

Growth

Vol.
01

事業承継支援は成長のカタマリ

—事業承継支援体制の構築で得たものとは—



銚子信用金庫

オール信金で取り組む事業承継支援
営業店も巻き込んで事業者に伴走

青木信用金庫

事業承継支援の基本は信頼関係
アドバイザーから学ぶ
金融機関としての役割



オール信金で取り組む事業承継支援 —営業店も巻き込んで事業者に伴走—

事業所の減少は地域の衰退を招く 危機感から事業承継支援に着手

三方を海に囲まれ、国内屈指の水揚量を誇る漁港を有する千葉県銚子市は、漁業や水産加工が産業の中心となっている。そんな銚子市も他の地方都市と同様、近年は少子高齢化・人口減少が進み、事業所の数も減少の一途をたどっている。特に後継者不在による廃業や閉店は街の衰退にもつながることから、大きな問題となっている。銚子市に本店を置く銚子信用金庫は、地域経済を支える金融機関としてそうした状況を憂慮し、6年ほど前から取引先企業の事業承継支援に取り組み始めた。

「事業所を減らさないというのは地域

の活性化の面でも重要ですし、エリアが限られた信用金庫にとっては地域の衰退は私たち自身の衰退につながりますから、事業承継は一番に取り組むべき課題と捉えています」と語るのは、銚子信用金庫地域サポート部の伊藤剛康部長だ。事業承継支援は、地域サポート部が担う取引先の経営支援強化の一環としての取り組みだが、専門的なスキルを持つ職員は少なく、当初は手探り状態で成果もなかなかあがらなかったという。

「取引先の事業承継の課題を把握するためには、本部だけではなく営業店の力も必要です。しかし事業承継はセンシ



銚子信用金庫 地域サポート部 部長

伊藤 剛康 氏

ティブな面もあるため、営業店の特に若い担当者は取引先で事業承継の話をするのに抵抗があったようです。その意味でも、事業承継を支援する上でどのようなスキームや体制を構築するかが課題でした」(伊藤さん)

中小機構の支援

営業店の担当者が案件を持ち寄る検討会 アンケートの意味や重要性を理解する

事業承継支援の重要性はわかっていても、どんなスキームでどんな体制を整えればいいのか——。模索する伊藤さんにとって一歩踏み出すきっかけとなったのが、中小機構が派遣するアドバイザーの一言だった。「体制づくりにどう取り組むか、年間スケジュールをどうするか、一緒に考えましょう」。中小機構関東本部に所属する中小企業アドバイザーの松林伯尚さんの指導の下、銚子信用金庫の事業承継支援は確実に動き出した。

まず取り組んだのが、アンケートによる掘り起こし。アンケート自体はそれまでも実施していたのだが、次のステップになかなかつながらなかった。アンケー



トをとっても、それが自分の評価や営業店の業績にどうつながるかがイメージできていないのが理由のひとつだった。そうしたことでもあって導入されたのが、成果だけでなくプロセスも考慮する評価制度である。例えば事業承継支援なら、アンケートや専門家へのつなぎ、事業承継計画の策定というように段階ごとに評価項目とするというもの。これが職員の積極的な活動を後押ししている。

次に実施したのが営業店職員向け案件検討会だ。営業店の担当者がヒアリングした事業承継案件を持ち寄って、その後にとて学びの場にもなり、あらためて入り口となる掘り起こしやヒアリングの意味や重要性を理解するという。

バイザーから助言をもらう場である。案件検討会では、自身が担当する案件について進捗状況を共有するとともに、次への進め方などのアドバイスを受ける。この案件検討会は経験が少ない若い担当者にとって学びの場にもなり、あらためて入り口となる掘り起こしやヒアリングの意味や重要性を理解するという。

成果と課題

資金ニーズの掘り起こしへの意識高まる M&Aによる事業承継支援も視野に

取り組み当初は手探りだった銚子信用金庫の事業承継支援も、松林アドバイザーの指導が入ったころから着実に成果を出し始めている。「事業承継計画書の策定では、当初は年に1件程度でしたが、その後3件、5件と増えて、最近では年間10件程度と少しずつ向上しています」(伊藤さん)。銚子信用金庫では今、専門家に依存しない自走型の事業承継計画策定に力を入れているが、2025年度はすでに7件が自走で策定している。

事業承継支援を推進する地域サポート部が、そうした目に見える成果以上に手ごたえを感じているのが、職員の成長だ。「事業承継に寄り添うことで、例えば後継者が引き継いだ後の事業内容の変化と

か設備の更新とか将来の展望が見えてきます。そこに実は潜在的な資金ニーズがあるわけで、こういう目線で見れば事業承継は短期的な話ではなく、中長期的なニーズの深掘りには重要な取り組みだという声が聞こえるようになりました」と語るのは地域サポート部地域振興課の鏑木達也課長。最初はアンケートが目的になっていたところはあったが、最近は課題に対しての深掘りというように明らかに姿勢が変わってきた、鏑木さんはそう感じている。

「職員への研修やアンケートの実施、案件検討会の開催などが、単独のイベントではなく一連の流れとして仕組みが作れたのは中小機構の支援があったからこそ

ですね。銚子信用金庫の事業承継支援体制がいかなるものかが見えるようになつた、これが一番の成果と思っています」(伊藤さん)。

今後取り組むべきテーマや課題も見えてきた。そのひとつが、後継者が社内や親族内に見つからない場合の対応だ。「M&Aとなると、当金庫の取引先同士をつなぐのが一番の理想のですが、事後の部分も含めて我々だけでは経験もノウハウも足りない。現状では外部の力に頼らざるを得ません」(伊藤さん)。取引先同士のマッチングに欠かせないのは情報共有だが、センシティブな情報を扱うことになるためデータベースの構築は慎重に進める必要がある。これも課題のひとつとなっている。

アドバイザーの視点



中小機構 関東本部 中小企業アドバイザー

松林 伯尚 氏

「支援機関の事業承継支援においては、掘り起こしが最も重要」という松林アドバイザーは、「まずは営業店の担当者1人1件、社長から事業承継で一番の課題、一番の悩みを聞き出しましょう」とアドバイスする。それに加えて活用しているのがオリジナルの「振り返りシート」。ここには企業概要のほか借入金の有無や

後継者がどのような状況かなど、事業承継にかかるすべての情報が網羅されている。このシートを用意して案件検討会に臨むことで、本部やアドバイザーはより具体的な助言ができる。「大事なのは本部と営業店の連携。案件検討会から次のステップに進む上で本部のフォローアップは不可欠です」(松林アドバイザー)。

ポイント

「案件検討会」

銚子信用金庫が実施している案件検討会が特徴的なのは、本部の職員だけでなく営業店の担当者も参加することだ。自

身が担当する案件を持ち寄って情報共有するとともに、不安なところや今後の対応について具体的なアド

バイスがもらえる貴重な機会となっている。当初は営業店のエリアごとに集まっていたが、ベテランと若手が同席すると相談レベルが合わず、若手にはハードルが高かった。そこで始めて2年目からは年次ごとにしたところ、若手も発言しやすくなったという。「特に若い職員は同じようなことで悩んでいるんです。“じゃあこういうときってどうしてた?”とお互いに話せるようになったのは、案件検討会の効果のひとつです」(鏑木さん)。

銚子信用金庫



創業：1910（明治 43）年
所在地：千葉県銚子市双葉町
5番地の 5
店舗数：28 店舗
役職員数：391 名
預金：5175 億円

事業承継支援の基本は信頼関係 —アドバイザーから学ぶ金融機関としての役割—

高齢化進むも経営者が深刻にとらえていない スタートは「気づき」を引き出すことから

埼玉県川口市と東京都の一部を営業エリアとする青木信用金庫。名前の由来となっている市内青木地区が創業の地であり、今もここに本店を構えている。そんな青木信用金庫が、中小機構や事業承継・引継ぎ支援センター（以下、センター）のサポートを受けながら、地域の中小企業に対して事業承継支援に取り組んでいる。

「事業承継については10年ほど前から、中小機構に相談しながら何らかの形で取り組んでいましたが、本格的に動き出したのは5～6年前です。現在は本店内の地域振興部で、中小企業の課題解決や経営支援を行う中で、事業承継は1

つの柱になっています」。そう話すのは、青木信用金庫地域振興部経営サポートチーム課長の石山尚さん。石山さんによれば、経営者の高齢化は進んでいるが事業承継について深刻にとらえていない事業者も少なくないという。まずは地域金融機関として、取引先に事業承継の取り組みへの気づきを与えることから始めた。

大きく動いたのは2020年ころから。コロナショックで地域の企業が厳しい状況に置かれる中、事業承継問題が改めてクローズアップされてきた。危機感を抱いた青木信用金庫は、中小機構やセンターにも加わってもらい、事業承継にか



青木信用金庫 地域振興部 課長
石山 尚氏

かる本部職員向け案件検討会をスタートさせた。中小機構の富永治アドバイザーの提案で始まったこの案件検討会は、営業店から上がってきたり我々がすでにかかわっているような案件について、情報の共有や今後の方向性などを相談する会議と位置付けている。

中小機構の支援

「次のステップ」へ進むための案件検討会 OJTで職員の意識と行動を変える

「最初は研修の講師として、その後は取引先へも同行訪問しています。そうした中で顧客との信頼関係がうまく構築できていると感じていました」と富永アドバイザーは当時を振り返る。そんな青木信用金庫に対し富永アドバイザーが案件検討会の実施を提案したのは、次のステップへの取り組み強化を狙ってのことだ。「2016年に事業承継ガイドラインが改訂され、多くの金融機関が事業承継支援を始めました。青木信用金庫でも事業承継アンケートを実施していたものの、次の段階へ踏み込めていない感じでし

た」（富永アドバイザー）。

案件検討会は当初不定期だったが、今は毎月開催になっている。ここで報告・相談される案件のレベルは様々。あそこの会社は息子が継がないらしいといった入り口の話から、引き継ぎがかなり具体的になっているケースもある。それぞれについてアドバイスをもらしながら、必要に応じて案件先へアドバイザーやセンターの担当者に同行願い、その対応ぶりを職員が学ぶという、いわばOJT的な取り組みだ。「専門家のヒアリングは、職員にとっては大変参考になります。専

門的なスキルが必要なケースばかりではないことにも気づける。職員のスキルレベルでもヒアリングして専門家につなぐところまで自分たちでできるようにしたんですね」と石山さん。「私たちの一番の目的は取引先とのリレーション構築です。事業承継で言えば、いつ誰に何をどのように、つまり3W1Hを聞き出すのが基本であり、専門的なスキルが必要なら専門家を頼る、そういう流れが大事だということにあらためて気づきました」（石山さん）。

成果と課題

取引先との 信頼関係構築のツールに

青木信用金庫では、事業承継支援の実行力を上げるため、職員の教育・育成にも力を入れている。今年度の事業承継研修は、中小機構およびセンターの協力を得て事業承継計画の策定をテーマとした。ここでは2回の研修を通じて、自分の取引先で事業承継計画の策定を課題としたところ、すでに策定実績も上がってきている。「専門家に頼らない自走型の事業計

画策定が目標のひとつ。少しづつながらできてきましたが、さらに広げていきたいですね」と語る石山さんは、事業承継に対する職員の意識や取り組み姿勢の変化を感じているという。自走のためには相手をよく知る必要があるし、関係性も大事になる。事業承継支援は、取引先との信頼関係構築のツールのひとつになってきている。

青木信用金庫



創業：1948年（昭和23年）
所在地：埼玉県川口市中青木2丁目13番21号
店舗数：37店舗
役職員数：507名
預金：7949億円

アドバイザーの視点

「事業承継支援に取り組む金融機関のサポートといえば、後工程の法律とか税務がメインだと思っていたのですが、実際の相談はもっと手前ですね」（富永アドバイザー）。息子にどう話せばいいか、長男と次男どちらがいいかといった、いわば人生相談のような悩みも多いらしい。むしろ、じっくり話を聞いてそこをほぐしてあげると、案外スムーズに進む

ケースもあるそうだ。金融機関の事業承継支援では「職員に専門的なスキルや知識がないので難しい」という声も聞かれるが、富永アドバイザーは「もっと楽に行動してあげる、それで地域金融機関の職員としての役割は十分果たしていると思います」（富永アドバイザー）。

事例紹介「事業者の声」

事業承継の本質は「事業を継続すること」

杉田製作所は川口市内で店舗内装や什器などの金属加工を手掛ける、いわゆる小さな町工場だ。自ら職人として創業以来この会社を率いてきた杉田政博さんが、事業承継を意識し始めたのは70歳を過ぎたころから。「ある営業店の担当者から“軽いタッチで事業承継の話を振ると急に元気がなくなる社長がいる”という話を聞いたのがきっかけでした」。そう話すのは地域振興部経営サポートチ



青木信用金庫 江戸袋支店 係長
仲田 真一氏



青木信用金庫 地域振興部 課長
八島 秀隆氏

ーム課長の八島秀隆さん。その担当者である江戸袋支店係長の仲田真一さんは「後継者をどうするかを決めかねている感じでした。それを後押しするのは自分一人では難しいと思い、本部に相談しました」と振り返る。そこで富永アドバイザーが同行してヒアリングすることになった。

「訪問して話を聞く中で“事業承継の目的は事業の継続ですよね”と話したと

ころ大きくなづかれたので、杉田社長なりによく考えて答えを出されたんだと思います」（富永アドバイザー）。

「事業承継支援でここまで踏み込んだのは初めて」という仲田さんは、「一緒に進めていくことが大事」と伴走の重要性を感じている。「これまで無我夢中でやってきたので事業承継なんて考えもしなかった。みなさんのおかげで承継問題が解決して、肩の荷が下りた感じです」（杉田さん）。



有限会社杉田製作所 代表取締役
杉田 政博氏

各支援機関のご紹介

銚子信用金庫

企業の事業性向上を支援 承継を後継者にとって魅力あるものに

古くから漁業の街として知られる銚子市も、近年は海水温の上昇などの影響で漁獲高が減少、地域の人口減少なども重なってかつてほどの勢いは見られなくなっている。さらに最近のエネルギー価格の高騰は収益を圧迫し、事業の継続に影を落としている。「水産業に限りませんが、こうした状況は、後継者が経営を引き継ぐことに魅力を感じにくくなっています。だからこそ企業の持続性を高めていく、そういうサポートを我々はやらないといけないと思っています」と、地域サポート部の伊藤剛康部長は話す。

地域サポート部の役割は、取引先の中小企業の経営改善支援や地域活性化、さらにはSDGsや脱炭素経営などの支援など。かつては信用金庫本部の営業推進部門の中のひとつの課だったが、取引先企業の経営支援強化のため部として独立し

た格好だ。そんな地域サポート部が担う経営支援の中でも、今特に注力しているのが事業承継のサポートだ。

事業性が見込めなければ 承継も困難に

しかし事業承継支援といつても、取り組むべきは経営の引き継ぎをスムーズに行うだけではない。その会社の事業性が厳しければ、承継しても成長や継続は見込めない。「その意味でも、事業承継の課題を解決しつつ、例えば販路開拓とか売上の増加、財務の改善など、本業の支援も合わせてやっていく必要があります」(伊藤さん)。

銚子信用金庫は2025年、銚子市や商工会議所などとともに、地域資源を生かした創業・事業承継支援を推進し、中小企業の脱炭素ビジネスが持続自走できる



銚子信用金庫 地域サポート部 部長
伊藤 剛康 氏

「事業承継支援に本格的に取り組んで数年経ち、ようやく職員の意識や行動が変わってきています。金庫外からも“融資だけでなく地域のためにやっている”と認知されるようになりました」

環境整備などを目的に「銚子市事業承継・創業支援ラボ運営協議会」を設立した。国策でもある脱炭素をフックに事業性を上げることで、後継者にとって承継することの魅力につながるプロジェクトとして期待されている。

青木信用金庫

一番に声をかけてもらえる金融機関に 実践を通して経営者に寄り添える人材育成

人口約60万人、埼玉県第二の都市・川口は、かつては鋳物が地場産業として盛んだった。現在のJR川口駅から青木信用金庫本店があるあたりまでの間に、当時は60軒を超す鋳物工場があったという。それらのほとんどが移転もしくは廃業、跡地の多くにはマンションが建ち、特に近年は都心から近く価格も手ごろで、東京のベッドタウンとして人気のエリアになっている。そのため、他地域の中核都市の課題となってきている人口減少問題は、川口ではそれほど顕在化していない。

とはいえ、市内の中小企業の経営者の高齢化は他同様に深刻で、事業者数は確実に減っているという。そうした中で青木信用金庫では、事業承継支援を前提とした職員の育成・教育に注力している。地域振興部の涌井俊一部長は「かつて金

融機関は融資をするかしないかが入り口でしたが、今はどう課題を解決するかから入ります。それには当金庫の職員が取引先企業の課題に寄り添い、ともに解決していく必要がある。そのためには職員の能力向上・人材育成が不可欠なんです」と話す。

プロによるOJTで 職員の能力向上

青木信用金庫では職員向け研修として事業承継研修のほかにも、経営改善支援研修、事業性評価研修を実施している。もちろん座学だけでなく、実践することも大事だ。実際にプロである中小機構のアドバイザーに同行して、事業承継の課題を抱える事業者からヒアリングしたり事業承継計画書を作成するなど、いわゆるOJTは職員にとって大きな学びになっ



青木信用金庫 地域振興部 部長
涌井 俊一 氏

「事業承継では、中小企業の経営者をよく知っているという意味で、我々のような地域の金融機関が先頭に立たなければならぬと実感しています。そのためにも人材育成が重要です」

ているという。

「取引先の企業は、何かしらの課題や悩みを持っています。それに一番早く気づけて、一番に声がかかる金融機関を目指しています。名刺に“First Call Aoshin”と入れていますが、事業承継に限らずこの言葉に恥じない活動をしていかなければ、と思っています」(涌井さん)。

事業承継円滑化支援事業における支援機関支援

中小機構は地域の支援機関が自ら事業承継支援が可能となるように
アドバイスや情報提供を実施しています

中小機構



中小機構 円滑化・本部

中小機構 地域本部

支援機関

商工会、商工会議所、 中央会、その他

地銀、信金、 信組等

- 支援機関の職員向け研修・人材育成
- 相談体制の構築のお手伝い
- 計画策定のアドバイス
- ツールやパンフレットの提供

- 講習会
- 各種アドバイス等を実施

中小企業・小規模事業者



中小機構 事業承継ポータルサイト

中小機構との連携事例（事例集）https://jsf.smrj.go.jp/jirei_list.html



地域の支援機関に対し、中小機構と連携して事業承継支援体制の構築を促した事例を多数掲載しています

事例14



沖縄県商工会連合会

事例15



愛知県信用保証協会

事例16



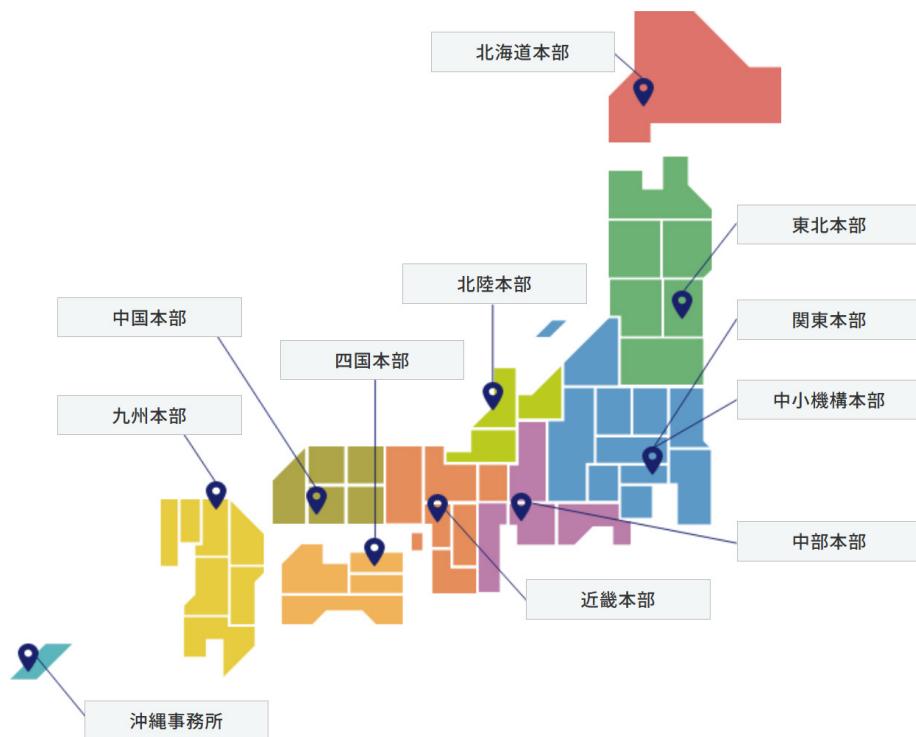
徳島県商工会連合会

口カルベンチャーマークを活用した伴走支援スキル 相乗効果による幅広い経営支援を

信用保証協会と事業承継ニーズの掘り起こし体制を構築 “対話”と“傾聴”に基づく伴走支援で寄り添う

商工会・経営指導員に講習会 親族内事業承継計画書作成を指南 普段の経営相談から事業承継への気づきを提供

事業承継支援体制構築のご相談は 管轄の中小機構地域本部にお問い合わせください



地域本部・事業所一覧

| | | | |
|-------|--------------|----------|------------------------------------------|
| 北海道本部 | 011-210-7473 | 地域・連携支援課 | 北海道 |
| 東北本部 | 022-399-9058 | 地域・連携支援課 | 青森県、岩手県、秋田県、宮城県、山形県、福島県 |
| 関東本部 | 03-6459-0074 | 地域・連携推進課 | 茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、山梨県、長野県、新潟県 |
| 中部本部 | 052-201-3009 | 地域・連携支援課 | 愛知県、三重県、岐阜県、静岡県 |
| 北陸本部 | 076-223-6100 | 地域・連携支援課 | 石川県、富山県、福井県 |
| 近畿本部 | 06-6264-8621 | 地域・連携支援課 | 大阪府、滋賀県、京都府、奈良県、和歌山県、兵庫県 |
| 中国本部 | 082-502-6688 | 地域・連携支援課 | 鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県 |
| 四国本部 | 087-811-3321 | 地域・連携支援課 | 香川県、愛媛県、高知県、徳島県 |
| 九州本部 | 092-260-1355 | 地域・連携推進課 | 福岡県、長崎県、佐賀県、大分県、宮崎県、熊本県、鹿児島県 |
| 沖縄事務所 | 098-859-7566 | — | 沖縄県 |