

## 【概要版】

# 自治体職員向け「事業承継支援ガイドブック」

～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～

2025年3月

経済産業省北海道経済産業局

【本資料のお問い合わせ先】

経済産業省北海道経済産業局

産業部 中小企業課

課長：成田 担当：高橋、家納、門田

TEL：011-709-2311（内線2562）

E-mail：bzl-hokkaido-chusho@meti.go.jp

# 自治体職員向け「事業承継支援ガイドブック」の趣旨等

- 北海道は、後継者不在率が全国4番目の高さ※<sup>1</sup>となっている中、国が設置する「北海道事業承継・引継ぎ支援センター」の相談成約件数は過去最多の状況※<sup>2</sup>です。
- しかし、地域の経済や生活に不可欠・必要とされながらも事業承継に至らず「惜しまれながら廃業」も発生しており、地域の活力を維持・向上させていく上でも、**道内自治体による事業承継支援の拡大が必要**です。
- 道外を中心に**自治体関与型の事業承継支援として注目される事例**や「**移住×事業承継**」など**地方創生施策と一体的に取り組む動き**がいくつか見られるものの、道内自治体における事業承継支援の取組状況を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、**道内自治体における事業承継支援の実態把握調査（道内では初の取組）の結果**や**道内外自治体の取組事例**を提示し、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。
- 経済産業省北海道経済産業局としては、地域の「惜しまれながら廃業」をとめるべく、道内自治体の皆様に本ガイドブックをご活用いただき、自治体による事業承継支援の輪が広がっていくことを期待しております。

※1 『全国「後継者不在率」動向調査（2024年）』（帝国データバンク）

※2 2023年度（単年度）の相談件数（701件）・成約件数（116件）は、同センターの設置（2011年度）以来、過去最多（同センター調べ）

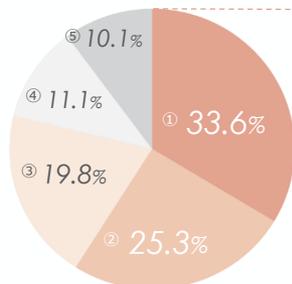
# 道内自治体における事業承継支援の実態把握調査

- 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。

## アンケート調査結果の概要

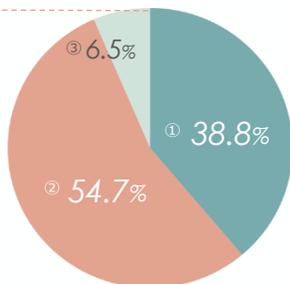
＜詳細：ガイドブック本体 P4～7参照＞

取り組めていない理由（右図②③が回答）



- ① ノウハウ不足
- ② 人員不足
- ③ 他機関に任せている
- ④ 必要という声を聞かない
- ⑤ 予算

事業承継支援の取組状況



- ① 既に取り組んでいる
- ② 必要だと認識しているが取り組めていない
- ③ あまり必要だと認識していない

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%)

### 実施している施策

- 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（＝左記右上図の約39%）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。
- 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。

### 強化したい施策

- 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。

### 事業承継支援の取組状況、取り組めていない理由 等

- 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（右上図）。
- 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（左上図）。
- 一方、すでに支援に取り組む道内自治体も約39%あり（右上図）、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。

# 事例紹介 ～道内外の自治体が進める事業承継支援、地方創生×事業承継～

- 道内自治体が自律的に事業承継支援に取り組むための気づきや情報を提供するため、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）の体制や取組内容等をヒアリングし、計21事例を掲載。
- また、移住推進や地域機能の維持など「自治体が自ら取り組む意義を認識できる地方創生施策」が事業承継支援にも生かせることを伝えるため、計9つの「地方創生×事業承継」事例を掲載。

<詳細：ガイドブック本体 P8～23参照>

## 道内外の自治体が進める事業承継支援

### 【道内自治体】

1. 旭川市
2. 釧路市
3. 苫小牧市
4. 当別町
5. 八雲町
6. せたな町
7. 下川町
8. 西興部村
9. 音更町
10. 芽室町
11. 中標津町

### 【道外自治体】

1. 山形県鶴岡市/酒田市
2. 福島県郡山市
3. 福島県石川町
4. 神奈川県相模原市
5. 新潟県三条市
6. 長野県飯田市
7. 愛知県豊橋市
8. 山口県宇部市
9. 熊本県菊池市
10. 宮崎県美郷町

## 地方創生×事業承継

### 【地方創生施策から考える事業承継】

1. 由仁町
2. 長沼町
3. 栗山町
4. 沼田町

### 【事業承継が紡ぐ地域の未来】

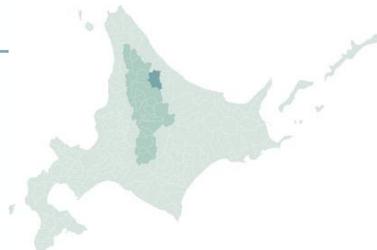
1. 江別ほほえみ(株) <江別市>
2. (株)藤林商店 <富良野市>
3. 羽衣製麺 (合)羽衣製麺 <東川町>
4. 村上書店 (有)村上澄好商店 <足寄町>
5. 大森水産 (有)マルダイ大森水産 <白糠町>

# (事例の一部：道内外の自治体が進める事業承継支援)

## 下川町



下川町 産業振興課長  
亀田 慎司さん



## 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

### 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。



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

### 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。

# (事例の一部：地方創生×事業承継)

由仁町

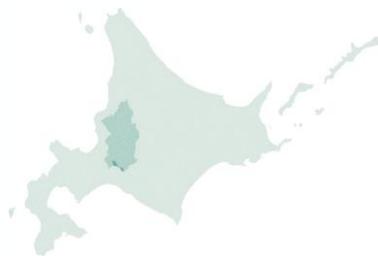
起業・創業

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。

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。

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。



藤林商店を引き継いだ  
工藤さんご夫婦

## 🔍 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。

# 地域の事業承継支援を考える ～美瑛町・増毛町の意見交換会レポート～

- 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。そこで得られた意見等を踏まえ、今後の取組案を作成。

＜詳細：ガイドブック本体 P24～27参照＞

## 美瑛町

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に。

### 【意見交換会】

- 1回目：2024年12月11日実施
- 2回目：2025年1月23日実施



今後の取組案として、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る。

### 事業承継支援に向けた取組方針

- 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
- 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

## 増毛町

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。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に。

### 【意見交換会】

- 1回目：2024年12月18日実施
- 2回目：2025年1月21日実施



今後の取組案として、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る。

### 事業承継支援に向けた取組方針

- 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
- 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

# 自律的に事業承継支援に取り組むために（まとめと提言）

- 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を、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、以下の「5つの視点」を提示。
- 自治体にはこれら視点を活用いただき、例えば「出来ることから支援を開始」する動きが広まるなど、道内自治体による事業承継支援が進展することを期待。

＜詳細：ガイドブック本体 P28～30参照＞

## 自治体の役割定義



視点 1

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。）

## 事業承継支援の進展



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

## 地域の支援機関との連携体制の構築



視点 4

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

## 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



視点 5