令和6年度中小企業活性化・事業承継総合支援事業
（北海道内の自治体等を中心とする中小企業等の事業承継支援に係る調査事業）
調査報告書

令和7年3月

株式会社ビジネスマーケット

はじめに

道内に限らず、全国で後継者不在による事業承継問題が注目を浴びています。一方で、自治体として何ができるのか、どのように取り組んでいくべきか悩んでいるという声も聞かれます。しかし、道内179自治体における事業承継支援の状況を網羅的に整理した情報はこれまでありませんでした。

本ガイドブック(※)は、このような情報をはじめて道内でまとめて提示し、事業承継支援に関して何から手を打てばよいか悩む道内自治体にヒントを得てもらうことを目的にまとめたものです。こうした道内自治体の皆様には、本ガイドブックを活用し、地域の「惜しまれながら廃業」をとめるべく、事業承継支援の第一歩を踏み出していただければ幸いです。

（※）本報告書は、「自治体職員向け 事業承継支援ガイドブック」（タイトル：自治体が動く！事業承継支援でつなぐ地域の未来　～「惜しまれながら廃業」をとめる策とは～）の内容に、本ガイドブックを用いて実施した成果報告会の実施結果の内容を追加した構成としている。
　このため、本報告書を参照するにあたっては、本報告所内の随所に「ガイドブック」という表現が登場するほか、31ページ目の「発行日」表示がガイドブックの発行日（令和7年2月）となっていることに留意されたい。

- 目次 -

1. 事業承継の基礎情報 ... 3

2. 北海道の現状を知る ... 4
（道内自治体における事業承継支援の実態把握調査）

3. 道内外の自治体が進める事業承継支援 ... 8

4. 地方創生×事業承継
地方創生施策から考える事業承継 ... 19
事業承継が紡ぐ地域の未来 ... 21

5. 地域の事業承継支援を考える ... 24
（美瑛町・増毛町での意見交換会レポート）

6. 自律的に事業承継支援に取り組むために ... 28
（まとめと提言・重要な５つの視点・
一歩踏み出すためのヒント集）

（参考）関連する支援機関、支援策のご紹介 ... 31

7. 成果報告会の実施結果 ... 32

1. 事業承継の基礎情報

北海道は後継者不在率が全国４番目の高さであり、北海道経済の活力を維持・向上させていく上で事業承継の一層の推進が不可欠な地域です。また、北海道は休廃業・解散件数における黒字企業の割合も５割超となっており、事業承継により貴重な雇用・技術等を散逸させないことが必要です。

こうした中、国は広大な北海道に所在する多くの中小企業が相談できる環境を整備すべく「北海道事業承継・引継ぎ支援センター」（以下「センター」）を設置し、中小企業の円滑な事業承継・引継ぎを支援しています。

一方、足下では「事業承継の2025年問題（※1）」を目前に高齢かつ後継者不在の経営者をはじめ、事業承継が喫緊の経営課題でありながら、センター等の支援機関への相談に至っていない経営者・後継予定者も数多く存在すると考えられます。

広大な北海道でこうした課題に対応していくためには、道内の自治体・商工団体・地域金融機関など、地域の中小企業にとって最も身近な支援機関が担うべき役割は大きいと考えられます

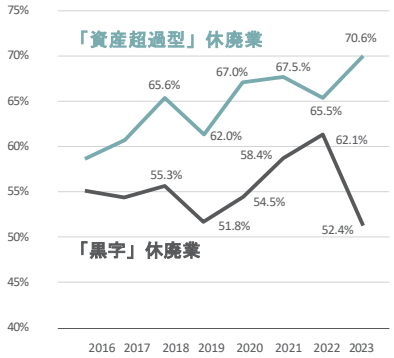
特に自治体に関しては、その高い信頼性を背景として、機密性の高い地域中小企業の事業承継の相談に対応し、より適切な支援が可能なセンター等の支援機関へ仲介することや、自治体・地域金融機関が連携してその地域で「惜しまれながら廃業」をなくす支援体制を構築すること等、「地域における事業承継支援拡大の旗振り役」としての役割が期待されます。

※1 第一次ベビーブームで生まれた団塊世代が75歳以上となり、日本が超高齢化社会に突入することに起因するさまざまな問題を2025年問題と呼び、事業承継も影響を受けるとされている。

単位：%　単位：pt

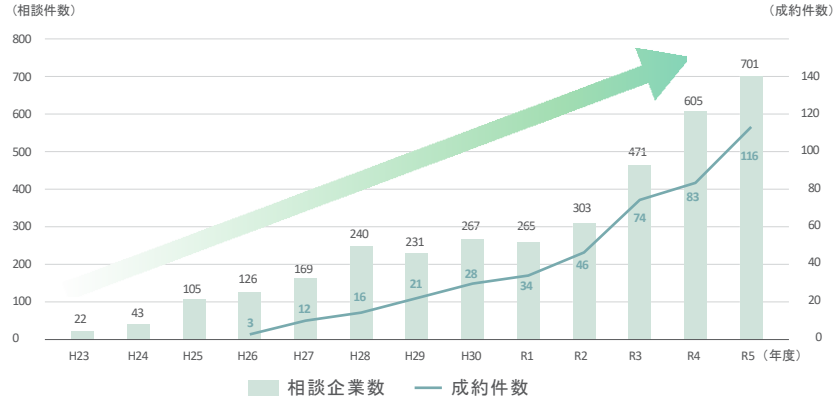
		2023	2024	23年比
1	秋田県	70.0	72.3	＋2.3
2	鳥取県	71.5	70.6	△0.9
3	島根県	69.2	66.5	△2.7
4	北海道	66.5	65.7	△0.8
5	沖縄県	66.4	65.3	△1.1

出典：全国「後継者不在率」動向調査（2024年）帝国データバンク



出典：道内企業「休廃業・解散」動向調査（2023年）帝国データバンク札幌支店

北海道事業承継・引継ぎ支援センター 相談等実績（単年度ごと）



出所：北海道事業承継・引継ぎ支援センター 調べ

【参考】
経済産業省北海道経済産業局は、上記背景を踏まえ、道内において自治体等を中心とした地域自律的な事業承継支援の取組の加速化を目的とした調査等の事業（※2）を実施。
本ガイドブックは、本事業の一環として、**地域の経済や生活に不可欠・必要とされながら後継者不在により廃業してしまう事業承継問題に直面しながらも、何から手を打てばよいか悩む道内自治体にヒントを得てもらうことを目的にまとめたもの。**

※2 令和６年度中小企業活性化・事業承継総合支援事業（北海道内の自治体等を中心とする中小企業等の事業承継支援に係る調査事業）

2. 北海道の現状を知る （道内自治体における事業承継支援の実態把握調査）

実態把握調査の全体像

北海道内179自治体における事業承継支援の取組状況の実態を把握するため、自治体へのアンケート調査※を実施しました。

また、文献・WEB等からの事例収集を実施し、特徴的な取組を実施している自治体には現地調査も実施しました。

調査実施の背景・目的

地域自律的な事業承継支援の取組の加速化に向けて、道内自治体全体の取組状況の実態把握と共に、先行して取り組んでいる自治体の体制や取組内容を調査することで、今後自律的に取組を開始することを検討している自治体に対して気づきや情報を提供することが狙いです。

※アンケート調査の概要

調査期間：2024年8月29日～2024年9月30日

調査対象：北海道内179市町村

有効回答数：170（回答率95.0%）

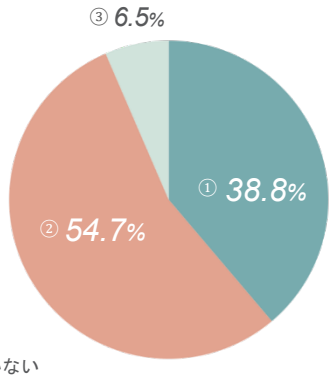
調査方法：メールにて質問フォームを案内
および郵送にて質問票を送付

回答方法：メール、WEBフォーム

01. 道内自治体における事業承継支援の取組状況等

事業承継支援の取組状況

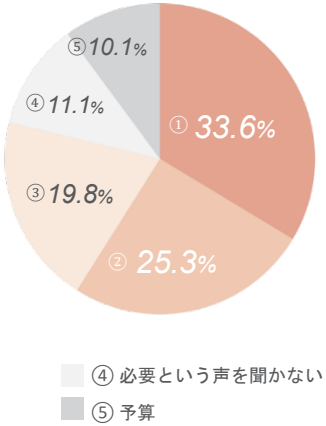
66自治体（約39%）が事業承継支援に関する取組を既に実施している一方で、93自治体（約55%）が必要性を認識しているもののまだ取り組めていないという現状がわかりました。



事業承継支援に取り組めていない理由

（1自治体あたり複数回答）

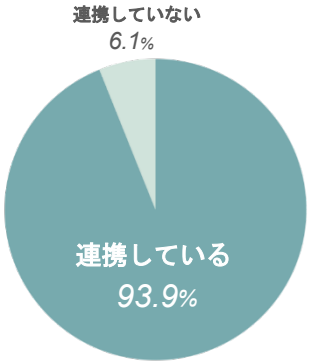
事業承継支援に取り組めていない/あまり必要と認識していないと回答した自治体（約61%）は、「ノウハウ不足」（約34%）・「人員不足」（約25%）などが理由で支援の取組に着手しきれていない状況がうかがえます。一方、「（地域事業者から）支援が必要な声を聞かない」と回答する自治体も少なからずありました。



02. 事業承継支援の取組開始のきっかけ

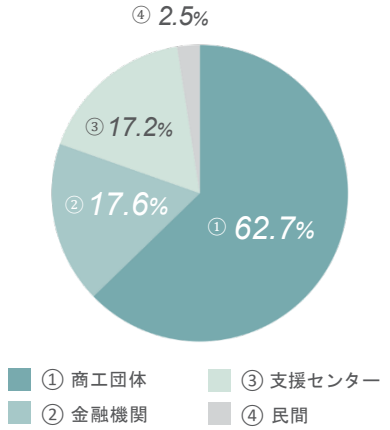
支援機関との連携

事業承継支援に「既に取り組んでいる」と回答した66自治体のうち、そのほとんどである62自治体（約94%）において、連携している支援機関があると回答しています。



連携している支援機関 （1自治体あたり複数回答）

連携している支援機関は、商工会・商工会議所といった地域の商工団体が約63%と圧倒的に多く、次いで金融機関、事業承継・引継ぎ支援センターという状況です。また、少数ながら民間事業者と連携して支援に取り組む自治体もあります。



支援機関との連携内容

連携内容は「情報共有」が最も多い結果でした。

一方、事業承継に関する「セミナー」「相談会」「マッチング支援」などは、支援機関との連携内容として現状は少ないという実態がわかりました。

連携内容	回答数（複数回答）
情報共有	119（76%）
セミナー	13（8%）
相談会	11（7%）
マッチング支援	9（6%）
会議体	5（3%）

データから見える「取組開始のきっかけ」

既に事業承継支援に取り組んでいる自治体のほとんどが支援機関と連携していることから、まずは**地域の支援機関や金融機関とコミュニケーションをしてみることが、支援開始に向けた後押し**となる可能性があります。

また、回答を寄せていただいた170自治体のうち119自治体が、支援機関との連携内容として「情報共有」を挙げています。事業承継支援を必要と認識しながらもまだ取り組めていない自治体が何から手をつけていいか悩んでいるとしたら、こうした**既存の情報共有の機会を活用**することも有効でしょう。

03. 自治体による事業承継支援施策の内容の現状と今後

実施している支援施策

事業承継支援に「既に取り組んでいる」と回答した66自治体において、実施している支援施策は「補助金」が最も多い結果でした。

また、16自治体が地域事業者の状況を把握する等の目的でアンケート調査を実施と回答しています。

実施している施策	回答数（複数回答）
補助金	46（47%）
マッチング支援	18（18%）
施策周知	16（16%）
アンケート	11（11%）
セミナー	7 （7%）

強化したい支援施策

回答を寄せた170自治体が今後強化したいと考えている支援施策としては、「補助金」が最大、次いで「マッチング支援」をあげる自治体が多い結果でした。

マッチング支援は成果が目に見える可能性が他施策より高いため、施策効果への期待が大きいことのあらわれと考えられます。

強化したい施策	回答数（複数回答）
補助金	71（28%）
マッチング支援	60（23%）
施策周知	48（19%）
アンケート	45（18%）
セミナー	33（13%）

事業承継支援、どんな施策からはじめるのが得策？

支援施策	特徴	担当者の視点
補助金	先行事例が多い	取り組みやすい
マッチング支援	具体的な成果が他施策よりも目に見えやすい	担当者の取組意欲を醸成しやすい
施策周知	他機関の取組でも周知可能	担当者の負担が比較的小さい
アンケート	地域事業者ニーズの把握	地域の具体的なニーズの把握ができることで、適切な施策を検討しやすい
セミナー	事業承継支援の入り口	

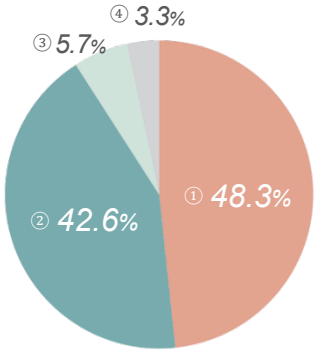
補助金が「実施済」「強化したい施策」として最も回答が多かった理由は、先行事例が多いために取組開始に向けて参考としやすいこと、施策実施や予算措置において関係者へ説明しやすいことなどと推察されます。また、アンケートは「地域事業者のニーズを把握するため」、マッチング支援は「具体的な事業承継事例を作って地域に見せていくため」といったことが主な目的であり、道内自治体でも先行事例があります。

様々な事業承継支援のうち、どの施策から開始するのかは、自治体毎の状況や施策に対する考え方次第ですが、**担当者が取り組みやすいものから開始するなど、まずは小さな施策からでも、支援をはじめることが大切**です。

04. 事業承継支援と同支援につながる施策との関係

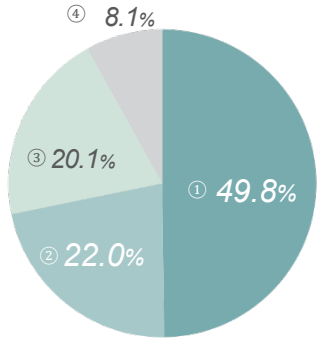
事業承継支援につながる施策

事業承継支援につながる関連施策として、自治体内他部局と連携等して進めているものは、「移住促進」と「空き家・空き店舗対策」が圧倒的な多数という結果でした。



基幹産業

事業承継を重視する産業分野例として、自治体としての基幹産業を質問したところ、ほぼ半数が「農業」を選択するなど、一次産業全体で約72%を占めました。



一粒で二度おいしい？関連施策×事業承継支援施策

移住促進と空き家・空き店舗対策は、多くの自治体が地方創生に向けて取り組んでいますが、事業承継支援にも生かせる施策として認識されていました。これらの施策は、道内自治体の多くで基幹産業となっている農林水産業の担い手不足への対応策でもあります。事業承継支援施策は、**すでに取り組んでいる地方創生関連施策から広がる可能性もあるため、自治体内部局間での情報交換も重要**です。

移住促進策/空き家・空き店舗対策×事業承継支援で期待できる施策効果

移住を機に地域の中に一歩しっかりと入りこむことで信頼感が得られ、事業承継の相談相手となる可能性が高まる。
実際に移住者が承継した事例も多い。

空き家・空き店舗の減少で商店街等の街並みの維持・活性化につながり、引き継ぐ側も場所や設備を有効活用可能。

アンケート調査結果（総評）

道内自治体の半数以上は事業承継支援を重要と認識しつつもまだ取り組めていない実態が見えてきました。その要因は、支援に関するノウハウや人員不足という回答が多数でしたが、身近な地域商工団体などの支援機関と連携することで支援施策を展開している自治体も数多くあります。一方、まだ支援策に取り組めていない自治体も、今後は何らかの支援策を講じたいということが、「強化したい支援策」への回答の多さからうかがえます。

支援に悩む自治体としては、**事業承継支援と親和性のある地方創生関連施策きっかけでもいいので、小さなこと（例えば数社でもいいから相談ニーズを拾い上げてみること）からでも取組をはじめてみることが重要**です。

3. 道内外の自治体が進める事業承継支援

道内

旭川市

旭川市 経済部 次長 高橋 慶太さん（左）
旭川市 経済部 経済総務課 金融支援係 係長 川畠 一將さん（中） 金融支援係 筒井 啓介さん（右）

地域の状況

旭川市では、旭川商工会議所や北海道事業承継・引継ぎ支援センター（以下、センター）のご協力を得て、2024年10月に初めて「事業承継個別相談会」を開催しました。当日は４組の地域の中小企業・個人事業者から寄せられた事業承継に関する悩みや課題について、センターからアドバイスをいただきました。

相談会を通じて、事業者が抱えている様々な課題を把握することができましたが、一方でそれぞれの状況に応じた対応や支援の難しさを改めて認識しました。

今後の展望

自治体が事業承継支援に取り組んでいくに当たり、持続的かつ専門的なサポート体制を維持することが難しいという課題を感じています。事業承継支援を担当する職員は、必ずしも専門的な知識を持っているわけではなく、一定年数での人事異動もありますので、継続的に事業者をフォローしていくためには、やはり各関係機関からの協力が不可欠と考えています。**自治体は相談窓口などの広報や個別相談会の開催といった役割**を担い、センターや金融機関などの関係機関には専門的なサポートをいただくなど、**それぞれが役割分担をしながら、継続性とクオリティを担保した支援の在り方を検討**していけたらと考えています。今回の個別相談会で得られたことを生かし、引き続き地域の中小企業・個人事業者の状況やニーズを把握しながら、各関係機関との連携強化を図り、より効果的な支援を実施していきたいと考えています。

旭川市 事業承継
個別相談会パンフレット

釧路市

釧路事業承継サポート連絡会議

地域の状況

釧路市は、**2024年６月に「釧路事業承継サポート連絡会議」を設置し、市内・道・国の各支援機関が地域全体で連携して事業承継支援に取り組む体制を構築**し、アンケート調査による課題抽出と課題に沿った対応を取るべく、北海道事業承継・引継ぎ支援センターを中心とした支援機関を案内するなどの支援を実施しています。さらに、動き出した事業承継支援をさらに促進していくため、支援機関の認知度の向上と相談窓口の明確化を進めることを検討しています。サポート連絡会議の設置により、第一歩を踏み出すことで、**連携の座組を構築し、スモールスタートで事業を進めつつ、段階的に支援体制や施策の拡充**を検討しています。

今後の展望

今後、各支援機関との協力体制を強化し、**事業者がスムーズに相談できる環境を整備**すると共に、後継者募集中の事業者と事業を引き継ぎたい方をオープンネーム（公開）でマッチングするプラットフォームの開設などにより、地域で大切に育まれた事業やお店を未来につないでいけるよう、サポートしていきます。引き続き、地域の事業者のニーズを把握し、必要な支援策を検討していきます。

釧路市がサポート
後継者探し

3. 道内外の自治体が進める事業承継支援

道内

苫小牧市

苫小牧市 産業経済部産業振興室
商業振興課長 長谷川卓さん（右）商業振興課 主査 山岸史和さん（左）

地域の状況

苫小牧市は、企業の事業承継を促進するため、企業版ふるさと納税スキームを活用し、2021年に「事業承継推進事業」を開始しました。当事業は事業承継を完了した経営者に対して100万円を給付するものです。

当事業は、毎年利用されていることもあり、2024年以降も一般財源を用いて継続していますが、今後も支援を継続するためには、**制度が事業者のニーズに合致しているか等の見直し**が必要と考えています。

また、商工会議所と連携して2024年度に「創業×事業引継ぎセミナー」を開催し、**事業承継を希望する経営者と新規創業希望者のマッチングを行う試み**を進めています。

一方で、事業承継を考える経営者は、経営状況や事業引継ぎの意思を外部に知られたくないという心理的抵抗を抱えており、事業承継を前向きに受け入れられず、廃業を考える経営者も少なくありません。

今後の展望

今後は、商工会議所や北海道事業承継・引継ぎ支援センター、金融機関などの関係機関との連携による支援体制をより強化していきたいと考えています。また、「事業承継推進事業」の内容などについて、見直しすることも今後の検討材料です。

苫小牧市 創業×事業引継ぎセミナーパンフレット

当別町

当別町 経済部 産業振興課 主幹 市川 雅俊さん（左）
北海道事業承継・引継ぎ支援センター統括責任者 新宮 隆太さん（右）

地域の状況

当別町は、商工会が中心となり、北海道事業承継・引継ぎ支援センター（以下、センター）と連携して事業承継支援に取り組んでいます。

これまで事業承継に関する相談件数は少なかったものの、地元で有名な飲食店が後継者不在により廃業やむなしの状況となるなど事業承継が喫緊の課題となっています。また、2023年に町内の北海道医療大学の移転が発表され、学生の減少と共に、地域の飲食店や小売業はより深刻な影響を受けるものと想定しています。

こういった課題に対応するべく、2024年度に商工会がセンターと連携して「事業承継個別相談会」を実施したところ、10件の相談があり、事業承継に対するニーズが高まっていることを理解しました。

今後の展望

今後、地域内で事業者が相談しやすい支援体制を整えるべく、2024年８月に、町、商工会、金融機関、センターなど各組織の実務レベルでの協議を実施しました。

この**協議の中で、センターからの働きかけもあり、町内の事業承継問題に対して連携して取り組んでいくべく、定期的な情報交換を行う体制**が出来つつあります。

また、2025年１月より事業承継も対象とした補助制度を新たに創設し、事業開始に係る経費負担の軽減を行う支援を行っています。

3. 道内外の自治体が進める事業承継支援

道内

八雲町

八雲町 商工観光労政課
張磨 慧祐さん

地域の状況

八雲町は、商工会と連携しながら事業承継支援の開始を目指していますが、人員不足等リソースの課題等もあり、具体的な取組の実現には至っていません。

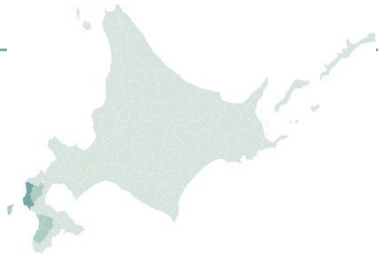
町独自の支援として、2024年度に設備導入補助金を創設しました。この補助金は、**制度の検討段階から事業承継での活用を視野に入れ、開始当初から既存事業者だけでなく、起業や事業承継も支援対象とするように設計しました。**

今後の展望

地域内の事業承継ニーズ把握が急務であることから、支援施策として取り組むべき**優先課題を特定**するため、商工会においてアンケート調査の実施を考えています。また、**専門的な支援を拡充するべく、商工会のみならず、北海道事業承継・引継ぎ支援センターや金融機関との連携強化に向けた定期的な情報交換の場を設ける**ことも検討したいと考えています。

せたな町

せたな町 まちづくり推進課商工労働観光係
佐々木 力也さん（左） 山崎 英人さん（右）



地域の状況

せたな町では、事業承継に関する主な相談窓口は商工会が担い、町は補助金施策や運営サポートを行うという役割分担で事業承継支援に取り組んでいます。また、新規創業や他分野への参入等に活用できる補助金制度を実施していますが、**事業承継後、新しいことに取り組む事業者も活用できる設計**にもなっています。

農業分野では、町、農協、農家による受入協議会を設立し、離農者から新規就農者への引継ぎが実現しています。

今後の展望

役場と商工会の役割分担はできているものの、地域の事業者の事業承継に係る支援ニーズが把握できていないために具体的な支援の取組に至っていません。このため、まずは、商工会と連携して地域事業者の実態や支援ニーズの把握が必要と考えています。

しかし、役場・商工会ともに人員が限られていることから、実態把握にあたっては支援体制の見直しも必要になると考えています。

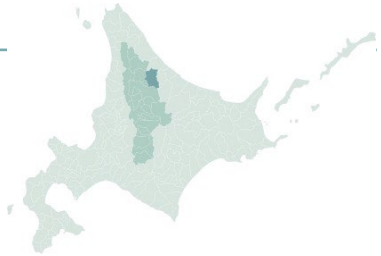
また、町内では、地域おこし協力隊や町内外のゆかりのある方が新規創業を行う事例が生まれています。今後は、新規創業だけではなく後継者がいない事業者の第三者承継につなげるなど、創業から事業承継へと施策間の連携による支援の可能性もあると考えています。

3. 道内外の自治体が進める事業承継支援

道内

下川町

下川町 産業振興課長
亀田 慎司さん



地域の状況

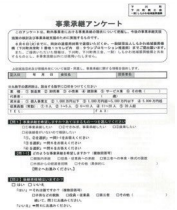
下川町は、町内商工業者の事業承継問題を把握できていなかったため、2024年8月に町・商工会・一般財団法人しもかわ地域振興機構が協力して事業承継に関するアンケートを実施しました。このアンケート結果に基づき、町は事業者のフォローアップとして、同財団とともに**事業承継に意欲を示した事業者への個別訪問を通じた事業者毎の課題把握**などを進めています。

今後、承継希望があった場合の初期対応を役場や同財団が担い、専門的な相談は、北海道事業承継・引継ぎ支援センターと連携する方針です。また、**現在は支援を求めない事業者であっても、将来的な支援ニーズに適切なタイミングで対応することが重要となるため、身近な地域金融機関や外部専門家との協力も検討**しています。

今後の展望

今後の方針の検討を進めていく上で、農業、林業、商工業に従事する方を中心とした**業種を跨いだ議論の場**を作り、現場感を踏まえた解決策を探っていくことを検討しています。

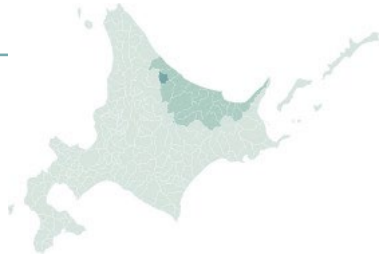
また、現在、農業・林業・中小企業に分かれている振興条例を産業振興基本条例として一本化し、人材確保・育成や事業承継を後押しする補助制度を拡充していく予定です。


事業承継アンケート

下川町で実施した事業承継に関するアンケート項目の一部

西興部村

西興部村 産業建設課　林務商工係
係長 橋場 唯さん（左）　農業振興係 係長 髙橋 貞さん（右）



地域の状況

酪農業が基幹産業である西興部村では、公益財団法人北海道農業公社と連携し、離農を検討している農家を新規就農希望者に紹介するなどの事業承継支援の取組を進めています。その結果、若い世代による酪農の事業承継が実現し、地域活性化の一端を担っています。商工業においても、村内で唯一生鮮品を取り扱うスーパーであったAコープが撤退を検討した際に、村長のリーダーシップにより公設民営方式で店舗を維持するなど、地域商業の維持にも積極的に取り組んでいます。

今後の展望

商工業分野では事業承継の相談が少なく、支援ニーズの把握が課題となっています。酪農における就農支援の成功事例を元に、商店や事業者が事業承継についてどのように感じているかアンケート等を実施してニーズを把握し、**商工会などと連携**した具体的な支援策につなげていきたいと考えています。

3. 道内外の自治体が進める事業承継支援

道内

音更町

音更町 経済部商工観光課長 月居 謙介さん（右）
商工労政係 係長 中村 千加さん（中）　三浦 由樹恵さん（左）

地域の状況

音更町は、地域金融機関と地域の事業者に関する定期的な懇談会を通じて情報交換などを行っています。この懇談会で事業承継に関する話題が上がったことがキッカケで、事業承継に関する個別相談会を実施したところ、３事業者から相談がありました。

この**相談会をキッカケとして事業承継支援の必要性を実感**し、2021年度に事業承継に関する補助金制度を創設しました。

この補助金制度は、初期診断や事業承継計画の策定だけでなく、株価など企業価値の算定や仲介委託契約等、第三者承継支援を含めて幅広く対応できる内容となっていますが、現在は、親族内承継への活用が中心となっています。

今後の展望

現行の補助金制度は、親族外承継や第三者承継への活用が進んでいないため、こうした課題の解消につながるような形での補助金制度の拡充と周知拡大を検討しています。また、金融機関や北海道事業承継・引継ぎ支援センターとの連携により、親族内承継にとどまらず、第三者承継や従業員承継にも対応できる体制の整備を目指しています。

音更町事業承継支援事業補助金

芽室町

芽室町 商工労政課商業振興係
係長　平山 亮輔 さん

地域の状況

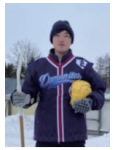
芽室町は、2023年度から民間事業承継プラットフォームを活用し、事業者名を公開してマッチングを行う「オープンネーム」による事業承継支援に取り組んでいます。また、町職員が事業者を個別に訪問し、課題をヒアリングする掘り起こし活動や、アンケートで事業承継に関心を示した事業者については初期的な相談対応やプラットフォームへの後継者募集に関する記事掲載の支援などにも取り組んでいます。

町民に親しまれている飲食店が後継者不在により次々と休業になる等、事業承継は町の喫緊の課題です。そのため、役場が**地域の旗振り役**となって積極的に事業承継支援に取り組むことが必要と考えています。

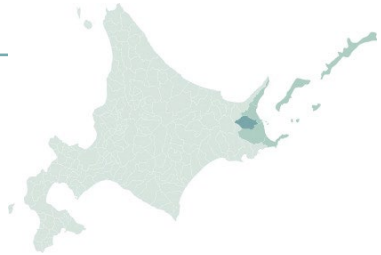
今後の展望

町による事業承継支援は、民間企業や地域おこし協力隊の協力を得つつ、町の中心部における空き店舗対策や域内の商業者支援とも関連させるなど、持続可能な形を目指しています。また、具体的な事業承継の成約に結び付けていくためには、専門的なサポートが必要となるため、金融機関や北海道事業承継・引継ぎ支援センターとの連携が今後必要になると考えます。

中標津町



中標津町 経済振興課
商工労働係 係長 沖田 英さん



地域の状況

中標津町は、町や商工会が事業承継に関する相談窓口となり、株式評価など専門的な課題については外部専門家と連携したサポートを実施するなど、**専門家につなぐ中継役としての役割を担っています。**

その中で、町民に愛されてきた老舗の飲食店が、後継者不在により事業承継がなされずに閉店してしまった事例をきっかけに、事業承継に関する現状の再認識と支援の必要性に関する検討を開始することにしました。

今後の展望

本町には大学がないため、高校卒業後に若年層の約7割が町外に転出してしまい、大学等を卒業後も本町へ戻ってこないことが地域の担い手不足、人口減少の大きな要因となっています。若年層の担い手不足の減少は地域経済の縮小につながり、地域経済の縮小がさらなる若年層の担い手不足の減少へつながることから、本町では2025年度よりＵＩＪターン促進に向けた事業を推進し、地域の担い手確保を進めたいと考えています。上記飲食店の事例も地域の担い手不足・後継者不在が大きな要因であると考えており、**ＵＩＪターン促進の事業と絡め、地域おこし協力隊の活用や後継者人材バンク等の活用も検討**し、町内の後継者不在による廃業を少しでも食い止める施策を検討していきたいと思います。

本調査事業に協力頂いた自治体職員の皆様
ご協力ありがとうございました！

3. 道内外の自治体が進める事業承継支援

道外

山形県鶴岡市/酒田市

鶴岡市酒田市で連携した事業承継支援体制のスキーム図

地域の状況

鶴岡市、酒田市は、2023年３月に、それぞれの市で地域内の商工団体、日本政策金融公庫酒田支店と事業承継支援に関する覚書を締結しました。同年からは、自治体同士が連携することでの波及効果も期待し、両市で連携した事業承継支援を開始し、地域内で事業承継に取り組んだ先輩経営者を招いた座談会やマッチングイベントを開催しています。**マッチングイベントを契機に、事業承継案件が進展するなどの具体的な成果**にもつながっています。

両市とも、事業承継の専門部署が存在しないため、自治体単独で専門的かつ継続した支援を行うことに難しさがあるものの、**両市で協力しながら、共同でイベントを開催するなど工夫しています。**

今後の展望

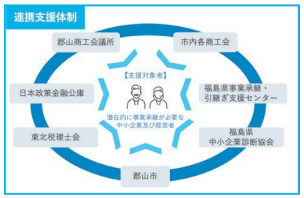
2024年度は、経済産業省東北経済産業局の実証事業に参加し、**庄内地域５市町（鶴岡市、酒田市、三川町、庄内町、遊佐町）での事業承継支援への取組拡大に向けた勉強会を開催し、地域全体での情報共有**にも取り組み始めています。

事業承継パンフレット

ヒント！

鶴岡市、酒田市の両市で連携することで、ノウハウやリソースの共有といった効果がありました。さらに、庄内地域５市町に事業承継支援への取組へと拡大することで、**後継者候補を探す上で可能性が広がる効果も期待できます。**

福島県郡山市



郡山市 事業承継に係る支援機関連携会議

地域の状況

郡山市は、事業者の事業承継への意識喚起を図るため、アンケート調査やセミナーを開催しています。特にセミナーでは、**事業承継が地域経済の安定に貢献するという前向きなメッセージ**発信に努めています。また、承継（譲渡）希望者と創業希望者をつなぐべく**「第三者承継」をスタートアップ支援の一環として位置づけ、相乗効果の創出**を目指しています。

その他補助金により、初期診断などの専門家への謝金や承継後の販路開拓費用の補助による事業者の負担軽減や、商工会議所や福島県事業承継・引継ぎ支援センターなど複数の支援機関と連携して情報交換を行う等、**包括的な支援体制を整備**しています。しかしながら、事業承継のメリットを示す具体的な成功事例が少ないため、啓発活動が充分に浸透していないことなどが課題です。

今後の展望

こういった課題に対応するべく、**メディアやSNSなどを活用した多様な情報発信による認知向上**と具体的な成功事例の創出を目指しています。

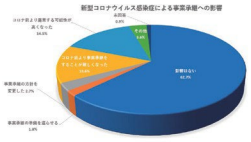
ヒント！

郡山市は、創業支援との連携や支援者連携会議の設置など、先行的な事業承継支援の取組を展開しています。短期間で成果を出すことが難しい事業承継支援ですが、同市は創業支援と一体化させて地域の若年層を事業承継候補者としていくなど、支援策の成果をアピールしやすい形を常に模索している点は大きなポイントです。

3. 道内外の自治体が進める事業承継支援

道外

福島県石川町



石川町 事業承継
アンケート結果（一部）

地域の状況

石川町は、企画商工課が中小企業の振興や創業支援と並行しながら、事業承継支援にも取り組んでいます。

2023年度に**経済産業省東北経済産業局の実証事業に採択されたことをキッカケに、福島県事業承継・引継ぎ支援センター（以下、センター）と連携したアンケート調査を実施して現状把握から開始**しました。

当初は、アンケートによる**実態把握のみを想定していましたが、アンケート結果を踏まえ、センターや商工会だけでなく、町の職員も一部同行した個別訪問を実施し、事業承継計画の作成支援を行い、親族内承継が進展する結果**にもつながりました。

一方で、担当部署のリソース不足や専門知識の不足が課題となっています。

今後の展望

リソース不足等の課題への対応として、商工会やセンターとの定期的な情報交換の場の設置で補うことを検討しています。また、日々の業務である経営全般の相談対応の中で、相談者が事業承継を意識し関心を高め、結果的に事業承継支援につなげていくことも検討しています。

ヒント！

石川町では限られたリソースの中で事業承継支援に取り組み、一定の成果を上げているものの、課題にも直面しています。

一方で、**開始した事業承継支援の火を消さないための姿勢として、日々の業務における意識変革といった現在のリソースや体制の工夫をすること**は、事業承継支援リソースが限られた自治体がまずはじめてみる取組例として大いに参考になります。

神奈川県相模原市

相模原市 事業承継フォーラム2024

地域の状況

相模原市における事業承継支援は、相模原商工会議所が中心となって実施しています。具体的には、外部専門家や当市と連携しながら、経営者の啓発に向けた事業承継フォーラムの開催や後継者育成に向けたワークショップの実施、事業者向けの相談対応を実施しています。

事業者向けの相談では、**巡回相談と窓口相談という２つの入口を設け、商工会議所職員が相談窓口となり、突発的な相談に常時対応できる体制と高度な課題に対して外部専門家と連携して対応するという柔軟な体制**となっているのが特徴です。

しかしながら、多くの事業者が事業承継を後回しにする傾向があり、計画的な取組を促すには啓発活動の強化が課題となっています。

今後の展望

より多くの事業者に事業承継を意識してもらうため、セミナーやイベントを開催する際には、事業承継に限定せず、経営改善や事業再生など**幅広いテーマを設定し、財源やリソースに依存せず参加者を増やす工夫**をしています。2025年には、従業員承継や親族内承継が困難な事業者に向け、M&Aの啓発とマッチング支援の専門セミナーを予定しています。

ヒント！

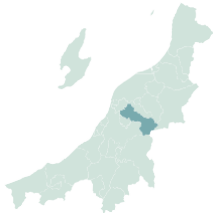
相模原市においては、商工会議所が主体的に事業承継支援に取り組んでいる中、市から商工会議所への予算措置を行い、充実した取組が実施できる体制を支援しています。これは、**商工団体が主体的に取り組むことを志向している自治体にとっては大いに参考**になる事例と考えられます。

3. 道内外の自治体が進める事業承継支援

道外

新潟県三条市

三条市 経済部 商工課 商工係
主任 大桃 清隆さん（左）
主事 馬場 真奈さん（右）



地域の状況

三条市はものづくりのまちとしての持続的発展を目的に、産学官連携のもと策定された**三条市経済ビジョンにおいて、重点施策の１つに事業承継を位置付け**、支援に取り組んでいます。2023年８月に実施したアンケートでは、ものづくりを支える製造業・卸売業の現状把握のため、**自社だけでなく、取引先を含めたサプライチェーン全体の事業承継に目を向けたアンケート項目が存在するのが特徴**です。回答内容から支援の**優先度の高い企業を選定し、専門家と連携して個別訪問を実施**するなど、**限られたリソースでも、現状把握に留まらず、より具体的な事業承継支援に取り組むための工夫**をしています。

しかしながら、市による事業者へのアプローチも、事業承継を喫緊の課題として捉える事業者はそれほど多くないのが現状で、支援の必要性についての温度差が感じられます。

今後の展望

こうした状況への対応として、調査への回答があった**事業者に対しては定期的に事業承継支援に関する聞き取りを行っています。事業者のニーズとタイミングに合わせた支援を行うことで、継続した取組に昇華**させることを目指しています。

ヒント！

三条市の事業承継支援は、当初、**事業承継に関する知識やノウハウが無かった状況から、関係機関との勉強会や、地道な実態把握調査、個別フォローを通じ、事業者のニーズ把握や個別支援につながりました。**

また、**「ものづくりのまち」として、製造業に重要なサプライチェーン全体の事業承継に着眼したアンケートを実施したことは、同様に製造業が基幹産業である自治体にとって参考**となる事例です。

長野県飯田市

ゼロカーボンハウス「風の学び舎」

地域の状況

飯田市は、**承継コーディネーターを配置し、長野県事業承継・引継ぎ支援センター及び商工会議所と連携して事業承継支援を進めており、個別相談にも対応するなど、事業者に寄り添った支援を実施**しています。

2008年のオープン後、市の様々な環境施策にも積極的に関わるゼロカーボンハウス「風の学び舎」は、近年、運営メンバーの高齢化もあり事業承継の検討を開始しました。自然エネルギー活用と体験学習を通じた持続可能な地域社会作りを目指した理念を持ち、東日本大震災後は自然エネルギーへの注目が高まったことで順調に運営されてきたこともあって、市も関係機関とともに事業承継のサポートを行いました。同サポートを受けたのち、事業者自身も承継に向けた取組を前に進めており、市の事業承継支援を以前に受託していた民間事業者のWEBサイトを活用した後継候補者への情報発信を行いました。

今後の展望

今後は、風の学び舎の運営責任を担う平澤さんが中心となり、**後継者募集のパンフレットを作成し、事業者自ら、オープンネームでの事業承継や移住希望者とのマッチングへの挑戦**を考えています。

ヒント！

当初、飯田市の事業承継支援の一環として、事業承継に取り組み始めた事業者が、候補者の断念などの課題を乗り越え、自ら情報発信し、後継者とのマッチングへの挑戦に繋がっています。このように、**事業者自身の行動が自治体による事業承継の啓発・支援から促されることも多々あるため、粘り強く施策を継続**することも重要です。

3. 道内外の自治体が進める事業承継支援

道外

愛知県豊橋市

廃業させないまちとよはし

地域の状況

豊橋市は、2017年に実施した商店街向けのアンケートの中で、後継者不足が課題であることを把握し、事業承継支援に関する検討を開始しました。その後、2021年に愛知県事業承継・引継ぎ支援センター（以下、センター）の豊橋サテライトオフィスが開設されたこともあり、**それまで実施していたワーキング（市、商工会議所、地元信用金庫）に、センター及びその他市内金融機関を加え、各支援機関の強みを活かした支援につなげる**こと及び情報共有を目的として、「とよはし事業承継ひろば」を創設しました。

毎月、事業承継の個別相談会を実施していますが、センターの担当者が、市役所という様々な相談に対応する場所で相談対応することで、事業者が**相談内容に気づかれる懸念を持つことなく、安心して相談に来てもらえるように配慮**しています。

また、リーフレット「廃業させないまちとよはし」の発行により、成功事例や支援内容を市内事業者への周知も実施しています。一方で、事業承継支援のための人員及び予算確保などは、他の自治体同様に課題です。

今後の展望

相談に来ない無関心な事業者の方々に関心を持ってもらえるよう、より相談しやすい環境づくりに「とよはし事業承継ひろば」を通して、地域一丸となって取り組んでいきます。さらに、事業承継して終わりではなく、承継を機に新たな事業にチャレンジする第二創業を促進する支援を目指しています。

ヒント！

豊橋市は中小企業庁が先進事例と紹介するなど、自治体による事業承継支援のモデルケースの一つです。担当者の言葉として、自治体が主体的に取り組んでいる理由は「この町を一番知っているのは自分たちなのだから取り組むのは当然。」という強い**使命感と当事者意識から一歩一歩支援の形が進化してきた背景**である様子も垣間見えました。

山口県宇部市

relay the local 宇部市

地域の状況

宇部市は、**2022年度から山口県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、年３回の相談会を開催しており、2023年度まで累計相談件数14件の中から、２件の支援完了につながりました。**また、市内の中小企業を対象とした事業承継に関するアンケートを実施し、「事業承継に関心がある」と回答した事業者へ訪問するなど後継者不在企業の掘り起こしを行いました。さらに、民間事業承継プラットフォームを活用した募集も実施しています。

これらの取組を通じて、相談や掘り起こしは進んでいるものの事業承継の成約やマッチングプラットフォームへの案件掲載等の成果になかなかつながらないことが課題となっています。

今後の展望

こうした課題を踏まえて、事業者が事業承継について考え、具体的に行動に移す仕組みや、支援者のスキル等の向上が必要であると考えました。そこで、2024年度から商工会議所・商工会と連携し、事業者の経営計画策定の支援を開始しました。

本取組は、商工会議所・商工会の経営指導員が中小企業診断士と一緒に事業者の今後５年間の経営計画策定を支援するものです。この支援を通じて、自社の経営計画を検討する中で事業者に事業承継の必要性を認識してもらうと共に、商工会議所・商工会の経営指導員の支援ノウハウの蓄積やスキルの向上につなげていきたいと考えています。

ヒント！

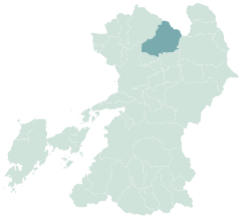
宇部市では、実施した取組で**判明した課題を踏まえて次の支援策を企画、検討するという見直しを継続**しながら、より良い支援策の検討を**自治体が旗振り役となって進めていることが特徴**です。

3. 道内外の自治体が進める事業承継支援

道外

熊本県菊池市

菊池市における
連携支援体制スキーム



地域の状況

菊池市は、2023年４月に、商工会、金融機関、熊本県商工会連合会と「菊池市事業承継連携支援協定」を締結しました。協定を結んだ支援機関と連携体制を構築し、**定期的に地域の事業者の事業承継に関する案件**を共有するなどして各機関の垣根を越えた事業承継支援を進めています。

この連携体制は、菊池市の規模や特徴に合わせて、市、金融機関、商工会を連携メンバーとするスモールスタートで開始したのが特徴です。市独自の取組としては、自社の価値評価を診断する際に活用できる補助金の創設のほか、すでに開催の起業塾で創業と事業承継は親和性が高いものとして紹介するなど創業と事業承継の両面からの支援も行っています。

今後の展望

金融機関から市や商工会に共有される事業承継の案件を増やすため、**事業者にヒアリングした内容等を連携機関に共有する際には、市・商工会・金融機関で統一の様式を用いる運用を開始**しました。

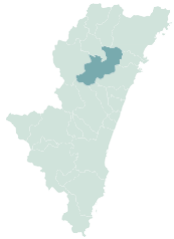
その結果、連携機関同士での情報共有が円滑に進み、オープンネームで事業承継を希望していた事業者の案件を熊本県商工会連合会の会報誌へ掲載することとなり、第三者承継の譲受先の募集を開始するなどの具体的支援にもつながっています。

ヒント!

当初、スモールスタートで、市、金融機関、商工会を中心とした連携体制を立上げ、その後、より効果的な支援内容とするため、連携機関内での情報共有がスムーズとなるように統一フォーマットを導入するなど、連携方法の**見直しを重ねることで施策効果の発揮**につながっています。

宮崎県美郷町

美郷町版事業継承バンク
『みさとバトン』 農業用



地域の状況

美郷町は、以前から事業承継支援の必要性は認識していたものの、中山間地域という地理的要因等から、支援機関との連携や民間サービスの活用等が難しい状況でした。そのため**自地域だけでできることはないか模索し、町独自で「みさとバトン」という事業承継マッチングサービスを2022年から開始**し、地域おこし協力隊を中心に後継者不在の事業者の掘り起こしや、後継者募集中の事業を掲載するなどして事業承継支援を行ってきました。現在では、**中山間地域特有の課題に対応するべく、空き家バンクや移住支援との連携を通じたマッチングを実施**しています。

今後の展望

事業承継関連の相談は増加傾向にありますが、多くの事業者が事業承継の必要性を認識しておらず、必要性が十分に浸透しているとは言えない状況です。今後、事業者に対する事業承継の必要性を啓発するため、以前、町で実施した落語を活用したセミナーのような参加しやすさに配慮したイベントも検討しています。

ヒント!

美郷町は、**中山間地域という地理的要因がありながらも他機関や民間サービスに依存することなく、自治体として出来ることを模索しながら、スモールスタートで支援を実現させました。**「みさとバトン」の創設にあたっては、後継者の有無や第三者への事業譲渡の意向等の実態や支援ニーズを把握するために、町内事業者向けにアンケートや取材を行う等の地道な取組が背景にあります。

4. 地方創生 × 事業承継 （地方創生施策から考える事業承継）

由仁町

起業・創業　地域機能の維持　空き店舗活用

由仁町 産業振興課
由仁のもの事業担当 主査 今村 倫幸さん

由仁町は、空き家・空き店舗の増加が課題となっており、商工会と連携して解決に取り組んでいます。

具体的には、商工会と連携した**空き店舗所有者に対する聞き取り調査を実施し、所有者の意向を把握することで事業承継や店舗再利用の可能性を探っています。**また、商工会主導の起業セミナーの開催時には、町による集客支援を通じて、新規事業創出や地域の産業活性化に向けた連携を実施しています。

その他、商店街を活性化させるために、若者が自発的に焼肉店などの新規事業を立ち上げている事例もあり、こうした若者を支援するために、既存の起業セミナーに加え、若者向けの支援プログラムを新たに設けることも検討しています。

今後も商工会や北海道事業承継・引き継ぎ支援センター等の支援機関とも連携しながら、**若者の起業支援や空き家・空き店舗対策も含めた総合的な支援**を提供することで、地域経済の安定と活性化を目指したいと考えています。

本事例のカギ

空き店舗対策としての聞き取り調査が、所有者の事業承継ニーズの把握にもつながっています。

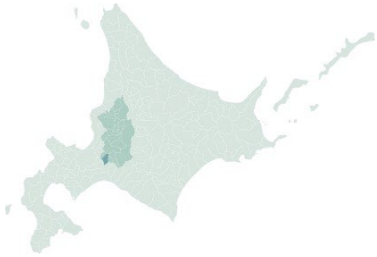
本事例で見られるように、日頃の業務の中で、**事業承継支援につなげられることも意識して取り組むことで、起業支援や空き店舗対策など関連する地方創生施策との一体的な支援が展開**できます。

長沼町

起業・創業　移住

長沼町 産業振興課
商工観光係 森 洋介さん

文学台から見た
長沼町の全景



長沼町は移住促進に力を入れており、補助金や移住フェア、拠点の紹介などを積極的に行っています。札幌からのアクセスの良さもあり、風景や生活環境の良さを求める移住者が増え、新規開業も増えています。特に町の郊外にはカフェなどの新たな出店者が増加しており、商店街にこだわらず、町内の新しい観光・商業スポットを積極的に支援していくことも検討しています。

一方で、商店街では閉店する店舗が多く、商店街を活性化する取組が課題となっています。また、表面化しにくい事業承継問題についても、今後、関係機関とも連携し**アンケート調査などで潜在的なニーズを把握し、既存設備や既存顧客の活用を求める声がある場合には、その要望にこたえる形で、事業承継も含め、移住者や地域おこし協力隊と絡めた施策**とすることも検討したいと考えています。

本事例のカギ

地域の観光資源を活かした移住施策を先行させ、**移住者あるいは地域おこし協力隊員のニーズなどを踏まえて商店街の事業承継にも向きあう**という考え方は、事業承継に悩む商店街の事業者に対する事業承継支援において、相談ニーズ把握のハードルを下げ、自治体担当者の取り組みやすさにもつながります。

4. 地方創生 × 事業承継（地方創生施策から考える事業承継）

栗山町

商店街振興　生活関連サービス

栗山町 ブランド推進課 主幹 石森和幸さん（右）
商工・労働グループ主査 白土真弓さん（左）

栗山町は、商工会議所との協力を軸に商店街活性化アクションプランを策定し、地域の商業活性化を進めています。同プランの中では、町が空き店舗対策として補助金制度の創設や新規開業に向けたレンタルキッチン事業の推進を掲げています。

同プランにおける**事業承継支援に関しては、商工会議所が主体となって担当し、町は補佐的な役割をするというスキームで進めると明確に役割を定め**ています。

なお、過去に実施した事業承継に関するアンケート調査では、高齢の経営者から「自分の代で事業を終わらせたい」という声や、商店街の店舗において店舗の貸出を希望しないオーナーがいることが課題として浮かんでいます。

このため、栗山町は、事業承継支援の必要性を認識しているものの、生活関連サービスにつながる商店街の活性化や新規開業支援の方をより優先的に取り組んでいます。

将来的には、商工会議所や北海道事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関と連携しながら、事業承継を契機とした空き店舗の利活用や地域おこし協力隊を通じた後継者育成を図り、地域の商業基盤を強化していくことも検討したいと考えています。

栗山町 商店街活性化アクションプラン

本事例のカギ

本事例のように、自治体は多種多様な課題への対応をしています。このため、事業承継支援が必要と認識しながらも取り組めていない**自治体としては、優先する施策を明確化し、事業承継支援では支援機関による支援の輪を広げるハブとして補佐的な役割に徹するということも、地域で自律的に事業承継支援を進めるための一つの形となりえます。**

沼田町

起業・創業　補助金制度　空き店舗活用

リノベーションに取り組む
北海学園大学工学部の皆さん

沼田町は、商工会が中心となり、事業承継の相談窓口を設置し、具体的な事業者の支援を実施しています。

また、**補助金制度の柔軟な運用を行っており、事業承継後の後継者が新規事業を開始するための支援や新商品開発、空き家や空き店舗を活用した事業創出として、空き家を改修した店舗の開業にも活用できる**ようになっています。

さらに、2024年度は、商工会と連携して事業承継に関するアンケートを実施しており、その結果を踏まえた定量的な現状把握を進め、事業者のニーズに沿った事業承継支援の強化も検討しています。

雪が多く建物の老朽化が進みやすい地域特性から、維持や活用が困難な空き家の増加が目立っていたため、北海学園大学と連携したリノベーションプロジェクトも進めています。

こうした連携のアイデアは、あんどん祭りのような地域イベントを通じて形成された事業者と行政、住民間のネットワークから出てくることがあります。こういった**ネットワークから得られる町民の声が、事業承継支援にも役立っています。**

本事例のカギ

補助金の柔軟な運用は、補助金の利用率向上と共に、関連する施策と連動した利用者支援につながります。こうした後押しもあり、沼田町では、2024年に３件の親族内承継が実現しています。

また、町は後継者の新規事業に対しても補助金で後押しするなど、**事業承継後のフォローを実施することで後継者の事業継続や地域の活性化**につなげています。

4. 地方創生 × 事業承継 （事業承継が紡ぐ地域の未来）

江別ほほえみ株式会社（江別市）

地域機能の維持　生活関連サービス

地域に密着したデイサービスを提供する企業

前身の協同組合形式の時代に、先代経営者の高齢化に伴い、事業承継の検討を開始しました。具体的には、**札幌市が実施する事業承継マッチングポータルサイト（※）へ後継者募集の情報を2020年３月に掲載し、これをキッカケとして譲受希望者とのマッチングが成立**しました。

その後、**北海道事業承継・引継ぎ支援センター（以下、センター）から、事業承継にあたっての具体的な手続き等に係る支援を受け、サービスの品質や利用者との良好な関係を維持しながら、約３年半にわたる引継ぎ期間を経て、スムーズな事業承継を実現**しました。

今後は、地域高齢者の生活を支える役割を担いながら、事業の拡大も視野に入れています。**事業承継の成功に至った経験や知識を踏まえ、新たな事業承継案件にも挑戦したい**と考えています。

江別市 デイサービス
ほほえみ

札幌市 事業承継
ポータルサイト

※札幌市では、同ポータルサイトの設置等により江別市を含むさっぽろ連携中枢都市圏の事業承継支援を実施。

本事例のカギ

本事例からは、専門的な支援が必要となった際に、センターの担当者から司法書士等の専門士業の紹介や丁寧なサポートを受けられたことが、事業承継をスムーズに実現できた要因として見て取れます。

自治体が高齢化に伴う諸課題に対応する中、地域における社会福祉事業の維持は不可欠な施策です。自治体職員がハブとなり、日頃の社会福祉協議会等とのコミュニケーションの中で、本事例を参考に社会福祉事業を営む事業者の事業承継を含む経営課題に早めに対応していくことは、地域機能維持につながるカギとなります。

株式会社藤林商店（富良野市）

地域産業の存続　移住　地域機能の維持

地元名産の富良野メロンを全国販売する麓郷地区唯一の青果店

藤林商店を引き継いだ工藤さんは、コロナ禍をキッカケに夫婦で仙台から北海道へと移住。奥様がアルバイトをしたのがご縁で、創業70年の老舗である同店が後継者を探していることを知りました。同店は、**麓郷地区ではたった一軒の青果店として住民に愛される存在**であるとともに、**富良野メロンを全国発送しており、地域経済においても重要な役割**を担っていました。

工藤さんは、小売業はまったくの未経験でしたが、**不安な部分もオープンに話し合うことで先代と信頼関係を築き**、承継に至りました。常に「教えてください。」と積極的に話しかける姿勢を大切にしており、**地域での信頼関係が事業承継だけでなく、事業を継続していく上で、非常に大切**であると工藤さん夫婦は考えています。

藤林商店を引き継いだ
工藤さんご夫婦

承継後、インスタグラムなどのSNSを活用して店舗の認知度を高めた結果、昨シーズン中にフォロワー数が約３倍に増加するなど、新たな取組は**若年層や観光客へのアプローチ**にも役立っています。

本事例のカギ

富良野市では、シティプロモーション課が移住支援を実施していますが、首都圏人材を対象とした「ワーケーション事業」の受け入れ先として藤林商店も参画しています。移住した後にも、こうした事業を通じて地域での役割や活躍の場を創造し、地域に溶け込むサポートをすることも自治体の大切な役割だと考えます。

また、移住や事業承継の経験を外部に伝えることで地域の新たな担い手を呼び込むなど好循環が期待されます。

羽衣製麺

地域機能の維持　地域特性活用

合同会社羽衣製麺（東川町）

「妥協しない麺づくり」を大切に東川町で70年以上続いてきた製麺所

事業承継前の羽衣製麺は、先代の高齢化などにより、事業継続が難しくなり、廃業が現実的な選択肢として浮上していました。そんな話を聞いた飲食店「笹一」の寺林さんは、元々お店で使っていた羽衣製麺の麺に対する深い愛着や、地元の食文化を守りたいという強い意志もあり、事業を引き継ぐことを決意して承継に至りました。

しかし、長年にわたって熟練職人が培ってきた「感覚」による製麺技術の継承は難しく、いわゆる「職人の勘」に依存していました。ただ、**コロナ禍で時間があったこともあり、寺林さん自身が時間をかけながら、直接、先代から学び、実践を重ねて技術を習得。現在も従業員が技術を習得しながら継承**を進めています。

また、**地元の商工会と連携し、事業承継に向けた計画を策定。商工会の助言を得ながら補助金を活用し、昭和20年代に導入された古い製麺機械を新しい設備に置き換える**などの事業の生産性と継続性の確保にも取り組んでいます。

東川楽座 笹一
取締役　寺林 幸一さん

蕎麦打ちが見えるカウンターへと変化した笹一の店内

現在、「笹一」では、羽衣製麺を引き継いだこともあり、**主力商品を「そば」へと変更し、地域に根ざした食文化を活かした新しいビジネス展開**を開始し、製品の品質にこだわり「地元ブランド」を強化する取組を進めています。また、旭岳などの観光地が近くにあることから、地元の登山者や観光客をターゲットにした商品展開も視野に入れています。

本事例のカギ

地元の食文化を守りたいという強い意志が事業承継成功のカギとなっています。また、承継を契機に飲食店の主力商品を承継した事業のものに変更して、地元ブランドの強化で観光客などの新たな顧客ニーズの取り込みを狙うなど、承継者のビジネスにも変革が生じている事例です。本事例からは、自治体が事業承継をしたい事業者や事業承継後の新たな挑戦を支援することで、地方創生や地域活性化につなげていける道筋が見えてきます。

村上書店

地域産業の存続　移住　地域機能の維持

有限会社村上澄好商店（足寄町）

書籍や文房具、米穀などの店頭販売のほか、教科書販売、役場などへの文房具、書籍等の販売などを手掛ける老舗商店

1933年創業の老舗・村上書店の先代が商工会を通じて後継者を探していたところ、札幌から足寄町へ2021年に移住してきた座間さんが承継することとなりました。座間さんの奥様が商工会の女性部に所属しており、そこでの情報交換などをきっかけに、商工会の支援を受けながら、事業承継に至りました。

2024年の引き継ぎ当初は、戸惑うことや課題も多かった座間さんですが、現在は**高齢者向けの配達サービスを実施し、地域に密着したサービスを展開**しています。

このように、**地域を守ろうとする近隣の有志との連携や地域とのつながり**で事業承継が実現しましたが、大きな社会課題である事業承継を増やすためには課題もあると座間さんは感じています。例えば、事業承継に関する補助金等のサポートに関する情報が事業を譲ろうと考えている人を中心とした、必要とする人に届けることが出来れば、より多くの方が事業承継に挑戦しやすいのではと座間さんは考えています。

代表取締役　座間 宏太 さん

前社長の森さん夫妻（左）
現社長の座間さん夫妻（右）

本事例のカギ

承継後の新たな事業展開を考える中で、地域ニーズにあったサービスとして、高齢者向けの配達サービスの展開がなされている事例です。老舗商店の事業承継が地域機能の維持につながっています。

村上書店が取り組まれている地域機能の維持に大切な事業を残していくためにも、自治体が、事業承継に関する情報提供や地域の事業者同士の情報交換の場を設けることが重要です。

大森水産

有限会社マルダイ大森水産（白糠町）

地域機能の維持　地域特性活用

ししゃもを中心とした水産加工品の製造を白糠町で60年以上続けてきた事業者

同社は経営者の高齢化に伴い、後継者も不在であったことから、事業の継続が困難な状況に陥っていました。また、近年のししゃもの漁獲量減少により、収益の維持が難しくなり、廃業を検討している中、**白糠町役場がその状況を耳にして、大森水産の存続を目指し、外部からの事業承継候補者探しに奔走**しました。その結果、東京を拠点に地域活性化事業を展開する株式会社イミューが地域ブランドの活性化を目指し、大森水産の事業を引き継ぎました。

本ししゃも製造の様子
2024 /11 /25
イミュー社のリリースより

先代の大森氏は引退後も技術的なサポートを継続しています。

特にししゃもの加工技術においては、**独自の干物製法が地域ブランドの価値を支える重要な要素であるため、その継承に尽力**しています。また、事業を引き継いだイミュー社は地元の労働者を積極的に雇用し、工場には10名の地元社員・パートを含む20名以上のメンバーが従事しており、地域の雇用を支えています。

一般的に**地域外の事業者の参入では、地元住民や従業員との信頼構築に時間を要しますが、イミュー社は経済合理性だけでなく、地域文化や伝統を大切にすることが、住民の理解と協力を得るカギ**となると考えています。

本事例のカギ

地域住民や従業員との信頼構築と地域文化や伝統への配慮が、事業承継だけでなく事業として地域に根付くカギとなっています。

本事例で見られるように、自治体は様々な情報が入ってくる特徴を活かし、地域での事業展開を検討していた企業と廃業を検討していた企業を結び付けるという重要な役割を担うことができます。

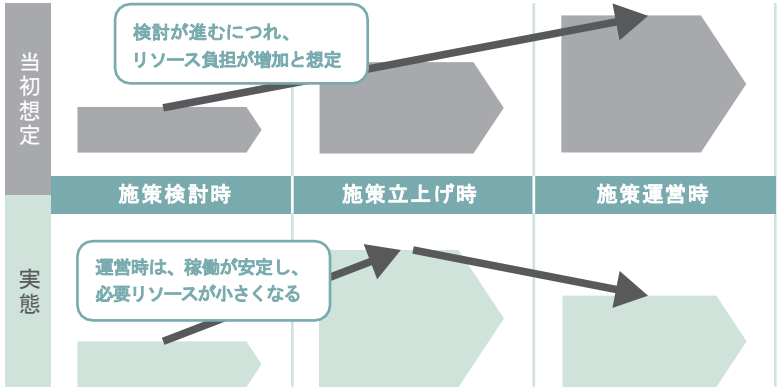
【コラム】 事業承継支援において、自治体担当職員のリソースが最も必要なのは？

本事業では、事業承継支援に関して様々なステージにある自治体（先行して取り組んでいる/緒についたばかり/必要と感じつつもまだ取り組めていない）の担当者からお話を伺いました。

お話を伺った際には、「自治体職員が支援業務に充てるリソースは業務フェーズ（施策検討時、施策立ち上げ時、施策実行・運営時）が進むにつれて増していく」のではないか、そして「徐々に負荷が増す」ことに課題感を抱いているのではないかという仮説のもとで、「事業承継支援に関して、日頃、どの程度検討等のために時間を使っているか」を聞いてみました。

この問答を重ねていく中で、当初設定した仮説はあまり当てはまらず、「施策検討から立ち上げ期にかけては負荷が増していくものの、実行・運営期には○○な要因で負荷が限定的になっていく」方が実態に近い感触を得ることができました。「○○な要因」は、例えば地域商工団体等の支援機関との座組や役割分担が明確化すること、他施策と連携して支援に取り組む体制とすることといった事例があることが確認できました。

事業承継施策フェーズ毎のリソース配分



5. 地域の事業承継支援を考える（意見交換会レポート）

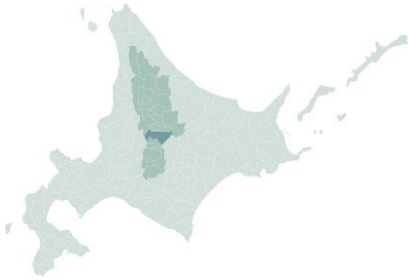
美瑛町

本事業の一環として、道内自治体が行う今後の事業承継支援の方向性を検討し、地域自律的な事業承継支援の構築を図ることを目的に、美瑛町と増毛町の２自治体が取組を具体化すべく、それぞれにおいて意見交換会を実施しました。

美瑛町

白金青い池

四季彩の丘



美瑛町は人口9,283人、観光業を主要産業とする町です。

主要産業である観光業は、インバウンドを中心とした観光客の増加に伴い、順調に成長しているものの、中心商店街における経営者の高齢化と後継者不在による廃業や空き店舗の増加という課題の解決を目指し、本事業を活用して事業承継支援の方向性検討をすることとしました。

意見交換会

１回目

2024年12月11日実施

冒頭、美瑛町から現状の事業承継支援施策を説明しつつ、町として重大な課題の一つでありしっかり対応していきたい点が強調されました。

具体的な議論の中では、事業承継支援の方策として、2025年度から導入を検討している空き店舗対策補助金や町として注力している創業・起業施策との連動のあり方などの意見が出ました。参加事業者の事業承継問題に関する認識も深まりました。

２回目

2025年1月23日実施

１回目の意見交換会の内容を踏まえ、事業承継にもつながりうる左記補助金の利用率向上を狙った周知方法などについて意見交換が行われました。また、町内事業者と未来を見据えるべく、事業承継・引継ぎ支援センターと連携したセミナーを2025年度内に実施する上で、事業承継の情報提供・事業承継計画の策定ワークショップ・事業承継した先輩経営者による講演などのアイデアが提起されました。

事業承継支援に向けた取組案

意見交換会で寄せられた意見やアイデアを踏まえ、美瑛町で取りまとめた今後の取組案は、以下の通り。
中心商店街の空き店舗対策の補助金と事業承継支援策の連動とセミナー実施に向けた具体的な企画立案を目指しています。

美瑛町

主要産業	農業、及び農業景観や青い池等の観光地を主とした観光業
主要産業における課題	・通過型観光地となっており、客単価が低額 ・観光客数に対して飲食店、宿泊施設が不足 ⇒ 昼食・夕食難民発生（販売機会損失） ・中心商店街において、廃業に伴う空き店舗が増加

事業承継における課題

対象業種	商店街を支える小売業や飲食業
主な課題	・主要産業を支える商店街の事業者の高齢化に伴い、後継者不在による廃業 ・インバウンドや観光客の受け皿が不足し、観光客の満足度が低下 ・商店街の店舗は店舗兼住宅となっており、廃業後も継続して居住を希望することが多いため、事業を積極的に譲る機運が生まれにくい

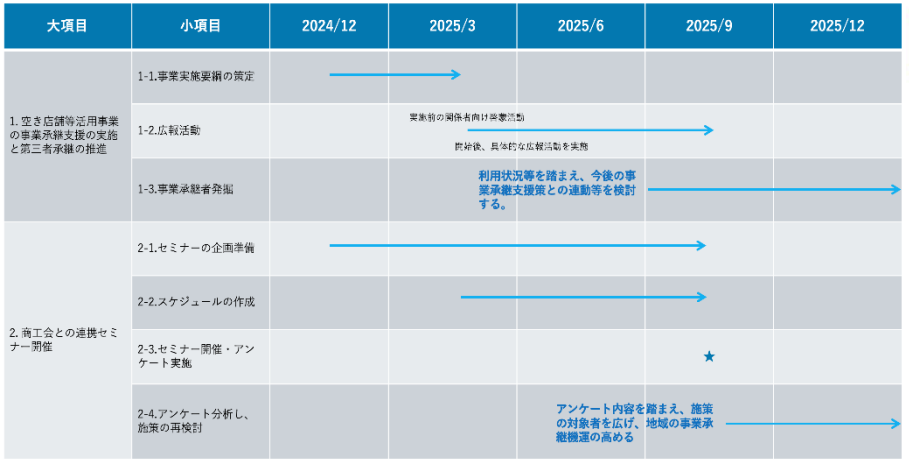
事業承継支援に向けた取組方針

1. 来年度予算化予定の空き店舗等活用補助事業の周知を行い、第三者承継を促進する

1-1. 事業の実施要綱の策定
1-2. 事業承継につながるよう商工会と連携し、不動産事業者への周知とともに閉業検討者への個別周知を実施、また、町発行広報誌及び商工会広報誌で周知を実施
1-3. 関連の高い創業セミナーや起業支援事業と連動し、承継希望者を発掘

2. 商工会との連携セミナーを開催し、事業承継の機運を高める

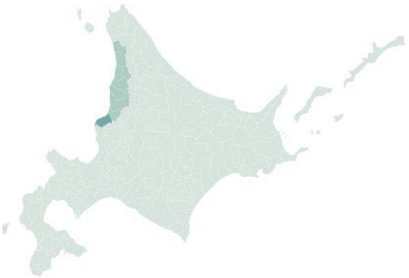
2-1.「若いうちに事業承継について一度聞きたかった」という声を反映し、若年層後継者向けの事業承継セミナー企画案を作成し、登壇者を選定
2-2. 令和７年度を含めた、セミナー実現に向けたスケジュール案を作成
2-3. セミナーを開催し、アンケートを実施
2-4. アンケートを分析し、対象者を広げた施策を検討



増毛町

雄冬海岸

旧多田商店（現観光案内所）



増毛町は人口3,507人、漁業、農業、水産加工業と酒造業を主要産業とする町です。

事業者の減少が課題となる中、事業承継問題を抱える事業者へのアプローチと掘り起こしが課題となっています。こうした課題対応の上では、事業承継支援として様々な支援策があり、増毛町にとって適切な支援策を模索している中、本事業を活用して事業承継支援の方向性検討をすることとしました。

意見交換会

１回目

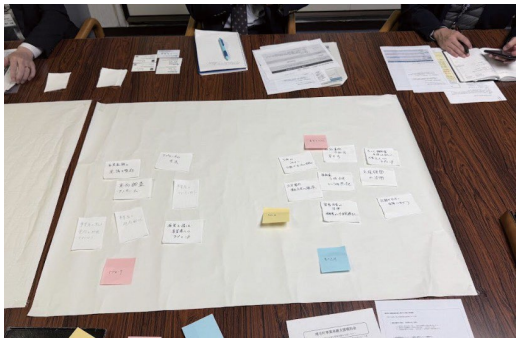
2024年12月18日実施

増毛町は町内事業者が抱える様々な事業承継問題とそれに対応する支援策をどうしていくべきか悩んでいたことから、町、商工会そして事業承継・引継ぎ支援センターを交えたワークショップ形式で意見出しを行いました。これを通じて、町が事業承継支援に取り組むための優先順位付けが見えてきたほか、支援実施時の各機関による連携を円滑化するためのフローチャート作成といった提案が出てきました。

２回目

2025年1月21日実施

１回目の意見交換会の内容を踏まえ、作成したフローチャートについて、当事者である町、商工会、事業承継・引継ぎ支援センターから、それぞれの役割や連携についての具体的な意見やアイデアとして、商工会が従前から実施している専門家派遣の活用などが提案されました。また、支援後のフォローについても継続した支援を事業者に届けるための工夫として、定期的な事業者の事業承継ニーズの変化の把握など、町としての事業承継支援の取組案を形にしていく意見が提起されました。



事業承継支援に向けた取組案

意見交換会で寄せられた意見やアイデアを踏まえ、増毛町で取りまとめた今後の取組案は、以下の通り。
事業承継支援の実態把握を目的としたアンケートの実施と、具体的フォローに向けた体制整備を目指しています。

増毛町

主要産業	・漁業・農業、水産加工業、酒造業が基幹産業 ・観光施策を背景とした飲食業、製造・小売業
主要産業における課題	当町は全道でも高い高齢化率であり、特に中小企業及び個人事業者の高齢化は顕著 ・人口減少に伴う人手不足 ・商品開発、販路拡大

事業承継における課題		対象業種	・業種把握から開始予定
主な課題	・ニーズや状況を把握できていない ・意識の醸成、意欲の喚起ができていない ・情報提供と継続的なサポート体制づくりができていない		

事業承継支援に向けた取組方針

1. 商工会、事業承継・引継ぎ支援センター等関係機関との連携体制の構築

1-1. 事業者からの相談を起点とした連携フローチャートを作成
1-2. フローチャートに基づく対応内容を関係機関と協議
1-3. 個別案件での対応実績に合わせた継続見直しの実施

2. 地域事業者向けの実態把握調査を起点とした増毛町の事業承継支援プランの作成

2-1. 令和7年度以降も含めた事業承継支援の段階的支援プランの素案作成
2-2. 起点となるアンケート実施に向けた準備（項目設定や商工会との連携）
2-3. 事業者に対しては個別フォロー実施
2-4. 2-3.で把握した実態に即した支援プランのブラッシュアップと
支援策の周知方法の検討

大項目	小項目	2024/12	2025/1	2025/2	2025/3	2025/4以降
1.連携体制の構築	1-1.連携フローチャート作成	→	→			補助金以外の支援施策の必要性について、現場からの声が定期的に入る体制を構築
	1-2.対応内容の協議	→	→	→	→	
	1-3.継続見直しの実施					→
2.事業承継支援プランの作成	2-1.段階的支援プラン素案				→	
	2-2.アンケート実施準備				→	→ 増毛町商工会と協議し実施<R7上期目標>
	2-3.個別フォロー					→
	2-4.支援プランブラッシュアップ					→ 金融機関との連携調整も含む<R7上期目標>

6. 自律的に事業承継支援に取り組むために （まとめと提言）

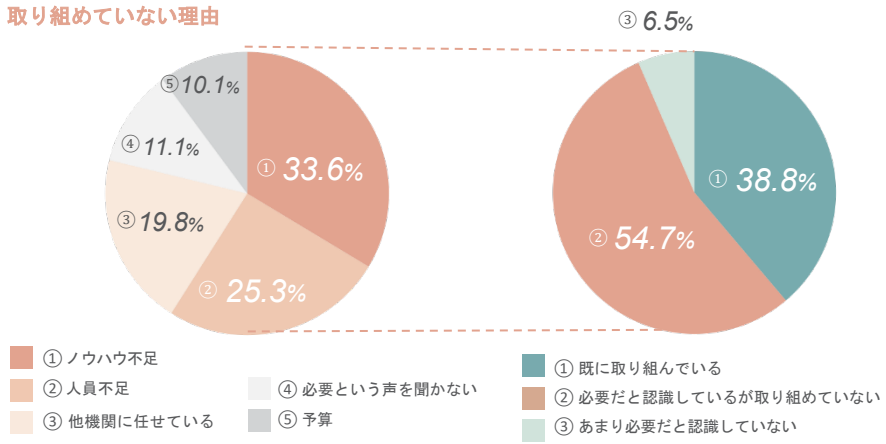
人口減少や高齢化の進展などの要因から、後継者不在・事業継続困難ということで「惜しまれながら廃業」が残念ながら各地で生じています。こうした事態に直面する各地の自治体は、地域機能の維持や活力向上等のために、地域事業者の事業承継問題に向き合っていくことが不可欠です。道内においても、事業者が事業承継を行う際の経費を補助する制度を設けている自治体、地域の商工団体などと連携して個別相談会を実施している自治体など、多くの自治体で事業承継支援が行われています。

このような「点」の情報を「面」として道内自治体職員の皆様へ提供していくべく、道内自治体へのアンケート調査や道内外自治体等へのヒアリングを行ったところ、次のような事業承継支援の現状や、道内自治体が自律的に事業承継支援に取り組むためのポイントが見えてきました。

1. 道内自治体における事業承継支援の現状

アンケート調査からは、**道内自治体の約55%が事業承継支援を重要と認識しつつもまだ取り組めていない**ことが浮かび上がりました。その要因は、支援に関するノウハウや人員の不足という回答が多数でした（右図参照）。一方、すでに支援に取り組む道内自治体も約39%あり、そのうち**約94%が身近な地域商工団体などの支援機関と連携**している実情も判明しました。

なお、今般のアンケート調査には、道内全179自治体中170自治体（回答率約95%）が回答しており、類似の調査（東北６県内全自治体を対象/回答率約85%・2022年、九州７県内全自治体を対象/同約82%・2023年）と並べてみても、**道内自治体が事業承継支援に関してとても高い関心をお持ち**であることがうかがえます。



2. 道内自治体へのアンケート調査や道内外自治体へのヒアリングで見えてきたこと

すでに支援に取り組む自治体も少なからずノウハウや人員の不足を感じています（例：愛知県豊橋市、福島県石川町）。

それでも支援を前進できているのは、施策の検討や開始までは相応の労力がかかったものの**「自治体の立ち位置を決めた上で」「事業者等のニーズを踏まえて」「小さなことからでも開始し」「支援機関など外部の協力を得て」「試行錯誤しながらも改善していく長期的な目線を持てていること」**がポイントになっていることが見えてきました。

3.（提言）自治体が事業承継支援に取り組む上での「５つの視点」

本ガイドブックでは、このように見えてきたことを**「自治体の役割定義」「地域の現状把握」「限られたノウハウ・リソースで進めるポイント」「地域の支援機関との連携体制の構築」「支援を進める上での考え方・姿勢」という５つの視点**（自治体が事業承継支援に取り組む上での有用なヒント）として提示します。

6. 自律的に事業承継支援に取り組むために （重要な５つの視点）

視点 1 自治体の役割定義

事業承継支援には、相談対応やマッチング、補助金制度、後継者育成など多様な手法があります。自治体においては、各手法の特徴等を検討し、適切と判断した支援策を採用されると思いますが、その前提として、地域の事業承継支援の方向性を検討する上で、自治体の役割を定義づけし、どこまで自治体で支援を行うのか明確化することがポイントです。

自治体の役割は、地域の支援機関や事業者における機運醸成を図っていく火付け役・旗振り役をはじめ、支援機関や専門家等とのハブ機能や一次相談窓口など、それぞれの自治体の特色に応じたもので構いません。

例）旗振り役、信頼と安心の提供（相談の入口役）

視点 2 地域の現状把握

自治体によって事業承継問題を取り巻く状況は異なります。地域の実情に合った支援施策の検討や、優先して取り組むべきことを特定するためには、地域の事業者の事業承継に関する実態や支援ニーズ等の現状把握をすることが重要なポイントです。

現状把握の方法は、アンケートや事業者への個別ヒアリングなどが考えられますが、自治体の状況に応じて取り組みやすい方法で行うことが大切です。

例）自地域の事業者ニーズを把握 （アンケートに限らない。）

視点 3 限られたノウハウ・リソースで進めるポイント

広範な業務を担う自治体職員が、事業承継支援にも取り組むことは簡単ではありません。しかし、他の視点で示す役割分担や地域の支援機関との連携により、出来ることから支援を開始することが重要です。

自治体は、他の支援機関や専門家等とのハブ機能に徹するという形でも、施策の旗振り役となることが大切です。

例）スモールスタート、役割分担、他施策との連動

視点 4 地域の支援機関との連携体制の構築

事業承継には多岐にわたる専門知識が求められるため、商工団体や金融機関等の支援機関によるサポートが必須です。

様々な支援機関がある中で円滑な支援を進めるためには、事業者の相談を適切な支援機関へ橋渡しできるようにするなど、自治体を含めた地域の支援機関が連携して支援体制を構築し、情報共有を図ることが重要です。

例）各機関との情報共有、得意分野での役割提供

視点 5 支援を進める上での考え方・姿勢

日頃取り組んでいる業務の中で、事業承継支援を意識して取り組むことで、地域の事業承継ニーズ把握につながるなど、小さなことからでも支援の取組をはじめる考え方や姿勢が重要なポイントです。

事業承継支援は、長い期間を要することが多いため、事業者の考え方の変化を、一定期間を置きながら定期的に確認するといった工夫や姿勢が大切です。

例）ニーズを踏まえた改善前提、長期的視点、前向きな傾聴姿勢

6. 自律的に事業承継支援に取り組むために （一歩踏み出すためのヒント集）

地域の現状把握

- 事業承継に意欲を示した事業者への個別訪問を通じた事業者毎の課題把握（下川町）
- 相談会をキッカケとして事業承継支援の必要性を実感（音更町）
- 事業承継・引継ぎ支援センターと連携したアンケート調査を実施して現状把握（福島県石川町）

自治体の役割定義

- 相談窓口などの広報や個別相談会の開催といった役割（旭川市）
- 地域の旗振り役（芽室町）
- 包括的な支援体制を整備（福島県郡山市）

限られたノウハウ・リソースで進めるポイント

- ＵＩＪターン促進の事業と絡め、地域おこし協力隊の活用や後継者人材バンク等の活用も検討（中標津町）
- それまで実施していたワーキング（市、商工会議所、地元信用金庫）に、事業承継・引継ぎ支援センター及びその他市内金融機関を加え、各支援機関の強みを活かした支援につなげる（愛知県豊橋市）
- 自地域だけでできることはないか模索（宮崎県美郷町）

地域の支援機関との連携体制の構築

- 専門的な支援を拡充するべく、商工会のみならず、事業承継・引継ぎ支援センターや金融機関との連携強化に向けた定期的な情報交換の場を設ける（八雲町）
- 定期的に地域の事業者の事業承継に関する案件を共有（熊本県菊池市）
- 突発的な相談に常時対応できる体制と高度な課題に対して外部専門家と連携して対応する（神奈川県相模原市）

支援を進める上での考え方・姿勢

- スモールスタートで事業を進めつつ、段階的に支援体制や施策の拡充（釧路市）
- 制度が事業者のニーズに合致しているか等の見直し（苫小牧市）
- 現状把握に留まらず、より具体的な事業承継支援に取り組む（新潟県三条市）

事例に関する詳細情報等をご希望の場合は、以下へご連絡ください。
経済産業省 北海道経済産業局 産業部 中小企業課　　TEL：011-709-2311（内線：2562）

（参考）関連する支援機関、支援策のご紹介

● 北海道事業承継・引継ぎ支援センター

事業承継・引継ぎ支援センター

〒060-0001
札幌市中央区北１条西２丁目 北海道経済センター６階
TEL：011-222-3111

事業承継の悩みを持つ中小企業経営者からの「親族内承継」「従業員・役員承継（MBO）」「第三者への譲渡（M&A）」相談、実行支援を行い、円滑な事業承継・引継ぎ支援を実施しています。ご相談対応は無料です。
（国委託事業）

▶詳細こちら
https://www.hokkaido-jigyoshokei.go.jp/

● 北海道よろず支援拠点

よろず支援拠点

〒060-0001
札幌市中央区北１条西２丁目 北海道経済センター９階
（公財）北海道中小企業総合支援センター内
TEL：011-232-2407

「よろず支援拠点」は、国が全国に設置している無料の経営相談所です。中小企業・小規模事業者、NPO法人・一般社団法人・社会福祉法人等の中小企業・小規模事業者に類する方、創業予定の方の売上拡大や経営改善など、経営上のあらゆるお悩みの相談に対応しています。
（国委託事業）

▶詳細こちら
https://yorozu-hokkaido.go.jp/

● 北海道中小企業活性化協議会

相談で、企業は強くなる。
中小企業活性化協議会

〒060-0001
札幌市中央区北１条西２丁目 北海道経済センター６階
TEL：011-222-2829

経営者が抱える様々な悩み、特に中小企業者の収益力改善・事業再生・再チャレンジの取組に関して、士業専門家や地域金融機関等とも連携して支援を実施しています。ご相談対応は無料です。（国委託事業）

▶詳細こちら
https://do-kassei.go.jp/

● 国による支援策

中小企業庁の「事業承継ページ」では、事業承継の類型や重要性、類型ごとのステップや関連する支援策がまとめられています。

▶詳細こちら
https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/index.html

発行日
初版　令和７年２月

発行
経済産業省 北海道経済産業局

企画・調査・制作
株式会社ビジネスマーケット

お問い合わせ先
経済産業省 北海道経済産業局 産業部 中小企業課

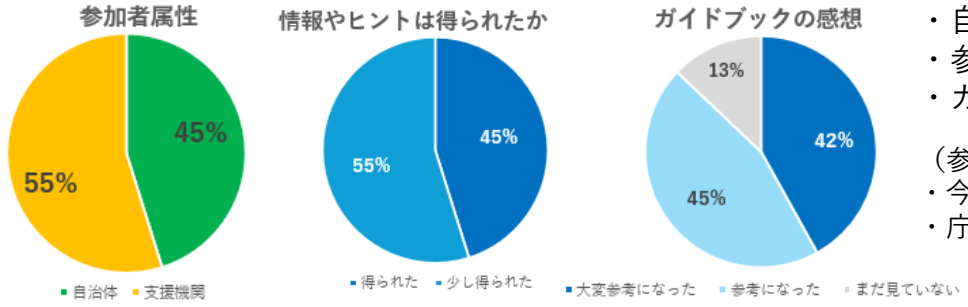
7. 成果報告会の実施結果

日時：令和7年3月17日（月） 13時30分～15時30分
場所：ACU-A（アスティ45）16階（中研修室1605）札幌市中央区北4条西5丁目アスティ45
配信方法：Microsoft Teams
対象：自治体職員、商工会・商工会議所等の中小企業支援機関職員、金融機関職員 等
参加人数：会場（22名）、オンライン（86名）、合計 108名

【プログラム】
・「北海道内の自治体等を中心とする中小企業等の事業承継支援に係る調査事業」趣旨説明
・調査事業の実施内容の報告「道内自治体における事業承継支援の実態や全国の自治体が進める事業承継支援等について」
・パネルディスカッション「地域の事業承継支援を考える」
・質疑応答

【得られた成果等】
・参加者アンケートからも、参加者の多くが、今後の事業承継支援の開始に向けた情報やヒントを得られたとした感じるに至った。
・引継ぎ支援センターとの連携を希望する自治体が複数存在し、今後の継続した支援につながった。
・発行したガイドブックに対する感想を直接得る機会となり、具体的な事例やデータのニーズの高さの把握につながった。

【アンケート結果】



まとめ
・自治体、支援者ほぼ半数と参加者の属性バランスが良かった。
・参加者のほとんどが情報やヒントを得たと回答
・ガイドブックの感想もポジティブな回答も多数あった。

（参考）参加者の声
・今までにない視点での調査発表・シンポジウムで、新たな発見がありました。
・庁内や関係機関の機運醸成を図るためにも、定期的に開催していただきたい。