

令和4年度地方での「創業×事業承継」等の促進における影響 等分析及び連携体制の構築等に係る調査

概要版資料

経済産業省 四国経済産業局
(委託事業者：株式会社ダン計画研究所)



目次

1. 調査の概要

- 1-1 調査の背景と目的
- 1-2 調査の手法

2. 地方における創業・事業承継を取り巻く 課題と可能性

- 2-1 地方における創業・事業承継を取り巻く現状・課題
- 2-2 地方における創業・事業承継活性化への期待

3. 地方の創業・事業承継支援に関する 要素と支援内容

- 3-1 創業・事業承継支援に関係する支援者
- 3-2 創業・事業承継に関する経営資源の基本要素
- 3-3 創業・事業承継ステップごとの取組と課題

4. 地方における創業・事業承継の支援取組 先進事例調査

- 4-1 先進事例調査（文献調査）
- 4-2 ヒアリング調査結果
- 4-3 ヒアリングから得られた創業・事業承継支援にインパクトを
与える要素

5. 地方における創業・事業承継の支援のあり方

- 5-1 基本要素の不足に対する地域側の支援のあり方
- 5-2 本調査で得られた課題と課題解決に資する3つの解決策
- 5-3 地方における効果的な支援体制構築の考察
- 5-4 地方が活きる 創業・事業承継の実現に向けて

本調査の背景

- 近年、地方では少子高齢化や人口減少等により事業者が減少し、地域機能の維持が困難な状況になりつつあることから、開業率の低迷や、後継者不足等による休廃業件数の増加は喫緊の課題である。これらの課題解決には、事業承継支援による雇用の場の維持だけでなく、創業支援による新たな雇用創出による地域経済の担い手（事業者や雇用者等）の確保、また地域の稼ぐ力を高めていくことが重要。
- こうした状況において、創業の面では「地域課題解決型ビジネス」に、事業承継の面では「経営資源引継ぎ型創業、ベンチャー型事業承継」と地方との相性に着目。
- それぞれへの取組の重要性は従前から着目されていたが、両者には共通する事業者ニーズやプロセスも存在し、地域における支援者も重複するケースがあることから、双方で連携することで相乗効果が生み出せる、あるいは効率的な支援が可能であると考えられる。
- 創業支援と事業承継支援の連携体制を地域の実状に応じた形で構築することが、地域機能を維持し、さらには地域経済の活性化に繋がると仮説付け、本事業では、地方での創業支援及び事業承継支援を促進することの効果や課題、支援ニーズ等について先進事例調査を通して実態把握を行い、地方での創業・事業承継支援体制や支援のあり方等について検討の上、取りまとめた。

※ 本調査における「創業」とは特に「地域課題解決型ビジネス」を、「事業承継」とは特に「経営資源引継ぎ型創業・ベンチャー型事業承継（以下、「経営資源引継ぎ型創業等）」を指す。

「地域課題解決型ビジネス」について

- 地方で顕在化する様々な地域課題の解決に資するビジネスや、地域固有の資源・特徴を生かした創業事例が各地で生まれており、国や一部の地方自治体でも着目。
- 地方では自治体や地域が抱える課題（＝地域課題）に具体的にアプローチしやすい傾向があるため、地域課題をベースとした創業＝「地域課題解決型ビジネス」は、地方で取り組むことができる可能性が高く、持続性も期待できる。

「経営資源引継ぎ型創業」、 「ベンチャー型事業承継」について

- 既存事業者が保有する有形・無形の経営資源を活用した新規ビジネスの創出＝経営資源引継ぎ型創業、ベンチャー型事業承継の先行事例も昨今注目を集めるようになってきている。
- 事業承継を行う企業はその地に根付いていることが多く、成長が見込まれる企業であっても地域に根付いて事業を継続する可能性が高い。その観点から事業承継に注力する意義がある。
- 経営資源引継ぎ型創業については、創業希望者が地方での創業を検討する際に、地域に既にある企業や経営資源とマッチングすることで事業の立ち上げが容易になる利点がある。
- ベンチャー型事業承継については、親族から引き継いだ家業をそのまま取り組むことに留まらず、新たな領域にチャレンジすることで、事業承継に付加価値をもたらすことが期待される。

(1) 地方で地域課題解決型ビジネスと経営資源 引継ぎ型創業等を促進することの効果・影響調査

①調査対象の選定

* プレイヤー（創業者、事業の買い手等）の属性や創業・承継のアクション別（コミュニティの有無、支援機関との繋がり等）に、地方で地域課題解決型ビジネスや経営資源引継ぎ型創業等を行っている事例について、創業関係の事例を10件、事業承継関係の事例を12件選定（一部重複あり）。

* 選定した先進事例に対して、それぞれ創業や承継までのアクション、その後地域にもたらしたと考えられる効果・影響等について、各種文献等公開情報を基に調査の上、取りまとめ。

調査資料

③ヒアリング調査の実施

* 創業関係の事例を7件、事業承継関係の事例を8件選定し、それらの支援者（自治体、金融機関等の支援機関、支援コミュニティに係る関係者等）とプレイヤー（創業者、事業の買い手等）双方に対して実施。

ヒアリング記録

④ ①～③の取りまとめ及び地方にもたらす効果・影響等の分析

* 文献調査やヒアリング調査を通じて、各地域において、地域課題解決型ビジネスや経営資源引継ぎ型創業等の支援を行うことにより、地域にもたらす効果・影響、そしてそれらの効果を生み出すポイントや課題、支援ニーズ等を事例ごとに分析・整理。

(2) 支援体制や支援のあり方等 に関する分析・考察・提案等

* (1) の調査結果を基に、地方において波及効果の高い支援を行うための支援体制や支援のあり方、支援策等について検討の上、取りまとめた。検討にあたっては、創業支援及び事業承継支援等に知見のある有識者3者から意見聴取。

* (1) の調査分析結果および有識者の意見聴取に基づき、地方において波及効果の高い支援を行うための支援体制や支援のあり方、支援策等について取りまとめ。

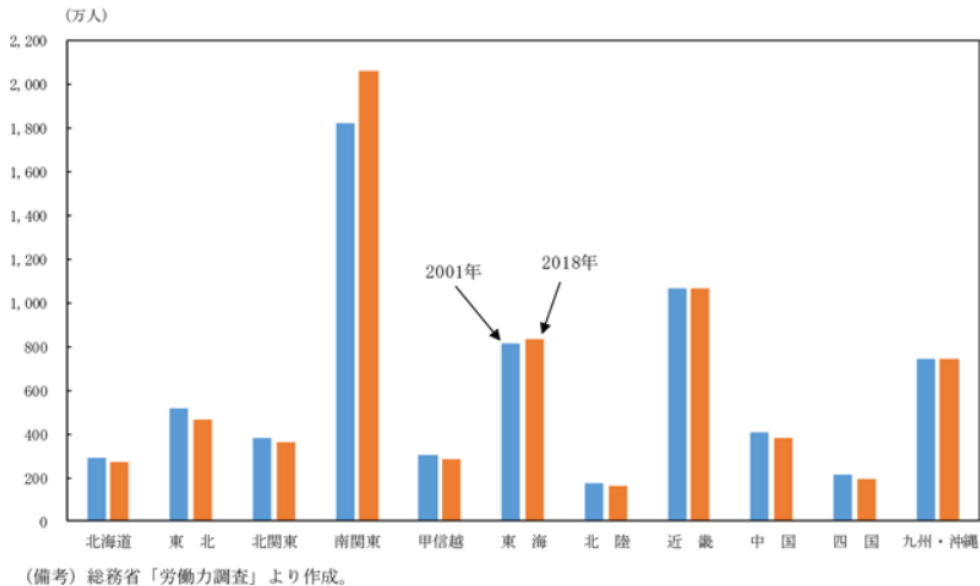
ヒアリング記録

取りまとめ資料

* 地方では少子高齢化や人口減少等に加え、開業率の低迷や、後継者不足等による休廃業増加等から事業者が減少し、地域機能の維持が困難な状況になりつつある。

* 地域経済社会の成長のためには、地方における労働力人口の減少を食い止め、地方の雇用の場を確保・創出する働きかけが必要と考えられる。

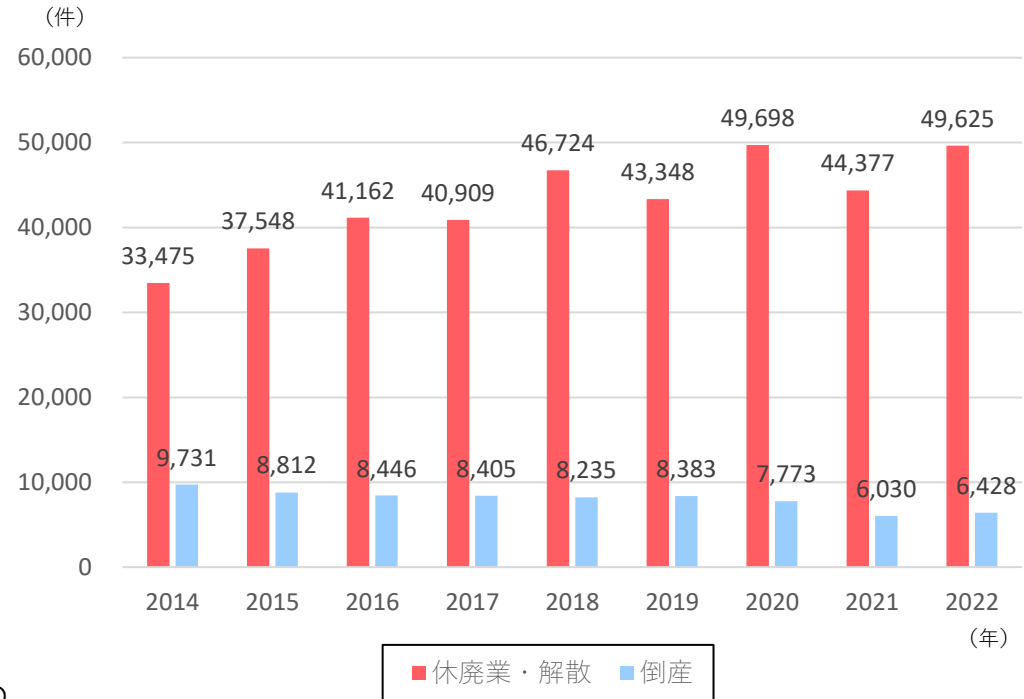
地域別労働力人口の推移



※労働力人口：15歳以上の人口のうち、「就業者」と「完全失業者」を合わせたもの。

(出所) 内閣府 地域の経済2019「地域別労働力人口の推移

休廃業・解散、倒産件数の推移



(出所) 東京商工リサーチの資料を基にダン計画研究所作成

* 現状では経営資源が不足しがちである地方で創業が生まれにくい一方で、「地域課題解決型ビジネス」あるいは「経営資源引継ぎ型創業等」は創業・事業承継全体の中でも特に地方に相性の良い形であると考えられる。

* さらにそれらの情報発信の仕組みを構築することで、地域経済の活性化に寄与する取組になることが期待できる。

(1) 地域課題解決型ビジネスの可能性

- 地方では自治体や地域が抱える課題（＝地域課題）に具体的にアプローチしやすい傾向があるため、地域課題をベースとした創業＝「地域課題解決型ビジネス」のほうが、地方で取り組める可能性が高く、持続性も期待できる事業になると考えられる。

(2) 経営資源引継ぎ型創業という新たな選択肢の提示

- 創業希望者が地方での創業を検討する際に、地域に既にある企業や経営資源とマッチングすることで事業の立ち上げが容易になる利点がある。
- 事業承継を行う企業はその地に根付いていることが多く、成長が見込まれる企業であっても地域に根付いて事業を継続する可能性が高い。その観点から、創業希望者が経営資源を引き継ぐという新たな事業承継の形を促進する意義があると考えられる。

(3) ベンチャー型事業承継に期待される地域経済の成長

- 先代経営者の家業を引き継ぐことによる事業・雇用の維持も重要であるが、後継者が世代交代を機に、家業の基盤を活かした新規事業、業態転換、新市場参入等、新たな領域に挑戦することで、事業承継に付加価値を生み出し、企業の更なる成長・経営革新に繋げ、地域経済の成長に寄与することが期待される。

* 一般的に地方は都市部に比べ、ヒト・モノ・カネの経営資源や支援者が不足傾向にある。

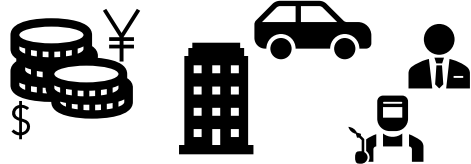
* 一方で、都市部との情報格差は小さくなりつつあり、都市部の創業・事業承継関係者・ネットワークと繋がりがやすい環境にある。

また、地方での取組が、地域内外で注目される可能性が高い。地域の支援体制を構築したうえで取組を地域内外に発信することで、新たな創業・事業承継希望者や経営資源（ヒト・モノ・カネ）が集まりやすくなると仮定。

（４）地方における創業・事業承継の取組発信による効果

都市部の創業・事業承継

- メリット...
地方に比べ、ヒト・モノ・カネの
経営資源が豊富



- ・支援体制PR
- ・成功事例発信
- ・パートナーや支援者募集
- ・承継・創業希望者募集

地方メディア

行政自治体

経済産業局

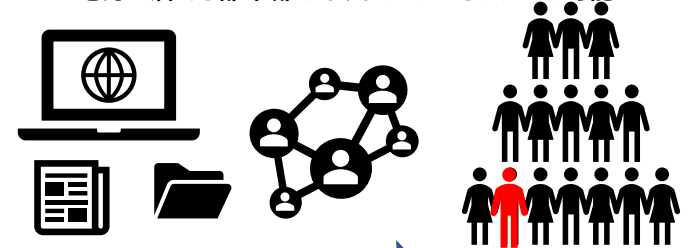
等が担う

地方の創業・事業承継

- △ デメリット...
都市部に比べ、ヒト・モノ・カネの
経営資源や支援者が不足傾向



- メリット...
・地域のプレーヤー、支援者と顔の見える関係が作りやすい
・都市部での創業・事業承継の取組より注目されやすい
・情報格差は小さくなる傾向
・地方に居ても都市部のネットワークともアクセス可能



地域での支援体制や事例（ロールモデル）

地域で抱える課題や解決にチャレンジする

プレーヤーやパートナー募集等 を発信できる体制を構築し、

新たな創業・事業承継希望者や経営資源（ヒト・モノ・カネ）を

呼び込む

地方の創業・事業承継支援に関する要素と支援内容

創業・事業承継支援に関係する支援者

* 地域課題解決型ビジネスや経営資源引継ぎ型創業等に関するプレイヤーは譲渡企業の経営者、創業・事業承継希望者、譲受企業等が存在し、各者の立場・属性により支援ニーズが異なる。

* 事業承継に関しては、親族内承継、役員・従業員承継、第3者承継等、後継者の属性によっても支援ニーズが異なる。

* これらに対する一般的な支援者とその役割は以下の通り。

支援者	役割
地方自治体	<ul style="list-style-type: none"> 各地域における創業や事業承継の支援施策の立案実行。 補助金等の整備や相談対応、他の支援者への橋渡し等を行う。
中小機構	<ul style="list-style-type: none"> 国の中小企業政策の中核的な実施機関として、起業・創業期から成長期、成熟期に至るまで、企業の成長ステージに合わせた幅広い支援メニューを提供。 中小企業大学校：経営者や管理者向けの実践的な研修を通じ、中小企業を支える人材の育成を支援。事業承継に関する教育も行う。 ファンド事業：中小企業者に対し投資事業を行う民間機関等とともに投資ファンド（投資事業有限責任組合）を組成し、ベンチャー企業や既存中小企業の資金調達の円滑化と踏み込んだ経営支援（ハンズオン支援）を通じて、新事業展開の促進や再生を支援。
事業承継・引継ぎ支援センター	<ul style="list-style-type: none"> 事業承継に関する窓口相談全般や後継者不在の中小企業に対するマッチング支援を行う。 後継者人材バンク事業：創業を目指す起業家と、後継者不在の会社や個人事業主を引き合わせ、創業と事業引継ぎを支援する事業。
よろず支援拠点	<ul style="list-style-type: none"> 様々な経営課題に関する相談に対応するワンストップ相談窓口を各都道府県に設置。
中小企業活性化協議会	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業庁が47都道府県に設置。債務整理・事業再生支援。
商工会・商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業や小規模事業者のために、秘密厳守・原則無料で経営相談等を行う主体として市町村に設置。地域により後継者塾や経営塾の開催、事業承継相談デスクの設置等を行う。

支援者	役割
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達。地域により「後継者塾」や「経営革新塾」等の開催を行う。
税理士・税金アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> 税務対応。
司法書士	<ul style="list-style-type: none"> M&Aの契約書作成等。
弁護士	<ul style="list-style-type: none"> 相続・遺言・株の名義書換等。
M&A仲介会社	<ul style="list-style-type: none"> 譲渡側（売り手）と譲受側（買い手）の間に着任し、中立的な立場で交渉の仲介・助言を行う。
まちづくり事業者・まちのキーマン	<ul style="list-style-type: none"> 顕在化していない地域事業者の事業承継ニーズの掘り起こし、地域側の巻き込み等を行う。
メディア	<ul style="list-style-type: none"> 地域での創業・事業承継の取組のPR。
投資ファンド・VC・個人投資家	<ul style="list-style-type: none"> 成長が見込まれるスタートアップや第2創業に対する投資。
教育機関（高校・大学）	<ul style="list-style-type: none"> アントレプレナー教育・家業に関するゼミ。
地域コミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> 地域の企業、産地組合・取引先が創業・後継者の関係構築、メンタリング、協業等。
起業家ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> 自立性・自発性を促すコーチング、共創、協業。
民間支援事業者・専門人材派遣会社	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業開発や経営改善の専門家派遣等。

* 創業・事業承継において必要となる経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）は主に以下のようなものがある。

* 創業・事業承継企業は創業・事業承継の「前」「時」「後」の各ステージにおいて発生する経営資源不足に対し、都度対応しなければならない。

* これらの経営資源を「創業／事業承継における経営資源の基本要素」とする。

○創業・事業承継に関する経営資源の基本要素

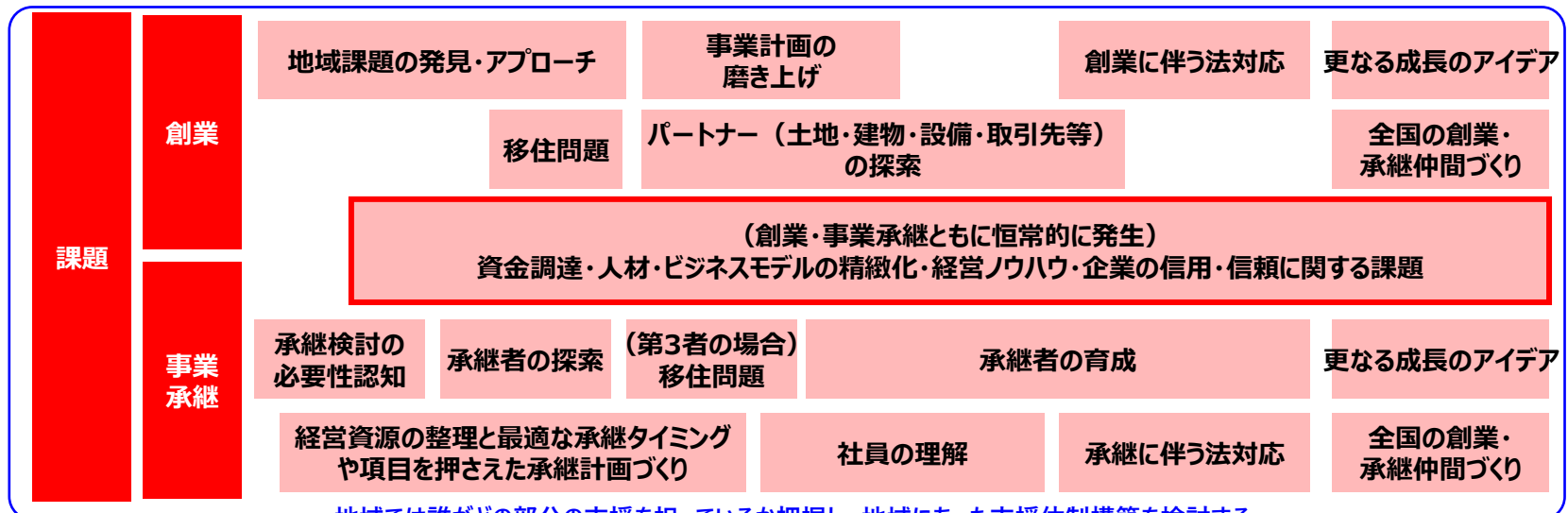
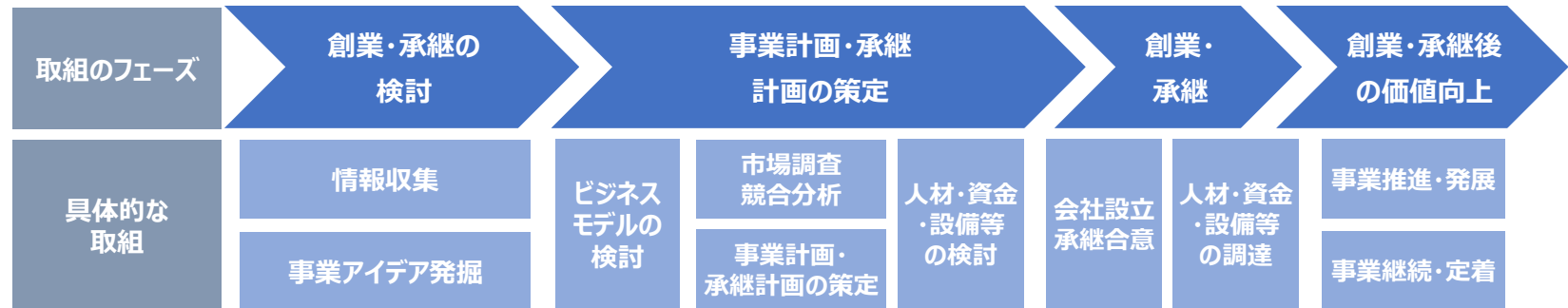
	社内		社外		
ヒト 人的資源 地域との関係構築に 資する資源	プレイヤー (承継候補者・創業希 望者)	従業員	パートナー (取引先・協業 先)	フォロワー（その他 のステークホルダー による応援）	メンター (経営マインドを補うロー ルモデル・壁打ち相手)
モノ 物理的な経営資源	土地	建物	設備	商品・製品	材料
カネ 資金	創業・事業承継にかかる 資金	運転資金	新規事業にかかる 資金		
情報 無形財産	ビジネスモデル	販路・顧 客情報	資格・技術情報・ ノウハウ・知的財産 (特許・ブランド 等)	創業／事業承継 に関する経営知 識・財務・法的知 識	

* 創業・事業承継における一般的なステップは主に以下のとおり。

* 創業者・事業承継企業が課題に直面するタイミングは様々。取組のフェーズをまたがった恒常的な課題や繰り返し発生する課題もある。

* 地域にいる支援者のなかで誰がどの部分の支援を担っているか把握し、地域にあった支援体制構築を検討する。

創業・事業承継のフェーズと課題



地域では誰がどの部分の支援を担っているか把握し、地域にあった支援体制構築を検討する

- * インターネットや文献を中心に、地域で支援体制を構築し、創業・事業承継を支援する先進取組事例を調査。
- * 特に以下のような観点で事例抽出を行い、抽出した事例のうちさらに深掘りする事例についてはヒアリングを実施。
（効果を生み出すことに寄与したポイントや、地域の創業・事業承継等の促進における課題、支援策ニーズの把握等）

○事例調査の選定基準

- （１）新たな雇用創出や資金を地域へ呼び込んでいる等の実績が一定程度確認できる事例
例）・売上、雇用創出、資金調達の拡大事例
・ベンチャー型事業承継（アトツギベンチャー）、第２創業の事例
・Uターン者による創業・事業承継の事例
- （２）複数の地域関係者（支援者等）の体制構築を確認できる事例
例）・自治体の役割発揮の大きい事例
・創業拠点やソフト事業を通じたビジネス・コミュニティの形成事例
・中間支援組織（民間）の組成等による支援事例
・全国的なマッチングプラットフォームとの連携事例
- （３）四国地域や地方都市、過疎地域における事例
例）・人口・経済規模、立地特性
・地域課題解決、地域資源を活用した地域魅力の創出事例
・生活インフラ、地場産業の持続性の確保への寄与事例

たなべ未来創造塾（和歌山県田辺市）

和歌山県田辺市企画部たなべ営業室

【主催】和歌山県田辺市、熊本大学

【連携機関】日本政策金融公庫田辺支店

【協力機関】紀陽銀行田辺支店、きのくに信用金庫田辺支店

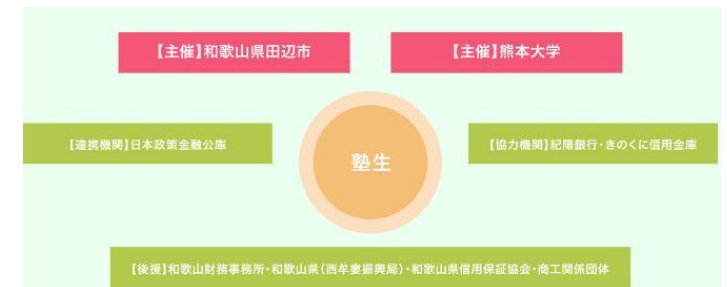
【後援】近畿財務局和歌山財務事務所、和歌山県（西牟婁振興局）、和歌山県信用保証協会、田辺商工会議所、

牟婁商工会、龍神村商工会、中辺路町商工会、大塔村商工会、本宮町商工会

【連携協定締結】熊本大学熊本創生推進機構、熊本県八代市、日本政策金融公庫八代支店、富山大学地域連携推進機構

- 和歌山県田辺市（人口約70,000人）では、全国平均よりも早いスピードで減少が続いており、2040年には52,767人まで減少すると予測。人口減少を起因として生じる空き家や空き店舗の増加、地域の担い手不足等の地域課題の解決や、世界遺産「熊野古道」や世界農業遺産をはじめとする多くの地域資源の活用を目指す。
- 世界遺産登録10周年を機に、2014年4月に田辺市役所企画部に「たなべ営業室」を立ち上げ、本業を生かしてできるビジネスモデルの創出、ビジネスリーダーの育成を目指した「たなべ未来創造塾」を2016年に創設。たなべ未来創造塾では、地域課題解決・地域資源活用と企業の営利活動との共通項を探し出すプログラムを構築。
- 田辺市と熊本大学が主催となり、地元金融機関、関係機関等にも参画頂く中で、「産学官金」が一体となった運営体制を構築。
- 「地域が生き残るためには、地域で「稼ぐ」プレイヤーが必要と考え、スモールビジネス創出をターゲットにする中なか、田辺市と連携協定を結ぶ日本政策金融公庫田辺支店が「たなべ未来創造塾」の実施にあたり、カリキュラム作成や講師選定、塾生候補者の紹介、塾生へのヒアリング同席及び助言等を実施するとともに、公庫主催の各種講座の開催や個別融資相談等も連動。
- 地域への発信力が大きい地方紙（(株)紀伊民報）とも連携し、たなべ未来創造塾を通して生まれたビジネスを情報発信する体制を構え、「産学官金」+「言」で地域の価値を高める。

○塾生のビジネス創出を支援する運営体制の構築



たなべ未来創造塾 <https://tanabe.miraisouzoujuku.com/>

田辺市企画部たなべ営業室 資料

<https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/kankeijinkou/h31-3-11-shiryous.pdf>

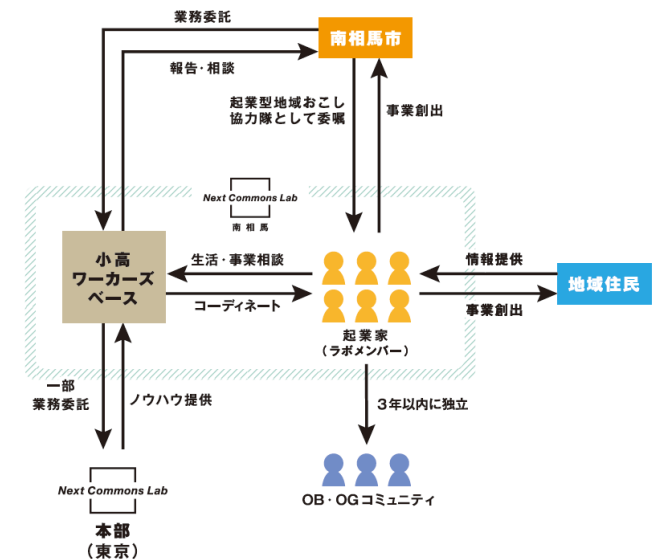
Next CommonsLab 南相馬（福島県南相馬市）

株式会社小高ワークズベース、南相馬市

取組

- 福島県南相馬市（人口約57,000人）に所在する小高ワークズベースでは、「地域の100の課題から100のビジネスを創出する」をスローガンに掲げ、地元住民およびUIJターン者のコミュニティを醸成し、多くの事業創出を行う。
- コミュニティ創出事業として、簡易宿所付コワーキングスペース「小高パイオニアヴィレッジ」の運営の他、市からの委託で南相馬市地域おこし協力隊活動事業「Next Commons Lab 南相馬」、南相馬市のマチ・ヒト・シゴトを結ぶコミュニティスペース「NARU」の運営等を行う。
- Next Commons Lab 南相馬は、移住者を募り、南相馬に拠点を移したメンバーとともに地域の課題や資源に焦点をあてたプロジェクトを推進する南相馬市の事業。小高ワークズベースは起業家からの生活や事業の相談を受け、コーディネートを行う。
- Next Commons Lab 南相馬は、移住者を募り、南相馬に拠点を移したメンバーとともに地域の課題や資源に焦点をあてたプロジェクトを推進する南相馬市の事業。小高ワークズベースは起業家からの生活や事業の相談を受け、コーディネートを行う。
- 原発事故の影響により、新たなチャレンジが必要になった農業や食品分野を地域課題と捉え、課題解決に資するサステナブルな「農と食」の新規事業創出をプロジェクトとして募集する。（Next Commons Labは全国に拠点ネットワークを有するコミュニティ）

○Next Commons Lab 南相馬の運営スキーム



<参考>

Next Commons Lab

<https://nextcommonsclub.jp/network/minamisoma/>

南相馬市 起業型地域おこし協力隊募集

https://www.city.minamisoma.lg.jp/portal/sections/16/1620/16201/1_1/3394.html

小高パイオニアヴィレッジ

<https://village.pionism.or.jp/>

NARU

<https://naru-minamisoma.com/>

まるまるまるもりプロジェクト（宮城県丸森町）

一般社団法人MAKOTO、丸森町役場 ほか

取組

- 宮城県丸森町（人口約12,000人）では、2015年に有形文化財『齋理屋敷』をコワーキングスペースに改装した「起業サポートセンターCULASTA（クラスタ）」を開所し、民間事業者と連携した移住創業支援に注力する（まるまるまるもりプロジェクト）。
- 地域おこし協力隊制度を利用したベーシックインカムを最長3年間支給、住居や店舗物件の紹介、町内コミュニティの紹介（丸森町役場）、ベンチャー支援の専門家による事業化サポート（一般社団法人MAKOTO）、クリエイティブの専門家（株式会社ラナエクストラクティブ）によるデザイン面でのサポート体制を構築。過去4年間で、15名の方が移住し、うち内3名が法人を設立、11名が開業（2022年時点）。
- 丸森町はビジネスに活用できる地域資源もリストアップし公開している。
(https://www.town.marumori.miyagi.jp/common/img/content/content_20220912_112626.pdf)

○丸森CULASTA



<参考>

丸森CULASTA

<https://marumori-startups.com/>

事業承継事例 （親族内承継）

アトツギ甲子園

中小企業庁、一般社団法人ベンチャー型事業承継

取組

- 全国各地の中小企業・小規模事業者の後継者が、新規事業アイデアを競うピッチイベント。2021年から中小企業庁が主催し、一般社団法人ベンチャー型事業承継が運営を担う。西日本、中日本、東日本の3ブロックで予選大会を実施。
- 一般社団法人ベンチャー型事業承継では、現経営者に対する支援ではなく、後継者を対象にした重点的な支援を行う。各種メディアとの連携による会社のPR支援、事業ブラッシュアップの際の先輩経営者によるメンタリング機会の提供や、全国の39歳以下の家業承継予定者・候補者のみが参加できるオンラインコミュニティ『アトツギファースト』等を運営。地域にとらわれずアトツギにフォーカスした共感をベースにしたコミュニティが形成され、親族内承継者がチャレンジしやすい風土・文化の形成を目指す。
- 2022年度には公益財団法人大分県産業創造機構からの委託を受け、大分県のアトツギに特化した約7カ月間の新事業開発支援プログラム「GUSH！」も実施。地方の自治体と連携した事業承継支援の可能性も広がっている。



<参考>

経済産業省ホームページ
（第3回「アトツギ甲子園」を開催します。）

<https://www.meti.go.jp/press/2022/11/20221104008/20221104008.html>

事業承継事例 (第3者承継)

とっとり×後継ぎリノベーター

鳥取県、株式会社ライトライト

取組

- 鳥取県と株式会社ライトライト（事業承継マッチングプラットフォーム「relay」を運営）が連携し、2022年度から事業承継支援プロジェクト“とっとり×後継ぎリノベーター”を開始。
- 後継者不在に悩む鳥取県内の事業者をオープンネームで公開し、全国に眠る”後継ぎリノベーター（事業を未来へ繋ぎ、改良していく人材）”候補とマッチングすることで、“事業承継”を通じた新たな事業のスタートを支援。
- 「鳥取県での起業・承継に関心がある方」向けに、鳥取県にお試し訪問してもらおうツアー（旅費・宿泊費の半額補助）や、承継後の事業展開を思い描くワークショップ「後継ぎリノベーター発掘プログラム」も開催。
- プログラムをサポートする連携機関として、鳥取県事業承継・引継ぎ支援センター、ふるさと鳥取県定住機構。自治体による事業承継支援補助金、地域課題解決型起業補助金等の支援制度活用も後押し。
- 「relay」では、財務的な視点よりもむしろ事業者のストーリーを起点にした後継者募集案件を掲載。共感をベースにした新しい事業承継支援に取り組む。



<参考>
“とっとり×後継ぎリノベーター”プロジェクトホームページ
参考：
<https://relay.town/local/tottori/program>

事業承継事例 (第3者承継)

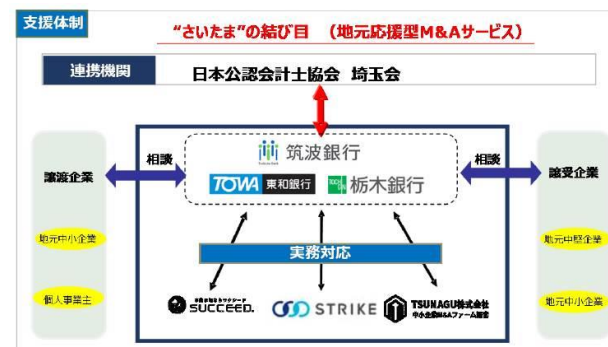
“さいたま”の結び目

株式会社筑波銀行、株式会社東和銀行、株式会社栃木銀行

取組

- 株式会社筑波銀行、株式会社東和銀行、株式会社栃木銀行の3行は、2014年12月締結の「地域経済活性化に関する広域連携協定書」に基づき「事業承継業務の連携に関する覚書」を締結し事業承継業務の機能強化を目的として、「“さいたま”の結び目」を創設し、北関東における広域の事業承継支援を強化（2022年7月）。
- これまでそれぞれの地域でニーズ発掘から事業再構築支援までワンストップで解決できるプラットフォーム「地元応援型M&Aサービス“結び目”」を構築していたが、これを連携させ、より広域での事業承継及びM&A事業の展開を可能にすることで、地元中小零細業者の事業承継問題の解決を図る。
- 複数の地方銀行が案件の掘り起こし・マッチングを担い、M&A実務を行うSTRIKE、SUCCEED等のM&A関連事業者と連携。その他連携機関として日本公認会計士協会埼玉会とも連携。

○“さいたま”の結び目 支援体制



<参考>
筑波銀行ニュースリリース
<https://www.tsukubabank.co.jp/cms/article/2943fdfaedc43e372473e99c36060ea37bc5ca64/>

取組

- 関西大学は千里山キャンパスにおいて、実家が家業を営んでいるという学生を対象に、「家業の経営資源で開発する新規事業」について学ぶ、一般社団法人ベンチャー型事業承継との連携科目「次世代の後継者のための経営学」(計15コマ)を開講。
- 家業を継承した現役の若手経営者が講師となって、実家が家業を営んでいる学生らが受講。
- 2019年から「大学コンソーシアム大阪」提供科目として、他大学(大阪府下36大学)にも受講対象を拡大。学生時代から家業に向き合う機会を創出し、中長期的な展望で親族後継者の事業承継の意識づけに寄与している。

<参考>

関西大学プレスリリース<https://www.kansai-u.ac.jp/global/guide/pressrelease/2018/No101.pdf>

地方における創業・事業承継の支援取組先行事例調査

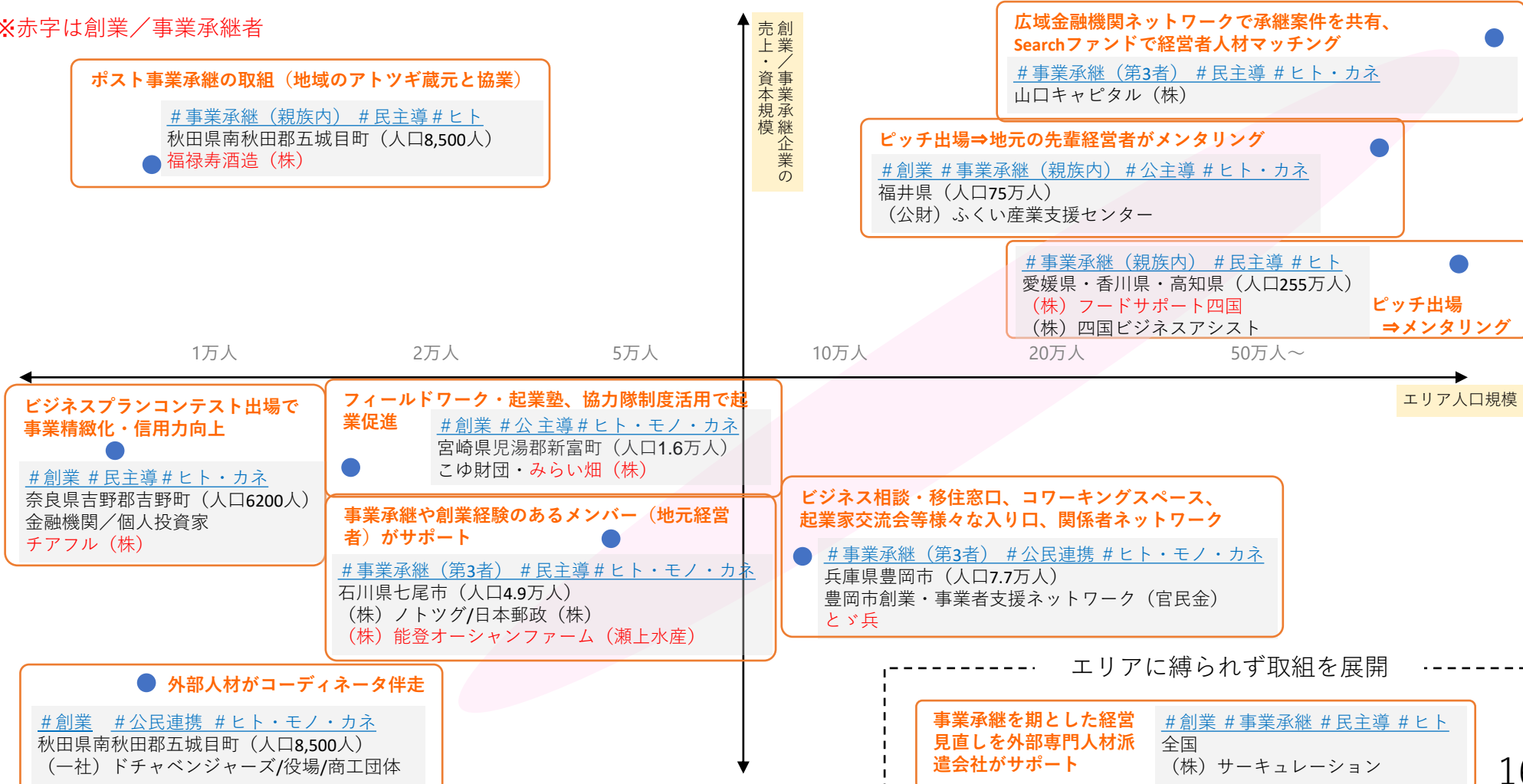
4

2

ヒアリング調査結果

* 調査先（地域・支援者等）をおおまかな【売上・資本規模】×【エリア人口規模】でプロットし、創業・事業承継支援のなかでキーとなった事柄を記載。
 * スーパーやガソリンスタンド等地域の生活を支えるような創業・事業承継への支援も重要であるという認識の一方で、
 経済産業局としては、ビジネススペースでの事業の成長・発展や雇用確保に一定のインパクトを与える支援体制構築に着目。

※赤字は創業／事業承継者



○創業者・事業承継者へのヒアリング

地域課題解決型ビジネス事例

- とゞ兵（兵庫県豊岡市）
- チアフル（株）（奈良県吉野郡吉野町）

事業承継事例

- 福祿寿酒造（株）（秋田県南秋田郡五城目町）
- （株）フードサポート四国、（株）四国ビジネスアシスト（香川県高松市）
- （株）能登オーシャンファーム（瀬上水産）（石川県七尾市）

○創業者・事業承継者支援者へのヒアリング

地域課題解決型ビジネス事例

- 五城目町役場・湖東3町商工会・地域金融機関・（一社）ドチャベンジャーズ（秋田県南秋田郡五城目町）
- （一財）こゆ地域づくり推進機構（宮崎県児湯郡新富町）

事業承継事例

- （株）ノツグ・日本郵政（株）（石川県七尾市）
- 地域未来共創Searchファンド（山口キャピタル（株））

創業・事業承継事例

- 豊岡市創業・事業者支援ネットワーク（兵庫県豊岡市）
- （公財）ふくい産業支援センター（福井県）
- （株）サーキュレーション（全国）

とゞ兵（兵庫県豊岡市）

兵庫県豊岡市中央町18-1 <https://todohyo.com/>

●事業内容

イベントスペース・レンタルスペース・レンタルキッチン・屋外多目的スペース、カフェ、ギャラリー、ポップアップショップ・バー&レストラン・カバン服飾雑貨、オフィス・コワーキングスペース等の複合施設

●創業者

代表 小山俊和氏

●取組

- ・廃業後活用されていなかった築90年以上のまちの歴史的建造物であり元老舗料亭「とゞ兵」を移住者が承継。コミュニティ拠点、コワーキングスペース、テナント事業、イベントスペース等の複合施設として刷新。
- ・小山氏の本業は埼玉県にある内装建築業の経営者であり、豊岡市へ1ターン。現在は二拠点生活を行いながら建物を再生・運営に取り組む。
- ・創業（事業開始）前から但馬信用金庫が支援。歴史的建造物の存続・活用や資金繰りに関する相談や事業計画作成等の支援を受ける。
- ・豊岡市や兵庫県の補助制度等も活用しつつ、多種多様な人々が集う豊岡の新しい文化発信拠点へ。
- ・豊岡市と但馬信用金庫の共催による第3回「地域クラウド交流会」全国グランプリ大会での優勝が建物の発信のきっかけになり、人が人を呼ぶ形で注目されるように。イベント利用希望者や個人のクリエイターの実店舗需要等、これまでになかった需要が地方で生まれている。
- ・小山氏自身が移住創業者であるため、小山氏の所に相談に来る創業希望者も増え、金融機関をはじめ、移住者とつながるような仕組みもできつつある。

建物外観



コワーキングスペース

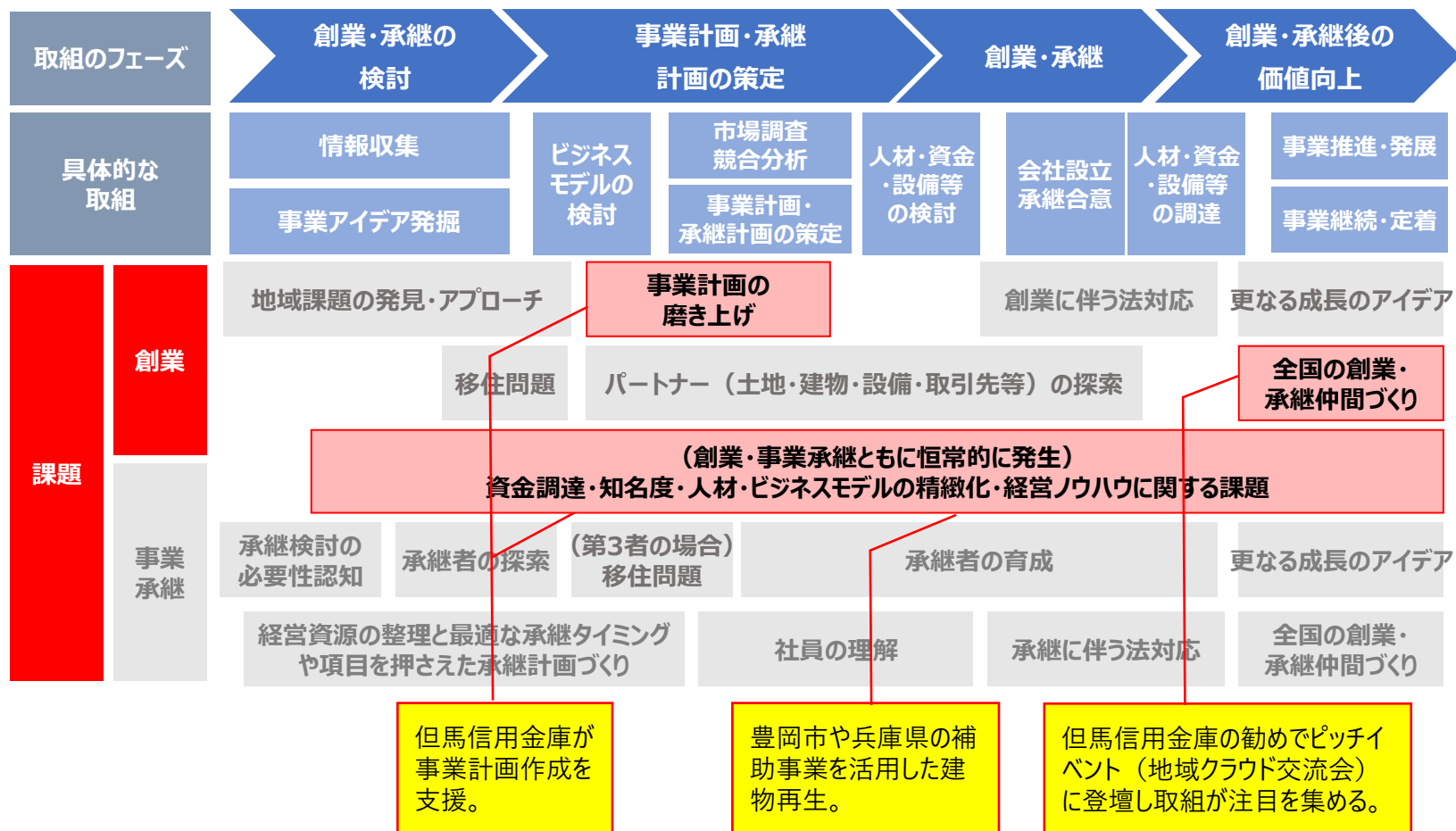


とゞ兵（兵庫県豊岡市）

< 創業支援のポイント >

- ・豊岡市と連携し、兵庫県の補助事業「商店街シンボル建築物再生支援事業」に採択され建物改装等に向けた支援を受ける。
- ・とゞ兵近くに立地する但馬信用金庫担当者が頻繁に訪問、事業計画作成やピッチイベント出場を後押し。

創業・事業承継のフェーズに対する支援



チアフル（株）（奈良県吉野郡吉野町）

jiwajiwaな、おうち 奈良県吉野郡吉野町三茶屋 <https://www.jiwajiwa.jp/#about>

●事業内容

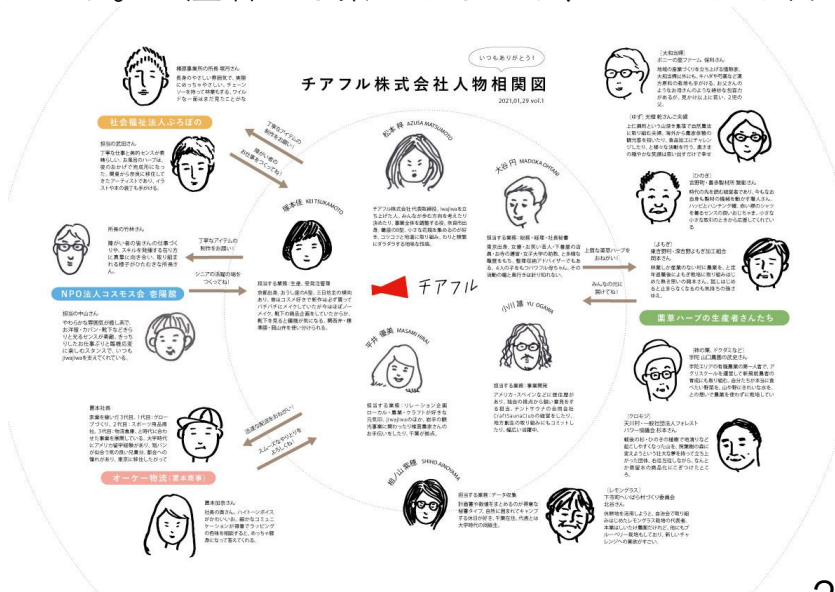
- ・奈良県産の薬草を原材料にした自然素材100%の入浴剤、無添加石鹸、天然蒸留水等の製造・販売。
- ・2年前に吉野町に移住し、料理やワークショップを通じ薬草を体感できる場”jiwajiwaな、おうち”を展開。

●創業者

代表取締役 松本 梓氏

●取組

- ・元大手住宅メーカー勤務で全国各地を訪れる中で、地元への愛着、地域の重要さに気づく。今あるものを大切にするという価値観を意識し、自分らしい働き方を模索するタイミングと重なり起業。
- ・起業にあたっては、起業家支援・投資を行う民間会社からの出資を受け、奥大和地域の地域資源である薬草（大和当帰）の魅力を引き出す商品開発・販売でスモールスタート。生産者とも繋がりながら、フェスタや百貨店催事出店で実績を積んでいった。
- ・創業後の事業のブラッシュアップにあたり、よろず支援拠点への相談等のほか、奈良市の起業家プログラム「NARA STAR PROJECT」や女性起業家プログラム「LED関西」に参画。その他様々な公的機関が行うビジネスプランコンテストやプロジェクトで発表を積極的に行う中で、金融機関の信用・信頼が積み上がり、融資のほかにも事業の相談に乗ってくれる等有形無形の支援を受ける繋がりが増えてきた。
- ・中小企業向けデザイン経営実践支援プログラム「Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ」に参加し、自社の人物相関図をはじめビジュアル化。収斂されたビジョンもでき、外向けに語れるようになることで自社と関わる人が増え、チームができた。

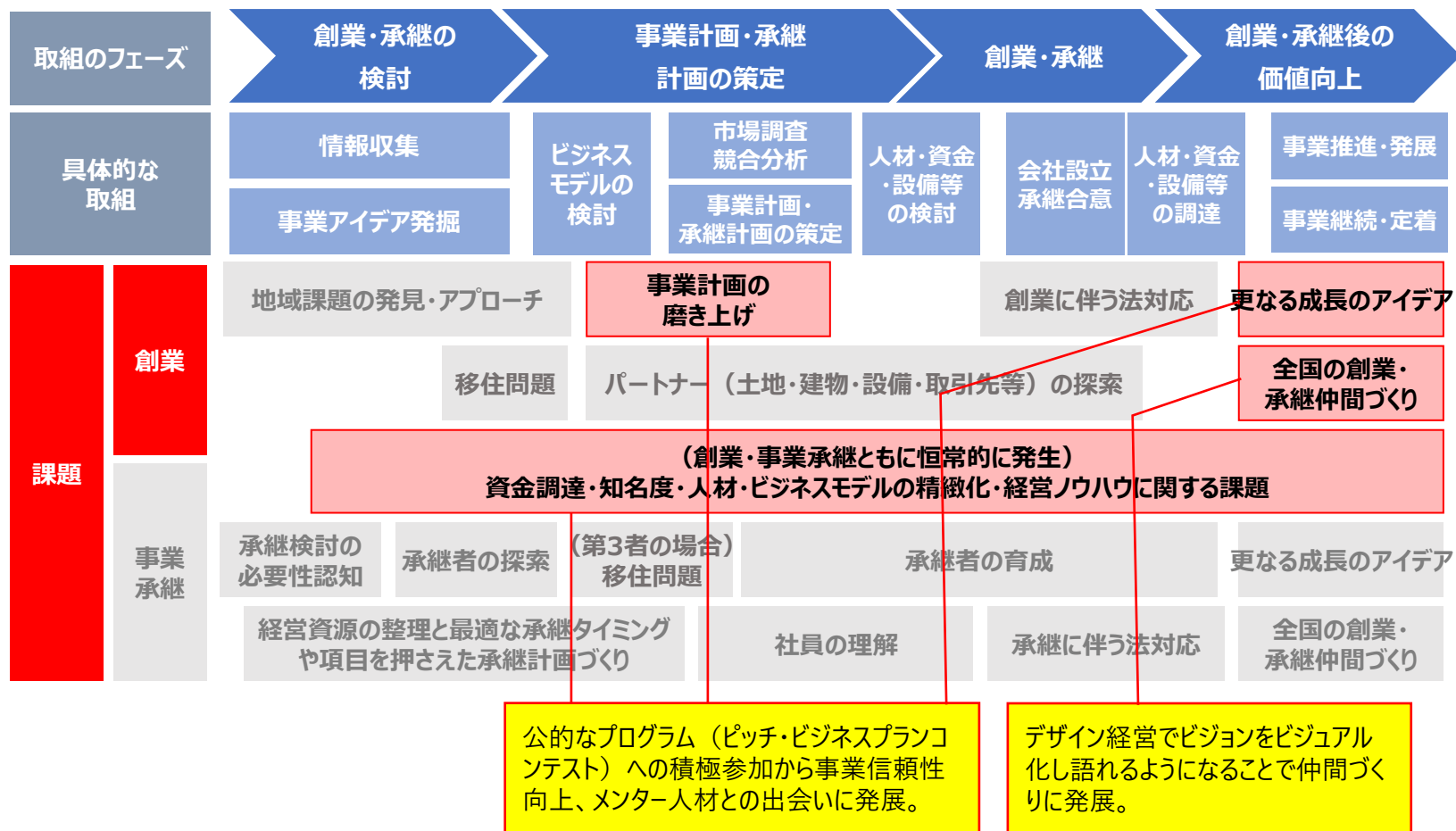


チアフル（株）（奈良県吉野郡吉野町）

< 創業支援のポイント >

- ・創業者自身がピッチやビジネスプランコンテスト、起業家育成プログラムに積極的にアクションを起こすことで、事業の信頼性、信用も向上。その結果、金融機関を始め様々な支援者につながり、資金調達、自社の事業計画のブラッシュアップ、メンター人材との出会い等のポジティブな循環が生まれる。
- ・デザイン経営ゼミへの参加を通してデザイナーの支援を受けビジョンをビジュアル化。外向けに語れるようになったことで、共感をもとにした仲間が増加。

創業・事業承継のフェーズに対する支援



福祿寿酒造 (株) (秋田県南秋田郡五城目町)

秋田県南秋田郡五城目町字下夕町48番地 <https://www.fukurokuju.jp/>

●事業内容

- ・清酒「福祿寿」「一白水成」醸造元である、1688年創業の酒蔵。
- ・福祿寿酒造の日本酒と風土を味わって頂くための交流拠点「下夕町醸し室HIKOBÉ」を運営。

●事業承継者

代表取締役社長 渡邊 康衛氏（親族内承継（16代目））。

●取組

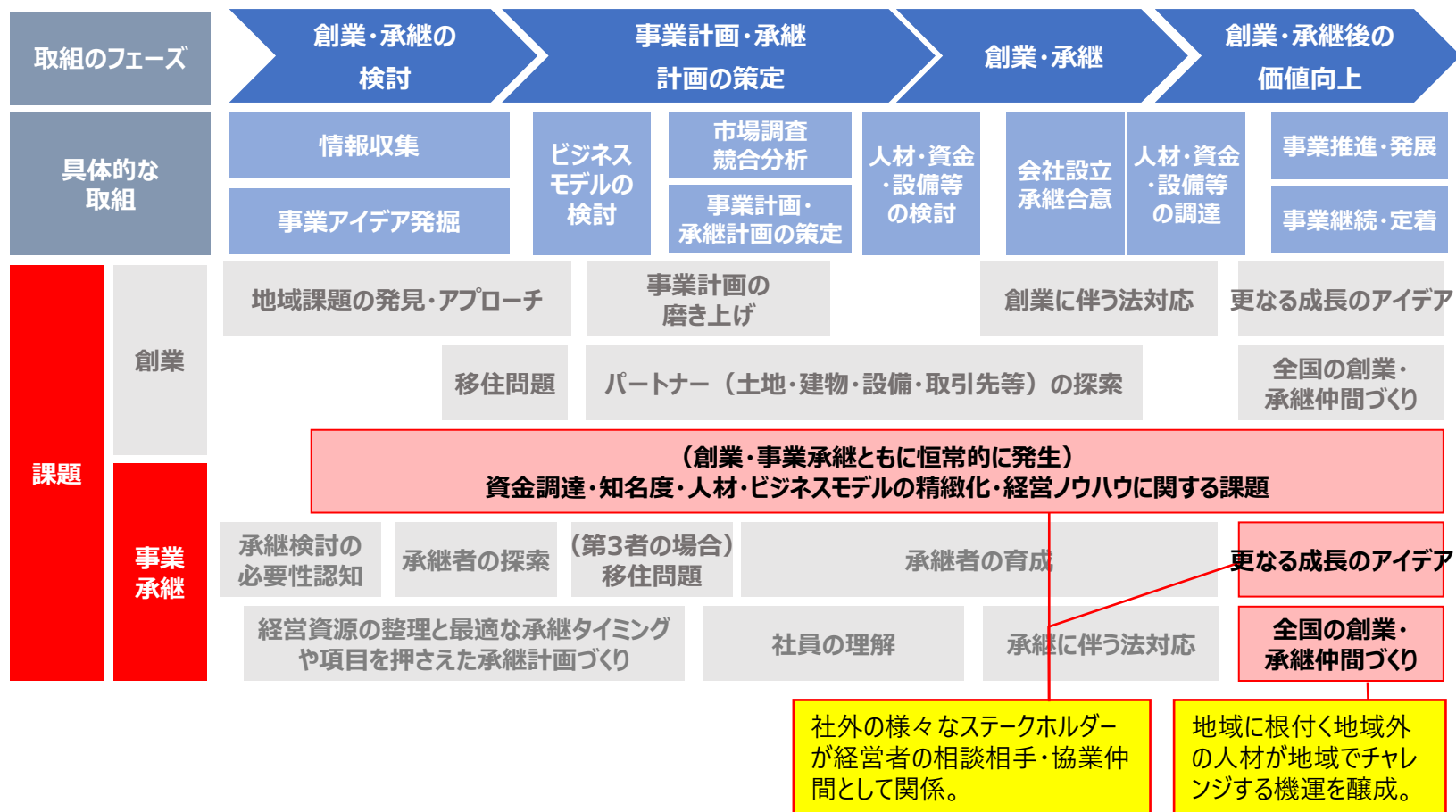
- ・現代表が大学卒業後すぐ家業の酒蔵に入社。入社当初は営業として酒屋の御用聞きや百貨店での試飲販売等に奔走する中、地元の居酒屋経営者から酒の流通の仕組み等経営に重要な学びを得る。その後入社3年で事業承継。
- ・地域の酒造組合が開催する勉強会で県外の流通関係者、飲食店、デザイナーと出会い、その中で出会った東京の酒屋の方がメンター的な存在となり、長い間相談ができる間柄に。認めてもらいたい思いで酒造りに模索する中、新進酒「一白水成」が完成。
- ・自身の承継後、同じように家業の承継の境遇にあった県内酒蔵の若手蔵元5人で“NEXT5”というチームを結成。自分たちの酒の品質向上のための勉強会から、5人で1つの蔵に集合して1本の酒を造るという取組に発展。
- ・交流拠点「下夕町醸し室HIKOBÉ」は酒蔵と県内外の人をつなぐ空間としてOPEN。
- ・同地域で地域の活力向上に取り組む(一社)ドチャベンジャーズの柳澤氏とも縁があり、共に町の魅力を発信する関係が続く。



< 事業承継支援のポイント >

- ・大学卒業後3年で事業承継し、経営知識が不足する中、地域の経営者や県外のメンター、同じ境遇のアトツギとの出会い・協業によって自身の経営力、会社の成長につなげてきている。
- ・都市部から来たコーディネーター人材が地元で根付き、積極的な情報発信や新しい取組をする中で、地域でチャレンジする機運を醸成していることを実感。それにより、地域側の人や会社が新しい取組をする際に浮いて見えなくなると感じている。

創業・事業承継のフェーズに対する支援



●事業内容

静岡で創業した全国で展開する食材(ミールキット)宅配サービス・ヨシケイグループのフランチャイジー。愛媛、香川、高知エリアをカバー。4つの事業部を持ち、同グループの食材とレシピがセットになったミールキットを年間300万セット以上、製造・配達。

●取組

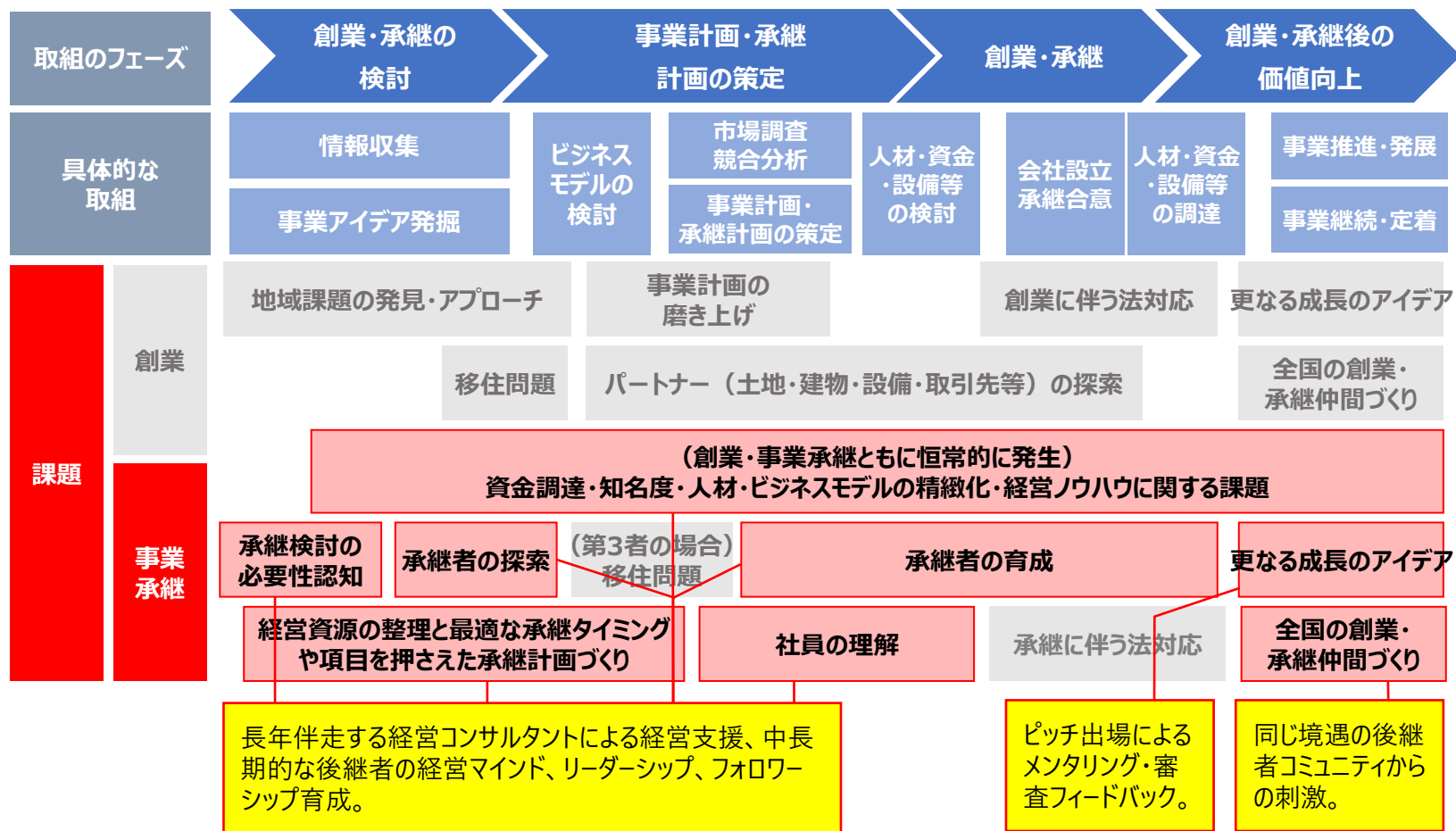
- ・現社長の甥である藤田氏が東京からのUターンで入社。
- ・同社において行う新事業のプランを練り、中小企業庁主催のピッチイベント「アトツギ甲子園」に出場。出場がきっかけで、アトツギ甲子園のメンター（県外の先輩経営者）によるメンタリングや審査員のフィードバック等の支援を受ける。第3者の率直なコメントにより事業案のブラッシュアップを行う。
- ・メンターとは別に、似た境遇の人や年齢の離れた先輩たちとフラットに話せる場、アトツギの経営マインドを育む場や情報を求め、「アトツギ甲子園」の参加者ネットワークや「家業エイド（<https://kagyoid.com/>）」に参加。他のアトツギ達の活発な動き・活動の発信やイベント情報に刺激を受ける。
- ・30年来自社に関わるコンサルタント（(株)四国ビジネスアシスト）が、経営方針の策定から社員教育、メンタルチェック等全般を支援。コンサルタントが実施するリーダーシップ研修・後継者育成塾等にフードサポート四国の幹部が受講し、経営マインドを育む。



< 事業承継支援のポイント >

- ・ピッチ出場を契機としたメンタリングや審査フィードバック、同じ境遇のアトツギのコミュニティや情報に接する事で後継者候補の経営マインドが向上。
- ・同社を長年支援する経営コンサルタントが、親族も含めた社内人材の後継者育成に携わり、承継前の早い段階で幹部の経営マインド、リーダーシップ、フォローシップを育てる取組を行うことで、中長期的な視点で円滑な事業承継に繋げる。

創業・事業承継のフェーズに対する支援



(株) 能登オーシャンファーム (瀬上水産) (石川県七尾市)

石川県七尾市奥原町下部389 <https://segami-suisan.amebaownd.com/> <https://oystergarage.amebaownd.com/>

●事業内容

能登半島の七尾湾西湾、奥原地区でブランド能登牡蠣を生産養殖・販売する老舗水産業者。事業承継に伴い、ネット販売や能登牡蠣を提供するオイスターバースタイルの店「Oyster Garage 389」の開店を行い事業を多角化。

●事業承継者

取締役 北出氏：石川県加賀市出身。元外資系釣具メーカー出身による第3者承継。

●取組

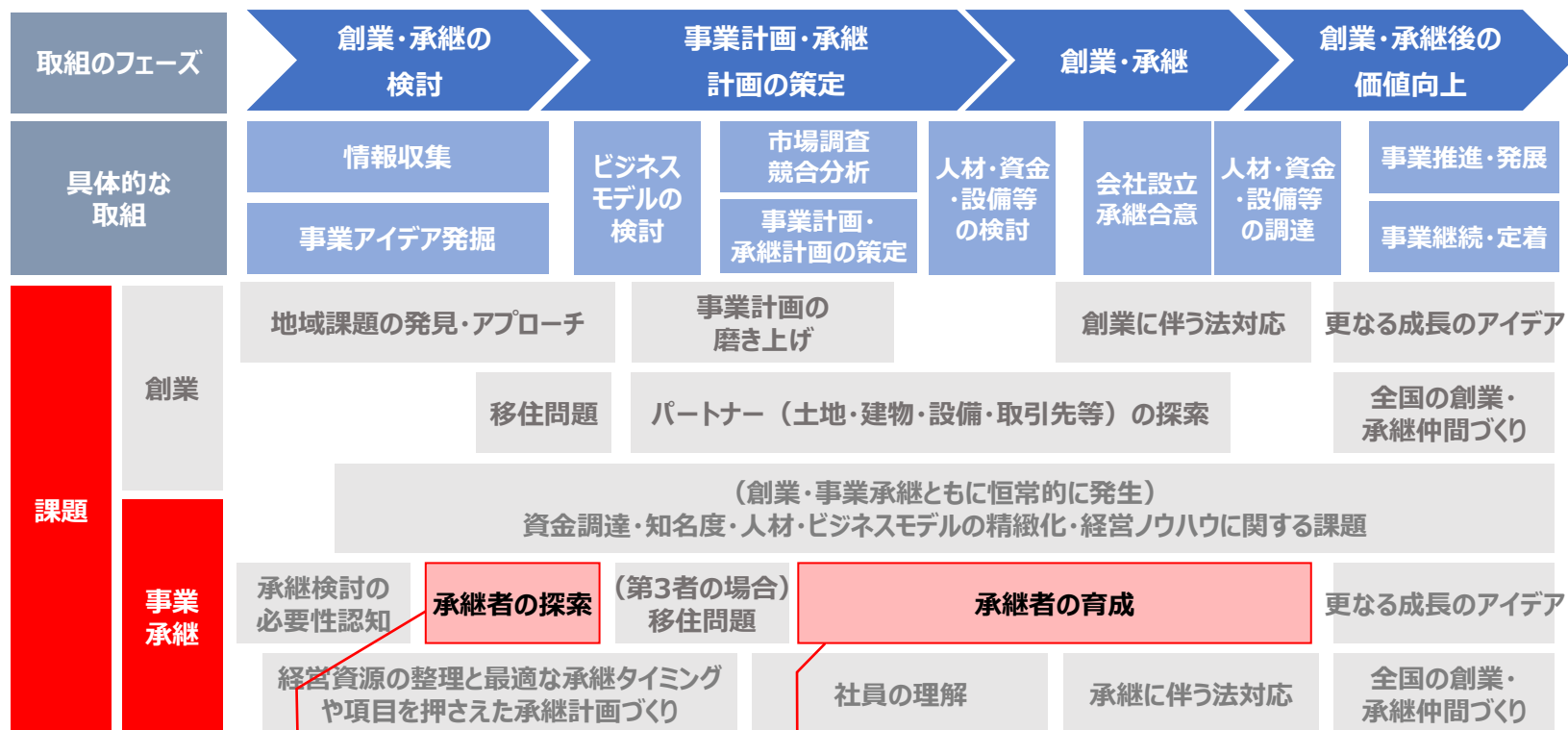
- ・釣りが好きが高じて職が決まる前に能登への移住を決意。当時住居の相談をしていた不動産会社から七尾街づくりセンター(株)のローカルベンチャー・戦略アテンダント友田氏(現・(株)ノトツグ代表取締役)の紹介を受け、仕事の相談に乗ってもらうことになり、現職である瀬上水産の紹介を受ける。
- ・瀬上水産は4代目にあたる親族がいたが養殖業を継がないことが決まっておりました。同社の廃業検討を把握していた友田氏が北出氏を紹介し、お試しの引継ぎ期間を経て、現在は実質的に経営を北出氏が行う形へ移行。
- ・事業承継後の事業展開にあたり、経済産業省事業再構築補助金を獲得し、事業を多角化。(地元金融機関による申請支援)
- ・北出氏は繁忙期と閑散期のある牡蠣養殖業での仕事に加え、4代目にあたる親族が代表を務める会社(建設業)の取締役も務める。



< 事業承継支援のポイント >

- ・地元の廃業懸念事業者や支援者の情報を把握し適切にマッチングできるコーディネーター人材が、承継者のニーズに合わせて承継先を紹介。
- ・事業承継お試し期間を経ることで、先代経営者と後継者の相性の確認、後継者の力量が見えることで現経営者が安心して承継。
- ・水産業に関する資格保持は先代経営者の親族が継続して行い、経営と分離する形をとることで、会社の存続、先代経営者が十分な引継ぎが可能に。

創業・事業承継のフェーズに対する支援



地域をよく知るコーディネーター人材が廃業懸念案件と人材をマッチング。

お試し承継期間を経ることで、承継前に先代経営者と後継者の相性を確認。

五城目町役場・湖東3町商工会・町内金融機関・(一社)ドチャベンジャーズ (秋田県南秋田郡五城目町)

<https://www.town.gojome.akita.jp/> <https://r.goope.jp/kotou3-shokokai/> <https://dochavengers.or.jp/>

●取組

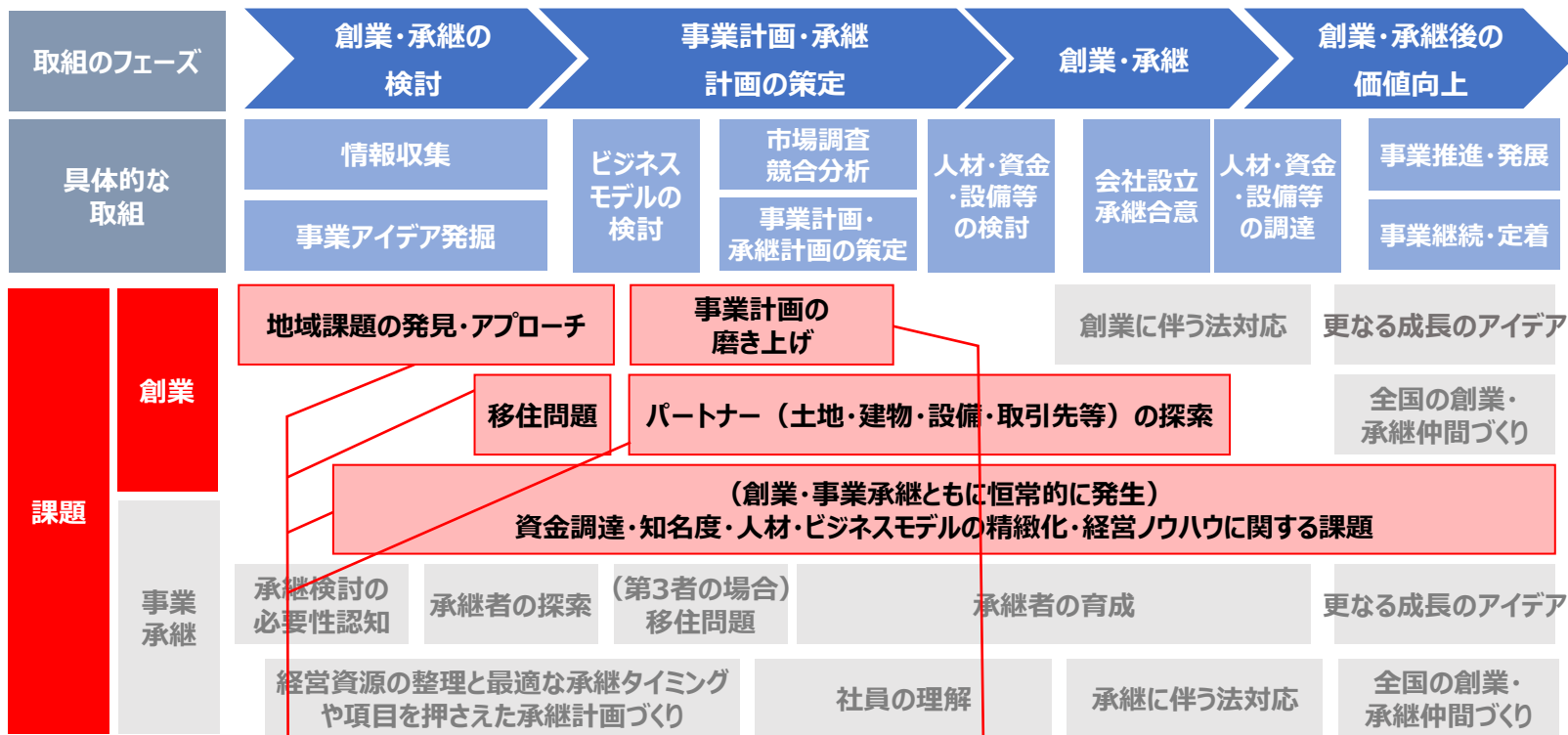
- ・秋田県五城目町（人口約8,500人）では産業競争力強化法に基づく認定計画を軸に、移住・定住の文脈で小規模事業者の創業支援を行う。五城目町まち・ひと・しごと創生総合戦略で定める目標として、令和2年度から令和6年度までの5年間で15社の創業を目標としているが、4年目（令和5年度中）には達成する見込み。
- ・五城目町役場としては、施策メニュー拡充よりもむしろ、今ある施策を「どう活かすか・どう進めるか」に重点を置く。多くの創業希望者には、ほぼ準備ゼロの状態からフォローアップ。町内との関わり、橋渡しも五城目町役場が支援。創業に係る補助金（上限50万円）を渡して終わりではなく、地域で事業を続けるための安心感、結びつきを重要視し、伴走支援を展開している。
- ・補助金申請者（創業希望者）に対しては、五城目町役場、湖東3町商工会ほか各関係機関による会議体を構成し補助金審査を行っている。審査における意見、提言を創業希望者にフィードバックするなど、事業基盤の一層の安定化を図るべく、伴走的な支援、相談態勢を継続。
- ・(一社)ドチャベンジャーズでは、廃校舎を利用したシェアオフィス、スタートアップ拠点「五城目町地域活性化支援センター（通称：BABAME BASE）」指定管理、子どもから高齢者まで全町民を対象とした学びの講座「五城目みんなの学校（主催：五城目町教育委員会）」の企画運営等を実施。
- ・BABAME BASEの入居審査では日本政策金融公庫秋田支店との連携も図られている。
- ・町内で定期的に行われる朝市「ごじょうめ朝市Plus+」はスモールビジネスで創業したい方のチャレンジ出店の場となっており、町ではカフェ等、エリア内での創業者数の増加に繋がっている。
- ・純粋な創業の他に、町外事業者が町内に来て業を興すケースや、BABAME BASEから巣立って五城目町内で場所を構える（町中心部に移転する等の）ケースを想定した支援も重要と考え、「トータルサポート」という名称で町役場やドチャベンジャーズが支援。町外からのクラフト関係の移住・創業が相次ぐ。



<支援体制のポイント>

- ・五城目町役場まちづくり課のほか地域おこし協力隊出身である同法人理事 柳澤氏が町でチャレンジしたい人を地域とつなぎ、取組を支援するコーディネーターとして活躍。町内の取組発信から町外移住創業者の物件紹介等まで行う。
- ・2022年度に開講した「五城目みんなの学校」では地域関係者が講師となる全23講座のうち映像制作や朝市出店のレクチャーも。スモールビジネスで地域で稼げる人材育成の場としても期待される。

創業・事業承継のフェーズに対する支援



五城目町役場、ドチャベンジャーズにおいて、創業希望者が常に相談できる頼れる存在としてフォローアップ。五城目みんなの学校では地域内人材の稼ぐ力を育む側面も。

役場等との横連携で商工会がフォローアップ。行政補助金活用とセットで一丸となって創業者を支援。

(一財) こゆ地域づくり推進機構 (宮崎県児湯郡新富町)

宮崎県児湯郡新富町富田東2-1-1 <https://koyu.miyazaki.jp/>

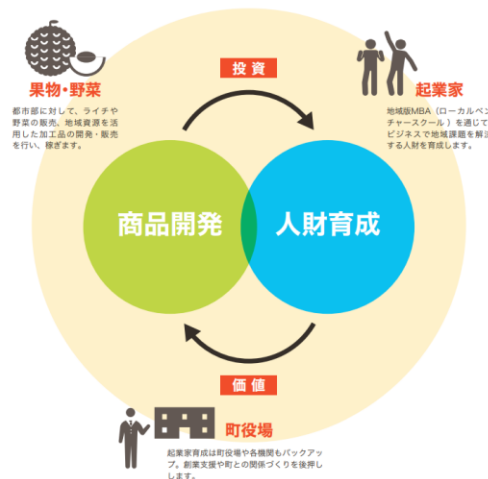
●事業内容

- ・農産物を中心とする特産品（地域資源）の開発・販売と、地域課題をビジネスで解決出来る起業家育成の二つが循環した地域経済を作ることをミッションとする地域商社。

●取組

- ・農業・畜産業を主要産業とする宮崎県児湯郡新富町（人口約16,000人）では、新富町役場の100%出資で（一財）こゆ地域づくり推進機構（略称：こゆ財団）を「稼げる地域商社」として設立。特産品販売やふるさと納税返礼品販売等で得られた利益を、農業を軸にした起業家育成、まちおこし、福祉・教育等に投資し、持続可能な地域づくりに取り組む。ふるさと納税寄附額（平成29年～令和3年までの5年間）累計約70億円の寄付を集める。
- ・「世界一チャレンジしやすいまち」というビジョンのもと、町役場等と連携し、移住者への協力農家の紹介、まちの空き家をリノベーションしてベンチャーのオフィス利用に活用する等、移住創業者の課題の一つでもあるコミュニティに溶け込めるよう地域コミュニティへの橋渡し・支援を行う。地域課題解決型創業としては、持続可能な農業の実現を目指す「みらい畑（株）」等が創業。
- ・財団が実施する起業家育成プログラムでは、実務経験のある講師陣の他に、新富町商工会、日本政策金融公庫、農業や畜産業等に知見のある支援者（JA等）とも連携体制を構築。主要プログラム「ローカルベンチャースクール」では通算4期で77名が受講、7名が移住の効果を挙げている。
- ・起業家育成プログラムでは実際に地方（宮崎県新富町）へ行き、1泊2日のフィールドワークも行うことで、地域課題の発掘とあわせて移住者・起業家のコミュニティも構築。さらにプログラムの受講生が実際に移住創業する際に地域おこし協力隊制度を活用。

稼いで、町に再投資。

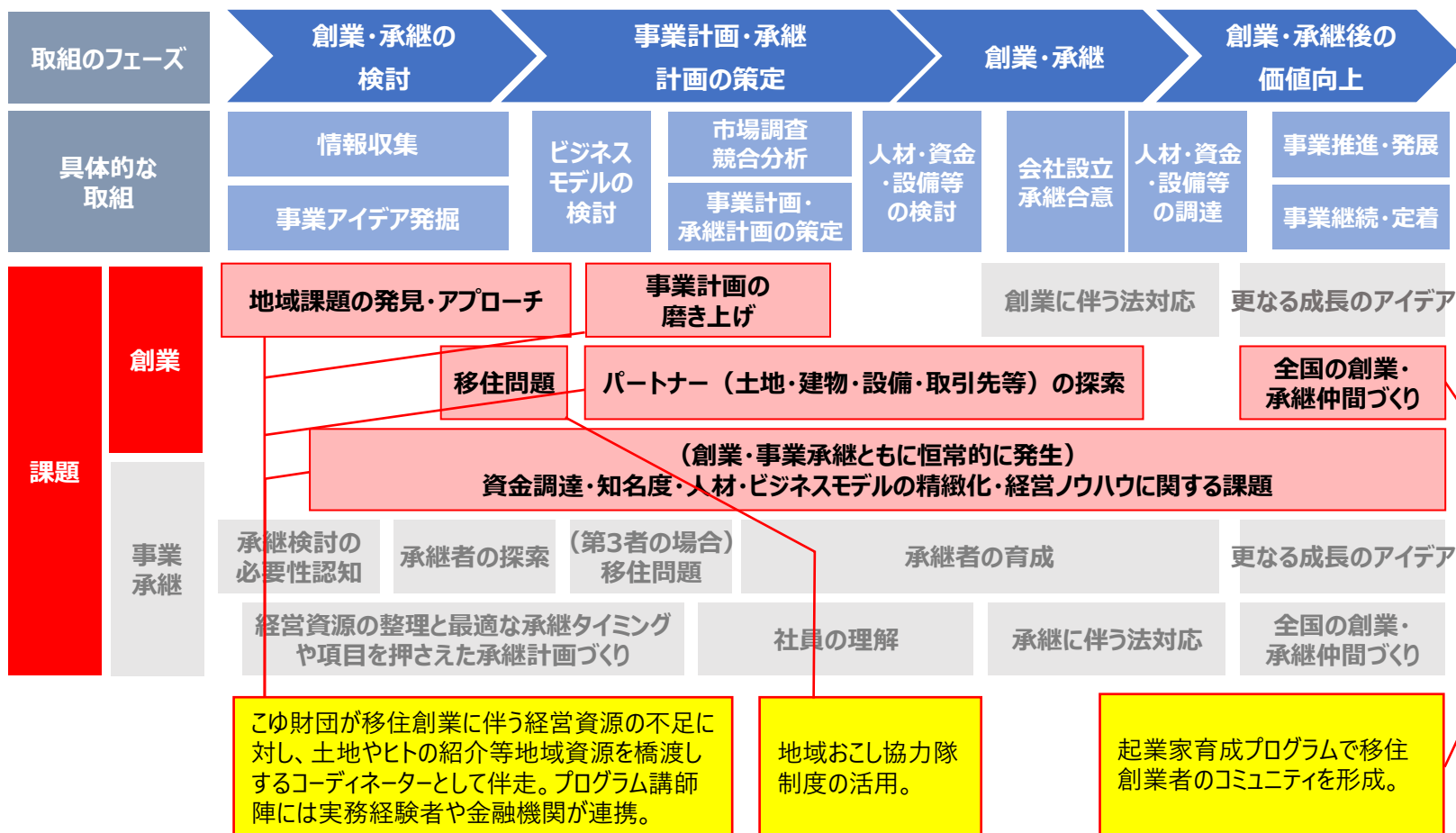


(一財) こゆ地域づくり推進機構 (宮崎県児湯郡新富町)

<支援体制のポイント>

- ・こゆ財団が移住創業者に対し、地域コミュニティに溶け込めるようコーディネート支援。人材や地域資源の紹介、橋渡しも担う。
- ・移住創業を前提とした地域おこし協力隊制度の活用を積極的に行う（起業型地域おこし協力隊）。
- ・起業家育成プログラムを通じた移住創業者のコミュニティを形成。

創業・事業承継のフェーズに対する支援

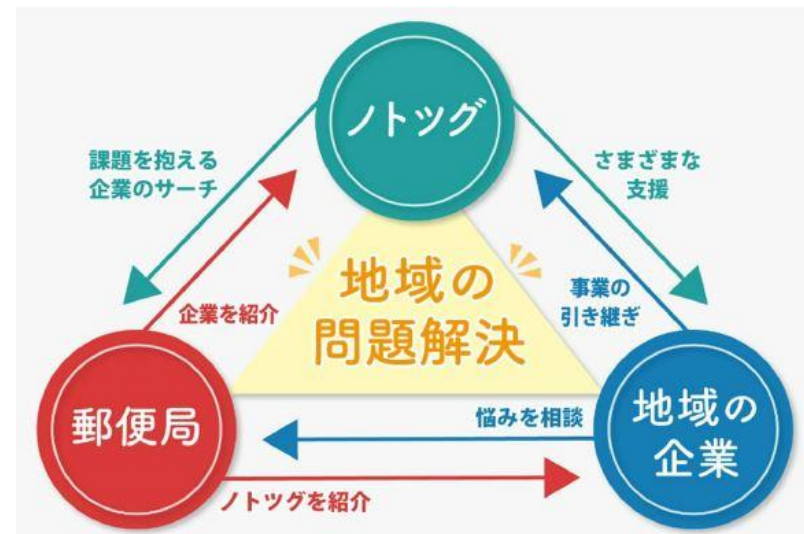


●事業内容

- ・企業のサステナビリティ・事業承継・投資に関する業務 ・経営戦略、事業開発、市場分析に関する業務
- ・人材教育及び育成に関する業務 ・地域活性化戦略及び事業に関する支援業務
- ・行政の政策及び経営に関する指導及び支援業務

●取組

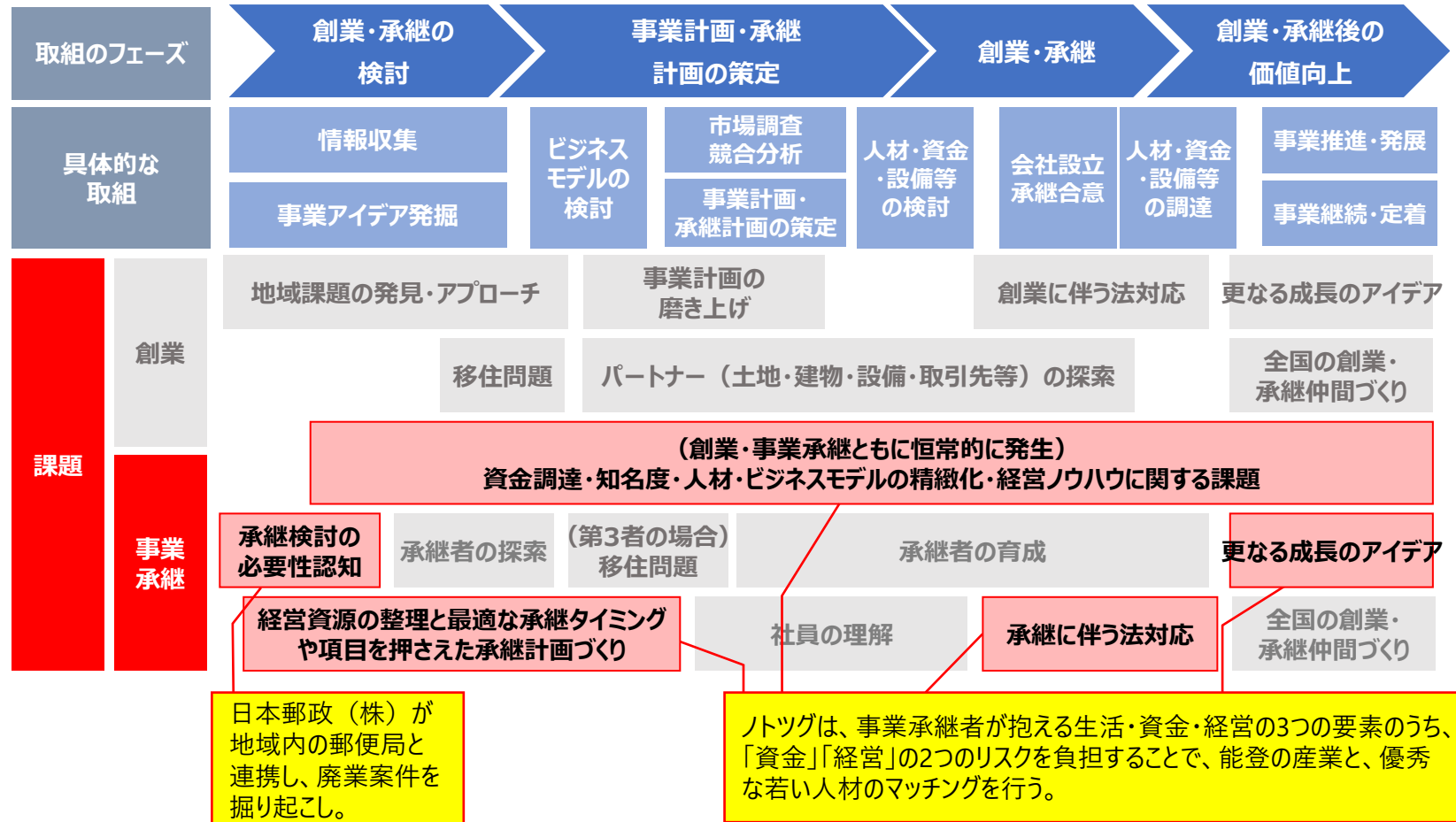
- ・石川県七尾市（人口約49,000人）では、2018年に地域のまちづくり会社「七尾街づくりセンター」が中心となり、事業承継支援を目的とする官民連携の組織「事業承継オーケストラ」を立上げ。七尾商工会議所、石川県、七尾市、金融機関、税理士会、弁護士会等 23 機関が連携し、後継者がいない市内の中小企業を支援。企業相談、企業の後継者人材を発掘する人材募集のウェブサイト開設、都市部で同市の企業紹介、市や事業者らが出資する事業承継ファンド「七尾版ローカルファンド」を進めてきたが、七尾街づくりセンターが2021年に事業終了。
- ・その後、七尾街づくりセンターのローカルベンチャー・戦略アテンダントを務めたキーマンの友田景氏は、地元経営者等で出資を行ってアトツギに対する資金供与も検討する事業体「(株) ノツグ」を設立。能登を持続可能な地域とし、稼げる産業を次世代に守り育てることを目的とした活動を行う。
- ・日本郵政と連携し、能登の各地にある郵便局が把握する廃業懸念案件を同社へ情報提供。案件は旅館業や食品製造加工業、旅館に卸す鮮魚店等の外需を支える内需産業等、地域でうまく循環できる仕組みに資するビジネスが中心。第3者へ仲介する形の一般的な事業承継ではなく、自分たちで買って運営する形をとる。



< 支援体制のポイント >

- ・事業の継ぎ手である第3者承継者が抱える三重苦(移住、借金、経営)のうち、経営面や資金面でのノウハウを持つノツグが借金と経営のリスクを負い、移住者が事業推進を担う。互いに協力できる関係性を目指すことで地域のニーズに応える。
- ・日本郵政 (株) からの出向者が地域の郵便局を回り、各地から案件の掘り起こしヒアリングを行っている。

創業・事業承継のフェーズに対する支援



地域未来共創Searchファンド（山口キャピタル（株））

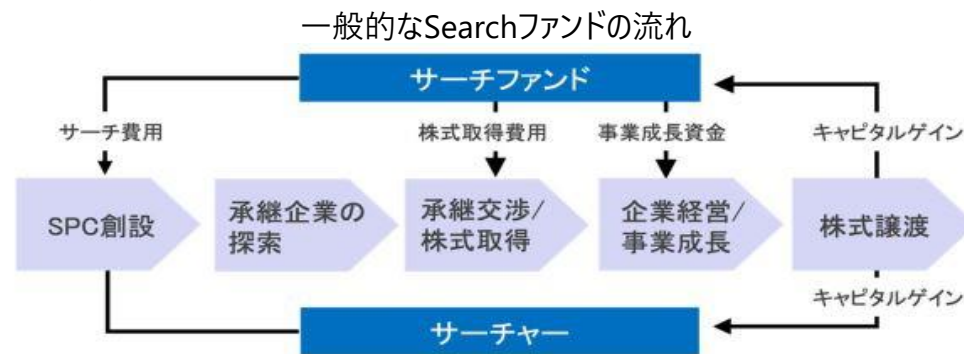
山口県下関市竹崎四丁目2番36号
<https://yamaguchi-capital.co.jp/search-fund/>

●事業内容

- ・ファンドの組成・運營業務・その他付帯又は関連する業務

●取組

- ・2019年2月に山口フィナンシャルグループの3行（株山口銀行、株もみじ銀行、株北九州銀行）から出資を受け1号ファンドを設立。山口県、広島県、福岡県の各グループ銀行の地場エリアを中心に運営し、6社の事業承継を実現。
- ・2022年2月に2号ファンドとして、新たに地域金融機関から出資を受け入れ「地域未来共創Searchファンド」を設立し（株山口銀行、株もみじ銀行、株北九州銀行、株十六銀行、株南都銀行、株百十四銀行、株愛媛銀行と連携しファンド創設）その後、独立行政法人中小企業基盤整備機構、株大和証券グループ本社、地域の事業会社である株ワールドホールディングス、及び株千葉興業銀行からも出資受け入れを実施し、現在1社の事業承継を実現。関東地方、東海地方、関西地方、中四国地方、九州地方へと活動エリアを拡大している。
（※ 2023年3月末時点）
- ・外部事業者への売却に抵抗感のある後継者不在企業に対し、多様な経験を有する優秀なサーチャー（経営人材）が第3者事業承継を行い、新たな知見をもって企業を成長させるモデル。
- ・承継後の成長支援として、銀行のファイナンス支援、地域金融機関の関連会社やネットワークを活用したバックアップ（M&Aや販路開拓、人材育成、DXの支援等）が可能。
- ・一般的なSearchファンドは収益追求モデルで、投資家目線で短期的に事業承継し高値で売却する。一方で山口キャピタルの取り組む「地域課題解決型Searchファンド」は、高い収益性ではなく、地域の中小企業の事業承継課題の解決、持続的成長を目的とし、日本版にカスタマイズしていることが特徴。

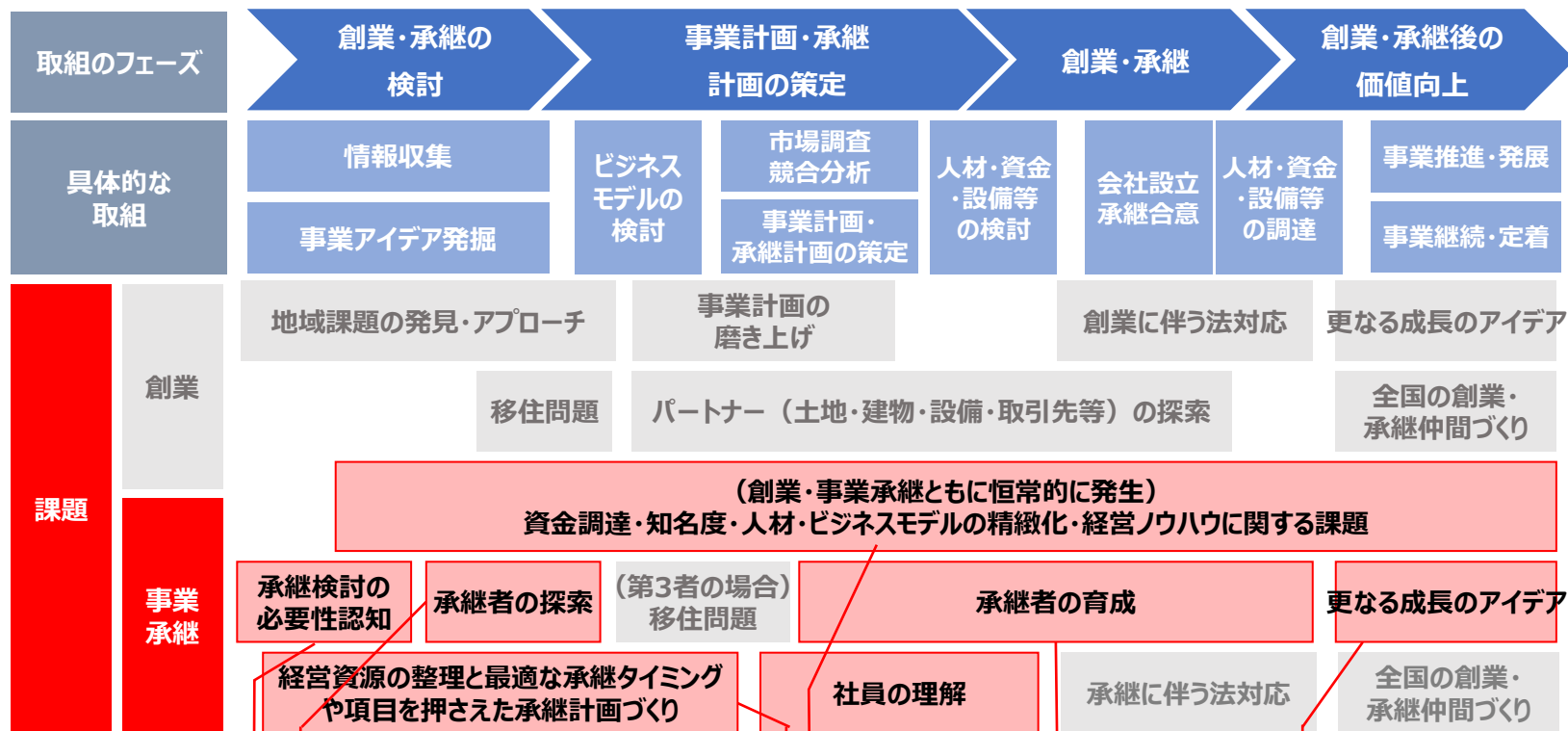


地域未来共創Searchファンド（山口キャピタル（株））

<支援体制のポイント>

- ・サーチャーは1年間の活動費用の投資を受け、探索期間の中で承継企業を見つける。企業探索の際は連携する各銀行が抱える事業承継案件のうちSearchファンドによる承継が有望視されるリストを共有。
- ・1～3ヶ月程度のインターン期間を設け、サーチャーと企業が互いに人間性やキーになる従業員との相性等を見るプレ承継期間を設定。その後も前社長が一定期間サーチャーに仕事を伝承し、サーチャーをフォローできる体制をとる。同じ境遇のサーチャー同士の交流も。

創業・事業承継のフェーズに対する支援



連携する全国の銀行が後継者不在企業の案件をファンドで共有し登録サーチャーが事業承継。

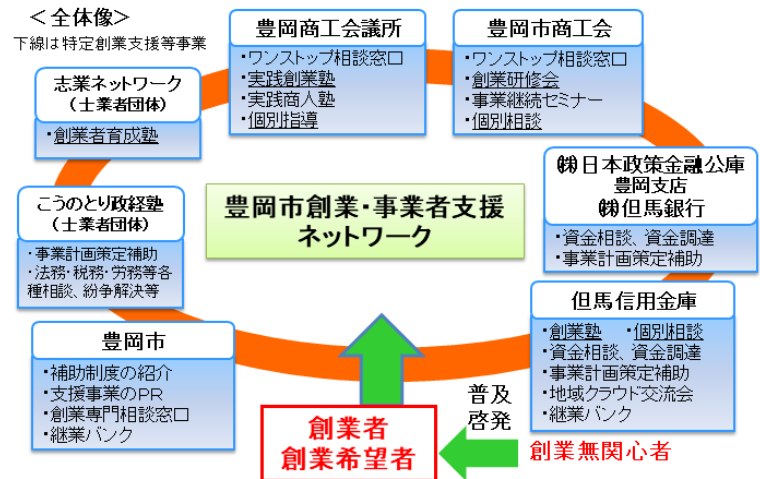
プレ承継期間の設定、先代経営者との十分な引継ぎ、銀行の強みを生かしたポスト事業承継支援、同じ境遇のサーチャー同士の交流。

豊岡市創業・事業者支援ネットワーク（兵庫県豊岡市）

<https://www.city.toyooka.lg.jp/sangyo/kigyoshien/sogyoshien/1002279.html>

●取組

- 兵庫県豊岡市（人口約77,000人）では、2015年に国の創業支援等事業計画認定を受け、行政、地域の商工団体、金融機関、士業団体の各機関が連携して創業者等を支援する「豊岡市創業・事業者支援ネットワーク」を構築。
- 豊岡市が行う創業専門相談窓口（IPPO TOYOOKA）は、地域産業活性化に向けて、新たな挑戦への支援や創業希望者等の成長段階に応じた支援を行う。
- 豊岡商工会議所、豊岡市商工会にワンストップ相談窓口を設置し、相談から創業まで伴走した支援を行う。
- 商工団体、金融機関では特定創業支援等事業として創業塾やセミナーを実施。
- 但馬信用金庫が中心となり創業機運醸成事業「地域クラウド交流会」を開催。起業家応援の機運を地域から高め、起業家同士の情報交換や人的ネットワークの形成を通じて地域活性化に繋げる。
- 小規模事業者の事業承継支援として、豊岡市、但馬信用金庫、ココホレジャパン(株)の3者が事業承継に向けた連携協定を結び「豊岡市継業バンク」を展開。アフターコロナを見据え、移住定住・創業・事業承継支援の一体的な取組みを促進する。財源には、信金中央金庫の地域創生推進スキーム「SCBふるさと応援団」による企業版ふるさと納税を活用。
- 移住定住ポータルサイト「飛んでるローカル豊岡」による情報発信の他、UIターン相談窓口「暮らしのパラー-TOYOOKA」を通じた移住後の相談や居場所づくりを目指している。



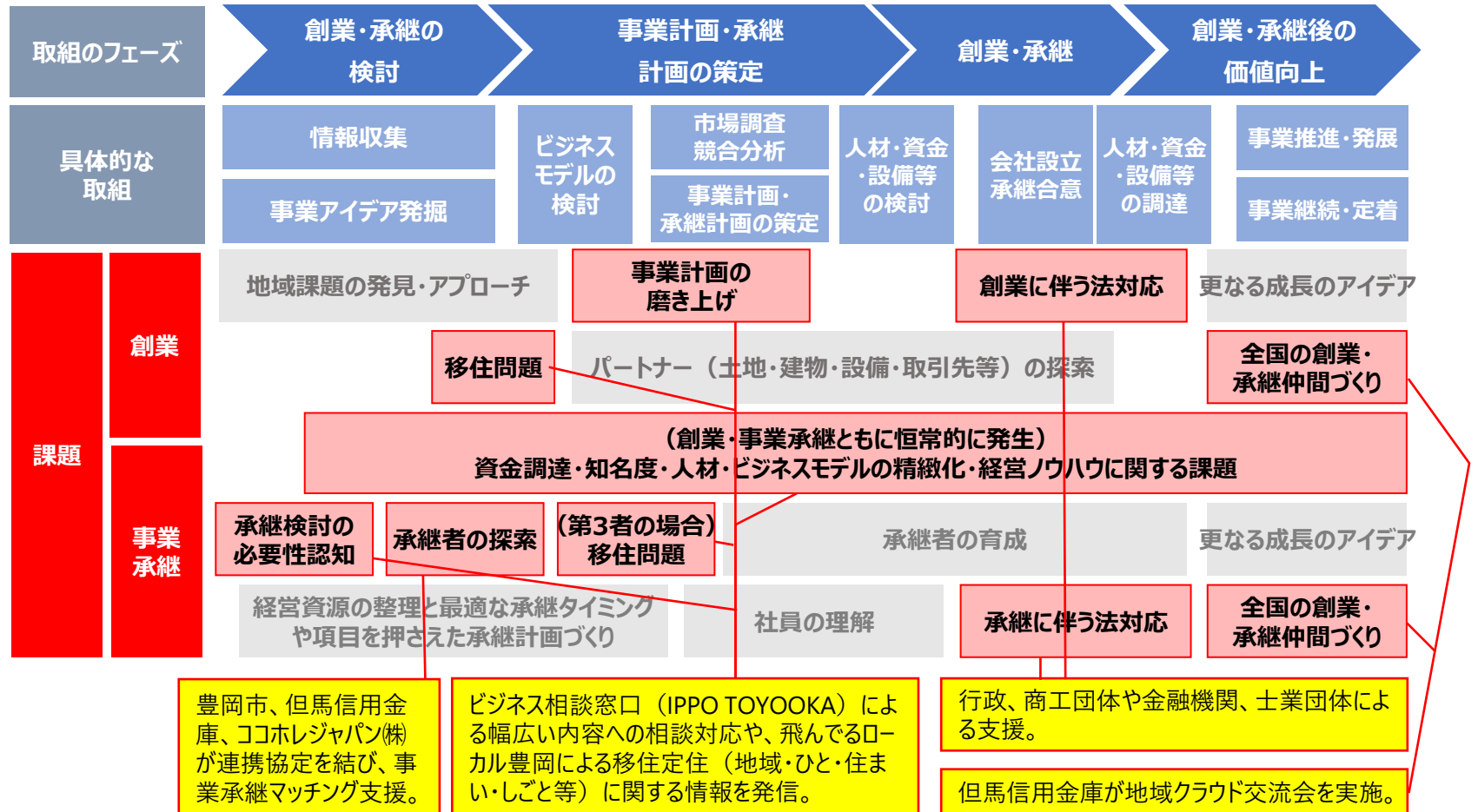
出所：豊岡市提供資料より

豊岡市創業・事業者支援ネットワーク（兵庫県豊岡市）

< 支援体制のポイント >

- ・①商工団体のワンストップ相談窓口、②金融機関の支援、③士業団体のサポートが強み。士業団体の参画により法務・労務・税務等、専門的分野へのサポートが可能。各機関相互の連携体制ができており、事業者支援の繋ぎも円滑。
- ・地域クラウド交流会（創業機運醸成事業）では豊岡内外のエリアも巻き込み、起業家とその応援者のネットワークを形成。

創業・事業承継のフェーズに対する支援

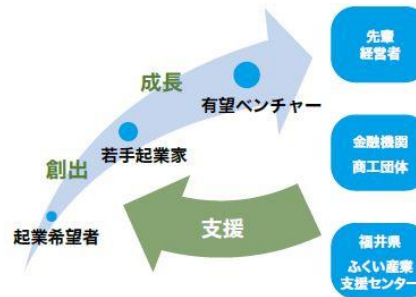


(公財) ふくい産業支援センター (福井県)

福井県坂井市丸岡町熊堂第3号7番地1-16 <https://www.fisc.jp/>
(ふくいベンチャー創出プロジェクト ホームページ: <https://www.s-project.biz/>)

●取組

- ・福井県（人口約750,000人）では、県、ふくい産業支援センター、県内の企業経営者、金融機関、商工団体が連携して全国に通用する新たなビジネスモデルの創出を支援する「福井型エコシステム」を推進。地域の有望な経営者（創業・事業承継）の成長、活躍を目指す。
- ・成長意欲の高いベンチャー経営者や、ベンチャー起業を目指している方を支援する「ふくいベンチャー創出プロジェクト」では、ふくい産業支援センターの岡田氏が牽引役となり、専門家への相談、セミナー・交流会、ベンチャーピッチ、伴走型のメンタリングのメニューを整備。福井県内からベンチャー創出を目指す。
- ・アトツギや創業者等の属性によって支援の区別をせず、成長可能性が高いビジネスモデルであることや、資質として成長意欲が高い人材を集中支援。
- ・通算8回開催のベンチャーピッチ登壇者数はのべ43社を数え、第1回登壇者も未だにフォローアップを続ける。
- ・アトツギ・創業者への伴走型メンタリングには、地域の熱意ある先輩経営者が参画。まず相談を受け止めるふくい産業支援センターの存在がありながら、バックには先輩経営者がいる体制を敷く。その他、必要に応じて都市圏のベンチャーキャピタリストの方もメンタリングに関わる。
- ・県では、県内金融機関と連携して総額100億円の「ふくい地域経済循環ファンド」を設立。全国・海外展開を目指す際の初期投資や製品開発支援のほか、学生への創業支援も行う。
- ・ベンチャーを支援するコミュニティ以外にも地域には青年会議所や福井商工会議所等、企業の身近に様々なコミュニティがあるうえ、中小企業診断士等の専門家相談窓口、ITに関する相談を受けられるDXラボ等、県下では様々な相談体制が充実。

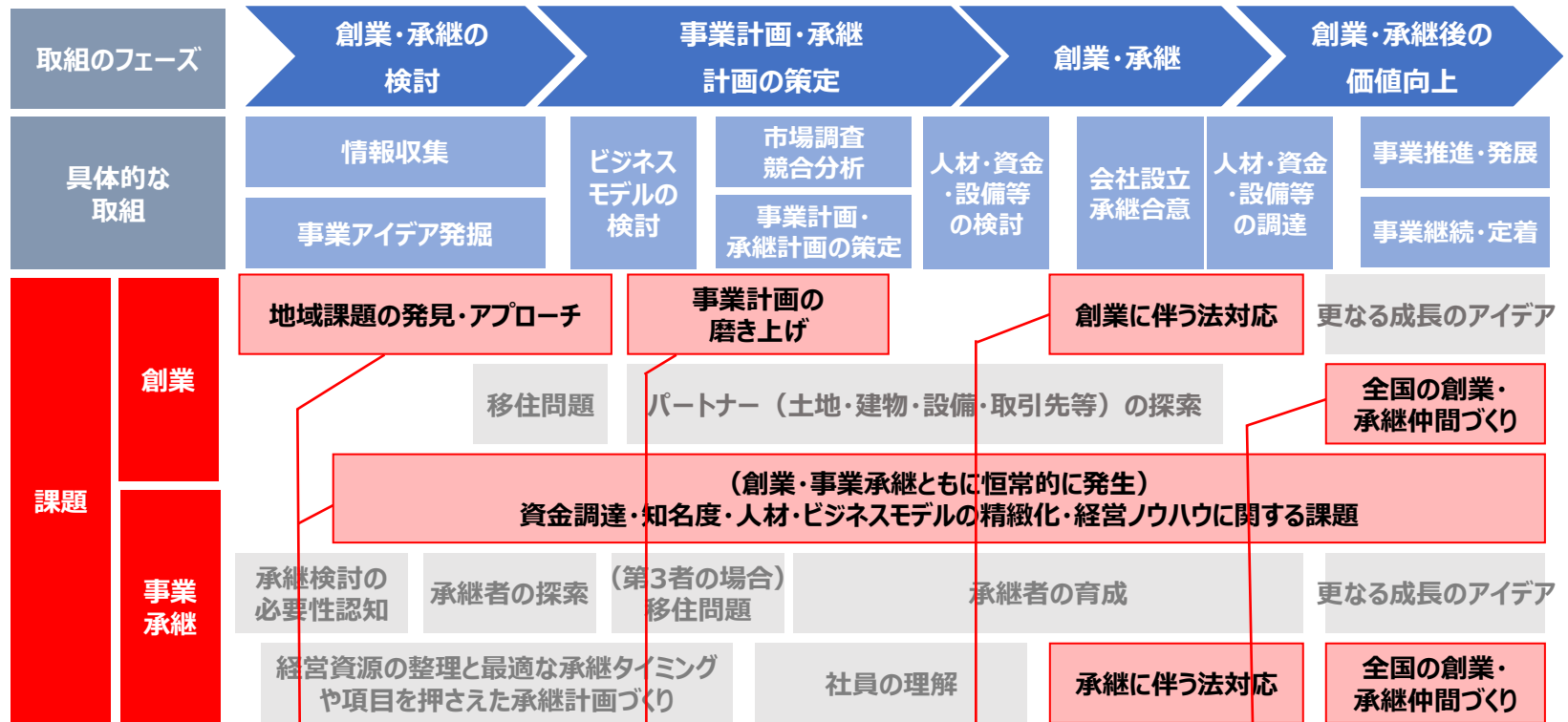


(公財) ふくい産業支援センター (福井県)

< 支援体制のポイント >

- ・ふくい産業支援センターがベンチャー支援に係る企画を全て自前で実施しているため、ノウハウや人脈がストックされ、メンターとなる先輩経営者等、志がある方々が協力することで、実質的なエコシステムが形成されている。
- ・アトツギや創業者はベンチャーピッチの登壇を機に約2か月間に1社当たり平均12回メンタリング。様々な研修の機会を設け、ベンチャーピッチが終わった後も中長期的な伴走支援を敷いており、強い信頼関係が生まれている。

創業・事業承継のフェーズに対する支援



ふくい産業支援センターがメンタリング、様々な相談対応の一次窓口となり、センターがもつ幅広いネットワークから先輩経営者、金融機関、VC、土業等様々な専門家を紹介するコーディネーターの役割を担う。

過去ピッチ登壇者が地域の後輩経営者育成に携わる、熱意ある地域経営者の循環ができつつある。

●事業内容

- ・外部プロ人材の経験・知見であらゆる経営課題を解決する新しい人材活用モデル「プロシェアリング」を軸に、顧客企業のオンライン販路拡大、新規事業開発、営業戦略策定等をプロ人材で支援。
- ・本社である東京を含む8拠点を全国に展開し、約20000名のプロ人材が登録。

●取組

- ・創業・事業承継に関するサービスとして、メインサービスである自社登録プロ人材が支援する「プロシェアリングコンサルティング」、また「人が繋ぐ事業承継」サービスを通じた事業承継とM&Aの仲介支援、登録プロ人材を後継者として紹介する「ツゲル後継者」支援、各自治体が行う企業支援事業の企画運営受託等を展開。
- ・メインサービスとなる「プロシェアリングコンサルティング」では、新規事業開発や経営体制刷新を支援する企業の中に事業承継案件も存在。後継者不在や、後継者はいるが事業承継を伴う経営計画立案のノウハウが不足する企業に対し、プロ人材が6ヶ月～12ヶ月を超えて長期間支援を行う。
- ・M&A案件は仲介からその後のマネジメントまで支援。
- ・全国の金融機関との強固な連携体制を敷く。金融機関からの案件紹介を受けるケース、逆にM&A案件の場合、地域の金融機関へ紹介するケースで連携。特に地方部の案件では、最初に金融機関と企業訪問し要件整理を行う。
- ・行政の委託事業では「外部人材によるIPO（新規上場）支援プログラム」「アトツギ経営者×プロ人材新規事業創出モデル事業」等、地域で成長を目指す企業支援を行う自治体とタッグを組んで事業を推進。

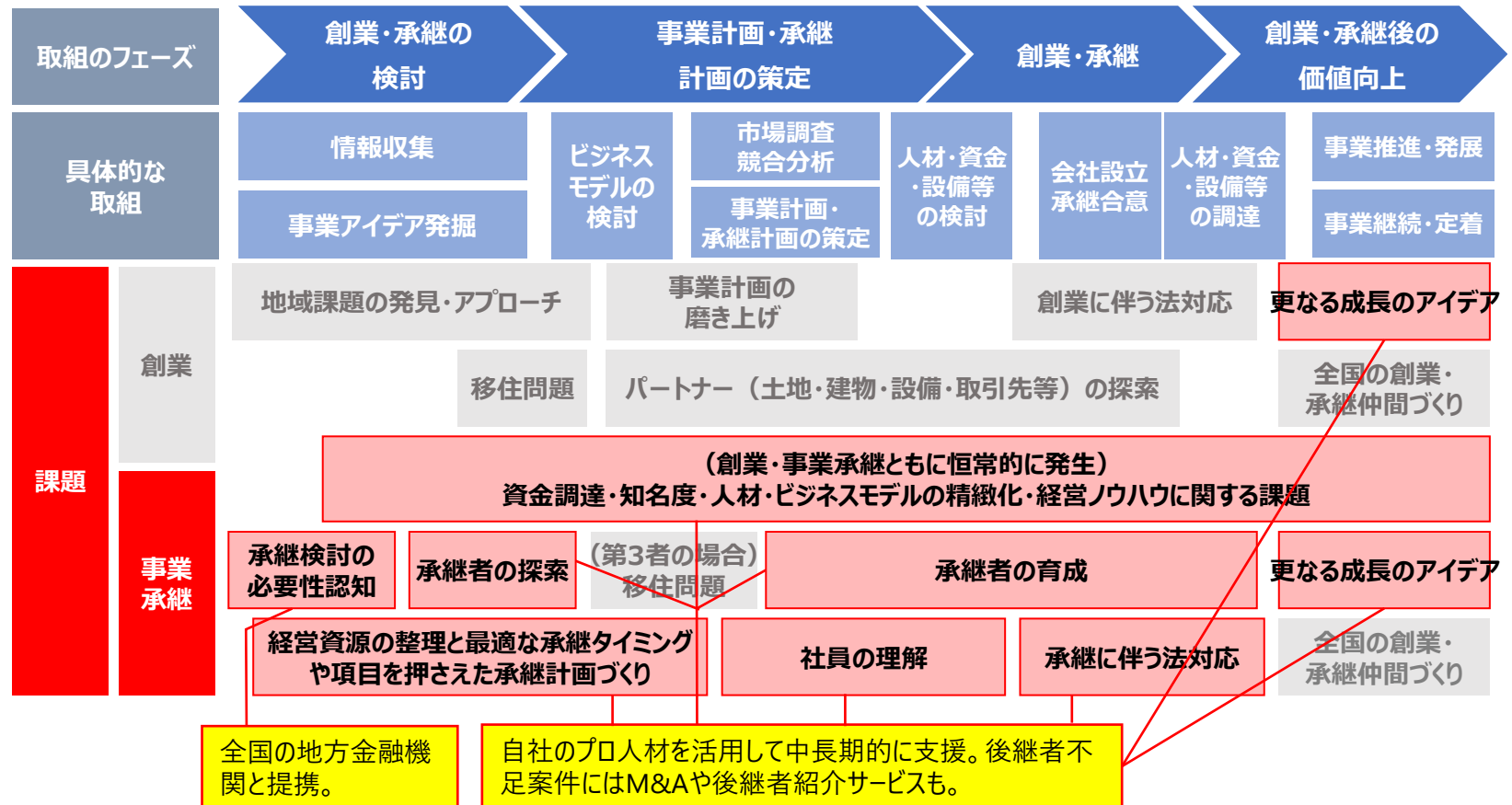


(株) サーキュレーション (全国)

< 支援体制のポイント >

- ・コンサルタントと呼ばれる営業スタッフが企業のニーズをきめ細かくヒアリングし、ニーズや企業体質にあったプロ人材をマッチングする。事業承継支援介入時には先代経営者、後継者に加えキーとなる従業員も巻き込んだ形でプロジェクトを計画する。
- ・核となるサービスのプロシエアリングコンサルティングから、顧客の事業承継案件を一気通貫で支援できるようM&A支援や「ツゲル後継者」（後継者人材紹介）等メニューを拡充。全国の地域金融機関と業務提携を行い、経営支援、M&A支援等互いの得意分野・支援リソースを保管。

創業・事業承継のフェーズに対する支援



* 文献調査、ヒアリング調査の結果、創業・事業承継に知見を有する専門家・有識者と、地域での創業・事業承継支援のポイントに関するディスカッションを行った。

○ディスカッション内容（ポイント）



真鍋 康正氏（ことでんグループ代表）

* 経営コンサルティング会社や投資会社などを経て、2009年高松琴平電気鉄道入社。2010年からは同社取締役を務め、ことでんグループの再生、再建にあたる。（一社）ベンチャー型事業承継で後継者のメンターも務める。

- 事業承継＝「会社の次の経営チームを作る」というポジティブなメッセージ
- 創業・承継人材は地域外から呼び込むばかりでなく、地域内人材への啓発も必要。
- 現経営者は継いでもらえる努力が必要。経営の見直しは必須。
- 早い段階から現経営者に事業承継の意識づけができる金融機関の役割は大きい。
- メンター人材は経験値があれば違う業界、地域外でも○。
- 自治体内に事業承継専門の部隊を。



深沼 光氏
（日本政策金融公庫 総合研究所 研究主幹）

* 国民金融公庫（現・日本政策金融公庫）大阪支店、中小企業庁、郵政研究所、米国留学（ロチェスター大学ビジネススクールMBA）、東京大学社会科学研究所客員助教授、総合研究所主席研究員などを経て2018年より現職。共著に「経営者の引退、廃業、事業承継の研究」など。

- 支援者は適切な専門家へのつなぎ方を知る。
- 各地域の特色を意識したブランディングをした上で情報発信。
- メディアも巻き込んだ地域の体制構築。



大上 博行氏
（一般社団法人ベンチャー型事業承継 事務局長）

* 家業である和紙の卸問屋の株式会社オオウエに入社後、新規事業開発に取り組み。その後海外留学で起業学の修士を取得後、現職。自身のアトツギとしての経験とアカデミックでの知見を活かし、後継者の事業開発に寄り添う活動を行う。

- 先代経営者への支援と後継者への支援でメニューが異なる。支援対象を明確に。
- 共感を軸にしたコミュニティ形成。
- コーチングで自律性、自発性を。
- 支援体制構築においては行政が重要な役割を担う。
- 金融機関の強みは先代経営者に寄り添いながらアトツギを掘り起こしできる点。

* 経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を軸に、それらに対する支援方法、さらに関係する地域内外の支援者を整理。

* 誰がどの役割を担うかは地域により異なるが、オーガナイザー（地域の支援者を把握し連携の中心的役割を担う人や組織）が、自地域においてどの資源に対する支援が不足しているか把握しチームを組成することが理想的といえる。地域に不足する支援者は他地域と連携することで補完も検討できる。

○創業・事業承継に関する経営資源の要素と支援方法・支援者の全体像

経営資源

ヒト

- 承継候補者・創業希望者
- 従業員
- パートナー（取引・協業先）
- フォロワー（応援者）
- メンター（経営マインド・哲学・思想・理念を補うロールモデル、壁打ち相手）

モノ

- 土地
- 建物
- 設備
- 商品・製品
- 材料

カネ

- 創業・事業承継にかかる資金
- 運転資金
- 新規事業にかかる資金

情報（無形財産）

- ビジネスモデル
- 販路・顧客情報
- 資格・技術情報・ノウハウ・知的財産（特許・ブランド等）
- 創業／事業承継に関する経営知識・財務・法的知識

支援方法

- 💡 ネットワーキング
- 💡 マッチング
- 💡 ピッチイベント
- 💡 創業塾 等

- 💡 効果的な経営資源の承継方法アドバイス
- 💡 物件紹介 等

- 💡 融資
- 💡 出資
- 💡 補助金・報奨金 等

- 💡 成長支援・経営指導（事業計画作成等）
- 💡 登録・届出・申請支援
- 💡 知財保護 等

オーガナイザーが地域内の支援者による最適なチーム編成を検討し、地域外の支援者との連携も検討

支援者

地域内

- 👤 行政・自治体・公的支援機関
- 👤 商工団体
- 👤 金融機関
- 👤 士業（税理士・会計士・弁護士・弁理士・中小企業診断士等）
- 👤 投資機関・VC・ファンド
- 👤 地域ネットワーク
- 👤 起業家ネットワーク
- 👤 民間支援事業者・専門人材派遣会社
- 👤 メンター

地域外

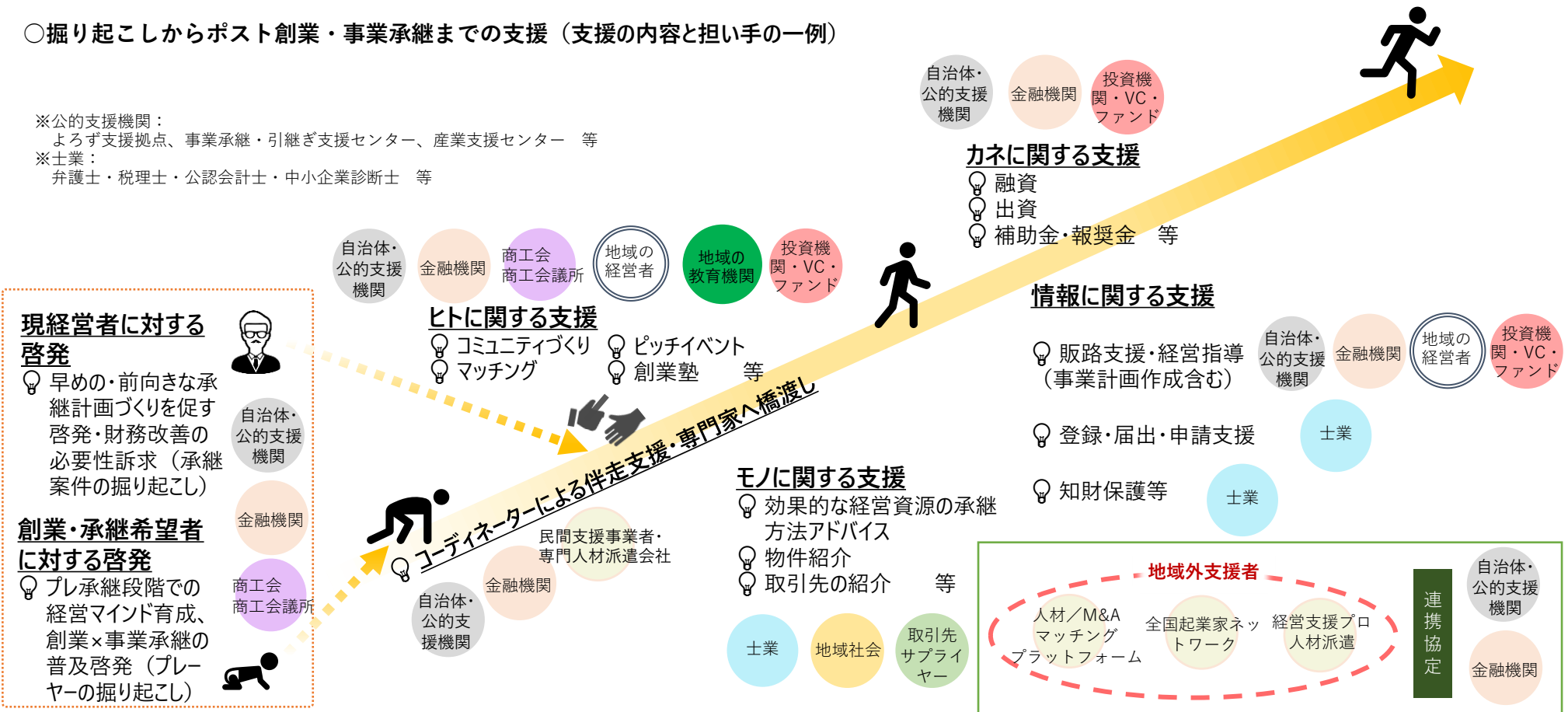
- 👤 人材マッチングプラットフォーム
- 👤 M&Aマッチングプラットフォーム
- 👤 全国起業家ネットワーク
- 👤 経営支援プロ人材派遣

- * 啓発段階では、現経営者と創業・承継希望者へ異なるアプローチが必要。現経営者には、前向きなメッセージで事業承継の検討を呼びかける。
- * 各地域において、伴走者（コーディネーター）が伴走しながら、事業者が必要とする支援者へ橋渡しできる体制の構築が望ましい。
- * 特に支援が手薄になる「創業・事業承継後」については、メンターや外部のネットワークが継続して関わることで支援を繋げる。
- * 外部のネットワークは自治体や金融機関が連携協定を結ぶことで地域に呼び込む事例が見られる。

○掘り起こしからポスト創業・事業承継までの支援（支援の内容と担い手の一例）

※公的支援機関：
よろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センター、産業支援センター 等

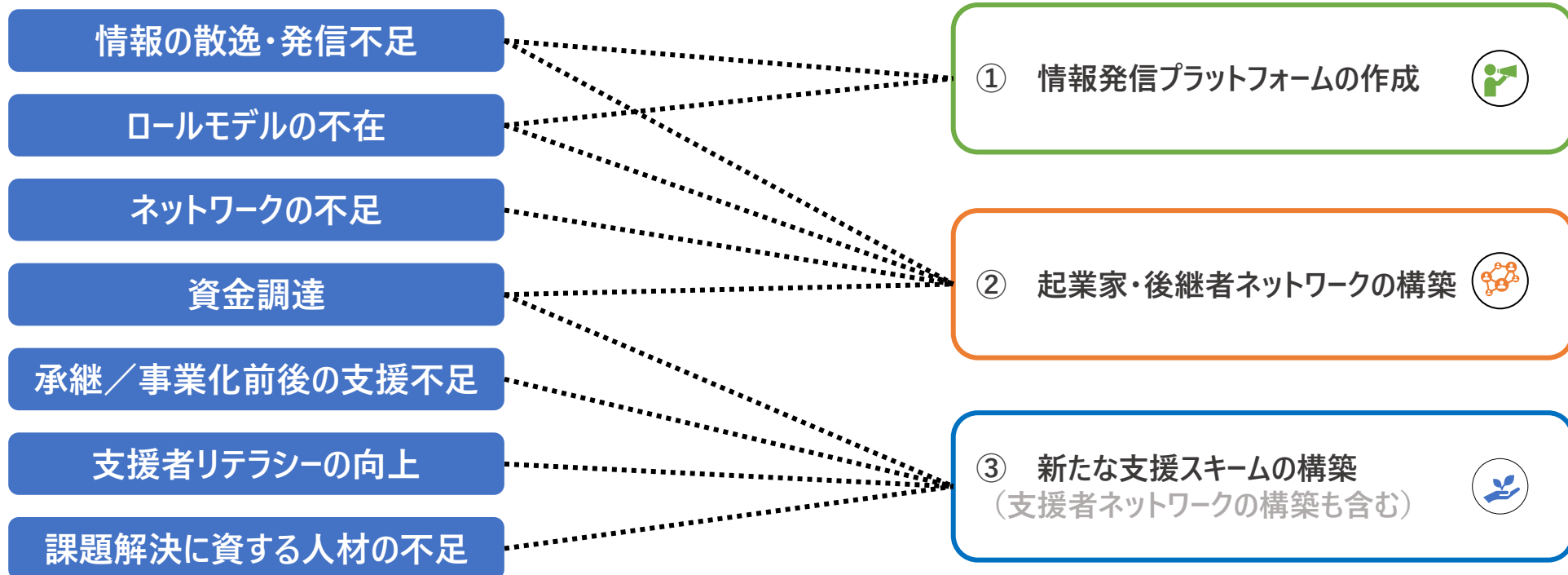
※士業：
弁護士・税理士・公認会計士・中小企業診断士 等



- * 本調査から得られた「プレーヤー（創業者・事業承継者）側の課題」および「支援者側の課題」は大きく分類すると3つに分類される。
- * 「①情報発信プラットフォームの作成」「②起業家・後継者ネットワークの構築」は、いずれも地域内外のステークホルダーに働きかける。個々の支援者への働きかけと、プラットフォームとの繋がり・連携体制を構築するなどが考えられる。
- * 「③新たな支援スキームの構築」は、創業・事業承継のケースにおける課題を解決する為に地域内で新たに構築する支援の取組。
- * 各方策において、どの支援者が主体となり、どのようなメンバーと支援体制を構築するかは、地域のプレーヤーの存在やバランスによって異なる。一般的に地方においては大都市と比較して中～大規模の創業・事業承継案件が少ないことから、公的機関や商工団体、地域の金融機関が中心となって取り組む事が望ましいと考えられる。

主な課題

解決策



○ 主な課題と解決策_創業者・事業承継者側

3つの方策



支援スキーム構築



ネットワーク構築



情報発信

	ステージ	支援の対象	目的	課題解決に導く支援体制	主体となる支援者イメージ	連携する支援者	方策との対応
経営資源引継ぎ型創業等	～承継前	先代経営者	後継者に承継したい	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 移住者、地域おこし協力隊と後継者不在企業のマッチング ✓ 承継候補者（第三者含め）に向けたプレ承継の仕組みづくり（おためし承継等） 	自治体・公的機関・金融機関・商工団体（中規模以上の案件では投資ファンドなども）	地域外のマッチングプラットフォーム、全国起業家コミュニティ	
		先代経営者	スムーズな承継に向けた事業の整理・スリム化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営資源引継ぎ型創業の普及啓発 ✓ バトンタッチのための資産・リスク調査（デューデリジエンス）の必要性意識づけ ✓ 支援者間の情報共有・地元経営者等への相談ルート構築 	自治体・公的機関・金融機関・商工団体（中規模以上の案件では投資ファンドなども）	地域内外の先輩経営者、土業・地方メディア	
	承継前～承継後	後継者	承継を契機として経営体制や事業の柱を見直したい	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロ人材とのマッチング・登用、相談機会の創出 ✓ ピッチ・ビジネスプランコンテストを契機とした事業計画作成の伴走支援・コーチング・メンタリング 	自治体・公的機関・金融機関・商工団体	地域内外の先輩経営者、プロ人材派遣企業	
地域課題解決型創業	～創業前	創業希望者	地域課題にアプローチしたい	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業者と地域課題のマッチング ✓ 創業塾を通じた地域でのフィールドワーク機会の提供 ✓ 経営資源引継ぎ型創業を考える企業と創業希望者のマッチング（経営資源の分割） 	自治体・公的機関	地域内外の先輩経営者、商工団体、金融機関	
事業承継／創業 共通	いつでも	創業希望者	資金を調達し、事業を強固にしたい	<ul style="list-style-type: none"> ✓ メンターや事業者間ネットワークと繋がるピッチ・ビジネスプランコンテストの開催 ✓ 既存のピッチやビジネスプランコンテストとの連携 	自治体・公的機関・金融機関・商工団体	地域内外の先輩経営者（中規模以上の案件では投資ファンドなども）	
	承継／創業前～後	創業希望者 後継者	事業モデルの磨き上げをしたい	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域のアトツギや起業家の紹介 ✓ 地元の支援者によるメンタリング体制構築 ✓ メンターと事業者とのマッチング ✓ 地域での成功事例の情報発信・情報提供 	自治体・公的機関・金融機関・商工団体	地域内外の先輩経営者・地方メディア	
	いつでも	創業希望者 後継者	地域のプレイヤーとの協力関係を作りたい・協業をしたい	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地元企業／起業家、後継者との交流会 	自治体・公的機関・商工団体	地域内外の先輩経営者	



○主な課題と解決策_支援者側

		目的	主な課題	課題解決に導く支援体制	主体となる支援者イメージ	連携する支援者	方策との対応
支援者側の課題	事業承継／創業共通	支援機会の創出をしたい	行政窓口の敷居の高さ	✓ 支援機関の見える化	自治体・公的機関	全ての支援者・地方メディア	
			支援情報等の散逸、情報発信不足 (発信方法のミスマッチ)	✓ 支援機関及び支援メニューの情報取りまとめ、発信 ✓ SNSも含めた情報発信	経済産業局、自治体・公的機関	自治体・公的機関・地方メディア	
		支援のスキルアップをしたい	支援リテラシー向上	✓ 支援者向けセミナー・研修 (同業種における先進事例等)	経済産業局、自治体・公的機関	全ての支援者	
		地域内外の事業者・支援者の繋がりを広げたい	事業者／支援機関ネットワークの拡大	✓ 地域内外の新たなネットワークの構築もしくは既存ネットワーク情報の取りまとめ、発信 ✓ 国の認定制度や支援の活用提案 ✓ 地域の支援機関同士が顔を合わせる場の提供	経済産業局、自治体・公的機関	全ての支援者・地方メディア	

- * 本調査で得られた地方の創業・事業承継の課題や支援ニーズ、地域で役割を発揮することを期待される支援者等を踏まえた、地域において波及効果の高い支援を行うための支援体制イメージを次頁に示す。
- * 各支援者の強みから個別に求められる役割とは別に、地域の支援プレーヤーがネットワークを編成し地域ネットワークとして実施することが考えられる支援メニューを記載した。
- * それぞれの地域のネットワークと、地域横断的に取組を行うことができる経済産業局との連携により、地域内での支援取組を底上げし、他の地域と情報交換や支援に関するリソース情報を共有するなどによって地域の支援体制をさらに高めることが期待される。



○本調査事業から考察した地方における支援体制案

※オーガナイザー・コーディネーターは地域ネットワーク内の支援者が担当することを想定

3つの方策

- 支援スキーム構築
- ネットワーク構築
- 情報発信

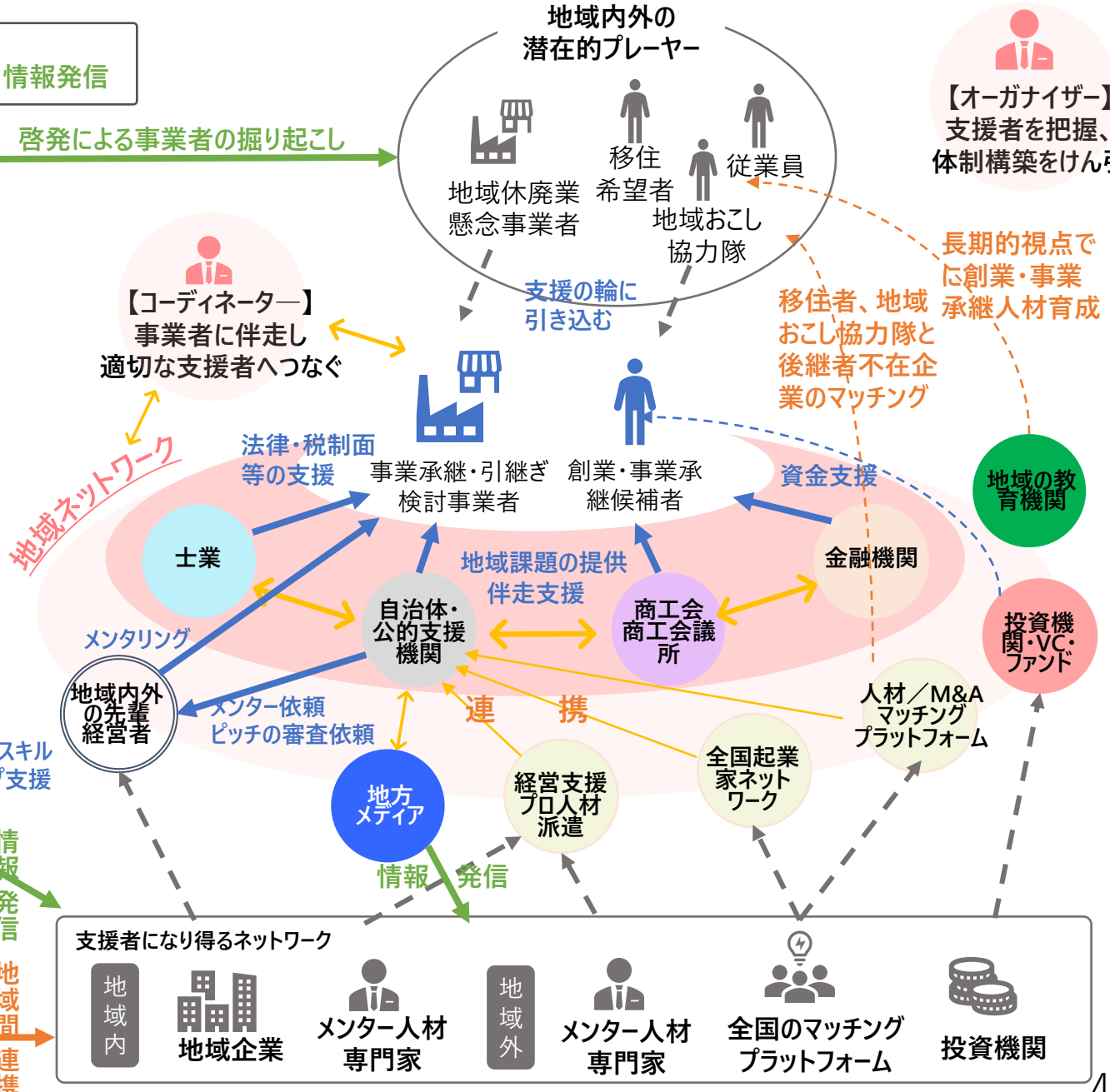
地域ネットワーク

- ・メンター・事業者間ネットワークと繋がるピッチやビジネスプランコンテストの開催
- ・プレ承継の仕組みづくり(おためし承継等)
- ・創業塾・地域課題発見のフィールドワーク提供
- ・既存のピッチやビジネスプランコンテストとの連携
- ・支援機関の見える化
- ・支援者間での廃業・事業承継案件情報の共有
- ・経営資源引継型承継を考える企業と承継者のマッチング(経営資源の分割)
- ・地方専門家の発掘

地域をまたぐ情報交換/収集/連携

経済産業局

- ・国の認定制度や支援の活用提案
- ・支援者向けセミナー・研修
- ・近隣の支援機関とメニュー・既存ネットワーク等の情報取りまとめ
- ・地域の成功事例の収集
⇒ SNSを含めた情報発信
- ・新たなネットワークの構築



* 地域で構築された支援体制の波及効果をさらに高めるために地域が持つべき意識としては、以下の4つ。

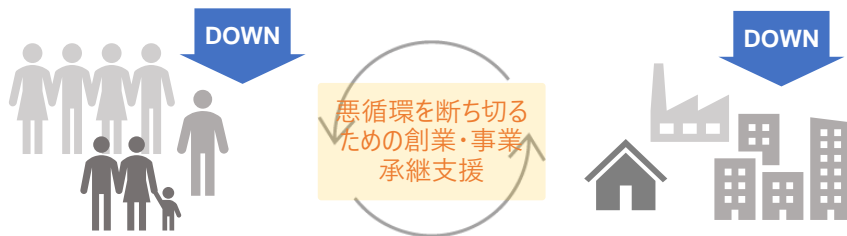
創業・事業承継支援を連携して行うことの相乗効果の再認識

都市部に比べ、地方では支援者のリソースに限られる中、今後の地方での創業・事業承継支援はこれまで同様それぞれが独立した形で取り組む部分がある一方、双方で連携し取り組むことでメリットが生まれる領域があるといえる。

- 例) 事業承継・廃業を検討する地域内事業者から創業希望者に対し、事業や経営資源の一部を譲り渡すことを想定したマッチング支援
 例) ベンチャー型事業承継でアツギが新規事業を検討するプロセスは、スタートアップが創業する際のプロセス・ニーズと非常に似ている。
 両者を対象とした新規事業のピッチイベント・ビジネスプランコンテストを開く 等

地域毎で創業・事業承継支援を行うことの必要性和その中長期的な効果

地域で創業・事業承継支援に取り組むには、各支援者が支援の取組にインセンティブを求めるばかりではなく、地域内で地域衰退の危機意識を共有し、一体となって取り組むことが求められる。



国・地域を含め行政や支援機関からの情報発信・メッセージの見せ方

地域支援者は地域の将来に向けた問題意識を持つ一方で、個々の地域事業者の支援にあたっては前向きな創業・事業承継のメッセージを発信する必要がある。

“社長だけでなく幹部も高齢化し、いつかはポストが空いてくるのは自然なこと。今の段階から少し次の経営体制を考える”

“息子さんを支えるチーム、経営をしやすい形を作る検討”

“次の経営者を強い経営者に育てていく計画”

“次の人たちにしっかりといい武器を残すための検討”

地域の特色を加えた情報発信

創業・事業承継の支援体制が整っていることはもちろん重要であるが、単にそれだけでは地域外の創業希望者や事業承継候補者を呼び込んでくることは難しい。自分達の地域が他の地域とどう違うのかを考え（ブランド）、どんな人に来てほしい地域であるか（ターゲット）を考えようとして、適切な相手に対して情報発信をする必要がある。

産業の特色？

移住と絡めた特徴的なプログラム？

地域資源の見える化？

二次利用未承諾リスト

報告書の題名

令和4年度地方での「創業×事業承継」等の促進における影響等分析及び連携体制の構築等に係る調査 調査報告書

委託事業名

令和4年度地方での「創業×事業承継」等の促進における影響等分析及び連携体制の構築等に係る調査

受注事業者名 株式会社ダン計画研究所

頁	図表番号	タイトル
4		地域別労働力人口の推移
11		塾生のビジネス創出を支援する運営体制の構築
12		Next Commons Lab 南相馬の運営スキーム
13		丸森CULASTA
14		“とっとり×後継ぎリノベーター” プロジェクト
14		“さいたま”の結び目 支援体制
20		チアフル(株)
22		福祿寿酒造ホームページより
24		ヨシケイ香川ホームページより
26		瀬上水産ホームページ、Oyster Garage 389より
28		(一社)ドチャベンジャーズホームページより
30		こゆ財団ホームページより
32		(株)ノトツグ提供資料より
34		一般的なSearchファンドの流れ
36		豊岡市提供資料より
38		福井県、ふくいベンチャー創出プロジェクトホームページより
40		(株)サーキュレーション提供資料より
42		ことでんグループ代表 真鍋 康正氏
42		日本政策金融公庫総合研究所 研究主幹 深沼 光氏
42		一般社団法人ベンチャー型事業承継 事務局長 大上 博行氏