知をつなぎ、地を活かす

東北活性研

特集　事業承継の現状と広がる支援の輪

Vol.36
2019 夏季号

公益財団法人 東北活性化研究センター

目 次
Contents

新会長ご挨拶

◆会長就任にあたって …… 1
佐竹　勤　公益財団法人　東北活性化研究センター　会長

特　集

◆事業承継の現状と広がる支援の輪
・事業承継の集中支援について …… 2
髙平　恵介　経済産業省　東北経済産業局　産業部　中小企業課　事業承継支援係長
・秋田県における事業承継問題への取り組み …… 10
河田　匡人　秋田商工会議所　秋田県事業引継ぎ支援センター　統括責任者
・事業承継の課題と対策に関する一考察 …… 18
西井　英正　弘進ゴム株式会社　取締役社長

活動紹介

◆人口減少下における地方公共施設等のあり方 …… 22
平岡　清春　調査研究部　主任研究員
◆「2019 東北・新潟のこだわり特産品ガイド特別号 お米特集」の発刊について …… 28

会員企業だより

◆高付加価値企業として社会に貢献し続ける …… 30
田中　宏幸　株式会社クレハ　執行役員　生産・技術本部いわき事業所長

統計データから見る東北

◆統計データから見る東北⑧－販売農家数の推移 …… 32
平岡　清春　調査研究部　主任研究員

事務局より

◆令和元年度 第１回理事会 開催 …… 34
◆令和元年度 定時評議員会 開催 …… 34
◆評議員・役員名簿 …… 35

会長就任にあたって

公益財団法人 東北活性化研究センター
会長　佐竹　　勤

このたび会長に就任いたしました佐竹勤です。よろしくお願い申し上げます。

令和という新しい時代の幕開けに会長に就任し、東北活性研の活動を一層充実させていく役割を担うことについて、重く受け止めるとともに大変光栄に思っています。

ご存じのとおり、東北地域は全国に先駆けて人口減少が進展しています。人口は、1995年の1232万人をピークに減少し、2015年には1129万人となっており、その主な原因は、戦後一貫して続く首都圏への人口流出という社会減少でありますが、近年では震災の影響や自然動態の減少も加わり、減少幅は拡大しています。

一方で、東北の主要産業である農業と水産業の産出額は、1980年代から農業は約35%、震災の影響を受けた水産業は約66%も減少しました。これに伴って東北の産業・社会構造と東北に暮らす人々の生活は、大きく変化を遂げてきましたが、人口減少・少子高齢化の影響は、今後益々大きくなって行くと思われます。

今年は、以上のような地域諸課題に取り組んできた第1期地方創生の最終年度でもあり、来年からは第2期地方創生の取り組みが始まります。これまでの4年間の東北地域の魅力発信によって、UIJ ターンはじめ他地域の人材が東北と関係を持つ機会の増加が期待されます。

しかし、様々な資源の東京圏一極集中の傾向は弱まっておりません。急激な人口減少に対処し、国全体の経済発展と地域活性化の実現には、東北地域の将来の地域づくりを担うべき若者の、東北への定住度を高めることが求められます。そのために、息の長い活動を続けるとともにさらなる工夫をする他、関係機関の連携による相乗効果を発揮することが必要と考えます。

東北活性研のミッションは、地域課題解決のための「知」を生むとともに、連携・協働によって産学官金の各分野の「知」を結び付けることにあります。皆様からの期待に応えるべく、微力ながら精一杯活動してまいりますので、今までと変わらぬご指導、ご鞭撻とご協力をお願い申し上げます。

事業承継の現状と広がる支援の輪

事業承継の集中支援について

経済産業省　東北経済産業局
産業部　中小企業課　事業承継支援係長　髙平　恵介 氏

1. はじめに

中小企業・小規模事業者は我が国経済の屋台骨を支える存在であり、地域経済を支え、雇用を生み出す、無くてはならない存在です。しかし、この中小企業・小規模事業者の数は、近年減少傾向が続いており、2016年は約359万者、2014年と比較して約23万者減少しています（図1）。

中小企業の景況感は全体として改善傾向にあるなかで、倒産件数は減少しているものの、休廃業件数は年々増加傾向にあり、2018年の休廃業・解散件数は4万6,724件にのぼります（図2）。

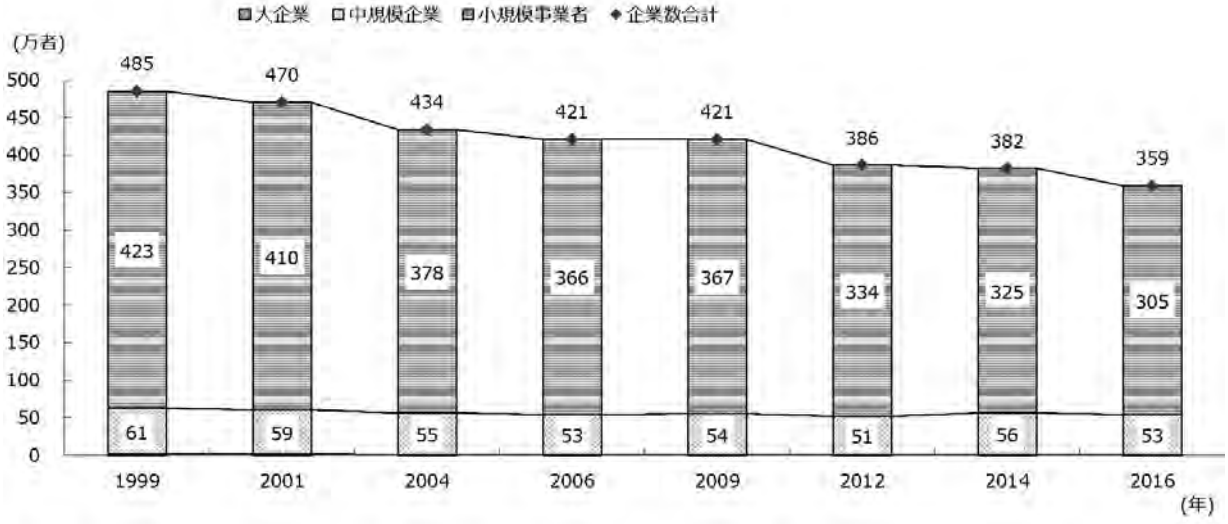
中小企業・小規模事業者数が減少を続ける背景には様々な構造変化が考えられますが、とりわけ経営者の高齢化が大きな課題となっています。1995年当時、経営者の年齢のボリュームゾーンは47歳でしたが、2015年には66歳まで高齢化が進んでいます（図3）。中小企業庁の試算によれば、この年齢構成がそのまま10年間続くと、2025年までに経営者の平均引退年齢とされる70歳を超える経営者は全国で245万人となり、この約半数が後継者未定と言われていることを考えると、約650万人の雇用と約20兆円のGDPが失われる可能性があるとされています。

我が国経済に大きな影響を及ぼす中小企業の円滑な事業承継の促進という課題に対して、「今後10年間程度を事業承継の集中実施期間として取組を強化する」（新しい経済政策パッケージについて（2017年12月8日閣議決定）[1]）という方針の下、政府は様々な対策を講じています。

経営者が事業承継するには、非常に幅広い課題を、長期間にわたって解決していく必要があります。そのため、事業承継の準備、事業承継の実行、事業承継した後のチャレンジという、段階に応じた切れ目のない支援をコンセプトに、以下に紹介する取組を中小企業庁を中心として進めており、都道府県や全国の商工会議所・商工会のほか、金融機関、税理士・会計士・弁護

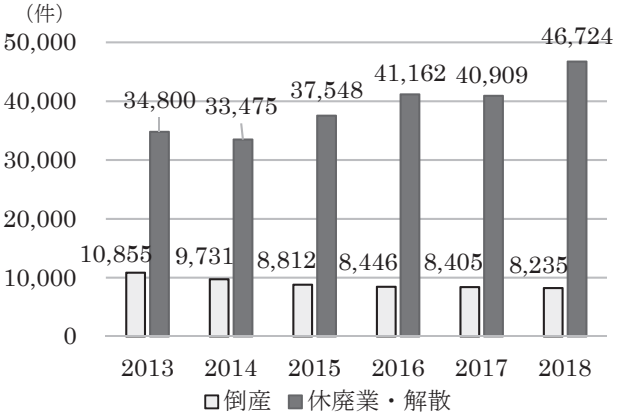
1　https://www5.cao.go.jp/keizai1/package/20171208_package.pdf

図1　規模別企業数の推移



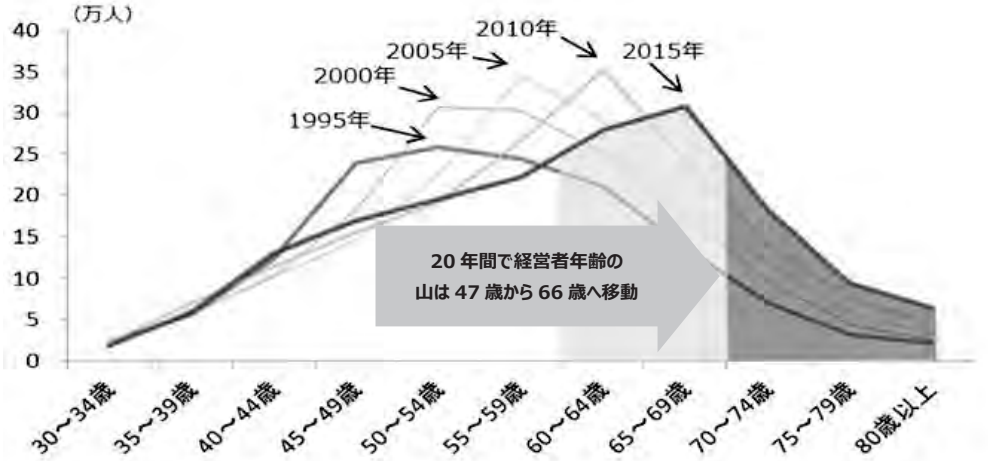
資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)1. 企業数=会社数+個人事業者数とする。
2. 経済センスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の補足範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を実施しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

図2　休廃業・解散件数、倒産件数の推移



資料：(株) 東京商工リサーチ「2018年「休廃業・解散企業」動向調査」

図3　経営者年齢の分布（法人）



資料：平成28年度　(株) 帝国データバンクの企業概要ファイルを再編加工

士等の専門家をはじめとする支援機関の方々にも、ご協力・ご活用いただいています。

2. 事業承継ネットワーク

事業承継ネットワークは、中小企業・小規模事業者の支援機関として、日々、経営者と接する機会の多い金融機関、商工会議所・商工会、士業等の専門家の協力のもと、経営者に対して「事業承継診断」を実施していただき、診断結果から掘り起こされた経営者のニーズに応じて、事業承継計画の策定や、事務局による専門家派遣を通じて個別の課題解決を図る取組です。事業承継のための準備に本格的に取り組んでいる経営者は多いとはいえないことから、まず、事業承継の準備を始める重要性に気づいていただき、準備を考えているがどの様なことをすればよいのかわからない、誰に相談すればよいのかわからないという経営者の不安に対して、プッシュ型（押し掛け型）で支援していくというのが事業承継ネットワークの特徴です。事業承継診断に使用するヒアリングシートのイメージは以下のとおりです（図4）。これをひな型に、各支援機関がそれぞれ経営者とコミュニケーションをとっています。

2017年度に19県で事業承継ネットワークが立ち上がり、年間49,899件の事業承継診断を実施しました（自治体独自の取組として事業承継診断を実施した4県を含めると年間52,100件。）。

2018年度は東北6県をはじめ44道府県で事業承継ネットワークが立ち上がり、自治体独自に取り組んでいる都府県も含めると47都道府県全てで事業承継診断を実施しています。東北地域では2018年4月から2019年3月末までの1年間で1万件を超える事業承継診断が行われています。

事業承継診断は、経営者が事業承継の対策を始める、あるいは課題解決に向けてより詳細な対策を講じていくきっかけ作りにすぎません。診断結果から得られた個別の課題に対して、支援機関が自ら、又は他の支援機関との連携により対応していただくとともに、必要に応じて都道府県毎に設置したネットワーク事務局（地域事務局）に登録していただいた専門家の協力のもと、具体的な支援を進めていただきます。

更に円滑な事業承継を進めていくためには、当事者である経営者や後継者だけではなく、支援機関も含めこれまで以上に事業承継の重要性を認識し、我が事として取り組んで行く機運を醸成することが必要です。そのため、2019年2月以降、全国9カ所で「全国事業承継推進会議」を開催しました。各会場では、支援に携わる専門家等による基調講演、実際に事業承継した経営者・後継者を交えたパネルディスカッション、支援機関同士の連携と取組を強化する旨のコミットメントの公表などを通じて、関係者が一体となった事業承継の促進を確認しました。

図4　事業承継診断書のイメージ

企業名：　　取扱い支援機関名：

事業承継ヒアリングシート

経営者の年齢：　　歳　　業種：

従業員数：　　人　　売上：　　百万円

Q1　会社の10年後の夢について語り合える後継者候補がいますか。

□はい　それは誰ですか？【　　】　□いいえ

※「はい」→Q2、「いいえ」→Q7へお進みください。

Q2　候補者本人に対して、会社を託す意思があることを明確に伝えましたか。

□はい　□いいえ

※「はい」→Q3～Q6、「いいえ」→Q8～Q9をお答えください。

Q3　候補者に対する経営者教育や、人脈・技術などの引継ぎ等、具体的な準備を進めていますか。

□はい　□いいえ

Q4　役員や従業員、取引先など関係者の理解や協力が得られるよう取組んでいますか。

□はい　□いいえ

Q5　事業承継に向けた準備（財務、税務、人事等の総点検）に取りかかっていますか。

□はい　□いいえ

Q6　事業承継の準備を相談する先がありますか。

□はい　それは誰ですか？【　　】　□いいえ

Q7　親族内や役員・従業員等の中で後継者候補にしたい人材はいますか。

□はい　□いいえ

※「はい」→Q8～Q9、「いいえ」→Q10～Q11をお答えください。

Q8　事業承継を行うためには、候補者を説得し、合意を得た後、後継者教育や引継ぎなどを行う準備期間が　必要ですが、その時間を十分にとることができますか。

□はい　□いいえ

Q9　未だに後継者に承継の打診をしていない理由が明確ですか。（後継者がまだ若すぎる など）

□はい　□いいえ

Q10　事業を売却や譲渡などによって引継ぐ相手先の候補はありますか。

□はい　□いいえ

Q11　事業の売却や譲渡などについて、相談する専門家はいますか。実際に相談を行っていますが。

□はい　それは誰ですか？【　　】　□いいえ

Q3～Q6	で1つ以上「いいえ」と回答した方･･･ 円滑に事業承継を進めていくために、事業承継計画の策定による計画的な取り組みが求められます。
Q8～Q9	で1つ以上「いいえ」と回答した方･･･ 企業の存続に向けて、具体的に事業承継についての課題の整理や方向性の検討を行う必要があります。
Q10～Q11	で1つ以上「いいえ」と回答した方･･･ 事業引継ぎ支援センターにご相談ください。

（出典）事業承継ガイドライン（平成28年12月　中小企業庁）

3. 事業引継ぎ支援センター

事業承継の準備を始めるとしても、そもそも親族や従業員に然るべき後継者がいない場合は、第三者に会社や事業を譲り渡す、いわゆるM&Aの活用も、事業承継の重要な選択肢となります。中小企業のM&Aにおいても、金融機関やM&A専門の仲介事業者等が売り手、買い手の依頼を受けてマッチングを行っていますが、例えば小規模な案件では手数料収入が見込めず、仲介や取引成立までの様々な手続きの支援を行えないといったケースがあります。

事業引継ぎ支援センターでは、原則として無料で中小企業・小規模事業者のマッチングを支援しています。具体的には、売り手、買い手からの相談を通じて事業引継ぎに向けた支援の可否を検討し（一次対応）、各センターの登録機関に取り次ぎ（二次対応）、登録機関でマッチングできない場合や既にマッチング相手が決まっている場合などは、事業引継ぎ支援センターが士業等の専門家を活用してマッチングする（三次対応）という活動をしています。

平成23年度から始まったこの取組は、平成28年度に全都道府県で設置が完了しました。東北地域では平成31年3月末までに3,800件を超える相談を受け、190件以上の事業の引継を支援してきました。M&Aによる第三者への承継は、事業承継の重要な選択肢として認識されており、相談件数、引継ぎ件数ともに前年度を上回る水準で推移しています。

なお、事業引継ぎ支援センターにはプロジェクトマネージャー、サブマネージャー、相談員といった職員を配置しており、弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等の士業の方々や、金融機関等のOBといったM&A及び中小企業支援の経験を有する方に就任していただいています。また、二次対応を行う登録機関は、金融機関や仲介事業者など、実際にM&Aの実務経験があり、必要な手続に精通した方々にご協力をいただいて運営しています。

4. 会社版事業承継税制の抜本拡充

後継者の決定など、事業承継の準備が進み、いざ事業承継を実行する段階に至ったとしても、後継者の税負担が経営者の決断を躊躇させる要因になるという指摘があります。

事業承継税制は、中小企業の非上場の株式等を先代経営者から後継者に贈与又は相続する際に課される贈与税及び相続税が一定の要件のもと納税が猶予され、また、後継者の死亡等の場合は、猶予されている贈与税・相続税の納付が免除される制度です。平成21年度に創設されたこの措置（一般措置）は、平成30年度税制改正において抜本的に拡充され、新たに特例措置が創設されました。特例措置のポイントは、以下4点です。

① 猶予対象となる株式数等（※）の上限（2/3に達するまで）が撤廃され、全ての株式等が対象になりました。また、相続税の猶予割合も80%から100%に拡充されました。
※納税猶予の対象となる株式等は、議決権に制限のないものに限る。

② 対象者が先代経営者のほか親族外を含む全ての株主から（2018年から一般措置においても対象）、複数後継者（最大3人まで）への贈与及び相続による承継が対象になり、複数の株主から複数の後継者への承継が可能になりました。

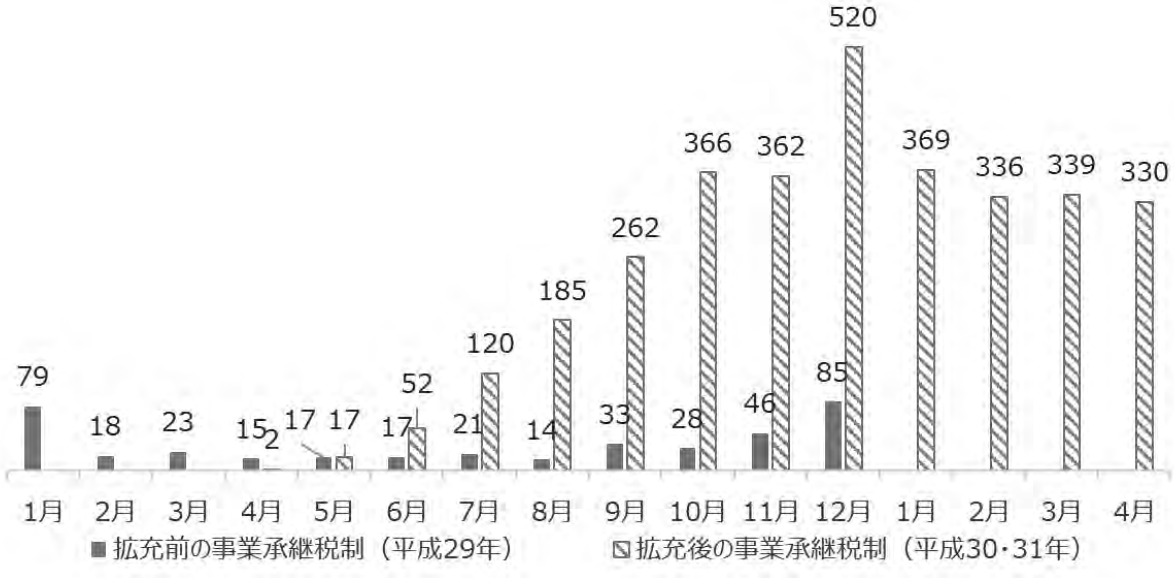
③ 5年間平均で雇用者数の8割維持を満たさなくても、その理由等についての報告を行えば納税猶予の継続が可能になりました。

④ 廃業・売却時に、株式等の評価額・売却額が承継時に比べて下落している場合は、その評価額・売却額を基に税額を再計算し、贈与・相続時の税額との差額を免除できるようになりました。

なお、特例措置の適用を受けるためには、2018年4月1日から2023年3月末までの5年間に経営承継円滑化法に基づく特例承継計画を作成し、都道府県に提出して確認を受けることが必要です。そのうえで、2027年12月末までの10年間に贈与や相続により実際に事業承継をしていただき、都道府県知事の認定を受ける必要があります。

2018年4月から特例承継計画の提出が始まっていますが、2019年4月末現在で3,200件を超える計画が提出されています。特例承継計画は一度提出した後も内容を見直して変更することが可能です。また、計画を提出したにも関わらず、実際には事業承継税制を活用しなかったとしても、ペナルティはありません。今後、事業承継を控える経営者で、非上場株式等に係る税負担に不安を感じている場合は、是非特例承継計画を作成することをお勧めします。また、特例承継計画を提出する際には、予め認定経営革新等支援機関による指導・助言を受けることが必要です。専門家によるアドバイスも受けつつ、着実に準備を進めていただきたいと思います。

図5　特例承継計画の提出状況



（資料：中小企業庁作成資料を再編・加工）

5. 個人版事業承継税制の創設

平成31年度税制改正では、個人事業者が事業用資産を相続・贈与により取得した際に課される相続税・贈与税の納税猶予・免除制度（個人版事業承継税制）が創設されました。

個人事業者が事業承継の際に活用できる特例として事業用小規模宅地特例（事業に使用していた土地（400㎡まで）について、相続税の課税価格を80%減額する制度。）が措置されています。しかし、個人事業者が事業承継する際には、土地だけでなく建物、機械をはじめとする多様な事業用資産を引き継がなければ事業を継続できないにも関わらず、こうした事業用資産に課される税負担への軽減措置は存在しなかったことから、個人事業者の事業承継を促進するために措置されたものです。

個人版事業承継税制のポイントは、以下の4点です。

① 承継時の税負担を実質ゼロに

対象となる事業用資産の承継に係る贈与税・相続税を100%猶予することができます。ただし、節税を目的とした制度の乱用を防止するため、事業継続要件や資産保有要件などが設けられています。

② 多様な事業用資産が対象

土地（400㎡まで）、建物（800㎡まで）、機械・器具備品、車両・運搬具、生物、無形償却資産等、事業に使用される多様な資産に係る贈与税・相続税について100%納税猶予することができます。

③ 親族外への承継も対象

親族外への承継も認められるほか、相続時精算課税制度との併用も認められます。

④ 10年間の特例措置

2019年4月1日から2024年3月31日までの5年間に経営承継円滑化法に基づく個人事業承継計画を作成し、都道府県に提出して確認を受けることが必要です。そのうえで、2019年1月1日から2028年12月31日までの10年間に贈与や相続により実際に事業承継をしていただき、都道府県知事の認定を受

ける必要があります。

なお、個人版事業承継税制と事業用小規模宅地特例は選択制になります。個人事業者の資産構成に応じて、制度のご活用をご検討いただければと思います。

会社版事業承継税制と同様に、事前の作成が必要な個人事業承継計画は認定経営革新等支援機関による指導・助言を受けることが必要で、計画を提出した後の変更も可能です。

6. 事業承継補助金

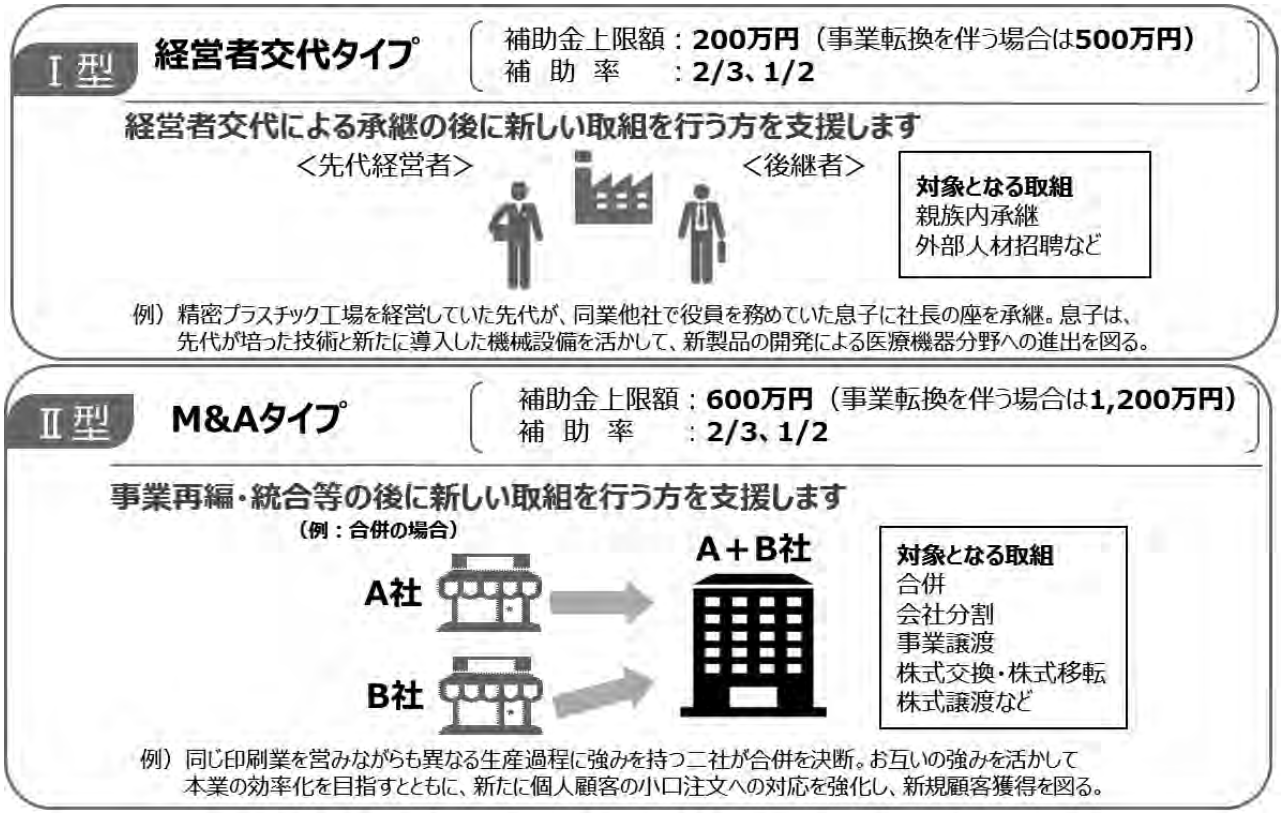
事業承継補助金は、経営者の交代や、M&Aによる事業の再編・統合をきっかけに、後継者や事業を引き継いだ者が新たな取組を行い、事業をより発展させていこうという取組を支援する制度です。

一般的に、経営者の年齢が若いほど投資意欲があり、売上高も増加する傾向があると言われています。事業承継が生産性の向上や新たな事業展開などを通じた日本経済の活性化にも繋がる貴重な機会ととらえ、チャレンジする事業者の取組を積極的に後押ししたいと思っております。

事業承継補助金は、後継者承継支援型（Ⅰ型）、事業再編・事業統合支援型（Ⅱ型）の2つの類型があります。補助上限額に違いはありますが、設備費、広報費、人件費、解体費及び処分費など、幅広い経費が補助の対象となっています。なお、M&Aには再生型のものも含み、また、Ⅰ型・Ⅱ型いずれにおいても、事業の統廃合等を行う場合には上限額が引き上げられます。

平成29年度補正予算では、合計1,092件の申請があり、797件を採択しました。平成30

図6　事業承継補助金の概要



（資料：中小企業庁作成資料を再編・加工）

年度第2次補正予算でも25億円を計上しております。（2019年5月末をもって1次公募を終了。2次公募は2019年7月5日～7月26日まで申請受付。）

7. 終わりに

冒頭に述べたとおり、事業承継の準備、事業承継の実行、事業承継した後のチャレンジという、各段階に応じたシームレスな支援をコンセプトに、様々な支援を行っています。しかし、事業承継への対策は、こうしたメニューだけでは全て解決することは困難です。経営状況・経営課題の把握、引き継ぐだけの価値ある事業への磨き上げ、事業承継計画の策定といった事前の準備が、円滑な事業承継には欠かせません。こうした対策は経営者が一人で悩み、考えて対応するには限界があることから、金融機関、商工会・商工会議所、士業等の専門家による支援が欠かせません。例えば、事業承継税制の特例承継計画を作成する際や、事業承継補助金を申請する際には、認定経営革新等支援機関が計画策定等に関わっていただく仕組みとしており、支援機関の方々の関与を促す工夫もしています。

東北経済産業局では、中小企業・小規模事業者が直面する事業承継という大きな課題に対して、施策普及に努めるとともに、幅広い関係者と連携のうえ、支援に取り組んで参ります。今後ともご協力をお願いいたします。

秋田県における
事業承継問題への取り組み

秋田商工会議所　秋田県事業引継ぎ支援センター
統括責任者　河田　匡人 氏

1. はじめに

秋田県では、全国に先んじて人口減少や高齢化が進行している。こうした状況は、中小企業経営者の高齢化にも現れており、後継者不足を理由に廃業に至る企業も多い。廃業になれば、多くの雇用が失われるとともに、中小企業に蓄積された様々なノウハウ、技術が次世代に継承されないなど、地域経済にとっても大きな悪影響を及ぼすことになる。

事業承継問題が深刻な課題となっている秋田県の取り組み状況について紹介する。

2. 後継者難に直面する秋田県

民間の信用調査会社によると、秋田県の2018年の休廃業・解散件数は158件であり、過年度同様、倒産件数の約3倍となっている。また、秋田県の中小企業数は、2009年の39,925先から2016年には33,096先となり、7年間で6,829先（△17.1％）の減少となっている。そして、社長の平均年齢は61.7歳と全国では岩手県とともに最も高く、法人における60歳以上の経営者の割合も66.7％と全国一高い状況にある。

こうした状況下、後継者不在率も67.8％となっており、特に売上規模の小さな先ほど後継者が不在で経営者の高齢化が進み、円滑な事業承継が進んでいない状況が窺える。

後継者が不在であれば何れは廃業となり雇用が失われる。そうなると地域の人口が減少し、市場が縮小し、経営環境が悪化し、また誰も後継ぎがいなくなる。といった悪循環に陥るため、事業承継問題は地域経済にとっても解決しなければならない重要な課題と言える。

図1　秋田県の休廃業・解散と倒産件数の推移　（件）

年	休廃業・解散	倒産
2014	202	69
2015	189	57
2016	178	55
2017	160	56
2018	158	53

（資料：帝国データバンク　全国「休廃業・解散」動向調査）

図2　「秋田県」中小企業数の推移　（数）

年	中小企業	うち小規模企業	大企業	合計
2009	39,925	35,612	39	39,964
2012	36,304	32,087	30	36,334
2014	35,098	30,666	32	35,130
2016	33,096	28,833	30	33,126

（資料：中小企業白書　2019年版）

図3　「秋田県」社長の平均年齢

	平均年齢	
秋田県	61.7歳	岩手県と並んで全国一高齢
全国	59.7歳	三重県58.5歳で最も低年齢

（資料：帝国データバンク　「全国社長年齢分析」2019年）

図4　60歳以上の経営者割合　　**（法人）**

1	秋田県	66.7%
2	島根県	62.8%
3	佐賀県	60.9%
4	北海道	60.3%
5	茨木県	58.9%

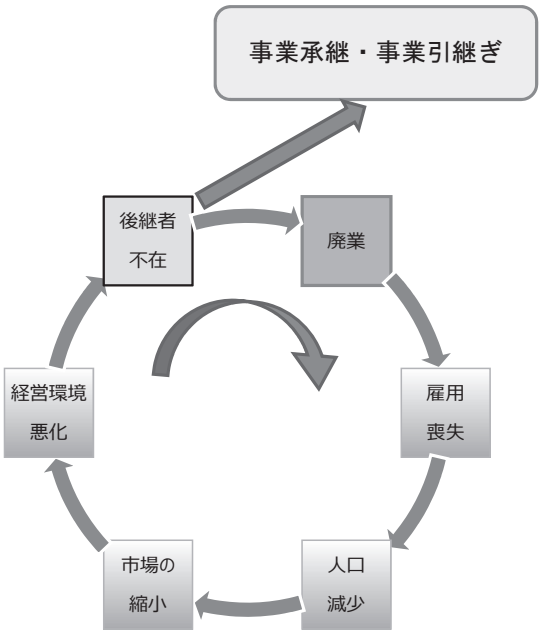
（資料：経済産業省「中小企業・小規模事業者の生産性向上について」2017年10月）
（出典：東京商工リサーチのデータを再編・加工）

図5　「秋田県」後継者不在率

秋田県	67.8%	全国ワースト18位
全国	66.4%	佐賀県43.2%で最も低率

（資料：帝国データバンク
全国「後継者不在企業」動向調査2018年）

図6　なぜ、いま“事業承継・引継ぎ支援”が重要なのか？
～後継者不在による悪循環と
負のスパイラルからの脱却～



（資料：独立行政法人中小企業基盤整備機構 中小企業事業引継ぎ支援全国本部 事業引継ぎ支援 プロジェクトマネージャー 宇野俊英氏作成）

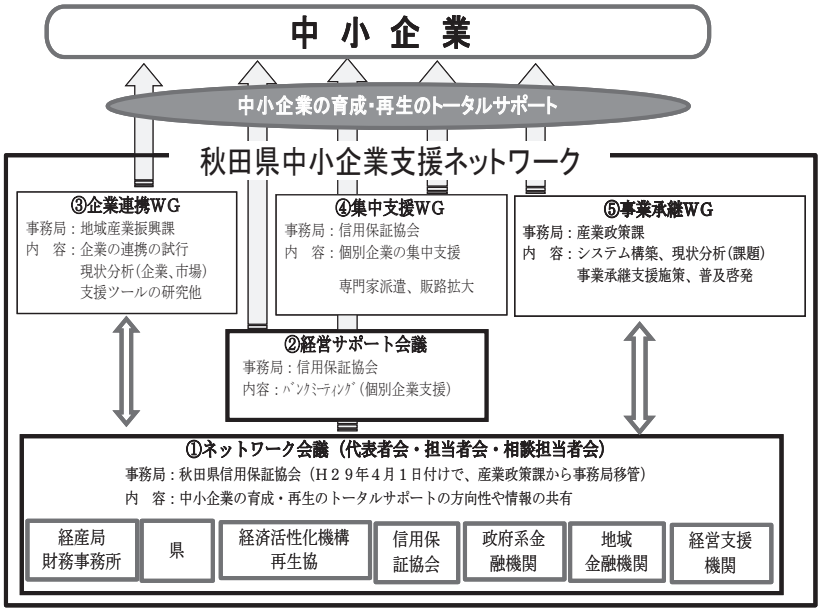
3. 秋田県事業引継ぎ支援センターの設置

こうした状況下、行政、商工団体、金融機関等が構成員となって平成24年10月に設置した「秋田県中小企業支援ネットワーク」において、深刻化する秋田県の事業承継問題解決に向けて議論を重ねてきた。

なお、中小企業支援ネットワークは、中小企業金融円滑化法の期限到来後も中小企業・小規模事業者の経営改善・事業再生支援を行うことを目的に各都道府県に設置されたものであるが、その事務局は大半の都道府県は信用保証協会となる中、秋田県の場合は、県が事務局となって設置された。（平成29年4月からは秋田県信用保証協会に事務局を移行）

一方、国では、後継者不在の中小企業・小規模事業者の事業引継ぎを支援するため、マッチング支援を行う「事業引継ぎ支援センター」を平成23年度から全国展開していた。そこで、秋田県でも専担者を配置してワンストップで事業承継問題を解決するため、秋田商工会議所に既に設置していた「事業引継ぎ相談窓口」を平成26年4月に格上げし、広島県、沖縄県とともに全国で11番目に「秋田県事業引継ぎ支援センター」を開設した。

図7　秋田県中小企業支援ネットワーク



(資料：秋田県庁作成資料)

4. 県事業との連携、秋田モデル

秋田県では、平成26年4月に「秋田県中小企業振興条例」が施行され、事業承継の円滑化についても取り組みすることとなった。

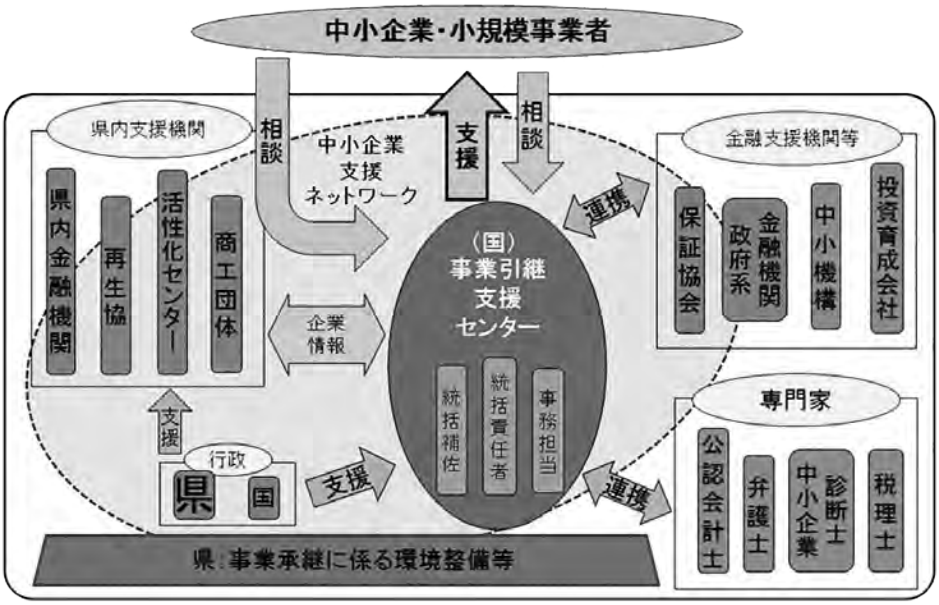
具体的には、県内全域での事業承継についての掘り起こしやきめ細かな対応を行うため、秋田商工会議所および秋田県商工会連合会に事業承継相談推進員を5名配置し、地域における相談機能を強化した。事業承継問題の悩みについては、多くの経営者が第三者に相談していない傾向にある中、相談員が各事業所を訪問して潜在化している悩みを顕在化させる取り組みは大きな効果があり、相談員による事業引継ぎ支援センターへの持ち込みが相談ルートの約6割を占め、平成26年度、27年度の秋田県センターの相談件数は東京、大阪に次いで3番目となった。

その他、平成26年5月から6月に実施した約3000名の経営者への、行政に望むことのアンケート結果で、「後継者教育支援」が最も多かったことから、後継者育成塾および事業承継セミナーの開催も行っている。

この様に、国の事業である「秋田県事業引継ぎ支援センター」と県の事業が連携し、関係支援機関がネットワークを構築してオール秋田で取り組む支援体制は「秋田モデル」と評価され、国の事業として平成29年度から開始された「プッシュ型事業承継支援高度化事業」の先駆けともなった。

なお、事業承継の形態は、親族内や役員・従業員に承継する場合と社外へ引継ぐ（事業引継ぎ）場合に大別される。秋田県でも改めて平成30年7月にプッシュ型事業による「秋田県事業承継ネットワーク」を秋田県商工会連合会が事務局となって設置。金融機関や商工団体等の支援機関が事業承継診断を実施しながら経営者に「気づき」を与え、後継者がいる親族内承継のケースでは「事業承継計画書」を策定して支援、後継者が不在のケースは事業引継ぎ支援センターに取次する、というように事業承継の形態に応じて支援体制の棲み分けを行っている。

図8　秋田県版プラットフォーム



（資料：秋田県庁作成資料）

5. 秋田県事業引継ぎ支援センターの取り組みと実績

後継者が不在の場合の支援方法としては、法人同士であればM&Aにより自社を他社に譲渡・売却して事業を引継いでいく方法があるが、個人事業主など事業規模が小さい場合にはM&Aによる支援は馴染まない。

こういった層に対しては、後継者（人）そのものを斡旋する支援策が有効であることから、平成27年3月に全国で4番目となる「後継者人材バンク」を設置した。

その仕組みは、お見合いと似たようなもので、「創業を目指す起業家や事業意欲・経営意欲のある県内へのUIJターン希望者」と「後継者不在の事業者」を引き合わせし、引継ぎ条件を擦り合せしながら、継業という形態で事業を引継いでもらう方法である。

この場合、引き継ぐ（引き受ける）人から見たメリットとしては、有形無形の経営資源（取引先、設備、知名度、経営ノウハウ等）を引き継ぐことができるため、ゼロからの起業と比べると、起業リスクや起業コストが軽減できるというメリットがある。

今年3月末の登録状況は、継業を希望する人が207名（平均年齢43歳。約4割が県外在住）、後継者を探している事業者が84名（平均年齢67歳）となっている。なお、後継者不在の事業者の登録者数の方が少ない理由としては、見ず知らずの第三者に事業を引継ぐことへの躊躇・不安や、譲渡時期の先延ばしによる様子見姿勢などが多いものと推察される。

センター開設以来の相談件数、第三者承継の成約件数などについては図10のとおりである。

最近の傾向としては、比較的若い世代の経営者からの買収希望の相談が増加している。背景としては、人口減少など将来の経営環境を考慮して、事業継続に向けて業容・商圏拡大や、新分野への進出など、早めに何らかの対策をとっていこうとする経営判断があると思われる。

図9 「秋田県後継者人材バンク」

後継者人材バンク　ー平成27年3月13日設置ー

～ 第三者承継（外部招へい、起業・移住者とのマッチング）への支援業務 ～

（1） 意義　:後継者不在の企業や個人事業主の後継者づくりを支援

- これまで支援が難しかった小規模事業者や個人事業主の後継者問題を支援
- 起業に踏み切ることができなかった意欲ある起業家へ新たな創業方法を提供
- Aターン希望者に対して後継者となって事業家・経営者に進む道を提供

（2） 目的

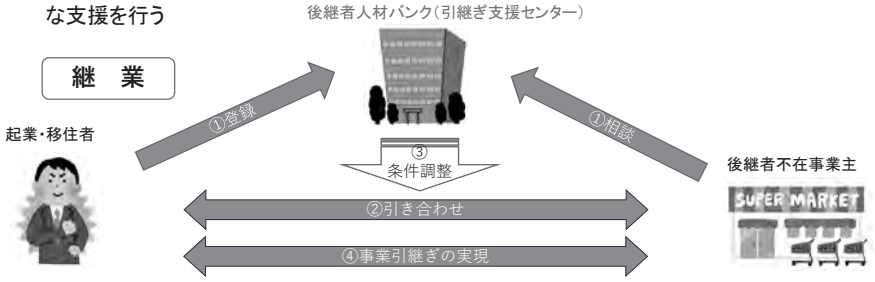
- 意欲ある起業家による創業等
- 地域に必要な事業の存続

⇒ 同時に実現

地域経済の活性化と成長への貢献

（3） スキーム

- 後継者人材バンクに登録した「創業を目指す起業家や事業意欲・経営意欲のある県内へのAターン希望者」と「後継者不在の事業主」とを引き合わせ、事業引継ぎの実現に向けた様々な支援を行う



（資料：秋田県事業引継ぎ支援センター作成）

6. おわりに

中小企業・小規模事業者は、地域経済の牽引役として地域経済・社会において重要な役割を果たしている。一方、自社の強み・付加価値・技術などに気づかずに廃業しているケースも多い。事業承継の準備は5 ～ 10年かかると言われており早めの対策が必要である。

また、円滑な事業承継への支援は、起業・創業支援と並んで、地域経済の活性化に不可欠と言える。家業を引継ぎ新たな領域に挑戦していく、あるいはM&Aや継業により第三者の事業を引継いで新たな事業展開を進め、さらなる成長発展を目指していく、という考え方もあると思われる。

今後も、関係機関とのさらなる連携強化を図って、オール秋田で円滑な事業承継に向けて取り組みしていきたい。

相談実績（平成26年度～平成31年度）

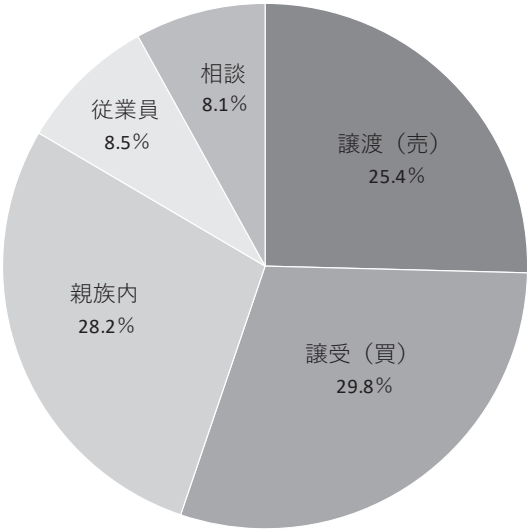
相談件数：1,342件

成約件数：52件（第三者承継）

図10　相談受付内容

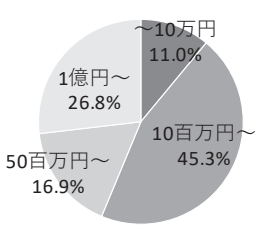
○ 承継方法別

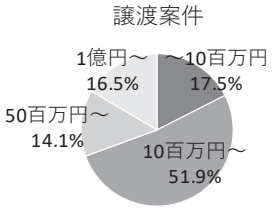
譲渡（売り）341件、譲受（買い）400件、親族内379件、従業員114件、相談（未定・準備段階）108件



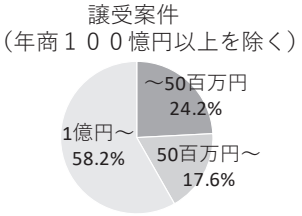
○ 年商

・平均年商142百万円





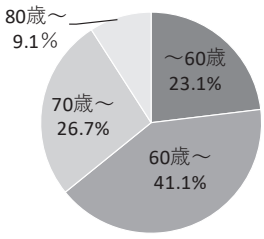
平均年商　７１百万円

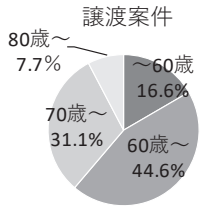


平均年商　４６４百万円

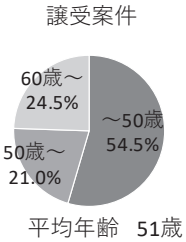
○ 平均従業員数　１２名（譲渡案件６名、譲受案件２８名
・・・年商１００億円以上を除く）

○ 社長平均年齢　６５歳





平均年齢　67歳



平均年齢　51歳

○ 第三者承継累計成約件数 52件

成約案件の概要（譲渡側）　52件

①業種：卸・小売業14件　サービス業14件　製造業9件
飲食業7件　建設業6件　社会福祉業2件

②地域：秋田市24件　県央9件　県北7件　県南12件

③経営者平均年齢：68歳

④平均売上：188百万円（50百万円以下が48%）

⑤平均従業員数：10名（5名以下が58%）

被支援者の声

事例１　かづの銘酒株式会社

前社長　田村清司氏

［概要］

後継者難の状況から、M&A を活用し伝統の酒造りの発展を図る老舗企業
譲渡者　　かづの銘酒㈱ 譲受者　　㈱ドリームリンク 譲渡日　　2017年12月13日 譲渡方法　株式譲渡 支援方法　秋田銀行との連携支援

「千歳盛」で知られるかづの銘酒㈱は1872年（明治５年）に創業した蔵元が前身です。大館市内の酒造会社の傘下工場だった昭和40 ～ 50年代に製造量が著しく落ち込み酒造りが途絶えかけていました。

そうした中、当社は地元酒販店と掛け合い出資を取り付け、1991年に新たに「かづの銘酒」を設立し、事業を立て直した経緯があります。しかし、後継者が見つからないまま、気がつくと自身も60代半ばとなり、また、終戦直後は地域に５軒あった酒蔵も、現在は当社のみとなっていました。「鹿角の酒造りの火を消してはいけない」と危機感を募らせる中、中小企業庁からの「事業引継ぎ支援事業のご案内」の DM が届き、早速、秋田県事業引継ぎ支援センターに相談しました。

事業譲渡先の、㈱ドリームリンクは、全国106店舗（譲渡日現在）の飲食事業を展開するほか、近年は食品卸・輸入業にも参入するなど、積極的な事業展開を行ってきた企業です。センターが橋渡しをした秋田銀行から当社を紹介され、村上雅彦社長は「酒蔵は秋田の財産であり、文化、歴史。絶やしてはいけない。酒造りの魂を受け継ぎたい」として買収を決意し、全株式を取得し当社を子会社化しました。

私はしっかりと引継ぎを全うしたいと思います。㈱ドリームリンクでは販路を拡大するほか、酒蔵ツアーを企画したり、自社の料理に合う酒を開発したり、県産ウイスキーの製造に取り組むなど、相乗効果の発揮に向けた取組みを行っております。

図11　かづの銘酒㈱外観

（出典：かづの銘酒㈱ HP）

図12　調印式の様子

左から、株式会社ドリームリンクの村上雅彦社長（かづの銘酒株式会社現社長）とかづの銘酒株式会社の田村清司前社長
（出典：2018年版 中小企業白書）

事例2　カフェ・カトルセゾン

前オーナー　堀内憲二氏

[概要]

人気のカフェを県外の夫婦が移住し、前オーナーから半年間の指導を受けて継業

譲渡者	㈱カトルセゾン
譲受者	村松　大地
譲渡日	2019年3月28日
譲渡方法	事業譲渡
支援方法	由利本荘市との連携支援

カフェ・カトルセゾンは2006年に開店以来、オムライスとタルトケーキが評判の人気店として営業を続けて参りました。しかし、自身の体力の衰えとともに数年前から引退を考えるようになっていた一方で、「お客様のためにも店を残して誰かに継いでもらいたい」との強い想いがあり後継者を探していました。地元の由利本荘市は私からの相談を受け、秋田県事業引継ぎ支援センターに相談をしてくれました。センターでは後継者人材バンク事業で支援することになりました。

その後、後継者がなかなか見つからない中、「移住＋継業」の取り組みをしている由利本荘市では、チラシを作成して公募により後継者募集を始めていました。ホームページや移住定住相談会などで情報発信を続けた結果、愛知県岡崎市在住の村松大地・寛子夫妻が後継者として名乗りをあげました。

村松夫妻は夫婦で愛知県の食品メーカーに勤務していましたが、移住も視野に「新たなチャレンジをしたい」と考えていたとのことです。そうした中、寛子さんの母の実家が由利本荘市で空き家になっており、2018年6月に同市のHPを調べたところ、カフェ・カトルセゾンが後継者を探していることを知ったそうです。

その後、村松夫妻は休日を利用して数回に渡りお店を訪問し、体験修業を重ね事業を引継ぐ覚悟を決めるに至りました。2019年3月に転居し事業を引継いで2019年4月からリニューアールオープン。私が半年間は二人と一緒に店に立ち、料理のレシピ・接客・経営のノウハウを伝授してサポートしていくことになりました。

図13　カフェ・カトルセゾン外観

（出典：秋田県事業引継ぎ支援センター撮影）

図14　調印式の様子

左から、株式会社カトルセゾンの堀内憲二社長と後継者の村松大地氏
（出典：秋田県事業引継ぎ支援センター撮影）

事業承継の課題と対策に関する一考察

弘進ゴム株式会社　取締役社長　西井　英正 氏

はじめに

事業承継に関しては、様々な場面で話題となっています。銀行であったり、証券会社であったり、生命保険会社や税理士事務所等が事業承継のセミナー等を多く開催したり、DMが会社に送られてきたりしています。

それではここで、何故今事業承継がこれほど取り上げられているかを考えてみたいと思います。

1. 事業承継の背景

第一にタイミングの問題があります。今ではあまり言われませんが（一部ネットでは煽っていますが）、企業30年説がありました。この言葉が出たのは1983年頃と言われています。その30年前は1953年で朝鮮戦争の後期になります。朝鮮戦争により日本経済が目覚ましい復興を遂げ（成金という言葉も生まれましたが）、朝鮮戦争前後に創業された会社が多いのは事実だと思います。30年説の多くはその当時の事業承継問題とビジネスモデルのライフサイクル変化が重なったことから生まれたのだと思います。それから35年、同様のことが起きているのではないでしょうか。

特に現在の事業承継の課題は団塊の世代（1947 ～ 49年生まれ）が70歳代に入ってきていることもあると思います。サラリーマンよりも仕事の第一線を長く務める経営者の方たちも、70歳を境に事業承継を現実のものとして対策を始めると考えられます。

また、上場企業ではない会社ほど経営者の年齢と経営年数は長いものがあります。先代から承継された経営者も、創業経営者も同じように事業承継を考える時期に来ているのです。

第二に、大きな時代の変化が進んでいることが考えられます。通信における5Gが導入され、IoT、AIなどが生活や産業の変革を促し、ライフスタイルが大きく変化しています。モノからコトへと消費が変化し、政府の提唱するSociety5.0が実現すると、既存の事業領域やビジネスモデルでは生き残れなくなるでしょう。時代の進化や変化を企業活動の中に取り込んで、自ら変革出来る企業だけが存在することが許されるのです。

ですから、承継する価値のある事業なのか、候補者にとって承継したくなる事業なのか、時代の変化に対応可能な企業体質を有しているのか等、様々な課題が絡み合って事業承継問題を更に複雑にしています。

2. 事業承継の課題

前段でも触れましたが、事業承継にはいくつもの課題があります。最も大きな課題は後継者

がいるかどうか、そしてその事業が、後継者にとって魅力的な事業かどうかです。事業承継者としての責任や事業の魅力と、本人の現在の仕事と将来を天秤にかけて、承継を見送る例は少なくありません。事業の業態や業界動向において将来の存続が懸念される場合、承継を断念して廃業等も視野に入れなくてはなりません。

事業承継が課題とされるのは、この後継者問題が多く存在し、M&A を含めた事業承継が取り上げられることが多いと思いますが、ここでは事業承継者がいることを前提として事業承継を考えてみたいと思います。

事業承継には承継する際の資金負担という課題があります。対外的な信用力を高めるために財務体質を強化することは経営者の責務の一つであります。その結果、非公開企業の株式評価は、純資産方式か類似業種比準方式のどちらかで評価されることになります。つまり、財務体質を強化し、信用力を上げるほど株価の評価は高くなり、その高い評価が贈与税、もしくは相続税の算定基準になってしまうという皮肉な結果となってしまいます。流通する可能性の低い株の評価が高くなるということは、換金性の低い資産に対して多額の税が課税されるということで、税金を支払うための資金を確保しなくてなりません。2018年4月の税制改正で承継者の株相続に係る相続税の納税猶予が認められましたが、制度が煩雑で制限も多く、猶予の該当から外れると納税しなくてはならない等があり、納税猶予制度を推奨する税理士がいる一方で、恒久的な税務対策を検討すべきだという税理士もおり、もう少し実務の検証が必要かもしれません。高額評価の株であれば猶予措置の導入も検討しなくてはなりませんが、抜本的な税負担の懸念をなくすことが必要だと思われます。こういった資金負担が事業承継の足かせになっている面も多くあると考えられます。

資産はあっても資金がなく、資産は担保となっている場合が多くあり、どういった形で資産を保有し、事業承継のための資金を確保するかは、優良な企業に課せられた大きな課題となっております。会社の信用を高めるために財務内容の充実を押し進めることが、事業承継の際の大きな足かせになってしまうという皮肉な結果を生んでいます。将来を見渡すと、中堅・中小企業の事業承継が進まなければ日本経済全体の大きな損失になると言っても過言ではありません。

事業承継を最も憂慮すべき経営課題と位置づけ、その対策を行う各企業の自助努力が必要ですが、将来の経済全体の発展につなげるためにも、事業承継に関わる制度の改革も必要です。

3. 事業承継者の資質

事業承継者にも起業家にも共通して必要な点は、会計知識を実務として、もしくは実務に近い形で理解し、会社の経理・財務・資金を把握できるかです。「勘定合って銭足らず」になってしまってはいけないのです。会計知識は経営者にとって欠かすことの出来ない資質です。損益計算書・貸借対照表・資金繰り表を理解するだけでなく、作成できるくらいの能力を身に付けておくことが必要です。会計能力を磨くことで金融機関との関係を強固にすることが出来ますし、資金調達・運用を理解しているので経営判断を合理的に行えます。

次に、事業承継者も様々な立場からがあります。子、女婿、内部昇格、外部招聘等が挙げられます。最も難しいのが外部招聘と思われます。

経営能力が高くても現場を無視して経営効率を上げようとし、組織内部からのロイヤリティと結果が付いてこないと失敗します。大手の上場企業でありがちな形です。外部招聘を成功させるためには、社内での実績作りと時間をかけ従業員や取引先等の理解と信頼を得る必要があります。

内部昇格は素直な形の一つですが、社内を一本化できるかが重要です。能力が高いために抜擢されているはずですが、社内で派閥争いが発生しないような目配り、気配りが求められると思います。一方で、社内の力関係だけにエネルギーを注ぎすぎると社内で内向きのエネルギーが発生し、企業活力を失ってしまうことがあります。対外的な競争力や成長を妨げないようにすることが必要です。

女婿は一番良いのかもしれません。先代との距離を保ちながら経営を推し進めることが出来る可能性があります。能力的にも経営に秀でている人間を発掘してその地位に就いてもらうことが出来ます。一方で、先代に遠慮しすぎて大胆な決断や運営が出来なかったり、社内からのロイヤリティを得ることに苦労したりするかもしれません。ただ、客観的な視点で事業運営を行うことが出来る面がありますし、内外に認められれば素晴らしい経営を行うこと可能性があると思われます。

最も多いのは子への承継かと思われますが、一番リスクの高い承継かもしれません。どうしても社内での昇進スピードが早くなったり、周りが気を遣ったりするのを自分の実力と勘違いしがちです。また、社内で反対意見が出てこなくなる事もありますが、その状態に気付かないでいると、企業は急速に衰えていきます。子の場合は自分の言動を客観的に自分で評価することが必要です。社内では子に対して耳の痛いことを言う人はほとんどいないということを認識しておく必要があります。

先代もしくは初代でカリスマ性を備えている経営者は多くいますが、承継者がカリスマ性を持っている訳がありません。カリスマ性は結果を出し続け、組織を統率し発展させることで周囲の尊敬を集め醸成されるものです。承継者が先代を超えたかどうかは回りが判断することで、本人が過信してはいけないと思います。

どのタイプの承継者にも言えることですが、「実るほど頭を垂れる稲穂かな」という言葉を常に頭の隅に置くことだと思います。色々な立場から承継者になると思いますが、トップは自律しなくてならないということを常に実践することで良い事業承継になると考えます。

創業者よりも、承継者の方が難しいかじ取りを求められることを承継者は常に意識すべきでしょう。

おわりに

本稿では事業承継における承継者の資質や境遇について考えてみました。事業承継問題の多くの切り口が、事業承継者がいない事業の承継をどのように行うかという点が多いと思います。

事業の規模や業種に寄りますが、規模や成長性の見込めない事業に関しては事業承継者が現れないことが考えられます。その際に最も有効な手段の一つとしてM&Aが考えられます。成熟産業でも同業他社が存在するはずで、事業譲渡を行うことで、規模や顧客のシナジー効果を図ることが可能です。大企業の「集中と選択」におけるM&Aとは違い、中堅中小企業では、

規模においては弱者連合になる場合もありますが、確実に効果を出すことが出来ると思います。

ですから、中堅中小企業の M&A のコストを最小化し、情報を入手しやすくする必要があります。そうすれば事業承継がより進むと思われます。

弊社を取り巻く業界でも事業承継が進んできています。最も多いのは実子への承継ですが、その次は女婿と思われ、その次が内部昇格です。外部からの招聘が最も少ないかもしれません。内部昇格の場合は経営権の委譲も含めるものや、大政奉還するまでのつなぎであったり、と様々です。

様々な事業承継者を見ていますが、概して内にも外にも丁寧な方が上手くいっているような気がします。この資質に関しては立場（実子、女婿、内部昇格）ではなく、本人かと思います。そして、社内外に相談できるブレーンを確保することが大切です。その為には様々な勉強の機会を常に作る努力が必要かと思います。時代の変化に対応し、取り込んでいくためにも勉強が必要です。事業の承継はゴールではなく、もっとも大きな責任を担ったスタートだと思い、不断の努力をする覚悟が必要だということなのではないでしょうか。

人口減少下における地方公共施設等のあり方

調査研究部　主任研究員　平岡　清春

はじめに

人口減少、少子高齢化といった社会情勢変化を背景に、各自治体は主体的に公共施設マネジメントを推進していくことが求められている。

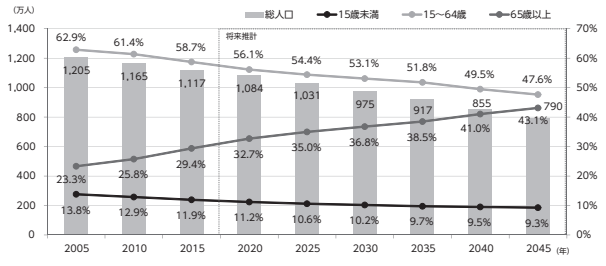
当センターでは、平成30年度事業において、東北圏内の各自治体における公共施設マネジメントに関する現状や課題を整理し、取組み推進のポイントを報告書として取りまとめた。本稿ではその概要を紹介する。

1　地方公共施設を取り巻く状況

1.1　東北圏の人口

東北圏の総人口は減少傾向にあり、2015年比で2035年には2割減少、2045年には3割減少する予測である。その中で人口構成割合は、15歳未満が11.9%（2015年）から9.3%（2045年）まで減少する一方、65歳以上は29.4％（2015年）から43.1%（2045年）まで増加する見通しとなっている。

図1：東北圏全体の人口推移と推計

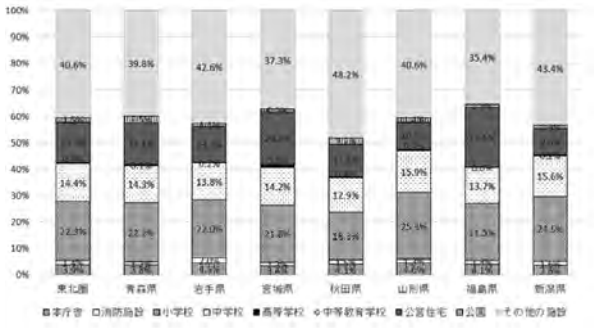


（資料：国勢調査、国立社会保障・人口問題研究所）

1.2　公共施設等の状況

延床面積に見る施設分類別の比率は、小・中学校等の学校教育施設の割合が多く、次いで公営住宅、本庁舎と続き、各県とも概ね同様の傾向にある。人口減少が進む中、施設数や規模を見直すとともに、年齢構成の変化に伴う利用者ニーズの変化に対応した新たな活用法に関しても課題となっている。

図2：公共施設（建築物）の延床面積の割合（市町村保有施設の県別集計）



（資料：総務省 地方財政状況調査関係資料（公共施設状況調経年比較表））

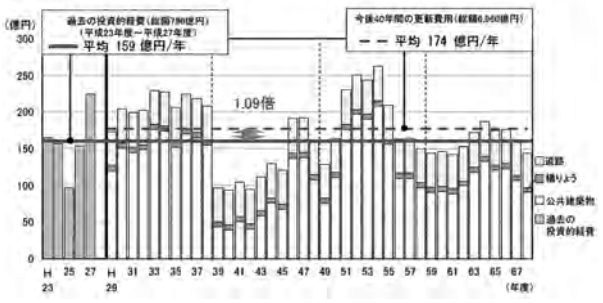
1.3　公共施設の更新対応

公共施設に関する将来的な更新対応に関し、秋田市の事例（保有する公共施設を維持する場合の更新費用を一定の条件下で試算）（図3）を見てみると、更新費用は将来的に増加する試算である。

また、公共建築物に注目すると、特定の年度に投資が集中する時期が存在している。これは、過去のある一定時期に集中的に建設を進めたものが、今後、大量に老朽化対応時期を迎えるこ

とによるものである。こうした傾向は、東北圏内の多くの自治体で見られる。

図3：公共施設等の更新費用（秋田市の例）



（資料：秋田市公共施設等総合管理計画（平成29年3月））

1.4　公共施設等に係る制度の変遷

平成26年4月、総務大臣から地方公共団体に対して、公共施設等を総合的かつ計画的に管理するため、「公共施設等総合管理計画」の策定を要請がなされた。

これにより、各自治体は、公共施設等の全体の状況を把握し、長期的な視点を持って、計画的に公共施設マネジメントに取組み、財政負担を軽減・平準化するとともに、施設等の最適配置の実現に向けた取組みを推進していくこととなった。

さらに、同じく平成26年4月に総務省自治財政局財務調査課長より通達された「公共施設等総合管理計画の策定にあたっての指針」が平成30年2月に改訂され、総合管理計画等に基づく個別施設毎の長寿命化計画（個別施設計画）の策定とともに、公共施設等の総合的適正管理の取組みを進めていくことの重要性が示された。

2　東北圏における公共施設の実態と課題

2.1　東北圏内市町村を対象にしたアンケート調査

東北圏の各自治体における「個別施設計画」の策定・推進に係る対応状況や、直面している課題の把握と、公共施設の新たな利用状況等の把握を目的に、253市町村[1]を対象にアンケートを実施した。

なお、調査対象とする公共施設は、以下の観点①、②から「公用建築物」、「公共用建築物」（所謂、ハコモノ）としている。

観点①：

投資的経費に着目すると、「公用・公共用建築物」の負担割合が大きいことや、年度による変動があり、計画性が求められる

観点②：

「インフラ資産」については、人口減少に合わせて施設数等を容易に変動させることが困難であるとともに、他用途への転用などが馴染まない

回答が得られた121市町村（回収率：47.8%）において、全ての施設類型で「個別施設計画」の策定が完了しているのは1割未満と少数であった（一部の施設類型で策定完了は約3割）。また、未策定自治体の7割は、2020年度までに個別施設計画を策定予定と回答しており、現在、多くの自治体が計画策定に取組んでいることが分かった。個別施設計画の検討・策定を進める上での問題点・課題に関する設問では、「策定・検討のノウハウ・プロセスが分からない」（44.6%）、「行政職員が不足しており、手が回らない」（43.8%）などが上位の回答となった。また、「個別施設計画」が完了していない自治体は、必要なデータ整理や、体制整備等に関して十分に対応が取られていない傾向にあるなど、計画策定段階において悩みを抱えながら進めている自治体が多いことが判明した。

2.2　アンケート調査結果を踏まえた現状課題の整理

アンケート調査結果から、ほぼ全ての自治体

1　東北圏内257市町村のうち原発被災地域等を除く自治体

で個別施設計画の策定に着手しているが、検討のノウハウが分からず進捗が芳しくないなど、計画策定に関して課題を抱えている自治体も多くあることが分かった。

上記の結果を踏まえ、自治体における公共施設マネジメントの推進に向けた現状の課題を以下のとおり整理した。

①個別施設毎の方針設定に必要な諸対応
- 施設毎の基礎的な情報を収集し、横並び比較が可能な状態で整理する必要［データの一元化］
- 統一的な考え方に基づき、見直し検討の是非などの優先順位付けをする必要［評価基準の設定］

②検討体制の整備
- 庁内横断的な体制としつつ、トップが関与を深めるなど強力な推進が必要［体制構築］
- 職員の意識改革、全庁の意識統一化が必要［意識醸成］

③住民合意
- 「総論賛成、各論反対」になりがちな議論であるため、合理的かつ円滑な合意形成が必要

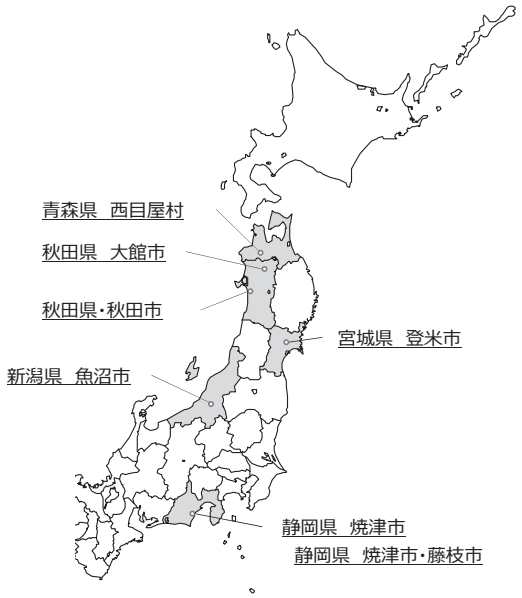
3　公共施設マネジメントに係る計画策定・推進に関する取組み

前述の課題に対し、先進事例ではどのような工夫により取組みを進めているのか、現地調査を実施し「公共施設マネジメントに向けた取組み」と「施設の活用」に関する取組みのポイントを整理した。

図4：現地調査結果概要

調査対象		概要
公共施設マネジメントに向けた取組み	静岡県 焼津市	・一元データに基づく維持管理計画推進 ・利用状況や劣化状況診断等のデータに基づく維持管理の優先順位付け
	新潟県 魚沼市	・合併直後からの危機意識醸成による早期着手 ・住民合意を重視した着実な取組み
	秋田県 大館市	・トップ層の関与による職員の意識改革と強力な推進体制構築 ・期限内の計画策定を合理的かつ円滑に進めるための住民説明
	宮城県 登米市	・全庁・議会が一体となり、熟考する体制の構築 ・トップマネジメントによる「自治体経営」を推進
施設利活用	静岡県 焼津市 藤枝市	・文化・スポーツ施設の広域的な相互利用
	秋田県 秋田市	・県・市連携による新たな文化施設の整備事業
	青森県 西目屋村	・隣接市への中学校事務委託 ・非稼働施設となった学校施設の利活用として、地域資源と親和性の高い企業を誘致することによる雇用拡大と観光振興

図5：現地調査対象地域



〇公共施設マネジメントに向けた取組み

①個別施設毎の方針設定に必要な諸対応

【静岡県 焼津市】施設データを「基本情報」、「収支・利用情報」、「劣化情報」、「点検・修繕情報」の4つに分けて整理している。元々は、施設の耐震計画を策定してきた流れにあり、建物の劣化情報に関し、事務系職員でもチェック可能なシートを作成して劣化度調査を毎年行い、データを整理・更新している。整理されたデータから、施設の利用状況等（ソフト面）と劣化情報等

（ハード面）の２軸で１次評価し、維持管理の大まかな方針を設定している。さらに、量や数値で判断出来ない定性的な要素（公共性、有効性、代替性）で２次評価し、政策的判断等も加味して最終的な施設毎の方針を総合的に判断する。

図６：データの一元化

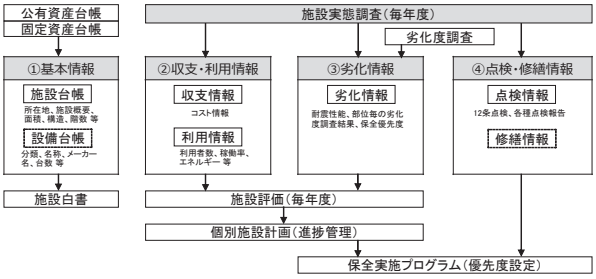
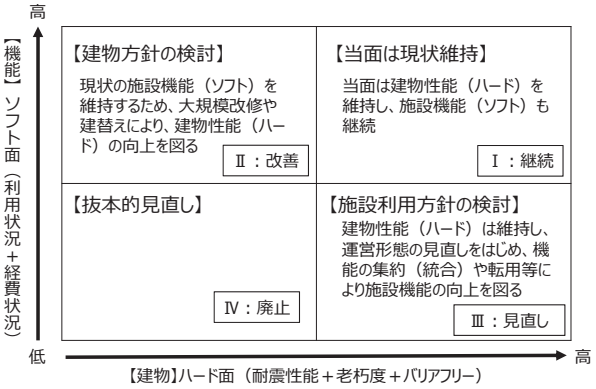


図７：２軸分析評価（１次評価）のイメージ



（資料：図６、７ともに焼津市役所提供資料を基に作成）

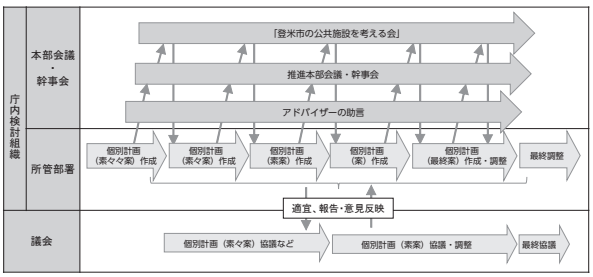
【宮城県 登米市】2013年に建築物に関する情報を整理した「登米市公共施設白書」を作成し、以降情報を更新している。各施設の住所、建物・土地面積などの基本情報のほか、施設の利用者数等の状況、財源（使用料等、国費、県費など）、歳出（維持管理費、修繕費、人件費など）をデータ整理し、「利用者１人当たり」、「市民１人当たり」のコストを算出している。また、施設分類別に各施設の性質に見合った指標を取上げグラフ化し、各施設の状況を整理している。白書の作成により、自らが保有する施設の状況を明らかにしつつ、新たな都市計画の策定を進め、この計画に則り個別施設毎の方針設定を進めている。

②推進体制の整備

【秋田県 大館市】「個別施設計画」の策定にあたり、「総合管理計画策定推進会議」（委員長：副市長、副委員長：総務部長）において庁内関係者が関与し検討を進めた。また、検討初期においては、施設所管部署の管理職を対象とした策定説明会を開催し、公共施設マネジメントに関する必要性を浸透させるなど、職員の意識改革を図った。各所管部署が個別票（施設毎の方針案を設定）を策定し、この個別票に基づき、全ての施設について副市長および総務部長とのヒアリングを実施し、必要に応じて方針を見直し。また、財務課が個別施設計画に記載した改修・修繕計画を確認し、予算との整合性を取る仕組みとし、施設を維持する場合にも具体的な維持管理計画が求められる。

【宮城県 登米市】庁内の検討組織として、副市長をトップに関係部署の部長で構成する「推進本部会議」と関係する課長で構成する「幹事会」を設置している。また、学識経験者や市民団体等の推薦者、各支所からの推薦者および公募で選ばれた市民から構成される「登米市の公共施設を考える会」を立ち上げた。この検討組織の中で、施設の所管部署が作成した案を幹事会→推進本部会議→考える会と順番に検討を進め、この過程で得られる意見等を作成案に反映するといった進め方をしている。１回の検討サイクルを３か月程度で回し、個別施設計画策定までに計５回実施して段階的に熟度を高め、個別計画を最終化していく。適宜、外部専門家のアド

図８：検討組織と検討の流れ（イメージ）



（資料：登米市役所提供）

バイスも反映している。また、推進体制の事務局である総務課に、新たな職位として「公共施設利活用専門監」を配置し、一元的な管理体制を強化している。

③住民合意

【新潟県 魚沼市】計画段階から住民の合意を得るべく、旧自治体単位（6個所）で複数回の意見交換会を開催し、広い世代から意見を聴く機会を設けている。また、地域の代表者（自治会長）との意見交換の場も設け、計画の伝達と問題意識の共有を図るなど、丁寧な対応を行っている。さらに実際に統廃合を進める際には、影響がおよぶ関係者に対し別途説明会を実施する予定としている。そのほか、住民の理解獲得活動として、出前講座等で行政の取組みを紹介する際に、テーマの一つとして公共施設のあり方を取上げ、課題認識や方針に関し伝達しているケースもある。

【秋田県 大館市】「公共施設等総合管理計画」策定時に市民アンケートを実施した中で、公共施設の複合化・統合に関し概ね賛成を得ていたことから、「個別施設計画」については、パブリックコメントにより住民意見を募る方法を採用した。全体的な市民説明会は開催しない一方で、廃止することで市民の利便性低下など影響が大きい施設に関しては、計画段階において各所管個所において利用者および周辺地域に対する個別説明を実施し、トラブルを回避してきた。限られた期間内で合理的に検討を進め、計画策定を完了することを意識して住民合意を進めた。

○施設の活用

施設利用の広域化事例【静岡県 焼津市・藤枝市】

平成23年4月から、焼津・藤枝市民がお互いの対象公共施設を市内料金で利用可能となる制度を開始している。焼津市の体育館の耐震工事と藤枝市の文化会館の立替時期が重なり、両市の市長の合意により、施設を相互に融通することをきっかけに、相互利用可能な施設を拡大していった。施設稼働率が向上し利用料収入が増えるほか、過剰施設を持たないことで費用抑制効果がある。今後の検討となるが、広域で捉えることで、管理の一本化など運営面でも工夫の余地が出るほか、将来的な施設更新対応に関し、広域で施設保有のあり方を検討する下地にもなっている。

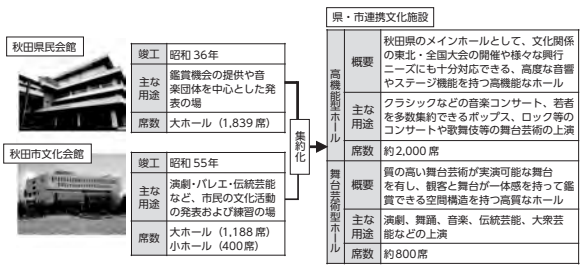
図9：相互利用の仕組み

（資料：焼津市役所提供資料を基に作成）

県・市連携による集約化事例【秋田県・秋田市】

ともに老朽化対応時期を迎えた県・市の文化施設を集約し、新たな文化施設を整備する（2021年完成予定）。集約化により建設費、運営管理費のコスト縮減が図られるほか、一体的・広範な利用により大規模なイベント誘致も期待される。中心市街地の活性化計画において、周辺文化施設（美術館、交流館）等との面的充実により、地域住民の交流や新たなまちの魅力とにぎわいの創出を図るものに位置づけられている。

図10：施設概要と集約化イメージ



（資料：第1回県・市連携文化施設運営管理計画検討委員会資料を基に作成）

機能移転・転用事例【青森県 西目屋村】

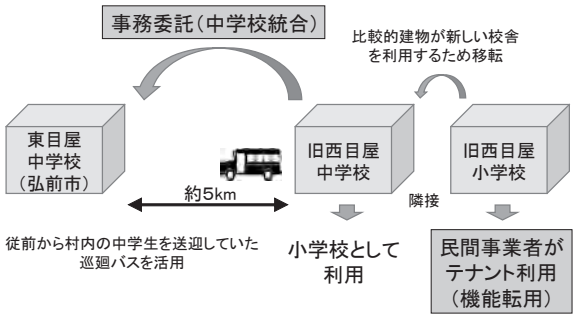
旧西目屋中学校では、生徒数の減少により近

い将来学級数が減少し、配置される教員数も限定され5教科の教員を確保することが困難な見通しであり、高校受験・進学を控えたなかで、充分な教育活動の実施が危ぶまれていた。

このため、地域の賑わいが薄れる懸念の声もあったが、村の中学校を廃校にして、隣接する弘前市の東目屋中学校へ教育事務を委託（中学校統合）することにより、生徒達にとって望ましい教育環境を整備した。

中学校の事務委託に伴い、空き校舎となった中学校には隣接する小学校が引越し、空いた小学校には弘前市の民間事業者（ブナコ㈱）を誘致しテナント利用（機能転用）した。西目屋村には、世界遺産白神山地の入り口があり、ブナコ㈱にとってもこのロケーションと企業イメージがマッチしたものであり、現在は、観光列車の乗客を受け入れるルートとしても活用され、地域経済の活性化に寄与している。

図11：中学校統合・転用のイメージ



（資料：西目屋村役場提供資料を基に作成）

4　公共施設マネジメント推進のポイント（提言）

○長期的な取組みのための準備

検討の第一歩として、保有施設に関するデータが横並びで比較可能なよう、データの一元化を進める。ただし、データ収集が過度な負担とならないよう、管理項目は、マネジメントのレベルに合ったものになるよう取捨選択が必要である。

また、中長期的な取組みを継続していくうえで一貫性のある取組みとなるよう、まちづくり計画等に則った計画策定や、優先順位付けのための統一的な評価基準等を設定し、合理的な説明が可能な状態とすることが肝要となる。

なお、ある一定時期に、全ての施設の統廃合を含む計画を策定し、その計画通りに進めていくことは実質困難であるため、適宜、施設に関するデータを更新し計画見直しを図りながら進めることが必要である。

○推進体制整備と意識改革

自治体によっては、施設類型毎に庁内の施設管理個所が異なるなど、庁内調整や検討推進には相応の労力が必要であることから、庁内横断的な検討を取り纏める組織の設置や、トップ層が関与する会議体の設置により、庁内の関係者が関与し検討を推進する体制を構築する必要がある。また、予算個所と連携した管理体制とするなど、指揮命令のグリップの効く体制であることが望ましい。

また、庁内の意識改革が必要であり、トップメッセージや研修会などにより、「前例踏襲」のような意識から脱却し、問題を将来世代に先送りせず、施設を健全な状態で引き継いでいくことの重要性を共有することが肝要である。

○住民の視点に立った合意形成

施設や機能の存続ありきの検討ではなく、利用者との対話の中から重視すべきポイントを見出し、柔軟な発想で手法を検討することが大事である。

まちづくり計画と連携した、住民の利便性向上や賑わい拠点づくりに繋がる利用法や、雇用創出や観光拠点化なども視野に入れた、付加価値の高い利用方法を検討することが重要である。

「2019 東北・新潟のこだわり特産品ガイド 特別号 お米特集」の発刊について

平成30年度プロジェクト支援事業の一環として、「2019東北・新潟のこだわり特産品ガイド 特別号 お米特集」を平成31年3月に発刊いたしました。

こちらは平成30年3月発行の「2018 東北・新潟のこだわり特産品ガイド保存版特別号 老舗特集」以来、シリーズ12冊目となるものです。

本ガイドでは、古くからの米どころである東北・新潟のブランド米とともに、「ご飯の友」や工芸品、さらには自慢のお米を使用した加工食品も取り上げています。

ブランド米については、各県から情報提供いただいております。また、特産品については、生産者・販売業者または関連団体よりご推薦いただいた中から、当センターに設置した選考委員会（委員長：東北大学大学院農学研究科 伊藤房雄教授）において選定された「逸品」ばかりです。

これらの商品を、全国の流通・販売業界やマスコミの方々に知っていただくことにより、購入に関する具体的なご検討や多方面におけるご紹介・PRを行っていただくことを目的として作成いたしました。

本ガイドにより、全国のより多くの方々に東北・新潟の食の豊かさと多様性を実感していただき、できることならば、それぞれの地域にお越しいただき、その土地ならではの魅力を存分に楽しんでいただきたいと願っております。皆様の応援やお力添えにより、東北・新潟で頑張る生産者の取り組みがさらに活発になり、地域活性化推進の一助になれば幸いです。

■「2019東北・新潟のこだわり特産品ガイド 特別号お米特集」の概要

発行部数	5,000部
主な配付先	・百貨店203店舗 ・出版社56社 ・新聞社／放送局135社 ・高級スーパー／コンビニ本部25社 ・金融機関83箇所 ・東北6県および新潟県の ①全農県本部7箇所 ②県担当部署7箇所 ③アンテナショップ7箇所
掲載 米品種数	32品種（産地別）
その他 産品数	48品

※本ガイドの掲載内容につきましては、当センターのホームページでもご覧いただけます。

・2019
【お米特集】

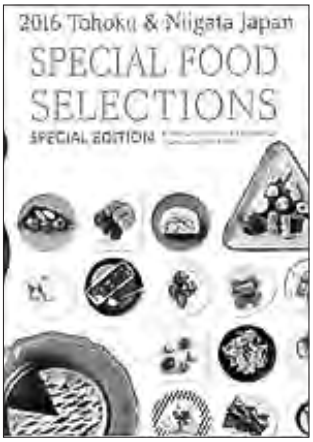
【概要】
・ブランド米図鑑
・ご飯の友
・食の工芸品
・地元米の加工食品

※これまでに日本語版6冊、英語版3冊、中国語版1冊（2種　簡体字・繁体字）を発行しており、活性研の HP からダウンロードすることができます。　https://www.kasseiken.jp/specialty/

・2018
【老舗特集】

・2017
【発酵食品特集】

・2016
【特撰銘菓とスイーツ】



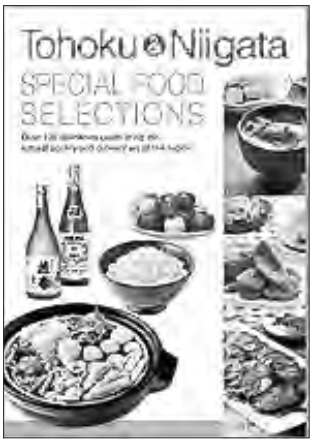
・2016
【英語版】

・2015
【日本語版】

・2015
【英語版】

・2014
【中国語版・簡体字】

・2014
【中国語版・繁体字】



・2013
【英語版】

・2012
【夏 - 秋】

・2011-2012
【冬 - 春】

高付加価値企業として社会に貢献し続ける

株式会社クレハ
執行役員
生産・技術本部いわき事業所長　田中　宏幸 氏

◆概要

JR 常磐線の勿来駅から車で5分ほどの錦町に、約1㎞四方で敷地面積111万5000㎡のいわき事業所を構えており、主力生産拠点として、さまざまな分野にわたる製品を生産し、世界へと供給しています。

自動車部品や電気・電子部品に使用される機能樹脂、高温炉などの断熱材として用いられる炭素繊維、ハイブリッド車や電気自動車へ搭載されるリチウムイオン電池の部材、家庭用ラップ「NEW クレラップ」をはじめとする食品包装材の原料、慢性腎不全用剤といった医薬品など、クレハグループのマザー工場としてスペシャリティ製品を創出し、価値あるモノづくりに取り組んでいます。

◆日本初の家庭用ラップ「クレラップ」の誕生

クレハは、独創的な製品を数多く創出している技術開発型企業で、1944年の創業以来、自社技術にこだわり、モノづくりを続けています。

皆さまにご愛顧いただいている「クレラップ」もその一つです。1950年頃、家庭用ラップは米国の D 社が技術を持っていました。日本への技術導入については A 社と交渉していることを知った当社も名乗りを上げたのですが、結局失敗に終わりました。しかし、そこであきらめることなく、D 社の技術特許に抵触しない新たな生産技術を確立し、A 社より数カ月早く日本初の家庭用ラップ「クレラップ」の発売に漕ぎつけました。

その後、冷蔵庫や電子レンジの普及とともに家庭の必需品として大きく成長してきました。1989年にはパッケージを大幅にリニューアル

いわき事業所全景（手前）～太平洋（奥）

フラシティいわき柄の NEW クレラップ

し、「NEW クレラップ」として生まれ変わりました。「いちばんうれしいラップになろう」を基本コンセプトに、お客様満足度の向上に努めています。2004年からは毎年パッケージに改良を加えリニューアルを続けています。また、「NEW クレラップ」の売上収益の一部を、「ピンクリボン活動の支援」、「ベルマーク運動への参加」などの社会貢献活動に役立てています。

◆高付加価値企業へシフト

＜クレハ KF ポリマー（PVDF）＞

フッ素樹脂の一つで、高い耐薬品性、耐熱性、電気特性といったフッ素樹脂の優れた性質に加え、汎用樹脂のように加工性が高い樹脂です。1970年にクレハが日本で最初に工業生産を開始し、釣り糸、ケミカルプラントのパイプやバルブ、中空糸膜、楽器の弦などに使われてきましたが、近年は、スマートフォンやタブレット、電気自動車に使われるリチウムイオン電池のバインダーとしての需要が拡大しています。

いわき事業所では旺盛な需要に対応するため、2018年度に生産能力を5割増強して年産6000トン規模のプラントに引き上げました。クレハとしては中国の常熟工場と合わせて年産1万1000トンの生産能力となり、2つの生産拠点からグローバルマーケットに供給しています。

＜フォートロン KPS ＞

PPS（ポリフェニレンサルファイド）は、機械強度、耐熱性、耐薬品性、難燃性に優れた高機能プラスチックです。当社は1987年に独自に開発した直鎖状の PPS 樹脂「フォートロン KPS」の生産を開始しました。

近年の PPS 市場は、自動車用途を中心に成長し続けています。特にハイブリッド、EV 化が加速し、車体の軽量化がより一層求められる中、金属部品が次々と PPS に代替えされるようになってきています。

いわき事業所の「フォートロン KPS」プラントも今後さらに高まる成長市場での競争力を維持していくため、年産5000トン規模のプラント増強工事を開始しました。この増強により、2021年2月には年産1万5700トンの製造設備となります。米国ノースカロライナ州の Fortron Industries 社のプラントと合わせて年産2万5700トンの生産能力で世界需要に応えていきます。

＜ PGA（ポリグリコール酸）樹脂＞

クレハ独自の技術で世界初の工業生産を確立し、大量供給を可能にしました。シェールオイル・ガスの掘削材料や工業用部材等、その優れた性能から幅広い分野での市場開発が、世界中で進んでいます。

市場全体を網羅するためにはさまざまな地中温度で分解するフラックプラグのラインアップ強化が必須で、50 ～ 70℃の低い温度で分解するグレードも新たに開発しました。現在、PGA 事業を当社の収益の柱とするよう、努力しているところです。

◆安心につながる職場づくりと地域共生

クレハグループおよびいわき事業所は、「安全」はすべてに優先すると位置づけ、人身事故・設備事故ゼロを目指し、安全操業による社内外からの信頼確保に努めています。併せて「安定」した連続操業の継続による原価低減に取り組み、そして充実した会社生活のために「安心」できる職場環境の実現を果たしていきます。

クレハは2019年6月21日に75周年を迎えることができました。地域社会とともに歩む企業として、これからも地域の方々との対話を継続しながら発展を担っていきます。地域の中核病院として機能している「呉羽総合病院」、障がい者の自立支援を目的に設立した「さんしゃいんクレハ」の経営においても、しっかりと地域共生の役割を果たしていきます。

統計データから見る東北⑧－販売農家数の推移

調査研究部　主任研究員　平岡　清春

はじめに

本欄では「東北圏社会経済白書（以下「白書」という）」第Ⅲ部において掲載している時系列データから一つを選び、1985年（度）以降の約30年に亘る東北の変化などについて概観している。

今回は、前回に引き続き農業分野にスポットを当て、東北圏[1]における販売農家数について取り上げることとしたい。

統計の概要

「農林業センサス」（農林水産省）は、我が国の農林業の生産構造や就業構造、農山村地域における土地資源など農林業・農山村の基本構造の実態とその変化を明らかにし、農林業施策の企画・立案・推進のための基礎資料となる統計を作成・提供することを目的に、5年ごとに行う調査である。

調査体系は、農林業経営を把握するために個人、組織、法人などを対象にして実施する「農林業経営体調査」と、農山村の現状を把握するために全国の市町村や農業集落を対象に実施する「農山村地域調査」に大別される。

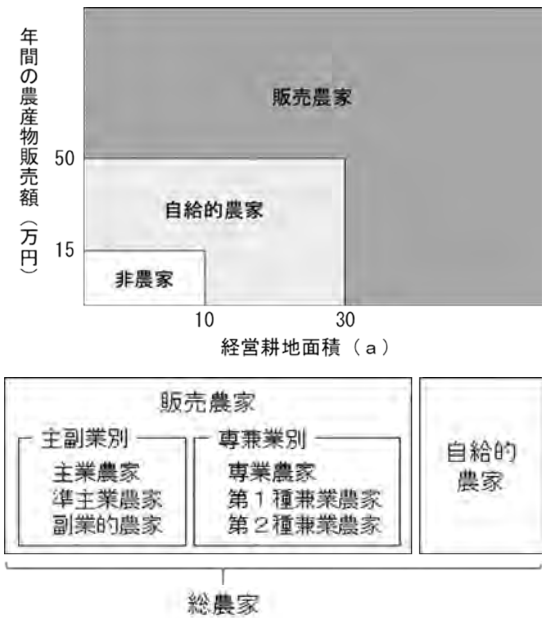
今回紹介する販売農家数は、「農林業経営体調査」に含まれ、世帯の状況や経営耕地面積、農産物の販売金額等も調査対象となっている。

農家の定義

農家は、「経営耕地面積が10a以上の農業を営む世帯または農産物販売金額が年間15万円以上ある世帯」と定義されている。このうち販売農家は、「経営耕地面積30a以上または農産物販売金額が年間50万円以上の農家」であり、これに該当しない農家は自給的農家という。

さらに、販売農家は所得に占める農業収入の割合等により「主副業別」と、世帯員の農業への

図1：農家の分類[2]



1　東北6県（青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県）および新潟県。
2　図はすべて、農林水産省「農林業センサス」を基に筆者作成。

従事の状況により「専兼業別」に戸数が把握されている。

販売農家数の推移

販売農家数の推移を見ると、全国、東北圏ともに大幅に減少している。これは、戦後の農業を支え続けた世代がリタイヤ時期を迎えたことによる影響が大きいとされている。

一方で、販売農家を専兼業別に見ると、依然として兼業農家の比率が高いが、専業農家は全国では微減に留まり、東北圏では微増しているのに対し、兼業農家は全国、東北圏ともに大幅に減少していることが分かる。

東北圏における専業農家の微増について、退職等により兼業農家が専業農家に転向しているケースもあると考えられ、こうした農家はいずれ農業に関してもリタイヤ時期を迎えるため、販売農家数の減少傾向は今後も続くものと考えられる。

図2：販売農家数（全国・東北圏）の推移

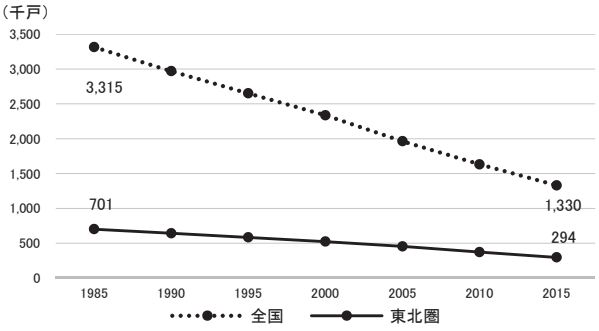
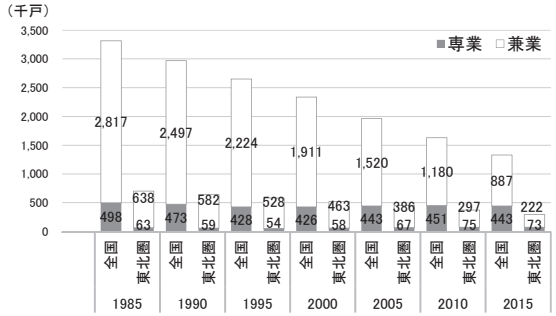


図3：販売農家数（全国・東北圏）（専兼業別）の推移



おわりに

本稿では、東北圏において販売農家数が減少している現状を見てきたが、その背景には生産者の高齢化や担い手不足といった問題があり、産業を維持していくためには、関連する課題に対処していく必要がある。

そこで昨今、注目を浴びているのがスマート農業技術[3]であり、技術の導入により生産性の向上や、データに基づく生産管理、新規就農者への技術継承等を実現することが可能になると言われている。2019年度は、全国69個所でスマート農業技術の実証実験が開始されていて、社会実装を加速化するための取組みが進められている。

今後、新たな技術の普及により課題解決が進むとともに、こうした潮目の変化にビジネスチャンスを見出し、新たな農業のスタイルやビジネスモデルが創出されるなど、東北圏において農業関連産業がより成長していくことを期待したい。

［参考・引用文献］

農林水産省ホームページ「農林業センサスの概要」
（http://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/noucen/gaiyou/）
（2019年6月26日最終閲覧）
農林水産技術会議「スマート農業関連実証事業について」
（http://www.affrc.maff.go.jp/docs/smart_agri_pro/smart_agri_pro.htm）
（2019年6月26日最終閲覧）

3　ロボット技術やICTを活用して超省力・高品質生産を実現する新たな農業技術。

令和元年度 第１回理事会 開催

令和元年５月22日（水）、理事10名（定員13名）・監事２名が出席し、令和元年度第１回理事会を仙台市内で開催しました。

当日は、「平成30年度事業報告」および「平成30年度決算」、「評議員候補者推薦」、「理事候補者推薦」、「会長（代表理事）の交代※」などが審議され、全ての議案が承認されました。

※前会長：東北電力㈱取締役会長　　海輪　誠 氏
　新会長：㈱ユアテック取締役社長　佐竹　勤 氏

令和元年度 定時評議員会 開催

令和元年６月７日（金）、評議員６名（定員９名）・理事３名（会長・専務理事・常務理事）・監事２名が出席し、令和元年度定時評議員会を仙台市内で開催しました。

当日は、「平成30年度決算」、「評議員６名選任」、「理事２名選任」が審議され、全ての議案が承認されました。

評議員、役員

（令和元年7月1日現在職位）

（敬称略、50音順）

［評議員］　11名

筌口	基宏	日本製鉄株式会社 東北支店長
菊野	麻子	Kアプローチ 代表
京野	忠晴	東北エネルギーサービス株式会社 取締役会長
今野	彩子	株式会社ユーメディア 取締役経営企画本部担当
菅原	祥	三菱マテリアル株式会社 東北支店長
清野	芳彰	東洋刃物株式会社 代表取締役社長
田中	宏幸	株式会社クレハ執行役員 生産・技術本部 いわき事業所長
長谷川	史彦	東北大学未来科学技術共同研究センター 教授・センター長
浜	知美	アリティーヴィー株式会社 取締役副社長
福田	洋之	仙台市 まちづくり政策局長
山形	安生	東北電力株式会社 広報・地域交流部長

［役　員］

理　事　13名

会　長（代表理事）	佐竹 勤	株式会社ユアテック 取締役社長
副 会 長	鎌田 宏	東北六県商工会議所連合会 会長
※ 専務理事（代表理事）	齋藤 幹治	公益財団法人東北活性化研究センター
※ 常務理事（執行理事）	木村 研一	公益財団法人東北活性化研究センター
理　事	一力 雅彦	株式会社河北新報社 代表取締役社長
理　事	稲垣 智則	東日本興業株式会社 取締役会長
理　事	小沢 喜仁	国立大学法人福島大学 共生システム理工学類 教授
理　事	小林 正明	一般社団法人東北経済連合会 専務理事
理　事	佐野 好昭	宮城県 副知事
理　事	勝治 博	鹿島建設株式会社 常務執行役員東北支店長
理　事	関根 久修	苫小牧港開発株式会社 代表取締役社長
理　事	谷内 聡	株式会社東芝 東北支社長
理　事	成田 新	株式会社日立製作所 東北支社長

（※：常勤）

監　事　2名

苅部	桂太	丸紅株式会社 東北支社長
福田	稔	福田稔公認会計士事務所 所長

（今後の主な予定）

令和元年　8月29日（木）	令和 元年度 第2回理事会	仙台市
11月　1日（金）	令和 元年度 参与会	仙台市
12月　6日（金）	令和 元年度 第3回理事会	仙台市
令和2年　3月　6日（金）	令和 元年度 第4回理事会	仙台市

※当センターのホームページでも情報は随時更新しております。

東北活性研

発行月：令和元年7月
発行人：齋藤　幹治
発行所：公益財団法人 東北活性化研究センター
住　所：〒980-0021
　　仙台市青葉区中央2丁目9番10号（セントレ東北9階）
電　話：022－225－1426
ＦＡＸ：022－225－0082
ＵＲＬ：https://www.kasseiken.jp

公益財団法人 東北活性化研究センター
〒980-0021 仙台市青葉区中央２丁目９番10号（セントレ東北９階）
Tel.022-225-1426（代） Fax.022-225-0082
ホームページ https://www.kasseiken.jp