

令和6年度地域における自走可能な事業承継支援体制構築事業

成果報告書

令和7年2月

経済産業省 中部経済産業局

受託者：ココホレジャパン株式会社

目次

I. 本事業の目的	2
1. 目的	2
II. 自走化モデル自治体の効果的な支援体制の構築に向けて.....	3
1. 事業概要	3
2. 採択自治体及び選定理由	3
III. 先進事例自治体調査	5
1. 調査対象自治体	5
2. 調査結果	6
3. 先進自治体の成功要因	9
4. 調査結果を踏まえた取組の検討	9
IV. 選定自治体の情報共有会	9
1. キックオフ討論会の開催	9
2. 第一回中間報告会の開催	11
3. 第二回中間報告会の開催	12
V. 選定自治体の実証事業内容	13
1. 選定された自治体の事業承継支援計画（骨子）について	13
IV. 本事業の考察・まとめ	14

I. 本事業の目的

1. 目的

我が国中小企業の経営者平均年齢が上昇傾向にあることは言われて久しいが、今や経営者に占める70歳以上の割合が過去最高レベルに達している。この状況は、経営者の年齢が高いにも関わらず事業承継を実施していない企業が相当数に上っていることを示しており、これを放置すれば、休廃業が更に加速化していくことが確実視されている。この流れを是正し、我が国経済の活性化、地域振興、雇用の場の確保、さらには中小企業の経営資源散逸を防止する取り組みが必須であるとの観点から、事業承継に対する支援をさらに強化していく必要がある。

事業承継に対する支援としては、各都道府県に設置された事業承継・引継ぎ支援センターにおいて後継者不在企業等への支援を実施しており、70歳以上の経営者増加率は減少するなど成果を上げている。しかしながら、新規相談件数は毎年約10%程度増加しており、このまま事業承継引継ぎ支援センターのみに頼った支援体制では、増加かつ多様化するニーズに応えることは難しい。事業承継を支援するプレイヤーの裾野を広げ、適時適切な事業承継を進めていくためには、地域の将来の在り方を見据え、中長期的な視点も持ちつつ、現状の事業承継の課題を整理し進めていく旗振り役かつ各種支援機関等のハブ機能を担うことのできる基礎自治体の役割が非常に重要であり、事業承継のニーズがよりつかみやすく、現場の声が届きやすい地域（基礎自治体レベル）における自走可能な支援体制の構築をしていく必要がある。以上を踏まえ、本事業承継関連調査・実証事業では、中部経済産業局管内地域において自走可能な支援体制のモデルとなり得る自治体を選定し、当該自治体による支援体制の構築や、具体的な支援着手から支援深堀に関する実証事業を実施する。先進的事例調査により地域の実情や課題に応じた支援実施体制を把握し、当該自治体によるアンケート、ヒアリング等を実施することにより地域の事業承継ニーズと課題を明確化することで、地域の特性に応じた自走可能な支援体制の構築を行い、事業承継支援におけるノウハウを他の基礎自治体へ横展開し、自走可能な支援モデルの普及を目指す。

Ⅱ. 自走化モデル自治体の効果的な支援体制の構築に向けて

1. 事業概要

- **各地域の特性を活かした多様な支援モデルの確立**
各自治体の産業構造等の特性に応じた支援方法を検討し、多様な支援モデルを構築する。
- **自治体間の情報交流等による支援体制構築ノウハウの横展開**
本事業を通じて得られた体制構築プロセスや運営手法を体系的に整理して、実践的なノウハウとして確立し、本事業に参加していない他地域のモデル構築に寄与する。
- **持続可能な支援体制の構築モデルの創出**
自治体が、地域の商工団体・金融機関・業界団体・士業等関係機関で地域特性や実情等を共有しつつ、地域にあった連携を検討・構築した実績と経験に基づき、事業終了後も本事業で構築した支援体制の更なるブラッシュアップ等を行い、より良い支援につなげるとともに今後支援体制の構築を検討する自治体の一助とする。

2. 採択自治体及び選定理由

実証事業を行う自治体を選定する検討委員会の審査により、以下7自治体の本実証事業の採択自治体とした。

(1) 愛知県岡崎市

【選定理由】

オカビズを中心に創業支援・後継者支援を実施しているが、第三者承継支援については未着手であり、当該実証事業を通じてオカビズと市内金融機関と連携した支援体制を構築したいとして応募。

同市ではオカビズでの支援基盤に加え、市内商工団体（岡崎商工会議所、岡崎市六ツ美商工会、岡崎市ぬかた商工会）や連携協定を結んでいる市内金融機関を巻き込んだネットワークの構築が期待できる。

(2) 愛知県蒲郡市

【選定理由】

毎月の個別相談会や、事業承継セミナー等の事業承継支援を行っているが、支援を受けた事業者のその後の情報収集や、単発的な支援となっている地域の支援機関との情報共有が不十分との問題意識があり、当該実証事業を通じて商工会議所や地域の金融機関と連携したネットワークを構築したいとして応募。

自治体の事業承継に対する関心が非常に高く、自治体を中心となって商工会議所や地域金融機関を巻き込んだネットワーク構築が期待でき、小都市の自治体における事業承継支援モデル事例として期待。

(3) 岐阜県関市

【選定理由】

刃物業に関連する地場産業集積地域であり、セキビズを核とした支援ネットワークは存在するが、これをより効果的に活用するため、当該実証事業を通じてセキビズと連携した支援体制の強化を図りたいと応募。

問題意識が高く、自治体としても独自の補助金制度を持つなど事業承継の取り組みにも意欲的。セキビズとのネットワークを活かし、将来に不安を持つ経営者に対する商工会議所、商工会、金融機関等関係機関の協力が見込まれ、刃物産業において重要となるサプライチェーンを意識した支援モデルの構築が期待できる。

(4) 三重県四日市市

【選定理由】

「三重県事業承継ネットワーク」に参加しているが、四日市市として地域の事業者の支援ニーズを十分に把握できていないと感じており、当該実証事業を通じて支援機関と連携した情報共有体制の構築と事業承継支援施策の展開を図りたいと応募。

市内の事業承継支援の実態や事業者の潜在的なニーズの把握に向け、四日市市での組織的な支援体制の構築が見込まれ、三重県の中核都市として、自走化モデルが構築されれば、県内のみならず他府県も含めた圏域の大きな市町への波及効果が期待できる。

(5) 三重県名張市

【選定理由】

3年毎に外部機関と連携した支援体制を更新し、交付金を活用した支援を実施しているが、地域の実態把握が不十分であり、当該実証事業を通じて主要金融機関との新たな連携構築を図りたいと応募。

交付金による支援ノウハウを有しているほか、持続可能な支援体制の構築と比較的小規模な自治体での支援モデル事例として期待できる。

(6) 富山県高岡市

【選定理由】

伝統工芸・ものづくり分野でのアンケート・ヒアリングの実施や、ネットワーク会議の発足などに取り組んでいるが、伝統産業等の工程や技術的側面等の視点に乏しいこと、ネットワーク会議の意見交換を活発すべきあるなど課題を認識。当該実証事業を通じて伝統産業等の工程別・技術的側面からの特質に応じた支援策やネットワーク会議の活性化を検討するとして応募。

地域特性を踏まえた支援方針が明確であり、伝統産業分野での支援体制の確立が期待でき、地場産業支援のモデルとして期待できる。

(7) 石川県小松市

【選定理由】

補助金を活用した支援実績はあるが、体系的な情報収集に課題があるとの認識が明確。当該実証事業を通じて効果的な支援体制の構築を図りたいと応募。

担当者の取り組みへの意欲と熱意が高く、関連条例制定も変革の意識も高い。既存の取り組みを活かした発展的な支援モデルの構築と、北陸地域を中心に他の自治体への波及効果が期待できる。

Ⅲ. 先進事例自治体調査

事業承継支援に先進的に取り組んでいる自治体の成功要因等を分析し、そのノウハウを選定自治体に共有することにより、当該事業の支援体制構築のための検討材料としてもらう。

1. 調査対象自治体

先進事例として、全国でも先進的な取組として有名な愛知県豊橋市（中核市）を選定。また、中小規模の自治体のモデルとなるよう、兵庫県豊岡市（約7万人）、秋田県北秋田市（約3万人）を選定し、ヒアリング調査を実施。調査内容は以下のとおり。

【調査内容】

調査項目	詳細
人口	・人口数
産業構造	・産業別の事業所数・産業別の売上比率
事業承継に対する課題認識	・事業承継課題を認識したきっかけ ・地域の事業承継の現状と課題 ・事業承継に取り組む上での課題
役場内の体制	・目標設定（KPI） ・計画 ・予算化の有無 ・担当課・担当者の有無 ・役場内の連携体制
支援機関の連携体制	・支援機関との連携体制 ・支援機関との連携スキーム
独自の取り組み	・独自の制度、取り組みの有無
既存の施策・制度の活用	・活用している国の制度（地域おこし協力隊制度など） ・活用している件の制度 ・活用している他部署の施策（創業支援、空き家活用、移住支援など）

事業承継支援における 取り組みの手順	<ul style="list-style-type: none"> ・これまで実施した取り組み ・事業承継支援の具体的な取り組み ・事業承継支援の流れ
実績・成果	<ul style="list-style-type: none"> ・相談件数 ・マッチング件数 ・成約件数

2. 調査結果

● 愛知県豊橋市

➤ きっかけ

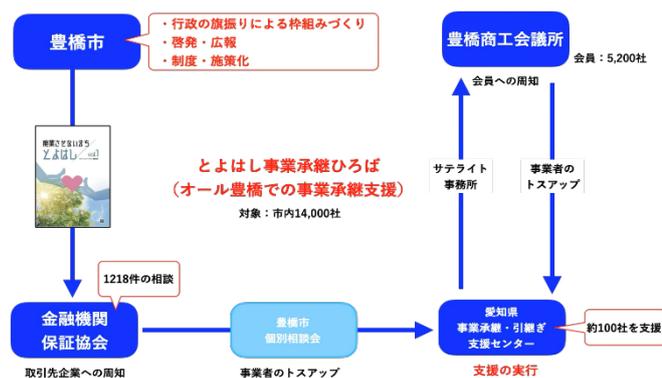
平成29年度に市が商店街の事業者を対象に実施したアンケートにおいて、回答者の約27%が「後継者不在」を経営課題に挙げたことをきっかけに、事業承継支援の重要性を認識。従前から市内の中小企業の減少には危機感を抱いていたこともあり、まずは支援ニーズの掘り起こしのため、市内の信用金庫・商工会議所と連携し、年2回セミナーを実施。その後、支援の裾野の拡大及び事業承継に対する更なる機運醸成を図るため、愛知県事業承継・引継ぎ支援センターとも相談し、地域全体で事業承継支援取り組むネットワークを形成した。

➤ 成果

13の支援機関及び愛知県信用保証協会が参画する「とよはし創業プラットフォーム」を基盤とし、令和3年8月に「とよはし事業承継ひろば」を創設。市内の全事業者を対象とした包括的な事業承継支援の体制を構築した。

市は他の参画機関同士をつなぐハブの役割を担うとともに、広報活動やセミナーの開催、事業承継・引継ぎ支援センターと連携した事業者向け個別相談会を実施。金融機関や商工会議所は事業者との接点を活かし、ニーズの掘り起こしや相談対応を行うとともに、必要に応じて事業承継・引継ぎ支援センター等に橋渡しを行う。また、市が中心となり参画機関全体で定期的に情報共有を行うことで、市内の事業者の現状を把握し、より効果的な施策を検討につなげる。

こうしたネットワークの構築により、親族・従業員・第三者といったあらゆる事業承継のニーズに対応し、掘り起こしから支援まで、一貫した支援体制を実現している。



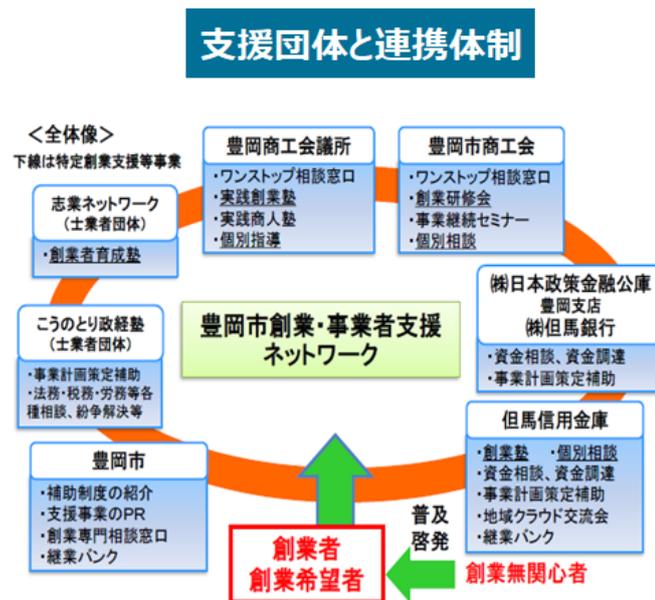
● 兵庫県豊岡市

➤ きっかけ

但馬信用金庫の職員が、自身のお気に入りの店舗が突然廃業をしたことをきっかけに、廃業前に相談できる仕組みや存続の手立てが何かないかを模索。また豊岡市も、「豊岡市創業・事業者支援ネットワーク」を通じてセミナーや個別相談等に取り組んできたが、事業承継に市としてどのように関与すべきか模索していた。そのような中、2020年、但馬信用金庫の提案により、企業版ふるさと納税（1000万円）の寄付を原資に、事業承継プラットフォームを活用したマッチング事業（2021年10月から3年間）を実施。市と但馬信用金庫が連携し、オンライン面談や現地視察を通し、事業承継・創業・移住相談や資金繰り相談への対応を開始した。

➤ 成果

豊岡市は、観光業や農林水産業が盛んであるが、小規模事業者や個人事業主での廃業が多かった。全国からオープンネームで事業承継者を募り、創業支援や移住支援をからめた支援を実施したところ、飲食業、宿泊業、一次産業など、これまで11件の事業者が後継者募集を開始。3年間（2024年8月時点）で4件（飲食業2件、宿泊業1件、一次産業1件）のマッチングが成立した。うち、3件は個人事業を地域外の法人が承継している。



☐既存の「豊岡市創業・事業者支援ネットワーク」において、豊岡市・但馬信用金庫の支援メニューに「事業承継支援」を追加

● 秋田県北秋田市

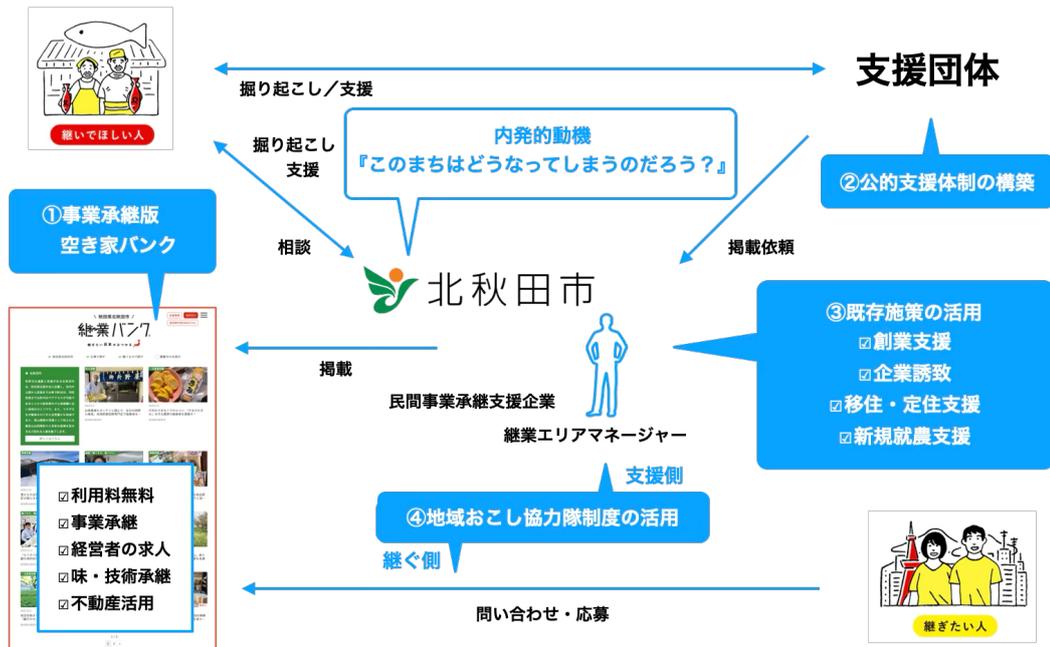
➤ きっかけ

市民の生活を支える生活関連産業の廃業が高齢化を起因として増加。飲食店やスポーツ用品店などの憩いの場が廃業し、当該自治体職員自身もいち市民としての地域の将来に不安を感じた。また、伝統工芸である「秋田八丈」の唯一の作り手が廃業を示唆。同時期に、秋田県唯一のせり農家、秋田杉桶樽の生産者も後継者不在であることを知り、当該職員を中心に事業承継支援を開始。

➤ 成果

金融機関やJ A、商工団体などの地域支援機関と連携協定を結び、事業承継の取組PR・啓蒙活動やマッチング後のフォローアップ等を実施する連携体制を構築。役場内においても、企業誘致や創業支援と連動した支援を実施。1次産業においては、農業振興係と連携し、新規就農支援の活用や農地の斡旋等を支援。実務が伴う承継についてはJ Aとも連携。

企業委託型地域おこし協力隊制度や移住支援制度等も活用。継業サポートセンターの開所や地域外からの承継希望者の獲得も図る。承継希望者に対しては、オンライン面談から作業体験まで段階的なプロセスを通して、スピーディで丁寧なマッチングを行っている。



3. 先進自治体の成功要因

➤ 地域課題の把握と内発的動機の重要性

廃業率や後継者不在率等のデータ、さらには実体験により、地域の事業承継課題を認識することで、自治体が内発的に取組を開始している。また地域産業・文化の継続に対する危機感を支援機関等に共有することで、関係者間の連携が強化され、効果的な支援が促進されている。

➤ 既存施策の戦略的活用

「企業版ふるさと納税や地域おこし協力隊制度等の地方創生関連施策」や「移住定住施策」を活用することで、自治体単独では実現が難しい多面的な支援を可能としている。

➤ 支援体制の構築と役割分担

既存の創業支援ネットワークを事業承継支援の枠組みにも応用するなど、支援機関等の関係者を巻き込んだ協力体制を確立しており、各機関の役割も明確な支援体制となっている。特に、民間支援機関では対応が難しい小規模事業者や伝統産業等への支援においては、自治体の関与が大きな効果を発揮している。

4. 調査結果を踏まえた取組の検討

➤ 現状把握と課題の可視化

地域における事業承継の課題を認識することは、具体的な取組を進めるための起点であり、まずは地域の現況を分析し、課題の可視化を行う。地域特有の問題点を把握することで、効果的な支援へつなげる。

➤ 地域特性に応じた支援体制の確立

支援体制を構築するにあたり、事業承継は必ずしも自治体主導で進められている訳ではないなど、地域の実情を踏まえてより良い支援体制を構築することが重要であり、関係機関との意見交換を通し、自治体は何をすべきかも含めた支援機関の役割を明確にしていく。また既存施策・制度の効果的な活用や役所内の関係部署との連携を行うことにより、多面的な支援の可能性を探る。

IV. 選定自治体の情報共有会

1. キックオフ討論会の開催

(1) 実施内容

選定された自治体が抱える現状の課題等をもとに、本事業における調査・検証すべきポ

イントを明確にすることを目的に開催した。本討論会は、①有識者による基調講演（25分）、②先進自治体の取り組み事例発表（25分）、③トークセッション（70分）の3部構成で実施した。事業承継支援体制構築に関する知識、理解を深めるとともにグループワーク等を通じて活発な意見交換が行われる場となった。

基調講演では合同会社イキナセカイ代表/神戸大学客員教授の安川氏から、事業承継支援について自治体職員が中心となり、実行していくためのノウハウや参考事例を紹介した後、事業承継を1.地域承継、2.起業・創業、3.地域振興と産業振興をセットにした取り組み、4.経済合理性と社会性の両立、5.地域のプレーヤーの巻き込み、6.基礎自治体こそ、キープレイヤーの6点を中心に深掘りし、さらに事業承継支援における人材育成の重要性を説明。

事務局より、先進自治体の取組事例として愛知県豊橋市・兵庫県豊岡市・秋田県北秋田市の3市について紹介を行い、事業承継支援に取り組む前の課題認識、取り組み体制、具体的な支援策、成果・反省点などを共有し、本事業の参加自治体の新たな気づきを促した。

トークセッションでは、選定された7自治体による課題認識の共有やこれまでの取組について発表を行い、それに対して有識者も交えた意見交換が行われた。

(2) 各自治体の事例発表及び有識者を交えた意見交換での主な論点・気づき

- ・地域の伝統産業の後継者不足に危機感を抱いている自治体が多く、技術を承継する次世代の育成は急務である。
- ・各自治体独自の支援施策が存在するものの、事業者からの認知度は高くないことも多いため、広報活動の在り方や方向性を検討する必要があるのではないか。
- ・市内の事業承継ニーズ自体を把握しきれていないことも多く、アンケート調査の実施等を通して現状認識をする必要がある。
- ・市内の支援機関との連携体制が構築されていない、または会議体等はあるものの形骸化している感があり、どのように活動の促進を図ればよいか。
- ・支援プレーヤー同士の関係性が連携体制構築に影響を及ぼすケースが多々あり、連携体制構築の難しさが浮き彫りになった。
- ・若者の転出超過という課題を抱える自治体もあり、地域振興、雇用創出の観点からも事業承継支援は重要施策である。
- ・自治体が事業承継支援を進める中で「予算確保」は大きな課題である。どの自治体も潤沢に予算があるわけではない中で、いかに予算確保するか頭を悩ませている。

(3) 総括

本討論会全体における重要な論点として主に以下の3点が挙げられる。

①自治体が持つ役割の重要性

事業承継支援とは単に一事業者の問題ではなく、その事業者の所在地である自治体にとって地域経済の担い手を守る「地域承継」であると捉え直し、従来の支援機関による個別支援から、自治体が地域全体の事業承継支援を統括・コーディネートする立場へと変化が求められている。自治体が地域の支援プレーヤーの連携促進、情報共有の中心的な役割を担うことで、地域の雇用維持や伝統産業の技術承継に寄与する取り

組みであることを改めて認識する必要がある。また、経済施策としてだけでなく、経営者の高齢化や若者人口の流出、後継者不足といった観点から、事業承継支援を地域・産業振興施策の一環として捉え直す必要性もある。

②経済性と社会性を踏まえた支援アプローチの重要性

事業承継には企業の収益力や事業機会の創出といった経済的側面と、地域の雇用維持や技術の承継といった社会的側面の両面が存在する。金融機関、商工団体、士業等の専門家など、多様な支援プレイヤーの連携を促進することでその両立の可能性が広がり、よりよい事業承継支援が実現するという点で、地域内の様々なステークホルダーを巻き込んだ総合的な支援体制を構築することが重要である。

③持続可能な支援体制の構築

自走可能な支援体制構築のためには、各地域の産業構造・規模、後継者不在率などの実態を正確に把握し、地域固有の課題やニーズに応じた支援策を展開することが重要である。地域の支援プレイヤーも同様にそれぞれが固有の強みを持っており、それを活かす形で役割分担することで、持続性と実効性のある連携体制の構築が期待できる。また、自治体が事業承継支援を行う上での現実的な問題として、予算の確保が挙げられる。自治体内での共通意識を醸成し、地域にとって必要な施策であることを浸透させることで、支援体制の安定化が図られると思われる。

2. 第一回中間報告会の開催

(1) 実施内容

参加自治体同士の関係構築を図り、また今後の各自治体における取組の参考とするため、各自治体からアンケート調査やヒアリング、個別相談会に関する取組概要を共有し、意見交換を実施した。第1部では、調査実施期間、事業者数、回答数、回答率といったアンケートの詳細や、ヒアリング先や選定方針、また個別相談会の時期および連携する支援機関について情報共有が行われた。第2部では、事前に各自治体から収集した質問に基づいて、活発な意見交換が行われた。

アンケートについては、回収率が自治体間で大きな差が見られ、特に蒲郡市は、事業承継に特化しない経営全般に関するアンケート内容であったこともあり、回収率が39.1%と他自治体と比較して高い数値を示した。また名張市においては、アンケートのタイトル名に工夫を凝らすなど、事業承継に関するテーマがセンシティブな側面を有することから、事業者の心理的ハードルを低減するアプローチが必要であると認識した。

またアンケート結果からは、事業承継の意向があるにも関わらず、「相談している機関はない」「まだ考えていない」等の回答が多数を占めた自治体が多く見受けられた。この結果に対しては、自治体担当者からは「危機感を感じた」や「想定より割合が高くて驚いている」等の率直な感想が述べられ、後継者不在という表面的な課題に対し、今後さらに深堀りが必要であるとの共通認識が得られた。そのため事業者に対するヒアリングでは、事業承継の意向があるにも関わらず相談をしない理由や求める支援内容の把握等を目的として実施する自治体が多く見受けられた。

個別相談会については、既に開催実績のある自治体から情報提供を行われ、特に蒲郡市からは「令和4年度から実施しており、年間20～30件の相談実績がある。相談者

は、密接に連携を行っている蒲郡信用金庫からの紹介が大半である」との情報提供があった。このように多くの自治体が金融機関との連携を模索している中、金融機関との関係構築においては、単なる連携にとどまらず、戦略的パートナーシップへと発展させることが具体的な支援につながる重要な要素であると考えられる。

今後の連携体制の構築にあたり、各自治体それぞれの支援体制を考えているが、金融機関や他支援機関に加えて、税理士会との関係構築を望む声があった。税理士は、税務申告のサポートや、経営のアドバイスを行うなど、事業者と非常に近い関係にあるため、事業者の声が届きやすい存在である。またヒアリングした中で、「事業承継についても税理士からのサポートを受けている」との声も聞かれ、一部の自治体においては、今後税理士を含んだ体制構築を検討していく方針となった。

3. 第二回中間報告会の開催

(1) 実施内容

各自治体の事業承継支援計画（骨子）の策定の参考とするため、アンケート調査結果やヒアリング調査結果等から見えてきた各自治体の抱える課題や、それを踏まえた今後の支援体制案等について共有し、意見交換を実施。第一部では、支援機関も交えて、各自治体の「事業承継支援計画」を発表。第二部では、選定された7自治体のみで、率直な意見交換、情報共有を実施した。

第1部に参加した支援機関から、各自治体の「事業承継支援計画」について助言等ももらい、今後の取り組み参考とした。例えば、地域の地場産業、伝統産業について独自のアンケートを実施した関市や高岡市、岡崎市では、後継者が不在などの現状の状況から、支援機関からは、「サプライチェーン事業承継が重要になるかと考える。組合への働きかけや、支援機関との連携を深めていきたい。」や、「今回つくったフレームワークの中にどんな内容を入れていこうかがこれからの話になっていく。連携の中身が何かということを1つずつ検証していく必要がある。今後進めていく上で、うまくいかないこともあるかと思うが、内容を詰めていけたら良い。」等のコメントを得られ、今後のサプライチェーンの維持について、関係者や支援機関等と連携を深め、真に必要な支援は何かを考え、効果を検証しながら支援を進めていく必要があることが分かった。また、各自治体のアンケートで3自治体に共通した項目である「もし自治体が事業承継の窓口を開設したら相談にいきたいか」との設定で相談に行きたいとの声が4割との結果が得られたことで、自治体の窓口開設の潜在的ニーズが多いことについて参加者の反響が大きく、支援機関からも「市に相談窓口があれば相談に行ってみたいという事業者のニーズから、市がその機能を担っていくということを明確に打ち出したことはポイントである。地域連携支援のサポートとして協力していきたい。」とのコメントを得られた。改めて、自治体が相談窓口を担い、支援機関との連携においてハブ機能を担うことの重要性について参加者全体で共通の認識を持つことができた。

第2部では、自治体のみで実施することで活発な意見交換の様子が見られた。背景の異なる自治体同士でも、例えば予算の確保をどうしているか、得られた予算の使い道はどうしているか、支援機関の中でも特に金融機関とのネットワークの構築をどのようにして進めているかなど共通した課題について、各自治体の持つ悩みや思いとともに

詳細に情報共有ができた。また、広域連携やマッチングプラットフォームなど現時点では、すぐに実施が難しい取り組みについても今後の参考にするため、他自治体の取り組みを詳細に聞いている様子が見られ、貪欲に今後の支援を拡充していきたいとの思いが感じられた。

また、報告会参加後の参加者向けアンケートから、参加した支援機関からは各自治体の取り組み状況について分かりやすくまとめられており理解できた、担当エリアの実態把握につながったなど、大変参考になったとの声が得られた。自治体からは他自治体と共通した悩みや課題の相談ができ、他自治体の状況や取り組みについて大変参考になった、他自治体の事例を参考に体制図案を再度考えたいとの声を得られた。

V. 選定自治体の実証事業内容

1. 選定された自治体の事業承継支援計画（骨子）について

(1) 目的

- 地域における事業承継を円滑に進めるため、具体的な手法や取り組みを通じて各地域の最適な支援体制・方法の構築を図る。
- 各地域において具体的な支援方法、支援体制を検討するため、事業者への調査・ヒアリング、支援機関との意見交換等を行い、課題を抽出、検証を行った上で、支援計画を策定する。
- 中部経済産業局管内の自治体が事業承継支援を行う上で参考とできるように、本事業で調査、検討した内容を各地自治体において「事業承継支援計画」として策定し、公開する。

(2) 実施フロー

■ アンケート調査・ヒアリング調査

市内の事業者向けにアンケート調査とヒアリング調査を実施し、事業者が現状抱える事業承継に関する課題や求める支援策などを把握する。また、市内の金融機関や商工団体等の支援機関にヒアリング調査を実施し、支援策の確認や今後の連携構築の可能性について調査する。

■ 個別相談会の実施

選定自治体毎に、市内事業者向けに事業承継の個別相談会を1回以上実施する。事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、相談員は事業承継・引継ぎ支援センターより派遣する。

★ 連携スキームの構築・事業方針支援の策定

商工団体、金融機関、事業承継・引継ぎ支援センター等と連携スキームの構築について検討するとともに、事業全体の内容を踏まえて選定自治体における事業承継支援方針を策定する。

(3) 各自治体における実施内容

- ① アンケート・ヒアリング詳細（別紙）

② 事業承継支援計画（骨子）

各自治体の事業承継支援計画（骨子）は、別添資料_事業承継支援計画（骨子）のとおり。

(4) 総括

本実証事業における選定された自治体の中で、最も人口が少ない名張市が約8万人。最も多いのは、中核市の岡崎市の約38万人で、小規模から中規模の自治体が対象だったこともあり、商工団体、金融機関など様々な支援機関が存在した。選定された7自治体の取組をみると、事業承継支援に関しては、支援機関同士、特に商工団体と金融機関の連携が必ずしも充分であるとは言えない状況であった。また、連携の枠組みはあるものの、取り組み内容やその結果に改善予知のある自治体が見受けられた。各支援機関は、市がハブとなり事業承継の連携体制を構築することに対して、概ね好意的に捉えており、自治体の関与が求められるが、今後、取り組みを行う上では、引き続き十分な調整を重ねるなどにより、各支援機関の役割を明確にしつつ、具体的な支援スキームを構築していくことが重要と考えられる。

ヒアリングについては、「なぜ廃業前に相談をしないのか」「どうすれば相談をするのか」が重要な項目となった。事業者からの声では、情報提供や支援内容の不足が挙げられ、支援機関からの声では、知識、人員、ツールの不足が主に挙げられた。事業者は相談することなく廃業を決断し、支援機関は廃業後にそのことを知るという状況が散見されたため、より多くの事業者の目に止まる自治体による相談窓口の設置や、広報ツールの制作などの取り組みが重要と考えられる。

IV. 本事業の考察・まとめ

➤ 自治体も関与した事業承継ニーズ収集の取り組み

本事業で実施したアンケート調査において、「市が相談窓口を設けたら相談するか」という問いに対し、「する」の回答が40%弱となる自治体が複数存在するなど、市が事業承継などの相談窓口を開設することで、これまで、どこに相談するかという悩みを持つ事業者の受け皿と成り得ることが示唆された。

また、商工団体へのヒアリングでは、ほとんどの団体において事業者の廃業を「退会の届出の際に知る」と回答しており、商工団体では事業者が廃業を決断する前の情報を十分に把握できていない状況が見受けられた。これら商工団体が事前に廃業等の情報を入手しづらい原因として、人手不足、事業承継に関する知識不足、訪問するきっかけ（ツール）不足等が挙げられたが、自治体が事業承継支援に関与し、広報ツールの作成、巡回訪問に係る補助や、関係機関との連携による事業承継ノウハウの構築等を行うことは、自治体自らのニーズ収集のみならず、他支援機関の情報収集能力をアシストすることにもなる。

また、自治体による窓口開設の期待だけでなく、事業者との関わりの多さも他の支援機関に比べて地域の情報が拾いやすい要素の一つと考えられ、市役所や役場

(以下「市役所等」という。)の様々な課室が各々の立場から、事業者の情報を拾い上げることができ、どこにも相談できないまま廃業を迎えてしまう事業者への早期関与の可能性も秘めている。地域の多くの人々が関わり、誰からもアクセスしやすい市役所等であれば、小規模企業や零細企業も含めた地域の事業者の状況を、より早く把握できる可能性が高いと言える。

➤ 地域における支援体制の必要性

事業承継の相談が支援機関になされた場合、支援機関からのヒアリング結果等によれば、事業者を事業承継・引継ぎ支援センターに接続するとの回答が多くみられた。また、実証事業に参加した自治体においても、事業承継・引継ぎ支援センターに対し、事業承継支援の中心的な役割を期待する自治体がほとんどであり、現時点において、自治体の事業承継支援は、事業承継・引継ぎ支援センターとの連携体制が重要な役割を果たしている。

一方で、事業承継にかかる機運が醸成されるに連れ、事業承継・引継ぎ支援センターによる対応のみでなく、自治体自身が将来のまちづくりを見据え、地域コミュニティを維持、活性化していくために「地域における多くのプレイヤーが支える、それぞれの地域での自走化された支援体制」が重要となる。自治体、商工団体、金融機関などの地域の支援機関が、事業承継・引き継ぎ支援センターなど専門的知見を有する機関との連携により事業承継ノウハウを蓄積し、支援リソースの裾野を拡大していくなど、地域における自走可能な事業承継支援体制の構築が重要と考えられる。

➤ 事業承継における自治体の果たすべき役割（自走化に向けた支援体制の構築）

地域経済を支える中小・小規模事業者（以下「中小企業者等」という。）は、物価高や人手不足など様々な課題を抱えている。中でも、事業承継は企業の存続に関わる重要な課題であり、事業承継が円滑に進み良好な経営環境が維持されることで、中小企業者等の更なる成長、ひいては、持続可能な地域経済の活性化につながると言える。

事業承継を含めた中小企業者等が抱える課題は、早期発見・対応が有効であるが、公的な立場から地域を面的に俯瞰し、かつ、事業者もアクセスしやすい市役所等が事業承継に携わることへの期待は大きい。

また、市役所等は、地域の商工団体や金融機関、事業承継・引き継ぎ支援センターなどの支援機関との連携はもちろんのこと、事業者が持つ課題に対し適切な支援機関へつなぐなどの、ハブ機能も有している。

加えて、事業承継が進まない理由のひとつに、「将来性がない」ことを挙げる事業者が多く、事業承継を単に人の承継として捉えるのではなく、経営支援のほか事業の再構築など経営面での支援も重要である。これらに対し、市役所等が持つ各種支援機能をフルに活用しつつ関係機関の専門家等とも連携の上、支援することが効果的であるほか、事業承継後のフォロー（出口支援）についても、地域の特性や特色に応じた支援策等を講ずることができる。

これら事業承継に関し自治体に寄せられる期待は多岐に渡るが、本事業を通じた自地域の現状把握による課題抽出や、課題解決に向けた関係支援機関との連携構築

は、個々の事業承継支援にとどまらず、人口減少下における地域コミュニティの維持や住み良いまちづくり等にも大きく寄与するものである。本事業成果や取り組みをきっかけとして関係支援機関等との連携をより強化するなどにより、地域に不可欠な仕組みとして定着させ、自地域のみならず、他地域の模範となる取り組みが継続されることを期待する。

