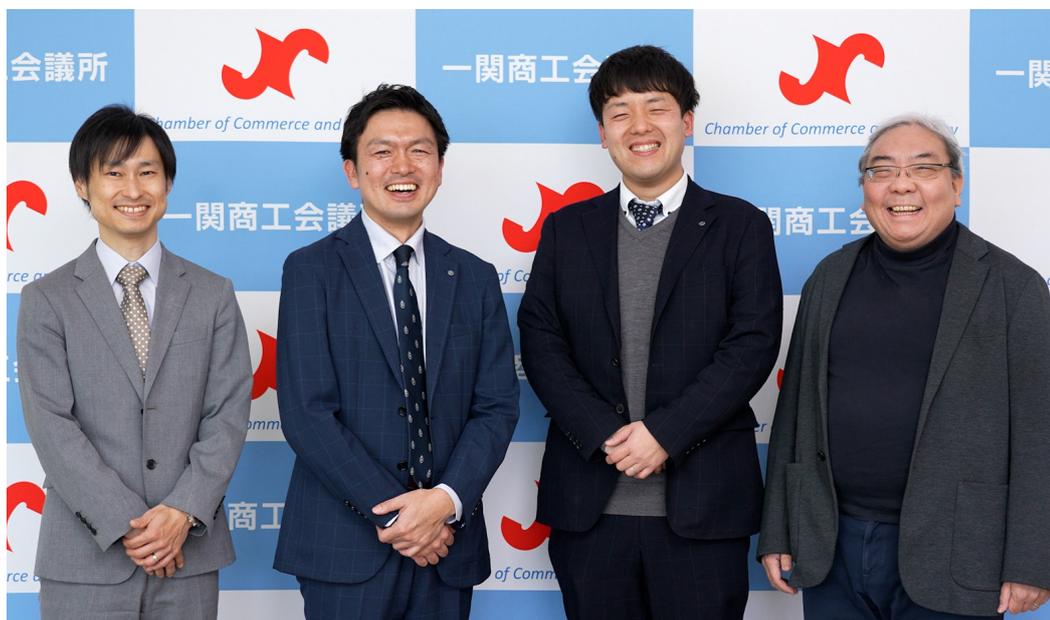


Growth

Vol.
02

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—



商工会議所が他の機関と連携して情報共有
生き残り戦略として
事業承継支援に取り組む

一関商工会議所

東春信用金庫

実践型研修で課題解決支援人材を育成
支店長が率先して行動変容へとつなげる



一関商工会議所

商工会議所が他の機関と連携して情報共有

—生き残り戦略として事業承継支援に取り組む—

地域の事業者の減少を危惧 商工会議所内に支援チームを立ち上げ

岩手県最南部、盛岡と仙台のほぼ中間に位置する一関市の人口は約10万5000、県内では盛岡、奥州に次ぐ規模だ。他の地方都市と同じく、少子高齢化や事業所の減少という問題を抱えている。特に事業所数は2009年の約6100から2022年には約4900まで減らしている。地域の商工会議所にとっても事業所の減少は会員減少につながることから、事業所数の維持は大きな課題である。そうした状況の中で一関商工会議所は2017年、同様に事業所数の減少が収益にも大きく影響する、地元の一関信用金庫と連携協定を締結し「中小企業支援室」を設置、

事業承継をメインに中小企業経営者の相談を受けてきた。2021年には岩手県信用保証協会、日本政策金融公庫（日本公庫）、岩手銀行、北日本銀行、東北銀行も参画した。

「以前、会員・非会員問わずにアンケートを実施すると、8割が直近10年間で承継に関する取り組みを行っていないことが判明、これは商工会議所の運営にも支障が出かねないと危惧しました」と振り返るのは、一関商工会議所経営支援課の金野剛士課長。中小企業支援室といっても物理的な部屋があるわけではなく、商工会議所の職員のほか信金や保証協会、



一関商工会議所 経営支援課 課長
金野 剛士 氏

時には中小機構の専門家などメンバーが月に1度程度ミーティングを行い、承継問題を抱える事業者の情報共有を図っていた。しかし、マンパワーが不足がちで知識や経験が豊富ではなかったため、案件の滞留も発生していたという。そこで一関商工会議所は、経営指導員が主体的かつ自立的に支援できる組織的な事業承継支援体制の構築が必要と考え、中小機構へサポートを要請した。

中小機構の支援

身に付けるべきは社長との対話力 何が課題かを引き出すことが重要

「以前から金野課長とは面識があったこともあり相談があったのですが、私が税理士としてお手伝いするより中小機構としてサポートしたほうがいいのでは、と伝えました」と、中小機構東北本部のアドバイザーとして現在も一関商工会議所を支援する乾比呂人アドバイザーは振り返る。「ちょうどそのころ青森の黒石商工会議所が取り組んでいた、中小機構の支援機関支援の枠組みを使った支援力向上プロジェクトを見学する機会があり、これは非常にいい取り組みだと思いました」（金野課長）。これがきっかけとなってスタートしたのが、中小機構との協働による具体的な承継事案を活用した実践型支援研修である。研修は、座学の講習の後、

商工会議所の経営指導員を数人ずつのチームに分け、中小機構の専門家とともに依頼のあった会員事業者の事業承継支援を行う。

「この研修で経営指導員にまず身に付けてもらいたかったのは、社長との対話力です。社長自身が気づいていない課題もあり、それを掘り起こすことができれば、あとは専門家につなげることもできます。これを“前さばき”と言いますが、座学ではなかなか習得できません」（乾アドバイザー）。実際に2年前からこのプログラムに参加している一関商工会議所室根支所の小野寺直人事務は「1年目は右も左もよくわからず、アドバイザーに頼りきりでした。ヒアリングも試行錯誤



一関商工会議所 室根支所 主事
小野寺 直人 氏

でしたが、チームで取り組めたので不安はなかったですね」と話す。

実践型の研修をサポートする上で、乾アドバイザーが特に気を配ったところがあるという。「このプログラムはいわゆるOJTなのですが、こちらとしてはあまり意識しないようにしていました。つまり支援先の経営者や後継者が“ウチを研修の教材にしている”と感じてしまうと、聞ける話も聞けなくなってしまいます。社長の人生ですからね、大事にしないと」。

成果と課題

ダメ出しを経てブラッシュアップ 相談への対応力も確実に向上

この研修では、講習や支援の実践に加え、中間と最終で発表の機会を設けている。「中間発表では支援室のメンバーが結構ダメ出しします。それを经过ブラッシュアップした上で最終発表するのですが、職員のまとめる力の向上に驚きました」と金野課長。実際に事業承継計画書の作成にも取り組んだ小野寺主事は「計画書策定では会社の強みだけでなく弱みや課題も聞き出す必要がありますが、デリケートな話なので聞きにくい場面もありました。そんな時もアドバイザーは自然な流れで引き出せる、そこは非常に勉強になりました」と話す。

もちろん、この研修の狙いは計画書が

策定できるようになることにはとどまらない。その点についても「相談者への対応能力は確実に上がっていると思います。計画書もただ記入欄を埋めるだけではなく、いろいろ聞き出して、これまでと現在とこれからというのを整理できるようにになっているのは成長ですね」と金野課長。

事業承継支援を商工会議所単独ではなく、支援室として保証協会や金融機関も参画していることも、この取り組みの特徴のひとつだ。「地域の信金や信用組合、さらには保証協会や日本公庫、地銀なども手を組むことで情報の網羅性も高まり、面的な支援がしやすくなります」と

金野課長が言うように、連携することによる支援効果も期待できる。支援室に参画する日本公庫一関支店の久下谷篤吉融資課長は「承継にあたり事業の改善は必要ですし、資金繰りも不可欠です。私たちは全国組織ですので、地域の金融機関に加えて資金調達の選択肢が広がります。これは事業者側のメリットにもなるでしょう」と、参画の意義を説明する。

関わるメンバーそれぞれの意識も変わってきている。「私の担当地域でも老舗のお菓子屋さんが廃業してしまいました。1社でも多く事業者に、長く続くきっかけをつくれる職員になればと思っています」（小野寺主事）。



中小機構 東北本部 中小企業アドバイザー
乾 比呂人 氏

ちが取り組んでいるのは専門家派遣ではなく、支援機関支援であるということ。支援機関がそれをやるための力を得ることが目的という。「なので、支援機関のプランがないと動けない。そのプランが大きければ大きいほど私たちの支援も大きくなります」（乾アドバイザー）。

アドバイザーの視点

「自身の生き残りを事業承継支援に見出し、代替わりまで継続して支援を行うという姿勢に期待が持てます。他機関と連携する支援室もいい枠組みです」と、乾アドバイザーは一関商工会議所の取り組みを評価する。

今回の中小機構の事業承継支援がスタートする以前は、会員企業から事業承継に関する相談があると事業承継・引継ぎ支援センターなどにつなぐだけだった。乾アドバイザーは、それゆえの組織

としての足腰の弱さを感じていた。それでも支援スタートから2年を経て、成長も見て取れるという。研修であるチームリーダーが口にした「計画書をつくったら終わりと思っていたが、これが始まりということに気付いた。ここからが本番なのであり、気を引き締めないと」という言葉を聞いた乾アドバイザーは「本当の意味で代替わりまでを考えるようになったんだと、非常に感銘を受けました」。

乾アドバイザーが強調するのは「私た

事例紹介

「事業者の声」

お互いになんとか 思っていた承継を後押し

ヘアサロンヌマクラの沼倉洋子さんは創業100年を迎えた2024年、長女である小野寺由美さんに店の経営を引き継いだ。「長女が同じ仕事をしているのでいづれは継いでくれるのか、ちゃんと考えないととは思っていました」（洋子さん）。一方の由美さんは「小さいころから漠然といづれは家業を、という感じですね。そんな折、商工会議所に相談する機会

があり、具体的に動き始めた。「専門家にやるべきことをきちんと示してもらい、不安も解消しました」と洋子さん。由美さんは、自身の仕事のしやすさも考えて店を改装。資金は日本公庫から融資を受けた。「母娘ながら、こういう機会を通じて実際の言葉で聞いたりするとホッとします。融資の面でも相談できたので、精神的にとっても楽でした」（由美さん）。

一関商工会議所



設立：1947（昭和22）年
所在地：岩手県一関市駅前1番地
拠点数：本所のほか7支所
役職員数：37名
会員数：2126社

実践型研修で課題解決支援人材を育成

—支店長が率先して行動変容へとつなげる—

経営者自身も事業承継問題の意識が希薄化 まずは支店長から事業承継の知識習得へ

愛知県小牧市。1950年代に東春日井郡の3町村の合併で誕生した。この地に本店を置く東春信用金庫の名称は、そんな歴史に由来している。小牧市、春日井市を中心として県内に19店舗を構える、尾張地区のコミュニティーバンクのひとつである。そんな東春信用金庫にとっても、取引先企業の事業承継支援は大きな課題となっていた。数年前から事業承継・引継ぎ支援センターと共同での相談会や、取引先企業への事業承継アンケートなどを実施している。しかし、経営引き継ぎの問題はセンシティブな部分もあり、職員もなかなか積極的に関わって来なかったという。

とはいえ、信用金庫にとって地域企業の廃業は、事業基盤の劣化につながりかねない。そこで東春信用金庫が取り組んだのが、事業承継を含めた取引先事業者の課題解決を支援できる人材の育成だ。「事業承継については、それほど喫緊の問題と捉えていない経営者も少なくありません。課題であることを意識してもらうためには、私たち側で事業承継スキルの向上を図る研修が必要と考えました」と語るのは当金庫執行役員で業務サポート部の各務茂幸部長。「支店の中で知識レベルが高いのは支店長です。であれば、研修はまずは支店長からとしました」（各務部長）。



東春信用金庫 執行役員
各務 茂幸 氏

東春信用金庫はこの課題解決支援人材育成プログラムに取り組むにあたり、中小機構にサポートを求めた。「支店長を対象とのことでしたが、事業承継やM&Aのスキル習得は難易度が高い。そこで、通常の座学一辺倒の研修ではなく、実践を伴ったインターバル研修を提案しました」と、中小機構中部本部の真鍋泰博アドバイザーは振り返る。2025年5月、インターバル研修がスタートした。

中小機構の支援

事業承継に直面する事業者へ同行訪問 座学では得られない実践型研修の狙い

人材育成のための研修といえば、まずは若手からが一般的だが、あえて多忙な支店長を対象としたのはなぜか。「そもそも事業承継に真摯に取り組める職員が各支店にいないのは問題です。それならば支店長に勉強してもらって、各店職員のOJTに役立てようという狙いです」と、営業サポート部の大坪勝智次長は話す。

インターバル研修は全3回。1回目は座学で、事業承継の基本と事業承継計画策定までのプロセスを学ぶ。その後、研修に参加した支店長が自店の取引先の中からすでに事業承継問題を抱える企業を選び、中小機構のアドバイザーとともに

訪問。そこからは支店長が主導しながら事業承継計画書を作成する。2回目の研修では、その時点まで計画書作成や活動などについて経過を報告。ここでは他の支店長と情報共有や意見交換する場ともなる。最終の3回目は、それまでに作成し終えた計画書を持ち寄り、発表するという流れだ。

2025年度は2期に分け、上期は7人、下期は8人の支店長が研修に臨んだ。実際の研修について当金庫高蔵寺支店の伊藤里志支店長はこう語る。「初めに座学で承継の基本や支援のポイントを学んだ後、アドバイザーとともに事業者を訪問します。訪問して話を聞くと、つ

い“こうしたほうがいいですよ”と言ってしまいがちですが、アドバイザーは相手から答えとか考え方を引き出そうとするんですね。それがすごく勉強になりました」。

「今回は計画書の作成を成果物とはしましたが、それが最終目的ではありません。計画書を策定するには事業者を俯瞰することが重要ですし、経営者・後継者双方とちゃんと議論する必要があります。これは座学では体得しがたいもの。みなさん、いろいろ気付きは多かったのではないのでしょうか」と、真鍋アドバイザーは実践型研修の狙いと効果について説明する。

成果と課題

支店長自らが事業承継計画書を策定支援 地域密着金融機関としての強みに

今回の研修に参加した支店長の多くは、これまで事業承継計画書策定の経験がなかったそうだ。支店長と本部の連携役を担った業務サポート部の長江伸哉調査役は「経験がない中での計画書策定は、確かにハードルは高いです。実際“ここまでやらせるのか”という声もありました」と打ち明ける。「それでもほぼ全員が計画書を完成させ、事業者からも感謝の声をもらったことは、研修の成果は大きいと思います」（長江調査役）。

伊藤支店長は「私自身のスキルアップだけでなく、支店長が研修を受け、自ら事業者を訪問して計画書を作成する、そうした様子を目の当たりにすることで、

事業承継が喫緊の問題であり重要な経営課題であることが職員にも伝わったと思います」と研修の成果を振り返る。大坪次長も「私たちが目指すのは中小企業へのきめ細やかなアプローチです。それを表に出せた取り組みになったと思います。メガバンクや地方銀行とは違う強みになっていくでしょう」と評価する。

一方、中小機構との連携も大きなポイントだったようだ。業務サポート部の伊藤徹調査役は「研修といえば座学を受けて“さあ、やりましょう”というプロセスをイメージしがちですが、今回は事業者へ同行訪問して事業承継計画書まで作ったことが大きな効果につながると考



東春信用金庫 高蔵寺支店兼坂下支店 支店長
伊藤 里志 氏

えます。これも中小機構のサポートがあったからこそですが」という。「金融機関の役割が融資だけではなく、課題解決の支援もという時代になってきました。今回の研修を通して、わずかながらもそこに近付けたのではないかと感じています」（伊藤支店長）。

アドバイザーの視点

今回のインターバル研修では、支店長が自らアドバイザーと同行訪問したり事業承継計画書の作成を手がけたところに目が行きがちだが、真鍋アドバイザーは座学も重要という。「そもそも今回の研修は、意識の変容からさらには行動の変容につなげるのが狙いでした。そのためには必要最低限の知識がないことには意識すら変容させませんので最初に講習を組み入れています」。真鍋アドバイザーは、今回は最初の取り組みであり支店長が対象ということもあって、うまくいった部



中小機構 中部本部 中小企業アドバイザー
真鍋 泰博 氏

分もあったと見る。「次は次席向けの研修を予定していますが、そこでは計画策定支援を通じ、なかなか話してもらえない苦労や苦悩を経営者から引き出すような対話方法などにフォーカスしたいと考えています」（真鍋アドバイザー）。

東春信用金庫



創業：1952（昭和27）年
所在地：愛知県小牧市中央
1丁目231番地1号
店舗数：19店舗
従業員数：209名
預金：3070億円

事例紹介 「事業者の声」

金融機関の声掛けをきっかけに 承継へ踏み出す

「いつかはバトンタッチしないと、とわかってはいたのですが、なかなか踏み切りがつかなくて。そんな時、東春信用金庫からの声掛けがきっかけになりました」と話すの



有限会社コバヤシ精工 取締役(前代表)
小林 勉 氏

は、名古屋市内で切削工具や油圧機器などの販売および部品や治具の加工などを手がける有限会社コバヤシ精工の前代表・勉さん。伊藤支店長とともに事業承継計画を策定、2025年11月に経営を長男の大揮さんに引き継いだ。「伊藤支店長からマニュアルとかガイダンスを提示され、それ



有限会社コバヤシ精工 代表取締役
小林 大揮 氏

らをひとつずつクリアしていくことで、気持ちも整理された感じでした」（勉さん）。大揮さんも「私自身、分からない部分も多かったのですが、引き継ぐ側、引き継がれる側の対応を紙で示してもらい、大変役立ちました」と、東春信用金庫の事業承継支援を評価する。

各支援機関のご紹介

一関商工会議所 機能を持ったチームとしての中小企業支援室 補助金・金融支援から磨き上げまで伴走支援

一関市の誕生は1948(昭和23)年だが、その後編入や合併を繰り返し、県内では宮古市に次ぐ面積となった。そうした地域の広さもあって、農業や建設業のほか事業者の業種は多岐にわたる。一関市でも事業承継問題は顕在化しているが、危惧されるのは経営者が自身の事業承継に意識を向けていないことだという。そうした状況に危機感を抱いた一関商工会議所が立ち上げたのが、保証協会や金融機関など外部の機関も参画する中小企業支援室だ。

「支援室」という名称としたことについて、一関商工会議所経営支援課の金野剛士課長は「包括連携といっても、フタを開けてみると集まって会議して書類を読み上げるだけ、というのをよく聞いていました。もっと機能を持った、意見を言い合える関係性を大事にする場に

きて」とその狙いを話す。

事業承継支援は 本当の意味での「伴走」

中小企業支援室には、一関信用金庫、岩手県信用保証協会、日本政策金融公庫(日本公庫)、岩手銀行、北日本銀行、東北銀行が連携協定を締結して参画した。連携協定といってもメッシュ型の包括連携ではなく、ここではいわゆるスター型の連携とした。支援室で情報共有する際、金融機関同士が双方向に共有できない場合も少なくないからだ。「保証協会からは所長、日本公庫は融資課長に出てもらっているので、支援案件について事業性や信頼性があるかどうかはクリアできます。協調融資などもかなりスムーズになりますね」(金野課長)。

取り組み当初は、事業承継も商工会議



一関商工会議所 経営支援課 課長 金野 剛士 氏

「今回の支援事例では、自分がやっていたらこうはならなかったかもと、いろいろ気づきが多かったですね。商工会議所単独でなく、チームでの支援の効果かなと思います」

所が担うべき支援類型のひとつと金野課長は捉えていたという。しかし活動していく中で意識も変化してきた。「金融支援や補助金、経営の磨き上げなど、それまでひとつずつ課題に対応していましたが、事業承継にはこれらすべてが伴います。本当の意味での伴走であることを実感しました」(金野課長)。

東春信用金庫 事業者の課題解決に寄り添える人材を育成 専門家との連携のためにも知識レベルの向上を図る

愛知県の西部、尾張地域という一宮市を中心として繊維産業の集積地として知られる。一方、尾張の中でも名古屋周辺は自動車や工作機械などモノづくりが盛んだ。東春信用金庫の営業エリアである小牧市や春日井市は、大きくは尾張地方に位置するが、産業としての特色はそれほど強くなく、信用金庫の取引先としては中・小規模の事業者が中心である。そうした小規模事業者では自身の事業承継を、自分の子が継いでくれればいい、という程度でしか考えていないという。そのまま進んで廃業にもつながりかねないことに、金融機関や商工団体が危機感を募らせていた。

東春信用金庫執行役員で業務サポート部の各務茂幸部長は「私たちの業務サポート部は業務推進部と地元支援部が1つになってきた部です。業務推進とい

うと、これまでは預金や融資の増強がメインでした。しかし最近ではその前段階、つまり事業者が抱える課題をどう解決するかが重要になってきています。そのひとつが事業承継です」と語る。そうした課題解決を支援するのは「人」だ。それが、東春信用金庫が中小機構とともに課題解決支援人材育成プログラムに取り組んだ理由のひとつである。

目標は事業者の困りごとにこたえられること

「お困りごとは何ですか?」。それが課題解決の入り口という各務部長。「事業者からさまざまな困りごとを相談され、それにこたえられるようになることがこのプログラムの目標です。とはいえ、すべてに対応するのは難しいですし、人材育成にも限界があります。難しい相談は専



東春信用金庫 執行役員 業務サポート部 部長 各務 茂幸 氏

「個人事業や小規模事業者であっても、地域経済にとっては大切な1企業です。地域産業の灯を絶やさない、それは地元密着で活動する私たちにとって、最優先すべき社会的使命です」

門家の手を借りることになりますが、だとしても私たちの側の知識やスキルの向上は必須です」(各務部長)。

中小機構の真鍋アドバイザーはこう話す。「すべてに完璧に対応する必要はありません。困ったら中小機構を頼ってください」。

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16



徳島県商工会連合会

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

事例17



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～

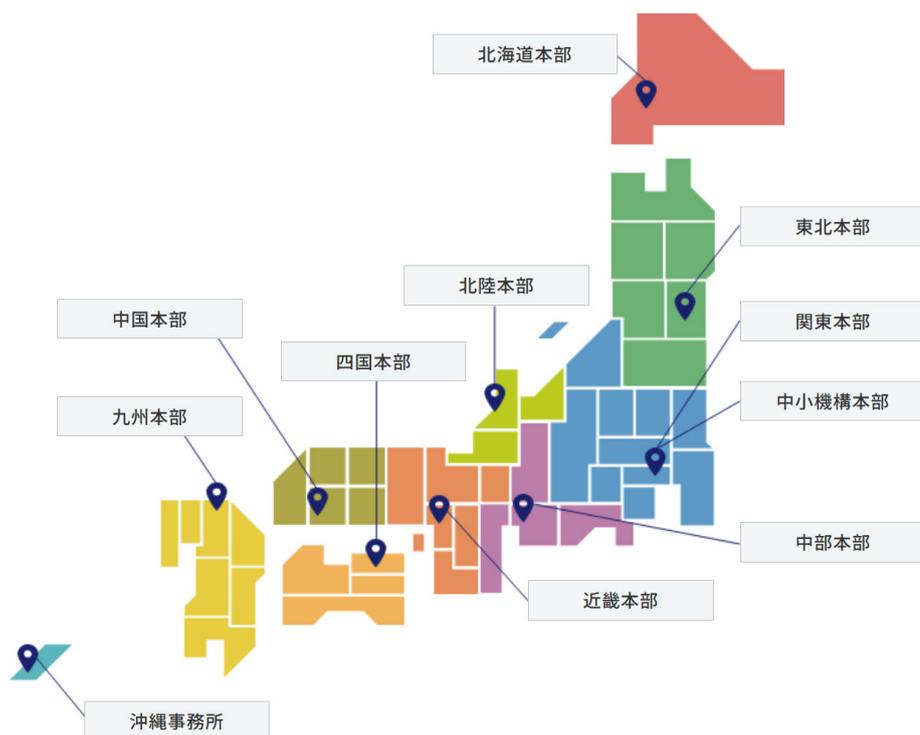
事例18



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～

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