

# 地域づくり

2026

1

ISSN1340-8917

.....  
明日を開く、地域活性化のための情報誌  
.....



To The  
Next Generation  
**40<sup>th</sup>**  
地域づくりは人づくりから

特集

事業承継による地域活性化

本誌は、宝くじの社会貢献広報事業として助成を受け作成されたものです



1 巻頭エッセー／笑顔あふれ、世界から選ばれるまちへ

郡 和子（宮城県仙台市長）

特集

# 事業承継による地域活性化

生活や産業に欠かせない企業、店舗を次世代に引き継げるかどうかは、活力ある地域社会維持のカギを握る。人口減少や産業衰退に直面しながらも、知恵を絞って事業承継支援に取り組む各地の事例を特集した。

2 基調論文 地域づくりを担う承継企業家

落合 康裕（静岡県立大学経営情報学部教授）

6 一関商工会議所（岩手県一関市）

地域における「エコシステム型支援」

金野剛士

8 栃木県佐野市

ご当地ラーメン店の事業継承

吉沼聖尚

10 株式会社ノトツグ（石川県七尾市）

金融機関と連携した廃業問題への取り組み

友田 景

12 郡上市商工会事業承継支援センター（岐阜県郡上市）

暮らしに欠かせぬ業種を残すために

名畑 司

14 岡山県美作市

「継業バンク」「協力隊」の両輪で継承

青山公介

16 徳島県

M&A促進奨励金で地域資源を次世代へ

松野裕至

18 福岡県北九州市

後継者問題解決へサーチファンドと連携

稲益綾乃

20 西海陶器株式会社（長崎県波佐見町）

400年の伝統を未来へつなぐ

小林善輝

22 宮崎県高原町

「民間スキーム×地域商社×協力隊」

江南智玄

24 沖縄県事業承継・引継ぎ支援センター

魅力ある中小・個人事業者の承継支援

佐藤英彦

26 副基調論文 中小企業の事業承継の動向と自治体に期待される役割

経済産業省中小企業庁事業環境部財務課

レギュラーレポート

30 地域づくりは人づくり

「リアルな実践が子どもたちを動かす」  
まちづくり×教育で創る地域の未来

中川敬文

32 “がんばる地域”応援事業 鹿児島県三島村

島の宝と課題を活かした地域活性化事業

山崎晋作

34 連携団体の取り組み 認定NPO法人芸術と遊び創造協会  
地域に広がり人生に寄り添う木育へ

高野祥代

36 首長の思い

「育てやすさ」「学びやすさ」「働きやすさ」  
「住みやすさ」が共存したまちづくり

松永 久（福岡県柳川市長）

グラビア

手前みそですが…

【鳥取県三朝町】

オンライン情報

地域活性化センターの最新情報はコチラ!!

地域づくりデジタル版

デジタル版誌面が  
オンラインで閲覧  
できます。



研修の開催情報

地域づくりを担う人材の育成  
や交流のための各種セミナー・  
研修などを開催しています。



助成金に関する情報

まちづくりなどへの各種助成金  
の交付、人材育成や人口・  
地域経済分析の支援などを実  
施しています。



瀬平自然公園から望む開聞岳

問い合わせ先 南九州市商工観光課  
電話 0993（83）2511  
（写真提供 南九州市）

問い合わせ先 南九州市商工観光課  
電話 0993（83）2511  
（写真提供 南九州市）

海の上に浮かぶようにそびえる開聞岳は、鹿児島県薩摩半島の南端に位置する標高924メートルの火山です。円錐形の美しい形から「薩摩富士」とも呼ばれ、日本百名山にも選定されています。特に瀬平自然公園から望む松越の姿は、地域の誇りとも言える景勝で、与謝野鉄幹・晶子夫妻の歌碑も残されています。

12月初旬から1月中旬にかけては、南九州市知覧町の西塩屋公園（通称・御茶屋の場公園）から、開聞岳の山頂に朝日が昇る「ダイヤモンド薩摩富士」を眺めることができます。これは、日の出の光が山頂でダイヤモンドのように輝く天体ショーで、特に元旦は初日の出を拝む多くの人でにぎわいます。

表紙  
ダイヤモンド薩摩富士  
（鹿児島県南九州市）





宮城県仙台市長 ● 郡 和子

# 笑顔あふれ、世界から選ばれるまちへ

新年明けましておめでとうございます。2026年は午年。「物事が『うま』くいく」「幸運が駆け込んでくる」など、縁起がいい年と言われています。颯爽と駆け回る馬のように、力強く、スピード感を持って市政を推し進めてまいります。

本市では2021年度から新たな基本計画のもと、「挑戦を続ける、新たな杜の都へ」The Greenest City「SEND AI」をまちづくりの理念に掲げ、様々な挑戦を行っています。その中から、二つのチャレンジをご紹介します。

一つ目は、「笑顔咲くこどもプロジェクト」です。安心してこどもを産み育てることができ、こどもたちが健康やかに成長できる環境づくりを進めています。

この間、子育ての楽しさを感じてほしいとの思いから、出産後の母体の回復や育児指導、生活の相談等のサービスを行う産後ケア事業を開始し、多くの方にご利用いただいているほか、「仙台こども財団」を設立し、地域全体で子育てを応援する機運の醸成などに取り組んでいます。また、昨秋からは、健康保険から給付される出産育児一時金に加えて、本市独自の「出産育児支援金」として、こども1人あたり9万円の給付を開始したほか、来年度には子ども医療費助成を拡充し、18歳まで無償化するなど、物価高騰により厳しさを増す子育て世帯の経済的負担の軽減に取り組んでいます。さらに、現在、2029年中の開館に向けて、屋内遊び場の整備を進めています。施設は清流広瀬川に近接し、豊かな自然を活用した屋外遊びとも連続性が可能となる仙台ならではの遊び場を目指しています。これからも、まちの未来を担うこどもたちの学びと成長を支えてまいります。

二つ目は、「防災環境都市プロジェクト」です。本市は、東日本大震災の教訓を踏まえ、日常生活に防災と環境配

慮の視点を織り込んだ防災環境都市づくりを推進し、国内外へ発信しています。

2015年には仙台市で「第3回国連防災世界会議」が開催され、2030年までに世界で取り組む防災の指針として「仙台防災枠組2015-2030」が採択されました。2023年にはニューヨークの国連本部で枠組の中間評価等を発表し、国際的にも高い評価をいただいております。また、昨年、国連防災機関による「アジア太平洋防災閣僚級会議」が2027年に仙台市で開催されることが決定しました。本市は、防災・減災の取り組みや都市の強靱性において実績を持ち、他の都市に知見を共有し、支援する役割を担う都市「MCR2030レジリエンスハブ」に国内で初めて認定されておりますが、会議の開催などを通じて、世界の防災の発展に貢献できるよう、関係機関と連携して力を尽くしてまいります。

最後に、本市の「中心部震災メモリアル拠点複合施設整備」についてご紹介します。東日本大震災からの復興過程で文化芸術は私たちに大きな力を与えてくれました。音楽とまちに刻まれた震災の記憶が響き合う災害文化の発信拠点として、また、これまで市民の皆様とともに進めてきた「楽都仙台」のシンボルとして、複合施設を整備することとしております。基本設計は建築家・藤本壮介氏に担っていただいております。世界に誇る唯一無二の施設となるよう、取り組みを進めているところです。2031年度に予定している開館後には、皆様に足を運んでいただければうれしく思います。

新年度は、本市の基本計画が折り返しの時期を迎えます。本市がこれまで培ってきた都市個性を深化させ、「杜の都」を新たなステージに押し上げ、世界から選ばれるまちに向けて挑戦を続けてまいります。

# 地域づくりを担う承継企業家

## 「地域づくり」という難題

いま、日本の地方は大きな岐路に立たされている。少子高齢化、人口減少、産業の衰退……。地方を取り巻く環境は年々厳しさを増し、「地域の未来をどうデザインするか」という問いがこれほど切実に突きつけられた時代はない。

「地域づくり」「地方創生」「地域活性化」といった言葉が全国各地で聞かれるようになったが、研究で実際の現場を訪ねると、スローガンだけが先行し、取り組みが長続きしない例も多い。企画は立派でも、気がつけば熱が冷めてしまう。なぜそれほどまでに地域づくりは難しいのか。

その理由は単純ではない。地域づくりは、単なるイベントや事業計画ではなく、地域に暮らす人々が自らの意志で関わり、地域資源を生かしながら時間をかけて育てていく「プロセス」だ。机

上の政策や外部からの近視眼的な支援だけでは根づかない。

一般的に、地域づくりとは「地域の主体が能動的に関わり、地域資源を活用して課題を解決していく取り組み」と定義される。しかし、企業活動の視点からこれを実践するには、いくつかのハードルがある。

第一に、目的が「地域の利益」にある点だ。企業経営の目的は通常、個社の利益の最大化にある。だが地域づくりでは、個社の理屈ではなく、地域全体の持続性を重視する必要がある。そこには、地域の利益の追求が個社の利益にどうつながるのかというもつともな理屈が必要である。第二に、企業が能動的に関わるためには、それを支える「動機」——つまりインセンティブが不可欠だ。そのインセンティブは一時的なものではなく、環境変化に耐えうるものでなければならぬ。一世代だけの問題ではなく、世代から世代へと連鎖する必



静岡県立大学経営情報学部教授

● 落合 康裕

### 筆者プロフィール

落合 康裕 氏  
(おちあい・やすひろ)

静岡県立大学経営情報学部教授。博士（経営学）。専攻は経営学総論。早稲田大学ビジネススクール、名古屋商科大学ビジネススクール、事業構想大学院大学、日経ビジネススクールで事業承継教育に従事。2015年に『ファミリービジネス白書』を発刊。刊行以来、企画編集委員長をつとめる。著書に『事業承継のジレンマ』（白桃書房）、『事業承継の経営学』（同）など多数。現在、独ヴィッテン・ヘアデッケ大学ファミリービジネス研究所に研究留学中（～2026年）。



要がある。そして第三に、地域資源をいかに見つけ、どう活用するかという課題である。資源はあのに気づかれず、使われないまま眠っている例が少なくない。特に、地元民はそのことに気づきにくい。

これらの難題を前に、私が注目しているのが数世代にわたって地域に根ざした「老舗企業」の存在である。長い時間をかけて地域社会とともに歩み、信頼を積み重ねてきた彼らには、地域づくりの本質を理解し、実践してきた知恵がある。日本は、創業100年以上の企業が世界で最も多く、老舗の知見の宝庫である。

### 「共有の財産」としての地域資源

地域づくりの根幹をなすのが「地域資源」である。天然資源、伝統文化、人のつながり、地場産業、地域ブランド——そのすべてが地域の宝だ。しかし、これらは単に「誰かのもの」ではなく、地域全体で守り育てる「共有の財産（コモンズ）」として捉える必要がある。

1968年、アメリカの生態学者ギャレット・ハーディンは「共有地の悲劇」という概念を提唱した。ルールのない共有資源の使用は、各自が好き勝手に使うことでやがて枯渇してしまう、という警鐘である。地域資源もまさに同じだ。適切なルールと信頼関係がなければ、資源はそのうち失われてしまう。

森下・後藤（2022）は、兵庫県・城崎温泉の例を使って説明する。温泉街の生命線である源泉は、地域のまさに共有財だ。箱根でもなく熱海

でもない、城崎温泉の明確な差別化要因であり温泉事業者の利益の根幹である。地元の事業者たちは温泉組合を結成し、厳格な利用ルールを守りながら源泉を管理している。もし誰かがルールを破れば、源泉は枯渇し、結果として温泉街そのもののブランドが損なわれ、地域全体が損害を被る。

源泉という共有資源があるからこそ、城崎温泉という地域ブランドが育まれ、観光客が訪れ、地域経済が回る。事業者にとっても地域全体の維持や発展は「自分たちの利益」に直結する。つまり、地域資源を守ることが、最終的には自社の持続可能性につながるのだ。ここに、地域づくりを動かす仕組みが自然に機能するための知恵が隠されている。

### 地域と共に老舗ブランドをつくる

数世代にわたって地域に根ざしてきた老舗企業の中には、地域と共に老舗ブランドを築き上げてきた企業も多い。老舗ブランドは、一朝一夕で構築できず、世代を超えて形成される。老舗企業の「暖簾<sup>のれん</sup>」や「評判」は、典型的な「無形資産」であり、模倣困難性が高く、いったん構築されると持続的な競争優位を発揮する資源だ。

この老舗ブランドの力は、商品の品質だけでなく、地域社会との深い結びつきに宿る。東京・日本橋の山本海苔<sup>のり</sup>店はその典型例だ。創業以来、日本橋という商業の中心に根ざし、地域の文化や贈答の慣習と結びつくことで、独自のブランド価値を築いてきた。

歴代の経営者は、海苔づくりに情熱を注ぐだけ

でなく、同業組合の設立や地域行事への参加を通じて、日本橋という街そのものの発展に貢献してきた。現在進行中の日本橋再開発においても、同社は中心的な役割を担っている。こうした地域との関わりは、単なる社会貢献を超え、その分野の伝統や本質に忠実であることを裏づける。

地域社会からの信頼は、顧客の安心感やロイヤルティを生み出す源泉である。一方で、地域への深い関与は経営の自由度を制約する面もあるが、その制約こそが「地域とともにあるブランド」という一貫した姿を形づくっている。地域に根ざし、地域と歩む姿勢こそが、老舗ブランドを次の時代へと導く力となっている。

### 伝統を超えて挑む

#### 「アトツギ」たち

近年、ファミリービジネス研究の世界で注目されているのが「企業家的レガシー」という考え方だ。これは、先代が築いた価値観や行動、成果が物語や象徴を通じて次の世代に受け継がれる資産を意味する（Jaskiewicz et al., 2015）。企業家的レガシーは、先代世代の実績が物語として伝えられることで、今を生きる承継者（アトツギ）たちに先代を超えるような挑戦を促し、地域に貢献するよう動機づける効果がある。

たとえば福島県喜多方市の老舗・大和川酒造店の事例をみていこう。九代目の佐藤彌右衛門氏は、2011年の東日本大震災後、地域の仲間とともに「会津電力株式会社」を設立した。本業の酒造業とは直接関係のない再生可能エネルギー事業への参入は一見すると異例だが、彼には明確な信念

があった。地域のエネルギーを自分たちの手でまかなう——それが地域の自立につながると考えたのだ。

佐藤氏によれば、台風や災害があった際の道路や橋の復旧整備など、本来なら行政が担うべきことも、明治・大正期の先代たちは地域の名士として資金を出し合って進めてきたという。つまり、地域のために動くことが「家の務め」として受け継がれてきたのである。地元の信用が蓄積されてきたからこそ、自治体や有力な金融機関をはじめ、市民ファンドなどから出資を募ることもできた。

大阪銘菓「おこし」で知られる老舗「あみだ池大黒」は、第二次大戦の大阪空襲で店舗や工場が全て焼失、従業員も離散してしまった。そのため、事業の一時停止に追い込まれてしまう。同社は、事業存続の大きな危機に直面することになった。そのような中、五代目小林林之助氏は、関西財界の有力者であった阪急グループ創業者・小林一三から次のように諭され、事業再開への協力が申し出られた。「君一人の判断で、先代世代が築いてきた伝統企業の未来を決めてはいけない」。あみだ池大黒は個人の所有物ではなく、地域社会に支えられた共有の資産なのだという教えた。

こうした企業に共通しているのは、地域社会からの「信用」が経営の基盤になっていることだ。これらは、現世代だけで築き上げられたものではなく、だからこそ、承継者はその信用に応えようとし、地域全体の利益を意識した行動を取るようになる。外部からの期待や目線が、承継企業家の行動を秩序づける「見えざるガバナンス」として働いているのだ。

## ◆◆◆ 「承継企業家」という地域の企業家像

私はこうした存在を「承継企業家」と呼んでいる。承継企業家とは、先代から引き継いだ無形の資産——地域からの信頼や人のつながり、文化的価値——を受け継ぎながら、時代に合わせて事業を変革・再構築していく企業家である。

スタートアップ企業家がゼロから資源を集めて事業を始めるのに対し、承継企業家はすでにある資産を土台にして新しい価値を創る。だが、それは単なる「継承」ではなく、先代と明確に差別化された「革新」である。受け継ぐものと変えるもの、それらをどうマネジメントするかが彼らの腕の見せどころだ。

承継企業家の行動には三つの特徴がある。第一に、地域資源の活用を通じて、自社の事業に新たな風を吹き込むこと。岩手県の南部美人の五代目久慈浩介氏は、地元の米と水を活用した酒造りで、国内のみならず海外に展開し高い評価を受けている。第二に、その恩恵を地域に還元すること。恩恵を受けるだけではなく、地域の発展に貢献してこそ信用が続く。山本海苔店や大和川酒造店の例がそれにあたる。そして第三に、この循環が代々繰り返されることで、地域と企業の関係が世代を超えて強固になる。先代世代の地域への貢献は、地域の中で記憶として将来世代に語り継がれていく。戦後のあみだ池大黒がそうである。

つまり、承継企業家の行動は「恩恵と責任の往還」であり、それが地域づくりの持続性を支える仕組みになるのだ。

地域資源  
(歴史、天然資源、伝統、関係性、地域ブランドなどを含む共有財)

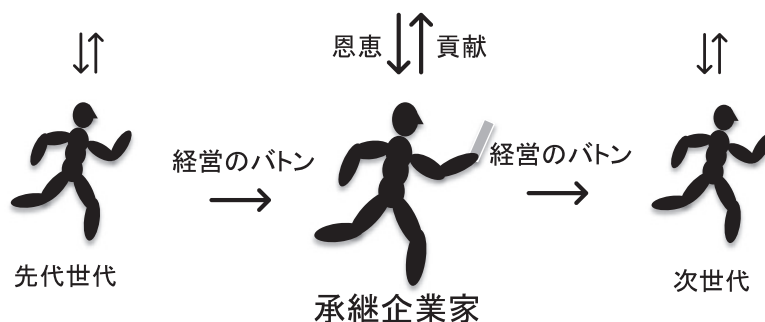


図1 地域資源と「承継企業家」  
(出所) 筆者作成。

## ◆◆◆ 承継企業家をどう育てるか

では、こうした承継企業家をどのように育てていけばよいのだろうか。

老舗企業には長い歴史があり、その分、伝統や慣習が根強い。若い承継者にとってはそれが束縛にもなる。だからこそ、「タフ・アサインメント」——意図的に、厳しい試練を伴うが承継者にとって「自由に挑戦できる環境」をつくる大切だ。



筆者の研究（落合、2016）によれば、承継者をあえて本社から離れた部署、例えば海外支社や新規事業部門などに配置する企業が多い。親の目が届かない環境で判断と責任を伴う仕事を経験することで、承継者は自律性と創造性を育む。特に新規事業は、ゼロから資源を調達する必要がある、いわば「家業の中での擬似的な起業体験」となる。かつてのコロナ禍のように、先代から引き継いだ資源だけでは乗り越えることができないような、未曾有の環境変化への適応力を鍛える。

こうした経験が、承継企業家にとっての試金石になる。伝統を重んじながらも、時代の変化に合わせて再構築する力を磨く場なのだ。

### 「よそ者」との共創が地域を変える

もう一つ大切なのが、外部者との連携である。承継企業家は、数世代にわたって地域に深く根ざしているが、その分だけ、地域内部のステークホルダーへの遠慮が生まれ、思い切った変革が難しくなることもある。一方、外部の人材は、地域の常識にとらわれない新鮮な視点を持っている。地域とのしがらみがない分、捨てるものが少なく、非連続なイノベーションに挑みやすい傾向にある。

筆者が静岡に赴任した際、新富士駅から見た富士山のあまりの大きさに驚いた。だがタクシーのドライバーは、「私たちには日常の景色ですよ」と述べた。地域の中にあると見えない価値を、外の人は見いだせるかもしれない。だからこそ、地域の内外が手を取り合うことが、地域づくりの

第一歩になる。

先述の大和川酒造店の佐藤氏は、有能な外部者を喜多方地域に招き入れ、地域資源を活用したワイナリー事業を展開している。再生可能エネルギーと農業を組み合わせた取り組みは、地域の活性化に大きく貢献しているようだ。

外部者が持ち込むアイデアを、承継企業家が地域の利害関係者とのネットワークを活かして実現することができる。革新的な発想と地域の信用が結びつくとき、地域は静かに、しかし確実に進化していく。

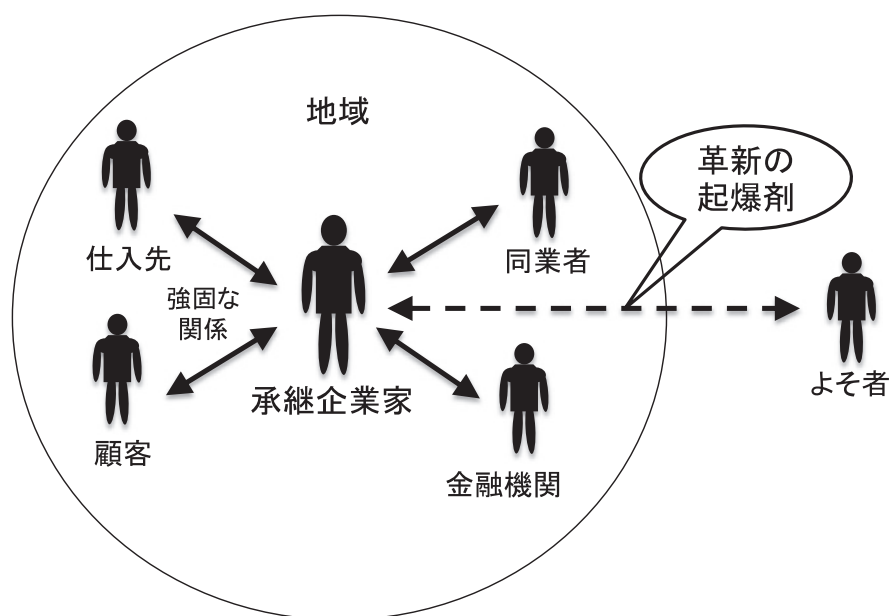


図2 「承継企業家」と「よそ者」による地域共創  
（出所）筆者作成。

### おわりに——地域とともに生きる承継企業家たち

地域づくりは行政機関の仕事だけではない。むしろ、地域の承継企業家たちがどれだけ主体的に関われるかが鍵を握っている。

老舗企業の承継企業家は単なる後継ぎではなく、地域に根ざした「企業家」であり、社会に向けて価値を再構築する「地域づくりの実践者」である。先代から受け継いだ志と責任を胸に、地域の未来を形づくる。その姿にこそ、これからの地域づくりへのヒントがある。

地域を守りながら、変化を恐れず挑む「承継企業家」——彼らの歩みが、地域とともに生きる新しい時代の指針となるだろう。

#### 【参考文献】

- Hardin G. (1968). The tragedy of commons. Science, 162, 1243-1248.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 30 (1), 29-49.
- 鎌田由美子 (2021) 『「よそもの」が日本を変える：地域のものづくりにチャンスあり』日経BP.
- 森下あや子・後藤俊夫 (2022) 「地域共同体における共有資源の長期保全・活用とレジリエンス—なぜ城崎温泉はCOVID-19に迅速対応できたのか?—」AAOS Transactions, 11 (1), 262-268.
- 落合康裕 (2016) 『事業承継のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント』白桃書房.

# 地域における「エコシステム型支援」 ― 商議所軸に行政、金融が連携 ―



一関商工会議所経営支援課 課長 ● 金野 剛士

## 持続可能性を脅かす課題

中小企業経営者の高齢化と後継者不足が顕著な地方経済において、「事業承継」の停滞は、地域の持続可能性を脅かす深刻な課題として取り上げられている。特に、岩手県は秋田県と並び経営者の平均年齢が62・6歳と全国で最も高く（帝国データバンク「全国『社長年齢』分析調査（2024年）」、喫緊の課題となっている。事業承継の停滞は、単に個々の企業の存続を左右するだけでなく、雇用喪失、地域内サプライチェーンの寸断、長年培われた技術やノウハウの散逸、地域活力の低下といった「負の波及効果」をもたらすことが想定される。この深刻な影響は、ひいては地域社会の持続可能性そのものを揺るがしかねない。

このような状況において、地域経済の基盤を支える商工会議所の役割は重要性を増している。岩手県の最南端に位置する一関商工会議所では、この課題を重く認識し、地域の中小企業が直面する

事業承継問題に対し、関係機関と連携しながら具体的支援を展開している。

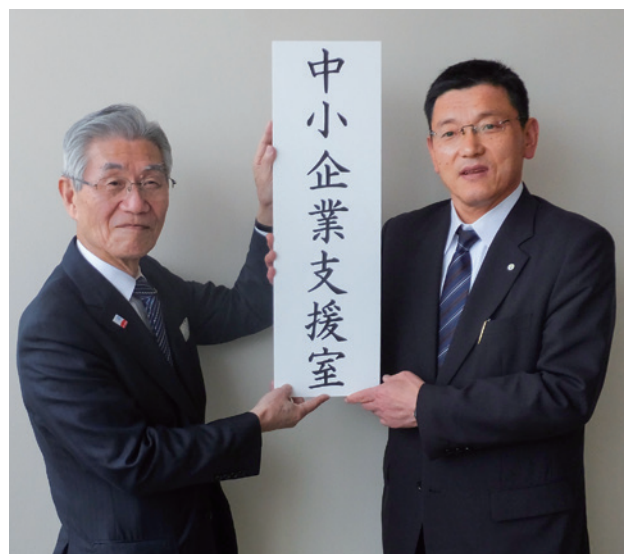
## 支援室設置と有機的な連携構築

当地域での事業承継支援は、平成29年に当所が一関信用金庫と協定を締結し、「中小企業支援室（以下、支援室）」を立ち上げたことがきっかけとなっている。

当時、管内事業所を対象に行ったアンケートでは、「直近10年以内に事業承継の取り組みを行ったか」との問いに対し、「取り組みをしていない」という回答割合が非常に高く、「自分の代で終わる」といった廃業思考が強まっている実態が色濃く見えた。

このままでは人口の減少に加えて事業所数も減少してしまい、地域の持続性が大きく損なわれるという一致した課題認識により、一関信用金庫と連携した事業承継支援が本格的に始動した。

設置した支援室は、一関信用金庫から派遣され

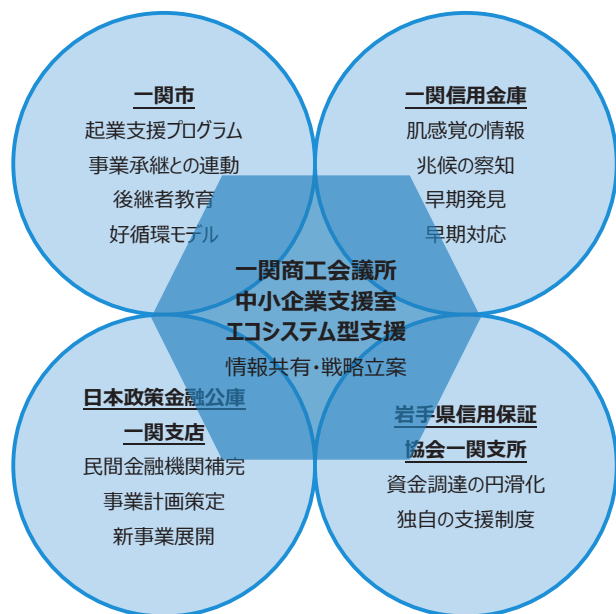


中小企業支援室の立ち上げ

た非常勤の経営支援アドバイザーと当所職員で構成しており、事業承継に関する相談窓口をはじめ、域内のM&A情報バンク「i・マッチ」の整備運用、セミナーの開催、当所の会報誌を通じた情報の発信、定例ミーティングなど、地域に根差したネットワーク構築とノウハウの共有をしながら事業を展開してきた。

その後、令和3年には、岩手県信用保証協会、日本政策金融公庫一関支店、岩手銀行、東北銀行、北日本銀行と連携協定をそれぞれ結び、支援体制をさらに強化した。なお、この連携はメッシュ型の包括連携協定ではなく、当所がハブとなり各機関とそれぞれ連携協定を結ぶ形となっている。結果として、それぞれが得意分野を生かした活動を行う「エコシステム」型の支援につながっている。さらに、「好循環化モデル」として、一関市で





エコシステム型支援のイメージ図



事業承継支援力向上プロジェクト成果発表会の様子

行っている創業支援と当所の事業承継支援を垣根なく行っている。創業と事業承継の一体的な取り組みは、それぞれの学びとともに、人と人のコミニティ形成につながり、効果的で持続性の高い事業となっている。

## 支援力向上プロジェクト

前述の取り組みによって、事業承継の相談窓口や支援体制が明確になった一方で、相談体制の質と量のさらなる向上のためには、限られた担当者だけでなく組織全体としての対応力を高める必要があるという課題が顕在化してきた。

そこで、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）東北本部の「支援機関支援」の枠組みを活用し、現在、「事業承継支援力向上

プロジェクト」を実施している。

本プロジェクトは、当所の職員が複数のチームを形成し、中小機構の中小企業アドバイザーと「一気通貫」型支援の現場を共に体感することで、事業承継という多岐にわたる経営課題に関する支援をトータルで学び、支援体制強化を図ることを目的としている。

令和6年度から本格的に実施し、2年目となる今年度は、関係機関の職員もチームの構成員として加わり、より多角的な支援をチームとして行った。座学に加え、現場でのヒアリング、中間発表、フィードバック、成果発表というプロセスを経ることで、傾聴力をはじめとしたスキル向上と併せて、チーム間のノウハウの体系化・集合知化を図ることで組織資産化にもつながっている。

取り組みを通じて、事業承継は単なる経営権の

移行を意味するだけではないということが職員に再認識され始めている。これまで個別に扱ってきた「経営改善」「金融支援」「人材育成（後継者育成）」「中期経営計画の策定」「知的資産の可視化」「有効な補助金の活用」といった様々な要素が事業承継を軸に相互に関連し合っており、事業承継に向き合うことが、経営そのものと向き合うこととして捉える視点が加わった。

## 「先回り」する支援へ

約127万社で経営者が平均引退年齢を迎える「2025年問題」に象徴されるように、今後、経営者の高齢化は加速する。これに伴い相談数が増加することで、商工会議所の支援リソース（人・時間・予算）の不足感は一層増すことが想定される。これらを乗り越えていくためには、従来の「待ち」の支援だけではなく、「先回り」をして『困る前』に支援する」という能動的なアプローチへの転換も一定程度必要になると考えられる。例えば、産業連関分析や関係人口分析などに基づき、廃業が地域にもたらす影響の大きさを把握した上で、能動的な働きかけをする「先回り支援」や、地域を単一の行政区域として捉えるのではなく、商圈と再定義し、商圈内の関係機関と調和した「商圈支援」の取り組みへと拡張することが、地域全体のレジリエンスを高める取り組みになると考えられる。

地道な事業承継支援が、商圈の経済循環の維持強化や持続可能性を高めることにつながるよう、引き続き取り組みを進めたい。

# ご当地ラーメン店の事業継承

## ―「予備校」開設、移住と継業をサポート―



佐野市総合戦略推進室移住・定住係長

● 吉沼 聖尚

### 愛される変わらぬ味

佐野市は栃木県南西部、都心から約70キロの位置にあり、人口約11万2000人の都市ですが、人口が約5万人だった昭和初期から160軒のラーメン店があったそうです。当時の主要な産業だった織物工場で働く職工さんが手軽に食べられる食事として、ラーメン店が増えたと言われています。

東北自動車道と北関東自動車道が縦横に交わるアクセスの良さとアウトレットなどの観光客にぎわいもあり、現在も約150軒の「佐野らーめん」店が営業しています。

当地のラーメンの歴史をたどると、大正初期にあった洋食屋「エビス食堂」で中国人の料理人により青竹打ちの中華そばが提供されたのがルーツとされます。この料理人から青竹打ちを学んだ方が開いた「宝来軒」が、佐野らーめんの元祖と言われています。

また、もともと佐野市はそばや小麦の産地であり、豊富な地下水源から供給される名水と相まって、おいしいラーメンに必要な材料がそろっていました。佐野らーめんの特徴である透き通ったあっさりしゅうゆのスープに合うコシのある青竹打ち麺は、シンプルであるが故に素材が重要です。どこか懐かしさを感じる飽きのこない味わいは、地元から愛され続けているばかりでなく、首都圏など各地から足を運ぶファンもあり、休日には行列の絶えない店も見受けられます。

### 人口減少による後継者難

佐野らーめんがご当地ラーメンとして有名になったきっかけは、昭和63年に佐野らーめん会が発足したことが挙げられます。「多くの人に食べてもらいたい」との想いから、加盟店の皆さんが都心のデパートで麺打ちイベントなどを幾度となく実施し、佐野らーめんは徐々に定着していきました。また、市内にはゴルフ場も多いことから、ゴ

ルフ客に愛され、口コミで評判が広がったことも人気に火が付いた理由の一つといわれています。

このような経過で佐野らーめんは佐野市の重要な観光資源となりましたが、飲食業が必ず直面するのが事業承継の問題です。実際、高齢化や後継者がいないことを理由に廃業する店舗が多くなり、惜しまれつつ店を畳む人気店もありました。

そこで人口減少対策の一つとして、移住と佐野らーめん店の開業を直接的にサポートし、事業継承をマッチングする企画が立ち上がりました。移住定住の促進には「職Ⅱ食」と「住」が不可欠であり、地方における魅力ある仕事づくりや地域資源の掘り起こしが急務です。努力次第で経営が安定する佐野らーめん店の経営は、移住に必要な仕事として成り立ちます。市外から担い手を募集して本市に移住してもらい、後継者不足の解消や空き店舗の有効活用にもつながる「一石二鳥」の事業は、佐野らーめんのさらなる活性化にも寄与すると考えたのです。

### 「予備校」で修業

事業開始にあたり、既存の店主からは「競合店が増えてつぶし合いになる」といった反対意見もありました。しかし、何もしなければ150ある店が100、50……と減っていく、佐野市の大切な地域資源が失われてしまうかもしれません。「佐野らーめん全体の活性化を図ることになる」などと丁寧に説明を重ね、次第に既存店からの協力も得られるようになりました。

こうして、佐野市と民間事務局の連携により、





予備校での実習風景



佐野駅近くにある  
「佐野らーめん予備校」

飽きのこない味わいの  
佐野らーめん



予備校が移住と継業をサポート

移住希望者がラーメン作りを学ぶための「佐野らーめん予備校」が令和2年8月に開校しました。入校者は老若男女を問わず、経歴も様々です。初めの基礎研修では、現役の店主による調理のレクチャーや、開業に必要な経営の座学などを受講します。基礎研修修了後は、早期開業する場合

には空き店舗の紹介、修業する場合には、修行先のマッチングなどをサポートします。「ここ佐野市で、これからの人生を全力で進みたい」。誰もがそういう気持ちで移住します。だからこそ予備校のスタッフも全力で開業のサポートにあたり、開業後も安定した経営に向けて相談

に乘ります。

現在までに17期の卒業生を輩出し、12店舗が開業、家族を含めた移住者は30名を超えました。残念ながら事業継承の実績はありませんが、閉店した空き店舗で卒業生が開業するなど総店舗数の維持につながっています。

## 伝統と文化を継承

予備校では、佐野らーめんの伝統的な製法である青竹打ちを残したいという思いから、麺づくりは青竹打ちを採用しています。今や日本の食文化として定着しているラーメンの昔ながらの製法を知ってもらうことが重要だと考えているからです。昨今は製麺技術も発達し、機械打ちが主流となっている中、体力と時間が必要な青竹打ちが今なお受け継がれている佐野らーめんは全国的にも珍しいため、予備校卒業生を含めて一人でも多くの店主に青竹打ちを継承してもらいたいと考えています。

調理法以外にも老舗店主の協力により卒業生や既存店主に呼びかけ、麺打ちに使用する竹の取り方の特別授業も実施しています。また、外国人など観光客向けの青竹打ち体験会の開催や、家庭で本格的な佐野らーめん作りができるミニ青竹付きの「佐野らーめん食育キット」も製作しました。このように予備校では、佐野らーめんの伝統と文化の継承を事業の柱とし、将来の自走化を見据えて現在は株式会社として事業展開を行っています。そして、これからは佐野らーめんを作る人、食べに来る人の笑顔を見守り続けます。

# 金融機関と連携した廃業問題への取り組み —「顔が見える関係」「プッシュ型支援」が要件—



株式会社ノットグ代表取締役 ● 友田 景

能登半島の廃業問題・事業承継に取り組む株式会社ノットグは、のと共栄信用金庫や日本郵政グループと連携し、地方での事業承継支援モデルを構築している。二つの連携から見えてきた成功要件は、「日常的なビジネスベースの付き合い」から起因する「顔が見える関係性」と「プッシュ型支援」である。特に地域金融機関との契約に基づく協働が、廃業問題の取り組みに不可欠である。

## 外部の若手を経営者に育成

能登半島は深刻な人口減少と産業衰退に直面している。事業所数は2021年の1万182社から2040年には6278社へと約4割減少すると予測される。七尾商工会議所が2022年に会員向けに実施した調査では、全体の35%の事業所が廃業・解散を検討しており、特に従業員5人以上の小規模企業ほど廃業を選択している。

能登の廃業問題に取り組み、若い経営者を生み出すことを目的にして2021年9月、株式会社

ノットグが設立された。代表である筆者ら役員全員が、自ら家業を承継し経営を引き継いでいる若手中堅経営者である。ノットグが目指すのは、廃業予定企業を自社で買収し、外部から採用した若手人材を経営者へと育成していく仕組みだ。事業を進めるにあたりノットグは、のと共栄信用金庫（以下、のとしん）と日本郵政株式会社（以下、日本郵政）の二つのパートナーと連携した。それぞれ異なる強みを持つ両者との連携から、地方での事業承継支援に必要な要素が見えてきた。

## のとしんとの連携

ノットグは設立以来、地域金融との連携に注力した。のとしんの顧客で、後継者不在により廃業を検討している企業をノットグに紹介する契約を締結。のとしんはふるさと創生部として事業承継の専任窓口を設置しており、ノットグと課題共有の仕組みを整えた。

金融機関は融資先企業の経営状況を日常的に把

握しており、後継者問題の兆候を早期に把握できる。企業の存続は信用金庫にとって重要課題であり、Win-Win関係が構築できる。

この連携が実を結んだのが、輪島市にある弘栄電機商会の事業承継だ。船舶電装工事業を営む同社は能登の漁業に欠かせない企業だが、後継者不在で、70歳になる前代表は廃業も視野に入っていた。2023年2月に前代表がのとしんに相談し、即座にノットグへ紹介された。

ノットグと前代表は、のとしん職員が必ず同席する形で、経営者の想い、従業員の未来、財務状況まで、2週間に1度の丁寧な議論を重ねた。借り入れのある日本政策金融公庫や石川県信用保証協会の協力も得て、2023年9月に事業承継が実現。同時に20代の人材も採用できた。

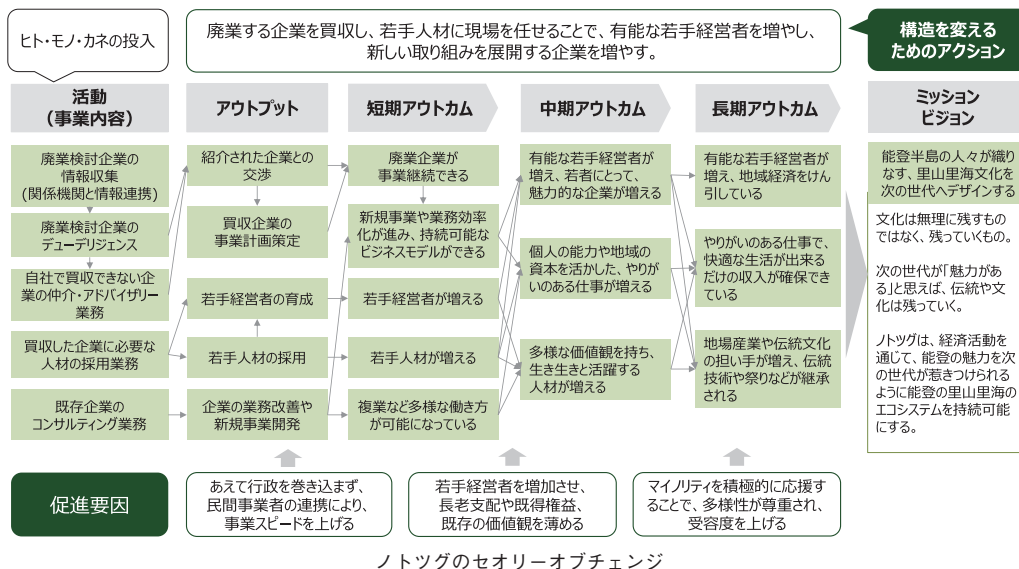
## 日本郵政との連携

日本郵政との連携は、同社の「ローカル共創イニシアティブ」にノットグが参画することでスタート。2022年4月から2年間、日本郵政の社員がノットグに Outreach した。

出向社員は能登半島83局の郵便局を順次訪問し、郵便局長に困りごとを抱えた事業所の有無を尋ねて回り、十数件の紹介を受けた。地方における郵便局の強みは地域に根差した信頼関係である。

一方で、社員の出向期間終了後の継続的関与が難しく、全国規模の企業であるため、組織としての仕組化には課題が残った。ゆうちよ銀行では法人への融資業務を行っていないため、日常的に企



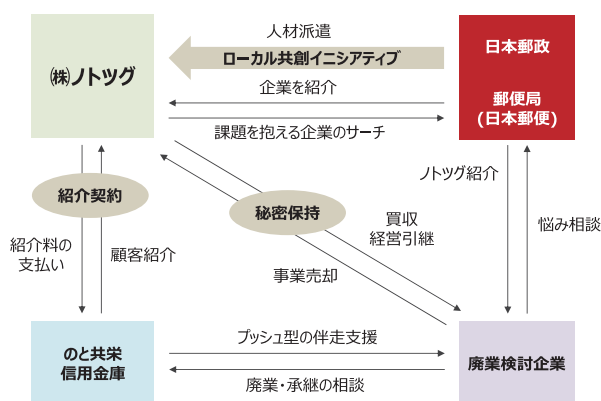


二つの連携を比較すると、「日常的なビジネス

二つの連携から見えた成功の要諦

業の情報を把握する仕組みを持たず、事業承継後の明確な相互メリットも見いだせなかったことが要因である。

### 能登の廃業問題に取り組む各プレイヤーの関係性



弘栄電機の事業承継調印式 (左が筆者)

ベースの付き合い」が大きなポイントとなる。事業承継はナイーブな内容であり、かつ、地方では「顔の見える関係性」が重要である。「日常的なビジネスベースの付き合い」があるからこそ、「顔の見える関係性」ができていく。また、日常的な取引を通じて経営状況を把握し、積極的に働きかける「プッシュ型」の支援も可能となる。事業承継は、「相談を待つ」だけの受け身の姿勢では十分な支援につながらない。

信用金庫の場合、法人口座の取引や融資業務を通じて企業と日常的に接点を持つ仕組みが整っている。これにより、経営状況や後継者問題の兆候を早期に把握でき、相談を待つのではなく、困っている企業に能動的に働きかけることができる。

一方、日本郵政との連携の場合、郵便局は法人融資などの業務を行っていないため、企業と日常的なビジネス関係が希薄であり、能動的に働きか

ける支援体制を組織的に構築することが難しかった。出向期間中は局長訪問などを通じて能動的なアプローチが可能であったが、期間終了後はその活動が継続されず、成約までの伴走する仕組みを構築できなかった。

能登からの挑戦、全国へ

率直に言えば、ノツグのモデルはすぐにもうかるビジネスではない。地場産業というROI (投資収益率) が低いビジネスモデルであるが故に、中長期的な時間軸で地道な経営改善を続け、利益を創出する必要がある。そのような地方の小規模零細事業者に対して、キャッシュフローを回すため、投融資をどのように集め事業を拡大していくのが今後の課題だ。

一方で、地域金融機関との契約締結モデルは再

現性が高く、成功要件を満たす連携を構築すれば、地方の小規模事業者の事業承継支援は機能する。全国の地域金融機関がこのモデルに注目し、同様の連携が広がれば、日本各地で若い経営者が増え地域経済が活性化することがある。私たちの挑戦は道半ばだが、地方創生に資する事業承継の成功要件を、実践の中で明らかにしていきたい。

# 暮らしに欠かせぬ業種を残すために ―地域密着の支援員が情報収集、啓発活動―



郡上市商工会事業承継支援センター ● 名畑 司

## ◆ ◆ ◆ 会員数2100の大規模商工会

日本三大清流の一つ、長良川と山々に囲まれた郡上市は、郡上八幡城をはじめ、国の重要伝統的建造物群保存地区に指定された町並みや全国名水百選の宗祇水、400年以上もの歴史がある「郡上おどり」など、見どころの多い街です。

郡上市商工会は、2007年4月1日に旧7町村（八幡町、大和町、白鳥町、高鷲村、美並村、明宝村、和良村）の商工会が合併して誕生した、会員数約2100の大規模商工会です。

## ◆ ◆ ◆ 創業を上回る廃業

観光を主軸に発展を続ける郡上市ですが、長年、ある問題に向き合っています。郡上市には約2500の事業者が存在しますが、そのうち8・9割が従業員20名未満の小規模事業者です。中には20・30年続く店もありますが、老舗と呼ばれる

ほどの企業は多くありません。

今は若い人が店を引き継いだり、新たに起業したりする動きも出てきています。ただし、それは八幡町市街地の話で、少し離れた山間部では人の流れが少なく、小売店や理美容店、ガソリンスタンドなど地域の生活関連業種が廃業すると、そこで暮らすこと自体が難しくなっています。

2014年度には、2011年度から3年間実施した「住民の消費動向調査」「小売店を中心とした販売事業者の意識調査」「消費者の世代ごとの購買に関するヒアリング調査」を基に、買い物難民になってしまった住民のために、商工会が地元スーパーや郵便局、民生委員などとの連携で、試験的に移動販売や買い物代行を試みましたが、持続可能なビジネスにはなりませんでした。

また、2009年度から起業・創業を考えている人を対象とした創業塾を開講し、延べ345名の受講者があり、そのうち98名が新規創業（開業）をしています。しかし、2010年頃から廃業を考えているという会員事業者の声を数多く聞くよ

うになりました。創業塾の試みにもかかわらず、創業者数は廃業者数には及ばず、事業者の減少傾向に歯止めがかからない状況が続きました。

## ◆ ◆ ◆ 地域貢献への気づきがポイント

こうした状況を受け、事業者そのものを残す方向へ舵を切ろうと、2014年9月に商工会内に設置したのが事業承継支援センターです。

2021年度には、全ての会員事業者に向けた事業承継に係る大規模アンケートを実施しました。結果は、後継者がいないと回答した事業者が約6割、またそのうちの6割が廃業を検討しているという回答でした。創業支援だけではなく、廃業を考えている人の事業をつないでいかないと、地域そのものが衰退してしまうと危機感を感じました。

中でも大きなハードルが「事業者自身が自分の商売を残そうとしないこと」でした。「自分の代で商売が終わっていい、ましてや第三者に渡そうなんて気はさらさらない」という方が大半でした。「自分の商売がどれだけ地域に貢献しているか」ということに気づいてもらうことが、事業承継の一番のポイントだと思います。

## ◆ ◆ ◆ 地域支援員が拾うリアルな声

そこで商工会が取った戦略は、地域住民との距離が近い「地域支援員」の配置でした。市内の7地域それぞれに地元出身の経済人や市職員OB、金融機関OBなどを選任し、地域密着での情報収

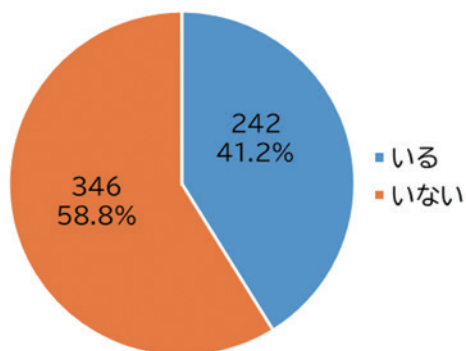


2023年度／2024年度成約実績

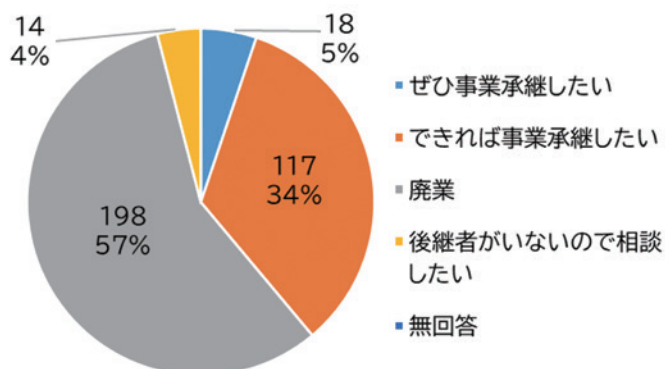
	2023年度	2024年度	合 計
第三者承継	10件	7件	17件
親族内承継	7件	6件	13件
合 計	17件	13件	30件

※親族内承継は、事業承継計画書に調印した件数のみ

後継者はいますか



事業承継を希望しますか(後継者なし回答)



2021 年度に実施したアンケート結果



郡上おどりの様子

集と啓発を行う体制を整えました。

地域の懇親の場や集まりで「あの店は今度閉めるらしい」「後継を探しているみたい」といった情報が自然と入ってくるようになり、それを拾い上げ、商工会が動く仕組みを構築しました。

地域支援員の情報は月1回の定例会で共有され、事業承継の仕方や方法について、商工会経営指導員が必要に応じて個別に訪問し、相談から承継までを伴走する仕組みが整っています。

このような迅速かつ丁寧な対応が実を結び、成約実績(年間)も2023年度17件、2024年度13件という、今までになかった実績数となりました。



### 「歯抜けのない産業構造」を目指す

商工会の取り組みは、地域住民の意識にも確実に変化をもたらしています。2024年の事業承継支援センター設立10周年では、メディアを通じてこれまでの事例を積極的に発信。フリーペーパーや新聞記事の影響で、自ら商工会に相談に訪れる事業者も増えてきました。

最初は「自分の代で終わってもいい」と考える人が多かったのですが、今では「第三者に継いでもらう」という選択肢に希望を見いだす事業者も増えてきています。

事業承継は、単に事業を残すための手段ではありません。大切なのは「承継して育てる」こと。

地域課題を解決し、「暮らしを守るための仕組みでありたい」と考えています。

その思いから、マッチング後も、経営指導員が継業者に寄り添い、経営の立て直しや業態再編のサポートを行っています。場合によっては、単独の事業体ではなく異業種連携や法人化など、持続可能性を前提としたビジネスモデルの提案を重ねています。

地域の商売が一つ消えることは、そこに暮らす人々の生活の一部が失われるということです。「暮らしを守る」その灯りを消さぬよう、郡上市商工会事業承継支援センターが描く未来は「歯抜けのない産業構造」。生活インフラとしての業種を市内に確保し、日常がまちの中で完結する地域づくりを目指しています。



# 「継業バンク」「協力隊」の両輪で継承 — 持続的な地域産業の構築へ —



美作市政策推進部総合政策課 主任 ● 青山 公介

## 地域らしさを守るために

岡山県美作市は、「美作三湯」の一つに数えられる湯郷温泉をはじめ、自然と調和した多くの観光地が魅力のまちです。また、もも・ぶどうといったフルーツや「美作番茶」として名高いお茶など、清流に育まれた農産物は多くの人に愛されています。

一方で、人口減少と経営者の高齢化が進む中、こうした魅力を生み出してきた地域の個人事業主、中小企業が、後継者の不在により廃業を余儀なくされる例が多くみられるようになってきました。

本市では、これら事業の存続こそが地域社会の維持や活性化にとって不可欠と考え、令和2年度から事業承継のプラットフォームである「ニホン継業バンク」（以下、継業バンク）を活用し、持続的な地域産業の構築に向けた取り組みを開始しました。

## 自治体に関わる安心感

継業バンクは、ココホレジャパン株式会社が提供している、後継者に悩む事業者と継ぎたい人とをマッチングするサービスです。

事業者の多くは、早い段階で将来についての危機感を抱いている一方、継業に向けた取り組みをどのように進めてよいかわからず、具体的な対策を講じられないまま問題に直面するという状況にありました。また、類似のサービスは多くあるものの、導入までの手間やコストも利用のボトルネックとなっていました。

継業バンクは、サービスの導入を自治体など地域の団体が行い、費用負担や事業者のサポートを担当団体が行うことで、地域ぐるみの継業の仕組みを構築できる点に特長があります。事業者にとってはコストの低減はもちろんのこと、「自治体に関わっている」という安心感を与えることで心理的なハードルも下げることができると考え、導

入を決めました。

## 「三方よし」のシステム

本市の継業バンク導入による事業の特色と言えるのが、地域おこし協力隊（以下、協力隊）制度と組み合わせた点です。この制度は、都市部から移住した人材（協力隊員）に、自分の経験・能力を活かした地域活性化のための活動を行ってもらいながら、地域への定着を図る取り組みです。

先述したように、地域に根差した事業者の存在が、伝統や文化といった「地域らしさ」を形作ってきました。廃業によって失われかねない地域の魅力を残すために、制度の導入はむしろ必然といえました。

また、協力隊制度の導入は、地域だけでなく事業者、後継者にとってもメリットがあります。後継者は協力隊員として最大3年間、事業者の下で働きながら継承を受けることになりますが、期間中、隊員には住居や活動経費の支援があるため、生活面での不安なく継業を目指すことができます。

事業者としても期間が定まっていることで計画的に承継に取り組めるほか、活動経費を用いて視察や研修を行うことで、金銭的な負担も軽減することができそうです。さらに、隊員としての期間終了後に起業や事業承継を行う際の補助金も用意しており、まさに「三方よし」のシステムとなっています。

## 養魚センターの継業実現

協力隊員を事業承継に活かすアイデアは、他ならぬ事業者からの相談に端を発しました。本市では平成22年度から協力隊制度の運用を開始し、延べ60人を超える隊員が活躍してきました。うち半数以上が市内に定住し、起業などを通じて地域活性化が図られる中で、「協力隊に入ってもらいたい」という相談が有限会社右手養魚センターの経営者からあったのは、令和元年のことでした。折しも当市において、事業者支援のため継業バンクの導入を検討していたところで、これらを組み合わせた官民協働の取り組みとして、翌年度に事業がスタートしました。

右手養魚センターは、美作市の北西部に位置する津谷溪流公園内にあり、キャンプ場などと共に

その中核をなす施設です。魚釣りなどが楽しめる遊漁施設の運営のほか、魚の養殖、販売により年間約2600万円（当時）を売り上げる事業者ですが、運営メンバーの高齢化により存続の危機に直面していました。

期待と不安の中で始まった募集ですが、1週間で6名もの応募があり、その中から選ばれた1名が協力隊員として着任、3年間の任期を経た後、見事継業を果たすことができました。

生き物を扱う本事業の承継に当たっては、大型連休や夏休み時期といった繁忙期、冬の降雪や低温がもたらす影響など、1年を通じて経験し、学ぶ中で、少しずつ成長していくという過程が特に重要です。3年間、腰を据えて取り組むことができるシステムがスムーズな継業につながったと、事業者、承継者双方から高い評価をいただきました。

また、水産研究所での研修に参加し養魚生産技

術を向上させたり、閑散期における新たなサービスを生み出したりと、活動経費の支援が取り組みの幅を拡げ、今日の事業拡大をもたらしたと聞いています。

## 継業バンクの位置づけとこれから

この事例を含め、当市ではこれまで継業バンクを通じて2例の継業が行われました。また、現在も2事業者で継業に向けた取り組みが進んでいます。

当市が目標とする件数には達していない一方で、各事業者が様々な方法で継業に取り組んでいると耳にするようになりました。目先の数字だけにとらわれることなく、あくまで一つの選択肢として用意しておき、必要とする事業者に対し確実に情報提供を行う。そうした支援体制をととのえておくことが重要と考えています。



溪流釣りが体験できる右手養魚センター



後継者となった協力隊員（左）



養魚センターでの作業風景



つかみ取りを楽しむ子どもたち



# M&A促進奨励金で地域資源を次世代へ —対象企業の掘り起こしとマッチング推進—



徳島県経済産業政策課団体・振興担当 主任主事 ● 松野 裕至

## 深刻化する後継者不在と休廃業リスク

今、徳島県でも静かに、深刻な問題が進行しています。それは、後継者不在を理由に多くの優良な事業者が、やむなく廃業という道を選んでいるという現実です。

帝国データバンクの「全国『後継者不在率』動向調査（2024年）」では、徳島県の後継者不在率が60・2%と全国平均を上回り、全国ワースト9位という極めて厳しい状況にあることが示されています。本来、競争力や技術力があるにもかかわらず、経営者の引退や体調不良を機に事業の継続が困難となっており、これは、単に一企業の閉鎖にとどまらず、地域経済の活力を奪い、私たちの生活基盤を弱体化させる直接的な要因となっています。

長きにわたり地域に貢献してきた「価値ある経営資源」を、いかにして次世代に継承していくか。この「事業承継」は、本県経済の「持続的な成長」

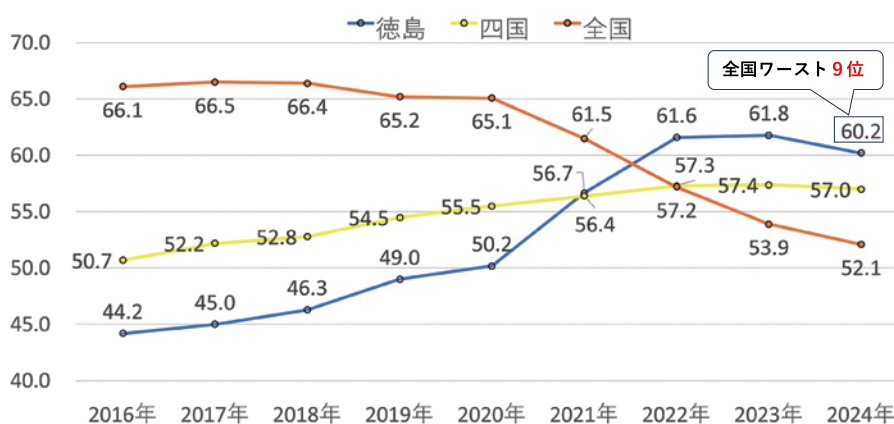
と「地域の活性化」を図る上で、まさに喫緊の最重要課題だと認識しています。

しかし、親族内承継や従業員への承継といった従来の形が困難な企業にとって、M&A（第三者への引き継ぎ）が有効な手段として注目されながらも、専門的な知識や手続きが必要となることから、特に地方の事業者にとってはハードルが高く、十分な認知が行き届いていないのが現状です。

## 経済・雇用を守る円滑なM&Aの促進

こうした状況を打破し、後継者不在に伴う休廃業の増加を防ぐため、徳島県は令和6年度に「M&A促進奨励金」を創設しました。この制度の最も大きな目的は、誰にも相談せずに休廃業という選択肢を選んでしまう経営者の方に、「まずは相談」という一歩を踏み出す後押しをすることです。「うちの会社はM&Aの対象にならない」「特別な技術もないし、価値はないだろう」など、こ

後継者不在率の推移（徳島・四国・全国平均別）



出典：『帝国データバンク 四国地区「後継者不在率」動向調査（2024年）』のデータを基に作成

うした経営者の思い込みや諦めが、貴重な経営資源の散逸につながっています。事業の価値を決めるのは、譲り受ける側の意欲ある次の担い手であり、休廃業を決断する前に、M&Aという事業承継の手段も検討することが重要であると考えています。

この奨励金では、支援機関の協力のもと、民間のM&Aプラットフォーム（バトンズ、トランビなど）に譲渡希望事業者の情報を掲載し、「見える化」を図ります。このことにより徳島県内だけ





徳島県M &amp; A促進奨励金のチラシ（表）

でなく、県外の買い手企業にも広く情報を公開すること、マッチングの可能性を大きく広げることが期待できます。一件でも多く、休廃業予備軍の事業承継を実現させることで、本県の有用な技術やノウハウ、そして大切な雇用を守り、地域経済の基盤を維持・強化できると考えています。

二つの奨励金で力強く後押し

M & Aを円滑に、そして成功に導くために、本奨励金には2種類を用意しました。

① 案件登録奨励金

「まずは相談」の第一歩を後押し）

M & A プラットフォームへの登録を条件に、讓渡希望事業者（売り手）と、登録を支援した土業等専門家（税理士、金融機関等の認定経営革新等支援機関）の双方に交付します。讓渡希望事業者に対しては、M & A プラットフォームを活用するきっかけを提供し、土業等専門家に対しては休廃業準備軍となり得る後継者不在企業の掘り起こし

を加速させるとともに、M&Aプラットフォームへの案件登録を積極的に行う動機付けとなります（令和7年度からは、日本政策金融公庫の事業承継マッチング支援サイト等を追加し、より使いやすい制度へと拡充しています）。

## ② 案件マッチング奨励金

〔成約まで〕のきめ細やかなサポートを支援）

案件登録奨励金を受給した事業者が、土業等専門家の支援を受けてマッチングに至った場合、その支援をした土業等専門家に対し、奨励金を交付します。これは専門家に対し、単に案件を登録するだけでなく、実際にM&Aが成約するまで粘り強くきめ細やかなサポートを実施するインセンティブとなり、結果として、M&Aの成約率や県内でのマッチング率の向上に大きく寄与することが期待されます。

心理的な壁を乗り越えて

制度創設後も私たちに残されている最大の課題は、依然として存在する潜在的なニーズの掘り起こしと、経営者の皆様のM & Aに対する心理的な抵抗感の払拭です。多くの経営者は、事業承継を「まだ先の話」と考え、M & Aを検討・準備する段階に至る前に、突発的な環境変化等でやむなく休廃業を選択してしまうケースが少なくありません。また、従業員や取引先への影響を懸念し、M & Aという選択肢を避けようとする傾向があり、M & Aという言葉にネガティブなイメージが根強く定着していることが大きな壁となっています。

## ポジティブなイメージへ啓発

次年度以降も令和7年度に新たに定めた「徳島県事業承継促進月間」（10、11月）での集中的なトークセッションイベントや個別相談会などを継続して実施していく計画です。さらに、M & Aで成功した県内企業の事例を積極的に発信することにより、M & Aが、「成長戦略としての一つの選択肢」であり、「長年守り育てた事業を地域に残す、前向きで重要な決断」であることなど、より身近でポジティブなイメージへと変えていくため、丁寧な周知や粘り強い啓発に取り組んでいきたいと考えています。

また、事業者の皆様に対し、「まずは相談」という意識をもっていたけるよう、徳島県事業承継・引継ぎ支援センターをはじめ、地域の金融機関、商工団体、土業等専門家などで構成される「徳島県M&A型事業承継促進コンソーシアム」と連携し、「オール徳島」で、県内のM&Aをはじめとする事業承継を強力に推進してまいります。



事業承継促進月間のチラシ

# 後継者問題解決へサーチファンドと連携 ―「全国初」の事業承継支援に挑戦―



北九州市産業経済局中小企業振興課

・稲益 綾乃

## 4割が「後継者不在」

中小企業・小規模事業者の経営者の高齢化や後継者不在は、市内中小企業が約2万6000社、うち約8割を小規模事業者が占める北九州市でも喫緊の課題の一つです。

令和4年度に本市が実施した中小企業実態調査では、回答者の約4割が「後継者が不在」としており、このうち今後の対応として最も多かったのが「廃業」、次が「第三者承継を検討」でした。

また、令和4年の中小企業庁「中小企業実態基本調査」によると、売上高1000万円以下の事業者の経営者年齢別構成比は70代が最も高く、小規模事業者の事業承継が進んでいない状況が明らかになっています。本市でも、小規模事業者の経営者が体調を崩してから相談を受ける例も多く、事業承継の早期取り組みや後継者探しの必要性を感じていました。

## マッチング機能強化へ

本市では、平成29年度から事業承継支援を始め、事業承継セミナーの開催や地域の弁護士や税理士などの専門家派遣により、事業承継の早期取り組みの啓発や気づきの提供に努めてきました。また、事業承継の準備を進める経営者を支援するため、承継計画の策定やM&A仲介等にかかる委託料の一部を助成してきました。

令和5年度からは、後継者不在の解消に向けて、従来の取り組みに加えてもう一歩踏み出し、後継者不在企業と後継希望者をつなぐマッチング機能の強化に取り組み始めました。

## 全国から優秀な経営人材を紹介

この新たな取り組みの一つ目が、専門相談窓口の強化です。福岡県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携を深め、相談窓口相談員を派遣して

いただくことにより、同センターの保有する豊富な買い手情報を活用し、事業承継に関する一般的な相談から具体的なマッチング相談まで幅広い対応ができるようになりました。

二つ目の取り組みが、サーチファンド事業者との連携協定による後継者不在企業への経営人材の紹介です。全国的に第三者承継の比率が増えつつあり、前述の本市調査でも、第三者承継への高い関心が表れていました。一方で、会社の独自性や社風の維持、従業員の雇用確保等の面で、第三者承継の一般的な手法であるM&A（合併・買収）に不安を抱く経営者も少なくなく、本市としてM&A以外の選択肢を事業者提供できないかと模索していました。

そうした中、本市が開催した事業承継セミナーにサーチファンド事業者の担当者が参加し、意見交換を行ったことが、サーチファンドを検討する契機になりました。本市がサーチファンドを活用した事業承継を推進しようと決めた理由の一つが、中小企業の経営者を目指す優秀な経営人材を後継者不在企業に紹介するというサーチファンドのアプローチが、M&Aに抵抗感を抱く経営者にとってM&A以外の選択肢となると感じたことです。

また、特に一定規模以上の中小企業では、雇用維持や企業の持続的な成長・発展のために優秀な後継者人材が求められるところ、全国から優秀な経営人材を本市に呼び込む手段としてサーチファンドが有効と考えたこと、本市と同様に長期的な視点で市内中小企業の成長・発展に取り組むことができると感じたことも、決め手となりました。





サーチファンド事業者との連携協定締結式  
(中央は武内和久市長)



市民アンケートで1000件を超える投稿

こうして、令和5年8月、地元根付く企業を育てるという想いを共有するサーチファンド事業者2社との間で、全国初となる連携協定を締結しました。この協定に基づき、セミナーの共同開催や地域金融機関との連携によるマッチングを推進した結果、令和7年度に連携協定初の成果として、市内中小企業の事業承継成立につながっています。

## 残したい店「情報求む!」に大反響

マッチング機能強化の三つ目が、民間事業者と連携した本市専用マッチングサイトの開設です。サーチファンドが一定規模以上の中小企業をターゲットとするのに対し、市内中小企業の約8割を占める小規模事業者に焦点を絞って行ったのが、このマッチングサイトを中心とした「のれん引継ぎプロジェクト」です。

これまで小規模事業者のマッチングは、福岡県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、ノンネーム（企業名非開示）でのマッチング支援に取り組んできましたが、開示される財務諸表等の数値だけでは事業の魅力が伝わらず、成約率が低いことが課題でした。そこで、小規模事業者にオープンネーム（企業名開示）によるマッチングの選択肢を提供することで、事業の魅力や店の歴史、店主の想いなどアナログな情報をサイトで公開し、広く全国から後継希望者を募ることで成約数を上げたい、さらにU・I・Jターンによる若者の流入増にもつながりたい、と考えたことが、マッチングサイトを開設した理由です。

この取り組みで最も意識したのが、継続的に掲載事業者を増やすことでした。そこで、マッチングサイト開設のリリリースと併せて、「北九州市後世に残したい店情報求む!」と題して、大々的な市民アンケートを行い、事業を続けてほしい中

小企業・小規模事業者を広く募集しました。この市民アンケートの反響は大きく、1000件を超える投稿を頂いたほか、マスメディアにも多数取り上げられ、他都市からの問い合わせが多数来るなど、私たちの想定を大きく超える反響がありました。本市では、投稿された事業者に対して、アンケートやご案内、セミナー情報等を送り、掲載事業者の掘り起こしにつなげています。

## 「稼げる」「彩りある」まちへ

これまで様々な形で後継者不在企業の掘り起こしに努めてきましたが、事業承継ニーズはセンシティブな問題から顕在化しにくく、廃業後に気づくケースも少なくありません。また、経営者の方と話していると、市民の想いや価値とは異なり、「自分の店なんて」と謙遜される事業者が多いことに気づかれます。

そのため、まずは事業の価値を経営者自身に気づいてもらい、早めに事業承継を意識してもらうこと、また、経営者が思い立ったときに時宜に合った支援ができるよう、継続的に働きかけていくことが自治体として重要だと感じています。

事業承継支援は数字に表れづらい施策分野ですが、優れた技術や味、地域の個性を次世代に引き継いでいくことは、地域経済の発展や雇用確保、地域の魅力向上の点からも非常に重要です。これからも、多角的なアプローチで市内中小企業の円滑な事業承継を推進し、北九州市が進める「稼げるまち」「彩りあるまち」の実現につなげていきます。



# 400年の伝統を未来へつなぐ ―焼き物のまちの商社による事業継承―



西海陶器株式会社常務取締役

・小林 善輝

## ◆◆◆ 庶民の器を生産

波佐見町は、陶磁器生産の町として400年の歴史があります。その歴史は豊臣秀吉の朝鮮出兵により朝鮮陶工を連れ帰り、登り窯を築かせたことではじまります。

17世紀初頭、良質の陶石が発見されたことにより、有田とほぼ同時に陶磁器の生産がはじまりました。17世紀初頭に中国の陶磁器輸出が途絶えると、肥前地区から東南アジアやヨーロッパへの輸出がはじまりました。中国の内情が安定すると輸出は減りましたが、波佐見は国内市場へと販路を変え、巨大な登り窯や分業体制により大量生産体制を築き、庶民の器を生産する一大産地として400年間続いてきました。

波佐見の器は、江戸時代は佐賀の伊万里港から全国へと北前船で運ばれ、「伊万里焼」の名で流通し、明治時代に鉄道が開通すると有田駅から発送され、今度は「有田焼」の名前で流通するよう

になりました。以来、波佐見焼は有田焼の名の下で国内に流通してきました。

## ◆◆◆ 全国的な知名度を確立

2000年代初頭、牛肉など食品業界で産地偽装問題が起きました。陶磁器業界においても生産地表示の厳格化が求められるようになり、これを契機に、町内の窯元や、陶磁器の企画・卸売を行う商社は、自立したブランドとして波佐見焼の名称を積極的に用い、そのアイデンティティを確立する方向にかじをきりました。

町全体の取り組みとしては、シンプルでデザイン性に優れ、日常使いに適した器としての特徴を生かした商品展開で、「波佐見焼」の全国的な知名度を確立していきました。

波佐見焼の特徴には、分業体制による生産があります。その工程は、土屋、型屋、生地屋、窯元、商社と、それぞれが独立した経営体系をとっています。いわば波佐見町は町全体が一つの工場と言

えます。それぞれの分野で独立した企業でありながら、それぞれの企業が連携して波佐見焼を生産しているのです。

個人企業が多い中、跡継ぎがないことで廃業する事業者が増えており、産地全体として産業を維持するために事業継承できる事業者を残すことが急務になっています。商社である当社も地域企業として、窯元も含めた地域全体の事業継承を考えることが産地の生き残りへつなぐと考えるています。

## ◆◆◆ 産地活性化へ窯元を継承

そのような中で2021年、西海陶器が100%出資して事業を引き継いだ高山陶器株式会社（現・株式会社高山）は、昭和初期に波佐見町小樽郷で操業をはじめた窯元です。波佐見町で一番高いレンガづくりの煙突が残り、全盛期には生産量が多かったことがうかがえます。

高山陶器の特色は、パット（パッド）印刷による絵付けを主体とした生産です。パット印刷とは、絵の具を刷り込んだ凹版にシリコン製のパットを押し付けて絵柄を素焼き生地に写し取る下絵



町で一番高い「高山」の煙突

付けの方法で、高山陶器はその技術力において、同業者と比較してもずば抜けていました。

波佐見町における事業継承は家族内が一般的で、子どもが継がなければ廃業となります。高山陶器も継承者がおらず、事業縮小の経営が続けてきており、金融機関支援の下、M&Aでの継承先を探していました。

西海陶器は産地の活性化のために、ものづくりと観光を組み合わせた「グリーンクラフトツーリズム」の推進を計画しており、窯元との連携の必要性を感じていました。このため、高山陶器の持つパット印刷技術の伝承と産業維持の視点からも、同社の土地・建物を取得するとともに、社員や取引先を引き継ぐことを決断しました。

### 設備、労働環境を一新

高山陶器はピーク時に200名を超える従業員を抱えて操業していたため、作業場が広く設備の老朽化も進んでいました。特に50メートルもあるトンネル窯は大量生産の設備であり、現状の生産体制には合っておらず、設備の更新が必要でした。事業再構築補助金を活用し、まずは最新式のシャトル窯（単窯）を導入しました。

また、業界特有の労働環境の悪さから求人が難しい状況だったため、働きやすい環境整備を優先的に考えました。使用していなかった成型工場を全面改修して作業場を1カ所に集め、作業スペースの無駄を無くすとともに、工場内に冷暖房・LED照明を導入し、明るく快適な職場環境を整備しました。

環境に配慮する取り組みとして、ソーラーパネルを設置して太陽光による自家発電を行うとともに、電気自動車の導入など環境負荷低減への取り組みも実施しました。

また、広報担当者を置くことでSNSでの発信とインスタグラムによる求人を行い、新たに10名を採用するとともに、オープンファクトリーへの取り組みとして、長年課題だった勤務体系をシフト制へと変更。土日祝日の操業を確保し、工場見学がいつでも行えるようにしました。

### 工場周辺を新たな観光エリアに

西海陶器グループでは現在、窯業のものづくりの技術や歴史を観光事業と結び付け、波佐見町の知名度アップを目指す取り組みを、高山をモデルケースとして進めています。

高山には、絵付け体験やろくろ体験の施設をオ



新調した最新式の窯



古民家をリノベーションしたレストラン「御堂舎」



天井や机には工場で使われていた板も使用

ープンし、焼き物に触れる場所へと工場を変化させています。工場のすぐそばには、地元の食材を提供するビュッフェレストラン「御堂舎」も開設し、一帯を「MIDOU」エリアとして新たな観光スポットとして整備しています。レストランで使用する器は西海陶器や高山のオリジナルの品。食と器のコラボレーションは、訪れる人に器の楽しみ方を伝えるものになっています。

西海陶器は20年前に観光拠点としてカフェやショップが並ぶ「西の原」エリアを立ち上げ、多くの方に来ていただいています。「第2の西の原」となるMIDOUエリアは、福岡から長崎県への玄関口となる立地で、西九州新幹線により武雄温泉駅、嬉野温泉駅へとつながる交差点口でもあります。

食や体験ショッピングが楽しめる「やきもののテーマパーク」として波佐見町のモデルケースとなるよう、これからも取り組んでいきます。



# 「民間スキーム×地域商社×協力隊」 — 承継先情報公開でミスマッチ防止 —



高原町産業創生課 係長

・ 江南 智玄

## リソース不足への対応

全国の自治体同様、高原町も少子高齢化、生産年齢人口の流出、人口減少の影響にさらされています。その結果、商工業のみならず、本町の基幹産業ともいえる農業分野においても後継者が不足し、空き家、空き店舗、耕作放棄地の増加といった地域課題につながっています。

商工会などにより事業承継対策も行われていますが、商工会自体も人材不足、業務過多などの要因により、事業承継に特化した取り組みは難しい状態であり、月日が経過するにつれ、後継者不足の影響が拡大する状況が続いていました。

自治体としても何か手は打ちたいものの、商工会等と同じく事業承継に対して専属の人材を配置できるほどの人的リソースが割けない上、多額の補助金を準備できるほどの財政余力もない状態でした。このため、「民間スキームの活用×地域

商社の設立×地域おこし協力隊」という掛け合わせによる解決策を探りました。

## 3件完了、3件進行中

本町での事業承継ではまず、民間が運営する仲介サイトに事業承継情報をオープンネーム（実名）で掲載します。そのランディングページ（LP）作成に係る承継元の情報については、町の100%出資で設立した地域商社に派遣している地域おこし協力隊が取材、とりまとめを行います。条件次第ですが、承継先（承継を希望する側）も事業承継をメインミッションとした地域おこし協力隊となるという取り組みを行ってきました。

現在では、商工会で事業承継業務を担ってもらっていますが、県全体の取り組みとして民間スキームを活用した事業承継を継続しており、地域おこし協力隊として事業承継のミッション受け入れも引き続き実施しています。

事業承継を完了した時点でミッション達成となり、地域おこし協力隊としての支援ができなくなってしまう点が課題としてあります。ただ、最長3年という期限があることから承継元も承継先も時間的な目途が立てやすいことと、技術承継等の場合、雇用による固定費が発生しないメリットがあり、これまでに商工業2件、農業1件の事業承継が完了し、農業承継事例3件が進行中となっています。

## 情報や想いをオープンに

本町では、企業情報や承継元の<sup>おも</sup>想いなどをオープンにし、承継先が様々な条件を理解した上で承継してもらう方法をとりました。承継元も承継先も双方の合意（コンセンサス）をもって承継に臨んでもらうことで、後々のミスマッチやトラブルを未然に防ぎ、承継後も良好な関係性を保ちつつ承継を完了し、事業の継続をしてもらうためです。

特に地域おこし協力隊のスキームを掛け合わせること、承継事業への参入障壁が下げられる一方、承継元と承継先でのミスマッチは協力隊制度に関わるトラブルに発展する恐れがあることから、オープンにする判断はよかったと考えています。

## 事業承継には「委託型」

地域おこし協力隊は、直接雇用型と委託型の二

事業承継事例(7件中6件が地域おこし協力隊関係)

承継元	業態	後継事業	承継内容	状態	備考
書店	文房具、書籍を扱う書店	カフェ・文房具	店舗・業態(文房具店)	完了	町内在住の方が居抜き物件として承継
飲食店	町内唯一のラーメン店	ラーメン店	店舗	完了	地域おこし協力隊として事業承継をミッションとして活動
パン屋	米粉等を活用したパン屋	カフェ	機材・技術	完了	同上
農業	町内唯一のマンゴー農家	農業	技術、ハウス等の承継	完了	同上
農業	特用林産物(原木しいたけ)農家	農業(見込み)	技術	進行中	同上
農業	特用林産物(原木しいたけ)農家	農業(見込み)	技術	進行中	同上
農業	米農家	農業(見込み)	技術	進行中	同上

つの任用スキームに分かれます。このうち委託型が事業承継ミッションに適しているのは、次の点にあると認識しています。

一つ目は働き方が自由であることです。事業承継をミッションとする協力隊は、技術の承継や物件の調査、マーケティングなど様々な業務に携わります。直接雇用型のように定められた業務に決

められた場所で従事しなければならない場合に比べ、フリーな委託型にすることによって、協力隊員本人の承継や起業にメリットがあると考えています。

二つ目が期間です。事業承継には承継をしてほしい事業所も継ぎたい承継者も期間という課題に直面します。期間の基準がない中では、「いつま

でに承継してほしい」「いつまでに開業したい」といった期間を定めづらいのも事実です。そこに、地域おこし協力隊制度の上限「3年」という一つの基準があることにより、3年間をベースとしたタイムラインをお互いに作ることができそうです。あくまで3年を上限として、1年、2年など短縮する方向でスケジュールを組むことは自由であり、基準があるということが重要と考えています。

最後の三つ目が資金です。地域おこし協力隊として、事業承継に向けた活動を主たるミッションとすることにより、その活動自体が協力隊の対価を支払う対象となります。

直接雇用型のように、自治体の仕事をする間のみ地域おこし協力隊の対価が支払われることになると、承継、起業準備については全てが自己資金を投資して取り組みなければならなくなることが多くなります。

本来、地域課題である事業承継という取り組みに対し、地域おこし協力隊という制度を活用することは正式にミッションとして認められるべきであると考えています。その活動資金を、承継する協力隊員が一定の取り決めの中であるとはいえず自由に活用できることは、事業承継を加速させる要因になるのではないのでしょうか。

このように本町では、事業承継を一つの事業としてとらえるのではなく、様々なスキームを掛け合わせることで加速化させる一手になると考えた取り組みを進めています。



# 魅力ある中小・個人事業者の承継支援 ―「残したい店」募集、未来の担い手に―



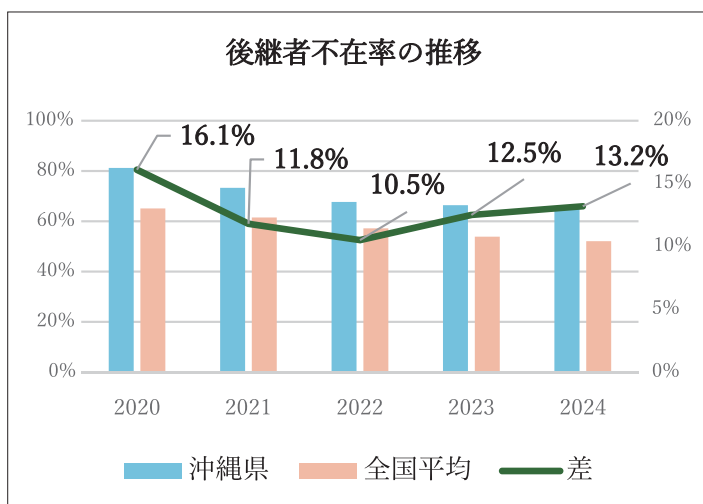
沖縄県事業承継・引継ぎ支援センター 統括責任者 ● 佐藤 英彦

## 高い後継者不在率

沖縄県の後継者不在率（帝国データバンク調べ）は、2020年まで全国ワースト1の不名誉が続いていた。2024年の時点では65・3%で全国ワースト5位。若干の改善は見られるものの、全国平均の52・1%と比較するとまだ高いところで推移している。また、後継者不在率が60%を下回る都道府県は過去最多の37に上り、その値の改善は喫緊の課題である。

さらに、2024年の県内の休廃業・解散件数（同）は531件で、前年より16・2%増えている。各都道府県の前年比増加率を見ると、秋田県の58・4%（564件）を筆頭に、熊本県の50・9%（863件）、鳥取県の41・8%（329件）と続く。休廃業・解散件数が1000件以上の都道府県も19に上り、事業承継支援の重要性はますます高まっている。

後継者不在率の推移



沖縄県の後継者不在率の推移  
（帝国データバンク「全国『後継者不在企業』動向調査（2024年）」から引用）

## 地域社会を守る「商いの継続」

沖縄県は中小・零細企業が9割を超え、戦後、

生計を立てるために創業した事業者が多い地域である。そのため経営者の高齢化が目立ち、「地域に愛された名店 歴史に幕」「昔ながらの味 惜しまれて閉店」「閉店を惜しむ客であふれる」といった記事を新聞で見ることが多くなっている。

地域の社会インフラを支える「地域の中小・個人事業者」は、地域経済の原動力であり、雇用創出の場でもある。また、地域資源・文化の継承者であり地域の輪を維持し、広げる担い手でもある。地域の中小・個人事業者に元気がないと人が集まらない、地域の魅力が廃れるといった側面も否めず、地域の魅力の維持・向上のためにも、これらの事業者が「商いを継続する」ことが地域経済の持続に向けた第一歩である。

## 事業承継啓発月間のスタート

沖縄県では、2021年度から計画的な事業承継の促進、後継者不在の解消・廃業防止、地域経済の活性化・維持等を目的に「事業承継啓発月間」を設定し、セミナーを皮切りに、マスメディアを活用した情報発信、土業団体・自治体等との相談会や勉強会等を実施している。

初年度は、認知度が低い「事業承継」そのものにフォーカスし、事業承継の準備の必要性・重要性を説き、具体的な進め方に関する「気付き」を与える活動を行った。次年度は、「女性後継者の挑戦」として、女性が後継者となる際に出てくる課題や、女性後継者がこれまでとは違った視点から生み出した変化を伝えた。また、3年目は、まだ理解が十分に進んでいない「M&A（合併・買

「取」をテーマに、企業の成長を促すM&Aの可能性について広く周知する活動を行った。

## ◆◆ サイレント廃業を防ぐために

4年目となる2024年度は、誰にも相談することなく廃業を迎えてしまう事業者（これを「サイレント廃業」と定義）を掘り起こし、その事業を続けていくための地域一丸となったサポートの在り方を探った。後継者の不在により、地域の魅力ある中小・小規模事業者が廃業し、地域経済の活力が失われることを防ぐのが目的だ。

例年と異なる取り組みとして、①SNSやラジオを積極的に活用した「#未来につながる沖縄の店」の情報収集②「おきなわ・地域の宝を維持するために、『今』何ができるのか？」地域の支援を形にした事例——座談会③自治体における事業承継支援に関する検討会——を実施した。



「#未来につながる沖縄の店」情報収集のため、SNS、新聞、ゆいレール中吊りで広報

①の情報収集では、県民からの残したいお店や味の投稿を基に、事業者を訪問。後継者の有無や事業承継の取り組みが必要かどうかを確認し、相談を促した。県民からの声を快く受け取る事業者がいる半面、当センターの存在や行政の取り組みを知らず、訪問自体を不審がる事業者も存在した。そのため、自治体・商工会議所・商工会等とも情報を共有し、継続的な事業承継支援に向けた連携強化を行っている。

また、この活動は「残したい！『おきなわ地域の味』プロジェクト」として2025年の県による「沖縄地域の味継承実態調査事業」につながった。この事業では、約1000件のアンケート結果を集め、今後、事業承継の準備状況や支援の必要性を確認していく。

②の座談会では、実際に事業承継を行った事業者とその承継を支援した金融機関の担当者からの



活発な意見が交わされた座談会

「親身な事業承継支援の必要性」「こまめなコミュニケーションの重要性」、市町村レベルで事業承継支援を行う役場職員と商工会経営指導員からの「継続的な事業承継支援の必要性」と「信頼関係構築の重要性」という生の声を新聞紙面で紹介した。

③の検討会では、地域の事業者、行政、支援機関、金融機関が一堂に会し、「地域資源維持の重要性」「継ぎやすい街づくり」「地域全体での事業承継支援体制作り」に関して理解を深めると共に、自治体の果たすべき役割を共有した。

また、2025年度のテーマは、「つぎんちゅがつなぐ！地域のミライ」と題し、次世代経営者（継ぐ人「つぎんちゅ」）にスポットを当て、事業承継への思いや挑戦、地域の未来をつなぐ取り組みを広く発信する予定にしている。

## ◆◆ 気軽に相談できる環境作り

事業承継は経営課題の中でも後回しにされる傾向が強い。各都道府県に設置された事業承継・引継ぎ支援センター（東京都は2カ所）では、事業承継に係るワンストップ支援業務として、事業承継（親族内・従業員・第三者）に関する相談、事業承継を進めるための事業承継計画の策定、M&Aマッチング等を行っている。普及・啓発活動や成約事例の紹介等は、事業承継が特別なものでないことを知ってもらうための取り組みである。

事業承継は、経営を行う上で一度あるかないかという話。事業承継に慣れている人はいません。「悩むよりはまず、相談」——。気軽に事業承継・引継ぎ支援センターにお声がけください。



# 中小企業の事業承継の動向と

## 自治体に期待される役割

### ・経済産業省中小企業庁事業環境部財務課

#### はじめに

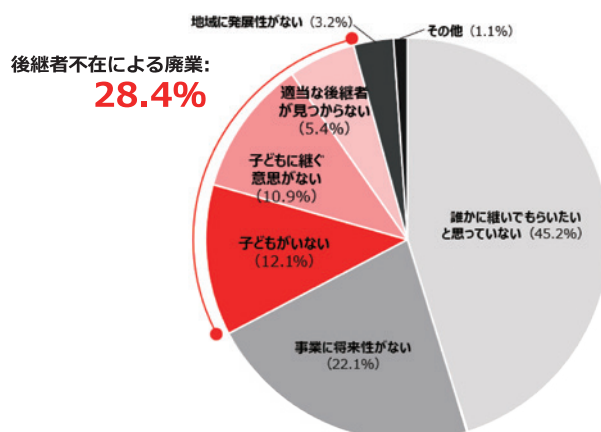
中小企業庁においては、地域における円滑な事業承継を促進するため、全国で事業承継・引継ぎ支援センター（以下、センター）等を中心とした支援を行ってきた。しかし、経営者の高齢化や労働力人口の減少等が進展する中で、後継者不在等を背景に、黒字廃業を余儀なくされる企業もいまだ多く存在している。こうした中で、地域の活力や競争力を維持・強化していくためにも、地域を支える事業者の事業承継問題への対応は引き続き喫緊の課題となっており、自治体を中心として地域の支援機関が連携を強化し、事業承継の啓発や、最適な支援を実施すること等が期待されている。一方で、多くの自治体では、人的・予算的なリソースの制約、事業承継に係る情報・ノウハウの不足など、様々な問題に直面し、適切な支援のあり方の検討や、連携体制構築等が進めにくい状況にあると考えられる。

本稿は、上記の課題を念頭に、令和6年度に中小企業庁において行った自治体等への調査および当該調査の結果等を踏まえて策定された「地域特性を踏まえた事業承継支援体制の構築に向けた手引き」を基にしつつ、地域経済の基盤である中小企業・小規模事業者（以下、中小企業等）における事業承継と後継者確保の現状と課題を整理し、自治体に期待される役割、実務上の進め方等をまとめる。より具体的な支援の実施方法や自治体における事業承継の支援活動事例については、本手引きを参照されたい。

#### 事業承継の現状や支援

足元においても、経営者の高齢化は全国的に進行しており、とくに地方圏で70代以上の経営者割合の伸びが顕著である。こうした背景の下で廃業や事業の退出が増え、その理由として「後継者不在」が廃業予定企業の約3割を占めることが示されている（図表1）。加えて、黒字でありながら

廃業理由（廃業予定企業、2023年）



（注）「休廃業・解散」は、倒産（法的整理、私的整理）以外で事業活動を停止した企業。  
 上図の回答数：2,491 者。  
 （出所）日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023年調査）」を基に作成。

図表 1

休廃業・解散に至る企業が多く存在することは、地域にとって重要な経営資源が失われている可能性を示唆している。

こうした事業承継の課題を抱える中小企業等の支援にあたっては、商工会議所・商工会の経営指導員、金融機関等の身近な支援機関をはじめ、税理士・弁護士・公認会計士等の士業等専門家や、センター等の公的・専門的な支援機関が、それぞれの立場から支援業務に関与し、その役割を担っている。特に、センターについては、全国47都道府県に設置された、親族内への承継や第三者への引き継ぎなど、中小企業等の事業承継に関するあらゆる相談に対応している公的支援機関であることから、後継者不在等の課題を抱える事業者に対しては、まずはセンターへの相談を行うことを推奨いただきたい。

## 自治体における事業承継支援の現状と課題

中小企業庁において実施した自治体向け調査からは、何らかの事業承継支援策を実施している基礎自治体は約3割にとどまり、多くの自治体は課題を認識しつつも施策化に至っていないことが分かる。この理由として、自治体内での事業承継支援に必要なノウハウ不足や地域内事業者の実態把握が進んでいないことが主要な障壁として挙げられている。また、人的リソースや予算の制約も大きく、事業承継支援を担当する職員数は人口30万人以上の市区町村では平均2・3人、人口5万人未満の市町村においては平均1・9人程度にとどまっており、多くの市区町村の予算が0～500万円の範囲に集中しているほか、小規模自治体ほど地域の実態把握が遅れている傾向が確認されている。

一方で、中小企業等の経営者向けに実施した調査からは、自治体が行う事業承継支援施策への関心について、当面承継の予定はない経営者や廃業予定の経営者であっても、支援施策に一定の関心を有していることが分かる。また、後継者の確保ができていない経営者ほど、自治体や支援機関が行う事業承継支援への関心が高いことも確認されており、承継意向を把握した上で、ターゲットを絞った支援を行っていくことも重要と考えられる。

こうした現状等も踏まえつつ、次節以降では自治体に期待される役割を整理した上で、自治体における事業承継支援の実施方法について確認していく。

## 自治体に期待される役割

前述の支援機関がより効果的な支援を行うためには、自治体は地域における公的信頼と接点を背景に、関係機関を束ねる「ハブ機能」と、中小企業等の事業承継の機運を醸成する「意識啓発機能」という2つの中核的役割を果たすことが期待される。以下では、これらの機能について詳述する。

### (1) 庁内外の関係機関を束ねる「ハブ機能」

中小企業等の事業者や各支援機関は、自治体に対して厚い信頼を有していることが多い。また、多くの事業者は、地域の商工団体や経済団体、地域の金融機関等との関わりを持っており、身近に経営相談を行うことのできる関係性が構築されていることが想定される。しかし、事業者にとって事業承継に取り組むことは一生に一度限りであることも多く、セクター等の専門性の高い支援機関と普段の業務を通じて接点を持つことはほとんどないと考えられる。また、事業者にとって身近な相談相手である税理士等であっても、事業承継の専門的知識を持ち合わせていないこともある。この点、自治体の役割としては、域内の事業承継を促進するという共通の目的のもと、「ハブ機能」を発揮し、事業者と接点の多い地域の商工団体や金融機関などの地域内支援機関と、事業承継に係る専門的知見を持つ機関との連携体制を構築することで、支援の必要性の高い事業者を把握し、専門知識を有する機関へと橋渡しが行えるような環境整備をすることが求められる(図表2)。

### (2) 事業者の事業承継の機運醸成に向けた「意識啓発機能」

自治体の支援対象となる事業者は、主に事業承継・M&Aを支援する民間のサービスが届かない規模の小さな中小企業等が想定される。こうした事業者は、日々限られた人員と忙しい業務の中で、自ら事業承継支援に係るサービスを受取るアクションを起こしにくい状況にある可能性がある。そこで、現経営者が元氣な早い段階から、気軽に事業承継に関する相談を行うためにも、事業承継



図表 2

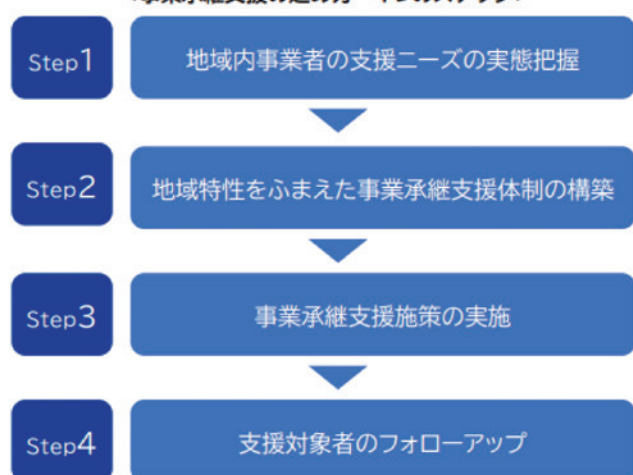


の重要性や、自社の価値に対する気づきの機会を積極的に提供し、事業承継の気運を高めていくための意識啓発を図ることが重要である。事業承継という機微な内容の啓発を行うにあたっては、自治体を持つ公的な信頼感と安心感が強い武器となるため、広報施策等を含めた意識啓発機能が求められる。

## 自治体における事業承継支援の実施方法

次に、自治体における事業承継支援の実施方法について、4つのステップに整理して紹介する(図表3)。これらのステップは、先行して取り組みを実施している自治体の事例等をもとに、標準的な進め方を示したものであり、必ずしもステップの順に沿って取り組む必要や、全てを同時に実施

＜事業承継支援の進め方～4つのステップ＞



図表 3

する必要はない点に留意されたい。

### ① 地域内事業者の実態把握

まずは、自治体内の中小企業等の事業承継の実態と支援に対するニーズを確認する必要がある。実態やニーズの確認にあたっては、国や都道府県の統計等を活用し、市区町村の事業者数の減少状況や廃業率等を把握する方法のほか、地域の商工団体が行っている会員事業者向けのアンケート等に事業承継に関する項目があれば、その地域の中小企業等の後継者の確保状況等を知る方法等がある。これらの方法によっても得られない情報がある場合には、独自のアンケート調査を実施し、回答を集計するとともに、アンケート回答企業に対するヒアリング調査を行うことも有効である。前述の手引きでは具体的なアンケートの実施方法や費用感についても詳述しているほか、中小企業庁のホームページ（HP）ではアンケート調査にあたっての依頼状や調査票のひな形を掲載しているため、これらも併せて確認されたい。

### ② 地域特性を踏まえた支援体制の構築

前述の「ハブ機能」を自治体が果たし、機能的な連携体制を地域内で構築し、実効性の高い活動へ結びつけていくためには、地域内の事業承継支援に関する主な支援機関を確認した上で、連携の目的や狙いを明確化させる必要がある。そのために、まずは、各機関と意見交換の場を作り、それぞれの機関におけるこれまでの事業承継支援に関する取り組みや問題意識、他の支援機関との連携ニーズを確認することが重要である。これらの意

見交換を通じて、自治体がハブとなりながら連携体制を築き上げていく上で、支援機関・自治体双方の連携のメリットや、期待される役回り、実現可能性等を整理・確認することが求められる。連携の目的等が明確化された際には、地域の実態に即した連携方法の検討を進めていく。例えば、活動情報の共有のみを行う場合と、実際に個別案件の情報を共有しながら共同で支援対象となる中小企業等に対して支援活動を行う場合では、それぞれ適切な連携の枠組みは異なると考えられることから、目的等に沿った枠組みを検討が必要がある。

### ③ 支援施策の実施

自治体に期待される役割である「意識啓発機能」に係る支援施策としては、情報発信やセミナー等の開催があげられる。情報発信については、ウェブサイトを広報誌、交通機関広告、コミュニティFM、地元メディアなど身近な媒体を活用し、支援制度や事例紹介を行うことで、事業承継について具体的な検討を行うことができている事業者も含めて、公的支援機関の存在や利用可能性を広く周知することが求められる。また、セミナーの開催にあたっては、事業承継を検討していることを周囲の関係者に知られることを不安視する経営者もいるため、参加しやすい環境を整える観点から、オンラインや広域開催、参加しやすい時間設定などの工夫を行うことが必要となる。加えて、「ハブ機能」として、自治体が専門的な連携機関の伴走支援へと橋渡しする際には、個別相談を通じて個社の実態把握が求められることから、事業

者向けアンケートやセミナー・勉強会の参加者リスト等を活用し、個別相談を案内することが有用である。国や都道府県、関連する支援機関等が様々な事業承継に関する支援制度を用意していることから、橋渡しにあたっては、事業者の検討状況や支援ニーズの種類等を踏まえ、適切な制度を紹介することで実践的かつ円滑な事業承継を後押しすることも可能である。

#### ④支援対象者のフォローアップ

事業承継の準備段階において、後継者がいる場合には、支援機関等のサポートを受けながら「事業承継計画書」を策定する中小企業等も増えているが、計画書を活用して具体的に事業承継を進めていく実行段階でも経営者は様々な課題に直面する可能性がある。このため、計画策定後も、後継者へと無事承継が完了するまで、支援機関等が連携し、継続的なフォローアップを行うことが重要である。さらに、事業承継後、企業が持続的に成長するためには、事業の再構築やこれに伴う投資、新たな市場への参入など企業の競争力を高める取り組み等を行っていくことも必要であり、国や各自治体等の支援制度・助成制度を通じてこうした取り組みを資金面から後押ししていくことも選択肢となり得る。地域に根ざした事業者が、廃業することなく次世代に事業を承継し、これを契機として成長していくためにも、支援機関は中長期的なフォローアップを行い続けることが求められる。

また、中小企業等の経営者向けへのアンケートでは「後継者の育成」も重要な課題とされている。

中小企業庁が主催している「アトツギ甲子園」への出場を促したり、地域の商工団体・金融機関等と連携して後継者育成プログラムを開催したり、後継者の育成を地域全体として後押ししていくことも重要である。

こうした自治体の事業承継支援は必ずしも多額の予算が必要なものではないものの、地域特性に応じた取り組みに経費を要する場合には、国や県の支援制度を確認することが有効な場合がある。また、事業承継支援の実施に向けた予算確保については、地域住民や議会のみならず、庁内に対してまず意義を理解いただくことが肝要である。このため、実施したアンケート調査や各支援機関との意見交換等から得られた定量・定性的な情報を踏まえて、自治体の計画内の重要施策として位置付けるとともに、事業承継支援政策の重要性や担当課の取り組みに対する庁内における認知を高めること等が重要と考えられる。加えて、予算獲得にあたっては、創業支援や農林水産振興、地方創生・移住・定住促進といった関係部門との連携を行うことが事業承継支援の実効性を高める上でも有効である。

#### まとめ

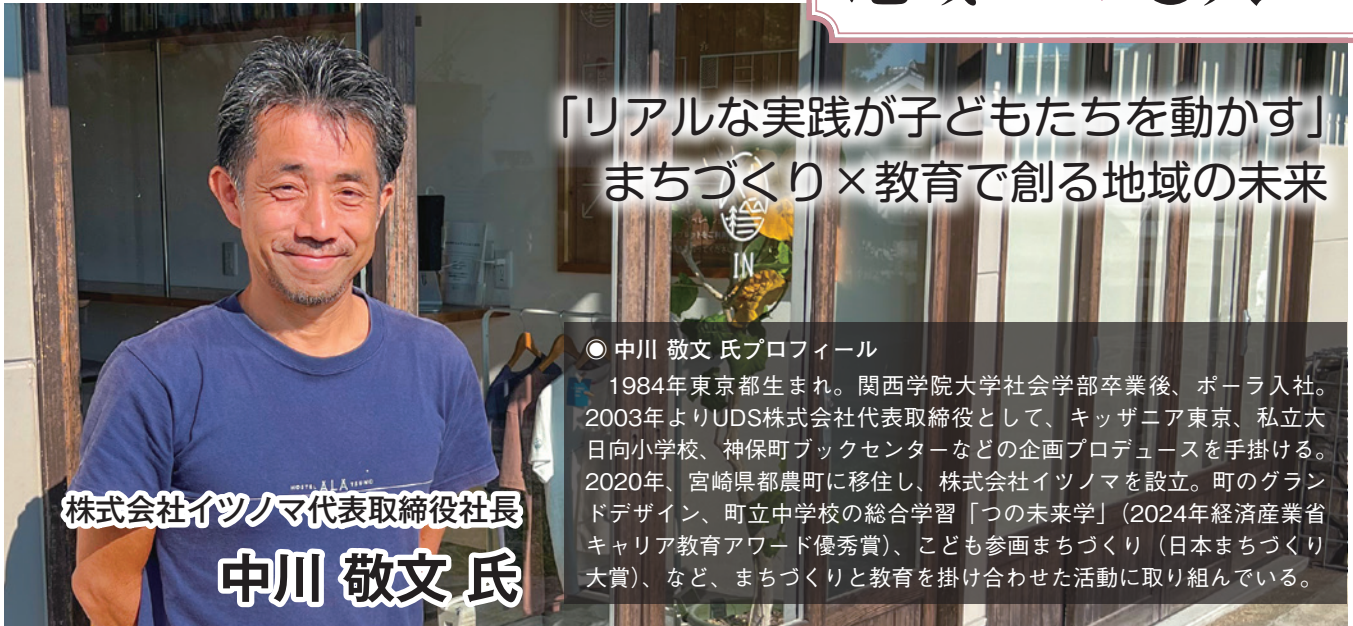
自治体が事業承継支援を行う際のノウハウ提供を行うべく、令和6年度に中小企業庁が実施した2日間の集合研修には40を超える自治体、セミナーには200を超える自治体にご参加いただいております。各自治体においても関心が高まっている状

況にあると言える。中小企業庁においては、自治体への事業承継支援に関するさらなるノウハウ提供として、前述の手引きをHP上で公表するとともに、令和7年10月に開催した事業承継シンポジウムをYouTubeで公開している。さらに、令和8年1月29、30日の2日間で自治体担当者を対象に集合研修を実施する予定である(図表4)。支援事例の共有とともに支援の在り方について、集中的に事業承継支援について考えるきっかけとしていただきたい。また、各経済産業局においても実証事業や支援事例集等の成果物作成に取り組んでいるところである。加えて、センターの運営の他にも事業承継・M&Aの円滑化に向けて、設備投資や専門家費用、PMI支援、廃業・再チャレンジ支援等を対象とする補助金や、相続・贈与税の納税猶予措置、M&Aの実務指針となるガイドラインや登録制度、PMIに関するツール類など、多様な施策の整備を進めている。各自治体におかれても、これらの施策を周知・活用いただきつつ、各地域の特性を踏まえた事業承継支援を進めていただけると幸いです。

図表4



## 「リアルな実践が子どもたちを動かす」 まちづくり×教育で創る地域の未来



### ◎ 中川 敬文 氏プロフィール

1984年東京都生まれ。関西学院大学社会学部卒業後、ボーラ入社。2003年よりUDS株式会社代表取締役として、キッザニア東京、私立大日向小学校、神保町ブックセンターなどの企画プロデュースを手掛ける。2020年、宮崎県都農町に移住し、株式会社イツノマを設立。町のランドデザイン、町立中学校の総合学習「つの未来学」(2024年経済産業省キャリア教育アワード優秀賞)、こども参画まちづくり(日本まちづくり大賞)、など、まちづくりと教育を掛け合わせた活動に取り組んでいる。

株式会社イツノマ代表取締役社長

中川 敬文 氏

「地域づくりは人づくり」では、人材育成をテーマに全国のさまざまな方を取材し、その熱い思いや取り組みを紹介しています。今回は、人口1万人未満の小さな町で、まちづくりと教育を掛け合わせた実践的なキャリア教育プログラムに取り組み株式会社イツノマ代表取締役社長の中川敬文さんにお話を伺いました。

### まちづくりと教育を重ね合わせる

―貴社の事業内容と、都農町で活動を始めたきっかけを教えてください。―

私たちは、「まちづくり」と「教育」を重ね合わせた学びの場づくりに取り組んでいる会社です。小・中・高校の総合的な学習の時間や地域クラブと連動させながら実践的なプログラムを構築しています。

都農町に移住したのは、前職のUDS株式会社を若い世代にバトンタッチするタイミングで、都農町100周年のランドデザインの仕事に関わっていたことがきっかけです。移住した2020年当時、都農町は人口1万人未満、高齢化率は38%を超え、町内唯一の高校が廃校となる状況でした。若者が地域にとどまることも、将来戻ってくることも難しい。そんな地域の未来に危機感を覚え、「今こそ、希望を生み出すような取り組みが必要だ」と強く感じたのが出発点です。

### 中学生が本気で稼ぐ「みちくさ市」

―具体的な取り組み内容は。―

中心となるのは、2021年度から都農中学校で実施している「つの未来学」という総合学習プログラムです。これは単なる「ふるさと学習」ではなく、生徒が地域課題に向き合い、調査・提案を通じてまちづくりに参画する能動的な学びを実現しています。

当初は3年生で町長に提案を行うことをゴールとしていましたが、生徒たちから「提案して終わりではなく、実際にやってみたかった」という声が上がりました。これをきっかけに、商店街で生徒たちの企画を実行に移す実践型プログラムへと発展させました。

生徒たちは「社長」「副社長」を中心に、「企画」「制作」「広報」「財務」などのチームに分かれ、会社組織に見立てたプロジェクト形式で活動しています。「みちくさ市」と名付けたイベントでは、カフェや古着屋を実際に運営し、商品開発から仕入れ、接客、現金を扱っての販売まで、すべて自分たちで行います。

初年度は売上額22万円、利益11万円を達成しました。年度の最終回では、町の人たちに利益処分報告を行い、自分たちで稼いだお金の使い道を真剣に議論する姿が見られました。

### リアルな体験が主体性を育む

―お金を稼ぐ体験は、中学生にとってどのような意味があるのでしょうか。―

私は以前、キッザニアの立ち上げに携わっていましたが、その時から「最大のエンターテインメントはリアルだ」という考え方を大切にしていま



イツノマのオフィス「YARD1927」(都農町)



高鍋高校まちづくりチーム NABEGO とのイベントの会場

す。キッザニアでは本格的な設備を使って、子どもたちが大人と同じことをできる環境をつくっていました。「つの未来学」でも同じです。実際に商品をつくり、接客し、現金を扱って売り上げを計上する——実社会と地続きの経験を意図的に設計しています。子どもだからといって興味を引く程度のもではなく、大人がやっても面白いと思えるものにするのを常に意識しています。

学校の授業ではあまり目立たなかった生徒が積極的に声を出して接客したり、普段あまり登校しない生徒がその活動だけには毎回参加したりと、「勉強ができる」「活躍できる」ではなく、それぞれが得意な分野で役割を担い、仲間と補い合う実社会に近い経験を通じて、主体性や自己肯定感が育まれていきました。

## 「自分で仕事をつくる力」を育てる

——キャリア教育を通じて、子どもたちにどうなっ

てほしいとお考えですか。

子どもたちに身につけてほしいのは、「自分で仕事をつくる力」だと考えています。自分でアイデアを出し、実際に何かを始めて、人や地域を動かしていく力です。「つの未来学」では、まずアイデアを300個出すところから授業が始まります。

2024年度末に実施した意識調査では、「将来、都農町で会社をつくりたいと思いますか？」という問いに対して、約15%の生徒が「そう思う」と答えました。中学生の段階でこれだけの割合の生徒が起業を具体的にイメージできているというのは、「自分で仕事をつくる力」を育むというプログラムの成果だと受け止めています。

## 「どうすればできそうか」を問い続ける

——活動を進める上で、工夫されていることはありますか。

常に意識しているのは、「どうすればできそうか」という問い掛けです。「できる・できない」ではなく、「どうすればできそうか」と問うことで、子どもたちが前向きに思考を巡らせることができます。

また、中学生たちが出した300個のアイデアの中から、実現可能性や面白さを見極めて「こうやったら面白いんじゃないか？」と磨き上げる作業も大切

にしています。最終的には、中学生自身が「自分たちでやった」と思えることが重要です。やらされている感がないように、自主性を尊重しながら、適切なタイミングでサポートすることを心がけています。

## 人は「つくる」ものではなく「育つ」もの

——中川さんにとって「地域づくり」「人づくり」とは。

正直に言うと、人づくりや地域づくりという言葉には、少し違和感があります。確かに物はつくれます。でも、地域と人はつくれません。私が「中学生をつくる」のではなく、私と中学生は共につくり上げていくフラットなパートナーです。

人づくりで一番大事なものは、その人が想像もしなかったような仕事をつくること、持ってくることだと思っています。そうすると、その人は自分でも気づかなかった能力を身につけたり、発揮できたりする。それが成長につながる。地域づくりも同じです。地元の人が活躍できるように、よそ者が新しい視点を提供する。そういう関係性の中で、結果的に地域がつけられていくのではないのでしょうか。

結局のところ、地域づくりも人づくりも、誰かが誰かを「つくる」のではなく、誰かが誰かと「共につくる」ということ。人が育つ環境を用意すること、それが私たちの役割だと考えています。

地域活性化センター副参事

●三村 凌平(三重県四日市市から派遣)



# 島の宝と課題を活かした地域活性化事業

## ―特産品振興と学びの場づくりを両立―



NPO法人みしまですよ 理事長

● 山崎 晋作

### 8割が竹林の離島

鹿児島県三島村竹島は、島の約8割が竹林に覆われた小さな離島です。10年前には80人ほどいた島民も、ここ数年で急速に減少し、現在は約50人となりました。人口減少に加えて高齢化も進み、これまで島を支えてきた産業や文化の継続が難しくなっています。

こうした状況の中で、地域の資源を次世代につなぎ、持続的に活かしていく仕組みづくりが求められています。そこで、地域活性化センターの助成を受けて実施した「島の宝と課題を活かした地域活性化事業」では、竹島を代表する特産品「大名

筍」と、島の海辺に自生する植物「ハマギ（正式名称ボタンボウフウ）」を活かし、地域産業の振興と子どもたちの学びの場づくりを両立する取り組みを行いました。

### ブランド価値を再構築

「NPO法人みしまですよ」は、三島村での暮らしや自然を未来につながることを目的に設立された団体です。竹島を拠点に、特産品の開発・販売支援、交流人口の創出、教育活動など、地域に根ざした多様な活動を展開しています。今回の事業も、そうした活動の延長線上にあり、「島の宝を守りながら、新たな価値を生み出す」ことを目的として実施しま

した。

事業ではまず、大名筍のブランド価値の再構築を進めました。竹島の主産業である大名筍は、かつて全国に出荷される特産品でしたが、生産者の高齢化や労働力不足により維持が難しくなっています。そこで、これまで廃棄されていた部分を活用した「大名筍のオイル漬け」や「豚味噌」などの新商品の試作、さらに従来の水煮缶に代わる「レトルト水煮パック」の開発を行いました。試作品は東京の飲食店や流通業者に試食してもらい、味や価格設定に関するフィードバックを得ました。また、屋久島や甕島などの他の離島との連携も視野に入れ、今後の販路拡大の方

向性を探りました。

この過程では、島の若手住民が初めて取引先との商談に同行し、商品価値や島の魅力を改めて実感するなど、地域の担い手育成にもつながりました。さらに、島内での作業に高齢者が参加しやすい皮むきやカット工程を導入したことで、作業の場が住民同士の交流や生きがいづくりの場にもなりました。産業振興と福祉的な要素が両立した取り組みとして、地域に新しい活力をもたらすことができました。

### ハマギギョーザの流通改善

一方、ハマギプロジェクトでは、過年度に開発した「は！と美味しいハマギギョーザ」の流通改善に取り組みしました。この商品は、島の限られた資源の一つであり、郷土料理にも使われてきたハマギの減少という課題をきっかけに、行政や民間企業と連携して開発したものです。

本商品は製造を島外の加工場に委託していますが、竹島内には十分な冷凍保管場所がなく、流通や在庫管理の面で課題を抱えていました。本事業では、新たに冷凍庫を導入し、村の施設内に設置することで、製造後のギョーザを島内で一定期間保管できるようになりました。その結果、



大名笥の皮むきやカット作業



旅行会社担当者とオンラインでやり取り



子どもたちも参加したハマギプロジェクト

鹿児島港までの輸送がスムーズになり、安定した供給体制を整えることができました。この改善によって、販売や発送の手間が軽減され、島内の作業負担も減少しました。

### 児童生徒がツアー立案

また、竹島学園（小中一貫校）の児童生徒たちは、これまでと同様に地域資源の活用をテーマとした学びを続けています。授業や放課後の時間を活用してプロジェクトの目的を話し合い、自分たちの活動が島を元気にすることにつながるという意識を育んでいます。

児童生徒自らが旅行業者とオンラインでやり取りをしながらツアー企画を立案するなど、体験的な学びの機会にもなりました。悪天候によりツアーは中止となりましたが、企画段階で「自分たちの活動で得た収益をどう使うか」を議論し、「修学旅行に行けなかった仲間のために自分たちで旅を計画する」という目標が生まれるなど、主体性や協働性といった非認知的な力を育む貴重な経験となりました。

こうした取り組みを通じて、島の子どもたちが地域を誇りに思い、自分たちの手で未来をつくる力を身につけています。

### 未来を育てる循環へ

今回の事業を通じて、竹島の現状と可能性がより明確になりました。大名笥の生産現場では、主要な担い手が70代となり、今後の維持には、島外とのつながりや支援を含めた新しい仕組みづくりが必要です。また、観光、産業、教育といった分野を個別に捉えるのではなく、横断的に連携させることで、交流人口を増やし、島の魅力を発信していくことが重要です。ハマギプロジェクトのように、教育活動と地域産業を結びつける実践は、少人数の離島だからこそ実現できる学びのモデルとして発展が期待できます。

今後は、本事業で得られた成果をもとに、離島間のネットワークを活かしながら、新商品の販路拡大や観光資源としての活用を進めていきます。さらに、島の子どもたちが地域の課題に関わりながら学ぶ「島まるごと学びの場」をつくり、島内外の多様な人々が関われる仕組みを整えていきたいと考えています。

「住む人」「関わる人」「支える人」が一体となって竹島の未来を育てる循環を生み出し、小さな島から持続可能な地域づくりのモデルを発信していきます。



地域活性化センターは、地域づくりに取り組む団体のうち、「地域づくりは人づくり」というセンターの理念に共鳴する団体と連携協定を締結し、相互の職員交流や共同事業等を実施しています。今回は認定NPO法人芸術と遊び創造協会の取り組みについて、ウッドスタート推進部部長の高野祥代さんにご紹介いただきました。

(企画・人材育成グループ)

## 地域に広がり人生に寄り添う木育へ

―自治体との連携を機に推進―



認定NPO法人芸術と遊び創造協会  
ウッドスタート推進部部長

● 高野 祥代

### 広がるウッドスタート

木育とは、子どもをはじめとする全ての人が「木とふれあい、木に学び、木と生きる」取り組みを指し、2004年に北海道で生まれた言葉です。私たちは、国産の木材をふんだんに取り入れ、国内の作家による木のおもちゃを多数展示し、実際に手に取って遊べる東京おもちゃ美術館を運営しています(2008年、東京都新宿区に開館)。東京おもちゃ美術館での国産木材の活用、年間約12万人の来館者をはじめとする多くの方々に木の魅力を感じてもらい取り組みも評価され、2010年には林野庁補助事業を受託、木育に本格

的に取り組み始めました。

その中心に据えているのは、地産地消の木のおもちゃを誕生祝い品として赤ちゃんへ贈るウッドスタート事業です。この取り組みに参画するウッドスタート宣言自治体は現在、全国61自治体(57市区町村・4県)に広がり、自治体以外の取り組みも含めると年間1万人以上の赤ちゃんへ国産木材の木のおもちゃを届けています。

### 活性化センターとの連携事業

2016年4月1日、一般財団法人地域活性化センターと当協会は、人材の育成、木育推進事業およびウッドスタート事業の実施について

連携協力することで、地域活性化に寄与することを目的に「連携協力に関する協定書」を締結しました。連携事業は10年目を迎え、次の2つの企画を軸にしながら年々発展しています。

#### ① 木育サミットの開催

林野庁補助事業で2013年度から開催している、木育の普及啓発イベント「木育サミット」。毎年、同センターの広報・運営面での協力を得て開催し、多くの自治体職員の方に来場いただいています。2024年度は福岡県朝倉市で開催、基調シンポジウムに登壇された林崎理理事長には、地方創生・人材育成の視点から、同じく登壇した木育実践者の取り組みを高く評価していただきました。

#### ② 全国各地のおもちゃ美術館をフィールドにしたセミナー

東京おもちゃ美術館から始まり、現在全国14館に広がっているおもちゃ美術館。地域での木育推進拠点施設であるとともに、地域づくりの役割も担っています。木育を活用した地域づくりを学べるフィールドとして、全国のおもちゃ美術館のうち1カ所を会場に設定し、地域活性化センターと共催のセミナーも年1回実施しています。2024年度は、高知県佐川町および佐川おもちゃ美

術館をフィールドにセミナーを開催しました。四国地方に限らず全国各地からの参加者に、おもちゃ美術館設立までの地域の関わり、様々な地域資源・地域の魅力を取り込んだおもちゃ美術館の館内を体感していただきました。

このように、地域活性化センターとの連携により、日本各地の地域づくりに関心の高い方々へ私たちの木育の取り組みを知っていただく機会が広がっています。

### ウッドスタートの今後の展望

2011年に東京都新宿区が第1号となるウッドスタート宣言をしてから、15年が経ちました。今後、私たちが描く展望は、大きく2点あります。

1 点目は、森林面積の少ない都市部にも、ウッドスタートを広げたいこと。これまでウッドスタートに参画する自治体は、森林資源が豊かな自治体が多かったのですが、近年新たな動きが生まれています。2026年には石川県金沢市が中核市として初めて、ウッドスタート宣言をする予定です。市オリジナルの誕生祝い品として、金沢市の木材を使ったおもちゃを製作、来年度から贈呈することとなっています。市では「森と市民をつなぐ拠点施設」の整備計画を進めており、拠点整備とウッドスタートの相乗効果で、市民へ広く

木育が浸透していくことが期待されます。

他にも、林野率が数パーセントという都市部自治体も木育に取り組み始めており、森林のあるエリアと連携し、木材調達・木材加工の製作体制づくりを私たちがコーディネートしています。川上の山側だけではなく、川下のある取り組みを、川下の都市部とつなげていくことで、国産木材の消費喚起とともに森林へ目を向ける住民を増やしていきたいと考えています。

2点目は、赤ちゃんから始めて、小・中・高校生へも木育をつなげて

いくことです。赤ちゃんへの誕生祝い品おもちゃという、おもちゃ美術館ならではの視点でスタートさせたウッドスタート事業ですが、乳幼児期だけではなく、世代を超えて伝えていく必要を感じており、こちらにも契機が生まれています。

近年では東京おもちゃ美術館にも近い新宿区立四谷小学校から木育についての授業の依頼を受け、小学5年生社会科の「森林とともに生きる」という単元の中で1コマを出前授業で実施しています。先生自ら、私たちの取り組みを調べてくださり、木育・ウッドスタートを通して、

どのように森林資源活用に寄与しているか、小学生たちに伝える機会をいただきました。授業を受けた児童の中には、「新宿区の誕生祝い品でもらった木のおもちゃを覚えている」という子どもも多数おり、乳幼児期の記憶と結びつけながら木のおもちゃが手元に届くまでの背景を伝えることで、より学びの深い機会とすることができました。

このように、地域という面的なつながりを生み出す木育、世代をつなぎ一人ひとりの人生に寄り添う木育、その両方を目指して歩みを進めていきます。



木育サミット in 福岡あさくらの様子



佐川おもちゃ美術館での共催セミナー



四谷小学校での授業風景

### 第13回木育サミット in 東京

日時

2026年1月28日（水）午前10時～午後4時

会場

四谷区民ホール（新宿区内藤町 87 番地）

\* 事前申し込み制

<https://www.mokuikulabo.com/tokyosummit13>





福岡県柳川市長 松永 久

## 「育てやすさ」「学びやすさ」「働きやすさ」 「住みやすさ」が共存したまちづくり

謹んで新年のご挨拶を申し上げます。

柳川市は福岡県南部、筑後平野の西南端に位置しており有明海に面しています。福岡市から西鉄天神大牟田線で約50分です。気候は温暖で、農業、漁業を主要産業とする人口6万人強の水郷のまちです。

うなぎのせいゝ蒸しは、柳川の代名詞ともいえる郷土料理です。6メートルに及ぶ干満の差がある有明海は、日本一おいしい海苔の産地であり、本市の大部分は海面干拓地帯です。また、米・麦・大豆の栽培を中心に、ナス・レタス・アスパラガスなどの野菜やイチゴ・ブドウ・イチジクなど多種多様な作物が栽培されています。

市内には、930キロの掘割が縦横に巡っており、城下町の面影を残しつつ、どんこ舟での川下りや、詩聖北原白秋先生をはじめ多くの文学者を輩出した詩情豊かな風景が広がっています。

この掘割は、大雨の際に雨水を一時貯留し河川に大量の水が流れ出すのを軽減して内水氾濫を防ぐ「遊水機能」や、雨水を貯めて干害を防ぐ「貯水機能」、地盤沈下を防ぐ「地下水涵養機能」、水生生物や微生物の力で汚れを分解する「浄化機能」を果たしています。大雨が予想される際には、事前に掘割の水位を下げ、流域全体で被害を軽減する「先行排水」を実施しており、この取り組みは、近隣市町に広がり、広域連携で備えているところとです。先人たちが土地を切り拓き、豊かな水を確保して広大な農地を作り出し、自然と共生してきた結果、本市を特徴づける水と緑の風景が生み出されました。

毎年2月から4月にかけて開催される「さげもんめぐり」は、柳川に春の訪れを告げる風物詩です。女の子の健やかな成長を願って飾られる色鮮やかな「さげもん」が市内各所を彩り、多くの観光客でにぎわいます。掘割

沿いの商店や民家に飾られた手作りの吊るし飾りは、柳川の伝統文化と温かなおもてなしの心を体現しています。

また、全国で唯一、競艇選手を養成する「ボートレーサー養成所」が市南部にあり、相撲界では横綱土俵入りの「雲龍型」創始者である第十代横綱「雲龍久吉」や元大関琴奨菊である秀ノ山親方も本市出身です。

全国的な課題である人口減少、少子高齢化が進み、本市をとりまく状況は厳しい中、「子育てに優しいまちづくり」「子どものための教育環境づくり」「柳川市の特徴を生かした仕事づくり」「心身ともに元気で長生きできる高齢者や障がい者にやさしい地域づくり」「災害に強いまちづくり」の5つを重点施策とし、「柳川で生まれた私たちの子どもや孫が、柳川で育ち、学び、働き、暮らせるまちづくり」を目指しています。

令和7年4月の市長就任後、子ども医療費助成制度の拡充、小学校の給食無償化、不妊治療費の一部助成に早速取り組みました。また、現在、福岡県と西日本鉄道株式会社と連携して、柳川のシンボルである掘割を西鉄柳川駅前に引き込むなどの周辺整備を行っており、本市の玄関口として市民の利便性の向上はもとより、市外から本市を訪れるお客様の受け入れ態勢を強化することで、地域経済の活性化にもつながることを期待しています。

昨年は、1市2町（当時の柳川市、大和町、三橋町）が合併して20周年を迎え、北原白秋先生の歌「この道」になぞらえ、これまで本市が歩んできた20年の「この道」を振り返り、希望に満ちた未来への新しい「この道」を創っていく契機となりました。合併20周年を新たなスタートとして、今後10年、また20年後のさらなる発展を目指してまいります。



## 自然豊かな温泉のまち 三朝町



三朝町は鳥取県中部に位置し、自然豊かな温泉町であり、「日本遺産」の町です。日本遺産は、地域の歴史的魅力度や特色を通じて我が国の文化・伝統を語るストーリーを文化庁が認定するものです。「三徳山・三朝温泉」は「六根清浄・六感治癒」の貴重な世界観が評価され、2015年に日本遺産に登録されました。

平安の時代、源義朝の家来である大久保左馬之祐が、山陰有数の霊場三徳山に参拝の途中、この里で年老いた白い狼を見かけました。彼は年老いた獣は、ときに神仏の化身であると考え、そのまま逃がしました。その夜、左馬之祐の夢枕に妙見大菩薩が現れ、白狼を助けたお礼にいで湯の場所を授けました。そこには一本のクスノキの古木があり、根元から温泉がわき出していたことから「株湯」と呼ばれるようになり、今に続く三朝温泉の始まりとなりました。

三徳川沿いには古くから温泉街が形成され、川の流れを眺めながら入浴できる「河原風呂」や街中に点在する足湯や飲泉場、そして昔ながらの旅館や熱気浴施設など、バラエティーに富んだ独自の温泉文化を堪能することができます。



### 三朝橋

昭和9年に完成した青御影石造りの趣のある橋。国登録有形文化財に登録された三朝温泉のシンボルです



### 株湯モニュメント

元湯とされている公衆浴場「株湯」の前にある、三朝温泉発見伝説「白狼伝説」を表すモニュメント



### 薬師の湯

「お薬師さん」が祀られている広場にあり、多くの人たちが健康祈願にあわせて足湯や飲泉に訪れます



### すーは一温泉

世界屈指のラドン濃度を誇る三朝温泉は「吸う温泉」でもあり、天然熱気浴泉「すーは一温泉」で体験できます



### 河原風呂

三徳川沿いの混浴露天風呂「河原風呂」は三朝温泉の象徴。観光客らで毎日にごわっています



### 三徳山三佛寺投入堂

千年以上変わらず三徳山の断崖絶壁に立つ国宝・投入堂。心身を清めながら険しい参道乗り越え、生まれ変わる旅を



### 三朝神社

株湯を発見した大久保左馬之祐が崇敬したことから「大久保大明神」と呼ばれた由緒ある神社。境内の手水所はラドン泉

### 温泉本通り

夜の三朝温泉本通りは昼間と違う顔を見せ、温かいオレンジ色の灯りが心を癒やします

## 地域づくり1月号

2026年1月1日発行 編集・発行＝一般財団法人地域活性化センター

東京都中央区日本橋2-3-4 日本橋プラザビル13階 電話03-5202-6131(代)

<https://www.jcrd.jp/> 印刷・製本／株式会社太平印刷社

法律で許可された場合以外に本誌からの無断転載を禁止します

落丁・乱丁はお取り替えます。編集担当 (03-5202-6139) E-mail: hensyuu6139@jcrd.jp まで、ご連絡下さい。



地域活性化  
センターからの  
メールマガジン  
登録はこちら





消防団防災学習



宝くじ桜



移動採血車



宝くじドリームジャンボ絵本



一輪車

# 宝くじは、 みんなの暮らしに 役立っています。

宝くじは、少子高齢化対策、災害対策、  
公園整備、教育及び社会福祉施設の  
建設改修などに使われています。



青色回転灯装備車



検診車



パブリックアート



滑り台広場



一般財団法人 日本宝くじ協会は、宝くじに関する調査研究や  
公益法人等が行う社会に貢献する事業への助成を行っています。



一般財団法人

日本宝くじ協会

<https://jla-takarakuji.or.jp/>

