

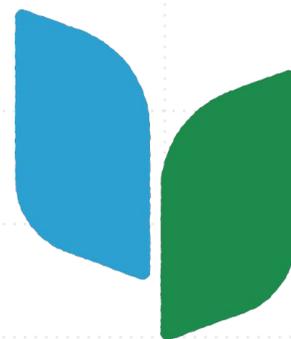
那須塩原市における事業承継への 取組について

令和7年8月19日(火)

栃木県那須塩原市

産業観光部

政策審議監 神山徳久



好きを、編む。
那須塩原市

◆人口 & 世帯数 (令和7年6月1日現在 / 栃木県毎月人口調査)

- ・人口: 113,123人
- ・世帯数: 50,340世帯

人口は宇都宮市、小山市、栃木市、足利市に次いで県内第5位

人口トピックス

7年連続社会増 ~転入数が転出数を上回る~

- ・豊かな自然や東北新幹線「那須塩原駅」が立地する利便性などが評価され、7年連続で社会増となっています。
- ・「那須塩原駅」を利用し、東京駅まで約70分で移動が可能なおことから、新幹線通勤をする移住者の方も増えています。



那須塩原駅始発のなすの号

最近のトピックス

「第6回日本子育て支援大賞」を受賞



第6回日本子育て支援大賞」表彰式の様子

令和7年7月14日(月)、一般社団法人日本子育て支援協会が主催する「第6回日本子育て支援大賞(自治体部門)」を本市が受賞しました。

栃木県内の自治体では初めての受賞で、市の柔軟で実効性の高い子育て支援策が、多様な子育て世帯のニーズに応える魅力的な取組として高く評価されました。

那須塩原市の産業

◆ 農業

- ・生乳産出額 全国第2位(本州第1位)

生乳の出荷が盛んで、チーズなどをはじめとした魅力的な乳製品も製造されています。

- ・農業算出額 全国第10位

酪農のほか、ほうれんそう・大根などの高原野菜や水稲、いちごなどの生産が盛んです。



那須塩原駅に設置されている
牛柄ラッピングの改札

◆観光

温泉をはじめ、四季を堪能できる豊かな自然、新鮮な地元食材を使った料理など、多彩な観光資源を有しています。



道の駅「明治の森・黒磯」

- ▶1,200年以上の歴史がある塩原温泉郷、「下野の薬湯」として有名な板室温泉
- ▶那須野が原開拓に関わった明治の元勳の歴史的遺産
- ▶特色ある3つの「道の駅」など

全長60mの日本最大級の足湯
「塩原温泉湯っ歩の里」→



◆ 商業

- ・JR駅周辺の市街地や国道4号などの幹線道路を中心に、食料品店や飲食店などが集積しています。
- ・複合型映画館(シネマコンプレックス)を併設したショッピングモールや、インターチェンジに近接するアウトレットモールがあります。



アウトレット
モール

◆ 工業

- ・市内に8か所の工業団地・産業団地があります。
- ・タイヤ、飲料品、乳製品、畜産加工品などの工場が立地し、大企業の生産拠点となっています。
- ・本市の製造品出荷額等(中分類)の第1位は、ゴム製品製造業となっています。

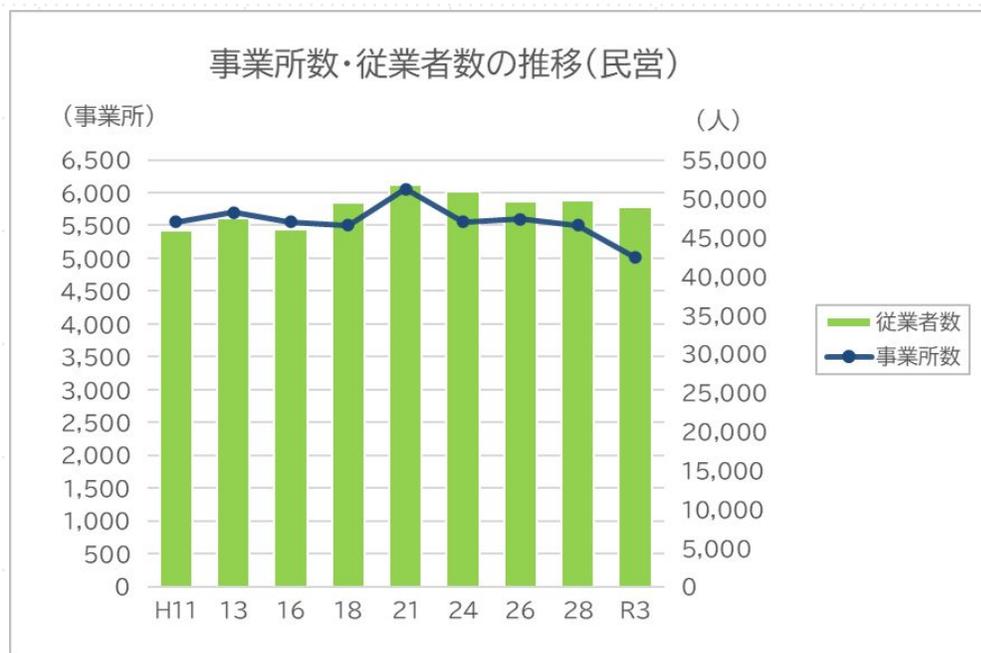
四区工業団地→



那須塩原市の事業承継への取組

◆現状① 民営事業所数 & 従業者数 (令和3年6月1日現在 / 経済センサス一活動調査)

- ・事業所数: 5,011事業所
- ・従業者数: 48,940人



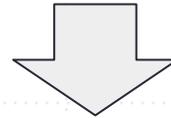
多くの自治体同様、事業所数・従業者数ともに減少傾向

◆現状②

・中小企業の業種別では、特に建設業や卸売・小売業の事業所数が減少

主な要因・・・▶事業主の高齢化や後継者不在による廃業

▶自社の強みの打ち出しや顧客ニーズに沿った事業展開の不足 など



こうした課題に対応するため、令和5年3月16日、全国初となる事業承継（地元の受け手企業が間接的に参画した）に関する連携協定を締結しました。

協定名称：那須塩原市と株式会社サクシード、那須塩原市商工会、西那須野商工会との事業承継の推進に関する連携協定

◆連携協定締結のきっかけ

令和4年中に、市内事業者の事業承継成立案件への支援実績や、商工会主催の経営塾等の講師として豊富な経験を持つ株式会社サクシード様から市に対し連携協定の提案があり、その後協議を進め、令和5年3月16日付けで協定締結に至りました。

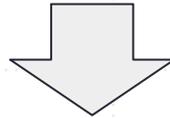
※事業承継支援に当たっては、事業者にとって最も身近な立場の商工会との連携が効果的であると考え、市内に2つある商工会（那須塩原市商工会、西那須野商工会）に対し市から打診を行い、了承を得て4者で協定を締結する運びとなりました。



締結式の様子

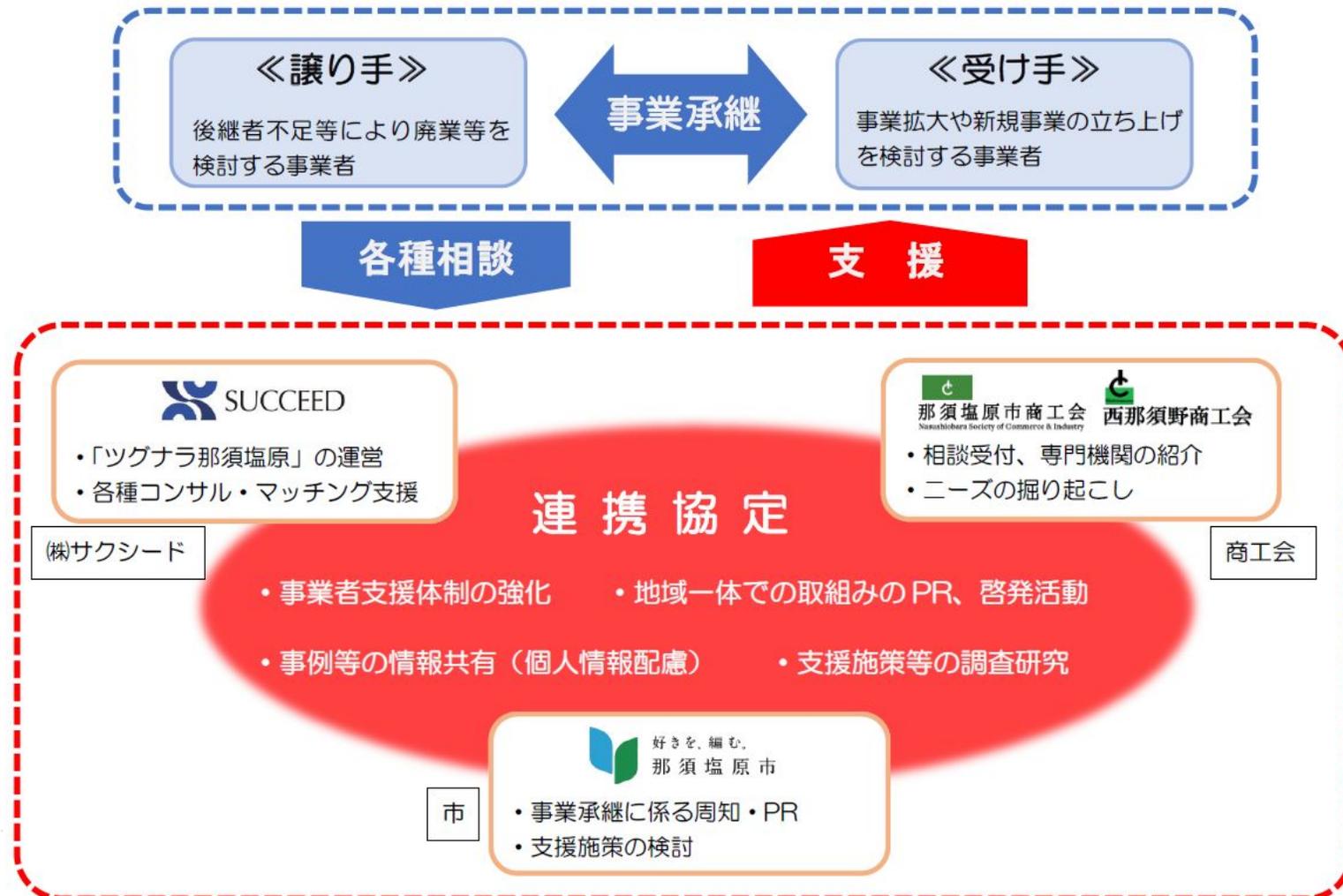
◆ 連携協定の主な内容

- ① 市内事業者等が取り組む事業承継の支援に関する事項
- ② 事業承継に関する情報の発信に関する事項
- ③ 事業承継に係る課題解決に向けた調査研究に関する事項



想定する主な取組み	
①	事業者からの事業承継に係る各種相談等に対する助言や、ニーズに合った専門機関等の紹介
②	(株)サクシードが提供するWebメディアプラットフォーム「ツグナラ那須塩原」等を活用した情報発信
③	市又は商工会が今後行う支援施策(補助金、専門家派遣等)の検討に係る調査研究

◆連携による支援の枠組み(イメージ)



最後に

市、商工会及び民間企業による事業承継に関する連携は全国的にも先進的な取り組みであるとともに、「ツグナラ」により「地元の受け手企業(＝ツグナラ企業)」が間接的に参画した連携協定は全国初の取り組みとなりました。

那須塩原市では、今後もこの連携協定を活かして、事業承継の推進を進めていきます。

その他トピックス

株式会社サクシード様は黒磯駅前にある那須塩原市図書館「みるる」1階ホールのネーミングライツパートナーでもあります。

「サクシード・ツグナラホール」→



図書館機能はもちろん、黒磯駅前活性化の役割も担う那須塩原市図書館「みるる」

ご清聴ありがとうございました。

事業承継促進セミナー

～地域の未来を守る、まちの誇りを次世代へ～

事業承継支援事例

栃木県那須塩原市／株式会社サクシード

2025年8月19日（火） 14:15～14:30



株式会社サクシード
作新学院大学客員教授
代表取締役 水沼 啓幸

株式会社サクシードの事業紹介



OUR BUSINESS DOMAIN

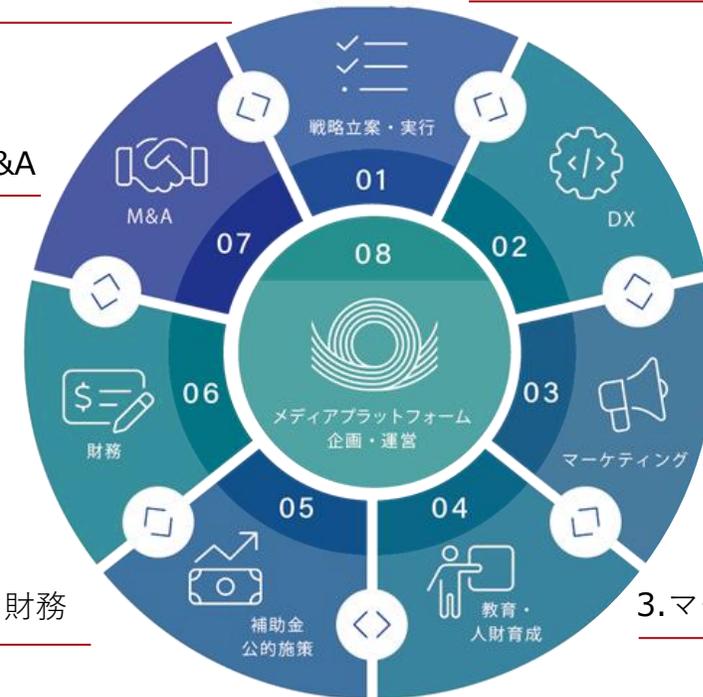
事業承継領域における8つのサービスにより
お客様の未来をともに創造します

8.事業承継支援プラットフォーム
「ツグナラ」

1.戦略立案・実行

7.M&A

2.DX



6.財務

3.マーケティング

5.補助金 公的施策

4.教育・人財育成

代表者	代表取締役	水沼 啓幸
役員	代表取締役	水沼 啓幸
	専務取締役	市川 優
	取締役	新井 祐介
特別顧問	松本 直人（株式会社ABAKAM 代表取締役）	
設立	2010年4月	
従業員数	28名 中小企業診断士2名・ITコーディネーター2名・税理士科目合格1名、 MBA3名、修士1名	
資格	経営革新等支援機関、M&A支援機関、認定情報処理支援機関、有料職業紹介事業所、日本M&Aアドバイザー協会アドバイザー養成機関	
拠点	東京本部：東京都千代田区岩本町3-3-5 秋葉原SHビル 6階 栃木本社：栃木県宇都宮市平松本町326-9 埼玉支社：埼玉県さいたま市大宮区上小町462 2F	



経営資源引継ぎ支援プラットフォーム「ツグナラ」



中堅企業から大手企業まで、経営資源引継ぎ支援プラットフォーム「ツグナラ」が、地域優良企業と後継者候補を結びつけることで、地域経済の活性化に貢献しています。

地域優良企業（受け手）のオープン化

「受け手」としての諸条件のみを発信するのではなく、**地域優良企業としての「経営観」**を記事として発信。**「受け手」としてM&Aについての在り方・考え方をヒアリング**する。

企業の特徴
理念や経営観

商品やサービスについて

今後のビジョン



譲り手



- ・ 専門家
- ・ 金融機関担当者



地域優良企業（ツグナラ企業）選定基準

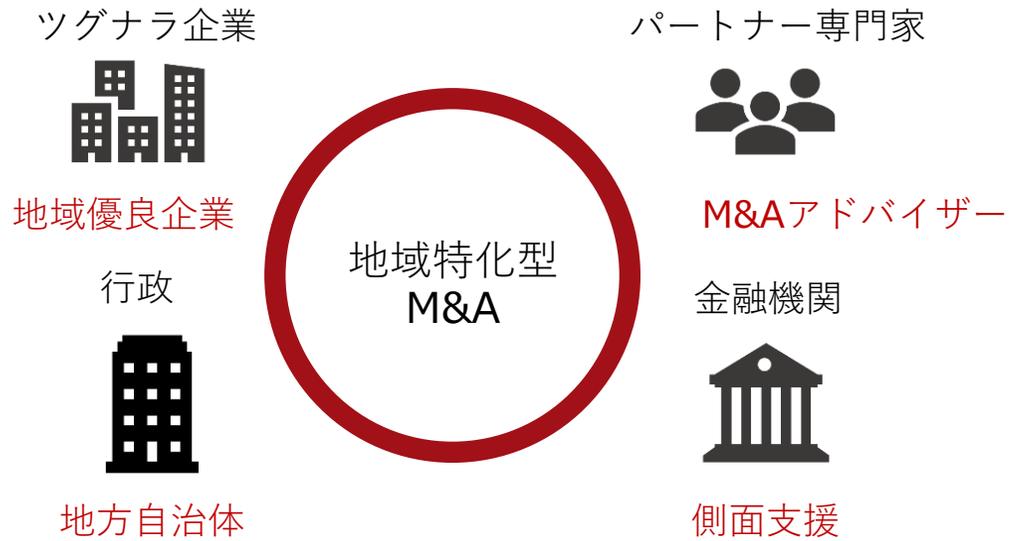
モラルのある地域の受け手企業をツグナラ企業として認定する

項目	No.	調査事項
定量項目	1	帝国データバンクの与信調査（45点以上）
	2	金融機関や専門家からの紹介
	3	原則黒字企業である
	4	債務超過企業ではない
	5	業歴10年以上
定性項目	6	経営者が一定の経験や業績を有している
	7	M&Aによる成長に肯定的、または模索している
	8	地域貢献を行っている、考えている（地域団体の役職等）

項目	No.	調査事項
定性項目	9	商品、サービス、企業の取り組みなど特徴がある
	10	業界の発展を考えている（地域団体の役職等）
	11	メディアで取り上げられている
	12	業界以上の雇用条件を目指した経営を行っている
	13	経営人財、幹部候補を募集している
対応項目	14	行政、金融機関、商工団体からマッチング相談などにご対応いただけること
	15	ビジネスマッチング、M&A、人材紹介案件などの取次があった場合、ルールに沿って誠実に対応いただけること
	16	社長もしくは担当者が窓口となっていただくこと

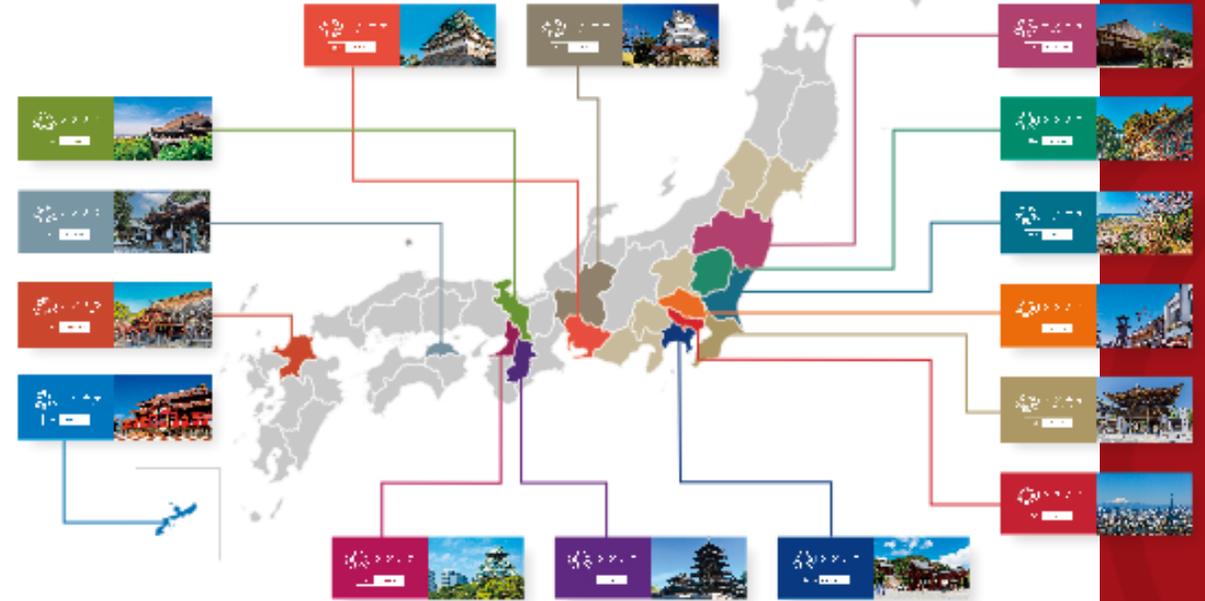


地域間ネットワークでの事業承継支援



ツグナラの想いを共有する
企業・専門家・金融機関・自治体の参画を促進

地域循環・地域自立型の 円満事業承継を実現



- 01 ツグナラ掲載企業 約**350**社
※2025年8月現在
- 02 ツグナラ
パートナー専門家 **19**社
※2025年8月現在
- 03 連携金融機関 **31**社
※2025年8月現在



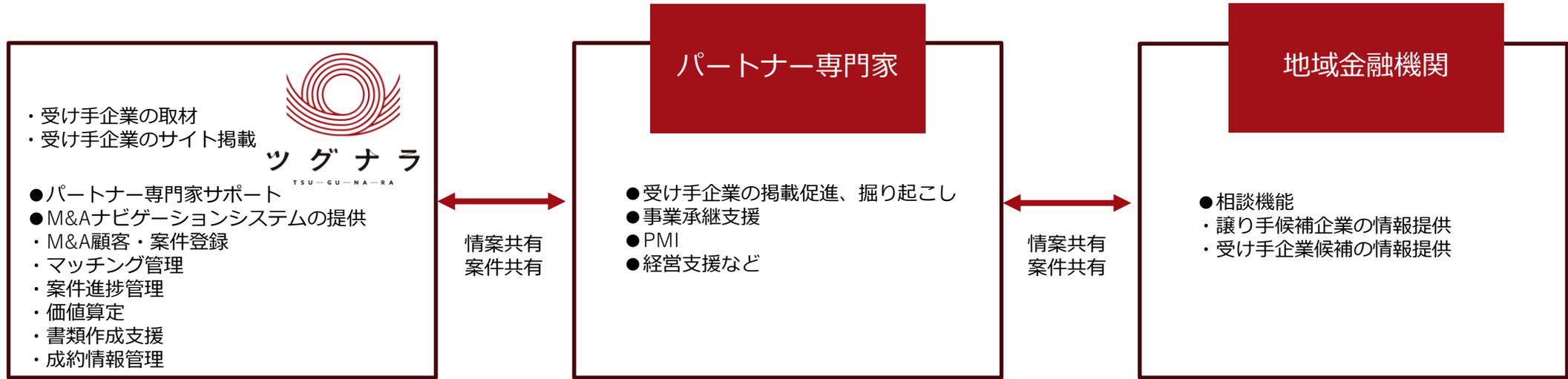
地域貢献力のある地域企業が主体的に地域経済の持続発展を考え、最適な事業承継モデルを創造する

サプライチェーン型M&A	取引先や販売先が後継者不在等で廃業してしまうことを防ぐため、自社でその取引先の事業を承継等するなど、サプライチェーンの維持・発展を目指す。
多柱化経営型M&A	常に収益となる事業を複数持ち、外部環境に強いグループ経営を目指していく。幹部社員を育てM&A先の企業を立て直しグループ方針に即しながら事業拡大を目指す。
企業経営力型M&A（ツグナラ）	経営力に優れた企業による相利共生の観点からなされるM&A。企業のどの成長フェーズにおいても地域資源を引受けが可能な企業によるM&A。

事業を引き継ぐ、M&Aで譲渡するという単純な事業承継ではなく、中長期的視点で事業承継計画を実行する



ツグナラ × 地方自治体（連携イメージ）



ツグナラプラットフォーム
を活用した事業承継支援

- ・受け手企業の掲載、PR
- ・譲り手企業の情報共有

受け手候補企業 ソリューション提供（M&A、メディア広報、雇用、BM）

譲り手候補企業 地域資源の流出防止



CONFIDENTIAL



那須塩原市 × 那須塩原市商工会 × サクシード（連携協定）

全国初！事業承継の推進に関する連携協定



<概要>

2023年3月、那須塩原市、那須塩原市内商工会と事業承継の推進に関する連携協定を締結。金融機関、専門家、行政が参画したネットワークにて各種施策を通じて那須塩原市の事業承継課題に取り組むことで那須塩原市内代表企業発信による同一地域内もしくは他地域との円満な事業引継ぎが実現可能。事業統合による事業継続や那須塩原市内商工業の活性化に寄与する。

<実施事項>

■那須塩原市内事業者が取り組む事業承継の支援

・地域の経営資源引継ぎを支援するwebプラットフォーム「ツグナラ那須塩原」の活用

■事業承継に関する情報の発信

・那須塩原市内事業者から事業承継に係る各種相談などに対する助言や専門機関などの紹介

■事業承継に係る課題解決に向けた調査研究

・那須塩原市又は商工会が今後行う支援施策（補助金、専門派遣等）の検討に係る調査研修



地域 ALL メンバーで地域の事業承継について考えるセミナー



▲ 様々な参加者が一緒に地域内事業承継について考察

那須塩原市、那須塩原市内商工会、地元連携金融機関、受け手企業、譲り手企業、専門家

那須塩原市の事業承継に関するアンケート報告会



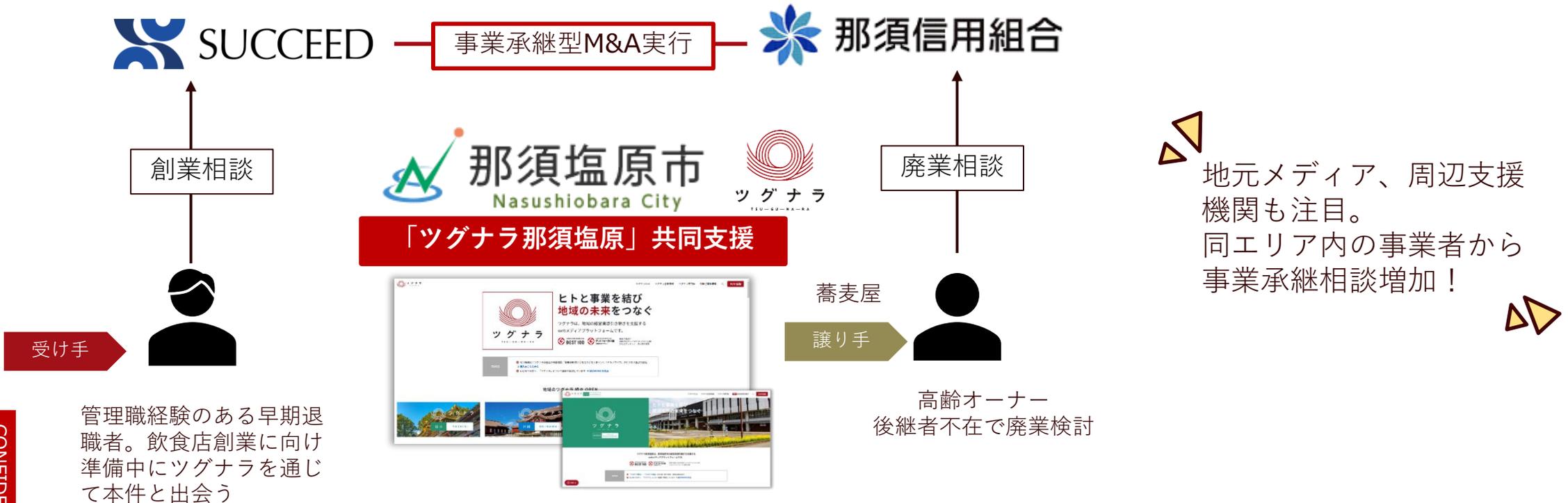
▲ 受け手・譲り手に向けた調査

那須塩原市内の事業者（2500者）に対して自社 & ステークホルダーに関する事業承継について現状を調査

事業者に対しての啓蒙、掘り起こし機会の定着、支援機関の知識・ノウハウ向上を常に推進。

「ツグナラ那須塩原」プラットフォームを活用した事業承継人材マッチング

那須塩原市で昔から愛される「老舗蕎麦屋」の事業承継



「ツグナラ那須塩原」連携体での事例。創業型事業承継で地元の味を引受け



地域の皆様と

中小企業の経営課題の解決に寄与して参ります。

ご清聴ありがとうございました。

「地域循環・地域自立型」の事業承継支援についてご関心のある自治体様、お気軽にご相談くださいませ。



デジタル名刺

【問い合わせ先】

執行役員 ツグナラ事業部

事業承継・ツグナラ事業 統括

谷口 佳奈子

TEL：028-678-2540 FAX：028-678-2238

メールアドレス：kanako.taniguchi@succeed-biz.jp

