

地域の経済・社会の持続可能性を高める「先回り」事業承継支援の提案

Proactive Business Succession Strategies for Sustainable Regional Development

金野剛士（一関商工会議所）
KONNO, Takeshi

キーワード：事業承継，地域経済循環，産業連関，商圏，先回り

I. はじめに(序論)

現代の日本経済は、かつてないほどの構造的転換期に直面している。その中でも、特に地方経済の持続可能性を脅かす深刻な課題として挙げられるのが、中小企業経営者の高齢化と後継者不足である。帝国データバンクの調査によれば、経営者の平均年齢は秋田県と岩手県が62.6歳でトップである（帝国データバンク，2025，『全国「社長年齢」分析調査（2024年）』）。また、「経営者の病気・死亡」による倒産が増加しており、社長が高齢になれば不測の事態が生じる可能性は高まるなど、多くの企業で事業承継が喫緊の課題となっている。この問題は、単に個々の企業の存続を左右するだけでなく、地域経済全体に甚大な影響を及ぼすことが想定される。廃業は、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、そして地域活力の低下といった「負の波及効果」を広範囲にもたらし、ひいては地域社会の持続可能性を揺るがすことになる。

このような状況下で、中小企業を身近で支える商工会議所の役割は、2024年版小規模企業白書でも取り上げられている通り、その重要性を増している（中小企業庁，2024，「2024年版小規模企業白書第3章第1節支援機関の現状と課題」）。しかしながら、商工会議所自身もまた、会員数の減少に伴う会費の減少や職員の人手不足など経営環境の厳しさといった課題に直面し、その存在意義と持続可能性が問われる時代を迎えている。全国に515カ所存在する商工会議所それぞれが、支援機関としての「生き残り」戦略を描くことも今後必要となるだろう。

そこで本論文においては、一関商工会議所の取組を事例に、今後加速度的な増加が想定される事業承継相談に対し、単に「困った場合」への対応に留まらず、「困る前に支援する」という新たなパラダイム転換の必要性を提言する。そのために重要となる、支援機関自身のノウハウ蓄積と対応力向上、そして地域の産業連関や関係人口といった視点に基づいた「先行支援」の戦略的展開を論じる。

なお、本論文で扱う一関商工会議所は岩手県の最南端の一関市に位置しており、人口は令和7年3月末時点で104,494人、商工業者等数は4,776者、うち小規模事業者数は3,331者（令和3年経済センサス活動調査）である。宮城県を含む隣接市町村（宮城県登米市、栗原市、南三陸町、気仙沼市、岩手県平泉町など）と県境や市境を越えた広域的な商圏・生活圏を共有している。この地理的特性は、一関市内の企業活動が隣接地域の経済にも密接に影響を及ぼすことを意味しており、「地域」の定義を考える際に、行政区画の境界線に縛られることなく、商圏全体に及ぼす影響を考慮する必要がある。

本論文を通じて、一関商工会議所の取り組みが、地域経済の活性化、ひいては商工会議所自身の持続可能性を両立させる新たなモデルケースとなり得ることを示し、全国の地域支援機関が直面する課題に対する一助となることを期待する。

II. 地域経済における事業承継のインパクト

1. 地域経済に及ぼすさまざまな影響

中小企業の事業承継は、単なる経営権の移行に留まらない、地域経済・社会の根幹を揺るがす喫緊の課題である。個別の企業の存続のみならず、雇用、地域内のサプライチェーン、技術・ノウハウの

継承、さらには地域の文化やコミュニティの維持といった多岐にわたる側面において影響を及ぼすことになる。

まず、経済的な側面からは、事業承継の失敗は雇用喪失に直結する。特に地方においては、中小企業が地域の主要な雇用主であることが多く、廃業に伴う雇用の域外流出は地域の消費活動の低迷にもつながり、地域経済の縮小均衡を加速させる要因となり得る。

次に、地域内サプライチェーンの寸断も看過できない影響である。多くの中小企業は、地域の企業と原材料の供給、部品の製造、加工、販売といったかたちで密接な取引関係を築いており、事業承継の失敗による廃業が、取引先の経営にも悪影響を及ぼすことが想定される。さらに、代替の需要が域外に流出すると地域内の経済循環が損なわれ、地域経済の自律性の低下につながる（独立行政法人経済産業研究所，2009，「地域経済循環による自立と格差の解消を目指して」中村良平ファカルティフェロー）。

他方、事業承継は技術やノウハウの継承という点においても極めて重要である。所謂「知的資産」は企業競争力の源泉であるものの、一度失われると再構築が極めて困難である。これらの知的資産が、次世代に引き継がれなければ、地域の産業基盤そのものが弱体化してしまう恐れがある。

上記の経済的影響に加え、非経済的な側面においても深刻な影響が想定される。地域に根差した老舗企業や店舗は、単に経済活動を行うだけでなく、地域住民の生活の一部として、また地域のシンボルとして存在しており、これらの廃業は、地域固有の文化や歴史、アイデンティティの喪失を意味する。たとえば、地域に親しまれてきた菓子店や喫茶店の廃業は、そこに集う人々の交流の場さえ奪い、地域コミュニティの活力低下や関係人口の喪失にも繋がり、観光振興や定住・移住促進といった地域の取り組みにも大きな負の影響を与えることになる。

これらの影響を総合すると、事業承継の失敗は「負の波及効果」として、地域経済を深刻な悪循環に陥らせる可能性がある。一関市のように県境に位置し、広域的な商圈を共有する地域においては、より顕著に現れるだろう。空白を埋めるための需要が他の商圈へと流出し、結果として近隣商圈全体が弱体化するという危険性をはらんでいる。

2. 商工会議所に求められる役割

このような状況下、地域の中小企業にとって身近な支援機関であり、日常の経営相談から、資金繰り、販路開拓など多岐にわたる経営課題に取り組んでいる商工会議所の役割は極めて重要である。事業承継支援は、これらの個別の課題解決に加え、企業の「未来」そのものを支える取り組みであり、地域経済の持続可能性を確保する上で不可欠な機能である。商工会議所が、事業承継支援に積極的に取り組むことは、地域全体の雇用を守り、技術を継承し、文化を維持し、地域経済の基盤を強化するという、公的な使命を果たすことに他ならない。

一関商工会議所は、この深い課題認識のもと、商工団体としての使命感を持ち、地域の中小企業が直面する事業承継問題に対して、これまで培ってきた信頼関係とノウハウを最大限に活用し、積極的に関与している。その支援は、一時的な経営改善に留まらず、企業の恒久的な存続と発展を目指すものであり、結果として地域経済の「支援倒れ」⁽¹⁾を防ぎ、持続的な成長を実現するための重要な柱となると確信している。

III. 一関商工会議所の事業承継支援戦略とその有効性

一関商工会議所は、前述した地域経済における事業承継によるさまざまな影響と、商工会議所に求められる役割に応えるため、戦略的な事業承継支援体制の確立を図っている。その取り組みは、単なる相談窓口の設置に留まらず、組織的な支援基盤を構築することで、地域の持続可能性に貢献しようとする明確な意思を示すものである。

1. 支援体制の確立: 中小企業支援室の立ち上げとM&A情報バンク「i・マッチ」

事業承継という複雑かつ多岐にわたる課題に対応するため、一関商工会議所は平成29年、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。この支援室は、従来の業務では限界があった事業承継相談に対し、より専門的かつ一貫した支援を提供することを目的としている。また、第三者への承継（M&A など）や従業員承継の重要性が高まってきたものの、地域の多くの中小企業経営者は、M&A や外部への承継に関する知識が不足しており、相談先も不明確であるという課題を抱えている。このような状況に対し、一関商工会議所は、地域の中小企業が安心して事業承継の相談ができる「ワンストップ窓口」の必要性を強く認識し、その具現化として支援室を設立した。

支援室の主な機能は図表1の通りである。

図表1 一関商工会議所中小企業支援室の機能

【事業承継に関する相談窓口】	経営者からの事業承継に関するあらゆる相談に対し、初期段階から丁寧なヒアリングを実施。相談内容に応じて、親族内承継、従業員承継、第三者承継（M&A）といった多様な選択肢を提示し、それぞれのメリット・デメリットや進め方について情報提供を行う。これは、経営者が早期に自身の事業の未来について具体的に考え始めるための最初のステップとなる。
【M&A情報バンク「i・マッチ」の整備と運用】	特に後継者不在の中小企業にとって、M&Aは事業継続のための有効な選択肢である。しかし、地域内でのM&Aは情報の非対称性が高く、最適な相手を見つけることが困難であった。「i・マッチ」は、こうした課題を解決するために一関商工会議所が独自に整備したM&A情報バンクである。
【マッチング支援】	登録された情報に基づき、支援室の専門職員が売り手と買い手のニーズを慎重に分析し、単なる情報提供だけでなく、双方の意向を丁寧にすり合わせ、初期面談のセッティングから交渉の進め方に関する助言まで、実務的な支援を行う。
【親族内承継・従業員承継への応用】	「i・マッチ」はM&Aに特化しているが、その情報収集・整理のノウハウは、親族内や従業員への承継を進める上での事業分析や、後継者育成計画の策定にも応用されている。たとえば、従業員承継を検討している企業に対しては、i・マッチで蓄積された事業評価の知見を用いて、従業員が事業内容をより深く理解し、承継への意欲を高めるための情報提供を行う。

支援室の立ち上げは、一関商工会議所が事業承継問題に対し、個別かつ包括的に対応する姿勢を示すものであり、地域の多くの中小企業経営者にとって、安心感と具体的な解決の糸口を提供する拠点となっている。具体的なマッチング事例も生まれており、これらの取り組みは、地域内の潜在的なニーズを掘り起こし、事業継続に向けた新たな道を拓き始めている。また、支援室は単に情報提供を行うだけでなく、経営改善や他の支援テーマとの連携を前提としており、後述する「事業承継支援力向上プロジェクト」や「広域連携」の基盤となる組織的な体制を確立した点で、その有効性は極めて高く、一関商工会議所が地域経済の持続可能性を支える上で、積極的かつ戦略的な一歩である。

2. 「事業承継支援力向上プロジェクト」による組織的強化

支援室の立ち上げにより、事業承継に関する相談窓口が明確になった一方、事業承継支援の質と量をさらに向上させるためには、各担当者だけでなく、組織全体として対応力と必要な専門性を有することが不可欠であると認識するようになった。この認識から中小企業基盤整備機構（中小機構）

東北本部の協力のもと「事業承継支援力向上プロジェクト」⁽²⁾を立ち上げた。このプロジェクトの最大の目的は、これまで一部の職員が限定的に担当していた事業承継支援を、組織全体でハンズオン型支援にあたる体制を構築すること、すなわち、職員全体の事業承継支援に関するスキルを向上させ、地域の中小企業に対して質の高い伴走支援を提供することにある。

このプロジェクトが特に重視したのは、「支援倒れ」を防ぐという強い意識である。多くの中小企業支援機関では、個別の経営課題（たとえば、資金繰り改善、補助金申請、販路開拓など）に対する一時的な支援は行われるものの、その企業が最終的に事業承継に失敗し、廃業に至ってしまうケースが少なくない。これは、それまでに費やされた支援機関のリソースが結果的に無駄になってしまっていることを意味している。支援倒れは、支援機関の限られたリソースの非効率な利用に繋がることから、事業承継そのものを経営支援全体の軸と捉え、長期的な視点で企業に対応し続ける必要があるという認識でプロジェクトを進めている。そうすることにより、企業の「現在」だけでなく「未来」をも見据える必要があり、企業のあらゆる側面を評価したうえで改善する機会となっている。

具体的には、図表2のように広範な支援テーマを取り上げている。

図表2 事業承継支援力向上プロジェクトにおける支援テーマ

【経営改善】	事業承継を契機に、企業の収益構造、コスト削減、生産性向上など、現行事業の改善に取り組む。職員は、財務諸表の分析、SWOT分析、経営戦略の立案といったスキルを習得し、経営者の伴走者として経営改善計画の策定を支援する。
【金融支援】	事業承継には、M&Aに伴う資金調達、後継者への株式や事業用資産の譲渡など、多様な資金ニーズが発生する。職員は、金融機関との連携を通じて、適切な融資制度や資金調達方法に関する知識を深め、円滑な資金調達を支援する。
【人材育成】	後継者自身の育成はもちろん、事業承継後に企業を安定的に運営し、より発展させていくためには、既存従業員のスキルアップや、新たな人材確保、組織強化も不可欠である。職員は、人材育成プログラムの紹介や、組織診断の視点から助言を提供する能力を養う。
【中期的な経営計画の策定】	事業承継は、単なるバトンタッチではなく、企業の新たな成長ステージのはじまりである。職員は、承継後の企業のビジョンを描き、具体的な目標設定、戦略策定を行う中期経営計画の策定を支援する。市場分析や競合分析といったマーケティング的視点もここで活用される。
【有効な補助金などの活用】	事業再構築、設備投資、デジタル化の推進など、承継を機に新たな取り組みを行う企業にとって、各種補助金や助成金は重要な資金源となり得る。職員は、最新の補助金情報を把握し、企業のニーズに合った制度の選定、申請書類作成のサポートを行うことで、企業の新たな挑戦を後押しする。

このように「事業承継」を軸に据えることで、職員は個別企業支援のテーマが独立しているのではなく、相互に関連し合う経営全体として捉える視点を養うことにつながった。これにより、事業承継以外の相談に対しても、より深く、複合的な視点からの支援が可能となり、職員一人ひとりの総合的な支援力が向上している。

また、本プロジェクトの重要な成果の一つは、ノウハウの体系的な蓄積である。事業承継の案件は、企業の規模、業種、家族構成、資産状況などによって多種多様であり、一つとして同じものはない。そのため、多くの案件を実際に経験し、その成功事例や課題事例から得られた知見を組織内

で共有・蓄積することが、支援能力向上の要となっている。プロジェクトでは、各職員が直面した困難なケースや、成功に導いた要因などを定期的に共有し、ディスカッションを行う場を設けている。これにより、個人の経験が組織全体の知識となり、より複雑な案件に対する引き出しが増え、対応力が向上している。単に目の前の課題解決に留まらず、支援機関自身の生き残りをかけた、地域とともに成長していくための組織変革の試みであり、その成果は、地域の経済的・社会的な持続可能性に直接的に貢献している。

3.「エコシステム型」支援の確立

一関商工会議所が事業承継支援を強力に推進する上で、単独での取り組みには限界があることは早くから認識していた。事業承継は、財務、法務、税務、人材など、多岐にわたる専門知識を要し、また資金調達や保証といった金融面でのサポートが不可欠だからである。この認識から、一関商工会議所では、地域の中小企業を包括的に支える「エコシステム型」支援体制の確立を目指し、さまざまな関係機関との連携を強化してきた。先に挙げたように平成29年度には一関信用金庫とともに「中小企業支援室」を立ち上げ、令和3年に日本政策金融公庫及び保証協会との間で連携協定を締結した。以来、月に1度定例会議を開いており、相互の情報共有と協力体制の構築を進めている。これにより、事業承継の潜在的なニーズの発掘、案件の創出、早期の相談へと繋がっている。複合的な課題に対し、商工会議所単独で全てに対応するには限界があるが、それぞれの専門性を有する機関が連携し、有機的に機能する「生態系」すなわち「エコシステム型」の支援体制を築くことで、企業への継続的かつ多面的なサポートを提供することができ、極めて有効な連携による取り組みとなっている。

具体的な連携とその有効性は次の通りである。

第1に一関信用金庫との連携である。地域に深く根ざした信用金庫は、多くの中小企業と長年にわたる取引関係を持ち、その経営状況や家族構成、経営者の人柄といった肌感覚の情報を有している。連携により、信用金庫は日常の融資相談や業務の中で事業承継の兆候を早期に察知し、商工会議所の専門窓口へと繋ぐことができる。逆に、商工会議所に相談に来た企業には、信用金庫が持つ地域に特化した融資制度やアイデアを迅速に提供できる。このような密な連携は、事業承継の「早期発見・早期対応」を可能にし、潜在的な課題が深刻化する前に手を打つ上で極めて有効である。

第2に日本政策金融公庫一関支店との連携である。日本政策金融公庫は、国の政策に基づき、民間金融機関の補完的な役割を担う金融機関であり、事業承継においては、特にM&Aに伴う資金調達や、後継者への事業用資金の融資など、民間金融機関だけでは対応が難しいケースに対して、政策的な融資制度を通じて重要な役割を果たす。政策金融公庫の融資制度に関する情報提供や、企業の事業計画策定支援を通じて、連携を強化している。これにより、後継者が必要とする資金をタイムリーに確保し、事業承継の実行を強力に後押しすることが可能となった。政策金融公庫の融資は、経営改善や新たな事業展開を後押しする意味でも、事業承継の成功率を高める上で不可欠な要素となっている。

第3に岩手県信用保証協会一関支所との連携である。中小企業が金融機関から融資を受ける際、信用保証を行うことで資金調達は円滑にするのが信用保証協会である。事業承継時には、経営者の交代や事業内容の変革に伴い、金融機関側が新たなリスクと捉えることがある。岩手県信用保証協会との連携は、このような状況下、企業が安定的に資金を調達し、事業継続・発展を図る上で極めて重要となっている。保証協会独自の支援制度も活用しながら連携したサポートをすることで、後継者が安心して事業に専念できる環境を整備している。これは、事業承継における資金面のリスクを軽減し、金融機関も安心して融資を実行できる環境を醸成する効果がある。

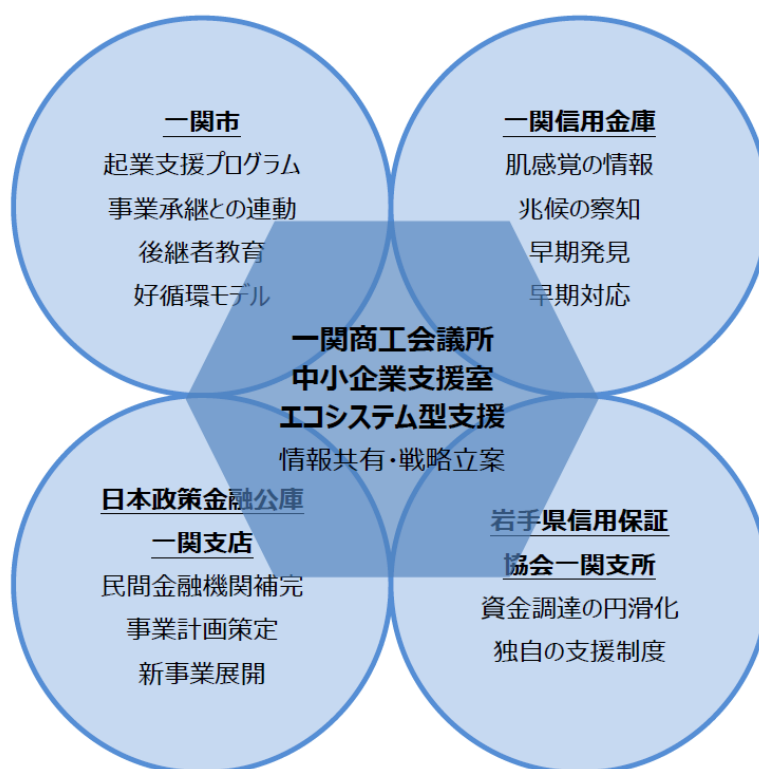
これらの金融機関との連携は、単に資金面での支援に留まらず、各機関が持つ企業情報や業界情

報、地域経済の動向に関する知見を共有することで、より多角的で深度のある事業評価や、最適な承継戦略の策定が可能となっている。

さらに一関商工会議所は、一関市との連携も積極的に推進している。特に重要なのが、創業支援と事業承継支援の連携による好循環モデルの構築である。一関市が実施する創業塾や創業補助金制度などの起業支援プログラムと、商工会議所の事業承継支援を組み合わせることで、潜在的な後継者候補の発掘や育成、後継者教育の一層の推進、起業者と事業承継者のコミュニティの構築が促進され、新たな価値が創出されている。

このように一関商工会議所は、中小企業支援室を中核に据え、地域金融機関や自治体といった多岐にわたる関係機関との連携を構築することで、単一の課題解決にとどまらない「エコシステム型」の事業承継支援体制を確立している。この有機的な連携こそが、事業承継のあらゆる側面に対応し、経営改善から資金調達、そして事業の未来を支える包括的な支援を可能にし、地域経済の持続可能性を確かなものにする有効な戦略となっている。

図表3 中小企業支援室を中核としたエコシステム型支援



IV. 地域・商圈に対応した「先回り支援」への戦略的転換の提言

1. 事業承継相談の「加速度的な増加」への対応課題

前節まで、一関商工会議所における中小企業支援室の設置、職員の支援力向上プロジェクトの実施、そして多様な関係機関との連携を通じた事業承継支援体制の強化を詳述した。これらの取り組みは、個別の企業の存続を支援し、地域経済の「負の波及効果」を抑制する上で極めて有効であり、支援機関自身の持続可能性にも資する重要な戦略である。しかし、現在の事業承継を取り巻く状況を鑑みると、これらの取り組みだけでは将来的な課題に十分に対応できない可能性が示唆される。

日本全体で経営者の高齢化は依然として加速し、今後約10年で、後継者不在のまま引退時期を迎

える経営者がさらに増加すると予測されている。中小企業庁のデータによれば、約245万社のうち約半数が後継者未定とされ、このうち約127万社が2025年までに平均引退年齢（70歳）を迎えるという「2025年問題」が、中小企業庁の審議会でも取り上げられている。この数字は、一関市のような地方都市においても同様、あるいはそれ以上の深刻さで事業承継ニーズが顕在化することを示唆している。

現在、一関商工会議所の事業承継支援は、主に「困った場合」や「今後困りそうな案件」を対象とした「待ち」の支援が中心である。経営者からの相談があつてはじめて具体的な支援が開始されるモデルである。相談件数が加速度的に増加した場合、図表4のような課題が顕在化し、現在の「待ち」の支援体制では対応が困難になることが想定される。

図表4 今後想定される課題

【リソースの逼迫】	相談件数の急増は、限られた職員のリソースを圧迫し、個別の案件に対する支援の質を維持することが困難になる。結果として、支援の深掘りができず、表面的な対応に終始してしまうリスクがある。
【支援の長期化・複雑化】	深刻な状況になってから相談に来る案件は、手遅れのケースが多く、多大な時間と労力を要する。また、事業環境が既に悪化しているため、解決策も限定的になり、支援の成功確率が低下する。
【地域経済への負の影響の拡大】	手遅れの案件が増えれば増えるほど、事業承継の失敗による「負の波及効果」を食い止めることが難しくなる。結果として、地域経済の活力がさらに失われる悪循環に陥る。
【支援機関の疲弊】	常に緊急性の高い、困難な案件に対応し続けることは、職員の負担を増大させ、モチベーションの低下や離職にも繋がりかねない。これは、せっかく向上させた支援力を維持・発展させる上で大きな弊害となる。

これらの課題は、一関商工会議所が地域経済の持続可能性を高め、自らの存在意義を確固たるものとする上で、現在の支援モデルからのパラダイム転換が不可欠であることを強く示唆している。従来の「困ってから対応する」という受動的アプローチだけでは、今後訪れる事業承継ニーズの波に押し流されてしまう危険性がある。

そこで必要なのは、「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である。これは、問題が顕在化する前に潜在的な承継ニーズやリスクを特定し、企業に働きかけ、早期段階での計画的な事業承継を促すことを意味する。たとえば、経営者の年齢や事業の特性、地域の産業構造データなどから、事業承継の重要性が高い企業をトリアージし、早期にコンタクトをとるといった活動が想定される。

このパラダイム転換は、むやみに相談件数を増やすことを目的とするのではなく、図表5のような効果を最大化するために行うことが肝要である。

図表5 パラダイム転換における着眼点

【早期着手の優位性】	事業承継は、適切な後継者探しや育成、事業の磨き上げ、関係者との合意形成など、多大な時間と準備を要するプロセスである。早期に着手することで、選択肢が広がり、より最適な承継方法を選択できる可能性が高まる。
【リソースの効率化】	早期段階での支援は、手遅れの案件に比べて、少ないリソースでより高い成功率を実現できる。これにより、限られた支援機関のリソースを最も効果的に活用し、より多くの企業を救済することが可能となる。
【地域経済のレジリエンス強化】	計画的な事業承継が増えることで、企業の突然の廃業が減少し、地域経済の予見可能性と安定性が高まる。これは、地域全体が外部からのショックに対して強靱になる「レジリエンス」の向上に直結する。

したがって、一関商工会議所が地域とともに生き残り、ローカルファーストな経済社会を共創していくには、現在の「待ち」の支援モデルから、「困る前に先回りして支援する」という戦略的なパラダイム転換が喫緊に求められていると確信している。次項では、この「先回り支援」を実現するための具体的な方策について取り上げる。

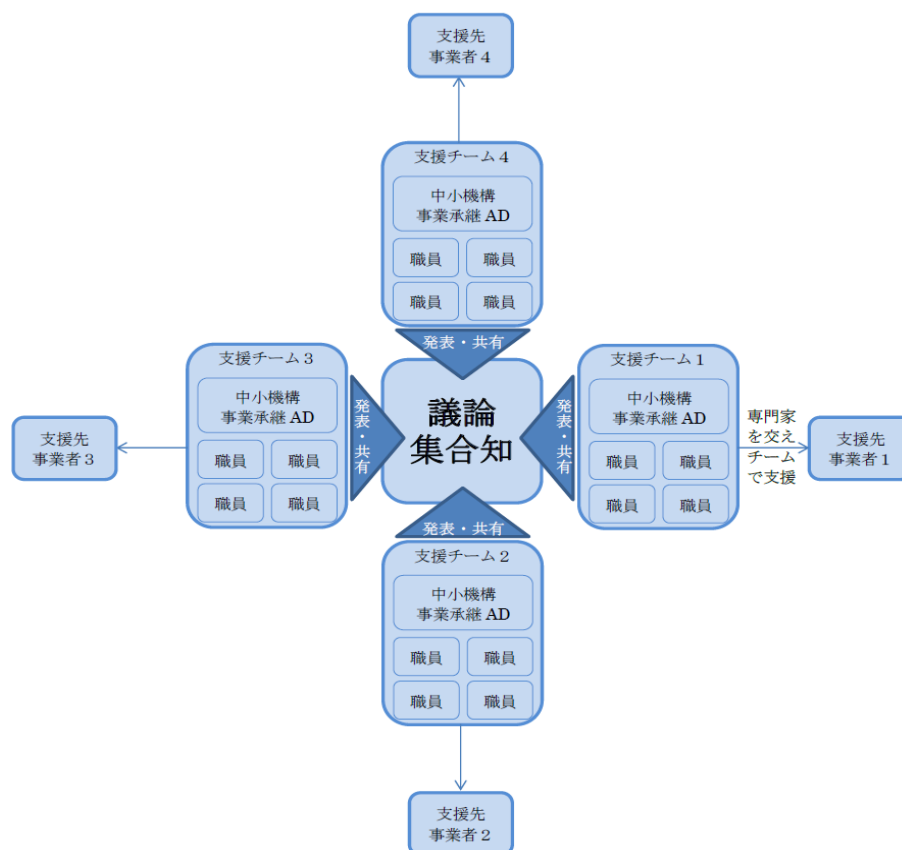
2. 「先回り支援」を可能にする二つの重要な要素

「困る前に先回りして支援する」という新たなパラダイムへの転換を実現するためには、次の二つの要素が不可欠である。

(1) 支援機関(一関商工会議所)の事業承継支援力の継続的な向上とノウハウの体系化

「先回り支援」を実現するための第一の要素は、支援機関である一関商工会議所自身の事業承継支援能力を継続的に高めつつ、そのノウハウを組織的に体系化することである。事業承継の案件は、個社の状況、業種、経営者の個性、家族構成、資産状況、承継形態などによって千差万別であり、一つとして同じものはない。そのため、画一的なマニュアル対応では限界があり、個別の案件に合わせた柔軟かつ専門的なハンズオン支援が求められる。この要求に応えるためには、職員が多くの案件を実際に経験し、その中で得られた実践的な知識や判断力を組織的に蓄積することが不可欠である。中小機構東北本部の協力のもと行っている「事業承継支援力向上プロジェクト」は、このノウハウ蓄積の核となっている。プロジェクトを通じて職員は、事業承継に関する情報、税務知識、財務分析手法、マインドセットなどを中小機構の事業承継アドバイザーとともに体系的に学ぶ。しかし、それ以上に重要なのは、各職員が担当した案件を組織内で発表・共有し、議論する場を設けることで「集合知」とするところである。

図表 6 事業承継支援力向上プロジェクトによるノウハウの体系化

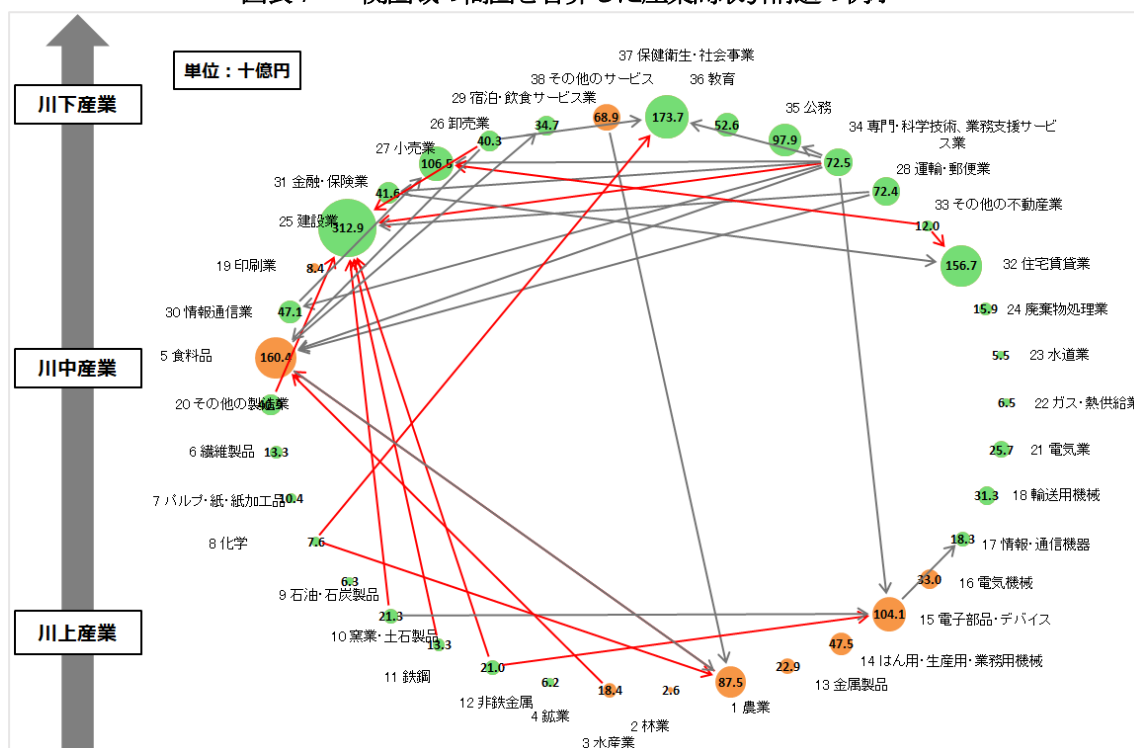


(2)地域全体を見据えた「負の波及効果」の抑制と「先行支援」の実施

「先回り支援」の第二の要素は、個々の企業だけでなく、地域全体への影響を深く洞察し、「負の波及効果」を未然に防ぐための戦略的な「先行支援」を実施することである。これは、これまでの「困ってから対応する」という受動的アプローチから脱却し、能動的に事業承継の潜在リスクが高い企業に働きかけることを意味する。この先行支援を可能にするためには、地域の経済状況を多角的に分析する視点と、それを基にした次の2点のような具体的なアプローチが必要となる。

第1に地域の産業連関分析に基づく重点業種の特定である。地域の経済は、多様な産業が相互に依存し合う複雑な構造をしている。産業連関表を用いて、地域内での依存度が高い業種や、サプライチェーンの要となっている企業を特定する。たとえば、特定の製造業が地域内の複数企業に部品を供給している場合、その企業が廃業すれば連鎖的に多くの企業に影響が及ぶ。また、地域の主要な観光施設や宿泊業の廃業が、密接に関わる土産物店、飲食店など大きな打撃を与える可能性がある。こうした「中核をなす」、あるいは「波及効果が大きい」業種・企業に対して、地域の実情に即し、優先的に事業承継に関して働きかけるトリアージを行うことが肝要である。なお、分析に関しては図表7に示す環境省と株式会社価値総合研究所が提供する「地域経済循環分析」を用いて可視化することも効果的である。

図表7 一関圏域の商圈を合算した産業間取引構造の例示



出典：「地域経済循環分析」（環境省、株式会社価値総合研究所）

第2に商圈分析と「関係人口」の喪失防止である。一関市が県境に位置し、隣接する宮城県登米市や栗原市、南三陸町、気仙沼市などと広域的な商圈・生活圏を共有しているという特性は、先行支援では特に重要である。ある店舗やサービスが廃業した場合、その地域の顧客（特に県境を越えて利用していた顧客）は、他の商圈への移動を余儀なくされ、結果として属する商圈全体が弱体化する可能性がある。また、長年地域に親しまれてきた老舗店や、特定の専門技術を持つ企業は、地域住民だ

けでなく、地域外からのファンベースの「関係人口」⁽³⁾を創出している場合が多い。これらの事業が廃業すれば、関係人口が失われ、地域経済と関わる人口が減少する。先行支援では、こうした関係人口を抱える事業を特定し、その承継を促すことで、地域の多様性と魅力を維持し、さらには関係人口の創出・維持に貢献することが肝要である。

これらを推進することにより、一関商工会議所は、単に目の前の課題に対応するだけでなく、地域経済の未来を見据え、その持続可能性を戦略的に高めることが可能となる。「事業承継」という共通の軸を中心に、組織内部の能力を強化し、外部との連携を深め、さらには能動的な「先回り支援」を展開することで、一関商工会議所は地域とともに生き残り、ローカルファーストな経済社会を共創する「羅針盤」としての役割を十全に果たしていくことができると確信している。

3. 県境を越えた商圈・生活圏への「ハンズオン」支援の拡張

一関市が岩手県の最南端に位置し、宮城県の登米市、栗原市、南三陸町、気仙沼市、そして岩手県内の平泉町といった隣接する市町村と広域的な商圈・生活圏を共有していることは、序論でも触れた、一関商工会議所の事業承継支援を考える上で極めて重要な地理的特性である。この県境を跨いだ経済圏の現実を直視し、行政境界に捉われずに支援を拡張していくことが、「先回り支援」を真に機能させ、地域経済の持続可能性を確かなものにするための究極的な戦略となる。

既存の行政境界は、時に支援機関間の連携や情報の流通に「障壁」や「弊害」をもたらすことがある。たとえば、一関市内の企業が隣接県に顧客基盤を持つ場合、その事業承継に関する情報は、県境を越えた先にある潜在的な後継者候補には届きにくく、また地域の消費者が県境を越えて日常的に商品やサービスを購入しているにもかかわらず、支援は各自自治体や商工会議所の管轄内に限定される。このような分析は、前述した「負の波及効果」が県境を越えないよう食い止めることを困難にし、結果として商圈全体の弱体化を招く恐れがある。老舗店の廃業が、県境を越えた関係人口の喪失に繋がり、広域的な地域活性化の取り組みにまで影響が及ぶ可能性も否定できない。

一関商工会議所が目指すべきは、この県境の課題を乗り越え、実際の商圈や生活圏に深く対応したハンズオン支援を拡張することである。これは、単に「市内の企業」だけでなく、「この商圈・生活圏に属するすべての企業」を支援対象と捉える視点への転換を意味する。具体的な方策としては、まず、隣接する商工会議所や商工会との連携を一層深化させる必要がある。定期的な情報交換会や事業承継の共同セミナーの実施、「i・マッチ」のようなマッチングシステムの広域連携などが挙げられる。これにより、県境を越えて潜在的な買い手・売り手の情報を共有し、より多くのマッチング機会を創出することが可能となる。次に、隣接する自治体や金融機関との連携の拡充も不可欠である。たとえば、日本政策金融公庫一関支店の管轄範囲には岩手県南地域の他、宮城県の栗原市、登米市の一部が含まれ、同石巻支店の管轄範囲には登米市の一部が含まれるなど、公庫の支店同士の連携を軸に事業承継に関する情報交換や共同支援の枠組みの構築も考えられる。これにより、商圈内の企業が融資や情報をシームレスに受けやすくなることが想定される。この商圈ファーストな視点は、まさに「ローカルファーストな経済社会の共創」の究極的な形であると考ええる。狭義のローカルに限定せず、真の経済活動が展開される広域的なローカルを対象とすることで、域内資源（人材、情報、経営基盤など）の内発型の最適配置を促し、地域全体のレジリエンスを高めることができる。

結論として、一関商工会議所が「地域と共に生き残る羅針盤」として機能するためには、これまで培ってきた支援力と連携の基盤を活かし、県境を越えた商圈・生活圏へとハンズオン支援を積極的に拡張することが不可欠であると考ええる。この広域連携は、単一の行政区画では防ぎきれない負の波及効果を抑制し、地域全体の経済循環を太くすることで、持続可能な地域経済・社会の共創を現実のものとする鍵となると想定される。

V. 結論

本論文は、現代の日本社会が直面する中小企業の事業承継問題が、単なる個社の存続危機に留まらず、地域経済・社会の持続可能性そのものを脅かす深刻な課題であることをあらためて示した。特に一関市が県境をまたぐ広域的な商圈・生活圏を共有する特性があることから、その影響が行政区画を超えて波及する「負の波及効果」の危険性についても掘り下げた。そして、この喫緊の課題に対し、商工会議所自身の存在意義と未来を賭けて取り組む一関商工会議所の事業承継支援戦略を分析することで、「ローカルファーストな経済社会の共創」に向けた具体的な方策と、地域支援機関の新たなあり方を提言した。

II.では、事業承継が地域にもたらすさまざまな影響を経済的・非経済的側面から分析した。雇用喪失、サプライチェーンの寸断、技術・ノウハウの散逸といった直接的な経済的損失に加え、老舗店の廃業が引き起こす「関係人口」の喪失や地域文化の消滅といった非経済的損失が、いかに地域経済の「負の波及効果」を加速させ、経済循環率を低下させるかを明らかにした。事業承継支援が単なる経営課題解決に留まらず、地域全体のレジリエンスを高めるため不可欠な投資であることを示している。

III.では、一関商工会議所が事業承継支援の最前線で実践している戦略とその有効性を詳述した。中小企業支援室の立ち上げとM&A情報バンク「i・マッチ」の運用は、多様な承継ニーズに対応するワンストップ窓口を確立し、地域内の潜在的な承継ニーズを掘り起こす基盤となった。また、事業承継を軸とした「事業承継支援力向上プロジェクト」は、職員一人ひとりの経営改善、金融支援、人材育成、中期計画策定、補助金活用といった複合的な支援スキルを向上させ、支援機関全体としてハンズオン型の伴走支援を可能にした。この組織的な能力強化は、個別の支援が「支援倒れ」となることを防ぎ、企業の持続的成長を確実に促す上で極めて有効である。さらに、一関信用金庫との連携協定を皮切りに、日本政策金融公庫一関支店や岩手県信用保証協会一関支所といった主要金融機関、そして自治体との連携を強化することで、「エコシステム型」の支援体制を確立した。この広範な連携は、資金調達の円滑化や経営基盤の強化、さらには創業支援と事業承継の「好循環モデル」を生み出し、地域全体で企業を支える多層的なセーフティネットを構築している。

しかし、IVで論じたように、今後加速度的に増加すると想定される事業承継相談では、従来の「待ち」の支援モデルでは限界があることも認識している。そこで、本論文では「困る前に先回りして支援する」という戦略的なパラダイム転換を提言した。この転換を可能にするための二つの重要要素を挙げ、能動的なプッシュ型支援への展開を提案した。

そして何よりも、一関市が持つ県境を越えた広域商圈・生活圏という地理的特性を踏まえ、行政区画に捉われずに隣接する商工会議所・商工会、自治体、金融機関との連携を強化し、「商圈ファースト」な視点での「ハンズオン」支援を拡張することが、真に持続可能な地域経済・社会を共創する鍵となることを示した。これは、県境による情報や支援の分断という弊害を乗り越え、より広範な地域資源を最適に活用することで、地域全体のレジリエンスを向上させるための、きわめて先進的なアプローチであると考えられる。一関商工会議所の実践的な取り組みが、地域経済の活性化と、支援機関自身の未来を両立させる「羅針盤」として、他の地域が直面する同様の課題に対する有効な手段として確立するよう実践を重ねたい。

注

- (1) 企業にその時々を経営支援で費やしたリソース（時間、労力、資金）が、事業承継に失敗し廃業してしまうことで台無しになってしまうことを「支援倒れ」と筆者が定義したもの
- (2) 一関商工会議所で独自に実施しているプロジェクト。中小機構の支援機関支援制度を利用し、中小機構の事業承継アドバイザーと職員複数名がチームを組み、ハンズオン支援を行うもの。

- (3) 国土交通省「地方の機能確保に向けた関係人口との連携」では特定の地域に訪問し継続的かつ多様な関わりを持つ関係人口は、全国の18歳以上の居住者のうちの約2割弱である約1,827万人と推計している。「ファンベース」と「仕事ベース」に大別されるとしている。

引用文献

中小企業庁，2024，「2024 年版小規模企業白書第3 章第1 節支援機関の現状と課題」。

中小企業庁，2019，『事業引継ぎガイドライン改定検討委員会(第1回)資料3-1「中小企業・小規模事業者におけるM&Aの現状と課題」』（2025年6月27日取得，

https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hikitugigl/2019/191107hikitugigl03_1.pdf）。

独立行政法人経済産業研究所，2009，「地域経済循環による自立と格差の解消を目指して」中村良平ファカルティフェロー（2025年5月2日取得，<https://www.rieti.go.jp/jp/papers/contribution/nakamura/01.html>）。

国土交通省，2022，『国土審議会計画部会(第5回)資料6-1および6-2「地方の機能確保に向けた関係人口との連携参考資料」』（2025年8月8日取得，

https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hikitugigl/2019/191107hikitugigl03_1.pdf）。

帝国データバンク，2025，『全国「社長年齢」分析調査（2024年）』（2025年9月1日取得，

<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20250325-presidentage2024/>）。