

第2章

アンケート調査

I 調査の概要

1 調査目的

地域の産業を持続的なものにし、将来へ向けて承継していくことは、産業振興の観点から重要であるのみならず、地域住民の暮らしの場を維持する上でも重要性を帯びる。こうした点を踏まえ本連盟では、過疎市町村における地域産業と、その承継に向けた取組の現況を把握することを目的とし、過疎市町村を対象としたアンケート調査を実施するとともに、その結果を分析した。

2 調査方法

(1) 調査対象時期

- ・原則として令和5年度、若しくはデータが得られる最新の年度の数値を回答していただくよう依頼した。総務省及び経済産業省による経済センサスのデータに基づく場合は、調査時点で最新となる令和3年度のデータで回答していただいた。

(2) 調査対象団体

- ・過疎市町村（885 団体）、及び特定市町村（41 団体）（計 926 団体）
- ・上記過疎市町村の中には、一部過疎市町村（158 団体）が含まれている。一部過疎市町村のうち、過疎該当地域のみを対象とした産業データを収集していない市町村に対しては、管内全域の産業データに基づいて回答していただいた。

(3) 調査方法

- ・ウェブ回答フォームへの入力、電子メールによる回答データの送付、若しくはファクスによる所定回答票の送付

(4) 調査期間

- ・令和6年9月13日～同10月31日
- ・回答投票の送付が当初の期限を過ぎる旨、連絡のあった市町村については、期限後も回答を受け付け、集計及び分析の対象とした。

(5) 回収結果

- ・多重回答を除外した有効回答数は319件であり、回答率は34.4%であった。

(6) 留意点

- ・管内の事業所の現況について悉皆調査を行っている市町村には当該調査の結果に基づいて、経済センサスに向けて収集したデータを参照できる市町村には当該データに基づいて回答していただくよう依頼した。これらデータの参照が困難であるとの理由等により、管内の商工会による事業所調査に基づいて回答いただいた市町村もある。
- ・問4及び問5では、20年前と調査時点を比較する趣旨の質問を行った。分類基準の変更や合併等により20年前と調査時点のデータを直接比較できないとする市町村に対しては、分類項目の読み替え、及び20年前に最も近い時期のデータを使い、回答可能な範囲で回答し

ていただくよう依頼した。

- 一つの事業者が複数の業種に跨って活動している（例：同一の事業者が同一の施設内で飲食業と宿泊業の両方を営んでいる）など、質問票上の業種類型と実態が一致しない事例をどのように分類するかは、回答市町村の判断に委ねた。
- 以上の通り、本アンケートの回答は、市町村によって回答データのとり方に違いが生じている。統計学上の正確性を期すためには、本来であれば同一基準に基づいたデータ収集を行うことが望ましいが、産業の構造やそれをめぐる行政の体制が地域によって大きく異なる点、また過疎市町村に特化した産業施策に関するデータが限られている点を踏まえ、本調査ではより多くの市町村から回答を得ることを重視した。
- 前節に記した通り、本アンケート調査の回答数は 314 であるが、これら回答団体が全ての設問に答えた訳ではなく、設問ごとに一定数の無回答が存在する。そのため、各設問における回答者数の和は、本調査の回答者総数とは必ずしも一致しない。
- 調査結果を分析するにあたって比率を示す必要がある場合は、小数点第 2 位を四捨五入する形でパーセンテージを示した。
- 本調査は、市町村による個別の回答内容を公表しないという条件の下で実施した。そのため、自治体名が明記されていたり、該当地域が特定される文言を含んだ自由記述回答を引用する際は、自治体名や地名を伏せるなど、回答趣旨を歪めない範囲で文言の修正を行っている。

3 質問項目

本報告書付録に掲載の通り。

II 主な結果

1. どのような業種で事業者や担い手の減少が進んでいるか。

- ・建設業や農林水産業など、業種を問わず、事業者や担い手の減少が進行している。

(問 4)

2. 事業の継承に関し、市町村は特にどのような課題が深刻であると考えているか。

- ・経営者や従業員の高齢化及び減少に加え、人口減少による顧客の減少や既存設備の老朽化など、事業環境の面でも地域産業を継承していく上での課題が生じている。

(問 6)

3. 地域産業の継承を支援するため、市町村はどのような取組を行っているか。

- ・課題の性格に応じ、企業や新たに起業する人々への助成金、地域産品に対するブランディングの促進、インフラの整備等を行っている。また、行政としての立場を生かした関係者への情報提供は、課題の性格を問わず、多くの市町村が実施している。

(問 7)

4. 地域産業の継承を支援するため、どのような国の支援制度が活用されているか。

- ・地域おこし協力隊を活用している市町村が極めて多い。また、他産業に先んじて担い手の減少が深刻化した農林水産業部門では、国の支援制度が特に積極的に活用されている。

(問 8、問 9)

5. 地域産業の継承を支援するため、どのような民間団体が活動しているか。

- ・多くの市町村で商工会/商工会議所が活動しているほか、農業の継承に関しては農業協同組合も活動している。また、信用金庫などの金融機関が活動している市町村も少なくない。

(問 8、問 12、問 13)

6. どのような立場の人が過疎市町村における地域産業を継承しているか。

- ・過疎市町村の地域産業では、同一市町村内に居住する個人が事業を継承するケースが最も多い。

(問 8)

III 設問ごとの回答結果

事業所軒数及び雇用者数の現況

問1から問2では、過疎市町村の産業の現況について、業種ごとの事業所数及び一事業所当たりの平均常時雇用者数を尋ねた。業種の分類は令和5年に総務省から発表された第14回改定日本産業分類を基準とし、その中から農林漁業や繊維工業、窯業・土石製品製造業など、過疎市町村で事業の維持や承継が課題とされることの多い業種を抽出した。併せて、抽出した各業種には「繊維工業（染物等を含む）」のように該当業種を適宜補足し、いわゆる伝統産業がどの業種に該当するのかを回答者が判別しやすい表現とした。

分析に際しては、業種ごとのデータのばらつきを見るため標準偏差を算出した。ただし、標準偏差はデータの桁数の影響を強く受けるため、本調査のように、事業所数の多い業種と少ない業種を比較する作業には不向きであるという課題がある。そのため本調査では、業種横断的な比較できるよう標準偏差を平均値で除した値である変動係数を算出することとした（下記枠内参照）。

標準偏差	概要	データが平均値からどれだけ分散しているかを示す指標
	特徴	元データの桁数が大きいと、標準偏差の値も大きくなってしまう。
変動係数	概要	標準偏差を平均値で除した値
	特徴	桁数が異なるデータ同士を比較することができる。

問1. 貴市町村の管内に、下記の業種に該当する事業所はいくつ所在していますか。

業種	平均値	最大値	変動係数	回答団体数
①農林漁業(個別経営)	633.1	4,825	1.4	224
②農林漁業(法人経営)	30.4	159	1.0	220
③建設業	187.3	2,079	1.6	273
④酒類以外の食料品製造業	25.5	291	1.3	247
⑤酒類製造業	1.9	35	1.7	208
⑥繊維工業(染物等を含む)	10.0	287	2.4	231
⑦木製品製造業(漆器等を含む)	7.8	97	1.5	244
⑧紙・紙加工品製造業	2.7	34	1.9	212
⑨窯業・土石製品製造業(陶磁器を含む)	9.5	197	1.9	229
⑩金属製品製造業	15.9	489	2.6	236
⑪宿泊業	27.7	288	1.6	255
⑫飲食サービス業	175.3	2,097	1.9	251

※小数点2位以下を四捨五入。

いずれの業種も平均値と最大値の開きが大きく、また変動係数が2.0を上回る業種もあること

から、市町村ごとに抱えている地域産業の内容は多様であると言える。

最も値が大きかった業種は「①農業(個別経営)」の平均値 633.1、最大値 4,825 であった。過疎市町村の相当数は非都市部であり、農林漁業を営む人々が概して多いことが分かる。二番目に値が大きかった業種が「⑫飲食サービス業」の平均値 175.3、最大値 2,097、次いで「③建設業」が平均値 187.3、最大値 2,079 と僅差で続いた。これらの業種の値が大きいのは、飲食サービス業は個人事業主による小規模な飲食店を多数含んでいること、また建設業も個人で建設業許可を取得した、いわゆる一人親方を含んでいるためであると思われる。また、建設業の値が大きい自治体の中には、整備新幹線や高速道路の建設区間に該当したり、東日本大震災など大規模災害の復興事業が行われている地域に隣接したりと、一時的な理由で事業所数が増加していると思われる市町村も含まれている。

いわゆる伝統産業が該当すると思われる業種に目を向けると、「④酒類以外の食料品製造業」の値が平均値 25.5、最大値 291 と大きく、第 3 章で取り上げる南部鉄器等を含む「⑩金属製品製造業」や、同じく第 3 章で取り上げる藍染を含む「⑥繊維工業(染物等を含む)」も、平均値が 10 を上回った。これらの産業は、必ずしも伝統製品のみを製造しているわけではなく、金属製品製造業は自動車部品等を、また繊維工業は洋服等を製造しているところが多数あるが、一軒一軒は概して小規模であることが多く、そうした事業所を複数抱えている過疎市町村が一定数存在することが分かる。

逆に、平均値の小さかった業種としては「⑤酒類製造業」や「⑧紙・紙加工品製造業」が挙げられ、いずれも 3.0 を下回っている。また、これらの業種は、そもそも回答市町村数も 220 を下回っており、立地している場所が比較的少ないことが分かる。酒造業や製紙業は、例えば北海道千歳市のビール工場や静岡県富士市の製紙工場のように、近代的な機械設備と厳格な衛生管理の下で営まれることもあるが、そのためには土地や上下水道が高度に整備されている必要がある。他方でこれらの業種は、日本酒を醸造したり和紙を漉いたりするなど伝統的な製法を用いようとすると、質の高い水が豊富に確保できるといった、高度に対象地が限定される条件を必要とする。こうした理由から、当該業種は事業を営める場所が限られ、かつ、一市町村当たりの事業所数も少なくなると考えられる

変動係数を見てみると、⑥繊維工業と⑩金属製品製造業がともに 2.0 を上回っている。これらの産業は、立地している市町村の間でも軒数に相当な開きがあるということになる。これらの産業は、近代的な被服や機械部品を製造する場合は多額の設備投資を、伝統産品を製造する場合は、高度な技術や専門性を要することから、立地に一定の偏りが生じると考えられる。

問2. 問1で①～⑫のいずれかを回答された市町村に伺います。貴市町村の管内におけるこれら業種の、一事業所当たりの平均常時雇用者数は何人程度ですか。問1で回答された業種についてのみ、人数をお書き下さい。

業種	平均値	最大値	変動係数	回答団体数
①農林漁業(個別経営)	2.7	52	2.0	183
②農林漁業(法人経営)	20.0	372	2.5	219
③建設業	35.0	727	3.0	245
④酒類以外の食料品製造業	24.1	334	1.7	218
⑤酒類製造業	11.0	184	1.9	171
⑥繊維工業(染物等を含む)	14.4	124	1.2	203
⑦木製品製造業(漆器等を含む)	11.7	211	1.8	213
⑧紙・紙加工品製造業	13.1	150	1.8	182
⑨窯業・土石製品製造業(陶磁器を含む)	13.0	95	1.2	203
⑩金属製品製造業	21.7	461	2.7	209
⑪宿泊業	12.7	149	1.6	227
⑫飲食サービス業	6.7	230	2.9	227

※小数点2位以下を四捨五入。

問2では、問1で回答した業種について、各事業所の平均的な規模を定量的に把握するため、一事業所当たりの平均常時雇用者数を尋ねている。

なお、回答収集に際し、一部の市町村から、行政実務上の業種分類と本調査の業種分類が一致していない（例：酒造業とその他の食品製造業を一つのカテゴリーとし、雇用者数を集計している）旨の問い合わせがあった。当該事例については、本調査のカテゴリーに合わせて雇用者数を按配して回答する、或いは無回答とするといった対応方法を事務局より提示し、最終的な対応は回答市町村に委ねた。

また、本設問に対しては、事業所ごとの平均人数ではなく、当該業種の従事者数を総数で記載していると見られる回答が複数あり、うち数団体は、事務局からの問い合わせに対し、誤って総数を記入した旨の返答をしていた。これら市町村が回答に際して参照したと思われる経済センサスでは、業種別の事業所数に次いで各業種の従事者総数が調査項目となっており、そのデータを照会したために、一定数の誤記が生じたと思われる。誤記があった旨が確認された回答や、農林漁業（個別経営）の戸数と平均雇用者数が1,000以上の同数であるなど、誤記が明らかな回答については事務局で修正を行った。但し、誤記であるかどうかの判別が困難な回答は、事務局での操作を行わずに集計した。そのため、本設問の回答は各業種の従事者総数を答えたものを含んでいる可能性があり、実際の事業所規模は本設問の回答で表れた値以上に小さいものと考えられる。

集計結果を見ていくと、農林漁業（個別経営）は、一事業所あたりの平均雇用者数3.2人と、事前の予想通り小さな値が算出された。一部の市町村からは、統計分類上、法人化された農林漁業

の従事者数が個人経営のものと併せて計算されている旨の連絡があったため、実際の値はこれよりも小さくなると思われる。最大値は 69 であるが、大半の回答は 10 未満の値となっている。農林漁業（法人経営）も平均値は 22.5 であり、過疎地域の第一次産業が今日においてもなお、概して小規模な経営形態となっていることが分かる。またこの平均値は、農林漁業の中では一人当たり平均労働時間が 2,183 時間/年（令和 4 年、農林水産省「営農類型別経営統計」より）と長く、特定技能外国人を含む常時雇用者数を複数抱えることの多い酪農など畜産業を含んでいる。本報告書第 3 章に掲載された北海道名寄市（もち米、スイートコーン）や秋田県北秋田市（せり）のように稲作や畑作を営む農家の場合、一戸当たりの平均雇用者数はより少なくなる。

第二、第三次産業についても、一事業所あたりの平均雇用者数は概して少ないことが分かる。最大値はどの業種でも 100 人を超えているが、労働集約的な性格を持つ業種の中には、京都府綾部市を登記上の本社とするグンゼ株式会社のように、過疎市町村に本社や製造拠点を置いている企業もある。そうした地域では、周辺市町村も商圏や通勤圏に含む、比較的規模の大きな事業所も所在することから、一種の外れ値として数百人規模の事業所が回答に反映されていると考えられる。このことは、いずれも最大値が 400 人を超えている「③建設業」と「⑩金属製品製造業」の変動係数が 2.0 を上回っており、回答のばらつきが相対的に大きいことから窺える。これら外れ値と見られる回答も含めた平均値を見てみると、どの業種も 35 人以下であり、全体としては、過疎市町村には中小規模の事業所が多いことが見てとれる。

第二、第三次産業のうち、「⑤酒類製造業」、「⑥繊維工業(染物等を含む)」、「⑦木製品製造業(漆器等を含む)」、「⑧紙・紙加工品製造業」、「⑩宿泊業」及び「⑫飲食サービス業」の 6 業種は、平均値が 20 人を下回っている。本報告書では現地調査で秋田県北秋田市の繊維産業(秋田八丈)を、また海外事例として韓国の酒造業(マッコリ)を取り上げているが、いずれも常時雇用者数は 10 人未満であり、伝統産業を担う事業所の規模は、上記の平均値よりもさらに小さいと思われる。また、本調査では具体的な事例分析に至らなかったが、「⑦木製品製造業(漆器等を含む)」の漆器や「⑧紙・紙加工品製造業」の和紙なども、伝統技能を継承する事業所はより小規模であると考えられるほか、「⑩宿泊業」においても、地元資本の旅館や民宿などは、フランチャイズによるホテルなどに比べ、雇用者数が少ないと見込まれる。

以上のように、過疎地域の事業所は業種を問わず数人から数十人程度の小規模な体制であることが多いと見られる。続く問 3 及び問 4 では、これら事業所の軒数や雇用者数が 20 年前と比べてどの程度変化しているかを尋ねた。

事業所軒数及び雇用者数の変化

問3. 問1で①～⑫のいずれかを回答された市町村に伺います。貴市町村の管内におけるこれら業種の事業所数は20年前と比べ、どのように推移していますか。

A=大きく増加している(+21%以上) (5)

B=増加している(+6～20%) (4)

C=ほぼ横ばい(±5%以内) (3)

D=減少している(-6～20%) (2)

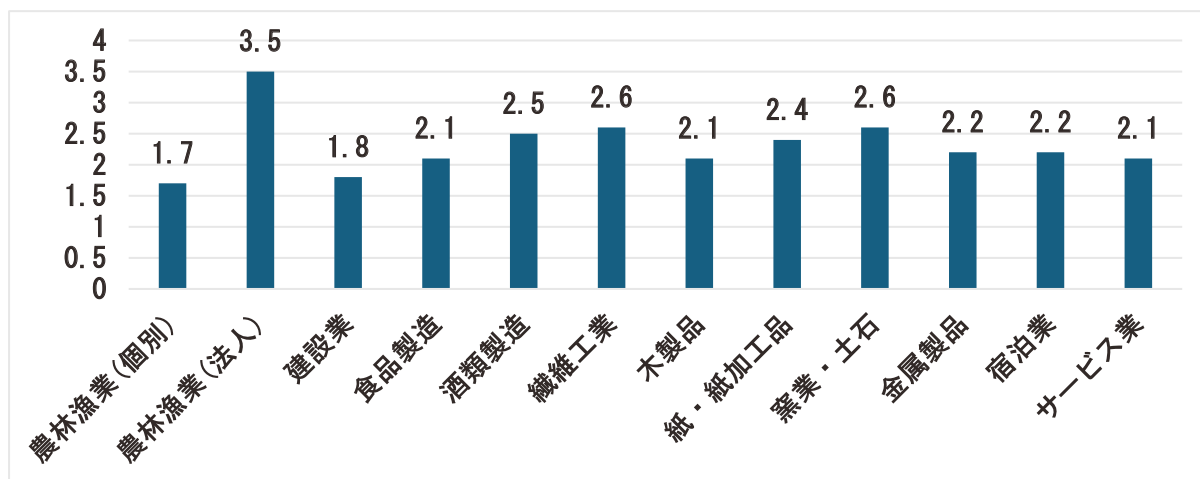
E=大きく減少している(-21%以上) (1)

業種	A	B	C	D	E	把握せず	加重平均
①農林漁業 (個別経営)	2	1	15	38	56	136	1.7
②農林漁業 (法人経営)	41	27	34	23	12	124	3.5
③建設業	1	2	25	65	56	119	1.8
④食品製造 (酒類以外)	2	6	28	36	39	140	2.1
⑤酒類製造	0	1	52	8	14	145	2.5
⑥繊維工業	20	3	19	17	30	139	2.6
⑦木製品 製造業	7	2	28	23	47	141	2.1
⑧紙・紙加工 品製造業	5	5	29	10	25	144	2.4
⑨窯業・土石 製品製造業	14	3	32	22	25	136	2.6
⑩金属製品 製造業	6	3	33	24	35	142	2.2
⑪宿泊業	6	10	29	42	43	129	2.2
⑫飲食 サービス業	2	8	27	56	33	134	2.1

※加重平均の値は小数点2位以下を四捨五入。

本設問では、問1及び問2で尋ねた業種ごとに、20年前と調査対象年度との間で、事業所数がどの程度増減したのかを尋ねた。なお、前述の通り、統計上の分類変更や合併により、正確に20年前のデータと比較することが困難な自治体については、概ね対象年度の18年前の値を代用し、回答していただいた。その上で、各市町村が回答のうち「大きく増加している」を5、「増加している」を4、「ほぼ横ばい」を3、「減少している」を2、「大きく減少している」を1にそれぞれ置換え、業種ごとに増減の傾向を加重平均値として算出した。ただし、本設問ではいずれの業種で

も 100 以上の団体が「把握せず」と回答している。そのため、上記表の加重平均値は、あくまで本設問で「大きく増加している」から「大きく減少している」までのいずれかを回答した市町村の値であることに留意する必要がある。



加重平均値が 3 を上回り、事業所数が増加傾向にあると言える業種は「②農林漁業(法人経営)」のみであった。農業従事者の減少や耕作放棄地の増加への対策として、また、農産物貿易自由化という取引環境の変化への対応として、農林水産省は平成 20 年代から農業経営の法人化を推進しており、平成 15 年度時点で約 19,000 経営体であった全国の農業法人の数は、令和 3 年度には約 30,000 経営体に増加している（農林水産省「農林業センサス」参照）。過疎地域においても、農業経営を法人化する同様の動きが見られると言える。また、『食料・農業・農村白書』各年度版によれば、農業法人の増加は主に個別経営からの移行によるものとされている。本設問に挙げられた業種のうち、「①農業（個別経営）」は加重平均値が最も低く、2.0 を下回っているが、これは従来個別経営だった農家が法人経営に移行したことも反映していると思われる。但し、本報告書第 3 章で取り上げる北海道名寄市や秋田県北秋田市の事例で見られるように、農業の担い手確保は全国的な課題となっている。一部の市町村では、地域おこし協力隊等の国の諸制度を活用して農業の後継者を確保・育成しているが、それら取組を行っている事例への聞き取りを事務局が行ったところ、「平地では後継者を確保できているケースも多いが、中山間地域では新規就農者を確保することが困難である」など、条件不利地域を中心に農業の維持が特に深刻な課題となっている声も聞かれた。条件不利地域や交通不便地を中心に、農林漁業の事業所が急速に減少している地域は多数あると思われる。

第二、第三次産業では、「③建設業」が加重平均値 1.8 となっており、事業所数が大きく減少していると言える。建設業は就業者数、許可業者数ともに平成 10 年前後をピークとして長期的に減少しており（国土交通省「最近の建設業を巡る状況について」令和 3 年度版）、令和元年度に始まった時間外労働の上限規制も 5 年間の猶予が設けられるなど、全国的に人材確保が課題となってきた。こうした厳しい状況が、事業所数の減少となって表れていると見ることができる。それ以外の業種についても、概ね加重平均値が 2.0～2.5 となっており、減少傾向にあると言える。

第二、第三次産業のうち、「⑤酒類製造」は、加重平均値が 2.5 と他の業種に比べてやや高く、「ほぼ横ばい」と回答した市町村が多い。これは、酒造が免許制であり、廃業する場合は免許の返上が必要になるなど、手続き上のハードルがあることが作用していると思われる。ただし、酒類製造も「大きく増加している」と回答した市町村はなく、全体として減少傾向にあることには変わらない。

同じく加重平均値が高い業種としては 2.6 となっている「⑥繊維工業」が挙げられる。繊維工業は、大きく減少しているとする市町村が 30 団体ある一方、大きく増加しているとする市町村も 20 団体あり、こうした自治体間の開きが、上記の加重平均値につながったと考えられる。事業所数の増加自体は地域経済の活性化につながるものであるが、伝統的な手作りの織物から近代的に機械で生産される被服の製造に至るまで、繊維産業の業態は幅広く、どのような業態の事業所が減り、またどのような業態の事業所が増えているのかは、改めて調査していく必要がある。

問 4. 問 1 で①～⑫のいずれかを回答された市町村に伺います。貴市町村の管内におけるこれら業種の事業所あたり平均常時雇用者数は 20 年前と比べ、どのように推移していますか。

A=大きく増加している(+21%以上) (5)

B=増加している(+6～20%) (4)

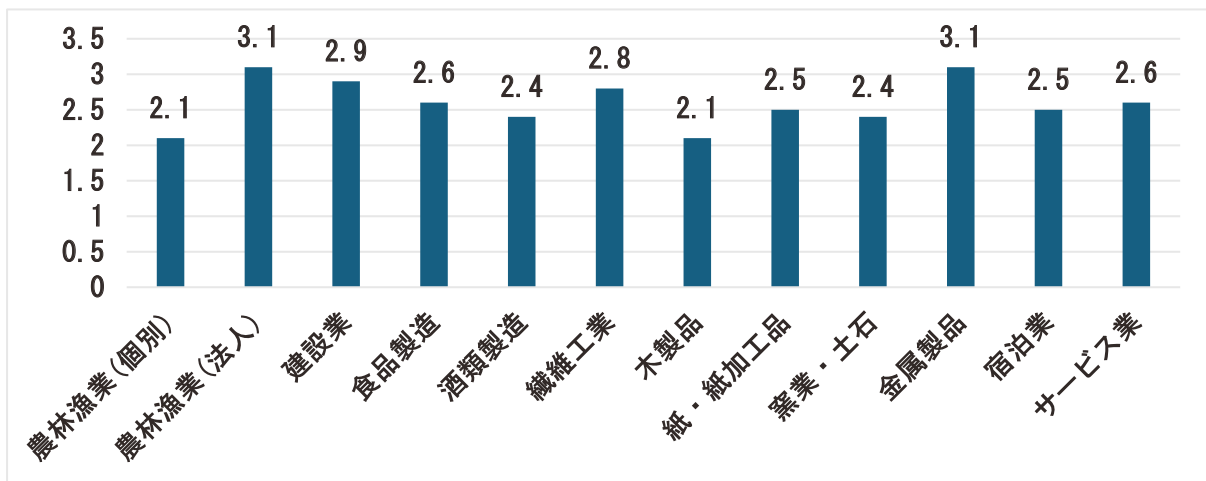
C=ほぼ横ばい(±5%以内) (3)

D=減少している(-6～20%) (2)

E=大きく減少している(-21%以上) (1)

業種	A	B	C	D	E	把握せず	加重平均
①農林漁業 (個別経営)	1	1	31	21	26	164	2.1
②農林漁業 (法人経営)	24	14	25	21	26	158	3.1
③建設業	1	4	25	48	37	149	2.0
④食品製造 (酒類以外)	11	7	21	23	21	165	2.6
⑤酒類製造	3	4	18	14	13	165	2.4
⑥繊維工業	20	4	9	11	24	157	2.8
⑦木製品 製造業	7	2	28	23	47	141	2.1
⑧紙・紙加工 品製造業	8	5	12	8	20	164	2.5
⑨窯業・土石 製品製造業	11	5	16	13	29	152	2.4
⑩金属製品 製造業	19	10	18	10	17	164	3.1
⑪宿泊業	11	6	26	33	22	158	2.5
⑫飲食 サービス業	8	11	27	37	16	158	2.6

※加重平均の値は小数点 2 位以下を四捨五入。



本設問では、業種ごとの一事業所あたり常時雇用者数が過去およそ20年の間にどの程度増減しているのかを尋ねた。なお、問2と同様、本設問についても、一部の市町村が一事業所あたりの人数ではなく、管内の常時雇用者の総数について増減を回答している可能性があり、分析に際しては一定の留意を要する。また、上記表の加重平均値も、問3の加重平均値と同様、「把握せず」と回答した市町村を含めずに算出した値である点に留意する必要がある。

加重平均値が最も低い業種は「③建設業」の2.0であり、次いで「①農林漁業(個別経営)」と「⑦木製品製造業」が2.1と低い値となっている。これに対し、加重平均値が高い業種は「②農林漁業(法人経営)」及び「⑩金属製品製造業」の2つであり、いずれも3.1であった。このうち、加重平均値の低い前者は、「A=大きく増加している」「B=増加している」と回答した市町村がA～Eを回答した自治体総数の1割に満たず、大半の市町村で担い手の減少が進行していることが読み取れる。

他方、加重平均値が3.1であった「②農林漁業(法人経営)」と「⑩金属製品製造業」を見てみると、「A=大きく増加している」「B=増加している」のいずれかを答えた市町村が他の業種と比べて相対的に多いものの、「D=減少している」「E=大きく減少している」を回答した市町村も一定数あることが分かる。同様に、加重平均値が2.8と、上記2業種に次いで高い「⑥繊維工業」も、「A=大きく増加している」と「E=大きく減少している」にそれぞれ20団体以上の回答があった一方、「C=ほぼ横ばい」を回答した市町村は9団体に留まっており、「C=1 ほぼ横ばい」に回答が集中する結果とはなっていない。つまり、加重平均値が比較的高い業種は、常時雇用者数が増加している地域と減少している地域の開きが大きく、その平均が3.0に近い値となっているということが読み取れる。前述のように、金属製品製造業も繊維工業も、その事業内容は伝統産業に属するものから近代的な製造業まで、実際の事業内容は幅広い。それらの事業をどのように展開するか、またどこに力点を置くかによって、地域間で雇用者数の変動にも大きな差が生じていると考えられる。

本設問で加重平均値が3.1であった2業種について、事業所軒数を尋ねた問3の回答データと照らし合わせてみると、「②農林漁業(法人経営)」は、事業所軒数も常時雇用者数も横ばいか、やや増加の傾向が見られる。これに対し、「⑩金属製品製造業」は多くの市町村で事業所軒数が減少

する一方、常時雇用者数については増加している市町村も一定数あることが分かる。このうち法人経営による農林漁業は、前述のように国によって推進されていることもあり、個人経営からのシフトにより、軒数も雇用者数も増加傾向にあると思われる。他方、金属製品製造業は、事業者同士の経営統合や、企業誘致の結果として、事業所軒数の減少と常時雇用者数の増加が同時に起こっていることが考えられる。第3章の宮崎県ヒアリング調査で取り上げるように、地方では買収や合併（M&A）によって事業所を維持、継承していく例も一定数ある。また、過疎市町村の中には企業誘致に積極的に取り組んでいる自治体もあり、それらの地域では、軒数としては少ないものの、雇用者数の多い事業所が立地していることが考えられる。

	農林漁業（法人経営）	金属製品製造業
問4(常時雇用者数)の加重平均値	3.1	3.1
問3(事業所軒数)の加重平均値	3.5	2.2

業種別に見た域内生産額の推移

問1から問4では、非大都市部に立地すると見込まれる業種について、事業所数と常時雇用者数、及びその変遷を尋ねた。問5では、各業種の域内生産額が過去およそ20年間でどの程度変化したのかを、問4までと業種分類を揃えた上で尋ねた。

問5. 問1で①～⑫のいずれかを回答された市町村に伺います。貴市町村の管内におけるこれら業種の域内生産額は20年前と比べ、どのように推移していますか。

A=大きく増加している(+21%以上) (5)

B=増加している(+6～20%) (4)

C=ほぼ横ばい(±5%以内) (3)

D=減少している(-6～20%) (2)

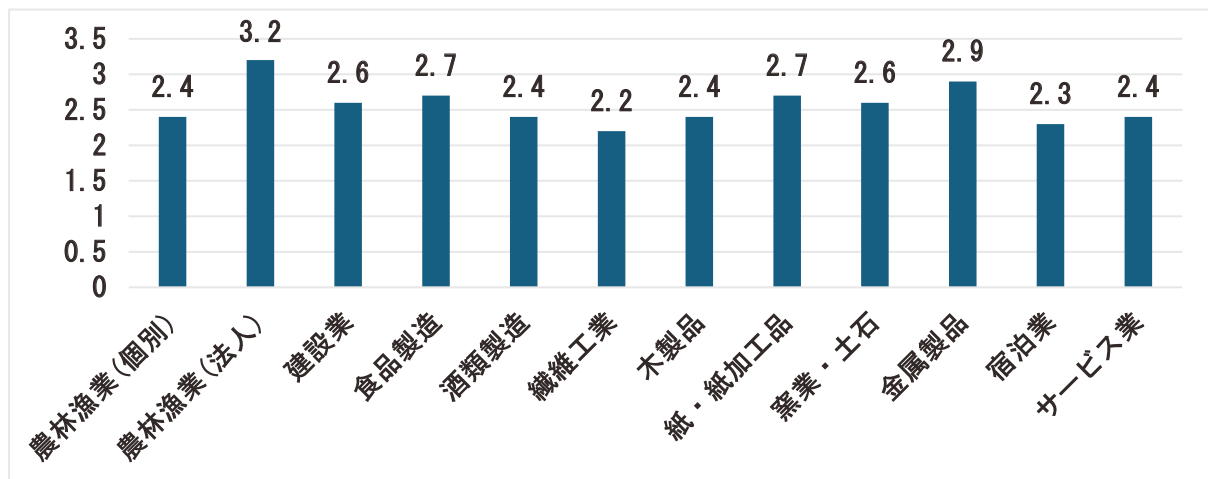
E=大きく減少している(-21%以上) (1)

業種	A	B	C	D	E	把握せず	加重平均
①農林漁業 (個別経営)	5	5	14	25	15	189	2.4
②農林漁業 (法人経営)	14	12	19	17	6	193	3.2
③建設業	5	5	13	24	7	212	2.6
④食品製造 (酒類以外)	7	4	16	15	8	202	2.7
⑤酒類製造	0	5	11	5	9	193	2.4
⑥繊維工業	3	1	4	9	10	203	2.2
⑦木製品 製造業	7	2	11	11	18	199	2.4
⑧紙・紙加工 品製造業	4	3	6	5	7	196	2.7
⑨窯業・土石 製品製造業	7	3	9	9	11	193	2.6
⑩金属製品 製造業	7	7	12	9	8	199	2.9
⑪宿泊業	1	6	13	22	11	208	2.3
⑫飲食 サービス業	3	3	14	23	10	206	2.4

※加重平均の値は小数点2位以下を四捨五入。

本設問への回答に当たり、一部の市町村からは商工会等が取りまとめている業種別売上高を代用した旨の連絡があった。管内の経済活動について年に一度以上統計調査を行い、その結果を分

析できる体制が整っている市町村は指定都市など大都市部に多い。他方、法人住民税など納税額に反映される分野を除くと、過疎市町村が詳細な経済データを揃えることは容易ではない。こうした事情から、本設問は問1～問4と比べ、いずれの業種についても「把握していない」と回答した市町村が多くなっている。過疎市町村にとって、域内産業に関する詳細なデータを把握できるようにすることも、商工施策上の課題であることが示唆される。



上記の点に留意した上で業種別の加重平均値を見てみると、「②農林漁業（法人経営）」だけが3.2と3.0を上回っており、その他の業種はいずれも2.9以下となっている。最も値の低い業種は2.2の「⑥繊維工業」であり、「⑤酒類製造」「⑦木製品製造業」及び「⑫飲食サービス業」が2.4となっている。製造業であるか、サービス業であるかに関わりなく、過疎市町村では概して経営環境の厳しい事業所が少なくないことが窺える。

回答結果をもう一步踏み込んで見てみると、飲食サービス業はA～Eのうち「D=減少している」を回答した市町村が最も多いのに対し、製造業である繊維工業と木製品製造業は「E=大きく減少している」を回答した市町村が最も多い。木製品製造業では、既に昭和末期から国内市場における輸入品の占有率が上昇しており、国産品が輸入品との厳しい市場競争に直面している。近年はカンボジアやバングラデシュなどの後発発展途上国でも軽工業製品の製造及び輸出が活発に行われるようになっており、こうした輸入品との競合の中で売上を減少させた事業者も相当数あると考えられる。

市町村による課題認識

問6では、過疎市町村が管内の地域産業にどのような課題があると認識しているかを、選択式で尋ねた。質問の方法は、総務省及び連盟が過去に収集した事例情報等を基に、後継者不足や施設の老朽化など、各市町村が認識していると思われる課題を13項目設定し、それらについて「全く心配していない」から「非常に心配している」までの5段階、もしくは「該当しない」の中から、いずれかを選択していただく形をとった。本設問についても、5段階の回答の加重平均値を算出した。

問 6. 貴市町村の管内における地域産業にはどのような課題がみとめられますか。以下に示した課題について、「全く心配していない」～「該当しない」どれに該当するかをお答えください。

A=全く心配していない (5)

B=あまり心配していない (4)

C=どちらともいえない (3)

D=やや心配している (2)

E=非常に心配している (1)

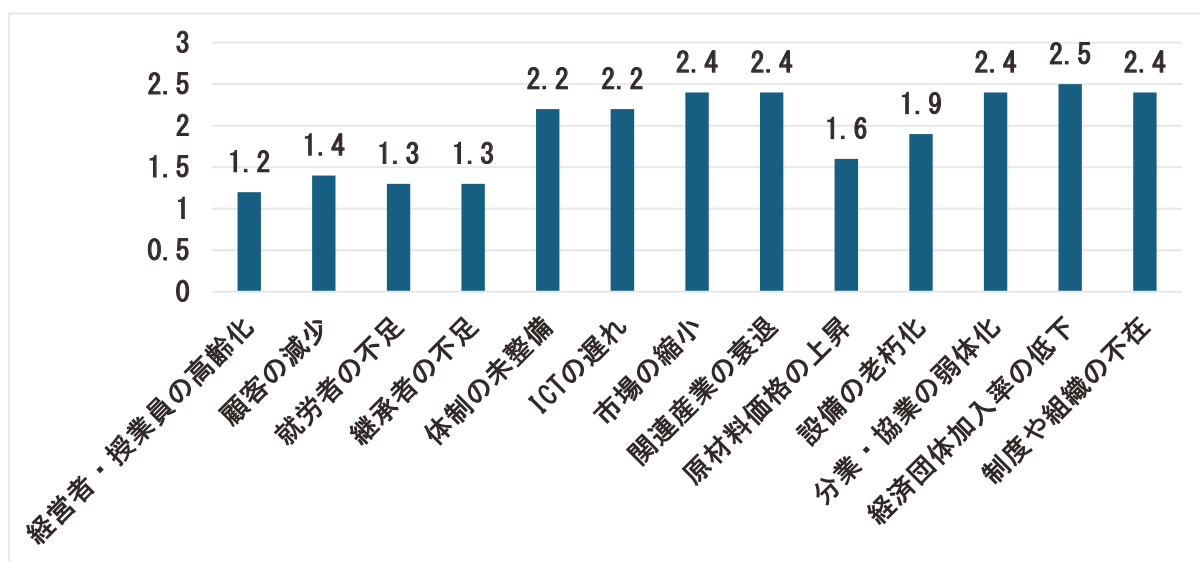
F=該当しない

課 題	A	B	C	D	E	F	加重 平均値
①経営者・従業員の高齢化	0	0	10	50	253	0	1.2
②人口の減少等による 地域の顧客の減少	0	0	21	82	206	0	1.4
③新規就労者の不足	0	1	10	55	245	0	1.3
④事業継承者の不足	0	0	13	70	229	0	1.3
⑤内部分業等の 事業継承体制の未整備	2	6	118	99	74	0	2.2
⑥事業経営における ICT 導入・活用の遅れ	0	12	92	147	58	0	2.2
⑦当該業種の 国内外市場の縮小	2	13	136	93	62	0	2.4
⑧原材料調達元等 関連業種の衰退	0	16	135	95	61	0	2.4
⑨原材料調達価格の上昇	0	0	35	114	160	0	1.6
⑩既存設備の老朽化	0	6	53	142	110	0	1.9
⑪域内の企業同士の 分業・協業の弱体化	3	19	137	93	52	0	2.4
⑫商工会等地域の 経済団体の加入率低下	3	36	125	95	48	0	2.5
⑬企業と後継者をつなぐ 制度や組織の不在	2	21	130	103	54	0	2.4

※加重平均の値は小数点 2 位以下を四捨五入。

課題として提示した 13 項目のいずれも「該当しない」を回答した市町村は 0 であり、「全く心配していない」を回答した市町村も、各項目 0～3 件程度であった。逆に、「非常に心配している」を回答した市町村は全ての項目で 40 団体以上あった。このことから、後継者不足や設備の老朽化

など、過去の事例収集の中で散見された過疎地域の産業をめぐる諸課題は、多くの過疎市町村の間で共有されていることが確認された。



各項目の加重平均値を見てみると、「①経営者・従業員の高齢化」「②人口の減少等による地域の顧客の減少」「③新規就労者の不足」「④事業継承者の不足」「⑨原材料調達価格の上昇」及び「⑩既存設備の老朽化」の6項目は2.0未満となっており、自治体担当者の懸念が非常に強いと言える。これらの6項目のうち、経営者・従業員の高齢化、人口の減少等による地域の顧客の減少、新規就労者の不足、及び事業継承者の不足の4項目は、いずれも事業を担う人材の不足ないし不在を示すものであり、多くの過疎市町村が、管内の産業の担い手について強い危機感を持っていることが分かる。原材料調達価格の上昇は、国際情勢の影響もあって令和4年頃から顕著になった課題であり、都市部の企業にとっても深刻な課題となるが、過疎市町村の中には、港湾や空港から離れている、或いは道路交通が不便などの条件を抱えている自治体も多く、取引条件の面でより不利な立場にあると思われる。既存設備の老朽化については、問2で見たように、過疎市町村の事業所は小規模であることも多く、施設の改善や回収に要する負担は大きいと考えられる。

加重平均値が2.5前後と、比較的高かった項目としては、「⑦当該業種の国内外市場の縮小」「⑧原材料調達元等関連業種の衰退」「⑪域内の企業同士の分業・協業の弱体化」「⑫商工会等地域の経済団体の加入率低下」及び「⑬企業と後継者をつなぐ制度や組織の不在」の5項目が挙げられる。ただし、これら5項目も、「全く心配していない」「あまり心配していない」と回答した市町村は極めて少なく、市町村の懸念は概して強いと言える。また、これら加重平均値が比較的高かった項目は「どちらともいえない」を回答した市町村がいずれも100団体以上と、加重平均値の低かった項目に比べて多いことが特徴となっている。地域に立地する産業の国内市場の動向や、それら企業の取引先といった情報は、経済統計を専門的に扱う体制を整備しなければ入手しづらい。そのため、問5で「把握していない」を回答した市町村が多かったのと同様、これらについても、管内の産業に関する情報を細部まで把握できずにいる過疎市町村が少なくないと思われる。

加重平均値が比較的高かった項目のうち、「⑫商工会等地域の経済団体の加入率低下」及び「⑬企業と後継者をつなぐ制度や組織の不在」は、市町村が商工会や事業所など、民間の経済主体と密接な連絡をとらなければ情報を把握しづらい項目である。第3章の現地調査を行った岩手県奥州市や岐阜県郡上市では、市町村が事業者の組合や商工会と連携し、産業の振興や継承を推進している。こうした連携を図るきっかけがないといった理由から、行政と民間事業者との間で情報を共有しきれていないケースも相当数あると思われる。

市町村による課題解決のための取組

問7では、問6で提示した13項目の課題に対し、市町村がどのような取組を行っているかを尋ねた。取組の内容については「A=企業への助成」から「H=域外企業の誘致」までの8種類を選択肢として設定し、これに「I=その他」を含めた9種類の中から複数を選択できるようにした。また、助成金の使途は各市町村が抱えている課題に応じて設定され、自治体間で一定の違いがあると見込まれることから、問6で提示した13項目の課題それぞれに対し、市町村が「A=企業への助成」から「H=域外企業の誘致」までのうち、どの取組を行っているかを尋ねる設問形式とした。

問7. 問6で挙げられた課題を解決するため、貴市町村ではどのような取組をされていますか。

下記のうち、該当するものをお選びください。(複数回答可)

A=企業への助成

B=市町村内外の起業家に対する助成

C=集客に関する施設・インフラの造成

D=地元産品のブランディングや、域外への販売の促進

E=土地の確保・開発（産業団地の造成を含む）

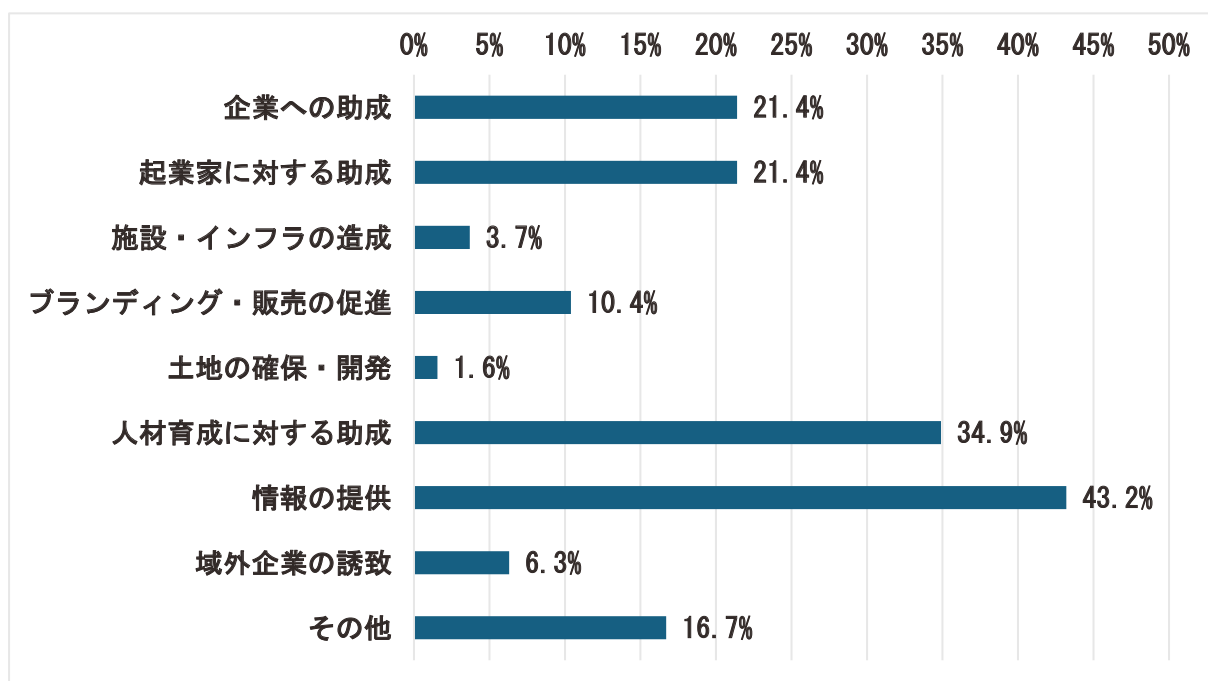
F=人材育成に対する助成

G=企業に対する情報の提供

H=域外企業の誘致

I=その他

①経営者・従業員の高齢化



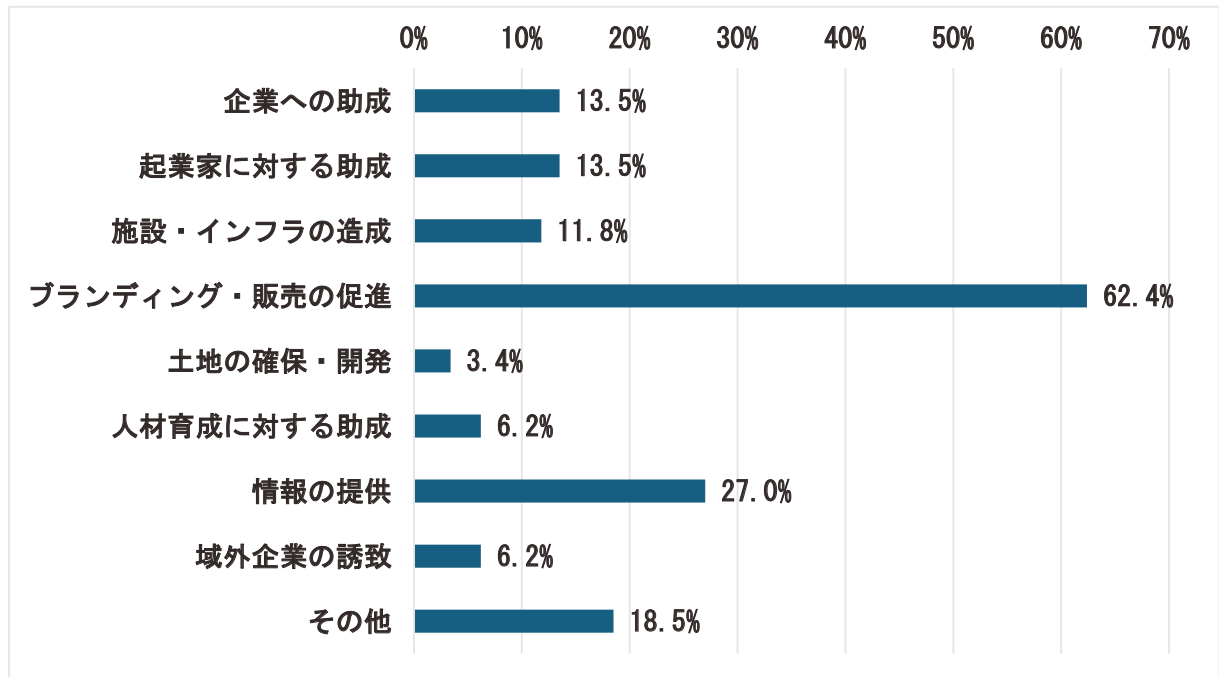
取組の内容	企業への助成	起業家に対する助成	施設・インフラの造成	ブランディング販売の促進
回答数(比率)	41 (21.4%)	41 (21.4%)	7 (3.7%)	20 (10.4%)
土地の確保・開発	人材育成に対する助成	情報の提供	域外企業の誘致	その他
3 (1.6%)	67 (34.9%)	83 (43.2%)	12 (6.3%)	32 (16.7%)

※括弧内の比率は、本項目で1つ以上の施策を回答した192団体に対する値。

「経営者・従業員の高齢化」は、問6において加重平均値1.2と、回答市町村が最も深刻な認識を抱いている項目であった。その対策としては、情報提供を行っているという回答した市町村が4割ほどあり、加えて企業や、これから起業しようとする人々への助成を挙げた市町村も2割から3割あった。高齢者の持続的な活躍や、新規就労人材の確保に関する情報を経営規模の小さな企業が取得することは容易でなく、比較的多くの情報を持つ自治体が、必要に応じてその提供を図っているケースが一定数あることが分かる。また、新規人材の確保や育成には時間や教育経費も生じることから、これらを助成する自治体も少なくないことが分かる。

「その他」の回答としては、「市町村から商工会への助成」や「事業承継無料個別相談会」があった。過疎地域では、経営者や従業員の高齢化は多くの業種で課題となっているため、自治体として特定の企業に助成を行うだけでなく、商工会など複数の企業が加入する団体に助成を行い、その自発的な取組を促すという対応策も考えられる。また、高齢化の度合いや従業員の人数によっても問題の深刻さは異なってくることから、企業の自治体に対する相談会を設けることで自治体が各企業の抱える課題を把握し、個別に対応しているケースも一定数あると思われる。

②人口の減少等による地域の顧客の減少



取組の内容	企業への助成	起業家に対する助成	施設・インフラの造成	ブランディング・販売の促進
回答数(比率)	24 (13.5%)	24 (13.5%)	21 (11.8%)	111 (62.4%)
土地の確保・開発	人材育成に対する助成	情報の提供	域外企業の誘致	その他
6 (3.4%)	11 (6.2%)	48 (27.0%)	11 (6.2%)	33 (18.5%)

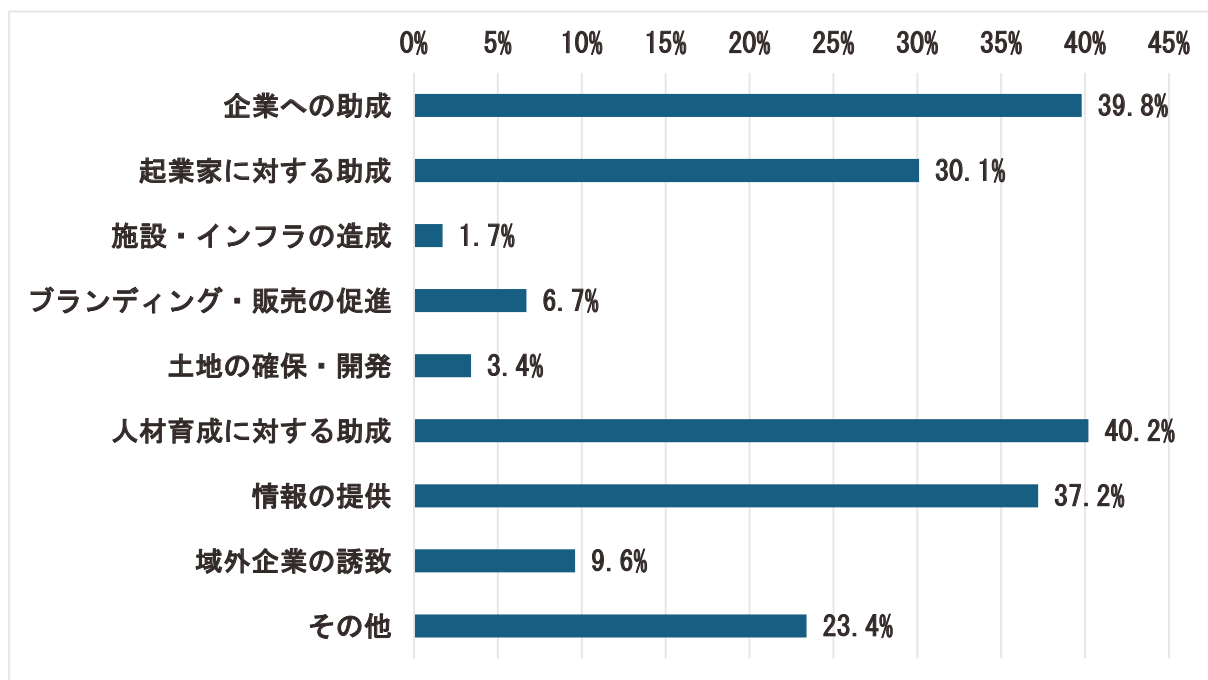
※括弧内の比率は、本項目で1つ以上の施策を回答した178団体に対する値。

人口の減少等による地域の顧客の減少を課題であると回答した市町村の半数以上にあたる111団体が、その対応策として「ブランディング・販売の促進」を挙げている。地域の人口が減り、日常的に店舗を訪れることのできる顧客が減少する中で製造業や小売業の事業者が持続的に利益を得ていくためには、大都市部の小売店への出荷や、オンラインでの通信販売を積極的に行っていく必要がある。しかし、第3章で取り上げる兵庫県多可町の現地調査でも触れられているように、従来の顧客層とは異なる人々の間で地域の産品に対する認知度を向上させていこうとする場合、商品パッケージのデザイン変更や、新たな顧客層の需要に合った販売量の単位など、ブランディングや販売戦略の見直しが必要になる。先の設問でも見たように、過疎地域の地域は概して小規模であることが多く、これらの取組を行う余裕が資金、人材の両面で困難な事業所も少なくないと思われる。他の選択肢と比べ、「ブランディング・販売の促進」を回答した自治体が突出して多いという回答結果は、事業所によるビジネスモデルの再構築を支援し、より広い市場へのアクセスできるよう促している自治体が多いことを示唆している。

「その他」を回答した市町村の具体的な内容としては「地域商品券の発行」のように、管内の

店舗で使用できる商品券を発行し、地域での消費を促している旨の回答も一定数あった。隣接する都市部の大規模小売店等に顧客が逸走している地域では、管内の店舗で利用することを条件として、一定のプレミアムを付した商品券を発行するケースも少なくないと思われる。

③新規就労者の不足



取組の内容	企業への助成	起業家に対する助成	施設・インフラの造成	ブランディング・販売の促進
回答数(比率)	95 (39.8%)	74 (30.1%)	4 (1.7%)	16 (6.7%)
土地の確保・開発	人材育成に対する助成	情報の提供	域外企業の誘致	その他
8 (3.4%)	96 (40.2%)	89 (37.2%)	23 (9.6%)	56 (23.4%)

※括弧内の比率は、本項目で1つ以上の施策を回答した239団体に対する値。

「新規就労者の不足」は、問6に挙げた項目のうち、市町村の懸念の度合いが強い部類に属するが、その対応策として最も多くの回答があった施策が、96団体が回答した「人材育成に対する助成」であった。ほぼ同数の95団体が「起業への助成」を回答していることと併せ、人材の募集や育成に企業が要する費用の一定部分を助成し、円滑な就労につなげようとしている市町村が少なくないと思われる。経営規模の小さな事業所が幅広く人材募集を呼びかけることは容易ではなく、求人メディアへの掲載にかかる費用が負担になっていたり、求める人材を的確に文章化し求人メディアに掲載するノウハウを持たない事業所も少なくない。「情報の提供」を回答した自治体も89団体と多かったことを踏まえると、こうした人材募集に要する負担の軽減に努めている市町村は少なくないと思われる。

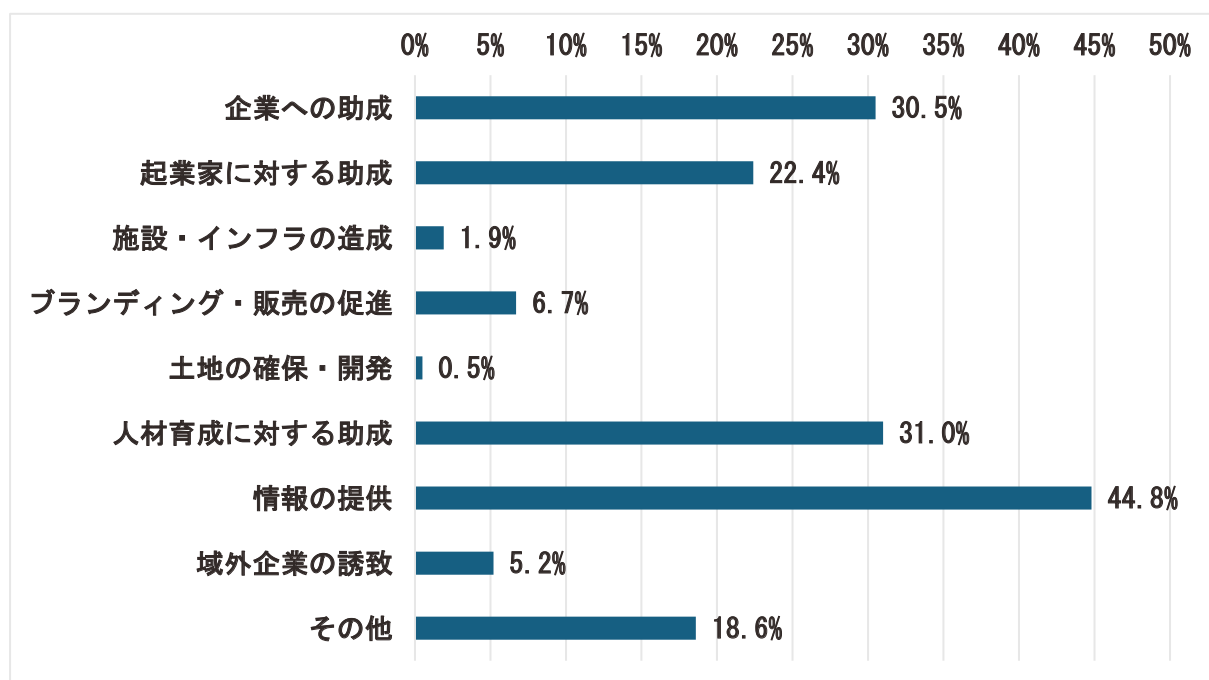
他方、経営規模の大小に関わらず、新規に採用した人材が当該事業所で活躍していくためには、相応の準備期間も必要となる。第3章の現地調査で取り上げた秋田県北秋田市のせり農家や秋田八丈工房では、引継先を探していた現事業主が、後継者を得た上で、その後継者に事業に必要な情報やノウハウを引き継いでいた。また、同じく第3章で取上げる北海道名寄市の農業のように、後継者が新たな作物や製品の生産・開発に取り組む場合は、それに必要な土地や資材が容易されなければならない。こうした引継ぎに要する時間や費用は決して小さくなく、それらを助成金という形で支援している過疎市町村が一定数あるものと思われる。

なお、本項目「新規就労者の不足」は、問7で提示された全13項目の中では最も回答自治体数が多いと同時に、「その他」を回答した自治体が最も多い項目でもあった。「その他」の具体的な回答内容を見てみると、「職業体験事業」「仕事に関するポータルサイト運営」「合同企業説明会」「近代的な生産設備導入への助成」等があった。これらのうち「職業体験事業」に該当する回答は、管内での就労に関心を持つ域外の人々に対し、就労者を必要とする管内の事業所で数日程度仕事を体験してもらうもので、農林漁業や製造業など、複数の業種で行われていることが確認された。農林漁業はもとより、伝統工芸品の製造などでも、実際に事業を営んでいる現場へ行かなければ業務の詳細を知ることができない事項は多数あるため、非都市部での就労を模索する人々に対し、その体験プログラムを実施することは、就労希望者への情報の提供という点で一定の効果があると思われる。

「仕事に関するポータルサイト運営」及び「合同企業説明会」は、費用の助成とは別の形で求人情報の発信を支援する取組であると言える。このうち前者は、市町村自らが就労やキャリアアップに関する情報を掲載したウェブサイト運営し、どのような事業者でどのような人材が求められているのかを、広く周知するものであり、後者は、管内の複数の事業者が合同で説明会を開くことで、各事業者が求人情報を発信する際に生じる費用や労力を軽減させるものであると言える。なお、これら回答を記入した市町村の中には、近隣市町村と合同で企業説明会を行っているとする団体もあった。このように複数の市町村で協力し、広域に求人情報を発信している市町村も一定数あると思われる。

上述のような、事業所が人材を募集する上で要する負担を軽減する取組に対し、「近代的な生産設備導入への助成」は、就労後の業務負担を軽減することで、過疎地域で就労しようとする人々の心理的ハードルを下げることで期待されていると言える。農業や製造業など、多くの業種では、機械化を進めることで労働上の負担を一定程度軽減させることができるが、そうした機械の導入にはしばしば多額費用がかかり、就労希望者を躊躇させる要因にもなる。当該回答をした市町村では、そのような生産設備の近代化に要する費用を助成することで、就労しやすい労働環境の形成を企図していると考えられる。

④事業継承者の不足



取組の内容	企業への助成	起業家に対する助成	施設・インフラの造成	ブランディング・販売の促進
回答数(比率)	64 (30.5%)	47 (22.4%)	4 (1.9%)	14 (6.7%)
土地の確保・開発	人材育成に対する助成	情報の提供	域外企業の誘致	その他
1 (0.5%)	65 (31.0%)	94 (44.8%)	11 (5.2%)	39 (18.6%)

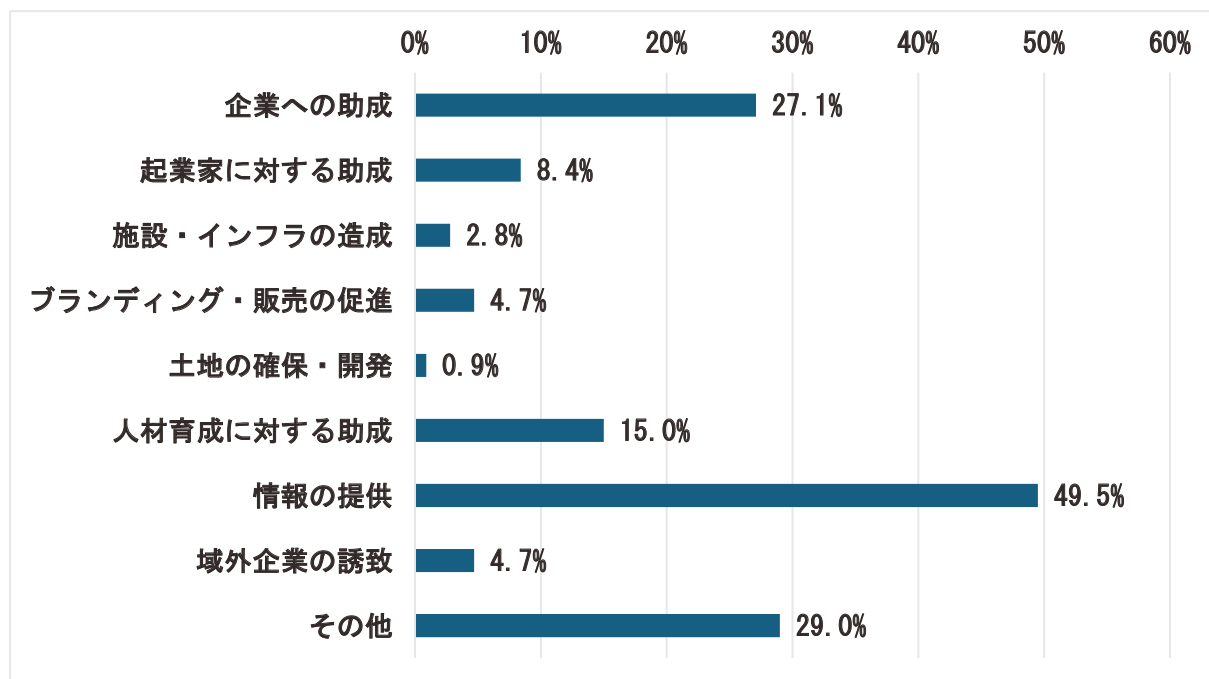
※括弧内の比率は、本項目で1つ以上の施策を回答した210団体に対する値。

問6での加重平均値が1.3と、やはり市町村が深刻な認識を持っていることが明らかとなった。「事業継承者の不足」については、前項「新規就労者の不足」とはやや異なる回答結果が出た。「情報の提供」を回答した市町村は、前項では89団体であったのに対し、本項目では94団体とやや多かった一方、「企業への助成」「人材育成に対する助成」については、本項目で回答した市町村はそれぞれ64団体、65団体と、いずれも前項と比べ30団体以上少ない。新規就労者の不足に対しては、設備更新等を通じた労働環境の改善や社内での従業員育成の拡充など、事業所内部の取組を支援することで就労希望者を惹きつけることが企図される一方、経営を引き継ぐ相手が不足するという課題については、異なるアプローチをとる市町村が少なくないといえる。次章で取り上げる秋田県北秋田市や岐阜県郡上市、宮崎県高原町での現地調査で見られるように、過疎地域で事業所を引き継ぐ意思を持った個人や法人は少なくない。そうした引継先に関する情報を現事業主に提供することで、事業継承者の不足に対応している市町村が多いと思われる。

「その他」の具体的な回答としては、「商工会との連携」「市町村独自の産業支援センターの設

置」「事業承継支援サイトの運営」等があった。商工会との連携強化のような既存の団体を通じた取組や、産業支援センター設置のような新たな機関の設置など、具体的な形態は自治体ごとに異なるが、いずれも、企業同士の交流を促進し、現事業主と事業所外との接点を増やすことで、引継先との出会いや、引継に向けた取組の促進を企図しているものであると見ることができる。

⑤内部分業等の事業継承体制の未整備



取組の内容	企業への助成	起業家に対する助成	施設・インフラの造成	ブランディング・販売の促進
回答数(比率)	29 (27.1%)	9 (8.4%)	3 (2.8%)	5 (4.7%)
土地の確保・開発	人材育成に対する助成	情報の提供	域外企業の誘致	その他
1 (0.9%)	16 (15.0%)	53 (49.5%)	5 (4.7%)	31 (29.0%)

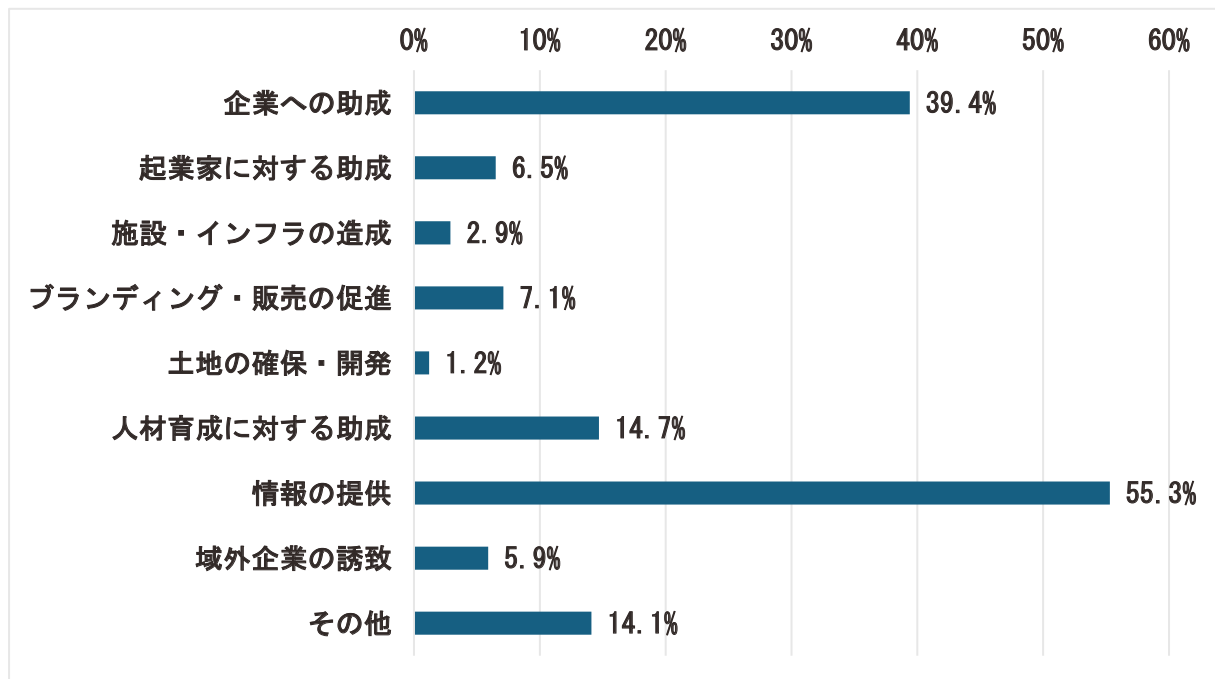
※括弧内の比率は、本項目で1つ以上の施策を回答した107団体に対する値。

中小企業では、従業員同士の役割分担やキャリアが明確になっておらず、事業の引受希望者の視点に立った時に「この事業所ではどのような業務を回しているのか」を見通せないケースも少なくない。問6の項目「⑤内部分業等の事業継承体制の未整備」は、こうした課題が新たな引受先を確保する上でのハードルになっている可能性を踏まえ、設定した。本項目に対する施策として最も広く行われているものは「情報の共有」であり、53団体が回答した。次いで多かった回答が「その他」であり、31団体が何らかの回答を記述していた。「その他」の具体的な内容としては、「中小企業のDXの推進」など、管内企業のデジタルトランスフォーメーション(DX)を支援するための助成を回答した市町村が複数あった。デジタル技術やデータを用いて業務の効率化だけ

でなく企業内外の関係の刷新も図る DX は、極めて属人的で、外部からは認識することが難しい従業員間の役割分担を明確化したり、ベテラン従業員の勘や経験に基づいて進められていた業務の一部をデータとして可視化することに貢献する。こうした仕組みの導入を支援し、引受けの希望者が「この事業所を引き継いだ場合、どのような業務をどう進めていくべきか」を見通しやすくすることは、新たな経営者を確保していく基盤作りになると言える。なお、設問の構造上、詳細を把握することはできないが、本項目で「企業への助成」を回答した 29 団体の中にも、DX の推進を目的とした企業への助成を行っている市町村があると思われる。「その他」の具体的な回答としては、他に「サテライトオフィス等の開設支援」が挙げられていた。本社から離れた地域を活動場所を含む企業の場合、その活動場所での業務をサテライトオフィスに集約することで、本社と営業拠点の役割分担が明確になることもあると考えられる。

そのほか、本項目では「人材育成に対する助成」を回答した市町村も 16 団体あった。継承体制の整備に課題を抱える企業では、経営者はもとより、従業員も高齢化し、かつその後継者確保が課題となっているケースが多い。このことは、事業の引受け希望者から見れば、自身が継承する企業で人材の確保・育成を進めなければならないというリスクを抱え込むことになる。継承に先立って人材育成を支援することは、こうしたリスクの軽減に貢献し、より円滑な事業の継承につながっていくと考えられる。

⑥事業経営における ICT 導入・活用の遅れ



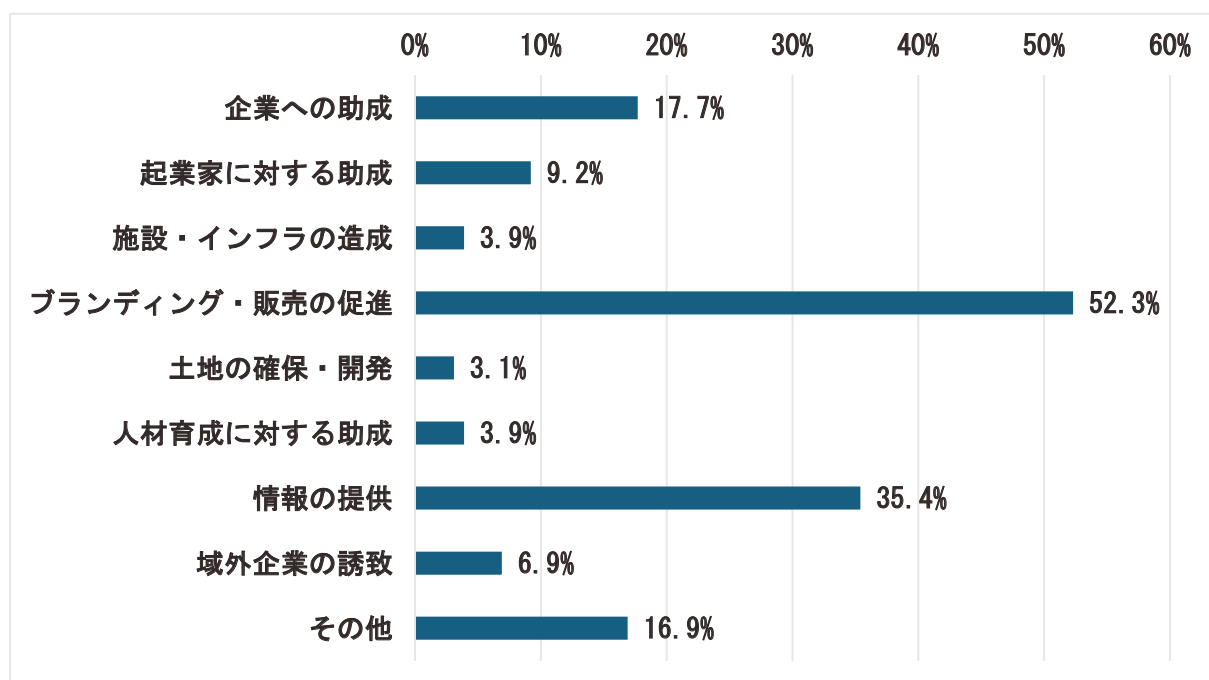
取組の内容	企業への助成	起業家に対する助成	施設・インフラの造成	ブランディング・販売の促進
回答数(比率)	67 (39.4%)	11 (6.5%)	5 (2.9%)	12 (7.1%)
土地の確保・開発	人材育成に対する助成	情報の提供	域外企業の誘致	その他
2 (1.2%)	25 (14.7%)	94 (55.3%)	10 (5.9%)	24 (14.1%)

※括弧内の比率は、本項目で1つ以上の施策を回答した170団体に対する値。

事業経営における情報通信技術（ICT）の導入や活用の遅れは、業務の効率化を妨げる要因の一つとなる。同時に、ICTの導入や活用が遅れることは、就労希望者がそれらのより進んだ大企業へと向かうことで、中小規模の事業者による新規就労者確保が阻害される要因になる。こうした課題に対する施策として、最も多くの市町村が実施している施策は、94団体が回答した「情報の提供」であった。既に多くの都道府県や市町村、また各地の商工会等では、ICTの活用を促進するためのセミナーや研修プログラム、またそれらへの助成も行われているが、そうした施策や取組が周知されていない地域もある。「情報の提供」を回答した市町村の中には、そうした施策や取組の広報を進めているところも少なくないと思われる。

次いで回答市町村の多かった施策が、67団体の回答した「企業への助成」であった。事業者におけるICTの導入は経営者の判断によるところが大きい一方、その初期投資の大きさを負担とし、導入の判断を躊躇しているケースも少なくない。そのため、企業を対象とした助成を行うことで、経営者の負担感を緩和し、ICTの導入を促している市町村が一定数あると思われる。

⑦当該業種の国内外市場の縮小



取組の内容	企業への助成	起業家に対する助成	施設・インフラの造成	ブランディング・販売の促進
回答数(比率)	23 (17.7%)	12 (9.2%)	5 (3.9%)	68 (52.3%)
土地の確保・開発	人材育成に対する助成	情報の提供	域外企業の誘致	その他
4 (3.1%)	5 (3.9%)	46 (35.4%)	9 (6.9%)	22 (16.9%)

※括弧内の比率は、本項目で1つ以上の施策を回答した130団体に対する値。

日本の総人口は平成23年以降減少傾向にあり、高齢化も相まって、非過疎地域を含む国内全体で市場規模が縮小している業種は少なくない。加えて、国外市場も周辺アジア諸国においては日本以上の速さで少子高齢化が進んでおり、近隣の韓国や中国は既に総人口の減少も始まっている。「当該業種の国内外市場の縮小」では、このように厳しさを増す市場環境に対し、過疎市町村がどのような施策を行っているのかを尋ねた。

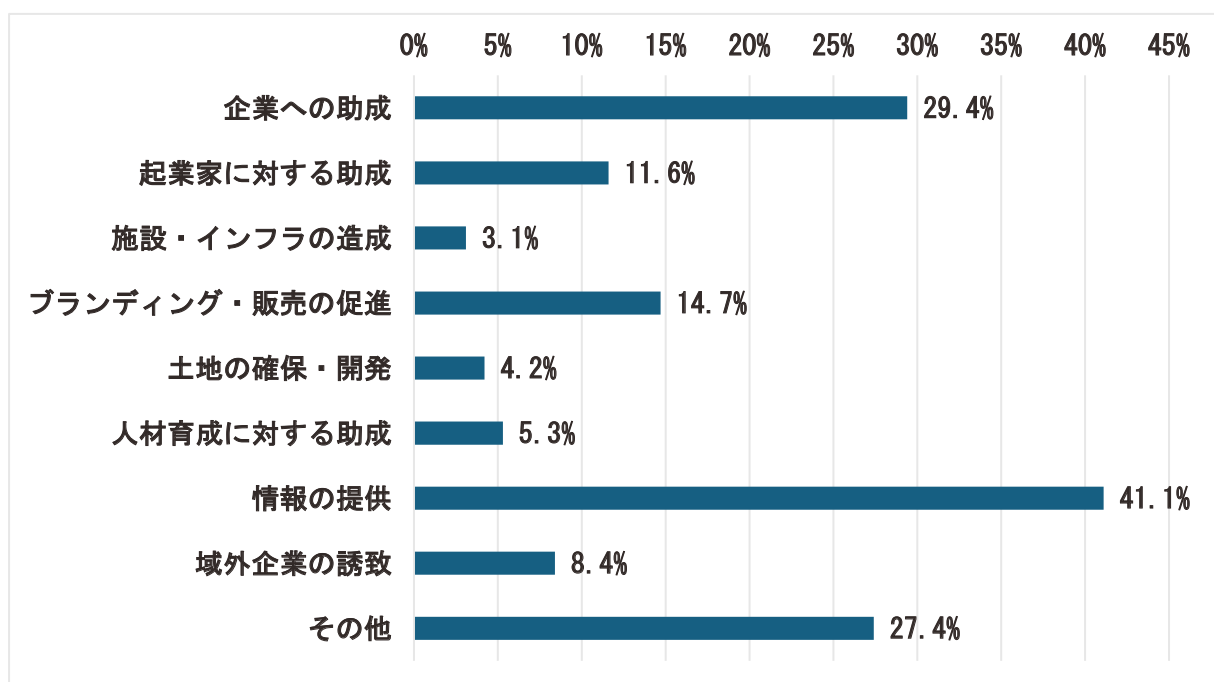
最も回答の多かった施策は「ブランディング・販売の促進」であり、本項目に回答した130市町村の半数以上である68団体が挙げている。その具体的な施策の内容としては、第3章で取り上げる兵庫県多可町の事例で見られるように、地域の特産品のパッケージデザインを変更したり、周辺地域のイベントでの販売を行ったりすることが考えられる。また、多くの都道府県が東京都内にアンテナショップを有しているほか、都市部の百貨店では地方の物産展も頻繁に開催されており、そうした場所で地域の産品を販売するよう促進している市町村も少なくないと思われる。

他方、そうしたブランディングや販売の促進には、新たなデザインの考案やイベント出店に要する人員の確保などの点で、一定のコストを要することも事実である。しかし、概して経営規模

が小さく、市場環境の変化を熟知した人材も不足している過疎地域の事業所にとって、そのコストを負担することは容易ではない。この点に関連し、「その他」の具体的な内容として、「新商品の開発や販路開拓に要する費用の助成」を回答した市町村があった。これら助成の対象は基本的に事業者であると考えられるため、「企業への助成」を回答した 23 団体の中にも、同様に商品開発や販路開拓のための助成が含まれている可能性がある。

上記の他、「情報の提供」を回答した市町村も 46 団体あった。中小規模の事業者の場合、市場の動向を継続的、また専門的に観察することは容易でなく、自治体が提供する情報が経営判断上の参考材料として役立っているケースも少なくないと思われる。

⑧原材料調達元等関連業種の衰退



取組の内容	企業への助成	起業家に対する助成	施設・インフラの造成	ブランディング販売の促進
回答数(比率)	28 (29.4%)	11 (11.6%)	3 (3.1%)	14 (14.7%)
土地の確保・開発	人材育成に対する助成	情報の提供	域外企業の誘致	その他
4 (4.2%)	5 (5.3%)	39 (41.1%)	8 (8.4%)	26 (27.4%)

※括弧内の比率は、本項目で1つ以上の施策を回答した 95 団体に対する値。

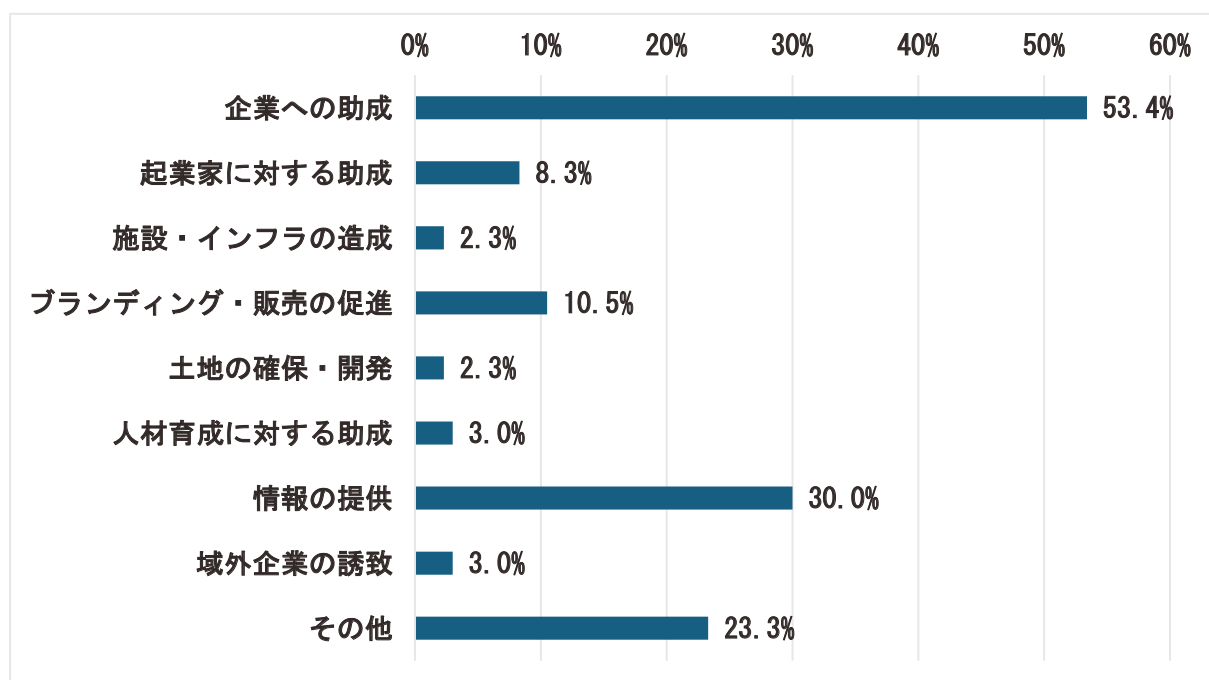
パンや菓子の加工業者が製粉業者から小麦粉を仕入れたり、木工品の工房が材木店から木材を仕入れたり、地域産業の多くは分業体制をとり、かつ、取引を通じて互いに結びついている。農林業従事者の減少や、海外からの輸入品との競合などにより、国内の一次産品関連業種は事業者数、従事者数ともに長期的に減少傾向にあり、このことが過疎地域での店舗経営や伝統製品の

製造に影響を与えている可能性が考えられる。この点を踏まえて本項目では、原材料調達元等関連業種の衰退に関連し、市町村としてどのような施策を行っているのかを尋ねた。本項目について市町村がどの程度懸念を抱いているのかを尋ねた問 6 での加重平均値は 2.4 であり、他の項目と比べると、市町村の心配の度合いはさほど深刻ではないという結果が出た。産業連関表を用いて企業間の経済波及効果を分析している自治体は、都道府県や一部の指定都市に限られており、多くの市町村では関連する産業の衰退等がもたらす影響を把握すること自体が困難な状況にある。本項目で何らかの施策を行っていると回答した市町村が 95 団体と他の項目に比べて少なかったことは、現状把握が困難であり、従って具体的な施策を行うに至っていないケースが多いためと考えられる。

そうした中でも、本項目に関連する施策として「企業への助成」及び「情報の提供」を行っている市町村がそれぞれ 28 団体、39 団体あった。助成の用途や提供する情報の内容に関しては、「その他」の欄に「商品開発への助成」と記している市町村があったほか、「地域活動を通じた原材料製造」と回答した市町村もあった。原材料の調達環境の変化を踏まえた新商品の開発例としては、米穀の消費促進を企図して平成 21 年に米穀の新用途への利用の促進に関する法律（通称：米粉・エサ米法）が制定されて以降、米粉パンを製造・販売する事業者が増加したことなどが挙げられる。新たな原材料を用いた商品開発には設備及び技能の両面でコストがかかるため、その費用を助成している市町村が一定数あるものと思われる。また、「地域活動を通じた原材料製造」は、一次製品の加工業者を複数抱える市町村が、原材料の採取業者の減少を受け、地域住民の活動によって原材料の確保を図っているという回答であった。

上記のように、調達する原材料の変更に合わせた商品開発を推進したり、原材料の調達方法を変えることで加工品の製造を維持している例がある一方、分業体制そのものを変えることで地域産業を継承している事例もある。第 3 章で取り上げる徳島県上板町の阿波藍の事例では、従来、染料であるすくも 菜の生産農家と藍染の工房が分業体制をとっていたところ、藍染工房自らが藍の栽培と、その発酵による菜の製造も一貫して行うよう、生産工程を再構築していた。このように、分業のあり方を見直すことで、地域産業を継承している自治体や事業者も一定数存在すると思われる。

⑨原材料調達価格の上昇



取組の内容	企業への助成	起業家に対する助成	施設・インフラの造成	ブランディング・販売の促進
回答数(比率)	71 (53.4%)	11 (8.3%)	3 (2.3%)	14 (10.5%)
土地の確保・開発	人材育成に対する助成	情報の提供	域外企業の誘致	その他
3 (2.3%)	4 (3.0%)	40 (30.0%)	4 (3.0%)	31 (23.3%)

※括弧内の比率は、本項目で1つ以上の施策を回答した133団体に対する値。

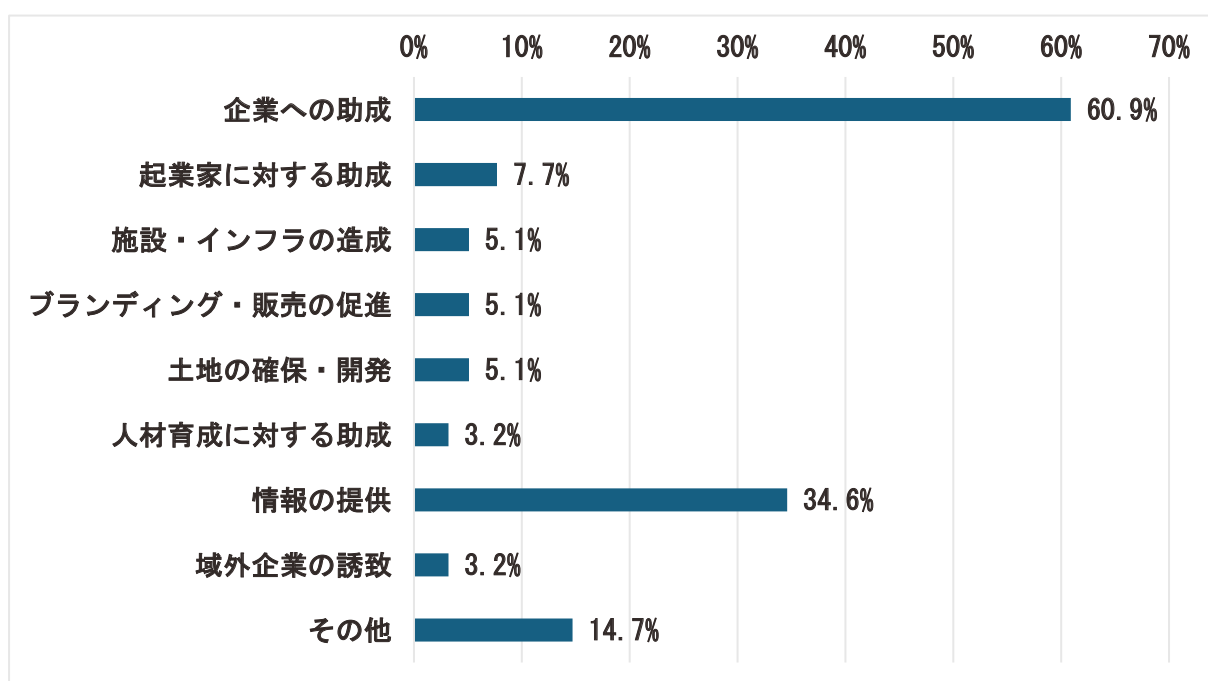
天然資源に乏しい日本では、周知の通り燃料や原材料の多くを輸入に頼っている。また食料自給率もカロリーベースで40%を下回っており、重量ベースで国内流通量の80%以上を輸入に頼る小麦粉を代表例として、輸入食料への依存度が高い状態が続いている。こうした輸入依存度の高さは、世界的な人口増加や、人口の多い東・東南アジア諸国の経済成長による食糧需要の増加、資源輸出国を当事国とする戦争の発生、また為替レート的大幅な変動といった要因により、原材料価格が上昇するリスクを抱え込むこととなる。概して経営規模が小さな過疎地域の事業者は、そうした変動リスクに対して脆弱であることも考えられる。他方、国内においても、若年人口の減少による人手不足と、その影響による賃金上昇、或いは近年の異常気象の頻発による農業への打撃などにより、原材料となる物品の市場価格は上昇傾向にある。そのため本項目では、原材料調達価格の上昇として、どのような施策を行っているのかを尋ねた。

最も多い回答のあった項目は、「企業への助成」の71団体であり、本項目に回答した133市町村の半数以上が回答していた。同じく問6及び問7で尋ねている後継者の不足や市場の縮小といった他の項目と比べると、原材料調達価格の上昇は短期間のうちに、また金額という明確な基準

で可視化されやすいという特徴を持つ。その特徴ゆえに、本項目は企業としても政府や自治体に助成の必要性を伝えやすく、また政府や自治体としても助成の基準や規模を明確に示しやすいことから、企業への助成が主たる施策として行われていると見ることができる。

一方で、「その他」の回答からは、上記のように企業への助成を通じて原材料調達価格上昇による影響を緩和する施策に加え、原材料価格の上昇が管内事業所の産品に価格転嫁される度合いを抑制しようとする施策も見られた。具体的には「国境離島新法による輸送コスト支援」「省エネ設備導入への助成」などといった回答があり、離島であることで特に顕在化しやすい燃料価格の上昇、引いては製品価格の上昇を抑制したり、省エネ設備へと転換することで、エネルギー価格の上昇が製品価格の上昇に直結しにくくなるよう取組んでいる市町村があることが確認された。

⑩既存設備の老朽化



取組の内容	企業への助成	起業家に対する助成	施設・インフラの造成	ブランディング販売の促進
回答数(比率)	95 (60.9%)	12 (7.7%)	8 (5.1%)	8 (5.1%)
土地の確保・開発	人材育成に対する助成	情報の提供	域外企業の誘致	その他
8 (5.1%)	5 (3.2%)	54 (34.6%)	5 (3.2%)	23 (14.7%)

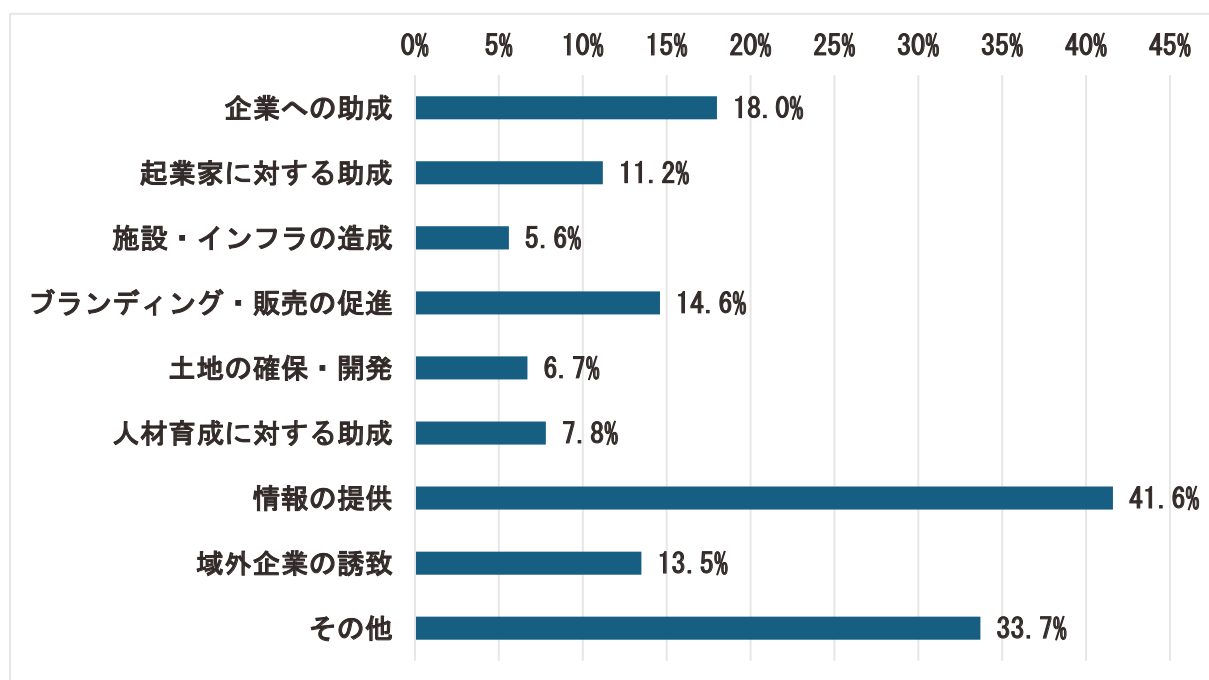
※括弧内の比率は、本項目で1つ以上の施策を回答した156団体に対する値。

創業からの年数が長く、後継者や新規従業員の確保が課題となっている事業者では、人的な課題に加え、設備面での老朽化やそれによる稼働率の低下といった課題を抱えている可能性がある。第三者承継の場合は、第3章の岐阜県郡上市での現地調査でも取り上げられているように、継承

後の新たな事業者が国や自治体の補助金を活用して施設や設備の更新を行ったケースもあるが、いわゆる親族内承継や、既存の従業員に経営権を引き継いでいく場合は、設備面が適切に更新されていることも、円滑な継承を促す材料となる。そのため本項目では、既存設備の老朽化に対し、どのような施策を行っているのかを尋ねた。その回答を見てみると、「企業への助成」が突出して多く、95団体と、本項目に回答した市町村の60%以上が回答に挙げていた。ハード面への助成をめぐっては、設備の型式や導入年次、エネルギー消費効率など明確な基準を設けやすく、自治体として企業に助成を行う上でのハードルが低いという事情が考えられる。

他方、「その他」に挙げられた回答を見たところ、設備更新を機に、事業モデルの変化を促している自治体も一定数あることが分かった。一部の自治体は「オープンイノベーションのためのプラットフォーム構築」を施策として挙げるなど、新たな連携・分業を行う企業や団体との関係づくりを示唆する回答を行っていた。生産設備や機器は各事業者の事業モデルや分業体制と密接に結びついていることが多いが、既存の設備や機器が導入されてからの間に従業員構成や市場環境が変化していることも少なくない。しかし、内外の変化を踏まえた事業モデルを構築し、その上で設備や機器を新規に導入することは中小規模の事業者にとっては困難なことも多く、新たな連携・分業を行う企業や団体と関係を構築できるよう、事業者を支援している市町村も一定数あると思われる。

⑪域内の企業同士の分業・協業の弱体化



取組の内容	企業への助成	起業家に対する助成	施設・インフラの造成	ブランディング・販売の促進
回答数(比率)	16 (18.0%)	10 (11.2%)	5 (5.6%)	13 (14.6%)
土地の確保・開発	人材育成に対する助成	情報の提供	域外企業の誘致	その他
6 (6.7%)	7 (7.8%)	37 (41.6%)	12 (13.5%)	30 (33.7%)

※括弧内の比率は、本項目で1つ以上の施策を回答した89団体に対する値。

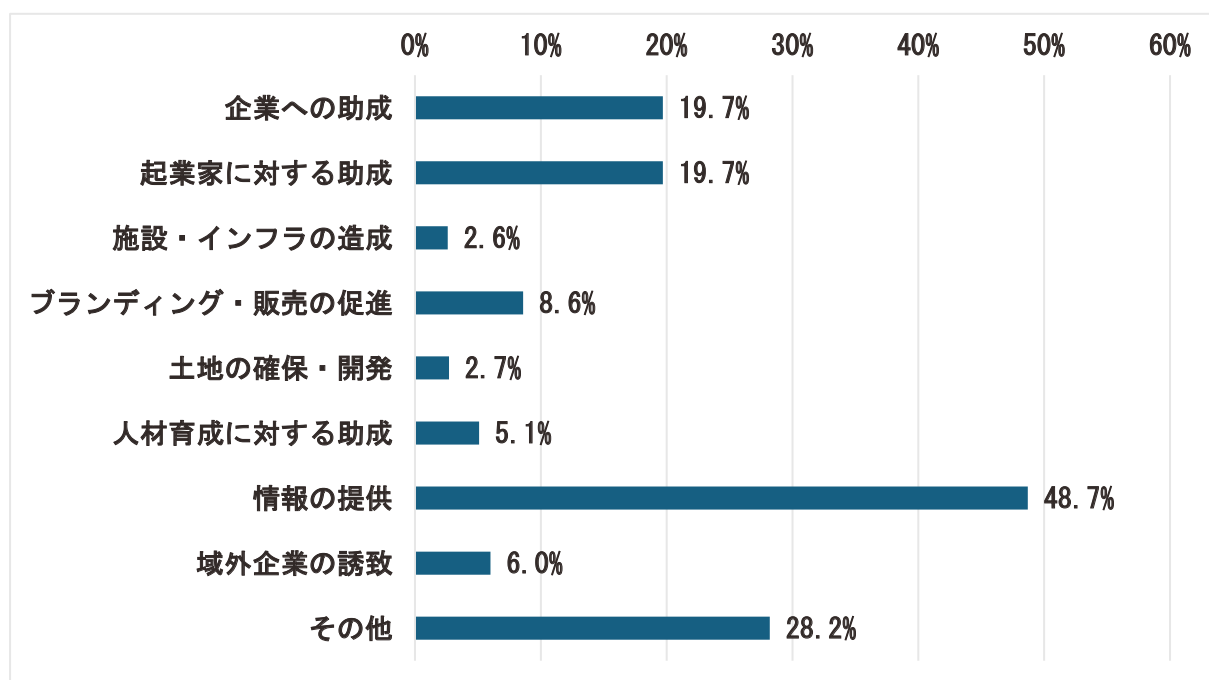
地域産業の中には、第3章で取り上げる岩手県奥州市の南部鉄器のように、域内の企業同士で組合等を作り、分業や協力の体制を構築してきた業種も少なくない。本項目では、そうした事業所間の互助関係の弱体化に市町村としてどのような施策を行っているかを尋ねた。問6における本項目の加重平均値は2.4と比較的高く、また問7で本項目に関する施策を行っているという回答した市町村は89団体と、他の項目と比べて少なかった。これは、市町村の立場からは民間事業者同士の関係が弱まっているかどうかを判別しづらいためということも考えられるが、業種等によっては事業所同士の互助関係が元々あまり密接ではないケースもあるためであると考えられる。第3章で徳島県上板町での取組を取上げる阿波藍では、県内に作り手が点在していたこともあり、南部鉄器のような事業所を単位とする組合組織は発達してこなかったとのことであった。

その上で、本項目に関して回答市町村がどのような施策を行っているのかを見てみると、選択肢として挙げられたもののうち、「情報の提供」のみが40%以上の市町村によって回答されており、それ以外の施策を回答した市町村はいずれの選択肢も20%以下であった。他方、「その他」を回答した市町村は30%以上の30団体があり、その具体的な内容としては「運営費の補助」「互助

組織の会員であることを補助要件とする」「事業者同士の交流促進」などがあつた。このうち「運営費の補助」は、事業者にとって互助組織の会費が負担となっているケースも少なくないことから、その運営にかかる費用の一部を自治体として補助するものであると考えられる。互助組織は、加入率が低下すると提供できるサービスが低下し、それが加入率の一層の低下を促すという悪循環に陥ることがあるため、自治体として運営費用を補助し、提供できるサービスの維持や、加入事業所の負担軽減を図っているものと見ることができる。これに対し「互助組織の会員であることを補助要件とする」は、ある業種に対する市町村の補助金を受給する場合、当該業種の互助組織に加入していることが条件となっているというものであり、より積極的に互助組織に加入するよう事業所に促す施策であると言える。

他方、「事業者同士の交流促進」は、市町村が主体となって事業者同士の協議や情報交換の場を設け、分業や協業の深化につなげていくという趣旨であると考えられる。前述の阿波藍のように事業者が広域に点在しているような場合であっても、行政の立場から事業者間の連携を促すことは、コンテンツとしての地域産品に関する情報を対外的に発信しやすくなるといった効果が期待できると言える。

⑫商工会等地域の経済団体の加入率低下



取組の内容	企業への助成	起業家に対する助成	施設・インフラの造成	ブランディング・販売の促進
回答数(比率)	23 (19.7%)	23 (19.7%)	3 (2.6%)	10 (8.6%)
土地の確保・開発	人材育成に対する助成	情報の提供	域外企業の誘致	その他
3 (2.7%)	6 (5.1%)	57 (48.7%)	7 (6.0%)	33 (28.2%)

※括弧内の比率は、本項目で1つ以上の施策を回答した117団体に対する値。

地域産業の振興においては、関連業種間の分業や協業に加え、商店街の整備や旅行客向けの情報発信等、業種横断的な取組が重要性を帯びることもある。第3章で取り上げる岐阜県郡上市の事例では、市内の事業所のうち、どれが後継者を必要としているのかといった案件の掘起こしに際し、商工会が大きな役割を担っていた。本項目では、そうした取組の主体となる商工会等地域の経済団体の加入率の低下について、その対応策を尋ねた。本項目は地域の経済団体の活性化に関するものであるため、約半数の市町村が回答した「情報の提供」を除き、「企業への助成」や「企業化に対する助成」など、個別の企業やその経営者を対象とした施策は、いずれも回答した市町村が20%以下にとどまっている。

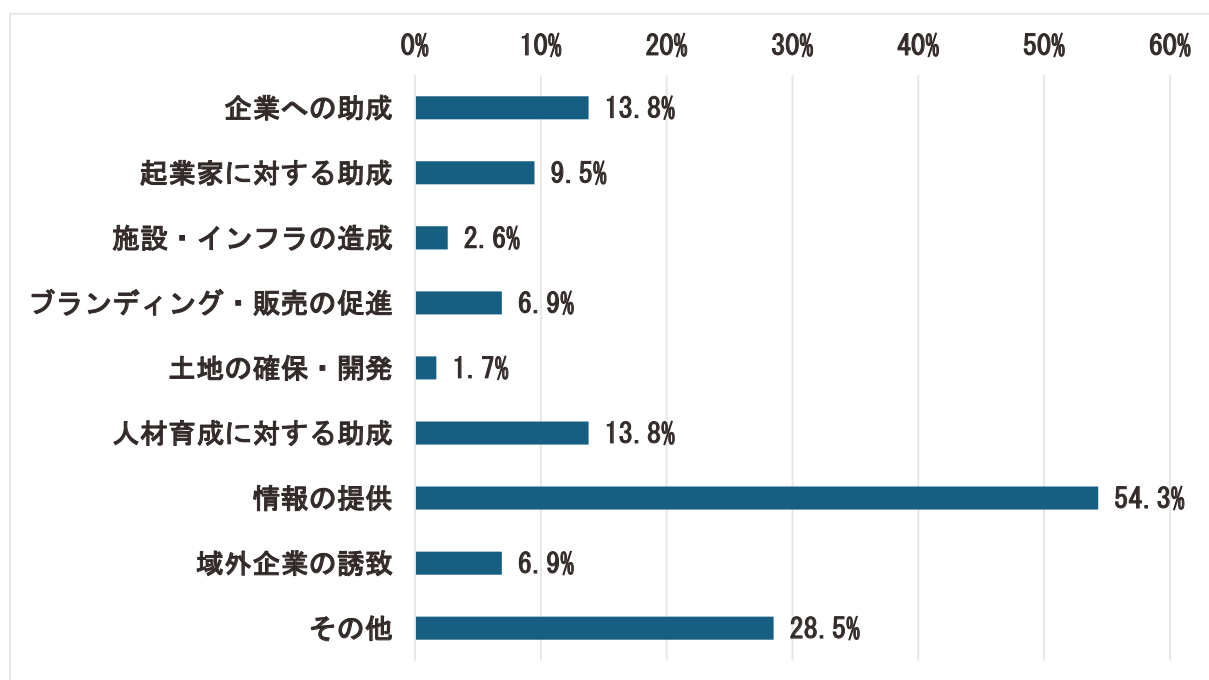
他方、「その他」には、本項目に関する具体的な施策として、「市町村による商工会への関与の強化」「ブランディング等を目的とした行政主導の協議会の設置」「起業家への商工会の関与」「観光協会等、他の組織との連携」などが挙げられていた。このうち「市町村による商工会への関与の強化」は、具体的な内容として商工会への助成のほか、市町村と商工会による共同事業の実施が挙げられていた。前項目で取り上げた企業同士の互助組織への助成と同じく、商工会について

も自治体として活動資金の一部を助成するケースがあるほか、商店街の活性化等、地域の経済団体が関わる必要のある事柄を自治体と経済団体の共同事業とすることで、加入企業の減少等による経済団体の活動力低下を補っているケースがあると考えられる。「観光協会等、他の組織との連携」も、経済団体の連携先が自治体であるか、観光協会といった他の地域組織であるかという違いはあるものの、複数の団体が共同で活動することにより、その活動力の低下を補っているという点で、共通性のある取組であると言える。

「ブランディング等を目的とした行政主導の協議会の設置」は、商工会のような常設の経済団体とは異なり、ブランディングの向上など、特定の目的を持った組織を自治体自らが設立し、管内の事業所に参加を呼びかけるというものである。常設の経済団体は、恒常的かつ業界横断的な情報交換の実現など、加入の利点は決して少なくないが、非会員事業者からはそれが見えにくいことも多い。特定の目的のための協議会を行政が設置することは、加入の利点が明確となり、かつ、その設立に要するコストを自治体が負担するという点で、事業所間の関係づくりを円滑に始めていく一助になると言える。

「起業家への商工会の関与」は、起業に際しての支援金を受け取ろうとする場合、商工会などに加入することを条件とする、或いは商工会を通じて受け取るといった取組である。過疎市町村の中には、地域の経済団体への加入率が低下しているだけでなく、地域の事業者数自体が減り、経済団体への加入事業者も減少しているところが少なくない。そうした状況下では、新たに設立される事業者に商工会等へ加入するよう促すことも重要な施策になってくると言える。

⑬企業と後継者をつなぐ制度や組織の不在



取組の内容	企業への助成	起業家に対する助成	施設・インフラの造成	ブランディング・販売の促進
回答数(比率)	16 (13.8%)	11 (9.5%)	3 (2.6%)	8 (6.9%)
土地の確保・開発	人材育成に対する助成	情報の提供	域外企業の誘致	その他
2 (1.7%)	15 (13.8%)	63 (54.3%)	8 (6.9%)	33 (28.5%)

※括弧内の比率は、本項目で1つ以上の施策を回答した116団体に対する値。

中小規模の事業者の中には従業員や経営者の親族に経営を引継ぐケースもある一方、そうした後継者が不在であるという事業者も多く、事業を継承してくれる第三者といかにして出会うかという点で悩んでいる経営者は少なくない。この点を受けて本項目では、企業、特に現経営者と後継者をつなぐ制度や組織に関して、市町村がどのような施策をおこなっているのかを尋ねた。選択肢として提示された施策の中で最も多かった回答は「情報の提供」であり、50%以上の市町村が回答している。第三者への事業の継承を企図する場合、その継承先に関する情報は自治体や経済団体など社外から入手する必要があるため、情報の提供は事業者の観点から見ても重要な施策になっていると思われる。

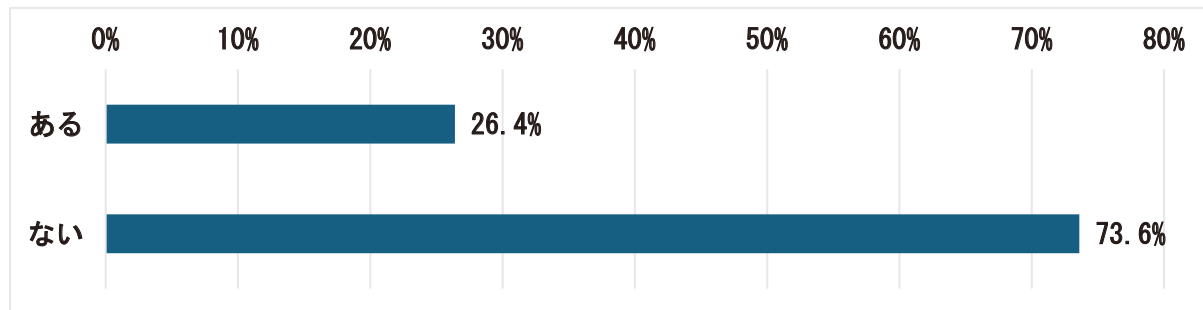
「その他」の具体的な内容としては、「市町村による事業マッチングの支援」「商工会など外部組織による対応」などがあつた。「市町村による事業マッチングの支援」は、第3章で取り上げる秋田県北秋田市や宮崎県高原町の事例のように、民間事業者が運営する事業マッチングサイトに継承に関する情報を掲載するものや、市町村自らのサイトに当該情報を掲載するものなど、その形態は市町村によって異なる。同じく第3章の宮崎県の項に記載したように、各都道府県では経

済産業省の推奨の下、事業承継・引継ぎ支援センターが活動しており、こうした組織を介し、継承先となる第三者とのマッチングを図っているケースも多いと思われる。他方、「商工会など外部組織による対応」等のように、商工会が事業承継のための支援を行っている市町村も一定数あった。第3章の現地ヒアリングでは市と商工会による事業引継ぎ支援の取組例として岐阜県郡上市を取上げるが、同市の取組は平成20年代後半から既に10年余りに渡って行われており、この間に同市の取組等も参考にしつつ、市町村と経済団体の合同による引継ぎ支援策を実施するようになった地域も少なくないと思われる。

事業承継の実現例

問7では、過疎地域の産業をめぐる様々な課題に対し、市町村がどのような施策を実施しているかを尋ねた。続く問8では、これらの取組によって事業承継が実現した事例があるかないかを尋ね、「ある」と回答した市町村には、その具体的な事例について、業種、経緯、継承者（①市町村内に居住する個人、②市町村内に所在する法人、③市町村外の個人、④市町村外の法人のいずれか）、及び活用した国の支援制度を、最大3例まで抽出していただいた。

問8. 問7で何らかの取組を実施されていると回答された市町村にうかがいます。過去10年の間に、貴市町村内でこれらの取組によって事業承継が実現した事例はありますか。「a. ある」を選択された場合は、その事例を最大で3例抽出してください。



選択肢	a. ある	b. ない
回答数（比率）	72 (26.4%)	201 (73.6%)

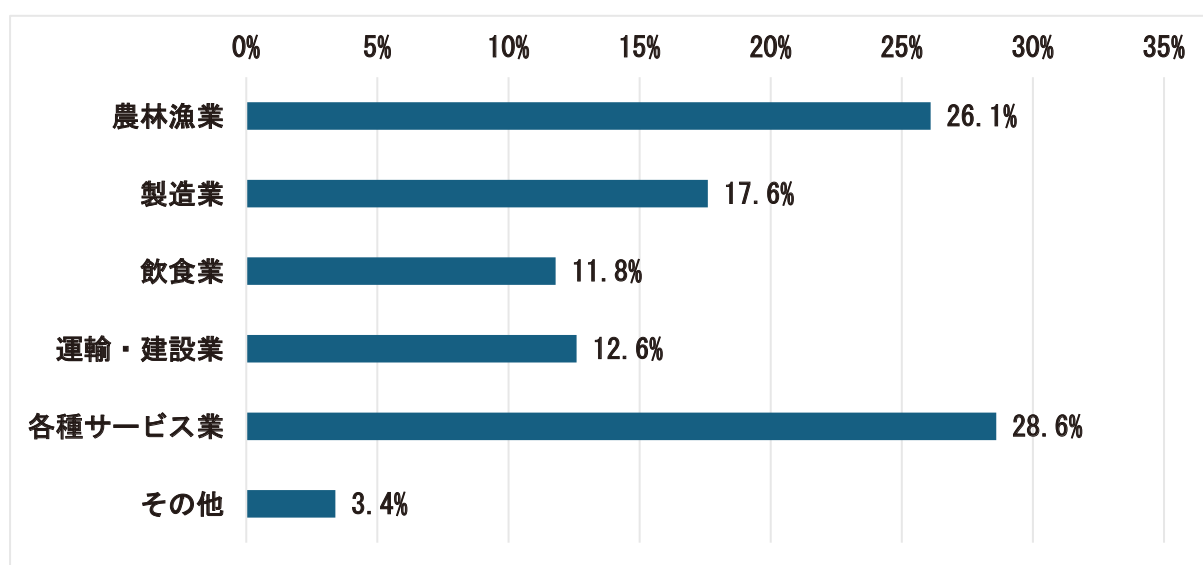
※括弧内の比率は、本設問に回答した273団体に対する値。

本設問に回答した273市町村のうち72団体が、問7で挙げた施策によって事業承継が実現したと回答した。以下では、その実現例の業種、経緯、継承者、活用した国の支援制度をそれぞれ見ていく。なお、実現例を回答した市町村のうち、事例を3例抽出した市町村は19団体であり、2例抽出した市町村は11団体、1事例抽出した市町村は41団体であった。また、実現例が「ある」と回答したものの、事例を回答しなかった市町村が1団体あった。抽出された事例の総数は119件であり、以下ではこれら119件の内容を、抽出順（最初の事例として回答されたか、2、3番目の事例として回答されたか）に関わりなく見ていくこととする。

①業種

事業承継の中には、料亭旅館を宿泊に特化した旅館に改装するなど、元の業態の一部のみを継承した事例が多数あるほか、第3章で取り上げる宮崎県高原町の事例調査のように、食品販売店を飲食店に改装するなど、引継ぎに際して業態転換を図ったケースも少なくない。こうした事情を踏まえ、本設問では各事例の業種を問1のように日本産業分類に準拠して細分化するのではなく、回答自治体による自由記述とし、その記述結果を①農林漁業、②製造業、③飲食業、④運輸・建設業、⑤各種サービス業（小売業を含む）、⑥その他の業種の6種類に分類することとした。

なお、回答の中には、「建設業、美容室」のように、一つの事例が大きく異なる複数の業種を営んでいるとするケースもいくつかあった。これは、例えば一組の夫婦のうち一方が建設会社を、もう一方が美容室を営んでいたものの、高齢化のため、共に事業の引継ぎ先を探したといった状況が考えられる。これらの回答事例の中には、異なる業種のうち、どちらの業種で引継ぎ先が確保されたのかが詳しく書かれていないものも一部あったが、ここでは先に書かれた業種（上記「建設業、美容室」の例であれば、建設業）について回答したものと見做し、分析を行った。



業種	回答数 (比率)	業種	回答数 (比率)
農林漁業	31 (26.1%)	運輸・建設業	15 (12.6%)
製造業	21 (17.6%)	各種サービス業	34 (28.6%)
飲食業	14 (11.8%)	その他	4 (3.4%)

※括弧内の比率は、本項目に回答のあった事例全119件に対する値。

集計結果を見てみると、農林漁業が31件と、製造業や飲食業、運輸・建設業に比べて多くの回答があった。これは、過疎地域では大都市やその周辺地域に比べ、概して第一次産業が盛んであり、かつ、他の産業に先立って昭和後期から後継者の確保が全国的な政策課題となってきたことを反映していると言える。加えて農林漁業は、農林水産省の経営継承・発展支援事業のように、国が自治体を通じ、後継者の確保や育成を支援する施策を行ってきたため、市町村としても行政

の施策によって継承が実現した事例を把握しやすいことが考えられる。

製造業に該当する回答 21 件の中には、山林を含む市町村における木材の加工や、漁港を擁する市町村における水産加工品の製造等が含まれている。山村における木材加工や漁村における水産加工は、それぞれの地域の農林漁業と密接に結びついており、第一次産業だけでなく、その関連産業の継承を支援する取組も行われてきたことが分かる。他方、これら 21 件の回答の中には金属部品など機械産業に属する事業者も含まれていた。機械部品を製造する中小規模の事業者の高齢化や後継者不足は大都市部を含む全国的な問題となっているが、その事業承継に取組み、引継ぎを実現した事例が過疎地域にも複数あることが読み取れる。

飲食業に該当する回答は 14 件であったが、後述の「サービス業」に該当する回答の中にも飲食店を含んでいる可能性のあるものが数件あるため、実際の事例数はもっと多いと思われる。

運輸・建設業に該当する回答 15 件の中には、地域の小規模な工務店を引継いだ事例のほか、配達業者も含まれていた。公共交通の不便な場合も少なくない過疎市町村では、高齢者を中心に生活必需品の運搬を強く必要としている地域も多く、その担い手の継承を実現したケースもあると思われる。

「各種サービス業」には、サービス業に該当すると思われる回答が含まれている。但し、回答上はサービス業と記されているものの、詳しい事業内容は飲食業にも分類されうる回答が数件あったほか、自家製パンの販売のように、食品の販売と製造を同一事業所が行っている可能性がある回答もあった。多くのサービス業は、取扱商品の製造や輸送などを通じ、他の業種と密接に結びついている。また、特に個人事業の場合、それら複数の事業が事業主によって一体的に営まれているケースもある。そのため、本項目に該当する回答 34 件の中には、サービス業と他の業種を兼ねている事業者が少なくないと推察される。

サービス業の中には、具体的な業態を記した回答も多く、水産加工物の販売、クリーニング店、自動車や機械の修理業など、多様な業種が含まれていた。事業の引継ぎを実現した業種は、幅広く存在していると言える。

なお、「その他」の 4 件は、「木工」などのように、取り扱う品目が明記されているものの、業態が家具や工芸品の製造なのか、木材や木工品の販売なのかが分類できない事例であった。これらの事例も、実際には製造業や各種サービス業等のいずれかに分類されうるとと思われる。

②継承の経緯

事業を引き継いだ経緯を尋ねる本項目も、継承のあり方が極めて多様である可能性を考慮し、業種を尋ねた前項目と同様、回答方式を選択ではなく自由記述とした。本項目の回答件数は 118 件であり、これら回答を、記述の趣旨によって分類するアフターコーディング方式によって分析し、複数の事例が該当する回答趣旨を挙げることにした。なお、例えば「経営者が高齢化した、地域おこし協力隊が引継ぎの意思を示したため、事業承継支援策を適用した」といった記述のように、「高齢化」「地域おこし協力隊」という 2 つの継承のきっかけを答えた事例は、「高齢化」と「地域おこし協力隊」それぞれに該当数 1 としてカウントした。

回答趣旨	該当数
経営者が高齢化し、外部組織による継承の支援を必要とした	41
親族内での継承を自治体や商工会が支援した（親元就農を含む）	22
国や自治体の就農支援制度に該当する農業の後継者が現れた	9
経営者の死亡ないし疾病により、後継者を確保する必要が生じた	6
管内に着任した地域おこし協力隊員が継承の意思を示した	5
地域に不可欠な事業所が廃業し、その後継者の確保を図った	5
従業員が事業所を引継ぐにあたり、外部の支援を必要とした	3
事業所の業績を改善するため、新たな経営者が必要になった	2
経営者が引継ぎに不安を覚え、自治体や商工会に相談を持ちかけた	2

118 件の回答のうち、3 分の 1 以上にあたる 41 件が、現経営者の高齢化を契機として引継ぎ支援の施策を行うようになった旨を回答した。高齢化した経営者が自ら自治体や経済団体に相談を持ちかけ、引継ぎ支援を行うようになったのか、或いは、高齢化した事業主に対して自治体や経済団体が引継ぎ支援を持ちかけたのかは一様ではなく、その詳細を明記していない回答もある。第 3 章の現地調査で示すように、現実には、外部組織が引継ぎの支援を申し出るケースと、現経営者が引継ぎ先を公募するケースの双方があり、これら 41 件の中にも、その双方が含まれていると思われる。これに関連して、死亡や疾病など、経営者の健康上の問題をきっかけとして外部組織が後継者確保の支援を行った趣旨の回答も 6 件あった。これら 6 件全てが高齢の経営者の営む事業者であったとは限らないが、高齢化に伴う健康リスクが顕在化し、事業承継支援策を適用するに至った事例もこの中には含まれていると思われる。

次いで、全回答の 2 割近い 22 件が、親族内での継承を自治体や商工会など、外部組織が支援した旨を記述していた。農業における親元就農や、工芸品・伝統芸能における家業の継承は広く見られた減少であるが、過疎市町村では、進学や就職を機に一度外部へ転出してしまい、両親の営む事業を詳しく知る機会がなかった子息も少なくない。その場合、仮に子息が引継ぎの意思を示したとしても、技能の継承には時間や訓練を要するため、外部からの支援が不可欠となる。また、個人経営の店舗等では、経営者個人の資産と店舗の資産の区別がつきにくくなっているケースも

多い。こうしたケースでは、経営資産を適切に引き継いでいく上で、外部の専門家らによる整理と助言が重要な役割を担うこととなる。加えて、自治体によっては、親元就農を支援するための助成制度を設けているところもあり、それら制度を活用した事例は、親族内での継承ではあるものの、同時に外部組織の支援を受けた継承事例にも該当することとなる。

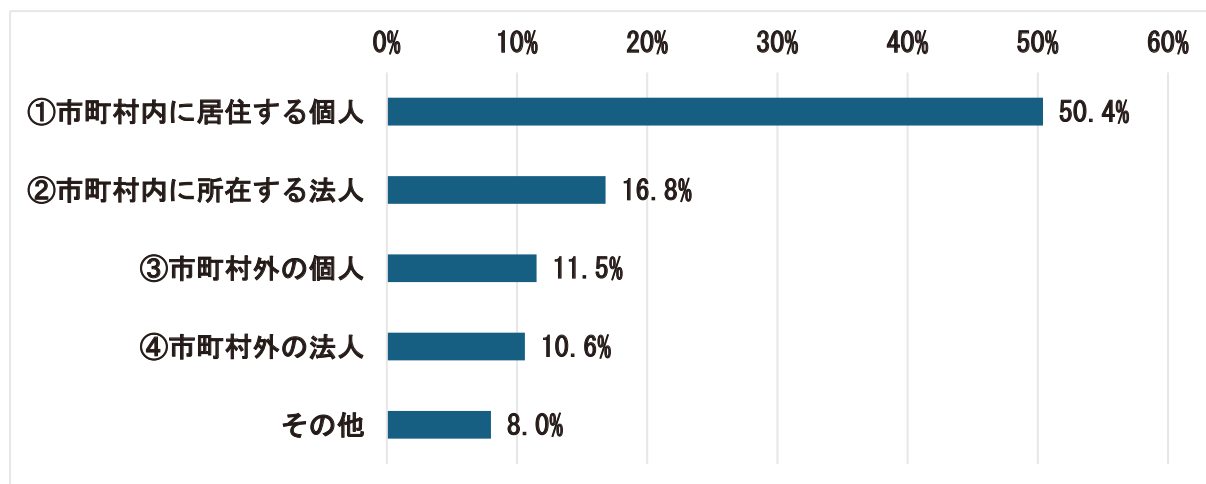
次いで、国や自治体が設けている就農支援のための各種助成・融資制度に該当する後継者が現れたため、引継ぎ支援を行ったという趣旨の回答が 9 件あった。先述のように、農林漁業をめぐるのは農林水産省が担い手の確保・育成に向けた施策を積極的に打ち出してきたため、市町村がそれら施策を援用し、引継ぎを支援した事例が一定数あったものと思われる。

事業を引き継ぐ担い手に関する回答としては、地域おこし協力隊員が事業の新たな担い手になったという趣旨の回答が 5 件あった。第 3 章で取り上げる兵庫県多可町の事例のように、経営や市場分析の経験を持つ人材が地域おこし協力隊として任用されている市町村も少なくなく、任期満了後を見据えて地域産業の担い手となることは、隊員のキャリアパスとして一般的な選択肢になりつつあると思われる。

外部組織による引継ぎ支援が行われるに至ったタイミングに関する回答としては、事業者が廃業してしまったために、その後継者を確保した旨の回答が 5 件、現経営者が後継者の不在等に不安を覚え、自治体や経済団体に相談した旨の回答が 2 件あった。国や自治体が行う事業承継支援の施策は、多くの場合、まだ廃業しておらず、従業員が雇用され、設備が稼働している事業者を対象としている。一度廃業してしまうと、法人格を引継げなかったり、酒造や建設業のように免許や許認可を必要とする業種ではそれらが失効してしまうなど、継続性が大きく損なわれてしまうためである。そのため、事業者が廃業した旨の回答では、実際には事業継承のための諸制度ではなく、起業・創業に対する支援制度も活用されたのではないと思われる。他方、現経営者が将来を見据え、廃業の危機が深刻化する前に自治体や経済団体へ相談を持ちかけたと思われる回答もあったが、その数は 2 件と、事業者が廃業した旨の回答よりも少なかった。事業者が自らの判断で外部組織に相談を持ちかけ、事業を継承していくための取組を進めている事例も一定数あるものの、実際には、後継者問題がより深刻化してから引継ぎ支援を行うケースの方が多いことが示唆された。

③継承者

本項目では、市町村の取組を通じて事業を継承した主体が①市町村内に居住する個人、②市町村内に所在する法人、③市町村外の個人、④市町村外の法人のどれであることを尋ねた。



選択肢	回答（比率）
①市町村内に居住する個人	60 (50.4%)
②市町村内に所在する法人	19 (16.8%)
③市町村外の個人	13 (11.5%)
④市町村外の法人	12 (10.6%)
その他	9 (8.0%)

※括弧内の比率は、本項目に回答のあった事例全 113 件に対する値。

本項目に対しては、「①市町村内に居住する個人、及び③市町村外の個人」のように、1つの事例に対して複数の選択肢を回答している市町村が複数あった。これは、立場の異なる複数の個人・法人が共同で事業を引き継いだことによるものと思われる。他方、本項目には「親族」のように、①から④までの間に分類できない回答も少数ながらあった。これは、市町村や商工会等で事業承継の事例を取りまとめるにあたり、引継ぎ先を「親族か、従業員か、第三者か」といったように、本設問とは異なる基準で記録していたことによるものと思われる。本設問の選択肢に「その他」は設定されていなかったものの、これらの回答は便宜上「その他」として扱い、集計した。

継承先を「市町村内か、市町村外か」という基準で見ると、市町村内とする回答の方が多かった。また、「個人か法人か」という基準で見ると、個人の方が多く結果となった。大規模な事業所の場合、第三者の法人が経営を引き継ぐ、いわゆる M&A によって法人格を継続するケースも少なくないが、過疎市町村における企業の継承は、個人が引継ぎ先となっているケースの方が多いと見える。但し、市町村内の経済主体が事業を引き継ぐケースでは、60:19 と個人が引継ぎ先となるケースが圧倒的に多いのに対し、市町村外の主体が引継ぐケースでは、13:12 と法人が引継ぐ比率が比較的高くなるとの結果が示された。

第3章で取り上げる岐阜県郡上市の事例のように、商工会など地域の経済団体が事業継承を支援する場合、地域の実情に一定の知識がある個人や法人が引受先として名乗り出やすく、そのことが「①市町村内に居住する個人」の回答が極めて多くなった理由であると思われる。他方、同じく第3章で取り上げる秋田県北秋田市では、市と連携しているマッチング事業者が近隣市町村も範囲に含めた活動を行っており、こうした取組が普及していった場合、市町村外の経済主体が事業を引き継ぐ事例も増えてくる可能性がある。

④活用した国の支援制度

本項目では、抽出された事例において、事業を引き継ぐ過程で活用された国の支援制度を尋ねた。事業継承に対する国の支援制度は相談・仲介から補助金の交付まで多岐に渡るほか、事例によっては複数の支援制度を組み合わせて活用した可能性も考えられる。そのため、本項目の回答は選択式ではなく自由記述式とし、記載内容をアフターコーディング分析することとした。なお、本項目の回答数は78件であったが、このうち「特になし」など、支援制度を活用していない旨の回答は分析対象には含めなかった。

回答趣旨	該当数
事業承継・引継ぎ支援センターに相談を仰いだ	13
経営継承・発展等支援事業など、新規就農者を支援する各種支援制度を活用した	10
地域おこし協力隊制度を活用した	8
雇用機会拡充事業など、特定有人国境離島地域を対象とする支援制度を活用した	4
デジタル田園都市国家構想交付金を活用した	1

最も多かった回答は、各都道府県に置かれている事業承継・引継ぎ支援センターに相談を仰いだという趣旨の13件であった。法的な助言や助成制度への取次ぎなど、実際の支援内容は事例によって様々であったが、同センターを相談窓口として活用した事例が少なくないことが分かった。第3章で取り上げる宮崎県事業承継・引継ぎ支援センターのように、センター職員が管内各地を巡回し、市町村職員との接点を持ったり、事案の掘起しを積極的に行っている地域の場合、事業者の継承を支援する市町村職員の立場から見ても、同センターは相談を仰ぎやすい機関になっているのではないかとと思われる。

次いで、経営継承・発展等支援事業など、農林水産省が行っている新規就農者のための諸制度を活用しているという趣旨の回答が10件あった。これら10件の業種はいずれも農林水産業となっているが、前述のように農林水産省は新規就農者への支援策を積極的に進めており、市町村としても、管内の農林水産業への就労者にこれらの支援策を紹介し、活用しやすい状況にあると言える。

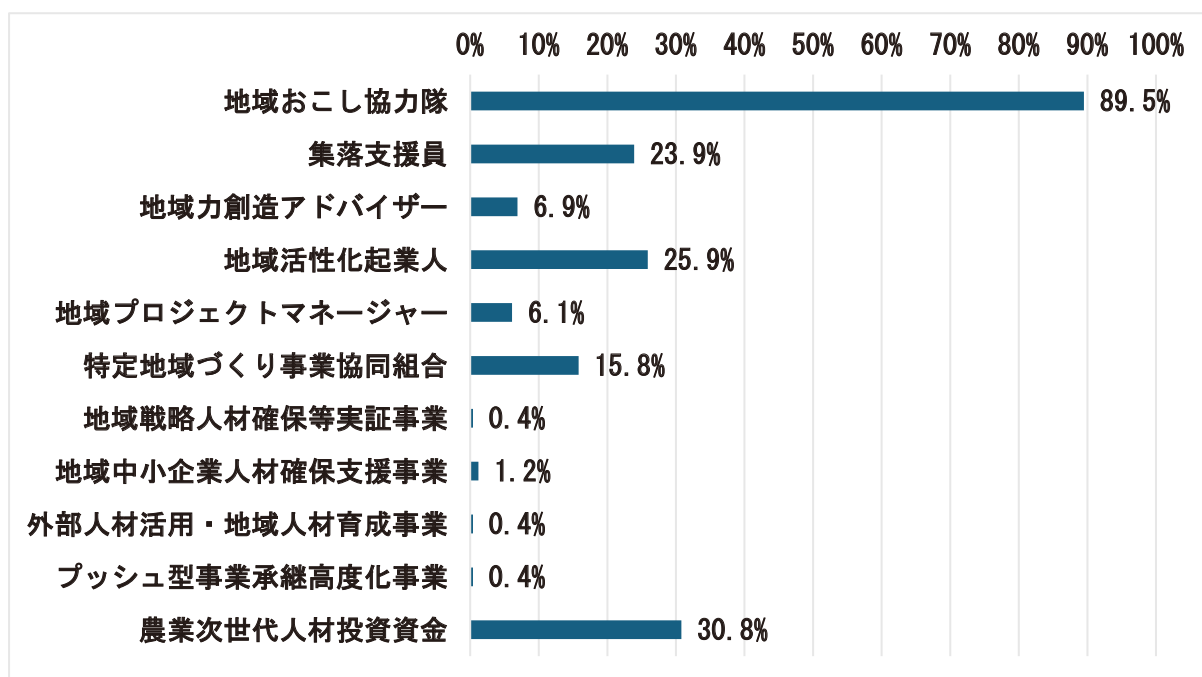
総務省が所管する制度としては、地域おこし協力隊制度を活用した旨の回答が 8 件あった。同制度は最大で 3 年間という任期が予め定められているため、第 3 章で取上げる北海道名寄市の事例のように、応募者が管内の産業を引継いでいくための職業訓練を積む機会として活用できるほか、同じく第 3 章で取上げる兵庫県多可町の事例のように、都市部から移住した隊員が、地域の様々な事業に参加する中で、自身の技能や特性を生かせる職種を見定めることにも貢献していると言える。

この他、特定有人国境離島を対象とした諸制度を活用したとする回答が 4 件あったほか、デジタル田園都市国家構想交付金を活用したとする回答も 1 件あった。

国や都道府県による制度の活用

事業継承の事例を尋ねた問 8 の回答にも見られるように、管内の事業所の引継ぎを支援するにあたり、国の制度を活用している市町村も少なくない。問 9 から問 11 では、国や県の諸制度の活用状況や、国の諸制度に関する要望を尋ねた。

問 9. 問 6 で挙げられた課題を解決するため、国による人材に関する制度のうち、どのようなものを活用していますか。以下に挙げられた制度のうち、貴市町村が地域産業に関する課題解決のために活用しているものをお選びください。（複数回答可）



選択肢	回答（比率）
A. 地域おこし協力隊（総務省）	221 (89.5%)
B. 集落支援員（総務省）	59 (23.9%)
C. 地域力創造アドバイザー（総務省）	17 (6.9%)
D. 地域活性化起業人（総務省）	64 (25.9%)
E. 地域プロジェクトマネージャー（総務省）	15 (6.1%)
F. 特定地域づくり事業協同組合（総務省）	39 (15.8%)
G. 地域戦略人材確保等実証事業（経済産業省）	1 (0.4%)
H. 地域中小企業人材確保支援事業（中小企業庁）	3 (1.2%)
I. 外部人材活用・地域人材育成事業（中小企業庁）	1 (0.4%)
J. プッシュ型事業承継高度化事業（中小企業庁）	1 (0.4%)
K. 農業次世代人材投資資金（農林水産省）	76 (30.8%)

※括弧内の比率は、本設問に回答した 247 団体に対する値。

活用していると回答した自治体が最も多かった項目は、総務省が行っている地域おこし協力隊であり、本設問に回答した市町村の9割近くが回答していた。前述のように、同制度による活動期間は、地域産業に就労していくための技能習得の期間にも、また地域での活躍のあり方を模索するための期間にもなり得るものである。従って、同制度を用いて都市部からの移住者の定住・定着を促す取組の一環として、隊員が管内の産業を引継ぐよう支援している市町村は多いと考えられる。

この他、総務省が行っている施策の中では、集落支援員制度と地域活性化起業人制度が2割以上の回答を得たほか、特定地域づくり事業協同組合制度を回答した市町村も約15%あった。集落支援員制度は地域の課題に応じて柔軟な活用が可能な制度であり、当連盟が令和5年3月に発行した「集落支援員の活用に関する調査研究 報告書」の中でも紹介した山形県酒田市の事例のように、Uターン者が居住する地域コミュニティの活性化のために活動する一方、他地域のブランディングを支援する事業を営んでいるという事例もあった。このように、集落支援員が地域との接点の多さを生かし、事業を引継いだり、営むケースは少なくないと思われる。また、地域活性化起業人制度の活用市町村が比較的多かったことは、法人格を引継ぐわけではないものの、地域の産業やそこで培われてきたノウハウを、起業家精神を持った新たな人材が引継ぐことを支援する市町村が一定数あることを示唆している。

特定地域づくり事業協同組合制度は、事業所の経営者というよりも、従業員を継続的に確保していく上で用いられている施策であると思われる。地域産業の中には、伝統や技法の継承、或いは地域社会の維持という観点から不可欠であるものの、業務量の少なさや通年で見た時の労働時間の短さから、単一の職業としては収入が不安定になる業種も少なくない。同制度は、事業協同組合の仕組みを通じて無期雇用職員の派遣を行うとともに、派遣する職員が複数の仕事を組み合わせることで生計を安定させられることも企図しており、地域の雇用創出と地域産業の継承を関連付けて運用している地域も一定数あるものと思われる。

総務省以外の省庁が所管する制度の中では、農業次世代人材投資資金が約3割の市町村によって活用されていた。同制度は、技術等を習得する就農準備段階から経営を開始するまでの各段階で就農者に資金を交付するものであり、市町村に就農支援のための計画作成が求められる反面、通算で最大5年間の交付が可能となっている。前述のように、農林水産省による就農支援の取組は長期に渡って一貫して積極的なものであったため、市町村職員としても活用しやすいものになっていると思われる。

他方、経済産業省や中小企業庁が実施する諸制度を活用していると回答した市町村は多くなかった。これらの事業は、人材確保や人材育成のために事業所が積極的に活動することを前提に、それらに関係自治体が支援するものであったり（地域戦略人材確保等実証事業、外部人材活用・地域人材育成事業）、経済団体や税理士法人など経営支援機関の活動を支えるものであったり（地域中小企業人材確保支援事業）と、地域の民間組織が一定の役割を担うことを前提としていることが多い。過疎市町村の中にはこれら民間組織の活動が弱まっている地域も多く、これら制度を

活用することが容易でない地域も少なくないと思われる。また、これら制度を活用できる条件が整っていたとしても、産業に関する人材の確保・育成が地域経済の振興に関わる問題というよりも、地域コミュニティに関わる問題と捉えられた場合は、市町村の取組は経済産業省や中小企業庁の制度よりも、総務省等の制度を活用する方向に向かう可能性が高い。

クロス集計：課題の傾向ごとに見た国の制度の活用状況

問6で各市町村が抱える課題を尋ねた一方、問9でそれら課題を解決するために活用している国の制度を尋ねた。本節ではその回答結果を分析するにあたり、両設問の回答に対するクロス集計を行った。

前述の通り、問9では地域おこし協力隊を活用していると回答した市町村が89.5%と、2番目に多い農業次世代人材投資資金の30.8%を大きく上回っている。他方、第3章で取上げる北海道名寄市や岩手県奥州市、また宮崎県高原町の事例でも見られるように、事業継承を支援する過程で地域おこし協力隊制度を具体的にどのように活用しているのかは、自治体によって大きく異なる。これは、自治体が隊員に課すミッションを地域の状況や課題に合わせて柔軟に設定することができるという、同制度の特性が反映されたものと言うことができる。こうした特性は、23.9%の市町村が回答した集落支援員にも当てはまると言える。同じく第3章で取上げる北海道名寄市では、集落支援員が農業の後継者と地域をつなぐ役割を担っていたが、当連盟が令和4年度に行った調査（集落支援員の活用に関する調査研究）でも、自治体が集落支援員に対し、地域の巡回や課題の調査・点検、また地域に関する情報発信など、事業継承以外の課題を含む様々なミッションを課していることが明らかとなっている。

このように、地域産業に関連する国の制度は、自治体によって採用する目的や活用状況が大きく異なる。この点に関連し、問6と問9の間でクロス集計を行い、深刻であると認識されている課題（問6）によって、どのような制度が活用されているか（問9）を見ていった。なお、集計に当たっては、問6の選択肢のうち「やや心配している」「非常に心配している」を、当該課題を深刻に捉えているものと読み替え、これら2つの選択肢を選択した市町村が、問9でどの制度を回答したのかを見ていくこととした。

集計の結果、問6で「当該業種の国内外市場の縮小」が深刻であると認識している市町村は、総務省の所管する地域プロジェクトマネージャーを採用するという有意な傾向が明らかとなった。下記表の通り、地域おこし協力隊や集落支援員、地域力創造アドバイザーなど、2桁以上の市町村が活用している他の制度については、問6で「⑦当該業種の国内外市場の縮小」の回答結果との間に有意な相関関係を見出すことが困難であるが、地域プロジェクトマネージャーについては、活用している市町村の80%が「⑦当該業種の国内外市場の縮小」を深刻な課題と捉えていた。

- A=全く心配していない
 B=あまり心配していない
 C=どちらともいえない
 D=やや心配している
 E=非常に心配している

			問 6 「⑦当該業種の国内外市場の縮小」での回答					
			A	B	C	D	E	合計
問 9 で の 回 答	A. 地域おこし協力隊	件数	1	10	89	68	47	218
		比率	0.5%	4.6%	40.8%	31.2%	21.6%	
	B. 集落支援員	件数	0	2	22	19	14	58
		比率	0.0%	3.4%	37.9%	32.8%	24.1%	
	C. 地域力創造アドバイザー	件数	0	1	6	4	7	18
		比率	0.0%	5.6%	33.3%	22.2%	38.9%	
	D. 地域活性化起業人	件数	0	4	26	21	13	65
		比率	0.0%	6.2%	40.0%	32.3%	20.0%	
	E. 地域プロジェクトマネージャー	件数	0	0	3	6	6	15
		比率	0.0%	0.0%	20.0%	40.0%	40.0%	
	F. 特定地域づくり事業協同組合	件数	0	2	17	11	6	38
		比率	0.0%	5.3%	44.7%	28.9%	15.8%	
	G. 地域戦略人材確保等実証事業	件数	0	0	0	0	1	1
		比率	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
	H. 地域中小企業人材確保支援事業	件数	0	0	2	2	0	4
		比率	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	
	I. 外部人材活用・地域人材育成事業	件数	0	0	0	1	0	1
		比率	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	
	J. プッシュ型事業継承支援高度化事業	件数	0	0	0	1	0	1
		比率	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	
K. 農業次世代人材投資資金	件数	0	6	24	28	15	75	
	比率	0.0%	8.0%	32.0%	37.3%	20.0%		

※表のスペースの都合上、問 6 「⑦当該業種の国内外市場の縮小」で「該当しない」を回答した市町村の数と比率は省略している。

地域プロジェクトマネージャー制度は、行政、外部専門人材、自治会など、地域に関わる複数の主体を橋渡しし、自治体が行う重要プロジェクトの実施を促すものであり、令和5年度現在、全国88市町村で91名が任命されている（総務省地域自立応援課「地域プロジェクトマネージャー活用実績（令和5年度）」より）。総務省の資料等で「ブリッジ人材」と呼称されていることから分かる通り、本制度は、特定の部署で専門的な技能を発揮するというよりも、対象となる事業に多数の当事者が関わっていることを前提とした上で、それら当事者の連絡や調整を円滑に行い、施策の成果を確保しようとするものである。

他方、問6の選択肢に挙げられていた「⑦当該業種の国内外市場の縮小」は、高齢化や人口減少、国外企業との競合、また技術革新等による消費パターンの変化など、複合的な要因によって生じる性格の課題である。そのため、その対処方法も、官民の連携に基づく市場動向の分析や新たな製品・サービスの開発、また地域としての商品ブランディングに関わる情報発信など、極めて多面的な取組を必要とする。地域プロジェクトマネージャー制度は、こうした多数の関係者による連携を必要とする課題が深刻な地域で採用されていると見ることができる。

問10. 問9で挙げられたもののほか、地域産業の事業承継をより円滑に行うため、どのような国の施策があると望ましいとお考えですか。ご自由にお書きください。

本設問は自由記述方式であり、回答数は50件であった。このうち、「特になし」など望ましいと考える施策がないとする、若しくは具体的な要望が記されていない回答を除き、複数の市町村が記した回答趣旨をアフターコーディングによって抽出した。

回答趣旨	該当数
事業継承の支援に要する諸費用への補助金	6
事業継承を行う事業者や、その経営者に対する財政支援 (農業者への所得補償を含む)	3
事業所及び経営者と地域住民、並びに行政の関係をコーディネートする仕組み	3
事業承継や人材の仲介を目的とした、自治体負担の少ないマッチングアプリの提供	3

最も多かった回答は、自治体が事業の継承を支援する際に生じる諸費用を対象とし、補助金を交付してほしいという趣旨のものであり、6件あった。事業継承の支援においては、自治体や経済団体の職員が地域を巡回し、支援対象となる案件を掘起したり、引継ぎ先を募るための情報発信を行ったりと、多大な労力や費用を必要とする。本設問では、これらを対象とした補助金があると望ましいと記述した回答が多かった。第3章で取上げる宮崎県高原町の事業継承の事例を支援した株式会社ライトライトの斎藤代表取締役は、事業承継に対する支援が一種の「公共事業」と

なっていくことの必要性を述べていたが、自治体の側にも、事業継承の支援に高い公共性を見出している市町村が一定数あることが示唆される結果となった。

この他、事業継承を行う事業者やその経営者に対する財政支援を求める回答が 3 件あった。事業を引き継いだ新たな経営者は、特に他の業種からの参入者である場合、引継ぎ直後は経営環境が安定しないことも少なくない。こうした環境にある引継ぎ先経営者に対する支援を求める記述が複数見られた。

事業者、経営者、地域住民、及び行政の関係をコーディネートする仕組みを求める回答も 3 件あった。事業の引継ぎ自体は事業者とその関係者の間で行われる私的な経済活動であるが、店舗の閉業が商店街の衰退につながったり、伝統工芸品の工房の閉鎖が地域で伝承されてきた技能の断絶につながったりと、事業の継承が実現するかどうかは、しばしば地域社会全体に大きな影響を及ぼす。こうした点を踏まえてか、直接、間接を問わず事業継承に関わる地域の人々が協議する場が必要との趣旨の回答をした市町村もあった。

また、自治体負担の少ない事業承継ないし人材仲介マッチングアプリの提供を求める回答も 3 件あった。第 3 章で取上げる秋田県北秋田市は、民間事業者が提供するマッチングアプリを通じて事業承継を支援している事例であり、事業者も取組の公共性を踏まえた手数料を設定しているものの、自治体の側に一定の費用負担が生じることも事実である。こうした費用への補助を求める、或いは複数の過疎市町村で、共同による人材仲介サイトを開設し、運営するなど、自治体負担費用のより少ない方法を模索する回答が複数見られた。

**問 11. 管内の地域産業の継承・発展のため、都道府県による独自の支援策を活用していますか。
活用している場合、どのような支援策を活用しているか、お書きください**

問 9 から問 10 にかけて、地域産業と人材に関連する国の施策に関する質問を行ったのに対し、本設問では都道府県による施策の活用状況を尋ねた。なお、質問票の構成上、都道府県別に施策を選択肢として列挙することが困難であったため、本設問は自由記述方式とした。回答数は 48 件であり、うち「特になし」など、活用した施策がない旨の記述 14 件と、施策の内容が確認できなかった回答 2 件を除いた 32 件の回答内容を分析対象とし、アフターコーディングを行った。なお、各都道府県の事業承継・引継ぎ支援センターは、本来は国の委託を受けて設置されている機関であるが、実際には都道府県庁に代わって事業者や市町村からの相談に対応しているケースも多く、本設問でも都道府県の相談窓口として活用されていると推察される回答が見られたことから、有効回答として分析対象に含めた。

回答趣旨	該当数
事業継承に要する費用等を都道府県が助成する制度	15
(上記のうち、農林漁業の継承に要する費用を助成する制度)	(7)
事業承継・引継ぎ支援センターへの相談	7
都道府県庁の担当職員への相談及び各種助成制度の紹介	5
にぎわい創出等、地域振興を目的とした助成制度	4

最も多かった回答内容は、事業継承に要する費用を都道府県が助成金を通じて支援するという趣旨のものであり、15 団体が回答した。なお、このうち 7 団体は農林漁業に特化して継承を支援する制度を回答しており、前述の国の諸制度に加え、都道府県においても、農林漁業の継承を支援する取組が積極的に進められてきたことが分かる。なお、回答の中に、農林漁業以外で対象となる業種を限定した助成制度は確認されなかった。

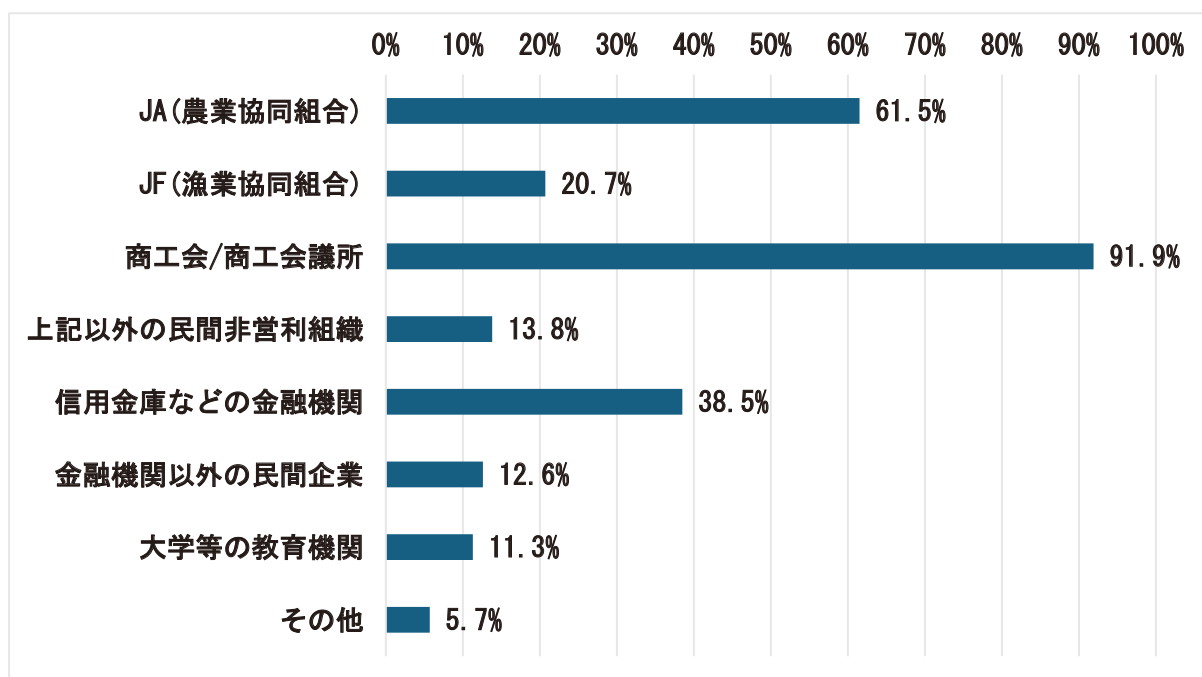
次いで多かった回答が、事業承継・引継ぎ支援センターへの相談であり、7 団体が回答していた。前述のように、同センターは国の機関として設置されているものであるが、同センターは都道府県とも連携して活動しており、市町村から見た時に、都道府県の一体性の高い機関になっていると思われる。本回答に関連して、都道府県庁で事業継承を担当する職員に相談を行った、若しくは国の支援制度を紹介してもらったとする趣旨の回答が 5 件あった。事業承継を支援した前例が少なかったり、財政状況の厳しい市町村にとっては、より広域な、都道府県のレベルで相談できる機関や窓口が存在すること自体が大きな意義を持っていると推察される。

このほか、特定の事業者や経営者を対象とするよりも、商店街等を対象とし、にぎわい創出など、地域活性化のための助成制度を活用した旨の回答が 4 件あった。飲食店や小売店には、地域の人々が集まり、交流の一翼を担うなどのコミュニティ機能があり、その機能を引き継いでいくという観点から助成が行われたケースも一定数あると思われる。

国及び自治体以外の活動主体

問 11 までは、国及び自治体が事業承継を支援するために行っている取組について尋ねてきた。他方、事業継承の過程では、民間の組織等も助言を行ったり、関係者の調整を行うことが考えられる。そのため問 12 では、どのような民間の組織等が助言や調整の担い手となっているかを尋ねた。

問 12. 管内の地域産業を継承していくための人材確保・育成に対し、貴市町村では国及び都道府県以外にどのような団体が活動していますか。該当するものをお選びください（複数回答可）。



選択肢	回答 (比率)
A. JA (農業協同組合)	152 (61.5%)
B. JF (漁業協同組合)	51 (20.7%)
C. 商工会/商工会議所	225 (91.9%)
D. 上記以外の民間非営利組織	34 (13.8%)
E. 信用金庫などの金融機関	95 (38.5%)
F. 金融機関以外の民間企業	21 (12.6%)
G. 大学等の教育機関	28 (11.3%)
H. その他	14 (5.7%)

※括弧内の比率は、本設問に回答した 247 団体に対する値。

選択肢として挙げられた団体の中では「商工会／商工会議所」が最も多く、9 割以上の市町村が回答した。商工会や商工会議所といった地域の経済団体は、事業所の従業員や後継者の不足を問

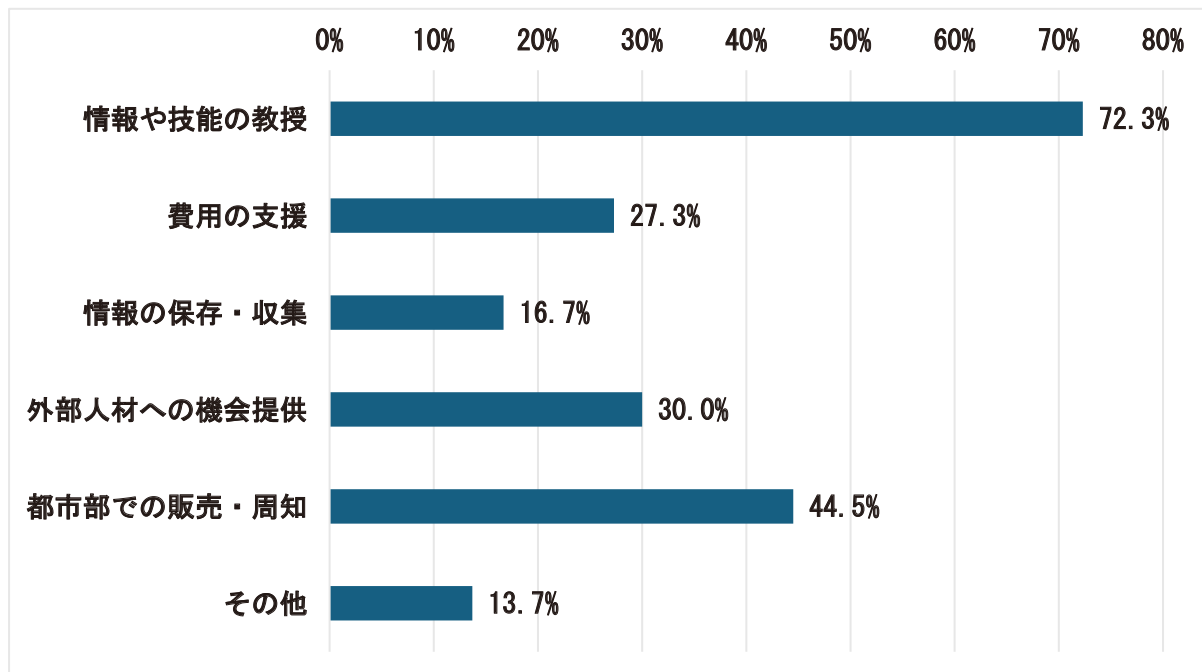
近で見る立場にあると同時に、そうした人材不足等により事業者の廃業が生じた場合、加入企業や会費収入の減少といった形で直接的な影響を被る当事者でもある。そうした立場から、多くの市町村では、地元経済団体が事業継承の支援に関わっていると思われる。第3章で取上げる岐阜県郡上市の事例で見られるように、商工会や商工会議所は、事業所やその経営者と接点を持つことで、管内のどの事業所が引継ぎ支援を必要としているかといった情報を引き出しやすい立場にある。こうした強みを持つ地元経済団体が行政と連携し、事業所を助成や助言といった支援へつなげていくことは、支援制度と、それを必要とする事業者のマッチングを図ることに貢献すると思われる。

次いで回答市町村数の多かった項目がJA（農業協同組合）であり、6割以上の市町村が回答していた。これまでの設問の回答結果からも見られる通り、第一次産業、特に農業は、後継者の確保が積極的に取組まれてきた業種である。こうした前提に加え、令和6年10月現在全国で506組合と、広域での合併が進められてきてはいるものの、長く地域の農業、また農産物の流通に関わってきたJAは、新規就農者の確保や育成において重要な役割を担う。他方、JAが新規就農に関連して担う役割は、地域ごとに多様であると思われる。第3章で取上げる北海道名寄市の取組事例では、地元JAの職員経験者が新規就農者と地元農業者の関係づくりを支援していた。他方、他の地域では、JAや都道府県の中央会が新規就農に関する対外的な情報発信に力を入れるケースもあった。JAと個々の農業者との関わりは、土地柄や作物、またJAがどの程度広域合併したか等にも左右され、それらの地域ごとの違いが、新規就農をどう支援するかというアプローチの違いに反映されるものと思われる。なお、本設問では「その他」の回答として農業法人を回答した市町村もあった。地域によっては、後進となる農業者の育成に、法人格を持つ営農主体が関わっている事例もあるものと思われる。

第一次産業に関連して、本設問でJF（漁業協同組合）を回答した市町村は2割程度にとどまっているが、これは本調査の対象自治体に内陸にあり、内水面も持たない市町村が多く含まれているためであると考えられる。漁港を擁する都道府県では、漁業及び林業を含む第一次産業全体の承継を支援しているケースが多く、全国漁業協同組合連合会が発行する『JFレポート』でも漁港周辺地域の学校で漁業に関する出張授業や説明会を行うなど、JFの行っている後継者育成の取組事例が複数紹介されている。本調査では、漁業の継承に関する現地調査は行うに至らなかったが、JFの後継者育成における役割も、JAと同様に大きいと思われる。また、「その他」の回答の中には森林組合を回答した市町村も複数あり、林業においても、地域の組合が後継者の確保や育成で大きな役割を担っていると思われる。

上記のほか、信用金庫など金融機関を回答した市町村も多く、本設問回答自治体の40%近くに上った。金融機関、特に地域との一体性が強い信用金庫や信用組合にとって、地域の事業者の継承を支援することは、与信先の確保につながるものとなる。その一方、これら地域に根ざした金融機関は、それまでの業務を通じて地元企業の特性やその課題を把握していることが多く、事業の引継ぎを支援するにあたって、それら特性や課題を踏まえた助言を行いうる立場にある。こうした経緯から、地元金融機関が事業継承を支援するケースは一定数あるものと思われる。

問 13. 管内の地域産業を継承していくための人材確保・育成に対し、問 12 で挙げられた団体が活動している市町村にお尋ねします。これら団体は地域産業継承のための人材確保・育成のため、どのような活動をしていますか。(複数回答可)



選択肢	回答（比率）
A. 経験者による情報や技能の教授	164 (72.3%)
B. 人材確保・育成にかかる費用の支援	62 (27.3%)
C. 学識経験者による地域産業に関連する情報の保存・収集	38 (16.7%)
D. 学生等の外部人材が地域産業に接する機会の提供	68 (30.0%)
E. 地域産業の製品の都市部での販売・周知	101 (44.5%)
F. その他	31 (13.7%)

※括弧内の比率は、本設問に回答した 227 団体に対する値。

本設問では、問 12 で例示された民間の団体が地域産業を継承していく上で、特に人材の育成に関して担っている役割を尋ねた。回答した市町村が最も多かった選択肢は「経験者による情報や技能の教授」であり、7 割以上の市町村が回答した。JA や JF のほか、商工会や商工会議所といった地域の経済団体が事業の継承を支援する場合、その支援に関わる関係者もまた、地域で事業を営んできたケースが多いため、自らの経験を生かした情報提供や助言、指導が可能となるケースが多いと思われる。

次いで回答の多かった選択肢が「地域産業の製品の都市部での販売・周知」であった。市町村が地域産品を販売する方法としては、道の駅に物販施設を置いたり、道府県が大都市部に置くアンテナショップへの出店などが考えられるが、民間企業の場合、販路の開拓や確保はより柔軟に

行うことができる。第3章で取上げる兵庫県多可町の事例では、民間企業でマーケティングの経験を積んだ移住者が、地域商社の代表として町の特産品の販売を進めている。民間企業としての機動力の高さを、管内の産業の継承や発展に役立てている過疎市町村は少なくないと思われる。

この他、「学生等の外部人材が地域産業に接する機会の提供」と「人材確保・育成にかかる費用の支援」を回答した市町村が、それぞれ3割、及び4分の1強あった。大学がゼミや演習授業の一環として過疎地域を実際に訪問し、現地での様々な営みに触れる取組は、集落や地域交流施設の活性化等の施策でしばしば行われている。こうした施策の手法を、地域産業の継承や発展の文脈で活用している市町村も一定数あるものと思われる。また、「人材確保・育成にかかる費用の支援」については、商工会や商工会議所が助成を行うケースや、地元金融機関が継承後の事業所に融資を行うケースなどが考えられる。

「その他」の回答としては、自治体が行う助成制度等を事業者を紹介、若しくは周知するという趣旨の記述が複数見られた。問7の回答に見られるように、事業継承に関する諸課題について、多くの市町村は情報の提供を行っているが、事業者によっては市町村の広報や回覧板をあまり読まないなど、媒体の関係で事業者に情報が伝わりにくいケースも少なくない。こうした事情から、自治体と事業者の間に立ち、訪問調査や相談対応などを通じ、支援制度を事業者に紹介するといった取組も、一定数の地域で行われているものと思われる。

クロス集計：民間団体の類型ごとに見た活動内容の特徴

問6と問9のクロス集計に続き、民間の団体の活動状況を尋ねた問12と、それら団体の活動内容を尋ねた問13の間もクロス集計の対象とし、どのような民間団体が、どのような活動を行っているのかを把握するため、計量的な分析を行った。

下記表は、その集計結果を示したものである。問12でA～Gそれぞれの選択肢を回答した市町村のうち、問13でA～Eを回答した団体がそれぞれの程度あったかを示しており、比率が80%以上の項目については、黄色で強調されている。JA（農業協同組合）とJF（漁業協同組合）、及び金融機関以外の民間企業が活動していると回答した市町村では、その活動内容として「A=経験者による情報や技能の教授」を回答した比率が極めて高い。第一次産業はもとより、第二次及び第三次産業においても、実際に事業を営む上で必要な情報や技能は、それまで当該事業を営んできた担い手が、その経験に根差す形で提供するケースが多いと考えられる。

他方、問12で「大学等の教育機関」を回答した市町村の89.3%が、問13で「学生等の外部人材が地域産業に接する機会の提供」を回答していた。本アンケートでは「外部人材」の範囲を厳格には定義せず、回答自治体の解釈に委ねる形をとったため、この89.3%に該当する市町村のうち、どの程度が学生と地域産業の接点を確保できているかは不明である。しかし、他の問12の選択肢のうち、問13で「学生等の外部人材が地域産業に接する機会の提供」の回答を80%以上得たものは他になく、教育機関の関与が、地域産業と外部人材をつなぐ上で重要な役割を果たしていることが示唆される。

併せて、本クロス集計の結果は、民間の団体の類型によって地域産業の継承に果たしうる役割が異なることも示唆している。民間の団体が地域産業の継承に関わるに当たっては、それぞれの類型が担いうる役割の違いに留意し、各団体が発揮しうる役割を最大限引き出す取組が重要になると思われる。

A=経験者による情報や技能の教授

B=人材確保・育成にかかる費用の支援

C=学識経験者による地域産業に関連する情報の保存・収集

D=学生等の外部人材が地域産業に接する機会の提供

E=地域産業の製品の都市部での販売・周知

			問 13 での回答				
			A	B	C	D	E
問 12 で の 回 答	JA (農業協同組合)	件数	118	47	29	48	76
		比率	84.9%	33.8%	20.9%	34.5%	54.7%
	JF (漁業協同組合)	件数	40	19	12	22	24
		比率	87.0%	41.3%	26.1%	47.8%	52.2%
	商工会 商工会議所	件数	149	56	39	66	93
		比率	72.0%	27.1%	18.8%	31.9%	44.9%
	上記以外の 民間非営利組織	件数	21	8	13	18	19
		比率	63.6%	24.2%	39.4%	54.5%	57.6%
	信用金庫などの 金融機関	件数	66	29	24	37	43
		比率	75.9%	33.3%	27.6%	42.5%	49.4%
	金融機関以外の 民間企業	件数	26	13	13	18	17
		比率	89.7%	44.8%	44.8%	62.1%	58.6%
	大学等の 教育機関	件数	22	12	16	25	19
		比率	78.6%	42.9%	57.1%	89.3%	67.9%

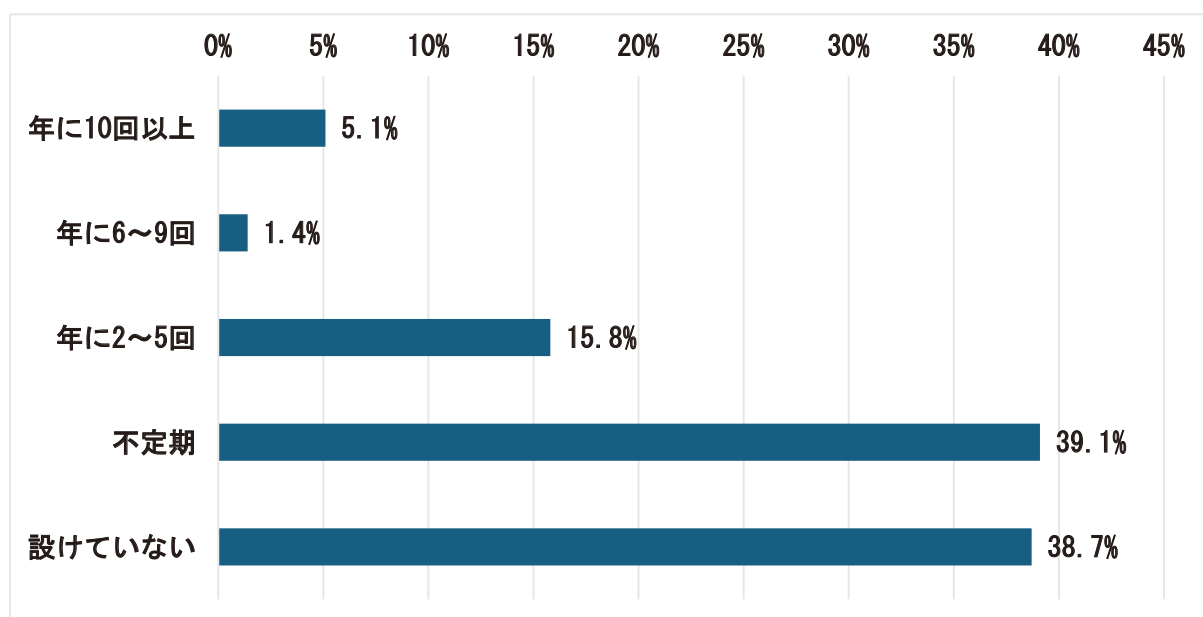
※下段の「比率」は、問 12 で A～G それぞれの選択肢を回答した市町村のうち、問 13 で A～E それぞれを選択した団体の比率。なお、両設問とも複数回答可のため、各比率を合計した値は 100%にならない。

※分析の都合上、それぞれの設問の選択肢「その他」の回答状況は省略した。

市町村と事業所の意見交換の機会

過疎市町村において事業所が行政と連携し、地域産業を継承し、発展させていく上では、市町村職員が管内の産業の状況を把握し、事業所の側も各種支援制度等を把握するなど、相互に情報の交換及び共有を進めていく必要がある。これを受けて問 14 では、市町村と事業所の意見交換の機会について尋ねた。

問 14. 貴市町村では、市町村職員と地域産業の経営者・従事者が意見交換する場を設けていますか。



選択肢	回答（比率）
A. 一年間に10回以上の頻度で定期的に設けている	15 (5.1%)
B. 一年間に6～9回の頻度で定期的に設けている	4 (1.4%)
C. 一年間に2～5回の頻度で定期的に設けている	47 (15.8%)
D. 不定期に設けている	116 (39.1%)
F. 設けていない	115 (38.7%)

※括弧内の比率は、本設問に回答した 297 団体に対する値。

市町村職員と事業所の経営者や従業員が定期的に意見交換を行っているとする市町村は A～C の全てを合わせても 2 割程度であり、少数派であった。他方、不定期に設けているとする市町村、及び設けていないとする市町村が共に 4 割弱あった。ただ、年に 10 回以上、すなわち毎月に近い頻度で意見交換を行っているとする市町村が 5%ほどあるなど、行政と事業者が密接にコミュニケーションをとっている事例も一定数あることが窺えた。

活性化事例（自由記述）

最後に、問 15 として、外部人材の活用等により地域産業が活性化した事例を紹介していただけるよう、自由記述方式の設問を設定した。

問 15. 問 14 までにご回答いただいたもののほか、管内の地域産業が、外部人材やそれに関する制度を活用したことで活性化した事例があればご自由にお書きください。

本設問への回答は 13 件であり、うち「特になし」や、問 14 以前の回答への注釈等を除いた 5 件を実質的な回答とした。回答数が少ないこと、また事例紹介という問いの趣旨に鑑み、本設問では、回答内容を以下に列挙する。なお、市町村名など固有名詞を含む回答は、文意を損なわない範囲で文面を変更した。

1	財務や雇用等の専門家派遣制度の利用による経営改善
2	市が設置した産業支援センターで、ICT に通じた外部人材を採用し、地域企業に ICT 導入が進んでいる。
3	地域おこし協力隊員出身者が、域内でマイクロブルワリー会社を設立し、ホップ生産やビアツーリズムなどを展開し、地域活性化が図られている。
4	一次産業の畑わさびについて、当町は多くの生産量を誇る町ですが、生産者の高齢化により、収穫量が減少していました。当町では地域おこし協力隊制度を活用し、これまで 10 名の方々に畑わさびの協力隊として着任いただいておりますが、収穫量の歯止めになる事例となっております。
5	管内の特定エリアでの開業、一棟貸などのグランピング、市場の賑わい創出、ジビエなど

回答 1 及び回答 2 は、専門家や外部人材を事業所に派遣する、或いはそれら人材の助言やスキルに地域の事業者が触れることで、地域産業の経営改善や近代化が図られているものである。個別の事業所に新たな人材が就労したり、若い世代に事業所が引継がれることは、地域産業が長期的に持続していく上で重要な取組となるが、併せて、現在それら事業所を営んだり、そこで働く人材のスキルアップを図ることも、産業の活性化を進める上で重要な施策になることが示唆される。

回答 3 及び 4 は、地域おこし協力隊員が管内の産業の活性化を担った事例と言える。回答 3 は起業、回答 4 は農業生産の維持と、それぞれ役割は異なるものの、地域おこし協力隊制度が地域産業においても重要な役割を担っていることを示す例と言える。

回答 5 は、特に前半部分は、管内の特定エリアでの起業を促すという趣旨であると思われる。過疎市町村の中には、過去に合併が行われ、面積が極めて広く、また域内に市街地から農村まで、

多様な産業を抱える自治体も少なくない。そうした中では、特に起業や事業の引継ぎを必要とするエリアに着目し、その活性化を企図した施策を進める市町村も一定数存在するのではないかと
思われる。