

令和5年度

東北地域における事業承継支援に係る在り方検討調査

報告書

令和6年3月

経済産業省 東北経済産業局

(委託先：しんきん地域創生ネットワーク株式会社)

はじめに

東北地域においては、後継者不在率の高さに加え経営者の平均年齢は全国平均を上回り、かつ平均年齢トップ5に半数の3県がランクインする等事業承継は待ったなしの厳しい現状であり、事業承継・引継ぎ支援センターの活用促進はもとより、経営者に対する事業承継への気づき・準備の必要性の意識づけ及び課題整理・経営支援は地域全体として取り組むべき喫緊の課題である。事業承継・引継ぎ支援センターを核とした支援機関の連携体制は着実に強化されてはいるものの、「そもそも事業承継を意識していない層」や「意識はしているが一步踏み出せない層」への効果的なアプローチや発掘後の経営課題の把握や経営改善並びに事業承継後の経営支援時における支援体制構築については、当該企業を取り巻くプレイヤーそれぞれの支援領域、課題整理の主体や実際に支援すべき者が明確化されておらず、ともすると属人的な対応となっており、早急な対策が求められている。

事業承継支援は事業承継・引継ぎ支援センターを中心としつつも、支援機関相互の連携を図り、より良い事業承継の実現に向けて加速的に取り組むべき重点事項であることは共通認識ではあり、早期の事業承継の啓蒙や課題の見える化・経営磨き上げフェーズである「プレ承継」及び事業承継後の「ポスト事業承継」における企業の成長・発展等に向けた取組については、地域に密着した自治体や商工団体等（以下、「地域支援機関」とする）の更なるコミットや活躍が期待されている。

一方、地域支援機関目線では、事業承継はセンシティブな領域もあることから、どの程度入り込むべきか具体的なイメージがつかない、支援メニューの全体像がつかめない等の声もあり、好事例の共有や中小企業目線で必要とされる支援の最適な組合せ等の理解促進も必要とされている。

本調査においては、まず早期事業承継に係る啓蒙やプレ承継、ポスト事業承継等にフォーカスした現状把握を中小企業目線・支援機関目線それぞれで実施し、次に必要とされる支援・実態に即した支援内容・体制等について有識者で構成する委員会で検討することとし、実践的かつ具体的な事業承継スキームの構築に向けた在るべき姿や課題解決手法の最適な組合せ等を取り纏めることで、地域支援機関の更なる事業承継支援への関与及び事業承継・引継ぎ支援センターとの連携強化につなげるものとし、ひいては東北地域の円滑な事業承継による中小企業の成長・発展に資するものとする。

令和6年3月

東北経済産業局

目 次

第1章	実態把握調査	1
1.	調査概要	1
2.	調査内容	1
第2章	好事例調査	14
1.	調査概要	14
2.	調査内容	14
第3章	事業承継支援検討会の開催	19
1.	開催概要	19
2.	開催内容	19
第4章	事業承継支援シンポジウムの開催	20
1.	開催概要	20
2.	アンケート結果・意見等	21
第5章	アイデアソンの開催・実効性検証	22
1.	開催概要	22
2.	開催内容	22
3.	振り返り・意見等	24
第6章	事業承継支援の在り方に向けた総括	25
1.	地域中小企業における実態と支援ニーズの振り返り	25
2.	支援機関等の実態と事業承継支援における取組課題	25
3.	東北内外の好事例を踏まえた事業承継支援のポイント	26
4.	おわりに	27

第1章 実態把握調査

本章では、事業承継に係る啓蒙やプレ承継、ポスト事業承継フェーズにおける、東北管内の中小企業が抱える課題・具体的な支援ニーズ及び地域支援機関・事業承継ネットワーク構成機関等が認識している課題や既に取り組んでいる支援内容等について調査を実施した。

特に早期事業承継の障壁となっている要因や事業承継時に必要とされる経営支援及び中小企業を取り巻く支援機関それぞれの支援領域や実態上の体制等についても明らかにすることを目的とした。

1. 調査概要

(1) 中小企業への調査

東北管内の事業承継を予定している、または事業承継を行った中小企業 20 社に対し、対面・ヒアリング等による調査を実施した。

(2) 地域支援機関・事業承継ネットワーク構成機関等への調査

東北管内の事業承継支援の担い手として期待される地域支援機関及び事業承継ネットワーク構成機関等を対象に、アンケート調査を実施した。

その後、アンケート調査の内容について、30 団体に対し、対面・オンライン・電話等での追加的ヒアリングを実施した。

2. 調査内容

(1) 地域支援機関・事業承継ネットワーク構成機関等へのアンケート結果

事業承継支援に係るアンケート（主な設問内容は下記イ参照）を設計の上、東北管内の事業承継支援の担い手として期待される地域支援機関及び事業承継ネットワーク構成機関に対し、アンケート調査を実施した。

イ. アンケート調査における主な設問内容

- ・事業承継に係る啓蒙活動（セミナー・情報提供等）の予定の有無と内容
- ・事業承継に係る相談対応の状況と対応体制
- ・事業承継に係るプッシュ型支援の内容と支援先企業の選定基準等
- ・事業承継に係る相談者の属性
- ・事業承継に係る相談窓口の設置状況や対応状況
- ・事業承継に係る相談会の開催状況や対応状況
- ・事業承継に係る専門的支援（計画策定・第三者承継支援等）の取組状況と実施体制
- ・事業承継に係る専門的支援の有償・無償の対応範囲
- ・経営者・後継者教育の場（経営塾等）の開催状況と具体的な内容
- ・経営者・後継者等のコミュニティ形成の場の設置状況と具体的な内容
- ・事業承継支援に取り組むにあたって課題と感じている事項
- ・廃業相談への対応状況

ロ. アンケート調査に対する主な回答

①事業承継に係る啓蒙活動（セミナー・情報提供等）の予定の有無と内容

有効回答数（161 件）のうち 57.1%（92 件）において啓蒙活動を実施しているとの回答があった。

回答群のうち、商工会議所・商工会において、有効回答数（85 件）のうち 71.8%（61 件）が啓蒙活動を実施しており、最も啓蒙活動を行っていることがわかった。

< 主な啓蒙活動の内容 >

- ・ 経営者・後継者向けの事業承継セミナーの開催
- ・ 次世代経営者塾、後継者育成塾の開催
- ・ 支援機関職員向けの研修の実施
- ・ 町と商工会が連携した事業承継協議会を設立
- ・ 会員等へのアンケート・ニーズ調査を実施
- ・ 広報誌を活用した情報提供
- ・ オリジナル冊子の作成

回答者属性	回答数	啓蒙活動	
回答者属性	回答数	ある	ない
公的支援	3	2 (66.7%)	1 (33.3%)
企業組合	6	3 (50.0%)	3 (50.0%)
専門家協会	6	1 (16.7%)	5 (83.3%)
商工会・商工会議所	85	61 (71.8%)	24 (28.2%)
金融機関	46	18 (39.1%)	28 (60.9%)
自治体	15	7 (46.7%)	8 (53.3%)
合計	161	92 (57.1%)	69 (42.9%)

②事業承継に係る相談対応・支援の状況と対応体制

有効回答数（161 件）のうち、事業承継に係る相談対応は 65.2%（105 件）、プッシュ型支援は 46.6%（75 件）、事業承継相談窓口は 23.0%（37 件）、事業承継に係る相談会実施は 16.8%（27 件）となり、事業承継に係る相談について未実施との回答は 3.7%（6 件）とほぼ全ての団体で何らかの事業承継に係る相談対応に取り組んでいることがわかった。

回答者属性	回答数	事業承継に係る相談					
		事業承継に係る相談対応	プッシュ型支援	事業承継相談窓口	事業承継に係る相談会	その他	未実施
公的支援	3	1 (33.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (33.3%)	0 (0.0%)
企業組合	6	3 (50.0%)	4 (66.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (16.7%)	0 (0.0%)
専門家協会	6	2 (33.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (50.0%)	1 (16.7%)
商工会・商工会議所	85	61 (71.8%)	43 (50.6%)	23 (27.1%)	20 (23.5%)	9 (10.6%)	2 (2.4%)
金融機関	46	36 (78.3%)	28 (60.9%)	11 (23.9%)	5 (10.9%)	4 (8.7%)	0 (0.0%)
自治体	15	2 (13.3%)	0 (0.0%)	3 (20.0%)	2 (13.3%)	2 (13.3%)	3 (20.0%)
合計	161	105 (65.2%)	75 (46.6%)	37 (23.0%)	27 (16.8%)	20 (12.4%)	6 (3.7%)

回答群のうち、相談対応については、商工会議所・商工会（71.8%）及び金融機関（78.3%）において相談対応の実施率が高く、プッシュ型相談においては、企業組合（66.7%）及び金融機関（60.9%）の実施率が高く、相談窓口及び相談会においては、商工会・商工会議所、金融機関、自治体にて実施していることがわかった。

< 事業承継相談への対応体制 >

各担当者・営業店等にて一次相談を受け付けた上で、専門的な相談や対応できない相談については、事業承継・引継ぎ支援センターや専門家派遣制度を活用して対応する回答が多かった。

＜プッシュ型支援の概要とプッシュ型支援先企業の選定基準＞

件数目標を設定し、事業承継診断・相談を実施するケースが多い。

選定基準は、経営者年齢が 60 歳以上の企業とするケースが多いが、経営者年齢が 50 歳以上の企業とするケースもみられる。

金融機関においては、純資産規模や与信残高・預金残高等を基準に含めるケースもみられ、この場合は第三者承継における譲受側（買い手型）に向けた意向確認を含めてプッシュ型にて選定していることが考えられる。

＜事業承継の相談者の属性や相談傾向＞

高齢の経営者からの相談が多い団体と後継者からの相談が多い団体に分かれたが、特に支援機関等の分類に傾向は見られなかった。

相談先においては、予め調べた上で支援を求めてくるケースと、何から手を付けられかわからない中で支援を求めてくるケースに分かれた。

後継者からは、将来を見越した際の事業承継に係る手続きのほか、新規事業や事業再構築等、経営戦略に関する相談がある。

商工会・商工会議所においては、親族内承継に係る相談が主であり、相談の結果、第三者承継を検討するケースはあるが、最初から第三者承継の相談案件は少ない。

金融機関においては、従業員や企業への第三者承継を視野に入れた相談が含まれている。特に親族・従業員にも後継者がいない場合、第三者承継を視野に相談されるケースが増えている。

③専門的支援への対応状況

有効回答数（161 件）のうち、計画策定支援は 32.9%（53 件）、M&A 支援は 17.4%（28 件）、事業承継補助金活用支援は 16.8%（27 件）、経営者交代または後継者による新規事業支援は 23.0%（37 件）となり、専門的支援につ

回答者属性	回答数	専門的支援					
		計画策定支援	M&A 支援	事業承継補助金活用支援	経営者交代または後継者による新規事業支援	その他	専門的支援未実施
公的支援	3	1 (33.3%)	0 (0.0%)	1 (33.3%)	1 (33.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
企業組合	6	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (16.7%)	5 (83.3%)
専門家協会	6	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (33.3%)	3 (50.0%)
商工会・商工会議所	85	37 (43.5%)	7 (8.2%)	15 (17.6%)	25 (29.4%)	15 (17.6%)	17 (20.0%)
金融機関	46	14 (30.4%)	20 (43.5%)	11 (23.9%)	11 (23.9%)	7 (15.2%)	9 (19.6%)
自治体	15	1 (6.7%)	1 (6.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (6.7%)	13 (86.7%)
合計	161	53 (32.9%)	28 (17.4%)	27 (16.8%)	37 (23.0%)	26 (16.1%)	47 (29.2%)

いて未実施との回答は 29.2%（47 件）と、全体の 7 割程度の支援機関等で事業承継に係る専門的支援に取り組んでいることがわかった。

＜事業承継に係る専門的支援に係る実施体制＞

事業承継相談・事業承継診断による掘り起こし後、事業承継・引継ぎ支援センターや専門家派遣制度を活用した専門的な支援を進めている。

金融機関においては、企業内で対応できる体制を整えているケースや、専門的対応を実施する子会社（キャピタル子会社等）と連携して対応するケースも想定されている。

＜事業承継に係る専門的支援に係る有償・無償での対応範囲＞

商工会・商工会議所については無償対応だが、専門家派遣制度等を活用する場合は実費を負担いただくケースが想定される。

金融機関では、M&A 支援に係る手数料や紹介手数料等を予め定めている。

④経営塾等の開催状況及び経営者・後継者コミュニティの設置状況

有効回答数（161 件）
のうち、経営塾の企画・開催は 16.1%（26 件）、若手経営・後継者塾の企画・開催は 18.6%（30 件）、経営者会の設置は 16.8%（27 件）、若手経営者・後継者会の設置は 25.5%（41 件）となり、経営者・後継者育成の場は未開催との回答は 55.9%（90 件）、経営者・後継者コミュニティは未設置との回答が 56.5%（91 件）と半数以上の団体では、経営者・後継者育成の場や経営者・後継者コミュニティには取り組めていないことがわかった。

回答者属性	回答数	経営者育成				コミュニティ設置			
		経営塾の企画・開催	若手経営・後継者塾の企画・開催	その他	特段開催なし	経営者会	若手経営者・後継者会	その他	未設置
公的支援	3	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (100.0%)	0 (0.0%)	1 (33.3%)	0 (0.0%)	2 (66.7%)
企業組合	6	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (16.7%)	5 (83.3%)	1 (16.7%)	2 (33.3%)	0 (0.0%)	4 (66.7%)
専門家協会	6	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (100.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (100.0%)
商工会・商工会議所	85	14 (16.5%)	12 (14.1%)	11 (12.9%)	45 (52.9%)	6 (7.1%)	27 (31.8%)	13 (15.3%)	43 (50.6%)
金融機関	46	11 (23.9%)	15 (32.6%)	2 (4.3%)	22 (47.8%)	20 (43.5%)	11 (23.9%)	0 (0.0%)	22 (47.8%)
自治体	15	1 (6.7%)	3 (20.0%)	2 (13.3%)	9 (60.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	14 (93.3%)
合計	161	26 (16.1%)	30 (18.6%)	16 (9.9%)	90 (55.9%)	27 (16.8%)	41 (25.5%)	13 (8.1%)	91 (56.5%)

＜経営者・後継者教育の場（経営塾等）の具体的な内容＞

動画配信における塾や、次世代経営者や後継者向けの育成塾の開催、団体内の経営者会において経営塾・セミナーを企画する等の回答が見られた。

＜経営者・後継者コミュニティ等の設置状況＞

商工会・商工会議所は、それぞれ青年部を有しているところが多い。

金融機関においても、営業店や地区ベースでの経営者コミュニティのほか、エリア全体を対象とした経営者コミュニティを有している。一部では後継者コミュニティを有する団体も存在する。

⑤事業承継支援に取り組むにあたって課題と感じている事項

事業承継支援に取り組むにあたって課題と感じている事項について、特に多い回答としては、職員のマンパワー不足により相談支援・伴走支援に多くの時間が避けられないこと、また事業承継というテーマがセンシティブであり踏み込みにくいといった点が挙げられた。

＜自由記述欄の主な回答＞

- ・事業承継の前段階で、人手不足や経営難等の問題を有する企業も多く、それらへの支援を進めないと事業承継にたどり着けないといったプレ承継に係る課題
- ・地域における後継者不足という実態や、親族間の信頼関係やコミュニケーションの問題等、事業承継における企業自身の課題
- ・営業店や窓口からのトスアップの質の向上等、相談・支援体制に係る課題
- ・デリケートな話題であり、事業承継を話題にするのが難しいことや、支援人材

- 不足や育成不足といった支援者目線の課題についても言及
- ・ 税関係等の専門的な部分の相談支援が地域で難しい等の専門的な支援に係る課題

⑥廃業相談への対応状況

廃業相談への対応状況（自由記述）に対する回答として、主な回答は以下のとおり

- ・ コロナウイルス感染症の感染拡大の影響や原料高騰の影響が大きかった業界における廃業相談が増えている。
- ・ 高齢化が進み、後継者不在による廃業（黒字廃業含む）が増えている。

（２）中小企業経営者・後継者等へのヒアリングによって整理された現状と課題

東北地域における中小企業経営者・後継者 20 者に対して、事業承継に際して感じた課題（後継者に対しては感じている課題）についてヒアリングを行い、事業承継の段階に沿って、以下のとおり、課題を整理した。

①早期事業承継：事業承継に対する意識醸成

＜「継ぐ」ことについて考える機会の不足＞

古くから家業を営む中小企業において、幼年期に顧客や従業員との関わりがある場合には、いつかは家業に関わるかもしれないと意識するケースが多かったが、「継いでくれ」とは直接的に言われていないケースが多かった。

このため、幼少期から進学期にかけて、家業や地域産業を「継ぐ」ことについて具体的に考える機会がないことが課題点として考えられる。事業承継はセンシティブなテーマであり、「終活」と同様に触れにくい話題ではあるが、家業や地域産業が続くことの意味や、承継されないことで家業や地域産業がなくなった後の未来等を考えることについては、地域教育としても検討する余地がある。

＜同じ立場である後継者との繋がり＞

高校や大学への進学時に、同様に親を経営者に持つ友人がいる場合、同級生同士で家業承継について話す機会が増えることが挙げられた。このような機会は、卒業・就職後にも続くことが多く、家族には言えない想いを打ち明けることができ、互いに意識しながら家業への関わり方を模索することができる。親によっては、そのような機会が多くなるよう、寮のある高校・大学に進学させるケースは多いが、仕組みとして、後継者同士の集まりを設けることは、先々の事業承継に向けて重要であると考えられる。

特に、東北では、後継者が東日本大震災を契機にＵターンした事例が多く存在している。Ｕターンするか悩んでいる後継者が、既にＵターンして被災しても頑張って取り組んでいる同級生や先輩を見て、自身も戻ろうと決意するパターンもあったため、決意するときに互いに背中を押し合えるコミュニティづくりは大事なポイントである。

＜地域外に出る後継者との関わり＞

ヒアリングの中でも、「絶対に継ぎたくない」と思っていた後継者や、継ぐとしても一度外に出たいと進学・就職時に地域から離れる後継者が多かった。これは、卒業・就

職時における地域外への若年層の人口流出の問題と同様であり、地域外に出ていくことを前提に、地域外に出て、新たな経験やスキルを身に付けて、戻ってきてもらうことが考えられる。

一方で、後継者に対し、どのように「戻ってきてもらう」タイミングを作るかが課題であり、それができずに進学先の地域で就職し、戻ってこないケースが多い。今回のヒアリングは、戻ってきた経営者・後継者に対するものであったため、戻った経緯として多かったのは、「戻ってきてほしい」と言われたことや、高齢や病気等により子ども側が心配になったことや、前述の「東日本大震災」が契機として挙げられる。しかしながら、「戻ってきてほしい」と言えない場合もあれば、「戻ってきてほしい」と言っても帰ってこない場合があり、戻る決断をしてもらうのは、今後も大きな課題点として挙げられる。

②家業と進学先・就職先選択との関係性

高校・大学卒業後すぐに家業に入るパターンもあるが、多くは卒業後に他企業に就職の上、家業に入るパターンが多く見られた。

家業に入ることを想定した場合、家業と同じまたは類似する業界に入るケースと、家業に入るつもりがないケースまたは不透明なケースにおいて、自身が興味のある業界に入るケースや家業とは異なる職種を選択するケースが見られた。

<家業を意識して事業変革に取り組むケース>

家業と同じまたは類似する業界に入るケースでも、サプライチェーンが異なるケースや、業種分類が異なるケース（例：水道工事業の家業が道路舗装業の企業に就職するケース等）のように、業界・業種内での事業ピボットに繋がる経験を他企業での就業を通じて得ることが多くみられる。

<家業を意識しないことで事業変革を遂げたケース>

家業とは別の業界や異なる職種を選択するケースにおいても、例えば製造業がシステム業界で勤める等、最終的にシステム化や合理化の得意分野を持って家業に入るパターンや、他の業界の風土・仕組みや他職種の業務に触れることにより、家業の成長に向けた業界外でのベンチマークを作ることにより、新たな提供価値や組織づくりに繋がるケースも見られた。

<就業時のネットワークの活用>

就業時のネットワークは、家業に入った後に繋がっているケースが多く、自身が経営者に就任した後にも、就業先の社長や先輩に経営判断や方向性について相談するケースや、相談する中で協業余地が発生するケース等も見られた。

なお、今回のヒアリングにおいては、20代のうちに家業に戻るケースが多く、その場合は30代には経営者交代を行うケースや、自身で家業以外に会社を設立するケースが見られるため、他業界等での経験をしながらも、若いうちに家業に戻り、若いうちに経営に参画することも重要であることがわかった。

さらに、支援側の視点に立った際に、進学先・就職先選択において、事業承継や承継後の事業変革を想定した進学先・就職先の選択に関する情報が不足している点が課題であり、本調査を通じた情報提供の方向性について検討する余地が見られた。

③入社後の事業承継に向けた道筋

家業への入り方については、経営幹部として入るケースよりも、従業員として入るケースが多く見られたが、他の従業員からは後継者や創業家として見られることには変わりなく、また、従業員によっては幼年時代から付き合いがあった後継者が上司または部下となり、創業者・経営者への接し方と比べ、品定めされるようなプレッシャーを感じた声もあった。

<財務・経営等の「数字」への理解度向上>

その後、事業承継に向けて、現場経験等から経営側への参画に進むことが見られるが、この際、経理や経営計画等の「数字」に関わるケースが多く、経営や数字に対する感覚を養うことに繋がったことが多く見られた。また、支援機関が企画するセミナーや経営塾への参加を通じて、「数字」に対する知識や考え方を身に着けるケースも多かった。

創業世代は、父親が事業に注力し、母親が経理を担当する等、夫婦がペアとなって取り組むことも多く見られるが、後継者の場合は、自身で数字面や人事制度を含めた仕組みづくりの部分に関わるケースが多く見られ、後継者としては、現在存在する企業にどのように関わっていくのか、試行錯誤する中での苦勞が感じられた。

<会社の顔の交代>

一方で、金融機関との面談については、代表者交代までタッチしないケースが見られたが、経営者会や業界の会議を含め、積極的に後継者に参加させるケースも見られ、会社の顔としての移行を考慮した引継ぎが実態として行われていることがわかった。

支援側とすれば、後継者の成長に向けて、人材育成の機会やコミュニティへの参加機会を企画し、経営者側から一人前と思ってもらう土台づくりに取り組むことが考えられる。

<理念やビジョンの引継ぎと再構築>

後継者自身が創業者でないからこそ、創業者が持つ経営理念やビジョンに対し、自身がどのように捉え、進化させるべきか苦勞するケースが見られる。特に、創業者や先代経営者の想いやビジョンに惹かれて就業している従業員が多い場合、そのまま引き継いだとしても自身の個性がなくなり、自身の個性や想いを出し過ぎると従業員が離れてしまう可能性があるため、後継者特有の悩みとして感じられた。

ヒアリングの中では、後継者自身の想いと自身が承継する企業の想いやビジョンと組み合わせしていくプログラムを経営塾の中で進めていく実体験や、それらを進める際に自身に問いかけ続ける「メンター」の存在の重要性について確認した。

支援側においては、理念やビジョンへの伴走支援は、メンタリングのように、自身や企業の内面を掘り起こし、深めていくことが想定されるため、そういった支援ができる

職員の育成や、専門家と連携した支援体制の構築が求められる。

＜後継者から経営者への成長＞

後継者が経営者になり、年数が経過すると、事業変革や合理化はもちろんのこと、自身に関わる対象が自社や従業員から、業界やサプライチェーン全体、所在する市町村・県等の地域全体に段階的に視座が高まっていくことが見られ、経営者として期待される役割も年齢に応じて変化していくことが感じられた。

この中で、次の世代を育てることも仕事として取り組める経営者がどれだけ地域に増やすことができるかが重要であり、経営者の成長と共に、必要な人材育成機会やコミュニティへの参加機会を設けることも、地方自治体や支援機関等で中長期的に取り組むべき課題と言える。

④親子間コミュニケーション

事業承継の課題として、家業に入ってから事業承継に係る話題が挙がらず、親子共に家業をどうするか悩むケースも相談内容として見られる。

ヒアリング先の多くは、30～40代で事業承継を行っているが、多くは事業承継に向けたスケジュールや就任時期を決めた上で、交代時期までに何をすべきかを整理するケースが見られた。他方、承継に手間取るケースとして、親子間コミュニケーションがうまく行かず、経営者としては「まだ任せられない」と感じ、後継者は「未だに経営を手放さない」という膠着状態が続いてしまうケースも見られた。

このため、親子間コミュニケーションの重要性と、それを促すための支援側の役割の重要性について再確認することができた。

ヒアリングの中では、支援機関・金融機関にお願いするよりも、顧問会計士・税理士に同席してもらい、事業承継に向けた道筋づくりに取り組んだ事例もあるため、顧問会計士・税理士の活用も選択肢の一つとして考えられるとの意見も見られた。

⑤家業から会社への意識転換

ヒアリングでは、親族内承継を中心に進めているものの、前向きな経営者においては、第三者承継の活用も検討すべきものとして捉えられていた。

同様に、自社の引継ぎにおいては、親族内承継ではなく、従業員や第三者を含め、会社として成長させていきたいという意見があった。

経営者として取り組む中で、自社のサプライチェーンで後継者不在の企業からの相談や、経営ビジョンが近く、新たな領域での協業が期待される企業への出資等、家業の枠を超えた意思決定を行っており、人材採用や人材育成に取り組むほど、家業を優先することが薄れることが考えられる。

なお、第三者承継については、興味はあるが自身の知識・ノウハウ不足について言及するケースも見られ、第三者承継のポイントについて学ぶ機会は課題として挙げられた。

(3) 地域支援機関・事業承継ネットワーク構成機関等への追加的ヒアリングを踏まえた現状と課題

上記(1)のアンケートの回答内容や東北管内での取組状況から、30の地域支援機関等に対し、対面・オンライン・電話等による追加的なヒアリング調査を行った上で、アンケートやヒアリング内容を基にした事業承継支援の実態を以下のとおり整理した。

①商工会議所・商工会

商工会議所・商工会では、経営指導員を中心に経営指導や記帳支援を行っており、会員と関わりの中で後継者の有無や事業承継に係る悩み、廃業等の意向について察知する機会は一定の割合で存在しているが、経営指導員1人あたりに関わる会員企業数が多く、事業承継以外の経営課題への対応も多く存在するため、より重たい課題である事業承継支援に取り組むには負担が大きいといった声が挙げられた。

また、会員企業から事業承継に係る相談が寄せられた場合には、対応の道筋を探ることができるが、未だにプッシュ型で事業承継に係るお節介を焼くことには抵抗があるケースが多く、会員企業にプレッシャーを与え過ぎずに事業承継について考える機会を作ることが悩みの種となる。団体によっては、定期的に事業承継に関する調査や事業承継を設問に追加した調査を行っており、後継者不在について悩む企業も一定数把握しているため、伴走支援に向けた仕組みづくりの段階にある団体も見られるが、秘匿性の高い情報であるため、行政や金融機関等、連携機関との情報共有がしにくいといった声も見られた。

商工会議所の中には、専任担当者を配置することにより、熱心に事業承継支援を行うケースが見られ、その中では、経営支援全般を入り口として間口を広くしながらも、信頼関係を築いた後にはしっかりと事業承継や後継者の話題を出す等、伴走支援に向けた決まり事や仕組みづくりを試行錯誤しながら構築している団体も見られた。

加えて、後継者コミュニティとしては、商工会議所青年部(以下「YEG」)や青年会議所(以下「JC」)といったコミュニティが設置されており、事務局として関与していることから、経営者における後継者有無や事業承継に係る課題の把握のほか、後継者側で抱えている悩みや課題についても抽出しやすい環境下にあることがわかった。また、YEG・JCでの勉強会テーマや活動内容についても、加速する経営環境の変化やSDGsのように国際社会や地域経済・社会における重要テーマについてキャッチアップする必要性が生じているため、自身の事業に対しての試行錯誤だけではなく、中長期的な経営環境変化に向けた情報収集の機会を若手経営者・後継者同士で設計できている地域が見られた。ただし、それらには地域差が存在し、地域単位で解決しにくい場合の対応策を検討する必要性が考えられる。

なお、ヒアリングの中では、市町村合併により、商工会議所・商工会が存在する地域があり、その中でYEG・JCが混在する地域も見られ、地方自治体の合併に伴う経営者・後継者コミュニティの再構成及び利活用については、人口や事業所の減少が

続く地域社会において、議論が必要なテーマであると感じられた。

②金融機関

金融機関においては、地域金融機関として、地方自治体及び商工会議所・商工会との連携余地が高い、信用金庫及び信用組合に対するヒアリングを中心に進め、いくつかの論点や取り組むに当たっての課題が見られた。

・収益環境の変化に伴う地域への関わりの変化

金融機関全般の課題として、所在する地域産業が縮小することで融資残高が減少している地域が多いため、より収益を意識した事業活動が求められている。この中で、フィービジネスの一環として第三者承継支援に取り組む金融機関や、それらに顧客を紹介することで、紹介報酬を得る金融機関が多く存在する。

加えて、収益悪化に伴い、金融機関における店舗運営の効率化や、本部スタッフ及び渉外担当者の減少により、地域の顧客と接する時間が物理的に減少しており、その分相談や伴走支援に割く人数や時間が減っていることが大きな課題として挙げられる。

・事業承継に係る相談対応の歪さ

収益意識が高い金融機関では、事業承継の相談案件について、収益の見込みがないものは、事業承継・引継ぎ支援センターに早期に紹介し、第三者承継のニーズが見られる企業のうち、成約フィーが見込まれる企業を優先的に支援する方向性となっている。これは、民間経営としては自然の仕組みであるが、地域で困っている企業が置き去りになる可能性がある。

一方で、自金融機関の融資先のうち、経営が困難な先や後継者不在先については、不良債権化を防ぐため、中小企業活性化協議会の活用を含め、最優先で支援を行っている。また、経営改善先や後継者不在先のうち、第三者承継により売却余地があれば、第三者承継による解決を模索することもある。

このため、地域に対する「トリアージ」において、金融機関への収益貢献度が低く、事業承継に悩む企業は後回しになる懸念や、金融機関の利害に巻き込まれる恐れがある。

これに対し、地域の衰退が収益力の低下に直結する信用金庫や信用組合等のコミュニティバンクにおいては、後継者不在による廃業が続くことが中長期的な衰退を招くことであると理解しているため、事業承継セミナーや後継者塾の開催、後継者コミュニティの強化に取り組む団体が増えてきている。

・ノウハウ不足による声掛け不足

一方で、信用金庫や信用組合においては、前述した業容減少に伴う職員数の減少や、事業承継支援に係るノウハウ不足のほか、事業承継自体がセンシティブであるという意識から、相談案件の掘り起こしには消極的であり、基本的には受け身な対応になっている。このため、後継者塾や後継者コミュニティといった前向きな場づくりはで

きるものの、地域に対する事業承継に係るお節介は消極的である。

しかしながら、地域企業の悩みを吸い上げ、専門家や支援機関と連携した事業承継支援に取り組む担当者は存在するため、人材育成や専門家連携等による仕組みの構築により、地域における事業承継支援ノウハウを習得することにより、取組スタンスが変わる余地がある。

- ・中長期的な事業承継支援の在り方

ヒアリング調査の中には、以前は事業承継支援も積極的に行っていたが、アフターコロナ後の資金繰り支援や経営支援を必要とする取引先企業が増加しているため、事業承継支援に時間や人を割けない状況にあるといった声が多かった。

特に、経営支援・金融支援において、短期的に必要な支援と中長期的に必要な支援の双方が求められるため、地域における事業承継や後継者育成等の課題については認識や危機感を持っているものの、現状の業務で手一杯になる団体が多いのも事実である。

この中で、マンパワー不足により、事業承継・引継ぎ支援センター等に取り次ぐことに注力する金融機関も多かった。

他方、持続可能な地域社会を目指すためには、中長期的に事業承継や後継者支援といった取組を進める必要があり、目指す方向性やそれに向けて金融機関の求められる施策や役割を明確にすることが今後の課題として考えられる。

- ・地域内廃業と第三者承継

アンケートやヒアリングから、業況悪化や後継者不足に伴う廃業相談が増えているとの声が挙がっているため、地域に事業を残すための取組として、経営資源引継ぎ型創業や第三者承継が必要であり、そのためには金融機関からの金融支援や経営支援が必要である。

③行政・公的機関

地方自治体の取組においては、商工会議所・商工会と連携したセミナーの開催等、啓蒙活動が主となっていたが、個別の事業承継支援に関わる地方自治体はほとんどいない状況であった。理由として、創業支援はKPI設定を含めて取り組みやすいが、事業承継支援はテーマ的にセンシティブな部分もあれば、KPIの設定や検証しにくく、予算投入に対しても効果が見えにくいことが挙げられた。

一方で、東日本大震災後のグループ補助金等を活用している案件において、経営者の高齢化や業況悪化等の課題を抱える企業が、第三者承継による売却や廃業等により、補助金に影響が生じる場合に対応策について相談に来るケースが増加しているとの声があった。これにより、会社自体を存続させながらもグループ化する等、東日本大震災後に取り組んだ地域資源や設備を活用しながら、第三者承継等による新たな事業展開や雇用の維持に取り組むことができ、同様のスキームにより、経営難・後継者難に悩む補助金受給企業の経営支援に繋がることが見込まれる。

また、事業承継や廃業に関しては、産業を牽引し雇用を生む事業と、まちの衣食住・娯楽等を含むインフラを担う事業の２種類に分類され、観光産業の影響を受ける地域や居住者・移住者の満足度を高める効果において、インフラを担う事業がまちの魅力に直結するため、経営者の高齢化等を理由として廃業する事業に対し、地域としても関与の余地があると取り組み始めている自治体も存在した。

一方で、自治体が事業承継支援に取り組む際には、支援機関や金融機関等と比べ、通常の事業活動から事業承継支援・後継者支援に係る見込み先を抽出しにくい状況であるため、事業承継アンケート等の情報収集や、支援機関等との連携の仕組みづくりに取り組む必要がある。また、支援機関・金融機関以上に、人事異動によるキャッチアップに時間がかかることが想定されるため、自治体職員の育成や、連携機関や委託事業または協議会等の会議体による事業承継支援の仕組み化に取り組むことが考えられる。

④士業

中小企業診断士や会計士・税理士等が該当するが、本事業のアンケートでは回答数が不足しており、他の支援機関・金融機関等からのヒアリングを含めて実態把握を行った。

事業承継支援については、事業承継計画を含む経営計画の策定について、地域の中小企業診断士が作成することも想定されるが、専門家派遣制度や顧問契約を締結しているケースでのみ想定され、支援件数が多いとはいえない。また、会計士・税理士においては、顧問契約は締結しているものの、支援機関・金融機関における事業承継ヒアリング・計画づくりにおいて、同席するケースは多くなく、数値面での補完的な照会時に電話等で会計士・税理士や事務所の担当者に確認することが想定される。また、譲渡見込企業の場合、顧問契約が消滅することから、事業承継支援自体に消極的な事務所も存在するという話が挙げられた。一方で、専門家派遣制度を活用し、事業承継支援や経営改善支援に取り組む会計士・税理士は一部存在し、支援対象企業の事業成長に向けて積極的に伴走する専門家として期待されている。

しかしながら、上記（２）の企業向けヒアリングの中には、会計士・税理士が顧問として最も相談しやすいポジションにいるとの声もあり、親族内承継における会計士・税理士の活用については、より詳しく検討する必要がある。

<支援機関の実態把握調査を通じた課題整理>

商工会議所・商工会、信用金庫・信用組合のように、地域経済からの影響度が高い支援機関や金融機関であるほど、事業承継支援に対する中長期的な経済効果が見込まれるため、取り組む意義は高いが、ノウハウ不足やマンパワー不足により、地域中小企業に対して今一歩踏み込めない現状がある。

一方で、事業承継セミナー、後継者塾、後継者コミュニティのような場づくりにおい

て、積極的に取り組む団体が多いことから、事業承継ガイドラインでも触れられている「プレ承継」や「ポスト承継」における仕組みづくりのほか、早期事業承継として地域教育の中に次世代の企業や地域産業の未来を担う後継者育成を含める等、個別の事業承継支援に依らない中長期的な事業承継支援の仕組みの構築に取り組むことも一案であり、地方自治体としても、事業承継支援の施策としてタッチしやすくなることが考えられる。

なお、第三者承継を中心としたフィービジネスにより、事業承継支援における短期的な収益獲得の判断軸が、支援の枠組みに影響を与えているのは大きな課題と言えるが、民間における第三者承継支援と中長期的な視点で地域経済の維持発展に寄与する事業承継支援を組み合わせることにより、地域の未来を拓くための方向性を検討することが必要となる。

第2章 好事例調査

本章では、第1章で明らかになった課題等の解決に資する支援事例調査を行い、効果が見込まれるか、また、地域企業目線で必要とされる支援スキームの具体化等について検討・整理した。

1. 調査概要

事業承継支援の好事例について、第1章の結果も踏まえ、地域支援機関等20団体に対し、対面・オンライン等によるヒアリング調査を実施した。（調査内容は非公表）

本調査により、事業承継のきっかけから、相談・サポート等が中小企業の事業承継にどの程度裨益したか、若しくは期待した効果を得られなかった場合の原因等を検証し、事前準備から事業承継後までの各段階で求められる支援内容や、効果的な成果創出のために支援機関が考慮すべき事項及び必要とされる支援スキーム等を抽出・分析した。

2. 調査内容

20団体へのヒアリング調査に基づき、事業承継の前準備から事業承継後の各段階で求められる支援内容や、効果的な成果創出のために考慮すべき事項及び必要とされる支援スキーム等について抽出分析した。

(1) 事業承継の各段階で求められる支援内容

①早期事業承継

早期事業承継については、後継者候補者が、幼年期から家業との関わりを持ち、将来の選択肢の中に、後継者としての道を前向きに捉えてもらうことが考えられる。これは、親族内承継が主な対象にはなるが、経営資源引継ぎ型創業や第三者承継にまで目を向けた場合に、地域の若者が後継者になる可能性があるかと捉えて関わる余地を作ることの一つの考え方である。

【具体事例から考えられる施策・スキーム】

- ・幼年期から中高生への地域教育におけるアトツギや地域産業のキーマンとの交流
- ・地域外に出てしまっている若年層に対する地域の「アトツギ」のPR
- ・アトツギ支援の地域側の担い手をつくることによる持続的な支援の推進
- ・東北管内の地域支援機関と連携したアトツギ支援ネットワーク等の発足
- ・経営者・後継者育成に取り組むための代表的なケースブックの作成
- ・東北のビジネススクールとの連携、東北外からのビジネススクールの誘致
- ・東北地域または県単位での若年期後継者コミュニティの形成
- ・東北地域全体の事業承継のイメージに係るリブランディングの検討
- ・スタートアップ×アトツギをテーマにしたイベントの開催（大学等と連携）
- ・東北地域における地域企業×スタートアップによる価値創造の検討

②プレ承継

プレ承継においては、企業の経営状況や強みを可視化するとともに、会社や事業の磨上げに向けた取組を進めることが考えられる。これらは、後継者が「継ぎたい」はもちろんのこと、経営者・後継者・従業員等が「紡ぎたい」と思える会社づくりに取り組むことと言える。

【具体事例から考えられる施策・スキーム】

- ・地域における非財務資産の見える化を通じた親子間コミュニケーションの促進支援
- ・価値創造ストーリーを用いた事業承継検討に係るプログラムの検討
- ・見える化した非財務資産等に基づく本業支援
- ・地域住民・学生等の巻き込み型の事業・商品ブラッシュアップの場の検討
- ・地域サポーター制度の創設（企業に関与したいと思う地域人材の可視化）
- ・5か年計画を策定する等の会計に着目した人材育成プログラムの検討
- ・会計が苦手な後継者でも取り組みやすい初心者向けの人材育成プログラム検討
- ・家業とは別会社による新規事業展開等の選択肢の情報発信
- ・家業の良さを活かした経営資源引継ぎ型創業に関する情報発信

③事業承継（親族内承継）

親族内承継においては、事業承継に向けた道筋を可視化し、スケジュール等の見通しに沿って事業承継までの取組をサポートすることが必要である。

上記①②は事業承継の段階的支援の中で取り上げているものの、地域支援機関においては、事業承継の相談は③から始まることが多く、経営者年齢や後継者の有無、事業承継・廃業等に向けた意向等を探りながら、事業承継に向けた道筋を探るケースもあれば、後継者からの相談により、経営者と後継者の間を仲立ちするケース、経営者の急病等により至急対応が必要になるケース等、様々な対応が考えられる。

特に、地域において事業承継支援に取り組む中では、事業承継に対する準備を予め進めていくための掘り起こしや経営者・後継者との意識共有や事業承継までの見通しを定めていくことが必要である。

【具体事例から考えられる施策】

- ・商工会連合会における熊本モデルの実証的導入の検討
- ・事業承継支援人材の育成に係るプログラム検討
- ・地域側から寄り添える人材の確保・育成
- ・「切れ目ない支援」を行うための人づくり・仕組みづくりの検討
- ・複数の地域支援機関が具体企業事案を持ち込み、事業承継支援に係る定例会議の他地域展開に向けた検討
- ・中小企業・小規模企業振興条例を活用した地域ぐるみでの事業承継支援の検討
- ・会議体による事業承継診断実施を通じた事業承継ニーズの共有化
- ・事業承継支援に係る相談会において、青森式のスキームの活用を検討

- ・後継者塾やセミナー等の後継者支援における相談会の活用（後継者向け相談）
- ・創業・事業承継特化型支援とすることによる相談者向けのPRの推進
- ・市・商工会議所・広域支援（事業承継・引継ぎ支援センター等）との適切な連携
- ・自治体主導による交付金等の制度を活用した独自の取組の検討
- ・協議会方式による地方自治体・支援機関等の事業承継支援の座組みの検討

④事業承継（第三者承継）

第三者承継においては、譲渡企業の視点と、譲受企業との視点により、支援ニーズや支援に向けた取組が異なり、それらのニーズを汲み取った中での支援が必要である。

【具体事例から考えられる施策】

- ・地域の後継者不在の企業の受け皿とした地域企業による第三者承継の仕組みの構築
- ・創業支援事業計画における支援機関連携における事業承継支援の追加検討
- ・廃業相談や後継者不在企業に対する「継業」支援の選択肢の提示
- ・買い手側としての知識・ノウハウを習得するための人材プログラムの検討

⑤ポスト承継

事業承継実行後の取組としては、後継者による中小企業の成長・発展に向けた新たな取組の実行が期待されている。一方で、創業者とは異なり、既に従業員や顧客、協力先が存在する中で、事業成長を目指していくこととなり、承継後のビジョンや計画づくりにおいては、独りよがりではなく、皆が納得しつつも、自身も納得して取り組む必要がある。

【具体事例から考えられる施策】

- ・メンタリングを通じた若手経営者・後継者向けのビジョンの構築支援の横展開
- ・メンタリング支援人材の育成機会の創出
- ・支援機関・金融機関等における他支援機関への出向等の人材交流の促進
- ・後継者の課題に応じた支援プログラムの仕組みの検討（支援人材の育成、後継者への販売・財務等支援）

（２）効果的な成果創出のために考慮すべき事項及び必要とされる支援スキーム

好事例から考慮すべき事項として、上記（１）に挙げた具体事例から考えられる施策を整理の上、上記１で抽出された課題に対する支援スキームについて検討した。

<支援機関の実態把握調査を通じた課題整理>

A) ノウハウ不足やマンパワー不足により踏み込めない現状の打破

<人材確保・育成>

- ・事業承継支援人材の育成に係るプログラム検討
- ・地域側から寄り添える人材の確保・育成
- ・支援機関・金融機関等における他支援機関への出向等の人材交流の促進
- ・アトツギ支援の地域側の担い手をつくることによる持続的な支援の推進
- ・地域サポーター制度の創設（企業に関与したいと思う地域人材の可視化）

- ・メンタリング支援人材の育成機会の創出

＜支援の仕組みの検討＞

- ・商工会連合会における熊本モデルの実証的導入の検討
- ・「切れ目ない支援」を行うための人づくり・仕組みづくりの検討
- ・地域支援機関における事業承継支援に係る定例会議の他地域展開に向けた検討
- ・創業支援事業計画における支援機関連携における事業承継支援の追加検討
- ・中小企業・小規模企業振興条例を活用した地域ぐるみでの事業承継支援の検討
- ・会議体による事業承継診断実施を通じた事業承継ニーズの共有化
- ・事業承継支援に係る相談会において、青森式のスキームの活用を検討
- ・後継者塾やセミナー等の後継者支援における相談会の活用（後継者向け相談）
- ・創業・事業承継特化型支援とすることによる相談者向けのPRの推進
- ・市・商工会議所・広域支援（事業承継・引継ぎ支援センター等）との適切な連携
- ・東北管内の地域支援機関と連携したアトツギ支援ネットワーク等の発足

B)「プレ承継」や「ポスト承継」における仕組みづくり

＜プレ承継・ポスト承継に有効＞

- ・経営者・後継者育成に取り組むための代表的なケースブックの作成
- ・東北のビジネススクールとの連携、東北外からのビジネススクールの誘致
- ・見える化した非財務資産等に基づく本業支援
- ・地域住民・学生等の巻き込み型の事業・商品ブラッシュアップの場の検討
- ・メンタリングを通じた若手経営者・後継者向けのビジョンの構築支援の横展開
- ・会計が苦手な後継者でも取り組みやすい初心者向けの人材育成プログラム検討
- ・家業とは別会社による新規事業展開等の選択肢の情報発信
- ・家業の良さを活かした経営資源引継ぎ型創業に関する情報発信

＜プレ承継～事業承継計画づくりに有効＞

- ・地域における非財務資産の見える化を通じた親子間コミュニケーションの促進支援
- ・価値創造ストーリーを用いた事業承継検討に係るプログラムの検討
- ・5か年計画を策定する等の会計に着目した人材育成プログラムの検討
- ・後継者の課題に応じた支援プログラムの仕組みの検討（支援人材の育成、後継者への販売・財務等支援）

C) 早期事業承継における地域教育と後継者向けPR機会の設計

- ・幼年期から中高生への地域教育におけるアトツギや地域産業のキーマンとの交流
- ・地域外に出てしまっている若年層にも繋がる地域の「アトツギ」のPR
- ・東北地域全体の事業承継のイメージに係るリブランディングの検討
- ・東北地域または県単位での若年期後継者コミュニティの形成

D) 民間の第三者承継支援と地域における中長期的な事業承継支援の組合せ

- ・自治体主導による交付金等の制度を活用した独自の取組の検討
- ・協議会方式による地方自治体・支援機関等の事業承継支援の座組みの検討
- ・地域の後継者不在の企業の受け皿とした地域企業による第三者承継の仕組みの構築
- ・買い手側としての知識・ノウハウを習得するための人材プログラムの検討
- ・廃業相談や後継者不在企業に対する「継業」支援の選択肢の提示
- ・スタートアップ×アトツギをテーマにしたイベントの開催（大学等と連携）
- ・東北地域における地域企業×スタートアップによる価値創造の検討

第3章 事業承継支援検討会の開催

本章では、中小企業の円滑な事業承継に必要とされる、意識啓発及び経営支援に資する具体的なニーズや、第1章及び第2章等により明らかになった課題について、より実践的かつ具体的な観点から案件発掘・支援の在り方・ネットワーク強化のための方策及び地域支援機関と事業承継・引継ぎ支援センターとの効果的な連携等の検討を行うため、「事業承継支援検討会（以下、「委員会」という）」を設置・運営した。

1. 開催概要

(1) 開催日時

第1回：令和5年12月15日（金）14時00分～17時00分

第2回：令和6年1月10日（水）14時00分～17時00分

第3回：令和6年2月8日（木）15時00分～17時00分

令和6年2月9日（金）10時00分～15時00分

(2) 開催場所

東北経済産業局 会議室

(3) 委員

公益財団法人21あおもり産業総合支援センター 連携推進室 室長 加藤 雅紹氏

一般社団法人秋田県中小企業診断協会 会長 佐瀬 道則氏

北上信用金庫 常勤理事 高橋 祐樹氏

税理士法人ヒトノワ山田会計事務所 代表社員 山田 英裕氏

東北経済産業局 産業部 部長 齋藤 芳徳氏

2. 開催内容

議事非公開

第4章 事業承継支援シンポジウムの開催

東北地域における事業承継支援の深化や好事例の共有、支援機関間の連携強化を目的としたシンポジウムを開催の上、基調講演やパネルディスカッションを通じて、第1章から第3章における議論を通じた成果等も盛り込んだ内容を含むものとし、地域企業の事業承継支援の実施主体として期待される、地域支援機関及び事業承継ネットワーク構成機関等への支援の在り方や最適なソリューション提案に向けた取組等を周知した。

1. 開催概要

(1) 開催日時

令和6年3月5日（火）14時00分～17時00分

(2) プログラム

①開催挨拶

東北経済産業局 産業部長 齋藤 芳徳

②基調講演【1】

地域小規模事業者への伴走型支援を通じた事業承継支援の取組

熊本県商工会連合会 特任支援課 課長 坂本 亮氏

③基調講演【2】

自治体・支援機関・金融機関等と連携したアトツギ支援

京都信用保証協会 企業支援部 経営支援課 課長補佐 村井 章大氏

④トークセッション【1】

地域企業に寄り添う支援人材の共通点と連携強化のポイント

公益財団法人21あおもり産業総合支援センター 連携推進室 室長 加藤 雅紹氏

熊本県商工会連合会 特任支援課 課長 坂本 亮氏

一般社団法人秋田県中小企業診断協会 会長 佐瀬 道則氏

ファシリテーター 東北経済産業局 産業部 中小企業課長 伊藤 ひろみ

⑤トークセッション【2】

地域を牽引するアトツギの共通点と支援人材の役割

北上信用金庫 常勤理事 高橋 祐樹氏

京都信用保証協会 経営支援課 課長補佐 村井 章大氏

税理士法人ヒトノワ 代表社員 山田 英裕氏

ファシリテーター 東北経済産業局 産業部 中小企業課 総括係長 藤家 加奈子

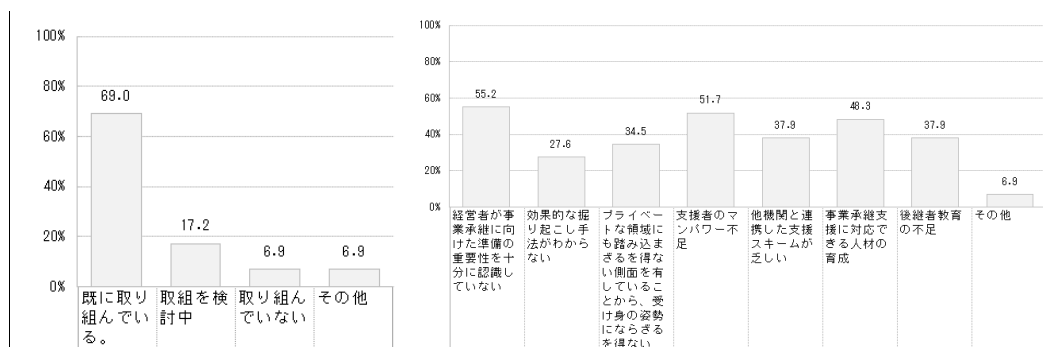
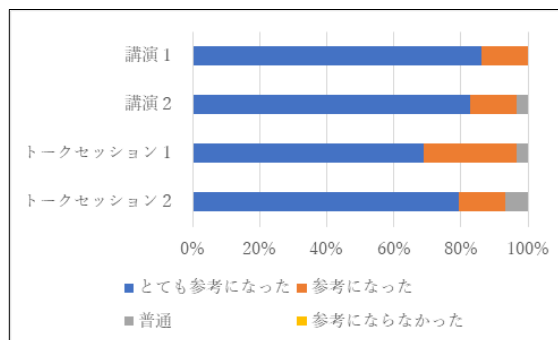
⑥閉会挨拶

東北経済産業局 産業部 中小企業課長 伊藤ひろみ

2. アンケート結果・意見等

アンケートにおける満足度は右表のとおりであり、9割以上の参加者において、とても参考になった及び参考になったとの回答であった。

また、事業承継支援の取組状況や取組課題については、下表のとおり回答があった。



<アンケート回答者からのコメント>

本シンポジウムでは、「アトツギの未来は地域の未来」という核心的なメッセージが参加者に強く響いたほか、講演やトークセッションを通じて、事業承継の重要性、地域経済への貢献、そしてそれに必要な支援機関や金融機関との連携の大切さといったメッセージに対し、事業承継の支援体制が十分に構築されていない現状を認識しつつ、地域企業への支援や活性化への貢献意欲を新たにしたいといった声が寄せられた。

第5章 アイデアソンの開催・実効性検証

事業承継支援については、地域全体で課題を認識し解決策を多様な角度から検討することが必要とされ、地域の特色ある産業を次世代に繋いでいくための施策を新たな視点や発想で検討し、実現していくことが求められている。こうした状況を踏まえ、モデル的に地域関係者（自治体、地域支援機関、地域プロデューサー、NPO、一般社団法人、まちづくり会社等）の共創により、実証的に課題解決施策のプロトタイプづくりを行う「アイデアソン（アイデア創出ワークショップ）」イベントを開催し、創出されたプロトタイプを効果検証した。

1. 開催概要

（1）テーマ

ローカル×事業承継ワークショップ Vol.1 銭湯 in 気仙沼

宮城県内の一般公衆浴場は令和4年11月末時点（宮城県ホームページ）にて、6施設に減少しており、仙台市に4施設、気仙沼市に2施設となっている。

このうち、地方都市に所在する気仙沼市の銭湯に焦点を当てて、友の湯（気仙沼市）に地域ぐるみで関わる企画を行う気仙沼湯守舎とともに、地域内外の出席者によるアイデアワークショップを開催することとなった。

（2）開催日時

令和6年3月6日（水）16時30分～19時30分

開催前及び開催翌日にテーマとなる友の湯や、同じ気仙沼市内の一般公衆浴場であり漁師が多く利用していた友の湯の価値を承継し、魚市場隣りで食堂と銭湯を運営する鶴亀の湯・鶴亀食堂の現地視察を行うとともに、翌日には、友の湯経営者に対しワークショップで創出されたアイデアについて還元した。

2. 開催内容

（1）友の湯調査（令和6年3月6日（水）15時00分～16時00分）

宮城県気仙沼市の銭湯「友の湯」において、銭湯の内見及び2階に家族風呂から現在はシェアハウスとして賃貸しているスペースの内見を行った。

当日はオーナーの小野寺氏からの説明のほか、気仙沼湯守舎の昆野代表から友の湯についての関わりについても説明があった。

（2）ワークショップ（令和6年3月6日（水）16時30分～19時30分）

ゲストスピーカーとして、小杉湯となりの加藤優一氏と電気湯の久保勝仁氏からの講演のほか、地元気仙沼市からは気仙沼湯守舎の昆野代表からの取組に関する説明を受け、加藤優一氏をメインファシリテーターとして、銭湯の未来に向けたアイデア創出ワークショップを実施した。

テーマは、①銭湯を続けていくためのアイデア（新しい事業から仕組みまで）、②自分達でできること（事業連携から小さなことでも）について、4グループに分かれ、そ

(3) 鶴亀食堂・鶴亀の湯調査 (令和6年3月7日(木) 8時00分～9時00分)

宮城県気仙沼市に漁師のための銭湯であった「亀の湯」が防潮堤工事の関係で廃業することを受け、気仙沼魚市場の近くに開業したトレーラーハウス屋台村「みしおね横丁」内に漁師のためのトレーラーハウス銭湯と食堂を開業した「鶴亀食堂・鶴亀の湯」において、トレーラーハウス銭湯の内見や、開業当時のエピソード等について共有の上、漁師のための銭湯の今後の可能性について意見交換を行った。

(4) 友の湯作戦会議 (令和6年3月7日(木) 9時30分～11時30分)

上記(2)のワークショップの結果について、各グループで挙げられた意見について、オーナーの小野寺氏への共有を行った。

小野寺氏からの反応は非常に良いものであり、ワークショップにて使用した模造紙をそのまま銭湯に貼りたいとのことで、意見を大切に受け止めながら、気仙沼湯守舎のメンバーや今回参加いただいた方々も含めて、友の湯として取り組める新たなことに挑戦していきたいとのことであった。

なお、直近で地域でのサポート余地として、小杉湯となり加藤氏や電気湯大久保氏から提案のあった、「友の湯フレンズ」といった銭湯との関わりを可視化するグループを開設することが決定した。

ローカル×事業承継ワークショップⁱⁿ 気仙沼

概要

気仙沼の金銭湯、友の湯さんの
良学、東京の金銭湯の買取り組むについてお話を聞きたり、
金銭湯経営について考えるアイデアワークショップを実施

Vol.1 金銭湯

2024.3.6

ワークショップ

金銭湯を承継していくためのアイデア

このイベントの狙い

東北の中小企業で
後継者不在率は57%
(全国平均54%)
経営者の平均年齢が65歳+

↓
土地・金銭全体で中小企業の
事業承継を考える！

金銭湯の取り組み

① 気仙沼家守舎「友の湯」金銭湯を数点、ufu
100%コミュニティづくり

② 電気湯 → LGBTQ+ジェンダーの問題を考える
誰の居場所かを → SNSから公的領域、私的領域を考える
→ 排除されない

↓
「この街に何が必要なのかな」を考える。

③ 小ナシ湯

「金銭湯のお客暮らし」を
体験できる

常連さんの存在

④

「金銭湯のあり方」を
体験できる

常連さんの存在

A

「誰に何かが、どこに」を考える

めか湯 家族貸し切り お鬼と交換

C

井お金 井お金 井イベント

アベニュー・湯 湯と温泉 湯と温泉

ワークショップ

自分たちでできること

A

井お金改善 富士山デザインコン

C

井お金改善 富士山デザインコン

B

井お金の回遊性を高める 井お金

カフェ・湯 湯と温泉 湯と温泉

D

そこまで金銭湯の利用率が高くないメンバー

金銭湯と温泉のつながり

B

完璧に事業承継できるのは難しい

D

井お金改善 富士山デザインコン

3. 振り返り・意見等

加藤氏の小杉湯となりの取組が銭湯経営を超えたエリア開発のアプローチとして非常に参考になると評価されていた。

また、本アイデアソンは、銭湯に限らず、さまざまな業界や業種での事業承継支援の検討に応用可能であるとの声があったほか、銭湯をテーマにした事業承継の検討について、他業種の参加者にとっても有益だったとの反応があった。

さらに、東京の銭湯関係者からの反応も良好であり、どの銭湯にも共通する課題があり、出されたアイデアの多くが東京の銭湯にも適用可能であるとのこと。このようなイベントを通じて、銭湯に関する関心が地域において高まる効果があると感じられ、この種の取り組みの継続の声が挙がっていた。

第6章 事業承継支援の在り方に向けた総括

第1章～第5章を踏まえ、今後の東北地域における円滑な事業承継支援に向けて、現状・課題を整理・分析し、在るべき制度設計及び具体的なアクションプラン等について検討した。

1. 地域中小企業における実態と支援ニーズの振り返り

企業におけるヒアリング調査を踏まえ、事業承継の段階に沿った課題や支援ニーズは以下のとおりとなる。これらの支援ニーズに対し、事業承継支援を展開することが考えられる。

<早期事業承継>

- ・「継ぐ」ことについて考える機会の不足
- ・同じ立場である後継者との繋がり必要性

<プレ承継>

- ・進学・就職等で地域外に出た後の家業に戻るきっかけづくり
- ・家業を考慮した進学先・就職先の選択
- ・入社後の後継者としての立ち振る舞い
- ・財務や計画等の「数字」への理解度向上

<事業承継>

- ・親子間コミュニケーション
- ・会社の顔になるための心構え
- ・事業承継時期とスケジュールの決定
- ・理念やビジョンの引継ぎと再構築

<ポスト承継>

- ・後継者から経営者への成長
- ・会社としての成長のための知識・ノウハウの習得（第三者承継を含む）

2. 支援機関等の実態と事業承継支援における取組課題

商工会議所・商工会、信用金庫・信用組合のように、地域経済からの影響度が高い支援機関や金融機関であるほど、事業承継支援に対する中長期的な経済効果が見込まれるため、取り組む意義は高いが、ノウハウ不足やマンパワー不足により、地域中小企業に対して今一歩踏み込めない現状がある。

一方で、事業承継セミナー、後継者塾、後継者コミュニティのような場づくりにおいて、積極的に取り組む団体が多いことから、事業承継ガイドラインでも触れられている「プレ承継」や「ポスト承継」における仕組みづくりのほか、早期事業承継として地域教育の中に次世代の企業や地域産業の未来を担う後継者育成を含める等、個別の事業承継支援に依らない中長期的な事業承継支援の仕組みの構築に取り組むことも一案であり、地方自治体としても、事業承継支援の施策としてタッチしやすくなることが考えられる。

なお、第三者承継を中心としたフィービジネスにより、事業承継支援における短期的な

収益獲得の判断軸が、支援の枠組みに影響を与えているのは大きな課題と言えるが、民間における第三者承継支援と地域経済に対する中長期的な事業承継支援を組み合わせることにより、地域の未来を拓くための方向性を検討することが必要となる。

3. 東北内外の好事例を踏まえた事業承継支援のポイント

上記1・2及び好事例調査を踏まえた支援のポイントは以下のとおり

(1) 支援機関のノウハウ不足やマンパワー不足により踏み込めない現状の打破

①人材確保・育成

- ・事業承継支援人材の育成に係るプログラム検討
- ・地域側から寄り添える人材の確保・育成
- ・支援機関・金融機関等における他支援機関への出向等の人材交流の促進
- ・アトツギ支援の地域側の担い手をつくることによる持続的な支援の推進
- ・地域サポーター制度の創設（企業に関与したいと思う地域人材の可視化）
- ・メンタリング支援人材の育成機会の創出

②支援の仕組みの検討

- ・商工会連合会における熊本モデルの実証的導入の検討
- ・「切れ目ない支援」を行うための人づくり・仕組みづくりの検討
- ・地域支援機関における事業承継支援に係る定例会議の他地域展開に向けた検討
- ・創業支援事業計画における支援機関連携における事業承継支援の追加検討
- ・中小企業・小規模企業振興条例を活用した地域ぐるみでの事業承継支援の検討
- ・会議体による事業承継診断実施を通じた事業承継ニーズの共有化
- ・事業承継支援に係る相談会において、青森式のスキームの活用を検討
- ・後継者塾やセミナー等の後継者支援における相談会の活用（後継者向け相談）
- ・創業・事業承継特化型支援とすることによる相談者向けのPRの推進
- ・市・商工会議所・広域支援（事業承継・引継ぎ支援センター等）との適切な連携
- ・東北管内の地域支援機関と連携したアトツギ支援ネットワーク等の発足

(2) 「プレ承継」や「ポスト承継」における支援の仕組みづくり

①プレ承継・ポスト承継向け施策

- ・経営者・後継者育成に取り組むための代表的なケースブックの作成
- ・東北のビジネススクールとの連携
- ・見える化した非財務資産等に基づく本業支援
- ・地域住民・学生等の巻き込み型の事業・商品ブラッシュアップの場の検討
- ・メンタリングを通じた若手経営者・後継者向けのビジョンの構築支援の横展開
- ・会計が苦手な後継者でも取り組みやすい初心者向けの人材育成プログラム検討
- ・家業とは別会社による新規事業展開等の選択肢の情報発信
- ・家業の良さを活かした経営資源引継ぎ型創業に関する情報発信

②プレ承継及び事業承継向け施策

- ・地域における非財務資産の見える化を通じた親子間コミュニケーションの促進支援
- ・価値創造ストーリーを用いた事業承継検討に係るプログラムの検討
- ・5か年計画を策定する等の会計に着目した人材育成プログラムの検討
- ・後継者の課題に応じた支援プログラムの仕組みの検討（支援人材の育成、後継者への販売・財務等支援）

（３）早期事業承継における地域教育と後継者向けPR機会の検討

- ・幼年期から中高生への地域教育におけるアトツギや地域産業のキーマンとの交流
- ・地域外に出てしまっている若年層に対する地域の「アトツギ」のPR
- ・東北地域全体の事業承継のイメージに係るリブランディングの検討
- ・東北地域または県単位での若年期後継者コミュニティの形成

（４）民間の第三者承継支援と地域における中長期的な事業承継支援の組合せ

- ・自治体主導による交付金等の制度を活用した独自の取組の検討
- ・協議会方式による地方自治体・支援機関等の事業承継支援の座組みの検討
- ・地域の後継者不在の企業の受け皿とした地域企業による第三者承継の仕組みの構築
- ・買い手側としての知識・ノウハウを習得するための人材プログラムの検討
- ・廃業相談や後継者不在企業に対する「継業」支援の選択肢の提示
- ・スタートアップ×アトツギをテーマにしたイベントの開催（大学等と連携）
- ・東北地域における地域企業×スタートアップによる価値創造の検討

4. おわりに

本調査では、ヒアリング調査や事業承継支援検討会の運営等を通じて、地域中小企業側の実態と支援ニーズに加え、支援機関側の実態と支援ニーズを同時に把握することにより、企業側・支援側どちらも懸命に取り組んでいる中で、課題点や改善点が見つかったところである。

この中で、支援者の1人や、支援機関1団体による取組ではなく、地域内外で連携し、地域中小企業の経営者・後継者を支えていく仕組みを構築し、改めて東北の成長に向けた土台づくりに取り組むことが期待される。

一方で、仕組みに対し、地域や企業・事業への熱意のある「人づくり」が必要であり、東北で生まれ育つ中で、東北の企業・支援機関の熱意を感じ、将来なりたいキャリア像として根付かせるための情報発信も早期事業承継支援として重要であろう。

1人1人の熱意が仕組みとなり、オープンで強靱な社会基盤が整備され、様々な地域の挑戦が後押しされる東北地域を目指し、本調査がその創生の一助となれば幸いである。