啓発を行っていく。

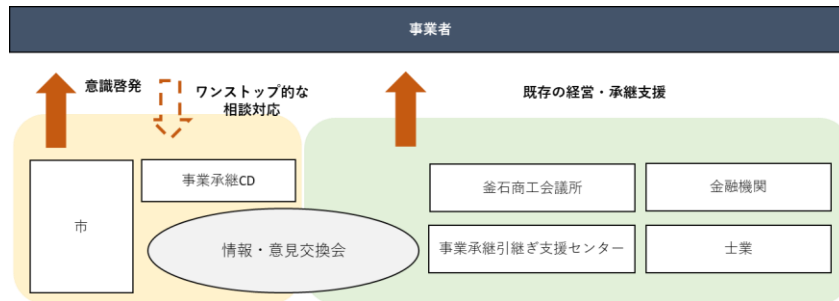
構築を目指す連携体制イメージ

【構成員とその役割内容】

- 釜石市（気運醸成）
 - －市事業承継コーディネーター（関係機関同士の橋渡し、事業者の初動支援）
- 釜石商工会議所（経営改善支援）
- 岩手県事業承継・引継ぎ支援センター（事業承継支援）

【連携体制の構築・強化に向けたアプローチ】

- 市内関係機関同士の連携の場づくり



【直近/短期（次年度～）】

1 公的支援機関の連携の場づくり

- 市、釜石商工会議所、岩手県事業承継・引継ぎ支援センターの会議の開催

2 金融機関、士業との連携の場づくり

- 金融機関や税理士等との会議の開催

【中期（2～3年）】

3 意識啓発の取り組み

- 事業者向けのセミナーや関係機関向けの勉強会等の開催

4 定期的なアンケート調査の実施

- 事業者に対する事業承継アンケートの定期的な実施

アクションプラン

R8fy 予算

- 事業承継支援関連の予算見込み
 - －市事業承継コーディネーター業務委託料 1,320千円

1 取組の背景・ねらい

地域の現状

【地域構造・産業構造・特徴的な地域リソース】

- 岩手県の南東部、太平洋に面し、三陸漁場、リアス海岸を有する街。「鉄と魚のまち」として繁栄してきた。
- 鉄鋼業と漁業を中心としてきたが、産業構成では「卸売業、小売業」が最も多く、次いで「宿泊業、飲食業サービス業」「建設業」「生活関連業」「医療、福祉業」と続き、労働集約型かつ地域密着型の産業が中心。
- 主要産業においては2016年から2021年の5年間で事業所数・付加価値率ともに減少傾向で、産業全体で約40%の企業が赤字。
- R6年に事業承継アンケートを実施。回答した事業者252社のうち、承継希望は5割、廃業希望は4割となった。
- 経営者の年齢は65歳以上が8割を占め、高齢化も著しい。

【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】

- 高齢化、跡継ぎ不在などにより事業所数が減少しており、雇用や事業環境、暮らしの魅力の減退につながるものが予測されるため。
- 昔ながらの飲食店の廃業など、釜石に住む人が愛する味や風景が無くなることで、地域への愛着、誇らしさへの影響が危惧されるため。
- 残すべき産業、事業、お店の維持を支援するため。

支援着手のきっかけ

これまでの事業承継支援の現状と問題意識

【これまでの事業承継支援（他、経営支援）の取組状況】

- 中小機構によるセミナーの開催
- 市内金融機関による承継支援
- 県事業承継引継ぎ支援センターによる相談会の開催
- 釜石商工会議所による「かまいし経営者塾」の開催

【地域の支援機関等の取組状況、連携状況】

- 事業者支援に係る意見交換会の実施（R7～）
 - ・釜石商工会議所、釜石・大槌地域産業育成センター、よろず支援拠点、釜石公共職業安定所、岩手県沿岸広域振興局などの事業者支援に係る公的機関の情報連絡会
- 連携状況（対自治体、支援機関同士等）
 - ・岩手県県事業承継・引継ぎ支援センターのコーディネーターや釜石商工会議所との情報提供
 - ・市、釜石商工会議所、事業承継コーディネーター、釜石・大槌地域産業育成センターの4社にて、3年後の承継（親族内承継）に向けた経営改善支援の実施

【事業承継支援拡充に向けた問題意識】

- 具体的な支援メニューの認知向上（現状把握、資金繰り計画、経営改善、承継計画策定、後継者募集支援等）
- 各機関の担当者同士のつながりと協力関係
- 事業者との関係性

2 本年度 実証事業の取組内容

- 事業承継に係る各機関（金、官、士）の事業承継に対する意識や課題感を確認し、今後の協力関係の構築につなげる。
- 釜石の未来について、所属や立場を超えて話し合うことで、事業承継への意識啓発・機運醸成を図る。

1 多様な主体を巻き込んだワークショップの開催

- 市のアンケート結果の共有をはじめ、会社の経営層や個人事業主、高校生、金融機関、公的支援機関など多様な属性の参加者と事業承継の視点から「かまいしのミライ」を考えるワークショップを開催。

2 金、官、士とのネットワーク会議の開催

- 市内4つ金融機関、県信用保証協会、東北税理士会釜石支部長、事業承継・引継ぎ支援センター、釜石商工会議所、釜石・大槌地域産業育成センターとの事業承継に関する情報交換、施策検討の会議を実施

3 釜石市版事業承継パンフレットの作成・配布

- 事業者が事業承継を考えるきっかけとなるパンフレットを作成。関係機関から事業者への配布、市からの直接配布を実施



2 本年度 実証事業の取組内容

本年度の取組実績（達成事項）

実証を通じての気づき・課題感

- かまいしのミライを考える会の開催
2025年12月3日（水）14時から17時 参加者 22名、オブザーバー 6名 計28名が参加
- 事業承継に関する金融機関等との意見交換会の開催
2026年2月4日（水）10時から12時
参加機関 岩手銀行、東北銀行、北日本銀行、岩手県信用保証協会、東北税理士会 岩手県支部連合会 釜石支部長、
岩手県事業承継引継ぎ支援センター、釜石商工会議所 中小企業相談所、釜石・大槌地域産業育成センター、市
- 釜石市版事業承継パンフレットの作成・配布
計1000部を印刷し、釜石会議所（300部）、岩手県事業承継・引継ぎ支援センター（100部）、釜石・大槌地域産業育成センター（100部）へ配布を依頼するほか、市役所分（500部）を手交ならびに金融機関、税理士等を通じて事業者へ配布予定。
- 連携から協力関係へ。
実証事業で行ったワークショップや関係機関との意見交換会によって、市内の関係機関の課題意識は共通であることが分かった。危機感、連携意識があることを確認できたことで「今後どういう協力をできるのか」各機関と議論できるきっかけになった。
- 誰がどんな支援をできるのかを認知し、伝える必要性。
事業承継支援は経営改善支援と一体。市内の各機関が支援できることをしっかりと認知し、事業者へ伝え、つなげることの重要性を改めて認識。ワークショップに参加した経営層からも「経営環境の変化が激しく、追いつかない」といった声が聞かれた。
- 地域内M&Aや後継者（新たな担い手の確保）の重要性。
事業を営む難易度が高まり続ける中で、第2創業や起業支援、移住定住施策と連動しながら、事業を営む主体の確保を図る重要性が感じられた。

釜石市 事業承継支援ロードマップ策定支援

(「事業承継支援のご案内」パンフレット A3二つ折り)

(「かまいしのミライを考える会」)

東北経済産業局「令和7年度東北地域の個人事業および地域に関する事業承継支援事業」

「かまいしのミライ」を考える会

日時：2025/12/3 (水) 14:00~17:00 (開場 13:30)
会場：釜石・大槌地域産業育成センター 2F会議室
(釜石市平田 3-75-1)

人口減少や高齢化など経営環境が大きく変化しているが、長らく事業を営んできた事業者や生活に必要なサービス、魅力あるお店などが、閉じられながら閉業するケースがあららるようになってきました。
地域の魅力と地域産業を次世代につなげていくため、「かまいしのミライ」を思い描きながら、地域経済を担う事業者の存続や、誰やかなまらであり続けるために、できること、なすべきことは何か。目指す「ミライ」に向かって地域一体で取り組む事業承継支援について、関係者が共に考え対話する場を設けたいと考えています。
会場では、クワック、レコーディングを取り入れ、皆さんの意見を可視化しながら、多種多様な意見を集め、より深い議論へと導きます。

■プログラム

- 14:00~ 開会
- 14:15~
 - アンケートから見る釜石市の事業承継の現状
 - 最新の事業承継支援地域の取組紹介
 - ワークショップ
- 14:35~ 事業承継支援の現状と課題についての共通認識の形成。「かまいしのミライ」をどう描くか、どう実現するかについて考えます。(途中休憩を設けます)
- 16:45~ とりまとめ・閉会

■申込み・問い合わせ：釜石市役所 産業振興部 商工観光課 0193-27-8421 (担当：小笠原 samyou@city.kamishishi.iwate.jp)

主催：釜石市、東北経済産業局、運営：株式会社デンチ研研究所・株式会社たけがす



○議論の全体像

ほしい未来/釜石市に住む若者が作りたと思う未来

関係人口外から見て魅力的な釜石市

事業承継に対する地域/若者/第三者からの願望/期待

釜石市ならではの新たな連携やネットワークの形仕組みの可能性

事業者が誇れる釜石市

現状の事業承継支援機関がかえる課題 既存の仕組みの共有/活用/必要性

事業者からの事業承継への期待

事業者の現状課題

事業者が誇れること/満たされていること

事業者本人の幸せ

釜石市の現状課題

あなたの悩みにこたえます！

- 事業承継念願のこを聞いてみたい！
- 今後の事業が継続できるか不安…
- 承継に向けた見直しを立てたい…

事業承継の相談、やらなければいけないこと、相談・従業員・第三者などとのそれぞれの役割等についてご説明します。

現在の経営状況や事業の状況を確認し、強みとなること、改善すべきことと一緒に考えます。

助力的な事業承継計画づくりをサポートします。テンプレートを用いながら、可能性をお手伝いいたします！

相談先支援機関の一覧

相談内容が聞かなくても、「まずは話を聞いてみたい」という段階でお気軽にご相談ください。相談は無料で行うことができます。

支援機関名	連絡先	ホームページQR
釜石商工会議所 中小企業相談所	電話 0193-22-2434 受付時間 月～金 9時～17時 土日祝日 休	
若手県事業承継・引継ぎ支援センター	電話 0193-607979 受付時間 月～金 9時～17時 土日祝日 休	
釜石市商工観光課商工支援係 釜石市事業承継コーディネーター	電話 0193-27-6421 受付時間 月～金 9時30分～17時15分 土日祝日 休	

釜石市事業承継コーディネーターによる相談・訪問

釜石市ホームページにて「事業承継の支援制度」をご紹介！

会社の未来、応援します！

事業承継支援のご案内

発行名 釜石市商工会議所
発行年 2025.9

「事業のこれから」に悩んでいませんか？

事業承継は、経営者が必ず向き合う重要な節目です。

長年積み重ねてきた事業は、数字では測ることのできない価値が必ずあります。次の世代へどうつないでいくか、小さな相談から始めてみませんか？

あなたの大切な会社・事業を次世代へつないでいくために私たちが地域の支援機関がスクラムを組んでサポートします！

事業承継は、早めに考えることが大切です！

事業承継は、単なる「後継者探し」ではありません。これまでの努力が「何らかるもの」でなく「未来につながる」方法で、残してきたいお店の価値を継ぎます。後継りかかると自身の負担も軽減できる課題のひとつです。

お客様にとっての場所を守る事が可能

お店の名前、製品・技術、レシピを未来に託せる

事業承継へのステップ

事業承継を自分ごととして捉えるためにどのように取り組むか、全体のステップを把握しておきましょう。

- ステップ1 現状の「見える化」
強み・課題の整理
- ステップ2 承継に向けた方向性を決める
- ステップ3 未来へバトンを渡すための準備

誰に何を託したいのかを定めた後、いづい何を残すか(事業承継のプランにまよって、準備を進めていきましょう。)

- いつまでに承継するか(5-10年スパンが目安)
- どの程度まで引き継ぐか(設備・技術・顧客・関係など)
- 資金・労務の確保
- 承継に向けて、いつまでに何を改善するか
- 何を引き継ぐのか
- 誰に引き継ぐのか
- 従業員は引き継ぐのか
- 第三者(M&Aや地域の後継者探し)に譲るのか
- それとも一部だけ(ブランド/レシピ)のみを残すのか

会社の現状を整理して「見える化」すると、守るべきもの、残すべきもの、手放してもよいものが自然と浮かび上がってきます。

現在の売上や人間関係は？
設備、技術、レシピ、ブランド、取引先・顧客リストなど保持している資産は？
個人・事業承継などの負債関係は？

継続的な経営の改善

3 今後の取組方針、取組内容

基本理念

- 事業承継支援を経営支援の一環として捉え、事業承継意識・意欲向上のための旗振り役となり、市内関係機関同士の連携の場づくり、事業者・支援者双方の意識啓発を行っていく。

当面の目標

- 金融機関、士業、公的支援機関同士の情報・意見交換の場を定期的を開催する。
- 事業者・支援者双方への意識啓発の場を定期的を開催する。

方針／取組の方向性

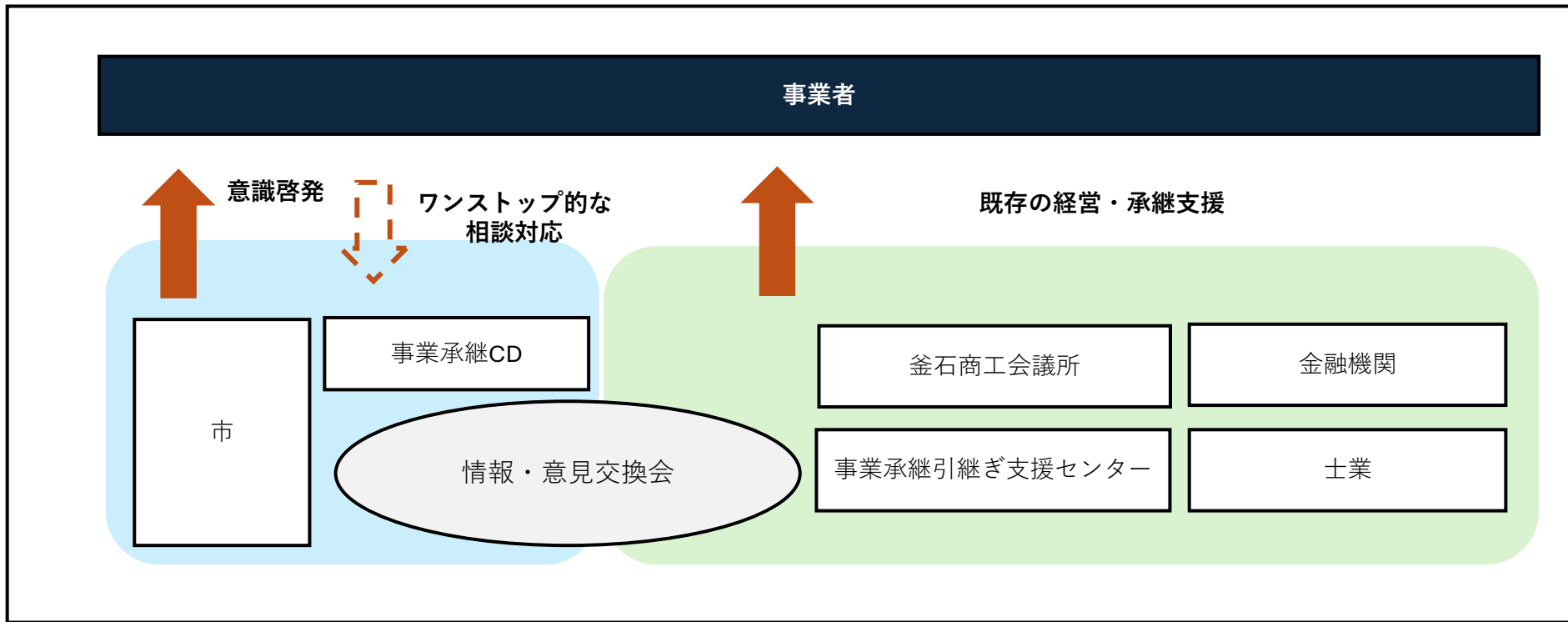
- 釜石商工会議所、岩手県事業承継・引継ぎ支援センターをコアメンバーとした会議を定期的を開催する。各機関同士が協力した具体的な取組（情報連携や支援施策）の創出を目指す。
- 金融機関、士業と公的支援機関が情報・意見交換し、連携するきっかけとなる会議を開催する。
- 承継意欲があるものの後継者がいない60事業者、特に公的機関の関与の必要性が高い小規模事業者をメインターゲットに、釜石商工会議所、岩手県事業承継・引継ぎ支援センターを中心として、経営改善にアプローチしながら承継を支援する。

面的な事業承継支援推進に向けた連携体制イメージ

3 今後の取組方針、取組内容

【構成員とその役割内容】

- 釜石市・市事業承継コーディネーター（各機関の橋渡し・事業者の初動支援）
/ 釜石商工会議所（経営改善支援）/ 岩手県事業承継・引継ぎ支援センター（事業承継支援）



【連携体制の構築・強化に向けたアプローチ】

- 金融機関、士業、公的支援機関同士の情報・意見交換の場の定期的な開催

3 今後の取組方針、取組内容

【直近/短期（次年度～）】

1 公的支援機関の連携の場づくり

- 釜石商工会議所、岩手県事業承継・引継ぎ支援センターをコアメンバーとした会議を定期的で開催する。各機関同士が協力した具体的な取組（情報連携や支援施策）の創出を目指す。

2 金融機関、土業との連携の場づくり

- 金融機関、土業と公的支援機関が情報・意見交換し、連携・協力するきっかけとなる会議を開催する。

【中期（2～3年）】

3 意識啓発の取り組み

- 事業者向けのセミナーや関係機関向けの勉強会等の開催

4 定期的なアンケート調査の実施

- 事業者に対する事業承継アンケートの定期的な実施

- 公的支援機関の連携の場づくり 四半期に1回 計4回の開催
- 金融機関、土業との連携の場づくり 年に1回 計1回の開催

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(1) 事業承継支援に取り組む自治体および団体への伴走支援

② 大館商工会議所（秋田県）

静岡県事業承継・引継ぎ支援センター 清水統括を招き、事業承継支援の体制構築に向けた意見交換会、職員の支援スキル向上の勉強会を開催するとともに、一関商工会議所の仕組みについて学ぶ勉強会等を開催。

ロードマップ検討にあたっては、渡部信子氏(コンパスAkita・中小企業診断士)の指導を受けた原案を作成し、ロードマップ策定検討会において地域関係機関の意見等を聴取しつつロードマップを策定した。

<検討経緯>

	日付	形式	備考
1	2025/10/10	現地	本年度事業の実施方針検討、大館市役所との面談
2	2025/10/15	オンライン	支援者向けセミナー、情報交換会等の内容検討
3	2025/10/22	オンライン	支援者向けセミナー、情報交換会等の内容検討
4	2025/10/31	オンライン	先行事例の紹介、情報交換会の内容検討
5	2025/11/05	オンライン	支援者向けセミナー講師(静岡県事業承継・引継ぎ支援センター 清水統括)打合せ
6	2025/11/06 ~07	現地	事業承継支援力向上プロジェクト成果発表会へのオブザーバー参加 一関商工会議所との面談
7	2025/11/14	オンライン	支援者向けセミナー、情報交換会の内容検討
8	2025/11/20	オンライン	支援者向けセミナー、情報交換会の内容検討、ロードマップの策定方法の検討
9	2025/11/20	オンライン	ロードマップの策定方法の検討(渡部信子氏を含む打合せ)
10	2025/12/03	オンライン	支援者向けセミナー(静岡県事業承継・引継ぎ支援センター 清水統括)打合せ

	日付	形式	備考
11	2025/12/08	現地	大館市、大館北秋商工会、大館商工会議所と清水統括との意見交換会、大館地域事業承継支援スキル向上勉強会の開催
12	2025/12/17	オンライン	情報交換会の内容検討、事業承継支援ロードマップの作成について
13	2025/12/22	オンライン	事業承継支援ロードマップの作成について(中小企業診断士・渡部信子氏)の打合せ
14	2025/12/25	現地	大館地域事業承継実践型支援「一関モデル」の勉強会
15	2026/01/08	オンライン	事業承継支援ロードマップの作成について(中小企業診断士・渡部信子氏)の打合せ
16	2026/01/14	オンライン	事業承継支援ロードマップの作成について(中小企業診断士・渡部信子氏)の打合せ
17	2026/01/16	現地	ロードマップ策定検討会
18	2026/01/26	オンライン	事業承継支援ロードマップの作成について(中小企業診断士・渡部信子氏)の打合せ
19	2026/02/09	オンライン	事業承継支援ロードマップの作成について(中小企業診断士・渡部信子氏)の打合せ
20	2026/02/13	オンライン	成果報告会向け打合せ
21	2026/02/19	現地	ロードマップ策定に向けた今後の動き、次年度以降の取組方向

概要 事業承継支援ロードマップ

方針

- 【組織体制】 各機関の明確な役割分担に基づく「実行力のある連携体制」の構築
- 【事業者支援】 承継強化支援事業所の掘り起こしと支援の実施
- 【広報活動】 事業者情報、承継事例の広報活動の実施

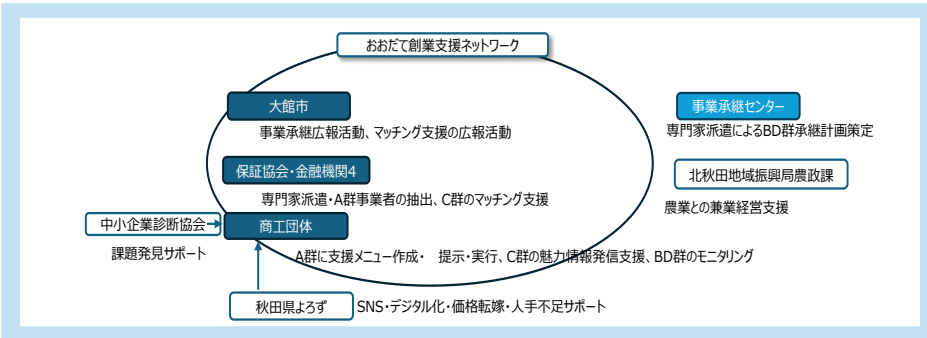
構築を目指す連携体制イメージ

【構成員とその役割内容】

○おおだて創業支援ネットワークを核とした連携体制

【連携体制の構築・強化に向けたアプローチ】

- ネットワーク会議で、承継強化支援企業の抽出、支援メニュー策定、広報活動の方針、セミナー開催を実施
- ほかに承継センター、診断協会、よろず、地域振興局と連携



アクションプラン

【直近/短期（次年度～）】

1 実行力のある連携体制の構築

- 連携会議の定期的な開催
- 各機関の役割分担支援フローの共有

2 承継強化支援体制

- 承継強化支援メニュー構築と役割分担
- 事業者向けセミナー開催と広報活動強化

【中期（2～3年）】

3 承継強化支援と後継者発掘

- 承継強化支援の継続と後継者の発掘広報
- 後継者育成セミナーの開催

4 支援体制の成果とブラッシュアップ

- マッチング情報と承継事例の広報
- 連携体制と承継支援のブラッシュアップ

R8fy

予算

【事業承継支援関連の予算見込み】

- 経営改善推進事業費
- 市・県/事業承継支援制度

1 取組の背景・ねらい

地域の現状

支援着手のきっかけ

【地域構造・産業構造・特徴的な地域リソース】

- H17年に旧大館市、旧田代・旧比内町の1市2町により合併
- 人口/64,260人、世帯数/30,970世帯（R7.11.30現在）
- 明治期以降に鉱業が主力産業となるが、鉱産物価格の暴落や円高の進行による影響を受け衰退し、平成6年までにすべての鉱山が閉山。
- 1980年代後半には企業誘致が進められ、新たな基幹産業として、鉱山技術を活用した資源リサイクル産業や医療機器・医薬品製造などの健康産業が大きく発展した。そのため、今でも製造業が基幹産業のひとつとなっている。
- 日本政策金融公庫の大館支店、秋田県信用保証協会の大館支所がある
- 会議所、商工会、市の3者により経営発達支援計画を共同申請。（1期目：R2年～、2期目：R7年～）

【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】

- 会員を脱会した理由の約7割が「廃業」
- 地域経済を担う商工業者が減少傾向にある
- 地域経済と雇用が維持されなくなる
- 会議所の存在意義にも関わってくる
- R6年に事業承継の現状把握と事業承継の意識醸成を図ることを目的にしたアンケート調査を実施

これまでの事業承継支援の現状と問題意識

【これまでの事業承継支援（他、経営支援）の取組状況】

- 承継センターの診断シートを用いて現状把握に取組んでいる
- R6年は承継センターの専門家を活用し3事業所の事業承継経営計画書の作成に取組んだ
- R6年から承継センターに協力いただき事業承継個別相談会を実施（R6年：2日間で8事業所、R7年：2日間で7事業所の相談実績 ※両年とも2日間で8枠）
- R5年、R6年に事業承継セミナーを開催
- R6年に職員向けの事業承継支援勉強会を開催

【地域の支援機関等の取組状況、連携状況】

- 市役所：おおだて創業支援ネットワークの取組みに事業承継という項目がR7年から追加になった
- 商工会・商工会議所：経営発達支援計画を共同申請していることから非常に連携がとれた事業を行えている
- 地域金融機関：要注意先でありながら具体的支援には限界があり、経営者が高齢になっても要注意先から抜け出せず、M&A案件に乗りにくい得意先を抱えているが、取引先については財務内容と承継事情を知っている
- 連携状況（対自治体、支援機関同士等）：自治体とは事業承継以外にも非常にいい連携がとれていると考える（要望活動、創業、観光、商工業等）

【事業承継支援拡充に向けた問題意識】

- 経営力向上、商品・サービスの磨き上げといった経営改善支援が結果として円滑な事業承継になり得る
- 各機関において担当者以外の職員も事業承継は重要課題であるという認識

2 実証事業の取組内容

実証事業の取組方針

- 【組織体制】 ・各機関の明確な役割分担に基づく「実行力のある連携体制」の構築
- 【資質向上】 ・担当者の実務力向上による支援の質の向上
- 【実務支援】 ・早期掘り起こしと本質的な課題である経営改善に踏み込んだ「伴走型支援」の実践
・地域経済と事業者の未来を見据えた経営改善による「伴走型支援」の実践

1 情報収集と課題の洗い出し

- 創業支援ネットワーク会議で事業承継にも取組んでいくことを共有（10/14開催）

2 機運醸成

- 支援機関向けの勉強会の実施
 - ・大館地域事業承継支援スキル向上勉強会（12/8開催）
 - ・大館地域事業承継実践型支援「一関モデル」の勉強会（12/25開催）

3 ロードマップの検討と作成

- 2～3年の取組みを表したロードマップの作成
 - ・大館地域事業承継支援ロードマップ作成検討会（1/16開催）



本年度（実証事業）の取組内容

2 実証事業の取組内容

【おおだて創業支援ネットワーク会議（10/14開催）】

- 構成機関：大館商工会議所、大館北秋商工会、日本政策金融公庫大館支店、秋田銀行大館支店、北都銀行大館支店、秋田県信用組合大館支店、秋田県信用保証協会大館支所、いしころ合同会社(民間企業)の計8機関
- 効果：創業支援NWの構成機関で事業承継にも取組んでいくという共通認識を得ることができた

【大館地域事業承継支援スキル向上勉強会（12/8開催）】

- 講師：静岡県事業承継・引継ぎ支援センター 統括責任者 清水 至亮 氏
- 参加者：市2名、商工会2名、会議所4名、金融機関7名の計15名
- 効果：事例を交えて事業承継支援にどのように取組むのかを学べた

【大館地域事業承継実践型支援「一関モデル」の勉強会（12/25開催）】

- 講師：一関商工会議所 経営支援課 課長 金野 剛士 氏
- 参加者：市2名、商工会4名、会議所6名、金融機関5名の計17名
- 効果：事業承継支援力向上プロジェクトから、各機関の連携体制、支援の課題、効率的な支援方法などを学べた

- 小規模事業者数の推移をみると、H24年が2,802者、R3年が2,241者であり、9年間で20.0%減少している。
事業承継のタイミングを逸し、廃業をする事業者も多いことから、商工団体が中長期の事業計画の策定等の取組を早期に行い、円滑な事業承継を実施することが課題となる。
- 対話を重視した事業承継支援を可能とする職員の人材育成を継続的に行う必要がある
- 地域経済やコミュニティを支える中小・小規模事業者の未永い経営を支援し経済団体としての存在意義を高めていく必要がある
- 創業支援NWの構成機関で事業承継に取組んでいくという意味をどう意識づけるかが課題
- 担当者が変わっても継続した取組みを可能とする、組織として事業承継に対する重要性を高めることが課題
- 金融債務がある場合は取引金融機関に財務内容を含めた情報があるが、金融債務がない場合では誰も情報を持っていない可能性がある

3 今後の取組方針、取組内容(案)

基本理念

- おおだて創業支援ネットワークを核とした連携強化
- 既存の承継支援の土俵に乗らない事業者をも支援する体制の確立
- 事業者の承継マインドの向上

当面の目標

- おおだて創業支援ネットワーク会議の定期的な開催
- 事業者の状況に合わせた支援体制、ネットワークメンバーの役割を明確にする
- 承継セミナー、個別相談会、後継者発掘イベント等の開催

方針／取組の方向性

- 事業承継対象事業者の各区分ごとに想定されるケースに対する支援メニューを整理
- おおだて創業ネットワークの会議を活かし、事業者情報と承継支援事例を共有、承継強化事業所を抽出し、稼ぐ力の向上を図る
- 承継による好事例紹介、マッチングサイトの利用、農業分野との連携、広報活動の充実を図る

3 今後の取組方針、取組内容(案)

面的な事業承継支援推進に向けた連携体制イメージ

【対象事業所】 図1

- 2024年の事業承継アンケートとこれまでの事業承継診断シートを参考に、対象事業所をA～D群に分類した。
- 縦軸は後継者の有無を示し、横軸は磨き上げの必要性を示す
- これまで支援が届きにくかったA群に手厚く支援する

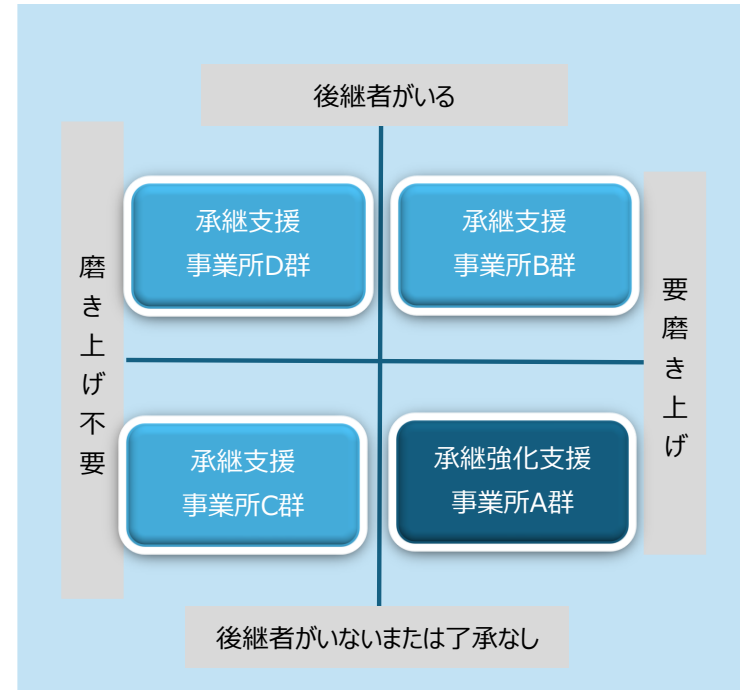
【支援対象群ごとの構成員とその役割】 図2(次頁)

- 対象事業所のうちB～D群は、これまで(事業承継センター)(金融機関4行と保証協会)が独自のネットワークを使って承継支援をしてきた
- 承継支援の土俵に乗らないA群に対して、(おおだて創業支援ネットワーク)の知見、情報を活用し、事業者を抽出(図3:次項)。承継を可能とする支援メニューの作成・提示・実行サポートを実施する
 - 大館市：おおだて創業支援ネットワークを利用した会議の調整・進行、広報活動、市民ニーズ調査 ※地域おこし協力隊とのマッチング
 - 商工団体：A群に対する収益改善メニューの作成・提示の他、B・D群に対する事業承継計画策定の支援、C群の魅力情報発信力の向上を支援
 - 保証協会・金融機関4行：A群の抽出と選択、C群のマッチング支援
- ※事業承継センター(オブザーバー)：B・D群に対する専門家派遣による事業承継計画策定 C群に対するマッチング登録

【連携体制の構築・強化に向けたアプローチ】

- これまでの各機関がそれぞれ実施していた承継支援に大館市が加わり、(おおだて創業支援ネットワーク)を軸にし、とりこぼしのない承継支援体制を構築
- 既存の承継支援に、地域おこし協力隊、県農政局、アキタコアベース、診断協会、よろず支援拠点等の機能を存分に活用し、企業の実態に合わせた承継支援を実施

図1 対象事業所



3 今後の取組方針、取組内容(案)

アクションプラン

【直近/短期（次年度～）】

1 実行力のある連携体制の構築

- 連携会議の定期的な開催(承継事例の共有・おおだて創業支援ネットワークの各機関の承継への共通言語創り・ロードマップの精緻化)
- 全体会議(年2回程度)、担当者会議(年3回程度)

2 承継強化支援体制

- 承継強化支援事業所(A群)の支援
- 事業者向けセミナー・個別相談会の開催
(リアル・オンラインハイブリッド型)
- M&Aマッチング支援
- 各機関の役割分担支援フローの共有及び承継強化支援の役割分担

【直近/短期（次年度～）】 ※件数は今後検討

- 強化支援企業の発掘事業所___件、強化メニューの提案支援事業所___件

【中期（2～3年）】 ※件数は今後検討

- 後継者決定事業所___件、事業承継・引継ぎ支援センターでの支援事業所___件
- 代表者変更事業所___件

【中期（2～3年）】

3 承継強化支援と後継者発掘

- アクションプラン1・2の継続
- 地域おこし協力隊、農業法人等、企業と後継者とのマッチングイベント開催

4 支援体制の成果PRとブラッシュアップ

- 事業承継引継ぎ支援センター、秋田県産業労働部、あきた企業活性化センター、商工会議所、商工会、メディアで、成果創出企業のPR
- 他自治体との情報共有
- 支援担当者に関わらず、組織全体で事業者の承継支援をしていく体制の構築
- 承継支援体制のブラッシュアップ

成果指標

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(1) 事業承継支援に取り組む自治体および団体への伴走支援

③ 新庄商工会議所（山形県）

事業者アンケート調査の方法・内容検討及び分析結果を踏まえて、ロードマップ作成に係る協議を行い、連携協定締結機関等との事業承継支援等連携推進会議等に参加し、ロードマップ策定を支援した。

<検討経緯>

	日付	形式	備考
1	2025/10/22	オンライン	本年度事業の実施方針検討、アンケートの実施方法
2	2025/10/31	オンライン	アンケートの実施方法・内容、ロードマップの策定方針の検討
3	2025/11/17	現地	アンケートの実施方法・内容の検討
4	2025/12/24	オンライン	アンケート結果の概要報告、ロードマップの作成方針の検討
5	2025/12/24	現地	「事前に知っておきたい事業承継対策セミナー」
6	2026/01/13	オンライン	アンケート結果の報告、ロードマップの作成方針・方法の検討
7	2026/02/06	現地	事業承継支援等連携推進会議の開催
8	2026/02/13	オンライン	ロードマップ案の検討、成果報告会向け打合せ



(新庄商工会議所)



(新庄市イメージキャラクター「かむてん」)

③ 新庄商工会議所 事業承継支援ロードマップ

概要 事業承継支援ロードマップ

方針

- 連携ネットワーク機関等との情報共有による支援体制の構築・強化。新庄商工会議所が支援ネットワークのハブとなり、地域の事業承継促進の機運醸成と個別支援を促進。
- 小規模事業者を中心に、事業承継推進／廃業リスク回避の二軸で対象や支援内容を検討・推進。

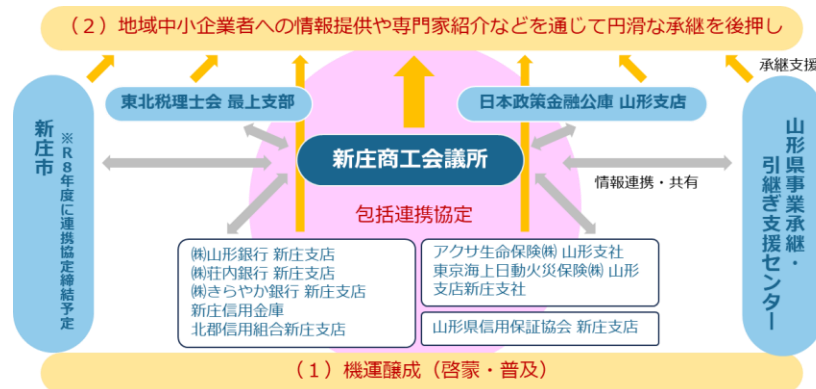
構築を目指す連携体制イメージ

【構成員とその役割内容】

- 新庄商工会議所：地域の事業承継支援のハブ（相談・伴走支援、事業者情報の共有・紹介マッチング、地域金融機関等の支援メニューの展開支援等）

【連携体制の構築・強化に向けたアプローチ】

- 「事業承継支援等連携推進会議」定期開催



【直近/短期（次年度～）】

1 機運醸成（啓蒙・普及）

- 親族、社内のコミュニケーション支援と承継計画の具体化を促すセミナー開催（「候補者あり」層向け）
- 第三者承継（M&A）のマッチング支援（「廃業予定・後継者不在」層向け）
- 2030年を見据えた集中的な啓発活動

2 支援体制の構築・強化

- 個別訪問（アウトリーチ）によるプッシュ型支援の強化
- 各機関担当者による情報共有・連携促進（「連携推進会議」の定期開催等）
- マッチング支援、創業支援、廃業支援等、支援内容と連動した専門機関との連携

【中期（2～3年）】

- 上記、取組のさらなる推進。

アクションプラン

R8fy

予算

- 事業承継連携推進会議の開催
- セミナー等の開催

③ 新庄商工会議所 事業承継支援ロードマップ

1 取組の背景・ねらい

地域の現状

支援着手のきっかけ

【地域構造・産業構造・特徴的な地域リソース】

- 山形県北東部の新庄盆地に位置し、奥羽山脈・出羽山地に囲まれた内陸都市として、新庄最上地域を商圈とする。東北新幹線の終点「新庄駅」を擁し、鉄道交通の要所。
- 基幹産業である農業のほか、電子部品・デバイス・電子回路製造、材・木製品製造、繊維工業・金属製品・プラスチック製造等の中小製造業が立地。
- 人口減少・高齢化の進展、若い労働力の流出、地域内需要の縮小な地域経済の維持・発展が課題となっている。

【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】

- 以前より老舗菓子店や小売業の廃業が目立つようになっていたところ、日本政策金融公庫山形支店と山形県商工会議所連合会（県内7会議所）が事業承継支援についての覚書を交わしたことを契機に、当所独自で域内金融機関と協定を締結することとした。

これまでの事業承継支援の現状と問題意識

【これまでの事業承継支援（他、経営支援）の取組状況】

- 新庄商工会議所は2025年3月、8金融機関等（㈱山形銀行新庄支店・㈱荘内銀行新庄支店・㈱きらやか銀行新庄支店・新庄信用金庫・北郡信用組合新庄支店・山形県信用保証協会新庄支店・アクサ生命保険(株)山形支社・東京海上日動火災保険(株)山形支店新庄支社）と「**事業承継支援等に関する協定**」を締結し、相互連携により市内中小企業の事業承継支援体制を強化を目指す。協定では、各機関が抱える事業承継案件を商工会議所や関係機関と共有し、**情報提供や専門家紹介などを通じて円滑な承継を後押しし**、地域経済の活性化・発展への貢献を目的としている。具体的には、①啓発活動、②情報発信、③意識や課題などを抽出するための調査の実施、④相談および伴走支援による対応、⑤事業承継支援に資する双方向の事業者などの紹介について、協力することが盛り込まれている。

【事業承継支援拡充に向けた問題意識】

- 金融機関毎に事業承継支援の手法やターゲットは異なり、そこに当てはまらない事業者やいつのまにか廃業される事業者を支援し、持続可能な地域づくりの一助としたい。
- アンケート調査等を通じて、現状を把握することから、取組方向や内容について、検討をしていきたい。

2 本年度 実証事業の取組内容

- 新庄市内1,954社に対して「新庄市事業承継アンケート調査」を実施し、393社から回答（回収率20%）（結果の詳細は別紙参照）。
- アンケート結果から導かれる新庄地域の事業承継支援の方向性は、『小規模事業者への支援強化』、対象層を2タイプに区分し、支援方策を検討。

【アンケート結果から導かれた「事業承継支援の方向性・有効な取組」】

- 従業員数5人以下で「廃業を考えている」が最多。
11～50人規模では「後継者は決まっていないが、後継者候補はいる」が最多。

（↓ 11～50人規模）

① 事業承継推進ターゲット （後継者候補はいるが承継未完了の層）

業種	建設業、卸売業、製造業	年齢	経営者年齢が60歳代
----	-------------	----	------------

- 建設業と卸売業は「後継者は決まっている」「候補者はいる」の合計が過半数を超えており、支援による事業承継の可能性が高い。製造業は「まだ考える段階にない」が最多だが、「候補者はいる」割合も高いため、早期の意識啓発が有効。
- 60代は「後継者は決まっている」「候補者はいる」が上位を占め、円滑な事業承継を支援。

- ⇒ コミュニケーション支援
- ⇒ 事業承継計画の策定支援

（↓ 5人以下・小規模事業者）

② 緊急支援ターゲット（廃業リスクが高い層）

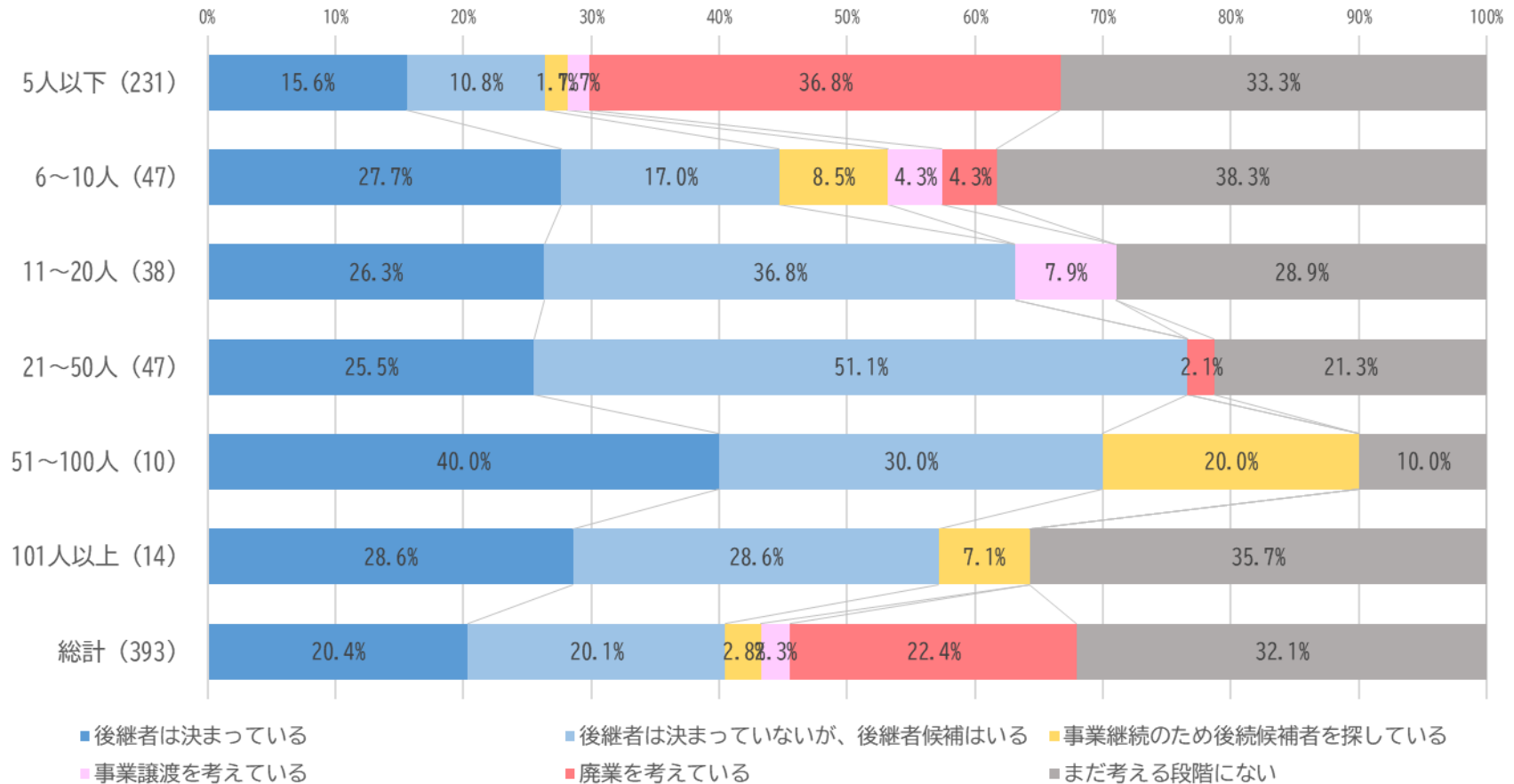
業種	サービス業、飲食業、小売業	年齢	経営者年齢が70歳代以上
----	---------------	----	--------------

- これらの業種では「廃業を考えている」との回答が最多、もしくは上位を占める。特にサービス業では、「相談先が見つからない」という回答も多いため、積極的な介入が必要。
- 70代以降は「廃業を考えている」が最多。また、廃業検討者の約半数が2030年（5年以内）までの廃業を想定しており、緊急性も高い。

- ⇒ 第三者承継（M&A）のマッチング
- ⇒ 円滑な廃業（終活支援）

2 本年度 実証事業の取組内容

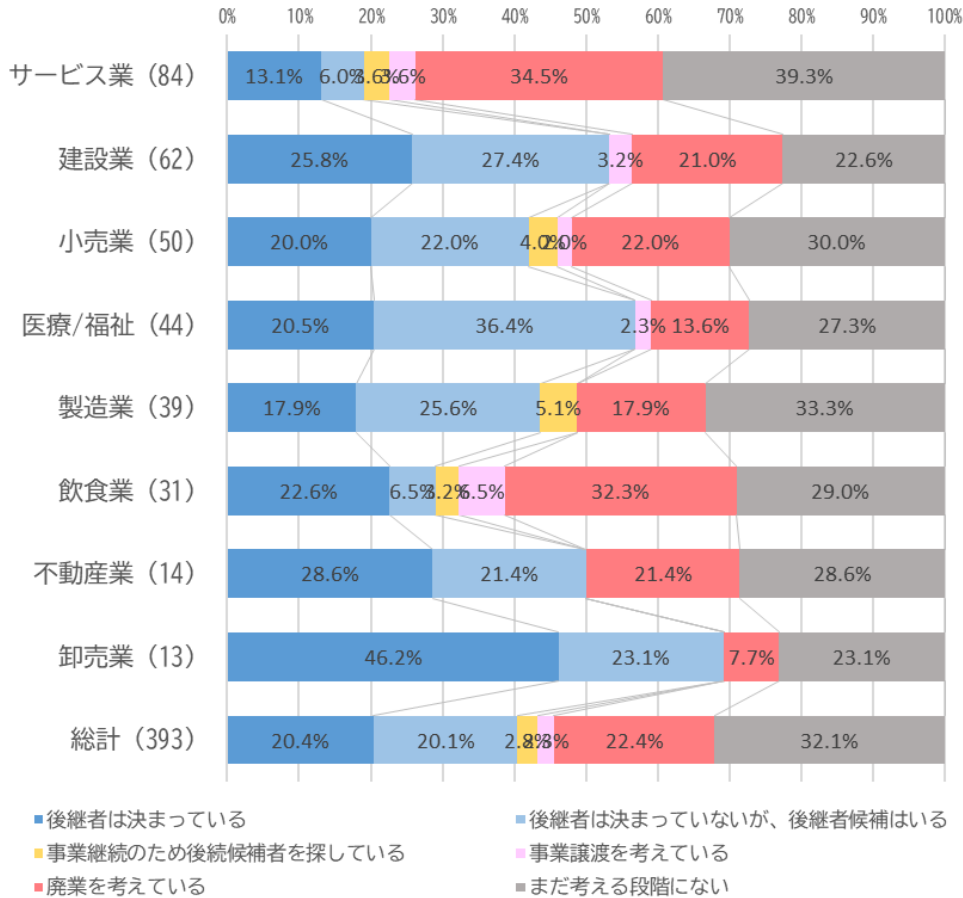
【問2 事業所・お店の将来】 × 【従業員数】



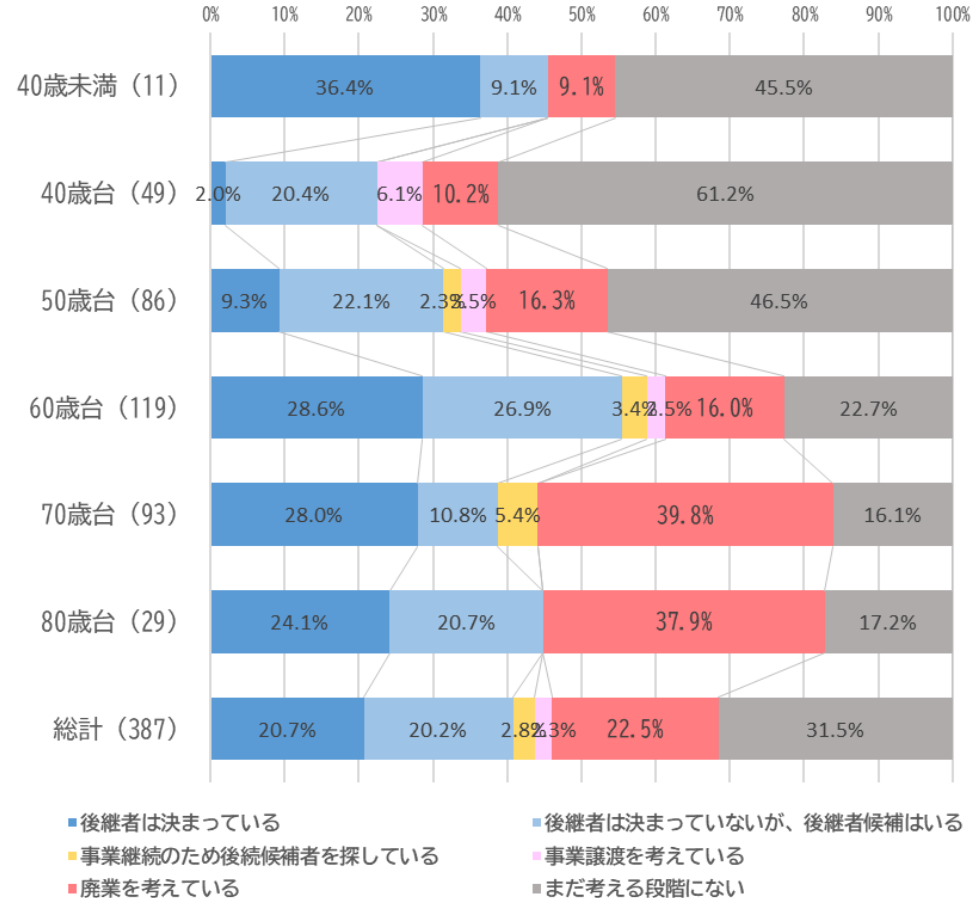
(資料)「新庄市事業承継アンケート調査」

2 本年度 実証事業の取組内容

【問2 事業所・お店の将来】 × 【業種】



【問2 事業所・お店の将来】 × 【代表者の年齢】



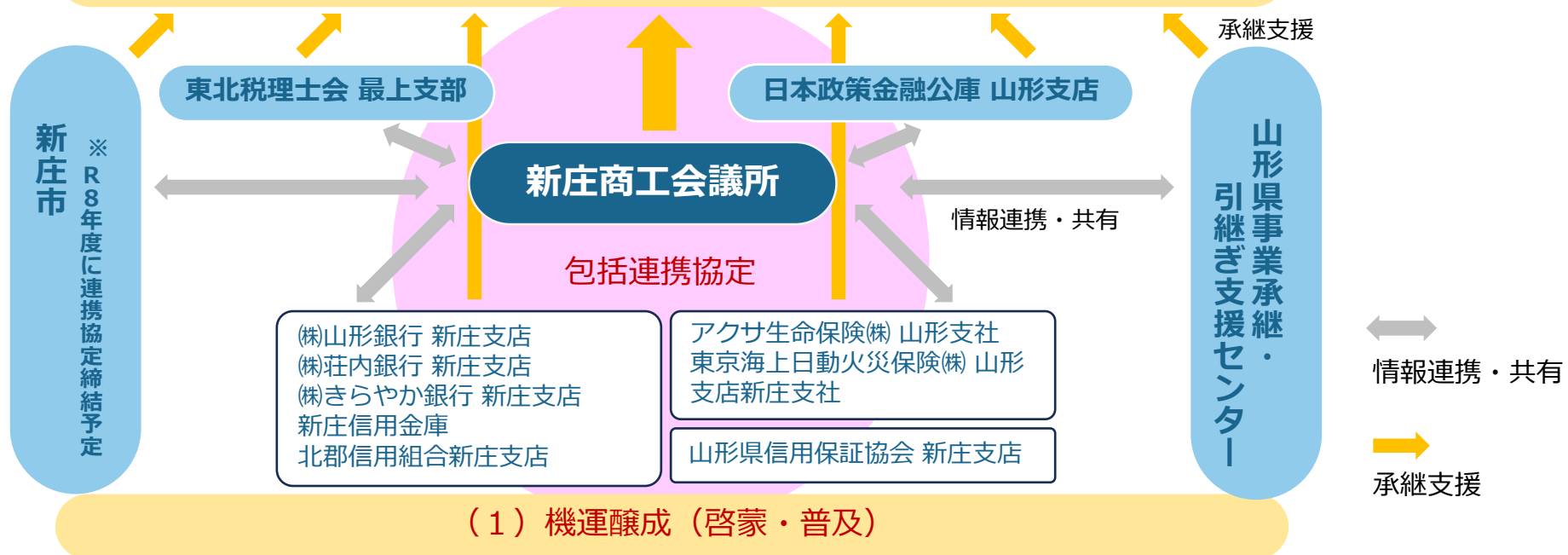
(資料)「新庄市事業承継アンケート調査」

3 今後の取組方針、取組内容

【構成員とその役割内容】

- **新庄商工会議所**：地域の事業承継支援のハブ（中小企業者への相談・伴走支援（ファーストコンタクト機関）、事業者情報の共有・紹介マッチング、地域金融機関等の支援メニューの展開支援等）
- **新庄市**：商工会議所と連携した専門家派遣事業やセミナーの開催、事業承継補助金の検討、移住・創業施策と紐づけた第三者承継の促進
- **地域金融機関等**：事業承継支援メニューの提供
- **日本政策金融公庫 山形支店**：事業承継マッチング支援

(2) 地域中小企業者への情報提供や専門家紹介などを通じて円滑な承継を後押し



面的な事業承継支援推進に向けた連携体制イメージ

3 今後の取組方針、取組内容

(1) 機運醸成 (啓蒙・普及)

1 親族、社内のコミュニケーション支援と承継計画の具体化を促すセミナー開催 (「候補者あり」層向け)

直/短期

(アンケート結果)

○「後継者候補がいる」と回答した層のうち、46.8%が候補者にその気持ちを明確に伝えていない。伝えていない理由は「伝えるタイミングがつかめない」「まだ若いから」がそれぞれ27.0%を占める。

(取組)

○親族内承継 (候補者の44.3%が子供・配偶者) や従業員承継 (同41.8%) をスムーズに進めるため、「**現経営者と後継者候補の対話の場**」を設定する支援や、**具体的な承継時期を定める「事業承継計画策定セミナー」**を開催。

2 第三者承継 (M&A) のマッチング支援 (「廃業予定・後継者不在」層向け)

直/短期

(アンケート結果)

○廃業を考える理由の54.5%が「後継者がいない」。一方、譲渡を希望する先として「第三者 (社外からの登用)」を挙げている回答は15.0%存在。

(取組)

○親族や社内に後継者がいない場合でも、事業の将来性がある場合は**第三者承継の可能性を周知**。さらに、**地域金融機関や事業承継・引継ぎ支援センター等と連携したM&Aのマッチング支援**を強化。特に、相談先が見つかりにくい「サービス業」への重点的なアプローチが必要。
○廃業リスク層 (サービス・飲食・小売、70代以上) : 70代以上の「廃業を考えている」回答が最多の現状を踏まえ、**廃業以外の選択肢 (第三者承継等) を提示**。

直/短期 【直近/短期 (次年度～)】

中期 【中期 (2~3年)】

3 今後の取組方針、取組内容

(1) 機運醸成（啓蒙・普及）

3 2030年を見据えた集中的な啓発活動

アンケート結果

- 事業承継や廃業の時期について、約半数（49.2%）が「5年以内（2030年まで）」を目処に考えている。
- 一方で、「まだ考える段階にない」層が全体で27.1% 存在。特に製造業では30.8%、年代別では40代～50代で最多回答。

取組

- 今後5年間を「事業承継集中支援期間」と位置づけ、特に「まだ考える段階にない」と回答が多い40代～50代や製造業に対しても、**早期準備の重要性を訴えるキャンペーン**を行う。
準備未着手層（製造業・40～50代）：「まだ早い」と考えている層に対し、早期着手が必要な理由（後継者育成期間の確保等）を訴求。
- 「2030年」を意識したキャンペーンとして、「5年後の未来、会社のかたちを考える」といった具体的な数字を用いたメッセージで、直近の課題であることを周知し、意識向上につなげる。
- 中長期的には、事業者タイプ①に属する事業者のなかからの**買い手（譲受側）の発掘や意識啓発**を進め、地域経済を安定化も視野に検討。

直/短期

中期

直/短期 【直近/短期（次年度～）】

中期 【中期（2～3年）】

3 今後の取組方針、取組内容

(2) 支援体制の構築・強化

1 個別訪問（アウトリーチ）によるプッシュ型支援の強化

（アンケート結果）

○アンケートで「個別訪問希望」7社を発掘。

（取組）

○ファーストコンタクトとして**商工会議所が個別訪問しつつ、個社の状況・ニーズを把握**。連携機関と連携を図りつつ、支援者側は待ちの姿勢ではなく、**プッシュ型支援を強化**。

○さらに、アンケート回答データから支援が必要と思われる企業（特に、後継者不在の建設・製造業など）への積極的な取組を推進。

直/短期

2 各機関担当者による情報共有・連携促進

（アンケート結果）

○相談先として「商工会議所」を挙げたのは全体の5.0%にとどまり、「親族（39.7%）」や「税理士等（36.3%）」への依存度が高い状況。

○特に、サービス業では「相談先が見つからない」という回答が最多層の一つとなっており、支援の網から漏れている可能性。

（取組）

○金融機関、保険会社等との定期的な情報共有の場として、**「事業承継支援等連携推進会議」を定期開催**。

○「相談先難民」を救うため、商工会議所が「最初の相談窓口」となる機関としての認知度を高める広報を強化し、**「相談先なし」層へのセーフティネットを用意**。

○経営者が最も相談している**税理士等（東北税理士会 最上支部）との連携を強化**し、商工会議所や事業承継・引継ぎ支援センターを活用してもらうルートを構築。

直/短期

中期

アクションプラン

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(2) 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

① 令和7年度 東北6県事業承継支援情報交換会

○日時：令和8年1月9日(金) 13:30～16:00

○場所：仙台合同庁舎B棟3階 東北経済産業局 3FG会議室
(宮城県仙台市青葉区本町3丁目3番1号)

○趣旨：後継者不足による廃業が進むなか、自治体主導の事業承継支援の強化を推進。東北各県は、リソースや専門知識の不足という課題を抱えつつも、事業承継を支えるネットワーク構築や相談窓口の強化に励んでいる。こうした背景から、担当者間の情報交換や関連施策等の情報提供を通じて、支援施策の質を高める取組として開催。自治体が互いの知見を共有することで、より実効性の高い事業承継の支援策の展開を期待。

○議題：(1)地域の事業承継支援の自走化等について

(2)事業承継支援に係る情報提供（各県より）

①各県における事業承継やM&A支援の取組方針や取組内容

②事業承継・引継ぎ支援センターと各県との連携状況や活用方法について

(3)関係機関からの情報提供

○出席者：東北経済産業局管内 県職員 事業承継支援担当者(6県7名)、
オブザーバー(中小企業基盤整備機構 1名)
株式会社ダン計画研究所(2名)



自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

【2】 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

○議事要旨：

<1. 主催者挨拶および趣旨説明(東北経済産業局 酒井原課長)>

○事業承継・引継ぎ支援センター(以下、センター)の設立から10年以上が経過し、認知度は向上しているものの、依然として存在を知らない事業者が一定数存在する。自治体への信頼性は非常に高く、地域の支援機関をまとめる「ハブ」として自治体が関与することで、連携がよりスムーズになる。多くの自治体が事業承継を重要課題と認識している一方、マンパワー不足や専門性の高さから政策反映に至っていない現状もあり、本会を通じて各県の取り組みを共有し連携を深める必要がある。

<2. 自治体関与型実証事業の報告(株式会社ダン計画研究所 河野)>

○基礎自治体が支援ネットワークの結節点となることを目指し、令和4年度から実施している実証事業について報告。山形県酒田市・鶴岡市では広域連携によるPRリーフレット作成、宮城県登米市では支援機関会議の開催と市の方針への明記、福島県喜多方市では商工団体未加入企業へのアンケート実施など、地域特性に応じた仕組み化が進んでいる。また、静岡県のように県が主導して市町へデータをフィードバックし、全体を底上げする事例も紹介された。

<3. 議事:各県の取り組み報告(テーマ1:取組方針や取組内容)>

①青森県

○民間プラットフォームを活用し、実名で後継者を公募する「オープンネーム」による募集を、令和5年度から累計9市町村で実施している。また、約400万円の予算を投じ、10月から11月の「事業承継月間」に合わせて知事やセンター職員が出演するテレビCMやYouTube広告を集中投下した。次年度に向けては、成長企業のM&Aを推進するため、金融機関と連携した新たな予算措置も検討中であり、攻めの支援姿勢を明確にしている。

②岩手県

○県商工会連合会と連携した「事業承継促進事業」を主軸としている。事業承継を契機とした新分野への挑戦や新事業展開を目指す企業への補助金交付、さらには後継者不在企業が第三者承継(M&A)を検討する際の専門家派遣費用の助成を行っている。単なる経営の承継に留まらず、承継後の成長を促す「第二創業」的なアプローチに注力している点が特徴である。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(2) 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

③宮城県

○県内の商工団体や金融機関など112の機関で構成される「宮城県事業承継支援ネットワーク」を基盤に、地域に密着した支援を展開している。このネットワークを通じて各支援機関が恒常的に相談を受けられる体制を整え、地域全体での情報集約と共有を図っている。

④秋田県

○後継者不在率が73.7%と全国最高であることを深刻に受け止め、雇用確保と技術承継を最優先課題。秋田商工会議所に「事業承継サポート推進員」を2名配置し、事業所を直接訪問して「診断シート」を作成することで、潜在的な支援ニーズの掘り起こしを徹底している。

⑤山形県

○令和6年度から、親族承継や従業員承継を主な対象とした「ワークショップ型」の講習会を開始した。オンデマンド講義で基礎知識を学んだ後、対面セッションで経営者と後継者が対話し、承継計画を策定する形式である。次年度は、国の補助金対象外となる小規模案件を支援する専門家活用補助金の創設も計画している。

⑥福島県

○税理士等の支援者向けセミナーに注力している。単なる知識伝達ではなく、模擬事例を用いて「代表者から何を聴き取り、どうアドバイスするか」を考えるロールプレイング形式のワークショップを実施し、支援機関全体のスキルアップと地域全体で承継を支える土壌の育成を図っている。

< 4. 議事：各県の取り組み報告(テーマ2：センターとの連携状況や活用方法) >

①青森県

○広報動画にセンター職員を起用することで、具体的な相談先としての認知度を向上させている。CM放送後にセンターへ複数の電話相談が寄せられるなど、直接的な成果が確認された。また、日本政策金融公庫が実施する「一日公庫」にセンターやよろず支援拠点の担当者が同席し、商工団体と連携してワンストップで相談を受ける体制を構築している。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

【2】 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

②岩手県

○商工団体と共同で事業承継説明会を開催し、その中でセンターの支援機能を紹介している。専門的な知見が必要な案件については、速やかにセンターの個別相談へ繋ぐフローを確立した。補助事業を通じた実務支援において、センターの持つマッチング機能や専門的知見を効果的に活用している。

③宮城県

○センターをネットワークの中核的な公的機関として位置づけている。具体的な連携策として、センターが主催する事業承継・引継ぎ相談会にネットワークの各機関が協力し、掘り起こした相談案件をセンターの専門相談員へと円滑に橋渡しする仕組みを運用している。

④秋田県

○推進員が訪問時に「支援が必要」と判断した企業を、即座にセンターへ繋ぐ連携体制を敷いている。また、センターの「後継者バンク」でマッチングが成立し、県外から移住して事業を承継する希望者に対し、県独自に移住・承継支援を行うなど、センターの機能を活用した労働力確保と承継の両立を図っている。

⑤山形県

○ワークショップの運営においてセンターの専門家からの知見を活用し、対話を通じた意識醸成を重視した支援を行っている。また、新設予定のM&A補助金の制度設計にあたって、センターの現場感覚を取り入れ、地域の実情に即した小規模案件向けの支援スキームを構築している。

⑥福島県

○支援者向けセミナーの教材として、センターから「リアルな失敗・成功事例」の情報提供を受けて活用している。今後は、福島市や会津地域などの成功事例をモデルに、市町村職員とセンターが合同で勉強会を開催することを検討しており、センターの専門知見を自治体の現場担当者へ波及させる仕組み作りを進めている。

【1】 自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

(2) 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

<質疑応答>

- 質疑応答では、各県から支援施策の実効性や予算確保のあり方について問いかけがなされ、広報活動に関しては、関係機関との連携による効果や、各県の予算規模に応じた発信手法の工夫が共有された。補助金制度については、国の施策との差別化を図りつつ、支援対象の範囲や要件を地域の実情に合わせて調整している現状が報告された。
- また、自治体間の情報共有体制や、情報公開に伴う諸課題への対応、後継者間のネットワーク形成を通じた意識醸成の意義などについて意見交換が行われた。

<5. 閉会>

- 事業承継は地域経済の維持に不可欠な経営支援であり、今後も県、センター、関係機関が密に連携し、各地域の特性に応じた支援を推進していくことを確認した。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

【2】 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

② 自治体職員のための事業承継支援セミナー

○日時：令和8年1月22日(金) 13:30～17:00

○場所：YUI NOS カンファレンス A+B（宮城県仙台市青葉区中央4丁目4-19 アーバンネット仙台中央ビル4F）

○趣旨：本セミナーは、地域の事業承継支援における自治体の役割や現状を共有し、支援体制の構築を促進することを目的とし、施策動向や「手引き」の紹介、先行自治体の事例発表を通じ、成功のポイントや課題への対応策を学ぶ。また、対話を通じて人手不足や手法の不安といった現場の悩みを整理し、支援の着手や関係機関との連携に向けた具体的な手がかりを得るための機会を提供する。

○プログラム：

（イントロダクション）「自治体関与型事業承継支援の現在地」

東北経済産業局 産業部 中小企業課

「事業承継支援体制の手引きと支援体制の構築について」

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

政策研究事業本部 経済財政政策部

上席主任研究員 関 恵子氏

「事業承継支援の自治体取組事例の紹介」

秋田県北秋田市 産業部産業政策課 小林雅臣氏

宮城県登米市 産業経済部地域ビジネス支援課 皆川光樹氏

福島県喜多方市 産業部商工観光課 唐橋尚史氏

（ワークショップ）対話を通じた課題と可能性の共有

会場参加者

○参加者：会場参加者 10名、オンライン参加者 55名

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(2) 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

② 自治体職員のための事業承継支援セミナー

<フライヤー>

自治体の職員のため	事業承継支援セミナー
	～ 次の一歩を踏み出すヒント～

「惜しまれながら廃業」のないまちへ。このキャッチフレーズのもと、東北経済産業局では、令和4年度から「自治体関与型」の事業承継支援体制モデル構築を目指し、実証を展開してきました。地方自治の担い手不足や財政難を抱えた東北の実証地域のそれぞれの“今”はどうなっているのか？3つの自治体の方にお話しできます。

また、これから事業承継支援を始めようとする方でも具体的な取り組み方が分かる手引きや様々な取組事例をご紹介します。

是非ご参加いただき、悩みや疑問を共有し、次の一歩につなげてまいりましょう。

日時 令和8年 1月22日(木) 13:30～17:00 (開場 13:00)

会場 YUI NOS カンファレンス A+B 宮城県仙台市青葉区中央4丁目4-19 アーバンネット仙台中央ビル4F

対象 全国の自治体職員、支援機関職員等

13:30～13:40 イントロダクション 「自治体関与型事業承継支援の現在地」 東北経済産業局 産業部 中小企業課

13:40～14:30 事業承継支援体制の手引きと支援体制の構築について 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 政策研究事業本部 経済財政政策部 上席主任研究員 関 恵子氏

14:30～16:00 事業承継支援の自治体取組事例の紹介 東北経済産業局が進める自治体関与型事業承継支援の実証地域の自治体職員が事業承継支援推進の方向性と取組内容、実証以降の取組や成果や課題について紹介します。

16:00～17:00 ワークショップ 対話を通じた課題と可能性の共有 参加地域それぞれの事業承継支援のビジョン、手法、課題とその解決に向けた取組方法について、対話を通じて参加者全員で共有し多様な視点の気づきを得るワークショップ（フィッシュボウル対話）を行います。

17:00 クロージング

主催：東北経済産業局 「令和7年度東北地域のM&A促進および地域における事業承継支援実証事業」

登壇者プロフィール

関 恵子氏 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 政策研究事業本部 経済財政政策部 上席主任研究員

筑波大学大学院 システム情報工学研究科修士、社会学博士。株式会社三和総合研究所（現・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）入社後、官公庁や地方自治体の委託事業を通じて、地域を支える中小企業・小規模事業者の経営課題解決のための調査研究・政策立案業務や、地域特性をふまえた自治体産業振興計画の策定や実証支援業務に従事。扱う中小企業政策領域は多岐にわたる。令和6年度に、自治体等による事業承継支援体制構築支援を目的とした中小企業庁の調査事業を通じて全国の自治体へのアンケートや現場ヒアリングを行い「地域特性をふまえた事業承継支援体制の構築に向けた手引き～先進自治体の活動事例からみるポイント」のとりまとめを行った。

登壇自治体の事業承継支援の取組概要

秋田県 北秋田市 令和4年度実証地域
商工会、JA、信用組合、日本政策金融公庫、県事業承継・引継ぎ支援センター、民間事業者など6団体と事業承継支援に関する連携協定を締結し「北秋田市継業バンク」を核とした支援体制を構築。地域おこし協力隊制度も活用しつつ、農業、伝統工芸など地域に根差した小規模事業者の後継者募集・マッチングを進めている。

宮城県 登米市 令和6年度実証地域
令和7年度施設方針の重点施策に位置づけられ、商工会、金融機関、市の三者が連携した相談・支援体制の構築に取り組む。実証事業では、事業者アンケートを通じて地域の実態を把握し、支援のあり方を検討。市内の3商工会、6金融機関等との担当者ミーティングを重ねながら、連携推進会議を組織した。

福島県 喜多方市 令和6年度実証地域
実証事業では、商工会・商工会連合会非会員の実態把握のためのアンケート調査を実施。また、喜多方ラーメンなど、地域ブランドの観点も加えつつ支援の方向性を検討。喜多方市事業承継支援ネットワーク会議の強化も進め、新たに地域金融機関をメンバーに加えながら、実効性の高い取組に向けた体制を整えている。

会場アクセス

YUI NOS カンファレンス A+B
宮城県仙台市青葉区中央4丁目4-19
アーバンネット仙台中央ビル4F

- JR「仙台」駅 徒歩9分
- 地下鉄「仙台」駅 徒歩5分

セミナー事務局：株式会社計画設計研究所（天野、根本、河野）
TEL:06-6944-8751 問合せメールアドレス thk-seminar@dan-dan.com

お申し込みはこちら <https://forms.office.com/y/hz/Mn23Nv>
申込期限：1月19日（月）

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(2) 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

<(イントロダクション)「自治体関与型事業承継支援の現在地」 東北経済産業局 産業部 中小企業課 柴崎課長補佐>

- 東北地域における事業承継の深刻な現状と、国の施策の方向性について紹介。東北6県の後継者不在率は51.7%に達し、特に秋田県は73.7%と全国で唯一70%を超える状況にある。70代経営者の約45%が廃業を選択をし、黒字のまま廃業する「黒字廃業」も半数を超える。こうした状況に対して、国は「中小M&A市場改革プラン」の策定とともに、自治体に対して「連携のハブ機能」と「早期の意識啓発」という二つの役割を期待している。
- これまでの東北経済産業局が取り組んだ実証事業の知見として、行政と商工団体が「両輪」となって動く支援体制の有効性が確認され、とりわけ、自治体は公的な信頼性を活かし、経営者が元気なうちに事業の価値に気づかせる「気づきの提供」を行うことが重要であるとした。
- 局が作成した「事業承継支援ハンドブック」や「一步をふみだすヒント集」といったツールの活用を促すとともに、令和7年度補正予算における「事業承継・M&A補助金」の拡充(小規模売り手支援類型の新設など)についても触れながら、自治体が地域の実情に合わせて一步を踏み出すためことの必要性を重ねて指摘した。



<「事業承継支援体制の手引きと支援体制の構築について」 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 関 恵子氏>

- 中小企業庁作成の「手引き」に基づき、自治体が事業承継支援に取り組むための具体的なステップについて解説。
- 現状、全国で毎年約4%の事業所が減少しており、その中には適切な支援があれば存続可能な企業も含まれる。経営者の高齢化は進行しており、承継を予定している場合でも、70代経営者の約4割は後継者が未確保である。また、後継者決定から承継完了まで3年以上を要するケースが半数を超えるため、経営者が元気なうちの早期支援が不可欠となる。
- 自治体の強みは「公的な信頼感と安心感」であり、民間サービスが届きにくい小規模事業者にアプローチできる唯一無二の立場にある。主な役割は、関係機関を束ねる「ハブ機能」と、経営者に早期の気づ



自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

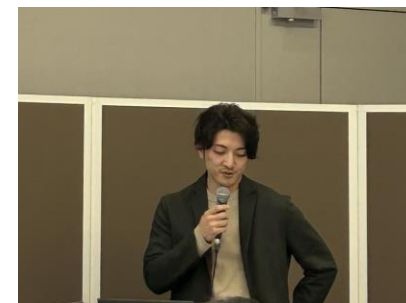
(2) 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

を促す「意識啓発機能」に整理される。支援の進め方を「ニーズ把握」「体制構築」「事業実施」「フォローアップ」の4ステップで体系化。

- 実態把握では、RESASなどの統計データの活用や、商工団体と連携したアンケート調査が有効であり、アンケートでは、経済センサスの事業所データベースの活用、税務関係封筒への広告印字といった既存リソースの活用により、予算や人員が限られる中でも低コストで始められる手法等を多数提示した。
- また、後継者決定後の事業移行には3年以上を要するケースが半数を超えるため、早期支援が不可欠であることを強調するとともに、単なるマッチングにとどまらず、承継後の経営安定に向けた伴走支援までを地域全体で包み込むサイクルの重要性について述べた。

<「事業承継支援の自治体取組事例の紹介」秋田県北秋田市 産業部産業政策課 小林雅臣氏>

- 秋田県北秋田市では、伝統工芸「秋田八丈」の廃業宣言を機に、地域文化維持のための支援に着手。
- 主要な施策は、市が仲介手数料を負担し、事業者の想いをストーリー形式で伝えるマッチングサイト「継業バンク」の開設である。
- 体制面では、地域おこし協力隊を戦略的に活用。調整役として「継業エリアマネージャー」を民間企業委託型で起用し、人事異動に左右されない継続性を確保した。また、後継者候補に対しても協力隊制度を適用し、技術承継期間中の身分と収入を保障している。
ミスマッチ防止のため、宿泊費等を支援する「お試し作業体験」補助金を創設し、移住希望者が実際の業務を体験できる環境を整備。
- 商工会、JA、金融機関、引き継ぎ支援センター等との連携協定を背景に、行政が窓口となってニーズを掘り起こし、旅館、伝統工芸、農業、飲食店など計8件の承継といった成果を得ている。
- 予算面では、委託料や活動経費に特別交付税措置を活用し、市の一般財源負担を年間約150万円程度に抑えた。
- 地域経済への影響が大きい小規模な産業や文化を自治体が認識し、主体的に関与することが地域の衰退防止につながると報告した。



自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(2) 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

<「事業承継支援の自治体取組事例の紹介」宮城県登米市 産業経済部地域ビジネス支援課 皆川光樹氏>

- 当初、市として事業承継の実態を把握しづらい課題があったため、実証事業を通じて、商工会の会員(約1,960社)を対象にアンケートを実施し、3割超の事業者が廃業を検討している実態を把握。
- 市・商工会・金融機関の「三者連携」を強化すべく、商工会は親族内承継に強く、金融機関はM&Aに強いといった各機関の特性を整理しながら、担当者レベルでのミーティングを重ねて「顔の見える関係」づくりに注力。各銀行の取引情報の取り扱いに配慮しつつ、案件をシェアできる体制づくりを目指している。普及啓発活動では、市の税務通知にリーフレットを同封するなど、郵送コストをかけずに情報を届ける工夫を実践。また、山形県酒田市や鶴岡市、上山市といった先進地との意見交換も行っている。
- 令和8年度からは、専門家活用や設備投資への独自補助金を創設する計画。補助金交付後のフォローアップ調査までを計画に盛り込み、制度の有効性を検証し続ける意向である。小規模事業者ほど承継意識が低い傾向にあるため、今後も意識改革を重要課題として取り組むとしている。



<「事業承継支援の自治体取組事例の紹介」福島県喜多方市 産業部商工観光課 唐橋尚史氏>

- 地域経済を支える人気ラーメン店の相次ぐ廃業に直面し、支援を開始した経緯を報告。廃業による影響を「年220人の雇用喪失」「年30億円の経済損失」と試算し、庁内や関係機関との合意形成に活用している。
- 特徴的な取り組みとして、従来の支援網から漏れがちな「非会員」層に焦点を当てた。600社を対象としたアンケートにより、相談先が知人に限られ、そのまま廃業してしまう層の潜在ニーズを掘り起こした。
- 具体的な支援策として、社名を公開してマッチングを図る「オープンネーム」サービスを導入し、1件の登録から連鎖的な相談に繋がっている。また、市役所内で定期的な個別相談会を開催。行政主催の相談しやすさを活かし、普段支援機関に足を運ばない事業者の予約で枠が埋まる状況を確認した。伴走支援案件は26件に拡大しており、成果も出始めている。
- 課題として、人事異動による属人化や担当者の多忙化を挙げ、対策として専門家への役割分担の重要性を指摘した。何より「自ら足を運んで信頼関係を築くりレーション構築」が支援の起点になると説明。



自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(2) 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

<(ワークショップ) 対話を通じた課題と可能性の共有>

○フィッシュボール(対話型ワークショップ)の説明:フィッシュボールは、参加者が「話す人」と「聞く人」に分かれて対話を進める手法。本来は二重の円を作り、内側の円の人たちが対話し、外側の円の人たちがその内容を聴取。本イベントでは、内側の円に空席(対話の席)を設け、外側で聞いていた参加者が「質問したい」「意見を述べたい」と思ったタイミングでその席に座り、対話に加わる。話し終わった人は自分の席に戻り、次の参加者に席を譲ることで、流動的に対話が展開される。

○北秋田市(秋田県)の対話要約 | 北秋田市の小林氏、千葉氏、および地域おこし協力隊員を中心に議論。

*自治体関与の意義: 事業承継は、企業誘致、移住、第2創業すべてに関わる「行政政策の頂点」であり、自治体存続のために予算を投じて取り組むべき最重要課題であると強調された。

*支援のきっかけ: 伝統工芸「秋田八丈」の職人の廃業宣言を受け、市が手数料を負担する形で「継業バンク」を導入し、迅速な予算化と支援体制構築を実現した経緯が語られた。

*金融機関との連携: 営利を優先する地銀よりも、まずは地域密着型で非営利の信用組合等と連携協定を結ぶことで、情報の掘り起こしを始めた手法が共有された。

*現場の苦労: マッチング後の人間関係の不一致や、移住後の生活環境への適応不足といった課題も浮き彫りになり、事前の作業体験制度の重要性が再確認された。

○登米市(宮城県)の対話要約 | 登米市の皆川氏、佐々木氏を中心に、支援機関同士の連携実務について対話

*1次産業の危機: かつて進めた「営農組織の法人化」から10年が経過し、現在はその法人自体が後継者不在で解散の危機に直面している現状が報告された。

*情報共有の壁: 金融機関との情報共有において、顧客情報の流出を懸念する支店長レベルでの抵抗感や、連携の難しさが率直に語られた。

*解決のヒント: 秘密保持契約(NDA)を結んだ上で、商工団体や保証協会など特定の4機関で情報を共有するプラットフォームの事例が紹介され、顔の見える関係性の中での「暗黙の了解」による情報流通の可能性が議論されました。



自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

（2） 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

○喜多方市(福島県)の対話要約 | 喜多方市の唐橋氏、東北経済産業局の丸山氏を中心に、組織としての継続性と「思い」の承継が議論された。

*属人化の課題：担当者の「熱量」が人事異動で途切れるリスクに対し、庁内ポータルでの情報発信や、部署を超えた担当者同士の直接的な関係構築(仕組み化)の重要性が指摘された。

*「味」の承継(白川市の事例)：参加した白川市の職員から、店舗の承継は難しくても「秘伝のレシピ(味)」だけを継承し、指定管理施設で提供することで地域の食文化を守った具体的な実績が紹介された。



<クロージング>

○東北経済産業局の酒井原 中小企業課長より、自治体の役割を「公平・公正な中立の立場」で関係機関を繋ぐことにあると強調された。支援機関に対して単に案件提供を求めるのではなく、会員維持などの相手側のメリットも理解し、対等な立場で役割を分担する重要性について指摘。

また、事業承継を単なる「マイナスの抑制(廃業防止)」ではなく、新事業などの「プラスを生む領域」と捉えるべきだとし、これを地域の「セーフティネット」として、信頼関係に基づく柔軟な情報共有の場を継続することを期待すると述べ、閉会した。

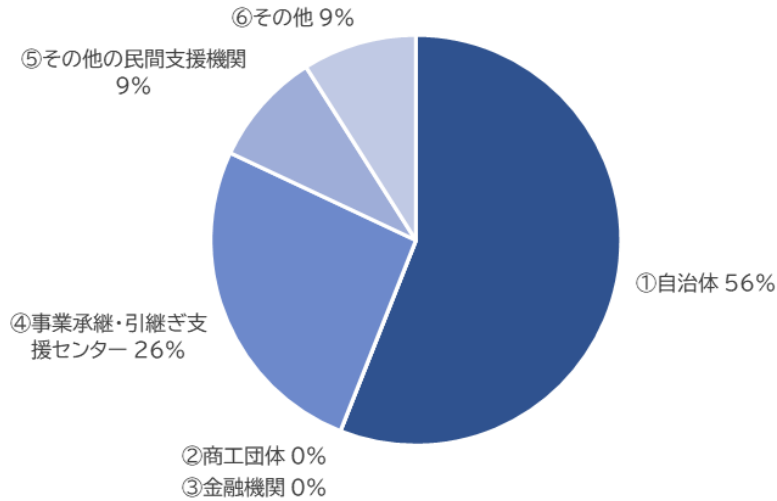
自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

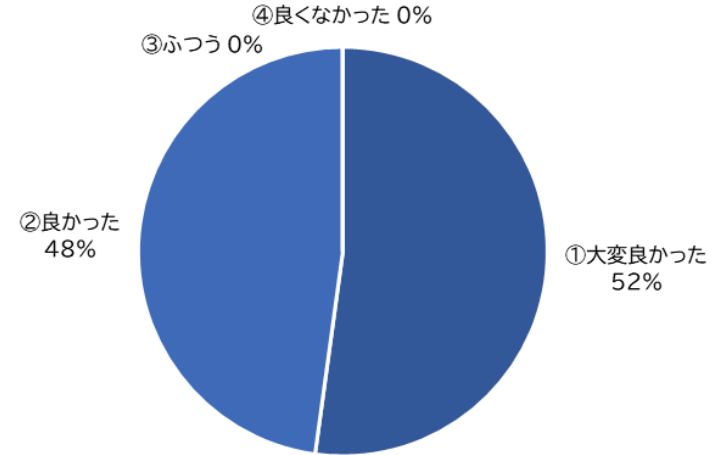
(2) 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

(参加者アンケート集計)

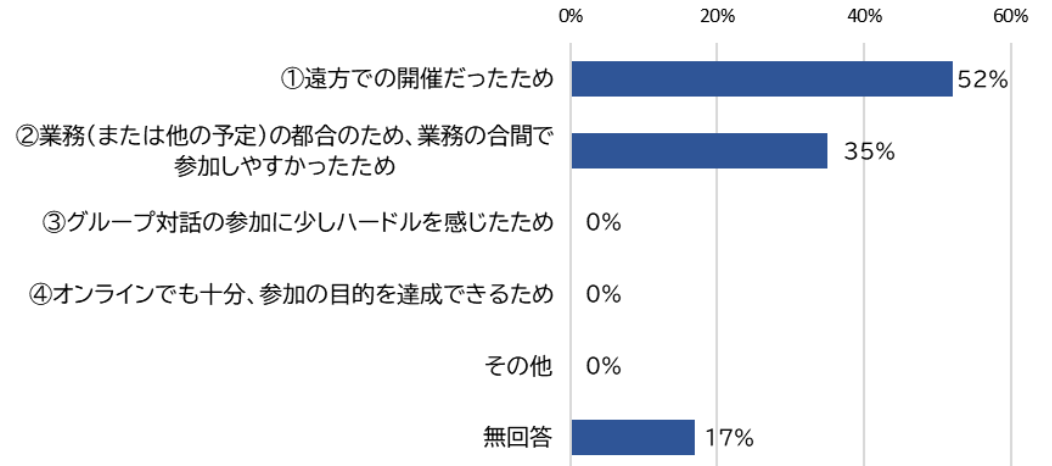
1-1. 参加された方の所属機関 (n=23)



2-1. 本セミナーの全体的な満足度 (n=23)



2-5. オンライン参加を申し込まれた理由 (n=23 | 複数回答)



自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

【2】 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

2-3. 自治体取組事例紹介の感想（印象に残った自治体の取組事例、さらに詳しく聞きたい内容等）

<全般>

- 自治体が事業承継事業に取り組まれるのは、様々な障害があるのではないかと考えていたが、やり方を工夫したりできることから発想を広げることによって、こんなにも有効的な取り組みができるのだと驚いた。皆様とても熱量があり、学ぶところがたくさんあった。本日はありがとうございました。
- お金を掛けない方法もあるのだと思った。
- 各自治体の事業承継支援の参考事例や、事業承継の考え方を聞いたので、大変参考になった。
- 今回取組事例紹介のあった3自治体とも素晴らしい内容と思った。
- どの自治体も最小限の予算で事業承継支援事業を実施しているのが印象的だった。また、事業承継への個別相談やセミナーなどに、多くの地域の事業者の方が参加しているのも印象的だった。
- 自治体においては商工関係予算等が少ない中、低コストで対応されている取組、組織内での事業承継の位置づけ等の具体的な話が聞けて大変参考になった。
- 全体感として、弊社では支援が難しい事業者様のセーフティーネットとして自治体がサポートをされていること自体に感銘を受けた。皆様兼務で激務の中、熱い思いの中で、奮闘されて成果に結びつけられていることを感じ、民間としてできることを精一杯やるべきだと改めて感じた。
- 自治体の生の声・考えを聞いたことは、地域一体型及び自走化を進めるうえで勉強になった。
- 具体的な話が聞けてよかった。この他にも事例があればペーパーでもいいので知りたい。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(2) 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

2-3. 自治体取組事例紹介の感想（印象に残った自治体の取組事例、さらに詳しく聞きたい内容等）

<北秋田市>

○北秋田市の地域おこし協力隊としての活動に「継業エリアマネージャー」を合体させた取り組みが印象に残った。

<喜多方市>

○喜多方市の取組事例が印象的だった。

○特に、喜多方市の取組を深掘りして伺いたいと思った。印象深かったのは、事業承継支援の2代目担当(熱意もって立ち上げた人の後に次ぐ人)かつ専任ではないにも関わらず、取組が伸展している点。また、静岡県内の市町で課題に感じている「アンケート後の事業者訪問」も数こなしていることから、秘訣、気づきを更に伺えればと思った。また、「行政がやる必要性」をしっかりと認識、言語化しており、参考になった。

○福島県喜多方市より、これまでの事業構築の道のりが険しかった話や、予算要求の際に根拠となるデータづくりについての話を聞くことができ、とてもためになった。

○喜多方市の取り組み事例紹介が大変印象に残った。関連企業との繋がりや予算などがもともと無い状態でも、支援の一步を踏み出せるのだと感じることができ、とても参考になった。

○喜多方市様のご発表について、取組みにあたってのハードルや、それを乗り越える方策についてのご説明など、大変実践的な内容だった。新たに取組みを始める基礎自治体の皆さまに参考になる内容だと感じました。

○喜多方市の内容、北秋田市でのセミナーや個別相談会など、どんなことをすれば良いか、と考えていたところでの事例紹介で大変参考になった！個別相談会の3枠全てが埋まるとはどういうことなのか？と、一度詳しくお話しを聞く時間をいただきたい！と思っている。

<自治体共通>

○登米市のリーフレットを他課郵送物に同封したアイデア、喜多方市のセミナー登壇者を青年部の方にするこでの集客アイデアを真似したいと思った。

○北秋田市さんと喜多方市さんが活用したココホレジャパンさんのサービスが気になった。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

【2】 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

2-4. 本セミナー全般の感想

- 関さんの講演がとても分かりやすく勉強になった。
- 関さんの手引きに関するお話はわかりやすく大変参考になった。自治体の取組事例は、良くまとめられた内容だった。
- 各自治体の具体的な取組みを知ることができ、大変参考になった。
- 他自治体の事例を担当者からお聞きできた良い機会だった。
- 大変勉強になった。ありがとうございました。
- 来年度市町村との連携に力を入れる予定であり参考となりました。
- 事業承継を自治体が進めることに関して改めて、必要性を感じる事ができた。
- 皆さんの説明が大変聞きやすかった。
- 出張のため、前半の「手引き」の話を伺えず残念だった。実証地域では、発表含め、とても前向きに取り組みをされており、学びが多かった。本県での次年度の施策にも活かせればと思う。
- 自治体の方々に参考になるセミナーになったと思う。
- 小規模自治体は特に自治体主導で地域の事業者を存続させる取組が必要だと感じた。人口が少なく商圈も狭い自治体での商工業の事業承継の在り方を考えさせられた。
- 私はココホレジャパンに入社してまだ半年が経過したところのため、日々勉強の段階。皆様の発表やフィッシュボウルの時間など全てが勉強になった。今回の内容からヒントをもらい、北秋田市やニホン継業バンク、ひいては秋田県の事業承継のためにこれからも動いていきたいと思っている。大変有意義なお時間をありがとうございました。
- とても参考になった。
- とても参考になるセミナーだった。
- とても勉強になった。またこういったセミナーを開いていただきたい。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(2) 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

3. 事業承継について特に課題だと感じていること

- あくまで経営者の判断によるものなので、情報を遮断され判断されてしまう経営者も多いのが課題。そういった意味で自治体という公的サポートからのアプローチは有効であり、官民それぞれのアプローチから日本全体で事業承継のサポートすることが叶えば、倒産等による機会損失が減り、強い日本になるのではと感じた。
- 人口が少なく商圈も狭い自治体での経営を考えた商工業の事業承継の在り方。

(事業者の意識啓発)

- 地元企業への事業承継の意識付け。
- 潜在するニーズの啓発活動。
- 事業承継を望まない事業者に対して必要性を認識してもらうことと、支援にあたっての自治体の人員体制の確保。
- 事業承継は重要な問題と認識していても、なかなか次の段階に進まない(進めない)事と思う。
- 事業者自身の機運醸成が重要だと思う。強い承継意欲を持つ事業者が割と少なく、当代限りで閉業することに抵抗がない事業者が増えている。
- 事業承継の準備を進める意識に事業者がなりさえすればよい。具体支援は全国的に体制、制度も充実してきており、依然として、入り口の意識変革部分がボトルネックであると考える。
- 事業者の掘り起こし…地道に直接顔を合わせて話さなければ内情がわからない。また、信頼関係のない状態だと詳しい話は教えていただけない。よく顔を合わせる役所の職員、商工会、金融機関、農家ならJAなど、これまで積み重ねてきた信頼関係のある人間からの掘り起こしが重要だなと常々感じる。

(地域支援機関等の連携)

- 今回の発表にもあったが、事業者の方が、身近な方や身内への相談だけ、あるいはご自身で判断して廃業してしまうこと。その情報がこちらに届かないこと。
- 前例のない事業であり、支援機関の足並みをそろえて協力(納得)を得ること。
- 自治体側の課題としては、協定締結やアンケート調査など、何とかスタートできたものの、次のステップにつまづく市

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

【2】 地域の自走化に向けたセミナー等の開催

町が多いように感じる。

- 地元の他の機関、自治体の中でも同じ熱量で取り組んでいかないと、うまく進まないのではないかと感じている。(商工会の協力が得られない、アンケートを実施してみようにも、予算が取れない)
- 地域一体型の構築・自走化支援機関担当者のスキル、感度(アンテナ)向上。

(自治体組織の内的要因)

- 当町は事業者数が200社程度の小さい町で、昨年からは事業承継支援を始めた。町内事業者を対象にしたアンケートにおいて、自分の代での廃業を考えている方が3割おり、現状維持の方でも半数以上の方が跡継ぎを考えていない状況といった結果。町と商工会としても対策をしたいと思っているが、事業者の方の意識醸成を図るための政策やそこに従事するマンパワーや予算が課題と感じている。
- マンパワー不足。担当が兼任で1人だけなので。
- 成果がすぐには見えづらいこと、新たな予算要求が難しいこと。
- 市町村全域にわたる広報。

4. 本セミナー主催者(東北経済産業局)への御要望

- 支援機関の事業承継取り組みへのインセンティブ。
- セミナー開催お疲れさまでした。大変勉強になった。またセミナー開催される時には参加したい。この度はありがとうございました。
- 自治体向けのセミナーにて、今後ともリレーションづくりについて周知してもらいたい。
- 本県の実証事業も大詰めとなってきました。よろしければ、オンラインで情報交換の機会をいただけますと幸いです。
- 今後を考察できるよりよい機会をいただきありがとうございました。
- 仕事が立て込み中々参加できないかもしれませんが、今回のようなセミナーは勉強になることがとても多いので、また参加したいと思っております！引き続きよろしく願いいたします。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(3) 過去実証先のフォローアップヒアリング

① 実施概要

○過年度実証事業を実施した自治体に対し、事業承継支援の成果、取組、および課題について、フォローアップヒアリングを行った。

<ヒアリング対象・実施日>

対象	実施日
青森県 風間浦村 産業建築課	2025/11/5
秋田県 北秋田市 産業政策課	2025/11/5
宮城県 東松島市 復興政策課	2025/12/15
山形県 上山市 商工課	2025/12/9
福島県 石川町 企画商工課	2025/11/14
福島県 郡山市 産業雇用政策課	2025/12/5
宮城県 登米市 地域ビジネス支援課	2025/10/21
山形県 酒田市 サンロク・鶴岡市 商工課	2025/11/12
福島県 喜多方市 商工観光課	2025/10/17

<ヒアリング項目>

1. 実証実施 前後(近年)の環境変化
(社会環境・地域経済・地域産業の大きな変化・トピックス、地域における事業承継の進展状況)
2. 事業承継支援の取組状況(計画事業の実施状況)
 - (1)事業承継支援の取組状況(その成果および課題)
(事業承継支援に関する事業内容(他の地域支援機関等の取組内容)、通常の支援スキーム・支援機関等の役割・連携体制、事業承継支援の成果内容:アウトプット、アウトカムの視点から)
 - (2)地域支援機関との連携状況
(支援機関側の体制・役割の変化、新たなプレイヤー等、連携体の構築、持続に向けた課題等)
 - (3)自治体関わった事業承継の具体の成功事例・失敗事例
(その要因、解決に向けたアプローチ・改善点、将来的な課題等、地域における具体の事業承継支援を通じて得られた気づき・知見、他地域に共有したいことがら等)
3. 地域の事業承継支援の今後の方向性
(今後の方向性、取組内容(重点的に取り組むべき事項、ターゲット等)、地域における支援体制のあり方等)他

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(3) 過去実証先のフォローアップヒアリング

② フォローアップヒアリング結果の概要

○各自治体の実証調査から得られた事業承継支援の成果、取組、および課題について、ヒアリング結果を整理した。

自治体	風間浦村(令和4年度実証)	北秋田市(令和4年度実証)	東松島市(令和5年度実証)
特徴的な取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ○小規模自治体としての限界を感じつつも、地域おこし協力隊制度を活用した「女将インターン」等の中期的な受け入れに取り組む。 ○行政の役割は「外部から人材を連れてくること」に特化し、その後の支援は専門家やDMOに委託する役割分担を明確化。 ○漁業分野は「よそ者を嫌う」傾向があり、漁協の説得に多大な時間を要するなど、観光業以上の障壁を感じている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○民間企業に委託し「エリアマネージャー」として企業受入型地域おこし協力隊を配置し、行政と各機関の中継役を担わせる高度な体制を構築。 ○連携面では「連絡会」という緩やかな枠組みで定期的に情報共有を行い、商工団体だけでなくJAとも遊休農地解消の観点から連携を深化。 ○市長が事業承継支援の成果を対外的に発信することで役所内にも取組が浸透。 	<ul style="list-style-type: none"> ○「継業バンク」を通じマッチングを推進。 ○地域おこし協力隊制度を活用し、活動期間中にノウハウを学ぶ「修行期間」を設けるスキームを構築。 ○オープンネーム公募は、メディア露出により事業者が「自分の仕事が注目されている」と再認識し、モチベーションを向上。 ○制度活用による金銭的負担の軽減が、安易な応募や中に入ってから mismatches を招く懸念もある。
成果等	<ul style="list-style-type: none"> ○協力隊制度を活用した「女将インターン」等を実施。廃業旅館の別形態(アパート等)での再生という新たな視点での事業展開。 	<ul style="list-style-type: none"> ○8件の承継が成立(うち1件は親族内)。 ○市長の積極的な発信により、事業承継の取組が役所内や地域に浸透。 	<ul style="list-style-type: none"> ○継業バンクを通じて農業法人と二輪整備業の2件でマッチングが成立。 ○メディア露出により事業者の意欲が向上。
現状の課題感	<ul style="list-style-type: none"> ○宿泊施設が10年で半減するという危機感に対し、空き旅館のリノベーションによる新たな宿泊形態の導入検討等、既存の枠にとらわれない施策を模索。 ○地域一体となって「自分たちが困る」という意識の共有が不可欠と認識。 	<ul style="list-style-type: none"> ○課題は、一次産業単体では収益性が低く、マッチングしても定住に至らないケースに対し、副業・兼業を支える相談機能や、国費での研修支援を組み合わせた生活保障の仕掛け作りを検討。 	<ul style="list-style-type: none"> ○金融機関を巻き込む際の情報共有の難しさや、JA・漁協との連携不足が課題。小規模な「生業と生活が一体となった店舗」の建物ごとの継承など、田舎特有の課題解決を模索。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(3) 過去実証先のフォローアップヒアリング

自治体	上山市(令和5年度実証)	石川町(令和5年度実証)	郡山市(令和5年度実証)
特徴的な取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ○「民間で解決できるものは民間、対応が難しい小規模事業者を市がフォロー」という方針を整理。 ○伝統工芸「裂織」では、全国から5件の問合せ。市民への技術承継が開始。 ○民間企業に会議構成の検討等を委託し、自律的な支援に向けた方向性を模索。 ○今後は、「もったいない廃業」を回避するための早期アプローチや、定期的な市役所での相談会開催に注力する意向。 	<ul style="list-style-type: none"> ○廃業のスピードが増しており、「気づいたら廃業している」状況に強い危機感。 ○実証事業のアンケートをきっかけに、1件の親族内承継がスムーズに進展。 ○地域商社「サクライズ」と連携し、商品の販路拡大やオリジナルブランド開発を通じて事業の魅力を高め、それを承継に繋げる動きを模索。 	<ul style="list-style-type: none"> ○「潜在的」なニーズ調査から、より直接的なマッチング支援へと軸足を移す。 ○民間プラットフォーム(バトンズ)と連携し、専門スタッフによる成約までの伴走支援や個別相談を強化。 ○セミナーではリアルとオンラインを組み合わせ、参加者が大幅に増加。 ○独自融資制度や、売り手・買い手双方を対象とした補助金を整備し、今後は創業補助金との統合も検討中。
成果等	<ul style="list-style-type: none"> ○伝統工芸「裂織」で全国から問い合わせを受け、技術承継を開始。 ○9機関での連携協定締結に至った。 	<ul style="list-style-type: none"> ○実証事業のアンケートを機に、1件の親族内承継がスムーズに進展。 ○事業者の一定程度の関心を得ている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○案件掲載数が3年間で0件から11件へ増加。ハイブリッド形式のセミナーで参加者が飛躍的に増加。
現状の課題感	<ul style="list-style-type: none"> ○早期アプローチの難しさ。 ○自治体ごとに産業構造や環境が異なるため、先行事例をそのまま踏襲することは難しいと感じる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○廃業のスピード加速するなか、自治体の介入に対する事業者の拒否反応や「知られたくない」心理への配慮、自治体としての適切な関与のバランスに苦慮。アンケートに回答しなかった層にも「なくなると困る」企業が含まれており、それらへの個別のアプローチが課題。 	<ul style="list-style-type: none"> ○1,500件の架電調査を行っても掲載に至らないなど「掘り起こし」の難しさ。 ○零細・小規模企業への支援に重点を置くため、12ある各商工会とのさらなる連携が必要。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(3) 過去実証先のフォローアップヒアリング

自治体	登米市(令和6年度実証)	酒田市・鶴岡市(令和6年度実証)	喜多方市(令和6年度実証)
特徴的な取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ○支店長中心の会議から、実務を担う「担当者会議」へシフトしたことで、協力的な雰囲気での金融機関との連携が進む。 ○支援機関向け研修やセミナーを市が働きかけ、事業承継・引継ぎ支援センターと「二人三脚」で実施する体制が定着。 ○周知面では、税務署の郵送物にリーフレットを同封する独自の工夫を実施。 ○来年度からは専門家委託や設備投資を支援する独自補助金を開始予定。相談会の定期開催も予定。 	<ul style="list-style-type: none"> ○自治体の役割として、啓発・普及啓発を重視。事業推進にあたり、近隣2市3町の広域連携体制を組み、同規模の自治体間で気軽に相談できる環境を構築。 ○市主催のイベント等に参加した旅館業の第三者承継支援が進められており、県外事業者とのマッチングが成立直前(その後、無事に成立)となっている。 ○現場担当者が「同年代」であることによるコミュニケーションの円滑さを活かし、自由度の高い連携を実現。 	<ul style="list-style-type: none"> ○「継業バンク」による実名公募を開始。予算の制約から掲載件数に上限があるものの、オープンネームでの募集機運を高め、ポジティブな面を見せることで、地域おこし協力隊等の関心を引くことを目指す。 ○昨年度のアンケートを機に商工会と連携して事業者を訪問するなど前進。 ○老舗ラーメン店の廃業事例では、親族内承継の難しさや「血族以外には継がせない」という先代の想いも影響。
成果等	<ul style="list-style-type: none"> ○金融機関支店長中心から「担当者会議」へ移行し、顔の見える関係を構築。支援センターと二人三脚の体制が定着。 ○市長の所信表明でも言及されるなど、行政の機運に高まり。 	<ul style="list-style-type: none"> ○旅館業で第三者承継マッチングが進展。 ○2市3町の広域連携体制が発足し、基礎調査の実施についても協力していくことに合意。 	<ul style="list-style-type: none"> ○継業バンクのサイトを開設。 ○昨年度の訪問を機に商工会が記事作成に協力するなど意識が変化。個別相談会も前進している。
現状の課題感	<ul style="list-style-type: none"> ○金融機関によってM&A重視の「ビジネス本位」な姿勢に温度差や個人情報保護に伴う詳細な情報共有の難しさがあり、金融機関に応じて、無理のない範囲での協力を求める等のケース別対応を検討。 	<ul style="list-style-type: none"> ○財務価値が低くても取得を望む人がいる等の「多様な価値」の把握。 ○早期啓発の困難さ、支援が届きにくい小規模事業者への対応や、承継すべき店舗の判断基準の策定も解決すべき点。 	<ul style="list-style-type: none"> ○財政状況の急激な悪化により予算が大幅にカットされ、事業継続の難しさに直面。また、担当者が他業務と兼務しており「マンパワー不足」も深刻。 ○血族以外への承継拒否の強い意識。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

【3】 過去実証先のフォローアップヒアリング

④ フォローアップヒアリングからの示唆

○フォローアップヒアリングから得られた示唆について、以下の通り整理した。

1. 事業承継支援は経営支援の一環であり、商工団体との強力なタッグが有効

事業者にもっとも近い存在である商工団体との連携は、案件の掘り起こしや実務支援において不可欠となっている。

（現場レベルの共同作業と意識の変化）

○喜多方市では、昨年度のアンケートで状況を把握した後、市と商工会と一緒に事業者を訪問。オンネームサイトへの記事作成などの実務を共に行う過程で、商工会の意識も変わってきたと感じている。

（情報提供の起点としての商工会）

○東松島市でのマッチング事例（二輪整備業）は、商工会からの情報提供がきっかけ。郡山市においても、売り手側の案件発掘には商工会議所との連携が不可欠であるとしている。

（小規模事業者の守り手）

○郡山市では、専門家がついている大手ではなく、支援が行き届かない零細・小規模の支援に重点を置いている。そのためには、各地域の商工会の助けが必須である。

（経営支援とセットの魅力向上）

○石川町では、新たに設立された地域商社「サクライズ」と連携し、商品の販路拡大やオリジナルブランド開発を通じて事業の魅力を高め、それを承継に繋げる動きを模索している。

（技術継承のバックアップ）

○北秋田市では、行政がマッチングまでを担い、その後の経営指導や農業指導については商工会やJA等の団体に関わってもらう体制をとっている。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

【3】 過去実証先のフォローアップヒアリング

2. 自治体の役割として、意識醸成に注力(事業者のみならず、市民・社会のなかで)

事業承継を「ポジティブな選択肢」として地域全体で捉え直し、早期の意識付けを図ることが自治体の重要な役割とされている。

（「ポジティブな事業承継」の可視化）

○喜多方市では、オープンネーム(実名)公募により、問い合わせがあるという「ポジティブな面」を見せることで、地域全体の機運を高めたいと考えている。

（事業者のモチベーション向上）

○東松島市では、名前を出して募集したことで新聞等に取り上げられ、店主が「自分の仕事はこんなに注目されるものだったのか」と再認識し、承継への意欲が高まった事例がある。

（トップによる発信）

○北秋田市では、市長が年頭の訓示などで「事業承継が順調に進んでいる」と発信することで、役所内やマスコミを通じて取組が地域に浸透している。

（「もったいない廃業」の回避）

○上山市では、市民から「蕎麦屋がなくなって残念だ」という声が出る前段階で状況を把握し、早期に動くことを重視している。事業承継という選択肢を知っていれば回避できるケースがあることを広く伝えるのが重要であるとしている。

（長期的な視点での啓発）

○酒田市・鶴岡市では、自治体の役割は「啓発や普及活動に尽きる」とし、事業承継は完了まで10年を要することから、創業時点などの早い段階から意識付けを行うべきであると述べている。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(3) 過去実証先のフォローアップヒアリング

3. 自治体の役割は、事業承継の支援機関をつなぐハブ的な役割(橋渡し機能)

自治体は専門知識を直接提供するのではなく、多様な支援機関を調整し、適切な窓口へと繋ぐ「橋渡し」の役割を担っている。

(担当者レベルのネットワーク構築)

○登米市では、市が働きかけて商工会、金融機関、引継ぎ支援センターが集まる「担当者会議」を定期開催している。顔の見える関係を築くことで、スムーズな連携を目指している。

(専門機関への誘導)

○酒田市では、自治体職員に専門知識がなくても、関係性を構築した専門機関へ事業者を繋ぐことは「自治体にしか成し得ない重要な役割」と認識。

(官民の役割分担)

○上山市では、金融機関や民間プラットフォーマーなど9機関で連携協定を締結し、「民間で解決できるものは民間、対応が難しい小規模事業者を市がフォローする」という立ち位置を明確にしている。

(中継役(エリアマネージャー)の配置)

○北秋田市では、民間企業に委託して「エリアマネージャー」を配置し、行政と各支援機関の間の中継役を担わせることで、より機動的な調整を行っている。
○東松島市では、市が配置している移住コーディネーターが民間プラットフォーマーと連携し、オンライン面談から最終判断まで深く関与している。

(外部人材の呼び込み)

○風間浦村では、行政の役割は「制度をフル活用して外から後継者を連れてくること」に特化し、その後の支援は専門家へ引き継ぐという、入口部分に特化したハブ機能も重要となっている。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

【3】 過去実証先のフォローアップヒアリング

4. その他、自治体における特徴的な取組例

自治体はそれぞれ創意工夫をこらしながら、事業承継支援に取り組んでいる。

（地域おこし協力隊等を活用したスキーム）

- 東松島市では、地域おこし協力隊制度を活用し、活動期間中にノウハウを学ぶ「修行期間」を設けている。3年の任期完了後にすぐ承継するのではなく、まずは従業員や役員として入るステップを踏む。
- 風間浦村では、協力隊制度を活用した中期的なインターンを募集し、「女将体験」から承継に繋げる試みを継続。
- 北秋田市では、収益性が低い一次産業への対策として、国費での農業者研修支援制度を組み合わせ、技術指導を受けながら生活できる「仕掛けづくり」を検討。

（創業支援と連携した補助制度の再編）

- 郡山市では、執行率が良い「スタートアップ支援補助金（特定創業支援事業）」と事業承継補助金を統合し、承継後の販路開拓等を支援することを検討している。
- 登米市や上山市でも、承継者を「新規創業者」とみなして創業補助金を適用する柔軟な運用が行われている。

（独自の「掘り起こし」ルートと調査手法）

- 登米市では、税務署から手紙を送る機会に事業承継のリーフレットやチラシを同封し、配布するなど、独自の工夫を予定。
- 郡山市では、データ会社から購入した企業リストに基づき、約1500件の架電調査を行い、市の施策を直接告知してニーズの掘り起こしを急ピッチで進めた。

（事業価値の再定義と磨き上げ支援）

- 風間浦村では、廃業した旅館を民間人が買い取り、素泊まり宿やアパートとしてリノベーションすることで、温泉街の明かりを消さずに事業形態を変えて継続させる動きがある。
- 石川町では、地域商社「サクライズ」がオリジナルブランドの開発や販路拡大を伴走支援し、事業の魅力を高めることで、承継の可能性（価値）を引き上げる試みを行っている。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

【3】 過去実証先のフォローアップヒアリング

4. その他、自治体における特徴的な取組例

(組織内の事業の継承への対応)

- 酒田市では、後任担当者に確実に引き継ぐため、年度内でどのような活動をしていたのかを「詳細に記録に残す」ことを徹底している。
- 酒田市・鶴岡市では周辺3町との広域連携の中で、経験豊富な先輩の自治体職員が他自治体の新任担当者へ助言できる顔の見える関係性づくりを行い、組織的な継続性を担保している。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(4)

実証報告会

① 開催概要

○日時：令和8年2月18日(水) 14:00～16:30

○場所：YUI NOS カンファレンス A+B

(宮城県仙台市青葉区中央4丁目4-19 アーバンネット仙台中央ビル)

○プログラム：

「事業承継支援の方向性」

中小企業庁 事業環境部 財務課 総括補佐 西本裕志氏

「実証事業の概要説明」

東北経済産業局 産業部 中小企業課 課長補佐 柴崎香織氏

「伴走支援の実証地域からの取組報告」

釜石市(岩手県) 産業振興部 商工観光課 小笠原雄聖氏

大館商工会議所(秋田県) 中小企業相談所長 柴田宜史氏

新庄商工会議所(山形県) 企業支援課 経営指導員 伊藤允氏

トークセッション

「地域を継ぐ、未来を創る。～事業承継支援の最適解とは?～」

ファシリテータ：

独立行政法人中小企業基盤整備機構 東北本部

地域・連携支援部長(兼)企業支援部審議役 高橋 哲氏

○参加者：会場参加者 6名、オンライン参加者 66名 計72名

地域における 事業承継支援 体制モデル創出実証 成果報告会

～「惜しまれながら廃業」のないまちへ～

日時
2026年 2月18日 水

▶開場：13:30
▶開催時間：14:00～16:30
▶ハイブリット開催
(Microsoft Teamsで配信)

会場
YUI NOS カンファレンス A+B
(宮城県仙台市青葉区中央4丁目4-19
アーバンネット仙台中央ビル 4F)

定員：60名

▶JR「仙台」駅より徒歩約9分
▶仙台市地下鉄(仙台駅)より徒歩約5分



プログラム

14:00～ 開会及び実証事業の概要説明 東北経済産業局

14:10～ 事業承継支援の方向性 中小企業庁 財務課

14:40～ 伴走支援の実証地域からの取組報告

- 釜石市(岩手県)
- 大館商工会議所(秋田県)
- 新庄商工会議所(山形県)

(休憩10分)

15:50～ トークセッション
『地域を継ぐ、未来を創る。～事業承継支援の最適解とは?～』

- 上記実証地域の登壇者
- ファシリテータ：
独立行政法人中小企業基盤整備機構 東北本部
地域・連携支援部長(兼)企業支援部審議役
高橋 哲氏

16:30 閉会

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、
商工団体など
- ▶金融機関、民間事業者等の事業承継支援を実践されている方・
関心をお持ちの方など

主催： 運営事務局：株式会社ダン計画研究所 (椎木、天野、河野)

TEL:06-6944-8751
問合せメールアドレス
thk-seminar@dan-dan.com

お申し込みはこちら
(申込期限：2月16日(月))
<https://forms.office.com/r/9tVgPRRkHq>

事前登録・参加無料



令和7年度東北地域のM&A促進および地域における事業承継支援実証事業

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(4)

実証報告会

② 議事概要

<「事業承継支援の方向性」 中小企業庁 事業環境部財務課 総括補佐 西本裕志氏>

- 日本の中小企業経営者の年齢層は、依然として70代以降がボリュームゾーンであり、休廃業・解散件数は増加傾向にある。とりわけ、廃業の半数以上が「黒字廃業」であり、利益が出ている事業が次世代に引き継がれずに消失している点。近年、親族内承継が減少する一方で、従業員への承継やM&Aを通じた第三者承継が増加しており、若い経営者への交代が売上高の増加や経営革新に寄与する傾向も確認されている。事業承継の完了には通常3～5年を要するため、早期の準備開始が不可欠である。
- 自治体に期待される役割は、公的な信頼力を活かした「意識啓発」と、地域内の支援機関を束ねる「ハブ機能」の2点。小規模事業者の多くは「誰にも相談していない」実態があるため、自治体が機運を醸成し、専門機関へ繋ぐ環境整備が求められる。国としては、各都道府県の事業承継・引継ぎ支援センターによるワンストップ支援に加え、特別交付税措置や補助金メニューを通じて自治体の取り組みを後押ししている。



<「実証事業の概要説明」 東北経済産業局 中小企業課 柴崎香織氏>

- 東北地域では人口減少や高齢化により、休廃業・解散企業数が増加傾向にあり、地域経済の維持や雇用・賃上げの実現において戦略的な事業承継が不可欠となっている。東北経済産業局は、令和4年度より「惜しまれながら廃業のないまちへ」を合言葉に、自治体が関与する支援モデルの構築に取り組んできた。これまでの活動を通じ、自治体の総合調整機能や信頼性と、事業者の経営課題を日常的に把握する商工団体・金融機関等の経営支援機関との連携、すなわち「両輪」での推進が重要であるとの認識に至った。
- 今年度は、支援機関が中心的な役割を担う「自治体関与実証”NEXT”」を展開し、釜石市、大館商工会議所、新庄商工会議所の3地域を実証先に選定。自治体が持つ情報発信力と、支援機関が持つ伴走支援機能を組み合わせ、潜在的な承継ニーズの掘り起こしから具体的な引き継ぎ支援センターへの橋渡しまでを行う体制構築を目指している。本事業の目的は、現経営者が健在な早期段階からの準備を促し、地域の自走可能な支援体制をモデルとして創出・普及させることにある。



自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(4)

実証報告会

<伴走支援実証地域からの取組報告① 釜石市 産業振興部 商工観光課 小笠原雄聖氏>

- 釜石市は、経営者の高齢化と後継者不在により生活密着型店舗の廃業が相次ぐ現状を受け、昨年度、実態把握のためのアンケートを実施。調査の結果、65歳以上の経営者が8割を超え、後継者不在層の多くが「誰にも相談していない」という課題が浮き彫りになった。これに対し、今年度より市独自の「事業承継コーディネーター」を配置し、相談しない層への個別訪問やセミナーを通じたプッシュ型支援を開始した。
- 実証事業を通じた関係機関や市民とのワークショップ、金融機関等との意見交換により、事業承継支援は経営改善支援と不可分であるという本質を再認識した。市が直接個別にアプローチする活動には限界があり、関係機関が単独で取り組むことにも限界があるとの共通認識を得た。その結果、市の役割を直接訪問から、地域全体の連携体制を調整し、意識啓発や制度構築を主導する「旗振り役」へと再定義した。今後は公的支援機関、金融機関、土業が連携する場を定期的に設け、目に見えない事業者の声を汲み上げられるように取り組んでいきたい。



<伴走支援実証地域からの取組報告② 大館商工会議所 中小企業相談所長 柴田宜史氏>

- 大館商工会議所は、会員脱退理由の7割が「廃業」であるという危機感から、独自アンケートにより後継者不在率60%という実態を確認した。本実証では、既存の「大館創業支援ネットワーク」に事業承継に取り組むこととし、市、商工団体、金融機関など8機関が連携する面的な支援体制の構築を目指している。先進事例である「一関モデル」の学習を通じ、承継が困難になる前の「先回り支援」と、本質的な課題である「経営改善」の重要性を職員間で共有した。
- 具体策として、事業者を後継者の有無と磨き上げの必要性からA～D群にマトリックス分類し、特に支援の土俵に乗りづらいA群(後継者不在・要改善)を商工団体が中心となって重点支援する方針を立てた。各機関の役割を明確化し、市は広報や地域おこし協力隊とのマッチング、金融機関は情報の掘り起こし、商工会議所は収益改善支援を担う。アクションプランには農業分野との連携も盛り込まれ、次世代への資源継承を地域一体で推進する体制が整いつつあるものの、具体の事業者支援等を通じて、スキームの精緻化を進めていきたい。



自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(4)

実証報告会

< 伴走支援実証地域からの取組報告③ 新庄商工会議所 企業支援課 経営指導員 伊藤允氏 >

- 新庄商工会議所は、豪雪地帯特有の人口減少と老舗店の廃業が進む中、2025年3月に金融機関・保険会社など8機関と「事業承継支援等に関する協定」を締結。実証事業として市内の全事業者を対象に実施したアンケートでは、経営者の約半数が2030年(5年以内)までの廃業や承継を考慮しており、「あと5年しかない」という強い時間的な危機感を地域で共有した。分析の結果、ターゲットを「承継推進層(後継者候補あり)」と「緊急支援層(小規模・高廃業リスク)」に分け、それぞれに異なるアプローチを行う方針としている。
- 推進層には対話支援や計画策定を促し、緊急支援層にはM&Aマッチングや円滑な廃業(終活)支援を行う。今後の大きな課題は、各金融機関等との間の具体的な事業者情報の共有範囲と方法であり、先行事例を参考にしつつ、ケーススタディを通じて慎重かつ実効性のある連携ルールを構築していく。商工会議所が「最初の相談窓口」としての認知度を高め、市や金融機関とスクラムを組むことで、地域のかげがえのない資源を次世代に繋ぐことを究極の目的としている。



< トークセッション「地域を継ぐ、未来を創る。～事業承継支援の最適解とは?～」 >

- ファシリテーターの高橋 哲氏(独立行政法人 中小企業基盤整備機構 東北本部 地域・連携支援部長)により、3地域の実証事業の成果と今後の展望など、以下の3つテーマに沿って議論が行われた。

< セッション① 各地域の実証事業の振り返り >

- 最も印象に残った内容として、各地域で実施されたアンケート結果の衝撃が挙げられた。新庄商工会議所では「2030年までの5年が正念場」という時間的制約が可視化され、大館商工会議所では「廃業検討層が5割」という深刻な数字が共有された。気づきとして共通したのは、事業承継は単なる手続きではなく、その前段階の「経営改善」や「磨き上げ」が不可欠であるという点である。
- また、当初「行政が直接個別に訪問する」という強引なスタートを切った釜石市から、マンパワー不足や専門性の壁に直面したが、関係機関との対話を通じて「市は調整役」という本来の役割に立ち返ることで乗り越えた経験が語られた。



自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(4)

実証報告会

<セッション② 行政・商工団体が果たすべき役割と連携体制>

○自治体と商工会議所の役割について、行政は公的な信頼力を活かした「旗振り役」であり、市民や事業者への「意識啓発」と、関係機関を繋ぐ「場作り」を担うべきだとの認識で一致した。一方、商工会議所は、事業者にもっと近い「実行・実動部隊」として、膝を突き合わせた経営改善支援や計画策定、伴走支援を担うことが期待される。

- 連携の工夫として、新庄商工会議所から金融機関OBの登用や夜の懇親会を通じた密なコミュニケーションが、大館商工会議所からは既存の創業支援ネットワークを活用した効率的な体制構築が示された。
- 新庄地域で検討されている金融機関等の情報の共有については、一関市の事例を参考に「秘密保持契約（NDA）」に基づいた実効性のあるデータ共有が、具体的なアクションに繋げる鍵であると議論された。

<セッション③ 今後の取組と他地域へのメッセージ>

- 釜石市は当初、市が直接事業者を訪問する手法をとったが、今振り返れば「遠回り」であったと分析している。行政が単独で動くよりも、ネットワーク構築を優先することが、結果的に地域に支援を根付かせる「近道」になるとの示唆を行った。
- 大館商工会議所からは、次年度は、これまでの「支援者向け勉強会」から一歩進み、「事業者向けセミナー」を本格化。対象を60代（準備層）と70代（実行層）に分け、承継の必要性を直接訴えかけたいとした。秋田県が「全国ワースト」にある後継者不在率を改善していく決意を述べた。また、地域おこし協力隊を活用した市の取り組みとも連動していくとした。
- 新庄商工会議所からは、今年度構築した「連携推進会議」の枠組みを形骸化させず、実務レベルでしっかりと稼働させることを第一の目標とした。アンケートで得られた「2030年が期限」という衝撃的なデータに基づき、時間軸を意識した集中啓発を行う。支援の現場で得られる学びや気づきをフィードバックし、地域全体の支援の精度をさらに高めていく方針を示した。

<まとめ>

- ファシリテーターの高橋氏は、事業承継は「引き継いで終わり」ではなく、その後の経営安定まで含めた「足の長い支援」が必要であると総括した。そのためには、地域の支援機関が「スクラム」を組んで継続的に関わり続ける体制こそが最適解であり、今回の実証成果を東北全体の「一歩を踏み出すヒント」にしてほしいと結んだ。



自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

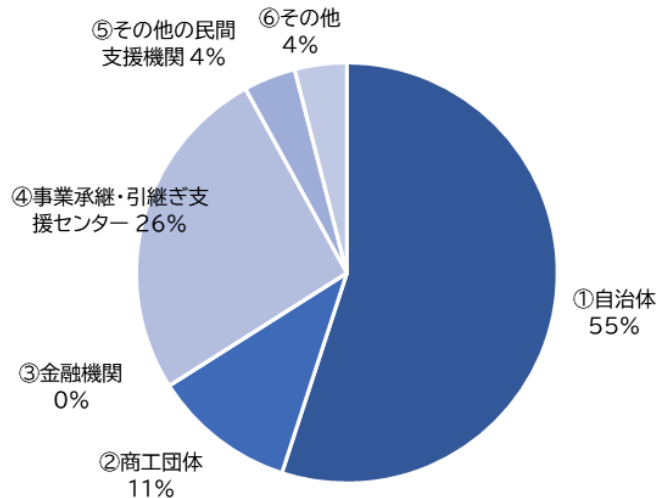
【1】

(4)

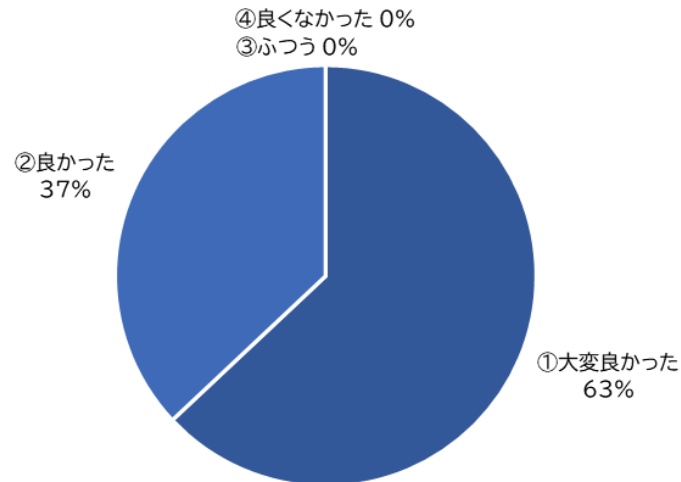
実証報告会

(参加者アンケート集計)

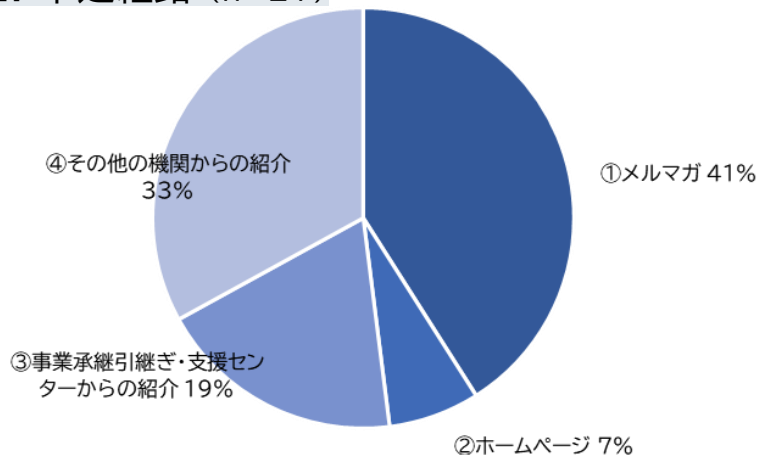
1-1. 参加された方の所属機関 (n=27)



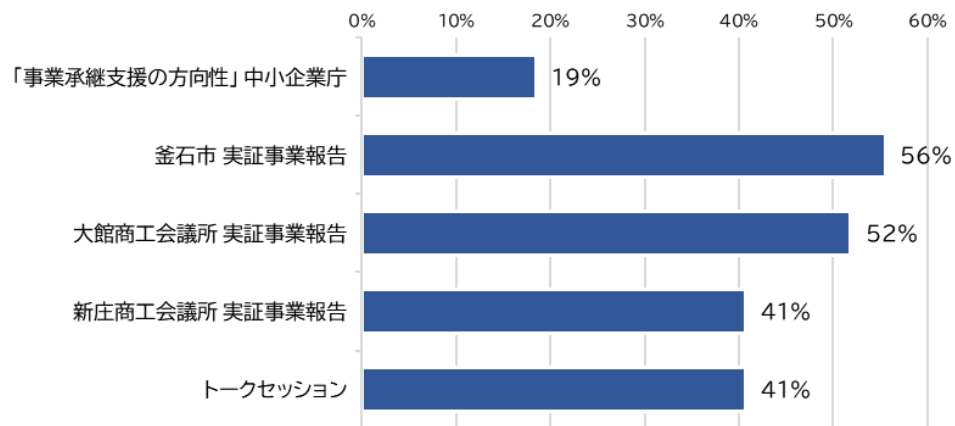
2-1. 本セミナーの全体的な満足度 (n=27)



1-2. 申込経路 (n=27)



2-2. 印象に残ったプログラム (n=27 | 複数回答)



自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(4)

実証報告会

2-3. 自治体取組事例紹介の感想（印象に残った自治体の取組事例、さらに詳しく聞きたい内容等）

<全般・共通>

- 今回の事例のどの地区でも事業承継について深刻な状況であることがとても印象深かった。
- 実証地域はいずれもアンケート等を経て協力体制の構築をされた地域とのことで、今後の活動や発生した課題などを共有いただける機会があるとありがたい。
- どれも現在の地域課題に真剣に向き合っていると感じた。私は農業分野のため少々異なるかもしれないが、私が積極的に活動を始めた10年程前は関係機関の動きは鈍かったなあと苦労したことを思い出した。
- 自治体としての取組み、自治体と商工会の連携等が参考となった。
- 支援対象者の属性マッピング。
- アンケートを実施するに当たっての注意点、方法、予算規模が分かれると有難い。

<釜石市関連>

- 市が事業承継コーディネーターを採用し、主体的にアンケート調査や企業訪問を実施するなど、積極的な取組が印象に残った。
- 釜石市民との事業承継について話す場を設けていたのは、とても良い取り組みだと思った。自治体や事業承継の関係機関での話については行なっているところも多いと思うが、もっと幅広い意見が出やすくなり、様々なアイデアも出てきそうだなと感じた。

<大館商工会議所関連>

- 大館商工会議所様と一関市商工会議所様との連携の詳細。
- 大館商工会議所の今後の取組みの中にあつた事業承継に特化した「事業者チェックシート(案)」に目が釘付けだった。当会でも経営支援事業者のトリアージを行っているが、経営全般に対してなので、もっと細分類してみたいと思った。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(4)

実証報告会

2-4. 本成果報告会 全般の感想

<全般・共通>

- 行政に求める役割など思ったよりライトだったので、行政としても取組みやすいと感じたところも多かったのではと思った。
- 事業の概要を把握でき、本会でもぜひ来年度から参加したいと思った。
- 実証事業に取り組んでいる自治体や商工団体が、それぞれの地域が抱える問題解決に向け積極的に取り組んでいる状況が感じられた。
- 実証事業をきっかけとした持続可能な事業承継支援体制の確立を期待する。
- 具体的に話や課題が明確となり役に立った。
- 実際の現場の状況がわかって良いと思う。
- リアルで参加したかった！アーカイブ欲しいくらい参考になる事例だった。
- 公的な立場からの事業承継支援を考える上での難しさや取組事例を学ぶことができ、とても参考になる会議だった。
- 同じ自治体の事例は参考になりましたが、実際に同じことはできないと感じた。

<連携体制構築について>

- 事業承継の推進は、事例で紹介いただいたように商工団体、金融機関、行政、承継センター等の専門家等と協力・分担していくことが必要で、多くのマンパワーや豊富な知識、細かい対応が必要となる難しさを伴うことだと思う。引き続き連携を強化して推進していきたいと思う。
- 自治体と商工会議所や商工会等の支援機関等との連携について、地域により、いろいろな連携の仕方やり方があり、ご苦労されていることを強く感じた。答えはいくつもあり、どの連携が正しいかはわからないが、いろいろと模索してうまく連携が図れ、実績が上がっていける方法をこういう場で紹介され、参考になった。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(4)

実証報告会

2-4. 本成果報告会 全般の感想

<経営の改善支援と事業承継支援>

- 事業承継をする事がゴールではなく業績向上に向けたスタートで有る事が強く印象に残った。又、地域過疎化に伴うマーケットの縮小とその中で如何に売上を立てるのか?、ここが1番大きな問題だと感じた。
- 事業承継は経営改善の一環、という点がクローズアップされたと思う。引き継がせることが目的ではなく、地域経済の維持(ひいては発展)を目指すということを心底に活動内容や方針を考えていくことにする。
- 商工会が主体となって動いている地域が2地域事例紹介事例を聞いていて、継業前の磨き上げの伴走も行えるのは強いと思った。後継者を探したいと思っても、引き継いだときに火の車では継いだ意味がなくなってしまうので、その支援も必要なことだと、ちょうど最近の承継サポートを行なっている時に考えていた。

3. 事業承継について特に課題だと感じていること

<事業者の課題>

- そもそも、事業者が自身の事業を無価値と考えていることが多く、その払拭を含めたモチベーションアップが課題と認識している。ここさえクリアできれば事業承継のみならず、様々な経営支援が可能と思慮する。
- 事業者が早期着手(準備)をしないこと。
- 黙って廃業する事業者が本当に多い。そういう人はセミナー開催しても参加しない。廃業一択と思っているから。事業者が、何をどう残すかを考えることが当たり前な環境にしていくためには、まず行政、経済団体、金融機関等が「当り前の支援」として事業承継支援を実施する、情報発信をしていくことが課題。支援者側が「難しい支援」と思っているうちは進まない。
- 現代表が後任者の実力を過小評価、未だまだ任せられないと言う気持ち強い。自分の分身を早く作ろうとしない事。
- 継承者の覚悟。
- 企業側が事業承継の課題認識をしていないところがあると感じる。
- 事業承継の意識付け。
- 事業者の事業承継へ向けた意識啓発醸成

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(4)

実証報告会

<支援側の課題>

- 事業主が気軽に相談できる環境を作ることが大きいかと考える。
- 支援の連携体制の必要性を感じているが、行政、地元の商工会との連携体制構築までの調整に時間がかかっている。温度差があり、同じ熱量になるタイミングが難しい。
- 事業者が気軽に相談できる体制の構築。
- 相談を取次ぐ各機関の連携。
- アンケートから漏れてしまう事業者や小規模農家の継業案件の掘り起こし。
- マンパワー不足。

<仕組みの課題>

- 経営改善が課題であると感じる。特に経営者が高齢になってしまってから事業承継を検討し始めた場合、経営改善が困難である場合もあり、対応に苦慮することがある。
- 連携協定の苦労の話もありましたが、連携の方法、仕方に答えがないし、地域によっての方法があるので、難しいということを感じた。
- 商工会議所との連携強化

4. 本成果報告会 主催者(東北経済産業局)への御要望

- クロストークでも話題にあがった、一関市や能代市などでのフィールドワークが開催されるとありがたい。
- 各支援機関との緊密な連携体制の構築を希望しますし、こちらからもその実現に向けて働きかけていきたい。
- 発表後の質疑応答時間を各事例毎に後10分位伸ばして欲しかった。
- 素敵な報告会をありがとうございました。
- タイムリーな報告会の継続開催をお願いいたします。
- 大変参考になりました！企画・運営お疲れ様でした。トリモツラーメン食べに行こうと思います。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

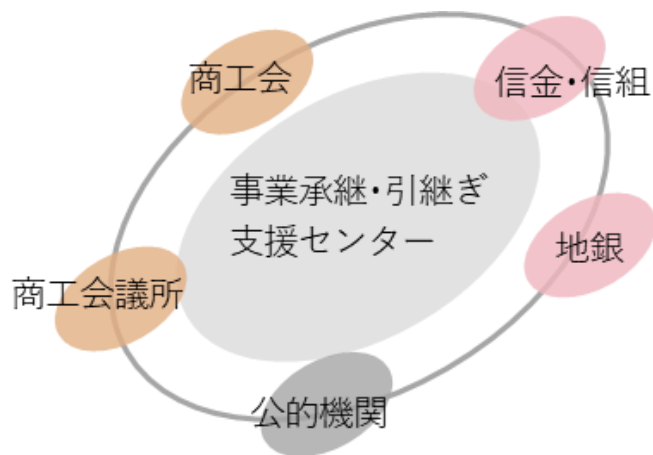
(5)

考察

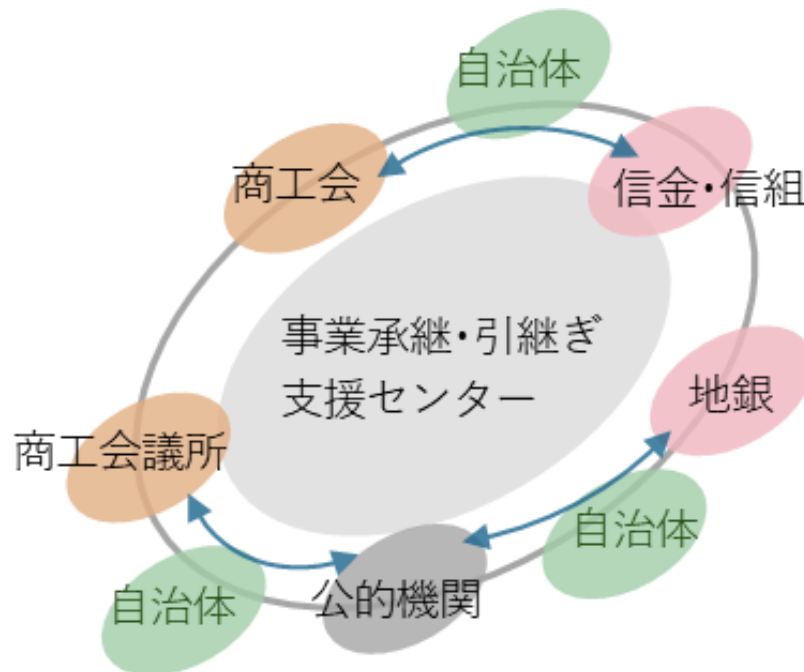
① 本事業の基本的考え方

○これまでの「自治体関与型」実証事業を経て、自治体の公的信頼性と商工団体の実務的な支援能力を組み合わせる「両輪」での推進が、潜在的な承継ニーズの掘り起こしから具体的な引き継ぎまでを完結させるために不可欠であるという認識に至り、本年度は自治体のみならず、商工団体も中心的役割を担う多層的な支援体制の構築へと軸足を移した。

●事業承継ネットワークとの連携



●目指すべき事業承継ネットワークの姿



自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

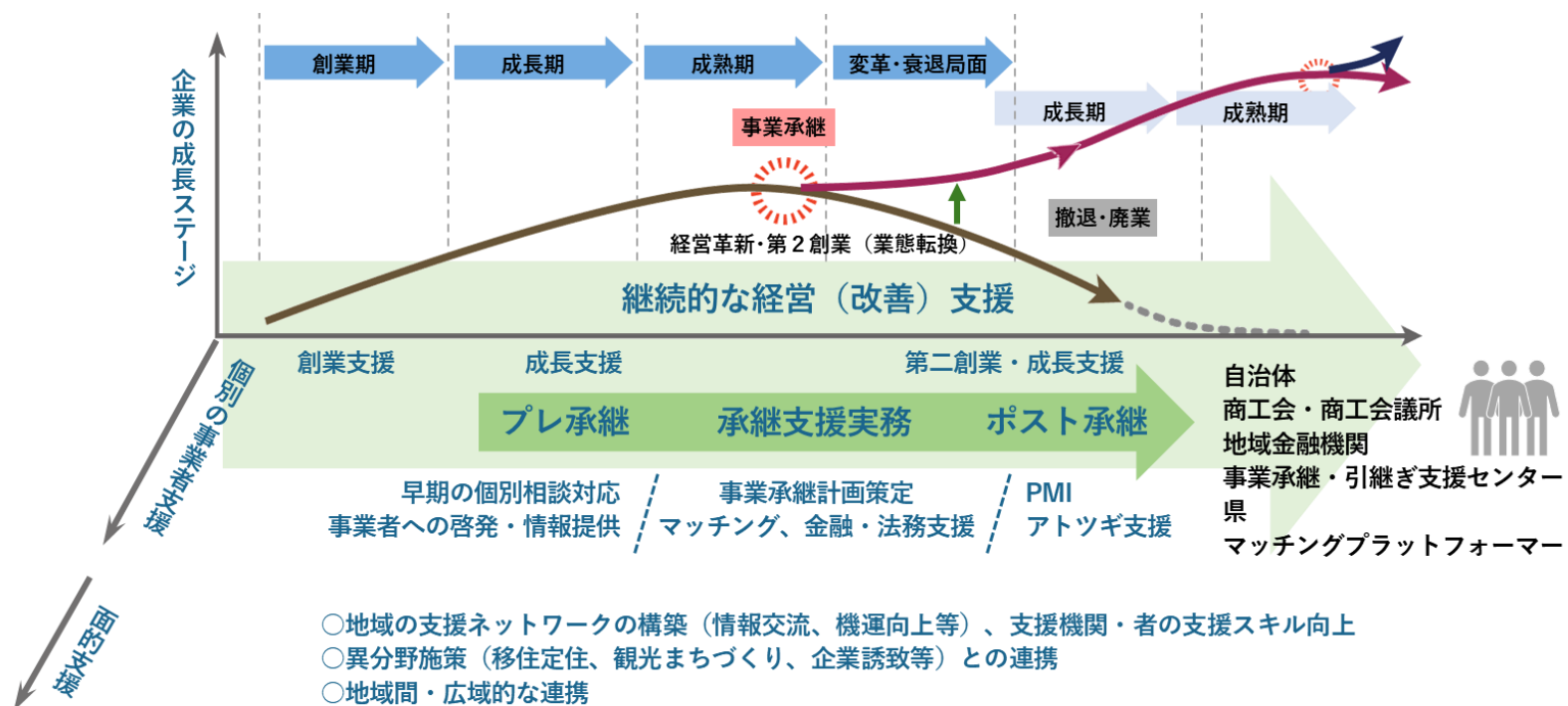
【1】

(5)

考察

② 商工団体が実証地域に加わることでより明確になったこと

○商工団体が中心的に参画したことで、「事業承継支援は経営支援の一環である」という本質がより明確になった。単なる資産・権利の譲渡手続きではなく、その前段階における経営改善や事業の「磨き上げ」が行われなければ、円滑な承継は成立しないという認識が改めて確認された。特に、支援の手が届きにくい小規模・零細事業者に対しては、商工団体が実務的な伴走を担い、行政がその活動をバックアップする役割分担が求められる。



自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(5)

考察

③ 地域の事業承継に関わるステークホルダーの役割

(自治体の役割)

- 自治体の最大の強みは「公的な信頼性と安心感」であり、民間サービスが届かない層への意識啓発(「気づき」の提供)、事業承継をポジティブな選択肢として捉え、市長や組織トップなどがメッセージを発信することで、地域全体の機運を高めることが可能。
- また、実名公表による「オンネームマッチング」などを通じて、地域の宝としての事業価値を可視化することも、地域の経営者のモチベーション向上に寄与している。
- 公的な信頼性を背景とした「旗振り役(意識啓発)」および、地域の支援機関を束ねる「ハブ・調整機能(場作り)」に徹することが期待される。自治体職員が経営改善や事業承継など、高度な専門知識を持つ必要はなく、多様な支援機関(商工団体、金融機関、土業、事業承継・引継ぎ支援センター等)を調整し、適切な窓口へ繋ぐ「ハブ(橋渡し役)」として機能するとともに、支援が必要な事業者や各支援機関の支援メニュー等の情報を共有するプラットフォームを整備することが、支援の漏れを防ぐことにつながる。
- 地域の雇用を守り、地域産業の空洞化を防ぎ、経済基盤を維持することが自治体の使命であり、他施策との連携。また、地方創生施策等と連動し、事業承継を独立した施策とせず、移住定住、地域おこし協力隊、第2創業、地域ブランディングといった既存の施策と紐づけることにより、実効性を高めることも有効である。
- 廃業予定者の多くが「誰にも相談していない」という実態を踏まえ、相談やセミナーへの参加を待つ「プル型」から、自ら足を運ぶ「プッシュ型」への転換が求められる。事業者が「自分ごと」として捉え、一步踏み出せるよう、日頃からの対話を通じた良い意味での「おせっかい」を組織として許容し、仕組み化すること必要となる。
- さらに、商工団体に加盟しない小規模事業者などのファーストコンタクト先となり、事業承継支援案件の掘り起こしにつなげることも期待される。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(5)

考察

(商工団体の役割)

- 自治体とタッグを組みながら、地域の中心的な支援機関として、地域の持続的な発展につながるよう、事業者にもっと近い「実行・実働部隊」として、事業者と膝を突き合わせた経営改善支援や承継計画の策定、その後のフォローアップなど、地域の事業承継支援を牽引していくことが期待される。
- 「事業承継支援は経営支援の一環」という認識のもと、日常的な巡回指導や経営相談を通じて、事業者の事業承継に係る課題を発見し、早期支援につなげることが可能。会員企業を中心とした地元企業の経営状況や承継事情を把握し、支援が必要な案件を抽出する。
- 円滑な承継を成立させるため、資産や権利譲渡の前段階として、事業者の収益改善や事業価値の向上(磨き上げ)を支援を担う。特に支援の土俵に乗りづらい「後継者不在かつ要改善」の事業者に対し、収益改善に向けたメニューの提示や実行サポートを担う。
- 廃業検討事例などの情報提供の起点となり、地域の支援ネットワークへ案件を繋ぐ役割を果たす。「相談先がわからない」層に対し、最初の相談窓口(ファーストコンタクト機関)としての認知度を高め、プッシュ型支援を強化することが期待される。
- 個々の事業者に寄り添い、事業承継計画案の作成を支援。マッチング後の経営安定に向けたモニタリングや、成約に至るまでの継続的な伴走支援を通じて、事業者に寄り添う。例えば、親族内承継におけるコミュニケーション支援や、第三者承継(M&A)の可能性の周知など、状況に応じたアプローチを行う。
- 地域の支援体制において、自治体とともに、金融機関、事業承継・引継ぎ支援センター等と連携するための実務的な中心(ハブ)としての役割を担う。既存の創業支援ネットワーク等を活用し、関係機関との間で個別企業情報の共有や支援手法の協議を主導することが求められる。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(5)

考察

(事業承継・引継ぎ支援センターの役割)

- 地域における個別相談会の開催等を通じて、地域に寄り添った具体的な相談窓口としての役割を担う。また、市役所内など、事業者が足を運びやすい公的な場所での出張相談会を行うことで、心理的ハードルを下げ、支援機関に馴染みのない事業者の掘り起こしにもつながることが期待される。
- 自治体や商工団体が掘り起こした、親族内承継や従業員承継に向けた支援が必要な事業者に対し、事業承継に関する専門知識に基づく実務支援と計画策定を行う。税務、法務、金融など、小規模事業者や商工団体単独では対応が難しい高度な課題に対し、実務的なアドバイスを提供、あるいは、適切な専門家へとつなぐ。
- また、後継者不在の事業者に対し、「後継者人材バンク」等の独自のネットワークを活用した第三者承継(M&A)のマッチングを支援。商工団体等が掘り起こした案件をセンターへ登録し、地域を越えたマッチングへと繋げることが可能。
- 自治体や商工団体が主催するセミナーにおいて、専門的な知見を提供し、事業者向けセミナーにおいて、事業承継の進め方や国の支援制度、センターの具体的な利用方法などの紹介により事業者の意識啓発を図ることが可能。

(金融機関等との連携)

- 金融機関は財務情報を含む個別の事業者の実態に精通し、案件の掘り起こしにおいても、独自の情報から重要な役割をはたす連携先となるが、実効的な情報共有の手法については、地域の実情に応じて検討を重ねていく必要がある。
- 金融機関のうち、非営利の信用金庫・信用組合は、営業区域が法令で定められた地域密着型の地域金融機関であり、地域に根ざした案件の掘り起こしや、事業者の代替わりに伴う不安へ寄り添うことへの期待も大きい。一方、営利を目的とする地方銀行は、事業者の財務内容やサプライチェーンを把握する立場から取引先同士の連携した承継提案や、比較的規模の大きなM&A支援において役割発揮が期待される。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(5)

考察

④ 事業承継のラストワンマイルに存在するボトルネック(隘路)

○事業承継には、以下に示すボトルネックが存在し、そのラストワンマイルを埋める支援機関による取り組みが求められる。

◆**事業者の認識不足と先送り:** 経営者が事業承継を自分ごととして捉えていない、あるいは問題を認識していても目を背け、行動に移さない、あるいは移すことができない。そうした気づきの遅れが承継の妨げとなっている。

◆**「相談しない」「いつのまにか」廃業の多さ:** 廃業予定者の多くが誰にも相談せずに廃業を判断しており、支援機関がその情報を把握できない。

◆**「プル型」支援の限界:** セミナーや窓口相談などの「待ち」の姿勢では、自社の課題を認識していない層や、支援機関に馴染みのない層への支援が届かない。

◆**経営改善の遅れ:** 経営状況が悪化した状態では親族も第三者も引き継ぐことができず、早期の「磨き上げ(経営改善)」が行われないことが承継の妨げとなっている。

◆**心理的・物理的ハードル:** 事業承継というデリケートな問題を外部に表明することへの躊躇や、支援機関やその支援策と事業者との間にある距離感。

◆**支援機関の領分を超える「おせっかい」の欠如:** 事業者の背中を押し、意思決定を促すための踏み込んだ働きかけが不足している。

自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(5)

考察

⑤ 事業承継のラストワンマイルへのアプローチ

○事業承継を単独の施策ではなく継続的な経営支援のプロセスの一部や地方創生の一環と捉え直すという関係機関共通の基本認識のもと、既存の支援機関等のリソースを活用しながら、支援機関の連携体制を構築し、事業者に対するプッシュ型、早期の支援を行うとともに、ニーズの掘り起こしと支援の最適化につなげることが求められる。

<事業承継への無関心層への意識啓発>

- 自治体が公的な信頼力を活かして事業の価値を再認識させる啓発活動を行う。
- 商工会議所・商工会は、日常的な巡回指導を通じて廃業の予兆を早期に察知し、専門機関へつなぐ情報提供の起点となる役割を担う。

<後継者存在企業への円滑な事業承継推進の支援>

- 現経営者と後継者候補の対話を支援し、具体的な承継時期を定める事業承継計画の策定を促す。
- 事業承継・引継ぎ支援センターは専門的な知見から計画作成までの伴走支援を行い、高度な個別相談に対応。
- 金融機関のうち、非営利の信用金庫等は地域密着のネットワークを活かして、承継に伴う経営者や社員の不安に寄り添う支援が期待される。

<後継者不在企業向けの支援>

- 第三者承継の可能性を周知し、オープンネーム方式などで後継者を募るマッチングを支援する。
- 自治体は地域おこし協力隊制度を活用して外部人材を継業候補者として呼び込み、技術承継期間の身分を保障するなどの環境整備を行う。
- 事業承継・引継ぎ支援センターは後継者人材バンク等を活用した具体的なマッチング実務を主導する。

<承継を可能にする経営の改善支援>

- 商工会議所・商工会が中心となり、支援が届きにくい層への収益改善、価値向上に向けたメニューを提示・実践。
- 地方銀行などの営利金融機関は、サプライチェーンを把握する立場から取引先同士の承継提案や、比較的規模の大きな案件のM&A支援に注力。

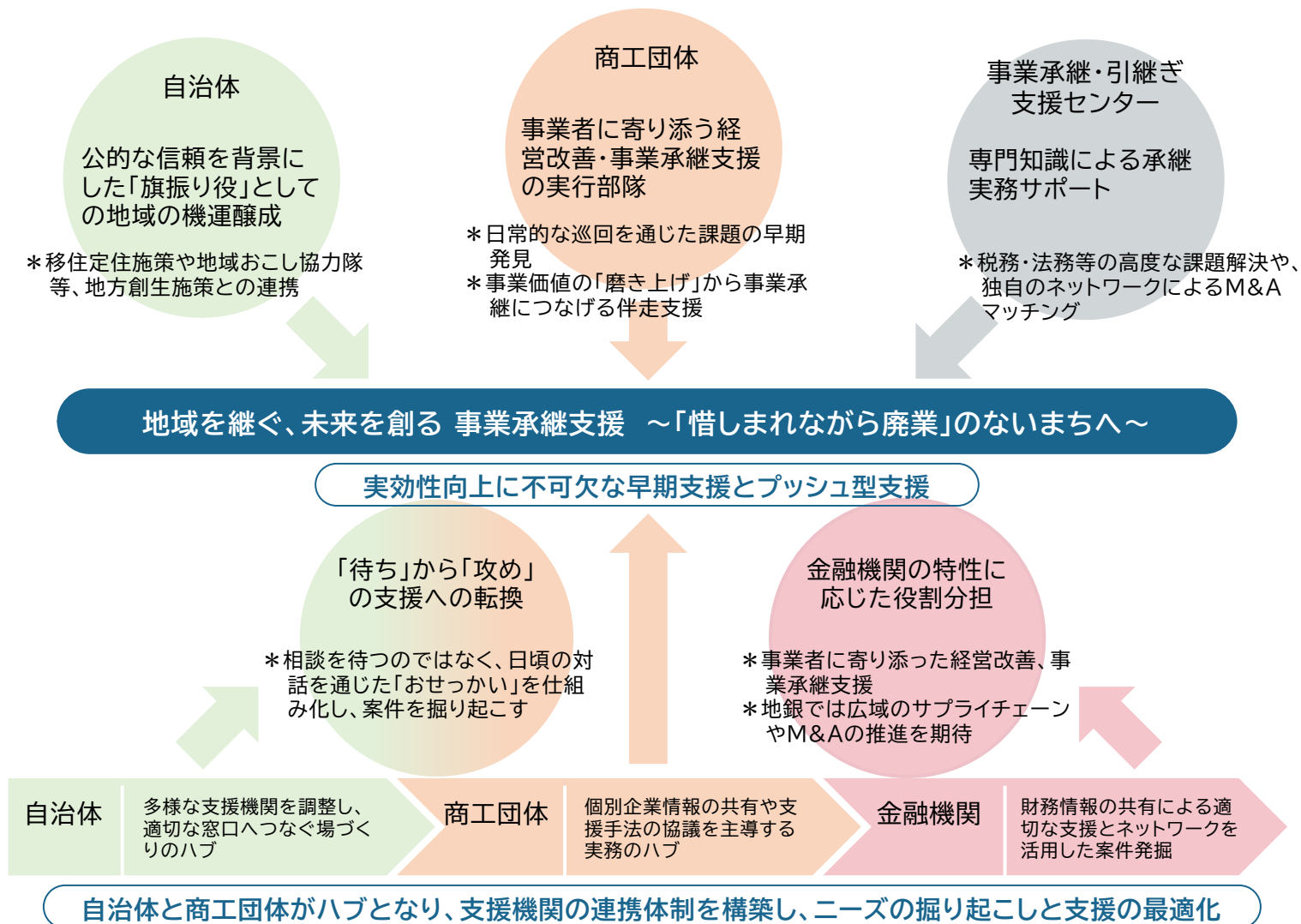
自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(5)

考察

(自走可能な事業承継支援体制の構築イメージ)



自走可能な事業承継支援体制の構築に向けた、地域単位での支援体制モデル創出実証

【1】

(5)

考察

⑥ 実証地域の今後の方向性

(大館商工会議所・新庄商工会議所)

○ロードマップの策定という計画段階から実践段階へと移行。今後は具体的な支援ケースを蓄積し、支援スキームの精緻化を図るフェーズにある。支援対象を固有名詞で想定しながら議論を深め、成功事例(ロールモデル)を早期に創出することで、構築した仕組みを地域に定着させることが求められる。

(釜石市)

- 現状では、行政の明確な方針決定や関係機関との連携が十分とは言えず、まずは地域商工団体等とのコミュニケーションを再構築し、ネットワーク形成のための土壌づくりから着手すべき。
- 行政が調整役としての立ち位置を明確にし、関係機関と共通の目標を共有することから始めるとともに、広報・普及啓発等の得意分野からアプローチ。

【2】 「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

① 目的

○本事業の目的は、売り手となりうる事業者の機運醸成と意識付けを行い、事業承継の売り手となる事業者を増加させること。経営者(売り手側)に対しては、「事業価値の可視化」の重要性や、価値向上に取り組んだ事例を共有し、早期事業承継の必要性やM&Aのメリットを訴える。これにより、売り手となることへのポジティブな意識づけを行う。また、支援機関に対しては事業承継支援の一環として「企業価値可視化・向上」の取り組みが必要であることの理解を促し、従来の順次的な支援から、価値向上と承継支援を同時に進める「同時支援」への意識転換を図る。

② 開催方針

- 1)メインテーマ：「事業価値の可視化」に着目したM&A促進に向けたセミナー
- 2)対象者：後継者不在または未定の経営者、経営者へ早期事業承継を働きかける支援機関
- 3)開催形式：
 - ・ 2地域で開催(各地域1回ずつ)
 - ・ 合計100人以上を動員し、売り手となりうる事業者を中心に集客
 - ・ 現地とオンラインのハイブリット開催とし、アーカイブ動画も作成
- 4)効果測定：参加者に対するアンケートを実施

「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

【2】

(1)

福島会場 実施結果

① 開催概要

- タイトル：大切な自社事業を次の10年へつなぐ方法～社長の「想い」と「会社の価値」を未来につなぐ事業承継セミナー～
- 開催日時：2026年1月21日(水)14:00～17:00
- 開催方法：ハイブリット開催
- 会場：郡山商工会議所
- 天候：晴れ
- オンライン：Zoom
- 参加対象者：事業承継に課題感のある経営者の方など、商工会団体(商工会、商工会議所)または金融機関の方等
- 主催：東北経済産業局
- 協力：東北財務局 福島財務事務所、福島県信用保証協会、福島県商工会連合会
- 運営：株式会社ダン計画研究所(委託先)、株式会社サクシード(再委託先)
- 参加者数：会場44名、オンライン41名
計85名(うち事業者13名、個人2名)

2026 1/21(水) 14:00~17:00 (13:30開場)
参加費 無料

「誰を後継者にするか」「どう育てるか」「誰に相談すれば…」このようなお悩みはありませんか？
 本セミナーでは、譲渡企業経営者をはじめ、支援機関・専門家など事業承継のあらゆる当事者が集結し、それぞれの立場から事業承継のリアルな声をお届けします。ぜひ、この貴重な機会にご参加ください。

14:05 14:35 第1回 福島から、地域の「宝」が消えている事実
 親類の事業承継に関する「現状」と「課題」を、専門家の視点から分かりやすくご説明します。他人等ではない、今知っておきたい地域の「今」と「未来」を考える経営者必読の機会です。
公的支援機関
 福島県事業承継・引継ぎ支援センター 執行責任者 若菜 正典 氏

14:35 15:05 第2回 うちの会社なんて…という最大の障壁
 「うちの会社は売れない」その思い込みが可能性を狭めます。小規模でも、再発的な事業承継は可能です。親族・従業員・社外(M&A)承継の可能性を同時に考えることの必要性についてお伝えします。
民間支援機関
 株式会社サクシード 代表取締役 水沼 啓幸 氏

15:05 15:35 第3回 未来を選択するための自社価値の見える化
 譲渡企業経営者が意識し、自社の価値を明確化する必要性についてお話しします。後継者のリアルな声から早期評価の必要性や、未来を主体的に選択するための気づきを導きます。
譲渡企業
 株式会社平成ハウジング 代表取締役 石橋 博之 氏

パネルディスカッション (15:45~16:30)
事例に学ぶ、M&A譲渡企業経営者の本音

福島県事業承継・引継ぎ支援センター 執行責任者 若菜 正典 氏	株式会社サクシード 代表取締役 水沼 啓幸 氏
株式会社平成ハウジング 代表取締役 石橋 博之 氏	福島県経営者連合会 会館広域振興センター 専門相談係 穴澤 竜也 氏
	公的支援機関

引継後の生活は？ 面白い業者に雇われない？ そんな不安を、譲渡者と専門家による議論で解消します。譲渡企業経営者を一人にさせない、地域全体で支える事業承継支援のあり方についても議論を深めます。

詳細は案内へ▶

社長の「想い」と「会社の価値」を未来につなぐ 事業承継セミナー

大切な自社事業を次の10年へつなぐ方法

【対象者】
 ● 事業承継に課題感のある経営者の方
 ● 事業承継に関心のある方(支援機関)

【会場】
 郡山

【参加費】
 会場：無料 (オンライン：有料)

【申し込み方法】
 申し込み先：株式会社サクシード
 〒980-0801 福島県郡山市南大町1-1-1
 TEL: 0249-208-130
 Mail: support@sakusio.jp

【お問い合わせ先】
 株式会社サクシード
 〒980-0801 福島県郡山市南大町1-1-1
 TEL: 0249-208-130
 Mail: support@sakusio.jp

「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

【2】

(1)

福島会場 実施結果

○プログラム：

14:00～	開会
14:02～	赤澤大臣ビデオメッセージ 経済産業大臣 赤澤 亮正 氏
14:08～	主催者挨拶 東北経済産業局 産業部 中小企業課 課長 酒井原 啓人 氏
14:10～	第1部 「福島から、地域の『宝』が消えている事実」 福島県事業承継・引継ぎ支援センター 統括責任者 若菜 正典 氏
14:40～	第2部 「うちの会社なんて…という最大の障壁」 株式会社サクシード 代表取締役 水沼 啓幸 氏
15:10～	第3部 「未来を選択するための自社価値の見える化」 株式会社平成ハウジング 代表取締役 石槻 博之 氏
15:40～	休憩
15:50～	パネルディスカッション 「事例に学ぶ、M&A譲渡企業経営者の本音」 ■パネリスト 福島県事業承継・引継ぎ支援センター 統括責任者 若菜 正典 氏 株式会社平成ハウジング 代表取締役 石槻 博之 氏 福島県商工会連合会 会津広域指導センター 専門経営指導員 穴澤 竜也 氏 ■ファシリテーター 株式会社サクシード 代表取締役 水沼 啓幸 氏
16:35～	質疑応答
16:50～	閉会アンケート、名刺交換の案内

「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

【2】

(1) 福島会場 実施結果

- 事業承継問題は、身体的な困りごとと異なり、経営者が自ら「助けてほしい」と声を上げにくいいため周囲が気づきにくい特性がある。そのため、支援機関や地域社会は「待つ」のではなく、潜在的な課題を掘り起こすための「親切の押し売り(積極的なお節介)」を行う必要がある。また、金融機関同士が連携するなど、組織の枠を超えた地域一体での支援体制構築が不可欠である。
- 経営者の多くは「規模が小さい」「赤字である」「地方だから」という理由で「自社は売れない(譲渡できない)」と思い込んでいるが、福島県引継ぎ支援センターの成約実績としては、成約案件の約4割が売上高1,000万～5,000万円未満、従業員数1～5人の小規模事業者である。また、成約企業の約半数(48%)は赤字企業であり、債務超過でも成約した事例が2割以上ある。譲渡先の約3割は県外企業だが、その95%は「社長が福島県出身」「県内に拠点がある」など地域にゆかりがあり、全く無関係な他所者に買われるケースは稀である。
- 事業承継・引継ぎ支援センターは公的機関として、親族内承継からM&Aまで幅広く、無料で相談に応じている。「何から始めていいかわからない」という相談が最も多いため、まずは早期に相談してほしいと呼びかけた。

<第2部 うちの会社なんて…という最大の障壁(株式会社サクシード 代表取締役 水沼 啓幸 氏)>

- 地域から企業が減少することで20年後の雇用や地域経済が失われる危機感を共有し、中小企業法における「中小企業はイノベーションの源泉である」という定義に立ち返る重要性を呼び掛けた。事業承継が進まない最大の要因は、経営者自身の「うちの会社なんて売れない、価値がない」という思い込み(心理的障壁)にあると指摘。これに加え、「自社の価値が見えない(評価指標がない)」「買い手が見えない(誰に相談していいかわからない)」という3つの障壁を挙げ、これらを払しょくするために、親族・従業員・第三社承継を順次ではなく「同時並行」で検討する意識改革が必要である。
- 単なる売却ではなく、地域や業界の発展に資するM&Aのあり方として、以下の2つのモデルを提唱し、具体的な制約事例を紹介した。
 1. サプライチェーン型M&A
取引先や協力会社が廃業することで自社の事業継続が危ぶまれるリスクを回避するため、発注側企業等が受け皿となるケース。栃木県の運送会社の創業者が病気で廃業を検討していた



「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

【2】

(1)

福島会場 実施結果

協力会社(運送業)を、「40年の信頼関係とサプライチェーン維持」のために引き継いだ事例を伝えた。

2. 多柱化経営型M&A

人口減少において一社単独での成長が難しい中、本業とは異なる周辺事業を引継ぎ、新たな収益の柱(多柱化)を作るケース。栃木県のおしぼりレンタル会社が後継者不在の布団クリーニング会社を引き継いだ事例を伝えた。販路の共有や配送の効率化などシナジーが生まれ、譲り手側・受け手側双方が成長する「イノベーション」となった。メディア露出の際は「M&A」という言葉を使わず「事業承継」と表現することで、地域内の抵抗感を下げる工夫も重要であるとした。

- 地域の支援機関(自治体、商工団体、金融機関)が一体となって「お節介」をやく伴走型支援の有効性を解説。川崎市での事例として、老舗酒屋の承継にあたり、支援機関が連携して「経営デザインシート」等を用いて企業の「見えない価値(のれん、こだわり)」を可視化。その結果、酒販事業は地元の同業者が老舗機能はベンチャー企業が引き継ぎ、新たな飲食店として再生した事例を紹介した。
- 事業承継は単なる存続の問題ではなく、地域にイノベーションを起こす「機会(チャンス)」であると強調。地域全体で「地域の宝」である中小企業の価値を再定義し、連携して支援していくことが不可欠であると伝えた。

< 第3部 未来を選択するための自社価値の見える化(株式会社平成ハウジング 代表取締役 石槻 博之 氏) >

- 21歳で創業し、地域密着の建設・不動産業を営んできたが、40歳後半に同級生の急死を目の当たりにし、「自分が倒れたら会社はどうなるのか」という危機感から事業承継の準備を開始した。60歳での引退を見据えた「10年計画」をイメージし、親族内承継、従業員承継と第三者承継(M&A)の検討を開始。その過程で、多角化事業であったバウムクーヘン専門店事業を先行して地元企業へ譲渡する経験を経て、事業承継の具体的な流れや心構えを体得した。
- M&A仲介業者から「会社の価値は何か」と問われた際、売上や利益などの「数字」しか思い浮かばなかったが、検討を深める中で、貸借対照表には載らない本当の価値(知的資産)に気が付いたと言う。具体的には、「社員が誇りを持って働ける環境(人)」「利益より信頼を優先する企業文化(仕事の姿勢)」「創業者の想い」こそが守るべき価値であると再定義し、これらを「見える化」することで、譲渡先に求める条件や、手放してもよいもの・守るべきものの選別が可能になったと語った。



「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

【2】

(1)

福島会場 実施結果

- 子どもたちがそれぞれの道に進んだことから最終的に第三者承継(M&A)を決断。当初は「会社を売ることには裏切りではないか」「経営者失格ではないか」という葛藤や申し訳なさがあったが、それは「覚悟から逃げていただけ」と気づき、経営者の弱さではないと伝えた。最終的には、条件面などの「正解」を求めるのではなく、自社の価値観(社員や顧客への想い)」を理解し、守ってくれる相手かどうかという自身の「納得感」を重視して譲渡先を決定した。
- 事業承継(株式譲渡)完了前の2022年ことから、引退後のライフワークとして「放課後等デイサービス」を運営する別会社を設立。M&Aによって経営者を引退することを「終わり」として捉えるのではなく、かねてからの願いであった「子どもの未来づくり」という社会貢献性の高い事業に挑戦する「第二の人生のスタート」と位置づけた。事業承継が経営者個人の人生にとっても前向きな転機となったことを実証した。



<パネルディスカッション 事例に学ぶ、M&A譲渡企業経営者の本音>

テーマ①:承継決断の「きっかけ」と事業の「磨き上げ」

(穴澤氏)経営者にとっての「当たり前(納期厳守や地域での信用)」の中にこそ最大の価値がある。経営デザインシート等のツールを用い、客観的視点で強みを可視化することが重要である。また、「磨き上げ」とは、社長の頭の中にあるノウハウをマニュアル化し、後継者が安心して引き継げる状態に整えることである。

(石槻氏)第三者承継の決断には「事業承継一本に絞る決断」と「譲渡先を決める決断」の2段階があった。親族外での承継を選んだ理由は、社員に個人保証等の負債を背負わせることへの懸念からであった。最終的な譲渡先の決め手は、条件面もさることながら、相手企業のトップが地元(福島県近隣)出身であり、相性や価値観が合ったという「納得感」だった。



「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

【2】

(1)

福島会場 実施結果

テーマ②：経営者が抱える「不安」と「支援機関の利活用」

(石槻氏)クロージング(成約)まで不安は尽きず、特に「会社を手放してよいのか」「社員が辞めないか」という点が最大の懸念だった。金銭的な不安は譲渡条件(社長続投・報酬維持)で解消されたが、感情面の整理や相手企業への要望伝達において、間に入る支援機関(仲介事業者等)の伴走が不可欠であった。

(若菜氏)最初から専門業者に依頼するのではなく、商工会やメインバンクなど身近な機関で一次情報を集める「準備運動」を推奨。センターの支援としては、トップ面談への同席や、譲渡における優先順位(金額面や従業員雇用など)の整理を行うことで、経営者の「覚悟」を固める支援を行っている。



テーマ③：事業承継に結びつく地域の経営支援の在り方とは？

(石槻氏)経営者側からは「会社が危ないと思われるのではないか」という懸念から相談しにくいいため、金融機関や支援機関側から定期的な声掛け(プッシュ型支援)やM&Aに対するポジティブな報道による環境醸成を求める。

(穴澤氏)商工会単独ではなく、金融機関や専門家と連携した「顔の見えるチーム支援」が重要である。また、「アトツギ塾」等の取り組みを通じ、知識だけでなく、後継者が「なぜ継ぐのか」という「覚悟」を醸成する場の提供に注力している。

<質疑応答>

【質問1】小規模事業者は「相談できない」「問題とっていない」ケースが多い。彼らに対する啓蒙や意識づけをどう行えばよいか？(質問者：福島市内の会計事務所代表)

(若菜氏)センターではTVCMやWeb広報を強化しているが、最近は「社長同士の紹介」が増えている。取引先や同業者間での口コミが広がるようなネットワーク作りが重要である。

(穴澤氏)商工会は小規模事業者との接点が多いため、日頃の巡回の中で、家族や健康の話題などの「クッション」を挟みながら信頼関係を築き、少しずつ承継の話題に触れる地道な活動を重視している。

【2】

「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

(1)

福島会場 実施結果

【質問2】 小規模で借入があり、赤字の会社でも本当にお相手は見つかるのか？(事前質問)

(若菜氏)実績データ(第1部講演資料参照)の通り、成約案件の約半数は赤字企業であり、債務超過企業の成約事例もある。赤字は一時的な「風邪」のようなものであり、のれん代(将来価値)での評価や改善の可能性があれば十分マッチングは可能である。

【質問3】 M&Aをする際、従業員にどの段階でどう伝えたらよいか悩んでいる。石槻様の場合はどうだったか？(事前質問)

(石槻氏)1回目の菓子製造業の事業譲渡では、創業メンバーが多かったため、当日発表ではなく2週間前に伝え、一人ひとりに「廃業させたくない」という想いを丁寧に説明し納得してもらった。2回目の建設業の株式譲渡では、相手が上場企業グループであったため、情報管理の観点からプレスリリース当日に全社員を集めて発表した。離職を懸念したが、現預金の潤沢さや経営の安定性を説明することで理解を得られ、結果として「良かった」という反応が得られた。

「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

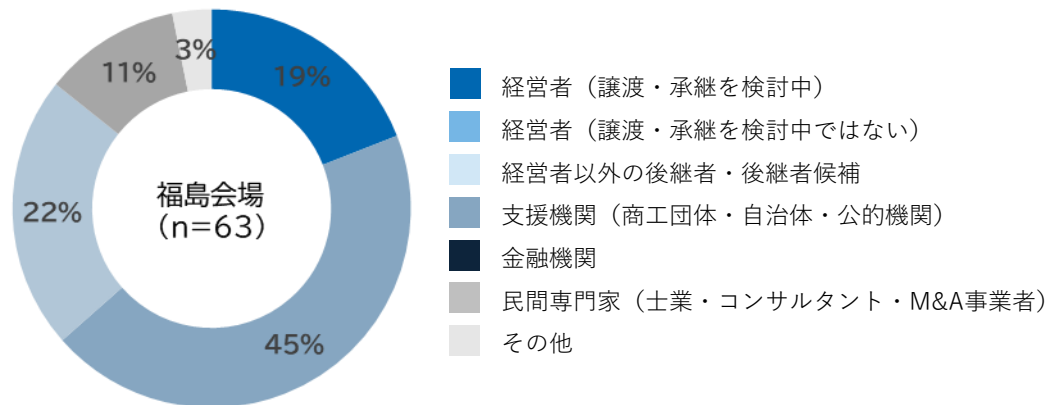
【2】

(1)

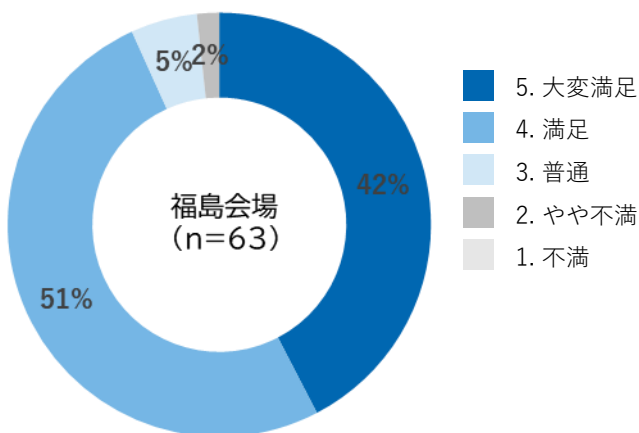
福島会場 実施結果

③ アンケート結果

Q1. 参加者のお立場



Q2. セミナー全体の満足度



Q3. 上記の評価理由

<良かった点>

譲渡企業社長の「生の声」と実体験

- M&Aや事業承継を経験した社長(石槻様/平成ハウジング様)の率直な思い、迷い、葛藤、そして「納得解」に至るまでのリアルな体験談が聞けたことが最も価値ある情報として評価。
- 特に心情的な深い部分の話が、非常に参考になったとの声が多く挙がった。

多角的な視点が得られたパネルディスカッション

- 各立場(経営者、支援機関、専門家)からの意見や体験談を拝聴でき、内容が充実していたとの評価が多く、事業承継に対する考え方が広がったという感想が見られた。

具体的な知識と気づき

- 「自社価値の見える化」の必要性や、「事業承継」という言葉の意味を理解できたなど、具体的なテーマが参考になったという声があった。
- 「支援機関の役割」や公的な取り組みについても理解が深まった。

<改善すべき点>

M&Aの失敗事例・トラブル事例の共有

- 「すべてがハッピーなことばかりでは無い」という前提から、M&Aにおける失敗例やトラブルに巻き込まれたケース、注意点など、ネガティブな側面についても情報共有の場を設けてほしいという要望があった。

より具体的な条件・決定要因に関する情報の深掘り

- 譲渡・承継の体験談について、心情面だけでなく、「条件面で何が決め手になったのか」など、もう少し具体的な内容を深掘りして聞きたいという要望があった。

「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

【2】

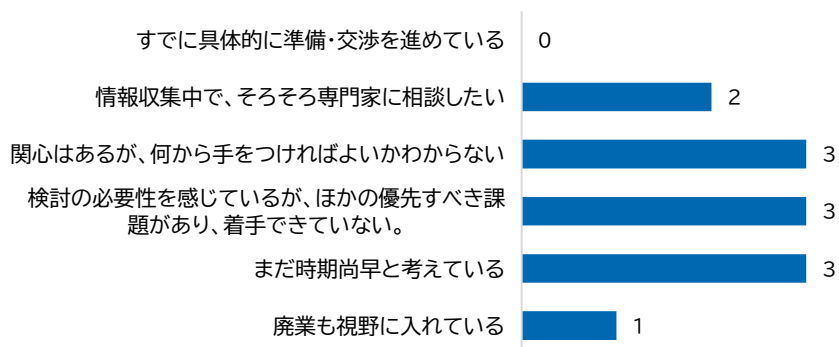
(1)

福島会場 実施結果

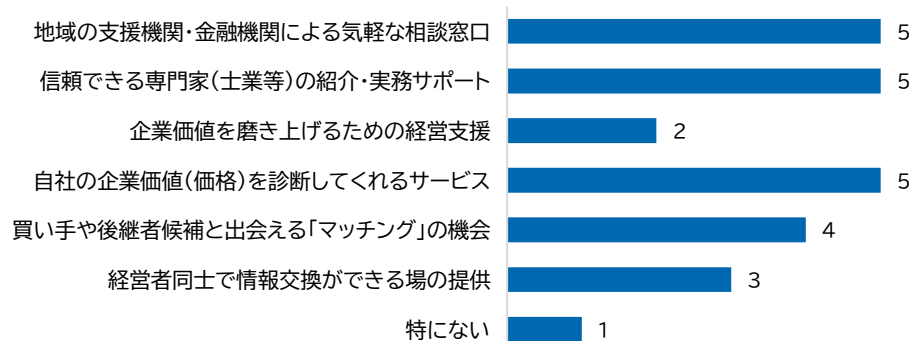
③ アンケート結果

(経営層向け設問)

Q4. 現在の事業承継の検討状況

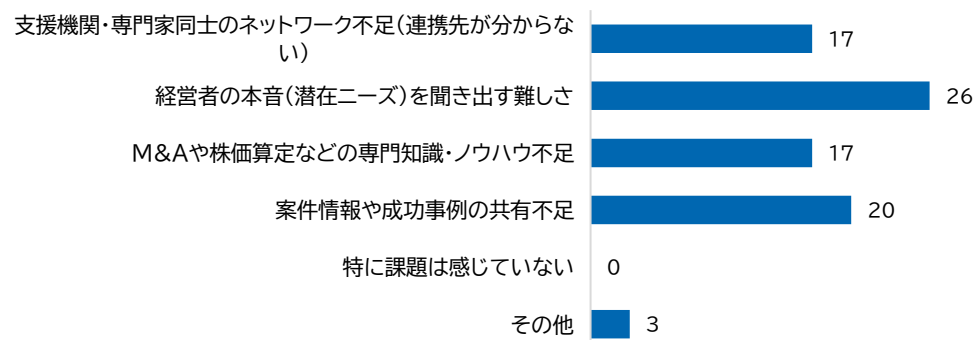


Q5. 今後、あればよい「地域サポート」



(支援機関・専門家向け設問)

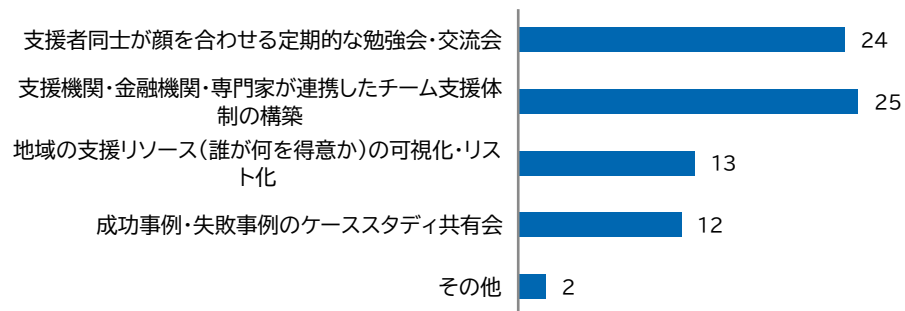
Q6. 事業承継支援の課題



(その他の記述)

- 事業者との接点の回数。人手不足。
- 承継の大切さが共有されていない。支援機関の認識不足。
- 現場の支援機関で支援の必要を認識し、施策を検討しても、予算を支出する本体である自治体職員の理解や経験が浅く、行動するのが難しいケースが多い。自治体に対する啓蒙も必要だと感じている。

Q7. 必要な地域支援体制の強化に向けた取組



「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

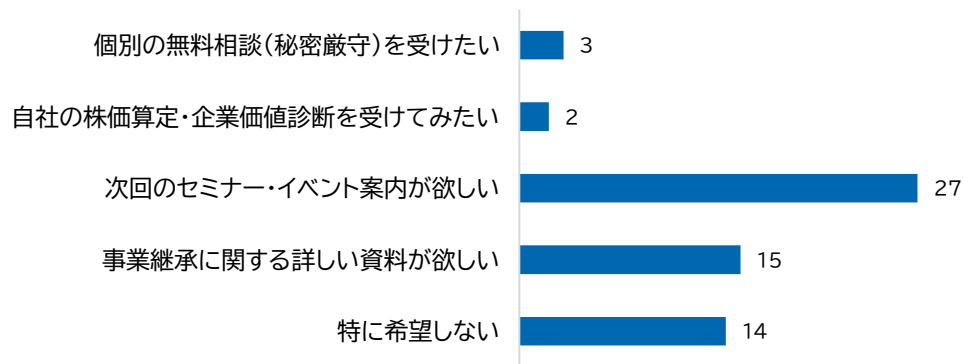
【2】

(1)

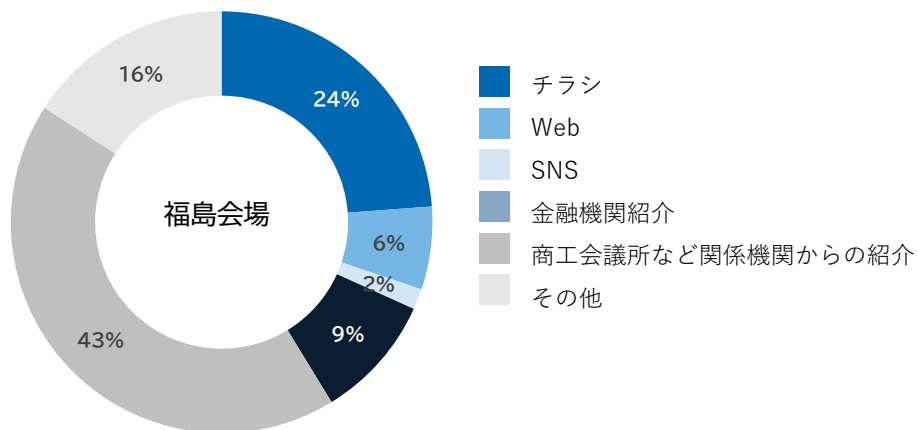
福島会場 実施結果

③ アンケート結果

Q8. 案内等の希望の有無



Q9. 本セミナーを知ったきっかけ



「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

【2】

(2)

青森会場 実施結果

① 開催概要

- タイトル：自社の価値を未来へつなぐ第一歩
～社長の「想い」と「会社の価値」を未来につなぐ事業承継セミナー～
- 開催日時：2026年1月28日(水)14:00～17:00
- 開催方法：ハイブリット開催
- 会場：青森県観光物産館アスパム
- 天候：大雪
- オンライン：Zoom
- 参加対象者：事業承継に課題感のある経営者の方など、商工会団体(商工会、商工会議所)または金融機関の方等
- 主催：東北経済産業局
- 協力：東北財務局 青森財務事務所、青森県信用保証協会、青森県商工会連合会
- 運営：株式会社ダン計画研究所(委託先)、株式会社サクシード(再委託先)
- 参加者数：会場39名、オンライン53名
計92名(うち事業者15名、個人3名)

「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

【2】

(2)

青森会場 実施結果

○プログラム：

14:00～	開会
14:03～	赤澤大臣ビデオメッセージ 経済産業大臣 赤澤 亮正 氏
14:10～	協力団体・来賓挨拶 財務省 東北財務局 青森財務事務所 理財課長 後藤 明史 氏
14:15～	第1部 「青森から、地域の『宝』が消えている事実」 青森県事業承継・引継ぎ支援センター 統括責任者 野澤 昇 氏
14:45～	第2部 「うちの会社なんて…という最大の障壁」 株式会社サクシード 代表取締役 水沼 啓幸 氏
15:15～	第3部 「未来を選択するための自社価値の見える化」 株式会社NeotecJapan 代表取締役 加留部 貴士 氏
15:45～	休憩
15:55～	パネルディスカッション 「事例に学ぶ、M&A譲渡企業経営者の本音」 ■パネリスト 青森県事業承継・引継ぎ支援センター 統括責任者 野澤 昇 氏 株式会社NeotecJapan 代表取締役 加留部 貴士 氏 青森みちのく銀行 法人コンサルティング部 副部長 八木澤 昭 氏 ■ファシリテーター 株式会社サクシード 代表取締役 水沼 啓幸 氏
16:40～	質疑応答
16:55～	閉会アンケート、名刺交換の案内

「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

【2】

(2)

青森会場 実施結果

② 議事概要

<赤澤大臣ビデオメッセージ> ※福島会場と同様

<協力団体・来賓挨拶(東北財務局 青森財務事務所 理財課長 後藤 明史 氏)>

○東北管内の休廃業・解散件数が3591件(過去最多)、青森県内でも440件と増加傾向にあり、高齢化と後継者不足が深刻である。金融庁の「地域金融強化プラン」に基づき、地域金融機関が顧客との対話を通じてM&Aや事業承継の課題を掘り起こし、支援機関を強化する必要性を説明した。また、支援機関、金融機関、譲渡経験者(経営者)が連携し、現場の「リアルな声」や「本音」が語られる本セミナーが、参加企業の具体的な一歩につながることへの期待が述べられた。

<第1部 青森から、地域の「宝」が消えている事実(青森県事業承継・引継ぎ支援センター統括責任者 野澤 昇 氏)>

○地域経済の基盤である中小企業の事業を維持・成長させ、雇用の場を確保するためには、事業承継が不可欠である。「今日より明日はよくなる」という希望を持ち、地域の経済基盤と生活基盤を守るための「成長戦略」として事業承継を捉える重要性が語られた。

○過去12年間で県内中小企業数は約25%(約12,000社)減少しており、人口減少率や従業員減少率(10%程度減)を上回るペースで企業が消滅している。また、県内企業の「後継者不在率」は依然として高く、特に50代経営者の約6割が後継者不在であることから、今後数年で問題が顕在化すると予測される。直近5年間で約3,000社が休廃業し推計約700億円以上の売上が消失。休廃業企業の約43%は黒字であり、資産超過の優良企業も約7割含まれ、「地域の宝」とも言える経営資源が失われている。

○経営者の多くが抱く「相談するのはまだ早い」という考えが最大のリスクであると指摘。判断が遅れることで、親族・従業員・第三者(M&A)のいずれの選択肢も狭まり、企業価値の毀損や廃業につながる。経営者を一人にせず、本音で相談できる「伴走支援」を行うことが必要。相談件数は4年間で約1,500社に上る。30~40代で事業を承継した企業は業績を伸ばす傾向にある。事業承継は「会社の終わり」ではなく「会社を発展させるチャンス(経営戦略)」であるとし、全ての選択肢を広げるために早期相談を行うよう呼びかけた。



「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

【2】

(2)

青森会場 実施結果

<第2部 うちの会社なんて…という最大の障壁(株式会社サクシード 代表取締役 水沼啓幸氏)>

- 「うちの会社なんて売れない、価値がない」という経営者の心理的障壁(思い込み)を取り除き、事業承継を単なる「引退」ではなく、地域経済を守り新たな価値を生み出す「イノベーション(経営戦略)」として捉え直す必要性が語られた。
- 地域企業が直面する事業承継の障壁として、①事業価値に対する認識不足：財務データには表れない「技術、ノウハウ、販路、のれん」などの目に見えない価値(知的資産)を、経営者自身が過小評価している点。②見えない受け手企業：「誰が引き継いでくれるのか」が可視化されていない点で、地域や業界を想う意欲ある経営者(受け手)の存在をプラットフォーム等で可視化する必要があること。③多分野かつ時間軸：承継には法務、税務、心情面など多岐にわたる課題があり、解決には時間がかかる。親族・従業員・第三者(M&A)の可能性を同時に探る「同時並行支援」が重要。
- 地域経済を守るための「事業承継型M&A」の提案として、単なる売買ではなく、地域産業の維持・発展に資するM&Aのあり方について伝えた。その一つが取引先や外注先の廃業による連鎖的な経営危機を防ぐため、取引先同士で事業を引き継ぎ、地域のサプライチェーン全体を守るサプライチェーン型M&A手法。さらにもう一つが多柱化経営型M&Aであり、人口減少による市場縮小に備え、本業に関連する周辺事業や異業種を引き継ぐことで、複数の収益の柱(支柱)を作り、経営リスクを分散・安定化させる手法。成功事例として、ビルメンテナンス会社が、地域インフラを守るために廃業危機のスーパーマーケットや建設業などを引き継いだ事例、また、おしぼりレンタル会社が、後継者不在の布団クリーニング会社を引き継ぎ、配送網の共有や販路拡大といったシナジー効果を生み出した事例、地域連携による伴走支援の事例として神奈川県川崎市について紹介した。
- 「事業承継はピンチではなく、社長が若返り会社が生まれ変わるチャンスである」。地域全体で「誰かがお節介を焼く(声をかける)」体制を作り、廃業を一つでも減らすことが、地域の未来を守ることに繋がると締めくくった。



【2】

「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

(2)

青森会場 実施結果

<第3部 未来を選択するための自社価値の見える化(株式会社NeotecJapan 代表取締役 加留部 貴士氏)>

- 神奈川県川崎市でファブレス型電子機器メーカーを経営。2024年にM&A(株式譲渡)を実行し、現在は親会社(協和合金株式会社)のグループ傘下で社長を継続している。本講演では、譲渡後に直面した「PMI(統合作業)の停滞」や「想定外の課題」といった事案も含め、実体験を語った。
- 後継者不在の中、60歳を過ぎ単に会社を存続させるだけでなく、「技術者の姿勢やマインド」を次世代に残したいという想いがありM&Aを検討していた。M&Aを「売却(終わり)」ではなく、売上を倍増させるための「資本戦略・成長戦略(手段)」と位置づけ、安定した基盤を持つ自動車部品メーカー(協和合金)とマッチング。
- 「変化に強い売り手」と「安定した買い手」の組み合わせでシナジーが生まれると期待したが、実際には約1年半の間、成長が停滞し、譲渡後の現実を知った。譲り手側の課題としては自身(加留部氏)以外に会社の全容を把握している社員がおらず、組織として機能しなかったこと。また、受け手の課題は新規事業への意欲はあったが、具体的なプロセスやPMI(統合プロセス)の準備が不足していたことだ。トップダウン型から、社員自らが考えるボトムアップ型組織への転換を図るなど組織改革を行っている。
- 自身の経験から、M&A実行「前」にPMI(統合後の計画)や自社の価値(何を残し、何を变えるか)を整理しておくべきだったと痛感しており、準備は早すぎることはないと強調した。また、譲渡はゴールではなくスタートである。譲り手経営者は「会社の未来」と「自分の役割」を明確にし、受け手経営者任せにせず主体的に関わることが成功の鍵であると結んだ。



「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

【2】

(2) 青森会場 実施結果

<パネルディスカッション 事例に学ぶ、M&A譲渡企業経営者の本音>

テーマ①:承継決断の「きっかけ」と事業の「磨き上げ」

(八木澤氏)経営者が自社の価値に気づくためには、自己診断(顧客、仕入先、売上構成の可視化)が重要であると指摘。金融機関としても、決算書の裏側にある「顧客との関係性」などの資産を伝える支援を行っている。また、「磨き上げ」の核心は「社長がいなくても回る会社にする事」であり、業務の見える化や契約書の整備などが重要であると述べた。

(加留部氏)M&A決断の決め手は「タイミング」。自身の年齢や会社の価値がピークにある時期を逃すと、廃業しか選択肢がなくなる恐れがあったため、早期に覚悟を決めた。譲渡条件として「代表権を持ち続け、5年間は伴走すること」を提示し、合意できた点が大きかったと語った。

テーマ②:経営者が抱える「不安」と「支援機関の利活用」

(加留部氏)交渉中は「誰にも相談できない孤独」と「将来への不安」があった。特に「避けたい相手」については、PMI(統合プロセス)などの共通言語や温度感が合わない相手は避けるべきだと述べた。M&Aに対する世間のネガティブなイメージについては、自身が譲渡後も社長として活躍することで払拭していきたい。

(野澤氏)信頼できる相談先として、経営者の「本音」を引き出し、親身になってくれる支援機関を選ぶべきと助言。一度迷いが生じた経営者に対し、無理に進めず冷却期間を置くことで、最終的に円満な譲渡に繋がった事例を紹介した。また、センターではマッチングの際、経営者の希望を聞き出し、具体的な相手先(企業名)を提案して能動的に動くケースもある。

テーマ③:事業承継に結びつく地域の経営支援の在り方とは?

(加留部氏)当時欲しかった支援として、M&Aの概念的な話だけでなく、「統合後に会社がどう変化するか」「具体的なPMIの進め方」といった実務シミュレーションの支援があれば、より良い選択ができた可能性があるとして述べた。

(八木澤氏)銀行では、一定年齢の経営者に対し事業承継の意向をヒアリングする体制を整えている。自行だけで抱え込まず、支援センターや民間プラットフォームと連携し、それぞれの強みを活かして地域課題を解決すべきとの考えを示した。



「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

【2】

(2)

青森会場 実施結果

クロージング

(加留部氏) 経営者が我が子のように愛する会社を譲渡する際、その「マインド」ごと引き継いでくれる相手を見つけることが重要である。

(八木澤氏) M&Aは将来不安の解消だけでなく、会社を成長させるための「前向きな解決策」であり、パートナー探しであるという認識を広めたい。

(野澤氏) 若手経営者の中には、廃業危機の企業を引き継ぐことを「地域貢献」と捉える層も出てきている。意欲ある若手と中核企業のマッチングで地域を発展させていきたい。

<質疑応答>

【質問1】 自社で受け手(買い手)として検討すると同時に、業界内の廃業を防ぐため情報発信もしたい。支援機関や銀行とどう関係を築き、相談すればよいか？(質問者:建設業経営者より)

(野澤氏) センター独自のノンネームデータベースや、日本政策金融公庫のマッチングサイトを活用して情報発信を行っている。特にオープンネーム(実名)での掲載も増えており、有効な手段である。

(八木澤氏) まずは取引のある銀行の担当者にニーズ(買収意欲など)を話してほしい。また、銀行グループの専門会社(青森創生パートナーズ)へ直接問い合わせることも可能である。

【質問2】 水沼氏へ: 支援者として経営者の不安や迷いにどう寄り添い、払拭しているか？、加留部氏へ: 長い交渉期間中、「妥協してもいい」と思ったか、それとも「一線は譲れない」という心境だったか？(中小企業診断士より)

(水沼氏) 経営者と同じ目線、当事者意識を持つことが大前提である。地域事情を知る地元の専門家が支援することで、より深い信頼関係が築け、課題解決につながると考えている。

(加留部氏) 「会社を大きくする(伸ばす)」という目的だけは譲れなかった。新しい事業ができるか不明確な相手とは一線を引いた。また、「5年間は代表として伴走する」という条件も、自身の責任として妥協できないポイントだった。

【質問3】 従業員への説明タイミングと反応は？(事前質問)

(加留部氏) 契約合意・譲渡完了の時点で伝えた。不安を与えないよう、「会社を伸ばすため」「雇用を守るため」「自分がいてもいなくても継続できる体制を作るため」という目的を明確に伝えたことで、反発はなく、むしろ成長への期待感を持ってもらった。

「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

【2】

(2)

青森会場 実施結果

【質問4】 親族承継とM&Aの可能性を同時に探ることはできるか？(事前質問)

(野澤氏)同時並行は現実的に無理であり、失礼にあたる。親族(後継者候補)が迷っているなら期限を決めて待つべきで、白黒つけてからM&Aへ進むのが筋である。

(八木澤氏)「準備」の段階であれば並行して進めても良いと考える。M&Aの準備(資料作成等)をしつつ、親族が継ぐとなればそちらへ、ダメならM&Aへと切り替えることで、時間のロスを防げる。

【質問5】 借入金の経営者保証(個人保証)はM&Aで外れるのか？(事前質問)

(八木澤氏)基本的には外す方向で対応している。ケースバイケース(元代表が残る場合や出資を受ける場合など)ではあるが、基本合意等の段階で銀行に相談してほしい。

「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

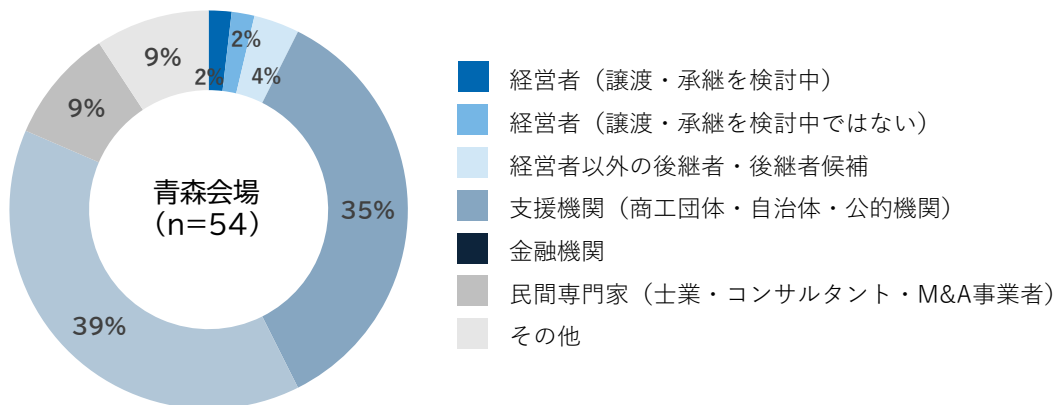
【2】

(2)

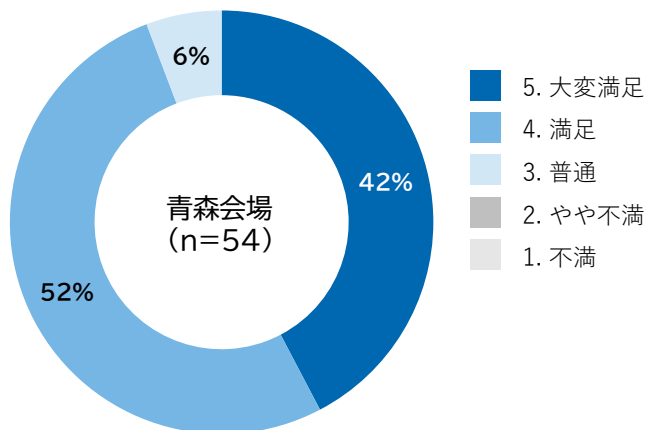
青森会場 実施結果

③ アンケート結果

Q1. 参加者のお立場



Q2. セミナー全体の満足度



Q3. 上記の評価理由

<良かった点>

当事者によるリアルな体験談

○実際に事業承継を経験した経営者（譲渡側・譲受側）の生の声やリアルな考えを聞いたことが評価されている。

多角的な視点からの情報提供

○支援機関、金融機関、M&A事業者、経験者など、各立場の話を聞き、事業承継に対する様々な視点・観点から理解が深まった。

○特に、譲渡した側の話を聞く機会は少ないため、貴重な機会であったというコメントがあった。

具体的な知識と気づき

○「現場感のある話題」が多く、事業承継の具体的な事例や実例が参考になり、「知るきっかけ」「気づきのきっかけ」となった。

○事業承継を単なる跡継ぎ問題ではなく、「企業の発展戦略」や「インフラ維持」といった戦略的な側面から捉え直せたという意見。

<改善すべき点>

基本知識の前提に関する配慮

○「事業承継について何も知らなかった」参加者からは、基本用語をまとめた資料が欲しかったという要望がありました。初めて聞く方への導入部分の充実が改善点として挙げられる。

内容の時間配分

○一部の参加者から、第1部、第2部の内容の時間配分について、「1/2ないし3/2の時間でよかった」という指摘があった。

事例の深掘り・追加の要望

○「承継例の話をもっと聞きたかった」という要望があり、特に好評であった事例紹介パートについて、時間的な制約等で物足りなさを感じた参加者がいた。

「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

【2】

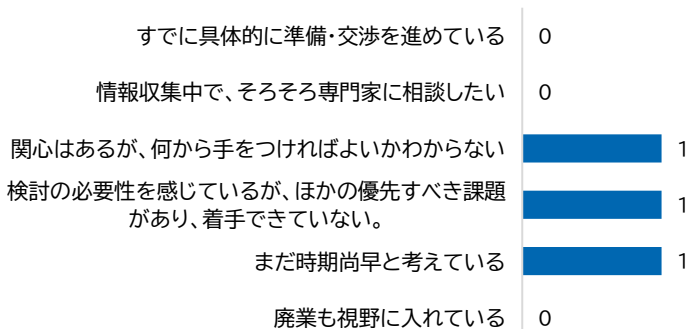
(2)

青森会場 実施結果

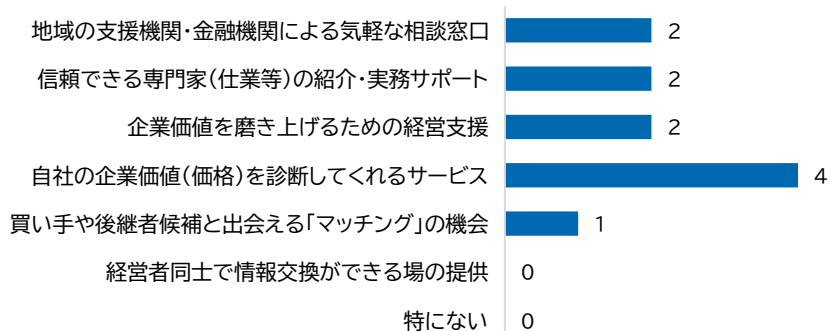
③ アンケート結果

(経営層向け設問)

Q4. 現在の事業承継の検討状況

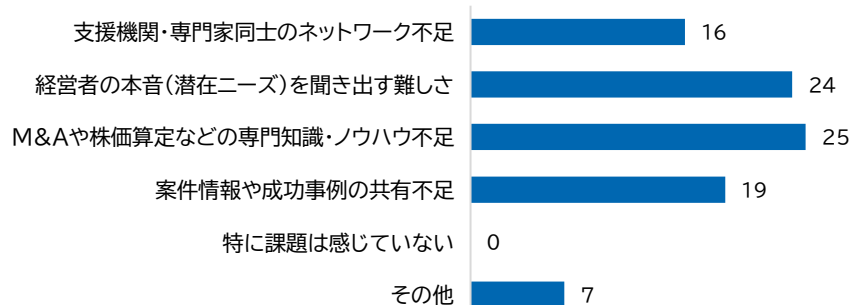


Q5. 今後、あればよい「地域サポート」(MA)



(支援機関・専門家向け設問)

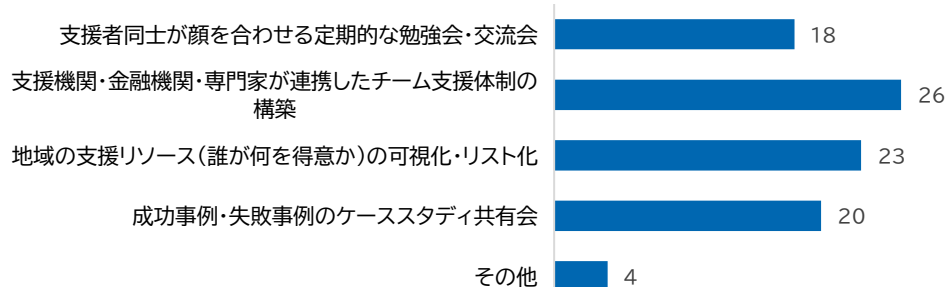
Q6. 事業承継支援の課題



(その他の記述)

- 支援開始のタイミング
- マンパワー不足、生活支援(引退後の生活や8050問題)
- 譲渡先の探索
- 案件バランスでは、譲受ニーズ>譲渡ニーズ
- 支援機関担当者の意識の醸成
- 顧問税理士の中には事業承継を相続のタイミングでと考えている方がおり、課題を感じる
- 事業承継マッチングにおける企業精査や経営不振を招きかねないことによる周知対策

Q7. 必要な地域支援体制の強化に向けた取組



「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

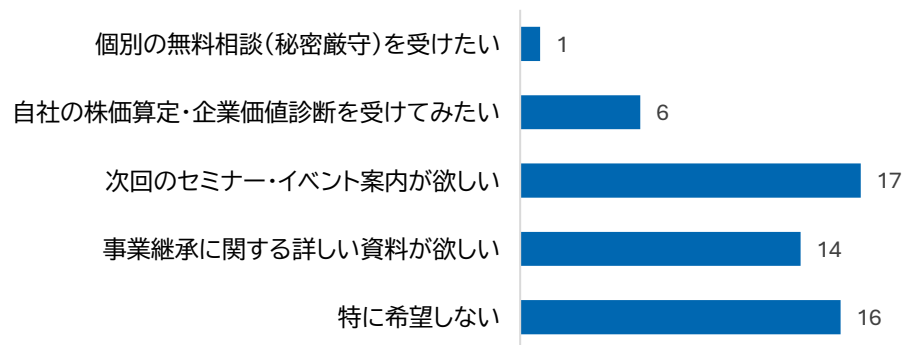
【2】

(2)

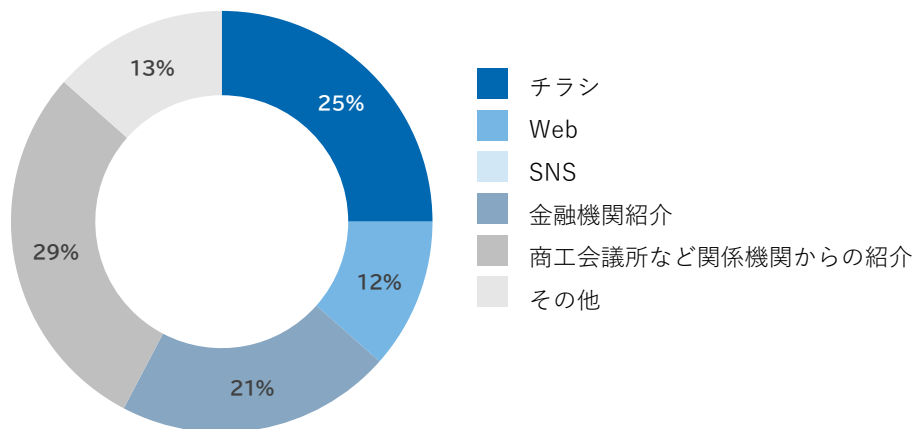
青森会場 実施結果

③ アンケート結果

Q8. 案内等の希望の有無



Q9. 本セミナーを知ったきっかけ



「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

【2】

(3)

考察

○東北地域における中小企業の休廃業・解散に歯止めをかけ、地域の経済基盤と雇用を守ることは喫緊の課題であり、本事業では、福島県および青森県の2地域において、潜在的な売り手となりうる経営者の機運醸成を目的としたセミナーを開催した。その結果、両会場合計で当初目標(100名)を大幅に上回る177名の参加者を得て、アンケートでは約9割(福島会場 87%、青森会場 90%)の参加者が「満足」と回答し、高い評価を得た。これは、当事者のリアルな体験談や具体的な解決策が、経営者の抱える課題感に合致した結果と考えられる。

<成果>

○本セミナーを通じて、事業承継・M&Aに対する価値観の転換が促進されたと捉えられる。すなわち、従来、M&Aは「後継者不在によるやむを得ない選択」や「会社の終わり」と捉えられがちであったが、これを「自社の強みを次世代に残し、新たなリソースを得て成長させるための経営戦略(イノベーション)」として再定義した。また、親族、従業員、第三者承継を順番に検討する従来のプロセスは、検討の長期化による経営資源の毀損や「あきらめ廃業」を招くリスクがある。あらゆる選択肢を排除せず、早期から「同時並行」で事業承継の可能性を探ることの重要性が共有された。

<今後の方向性>

○本事業で醸成された機運を一過性のものとせず、地域全体で経営者の決断を支える自律的な支援モデルへと昇華させるため、以下の3点を提言する。

①「同時支援」の地域実装

○「親族内承継→従業員承継→第三者承継」を順次検討を進めるのではなく、同時的に検討する支援スタイルを、地域の支援機関におけるスタンダードとする。支援機関向けの研修や連携を強化を継続することで、早期段階から、さまざまな選択肢を並行して検討できるような体制を構築する。

「後継者不在又は未定事業者」を対象とした、M&Aセミナー等のイベントの実施

【2】

(3)

考察

②「プッシュ型(お節介)」支援の定着による価値の可視化・向上

○「まだ早い」と考えている潜在層に対し、支援機関側から積極的にアプローチする「お節介(親切の押し売り)」が必要である。金融機関や商工団体が日常の対話の中から承継課題を掘り起こし、自社の見えない価値(知的資産・ノウハウ等)を可視化する「磨き上げ」を促すスキームを強化すべきである。

③地域エコシステムによる「面的支援」

○M&Aを都市部の専門家だけに委ねるのではなく、地元の金融機関、士業、商工団体がチームとなって支える「顔の見える支援」を確立する。各地域のアイデンティティを活かし、地域内でマッチングからPMI(承継成約後の統合プロセス)支援まで完結できるエコシステムを構築することで、経営者に安心感を提供し、地域経済の自律的な循環を目指す。

○本事業は、単なるセミナー開催にとどまらず、東北地域において「事業承継を前向きな経営課題として捉え直す」契機となった。ここで醸成された機運を一過性のものとせず、支援機関同士のネットワークをより強固なものとし、地域全体で経営者の決断を支える自律的な支援モデルへと昇華させていくことが、東北地域の未来(地域の宝)を守り、次世代へつなぐための有効な道であると確信する。