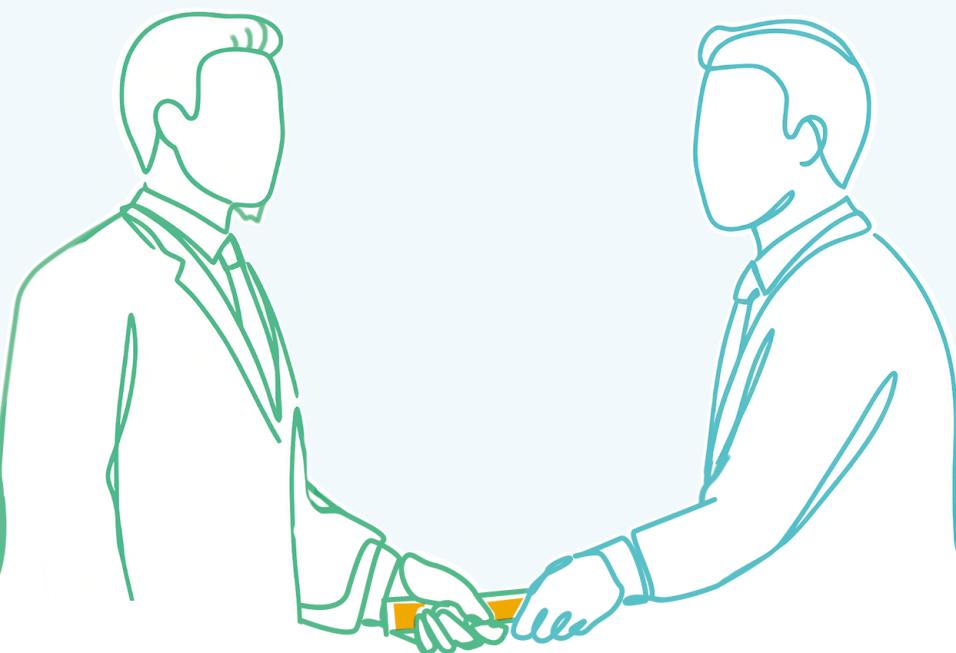


後継者

支援ネットワーク事業





はじめに

中小企業の経営者年齢のピークは、2000年に「50～54」歳であったのに対して、2022年には50～74歳まで幅広い年齢に分散傾向がみられています。さらに、経営者が70代以上の事業者の割合は増加傾向が続いている等、経営者の高齢化は引き続き進展している状況であり、事業承継を進めていくことが重要です。

特に、後継者は、挑戦意欲や成長志向が高い若手の次期経営者として、既存事業や会社のリソースを活かして新規事業や事業再構築に挑戦する傾向があり、中小企業の中長期的な成長や地域経済を支える担い手という観点からも、次世代の経営者である後継者に期待が寄せられています。

一方、現経営者、後継者ともに、事業承継を進める上で、1番の課題・懸念点として、「後継者の経営能力」を挙げています。この「後継者の経営能力」の向上には、新規事業を通じた企業の戦略立案能力、後継者自身の発信力、実行力が重要であり、それらの能力の育成に向けて後継者の支援を実施していくことが必要です。

そこで、早期の事業承継による事業成長の観点、地域経済の担い手の育成の観点から後継者育成の支援の輪を広げていくために、支援機関の取組について支援手法やノウハウを共有する目的で、事例集を作成いたしました。

本事例集には、先進的な取組にチャレンジし、積極的に後継者を支援いただいている支援機関の皆さまの成果を掲載しております。

取組事例の情報発信を通じて、後継者支援の取組が加速され、中小企業の後継者の育成と早期の事業承継促進の一助となることを期待しています。

最後となりましたが、事例集作成に当たりご協力いただきました数多くの皆様に深く感謝を申し上げます。

令和7年12月
中小企業庁事業環境部財務課

CONTENTS



はじめに	02
CONTENTS	03

事例集

01 みなと銀行

地域に挑戦の連鎖を生む	04
-------------------	----

02 福岡ひびき信用金庫

次世代へ繋ぐ地域力	06
-----------------	----

03 大分県

地域に根差したエコシステム型支援と“きっかけ”のデザイン	08
------------------------------------	----

04 群馬県

個別支援から育成プログラムへと発展	10
-------------------------	----

05 京都信用保証協会

「オール京都」で拓く事業承継の未来	12
-------------------------	----

京都市域・北部・南部の事例

地域に合わせた“育て方”でアトツギ支援を深化	14
------------------------------	----

CASE 01

地域に挑戦の連鎖を生む

みなと銀行が仕掛ける アツギ支援の舞台裏

兵庫県を拠点とするみなと銀行は2023年よりアツギ支援を始め、「SENJIN」「HOJO」の2つのプログラムに取り組んでいる。銀行という立場から、なぜアツギ支援に乗り出したのか。そして、実施に至るまでの背景や工夫、現場で見えた課題と手応えとは——。同銀行 地域戦略部の河田健人氏に伺った。



河田 健人 氏
株式会社みなと銀行 地域戦略部。2022年よりアトツギ支援事業「SENJIN」「HOJO」両プログラムの設計(責任者)、2024年からプログラム運営も務める。

一經繙

地場に根差す金融機関だからこそできる「新しい仕掛けを」

同銀行がアツギ支援に本格的に乗り出したのは、地域経済への深刻な課題意識があったからだ。「兵庫には売上を伸ばしている大企業があるが、それ以外の多くの中小企業が事業規模を拡大できていない。中小企業の新市場に対する消極的な姿勢により、新しい産業・事業が生まれにくいという課題解決のため、何か新しい仕掛けを起こすことが不可欠だった」と河田氏は語る。

地場に根差す銀行としてできることを考え、地域に新しい産業の種を蒔く目的でプログラムが始まった。

一体制

**地域を熟知する地銀の強み
本店と営業店が一体となる支援**

プログラム実施にあたっては、河田氏が所属する地域戦略部が中核を担い、各営業店によりかけ、社内全体を動かしていく。

同銀行が兵庫県に102力店を展開する「県民銀行」である強みを活かし、地域戦略部が策定したアトツギ支援の方針やプログラム内容を、地域を熟知する各営業店の渉外担当者を通じて、取引先企業の現経営者やアトツギへと届ける。営業店と本店(地域戦略部)がスムーズに連携することで、地域のきめ細やかなニーズを吸い上げ、支援へと繋げている。

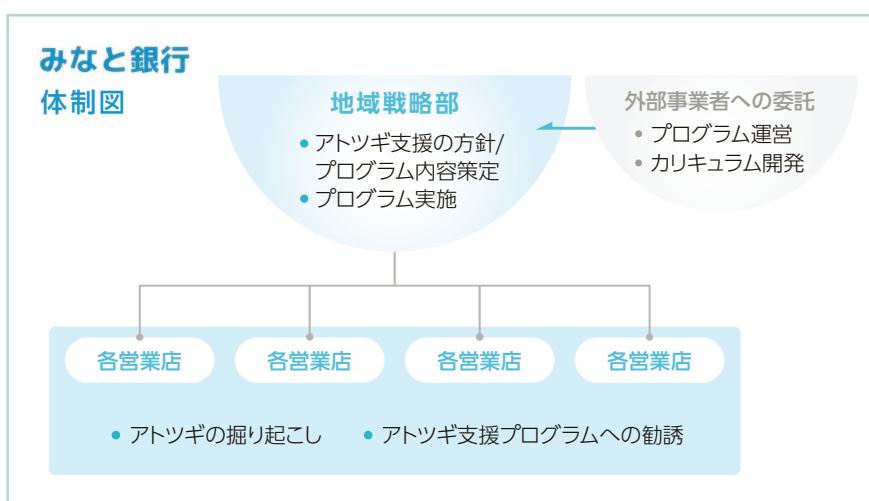
また、プログラム運営やカリキュラム開発は、専門知識を持つ外部機関と連携し、銀行内部だけではカバーしきれない、新規事業開発に特化した専門的なノウハウをプログラムに組

み込んでいる。

支援内容と課題

セミナー+実践のプログラム 構成と「先代との壁」への 向き合い方

同銀行が提供するアツギ支援プログラムは、アツギ自身のアイデアを具体的な新規事業へと落とし込み、実行に移すための実践的な支援を行う。プログラムは、銀行独自の「SENJIN」と、兵庫県からの受託事業「HOJO」の2つがある。



これらは単なる知識提供にとどまらず、参加者が自社の強みや資源を見直し、実践を通じてアイデアを育てる構成となっている。「何かを教えるというより、アツギの中にあるもやもやを言語化し、行動につなげることが主眼」と河田氏。

しかし、取り組みを進める中で、金融機関ならではの課題も見えてきた。「まず金融機関が普段接するのは現経営者であり、アツギに直接情報を届けることが難しい」と河田氏は語る。

そして、最も大変なこととして、「意思決定権限を持っていないアツギが新しいことを提案しても、会社として実現しにくい点」を挙げる。アツギにやる気があるても、予算がつかなかったり、現経営者を説得できなかったりして、新しい取り組みが形にならないケースが少なくない。現経営者に気を遣いながら進めなければならぬ難しさがあるのだ。

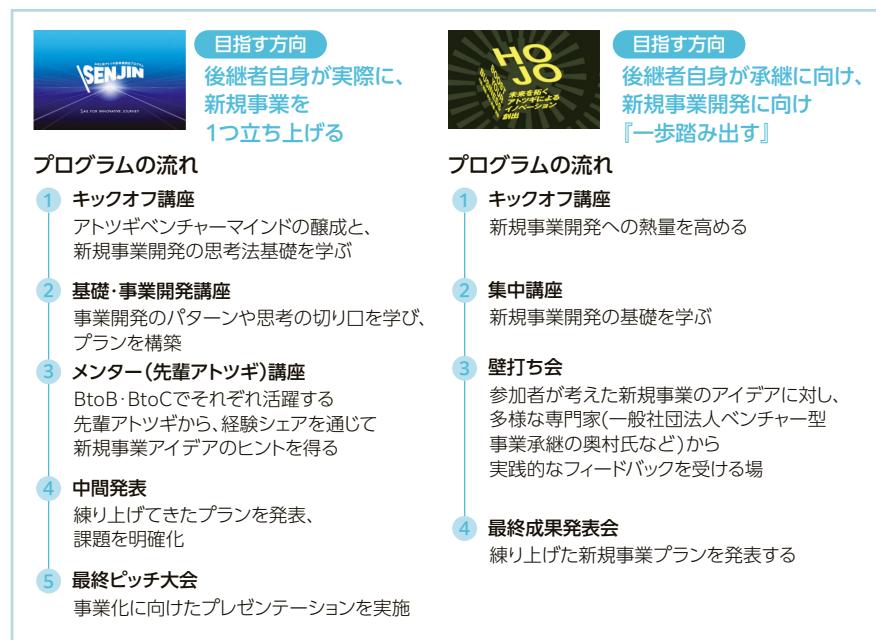
同銀行は、こうした「先代との壁」という課題を認識しつつも、プログラムの主眼を「新規事業の立ち上げ」に置いている。中小企業の新しい事業・産業が生まれにくい環境を、アツギから変革していくことが重要と考えており、さらにアツギが具体的な成果を出すことが最も社内や現経営者の理解を得る近道であると感じているからだ。

一 成果/効果

想定外の「本業への還元」も

プログラムを実施したことによる、想定ていなかった効果もある。河田氏は「アツギの新規事業のお手伝いをすることでその企業全体の事業が拡大する可能性も見えてきた。新規事業が生まれることで資金需要が発生する兆しも出ている」と語る。

2023年のHOJOプログラムでは、



9割方のアツギが事業開発を継続しており、具体的な新規事業創出に繋がっている。さらに、アツギ同士の自発的なコミュニティ形成も進んでおり、自律的な交流が活発化しつつある。

一 担当者の思い

単なる銀行取引を超えた伴走支援と、金融機関の変革を

これまでに、2つのプログラムに合わせて57人のアツギが参加し、新規事業の立ち上げや社内変革につながっている。一筋縄ではないかない事業を推進する河田氏だが、参加者の「おってくれてよかった」という言葉に支えられている。「アツギは皆さん悩んでいる。事業の話だけでなく、ファミリービジネスの話も含めて伴走できることが重要だと感じている」と、単なる銀行取引を超えた支援の意義を語る。

また、河田氏は、中小企業のアツギ育成への取り組みが、現状では企業価値の判断において、十分に評価されていないことについて課題として捉えている。もしアツギ育成が融

資面などでのメリットにつながる仕組みがあれば、経営者にとっても自然と取り組みやすい環境が整い、その結果、企業の長期的な成長や安定につながる。「こうした取り組みが全国の金融機関に広がっていけば、経営者の意識や行動にも前向きな変化が期待できるのではないか」と河田氏は語る。

一 今後の取組み

今後の展望は「地域全体の承継文化」づくり

同銀行では、今後もアツギ支援を継続し、地域全体でアツギを応援する「承継・挑戦の文化」づくりを目指す。

河田氏は「アツギ支援はすぐに結果が出ない。さまざまなハードルがあり、苦しいことも多いが、少なくとも10年は続けていく必要がある」と述べ、長期的な視点での取り組みの重要性を強調した。「私たちの役割は、銀行として資金面だけでなく、事業承継というアツギの人生の転機に伴走すること。アツギの挑戦が地域に波及する仕組みを磨いていきたい」。

福岡ひびき信用金庫が先導する 「事業承継の地域エコシステム」

福岡ひびき信用金庫は、日本財団「わがまち基金」を活用し、「ベンチャー型事業承継を活用した『事業承継の地域エコシステム』構築事業」を展開している。これは、後継者不在に悩む地域中小企業のアツギ（後継者）による事業承継を目的とした地域エコシステムを、信用金庫が先導し構築するという画期的な取り組みである。なぜこの挑戦に乗り出したのか。そして、実現のためにどのような戦略を立て、地域と職員、双方の変革を促しているのか。サスティナビリティ推進室の小茅智弘氏に伺った。



小茅 智弘 氏
福岡ひびき信用金庫 経営企画部 サスティナビリティ推進室。1992年入庫（当時、北九州八幡信用金庫）。2020年、ソリューション営業部 地域創生室・室長としてアツギ支援事業をスタート。

一 経緯

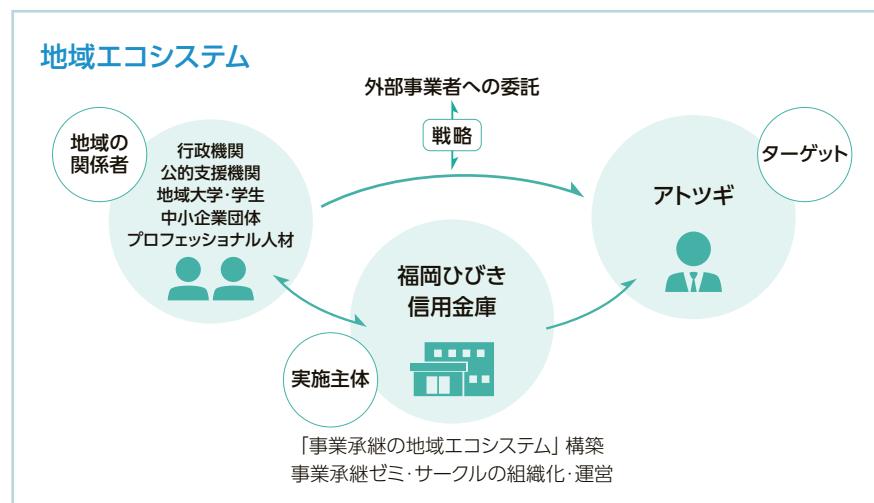
地域経済の窮状

プロジェクト開始の背景には、北九州市が抱える深刻な地域課題と、信用金庫自身の変革への強い危機感があった。同市は政令指定都市の中でも高齢化率が高く、特に信用金庫の主要取引基盤である従業員10人未満の零細企業の減少が顕著で、2016年には同市の事業所数の半数以上を占める従業員4人以下の約3,500社の廃業が見込まれていた。加えて、2021年の日本製鉄高炉廃止という大きな産業構造変化は、下請け企業に甚大な影響を及ぼし、事業承継と一緒に業種転換や新事業創出支援の必要性を浮き彫りにした。こうした地域経済の窮状が、取り組みの原点にある。

一 目的

プラットフォームとなる 地域エコシステムの構築

プロジェクトの目的として、「地域企業数の維持と雇用確保」という地域課題の解決と、「信用金庫全体の変革と職員の課題解決能力向上」が掲げられ



た。これまでの金融機関による事業承継支援は、後継者決定済みの企業への財務・会計など座学中心の勉強会、後継者不在企業へのM&A・外部招聘が中心だった。しかし、プロジェクトで信用金庫が取り組んだのは、「ベンチャー型事業承継」を柱とする新たなアプローチだ。若手のアツギが先代の経営資源を活用し、新規事業・業態転換・新市場参入などの新たな領域に挑戦する実践的な学びの場を提供することで永続的な経営と社会への価値創造を目指す。この切り口であれば、承継に消極的だったアツギ候補が、承継に希望を見出すケースも少なくなく、地域全体

の後継者不在問題解決の一翼を担え、潜在的な後継者候補を発掘・育成できると見込んだ。

一 取り組み内容

エコシステム構築のための 3施策と職員の意識変革

「事業承継の地域エコシステム」構築において、3つの試みで事業を構築した。

①信用金庫をプラットフォーム化：未取引企業も事業の対象とし、地域全体の後継者不在問題解決に貢献すること

を目指す。信用金庫が「地域課題解決のワンストップ相談拠点」となり、専門家との連携で、事業承継以外の販路拡大などの相談にも対応。

②多様な関係者の巻き込み:アツギ、親世代の経営者、支援機関、金庫職員などを対象に、様々なテーマでセミナーや研修、コミュニティ支援を実施。事業承継の心構えを養うセミナーや、新規事業構想を専門家と検討するワーキングショップなどを展開した。各回では、事業承継経験者の生の声を聞くトークセッションや、外部の専門家・支援機関を招いた研修を行い、アツギが具体的な行動に移せるよう伴走。これらのプログラムは、アツギだけを支援対象とするのではなく、金庫職員や外部の専門家も巻き込み、各アツギの新規事業構想をグループで検討する点が大きな特徴。これにより、アツギは多様な視点からの支援を得られ、支援者側もアツギ支援のノウハウを蓄積し、強固な関係性を築く機会を得ることが期待できる。本事業を通じて、地域全体でアツギを支援する機運が高まり、広域での連携も進んだ。

③アツギ育成サークル:地域企業の後継者候補が学ぶ「アツギWeekend 北九州」というコミュニティ発足をサポートした。

信用金庫職員の変革にも向き合った。「相談待ちの姿勢」から脱却し、「複数の仮説を立て、銀行からの問題提起で中小企業経営者が抱く潜在的な企業課題を炙り出す」手法を確立することが急務であると認識しており、新事業創出・新製品開発支援は、その具体的な手法の一例となる。小茅氏は、「金融機関職員は『セールスマン』ではなく『バンカー』として、短期的な結果だけでなく地域の将来的な発展のために取り組むべきです」と語る。決算書だけでなく事業を見る力を若い職員に教育することが重要だと考えており、現在、

若手職員向けに月1回オンラインで、SDGsやGXなどを切り口にお客さんとの対話方法などを研修している。また、希望者には同行訪問して実際の相談に対応する機会を設けている。

こしを行い、述べ263社が参加

アツギ育成ゼミの開催と交流サークルの組織化・新事業創出・新製品開発を目指す後継者候補を育成するアツギ勉強会に56社が参加

実施効果として、地域での「アツギ支援」の機運が高まっていることが確認されている。同市は2024年度からアツギ支援事業「bridge 北九州」を開始し、信用金庫もセンターとして参加するなど、地域全体での連携が深まっている。また、同市外のアツギの参加実績も出るなど、広域での成果も現れ始めている。本プロジェクトの活動は、地域のアツギ支援の「アクセラレータ」の役割を果たした。

—アツギの掘り起こし方法

アツギ同士の人脈を最大限に活用

経営への知識習得や会員間の交流を目的に1990年に設立した若手経営者組織「ひびしんニューリーダー会」のメンバーが持つ地域の人脈を最大限に活用した。「彼らが所属する様々なグループや団体を通じて、取引のない企業の方にも声をかけてもらいました。また、取引はあるけれど、まだ会に参加していないアツギの方々も含めて、新しいコミュニティをつくりたいという思いがありました」と小茅氏。

—今後の取組み

継続的な支援と地域連携の深化

今後も信用金庫は、未取引企業との取引開始を推進し、ひびしんニューリーダー会への勧誘を通じて、関係の継続・深耕を図る方針だ。信用金庫は、この連携の中でアツギ支援を継続していくことで、地域経済の活性化、そして信用金庫自身の存在感発揮という目標を達成していくことを目指している。

—効果

高まる「アツギ支援」の機運と広域での成果

アツギ事業承継セミナーの開催:地域の後継者不在企業への周知と掘り起

各機関の役割

福岡ひびき信用金庫

- 事務局全般
- 事業承継ゼミ・サークルの組織化・運営の事業実施主体

行政(北九州市)

商工会議所

中小企業団体

- 信用金庫と取引のない事業者への参加募集
- 講演会場の無償提供
- セミナー等の後援名義での協力

地域大学・学生

- 新事業ビジネスプラン作成協力
- 学生のイベント参加
- 地域現状調査
- 成果物資料作成の受託による協力

プロフェッショナル人材 新現役

- 新事業創出・新製品開発支援を担当

公的支援団体

(北九州産業学術支援機構等)

- 課題解決のための専門家派遣等を支援

大分県のアツギ支援事業 「GUSH!」

いま、大分県はアツギ支援の先進地域として、全国から注目を集めている。アツギが家業を活かした新規事業を発表するビジネスプランコンテスト「アツギ甲子園」では全国トップクラスの実績を誇り、参加者数や受賞者数の多さもさることながら、地域全体でアツギを応援する文化や風土が根づいている点が特筆に値する。

「アツギが不安を抱えながらも一歩を踏み出せる」「その挑戦を地域が支える」——県内に広がるそうした空気感はどのように築き上げてきたのか。その仕組みと背景を、大分県商工観光労働部 経営創造・金融課でプログラムを統括する秋吉良繼氏に聞いた。



秋吉 良繼 氏

大分県 商工観光労働部 経営創造・金融課 経営創造班 主幹(総括)。1998年(平成10年)大分県庁入庁。国際政策、産業振興、県立病院、県立大学運営等の業務を経て、2024年から現職で、創業・スタートアップ支援とともに、アツギ支援に取り組む。

— 経緯

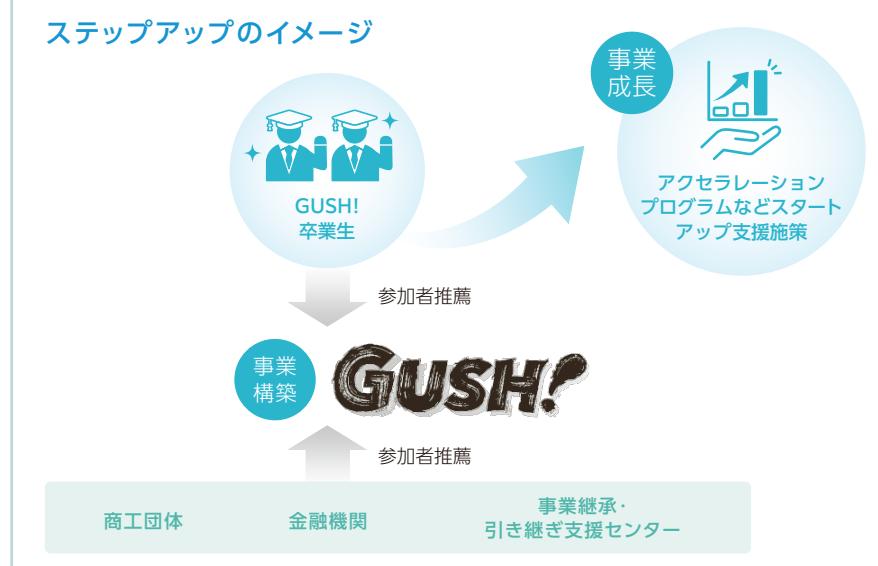
閉塞感を抱えるアツギに、 変化の「きっかけ」を

大分県では、企業の多くが家業を中心とした小規模事業者で構成されており、後継者不足や事業承継への不安が地域経済の持続性に大きく影響を及ぼしている。同県では、こうした課題に対応すべく、2022年度よりアツギ支援プログラム「GUSH!(ガッシュ)」を開始した。「『家業を継がなければ』という“MUST”に縛られるアツギたちに対し、『自分にもできる』『やってみたい』という“CAN”に変わるきっかけを提供したい——それが本事業の起点です」と秋吉氏。同事業は県と創業支援拠点「おおいたスタートアップセンター」、プログラム設計などを担う一般社団法人ベンチャー型事業承継の3機関が協力して進めた。

— 取組内容

伴走と接続でつなぐ アツギの挑戦

「GUSH!」は、事業承継前または承継



後5年以内のアツギを対象とし、年に1回、10名の参加者を選抜して約7か月間の支援を行う。

単なる講座提供にとどまらず、初動から関係者を巻き込んで“きっかけの設計”と“変化の実感”に重点を置いていく。プログラムの初年度は、候補者の発掘や関係機関への説明から始まり、県の事業担当者が地元金融機関や商工団体、各市町村の担当者から紹介されたアツギに会いに足を運び、参加を募ってきた。近年は、プログラム経験者からの推薦による紹介参加が増加して

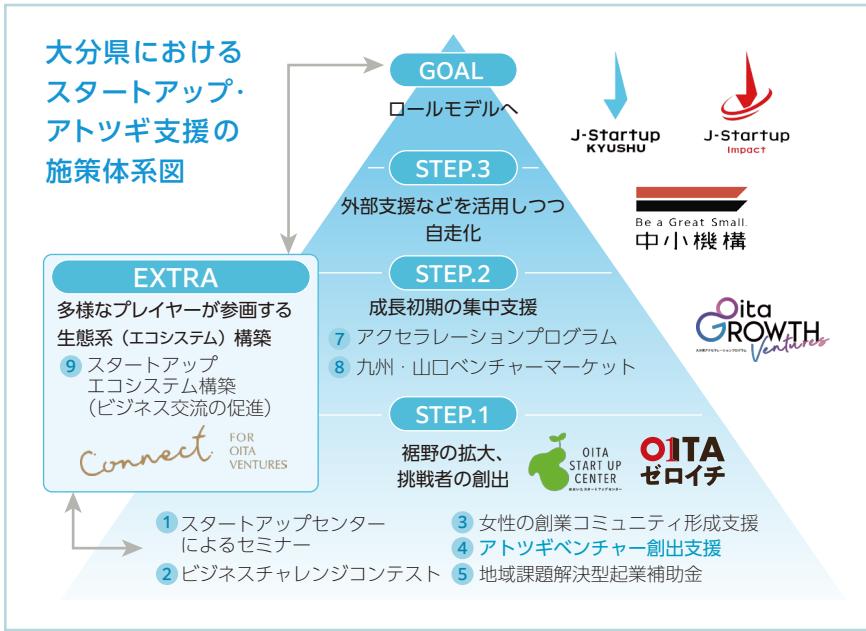
おり、自然発生的なエコシステムの広がりが見られている。

— プログラム内容

3つの価値と多層的サポート

「GUSH!」が提供するのは、「きっかけの提供」「第一歩の支援」「応援される環境」の3つの価値だ。プログラムは以下のように構成される

キックオフ合宿: 参加者同士の連携と事業に対するエンゲージメントを醸成



し、変化の最初の一歩を支援

月1回のワークショップ・講座:先輩アト
ツギや専門家を招いた事例共有・実践
型ワーク

個別メンタリングとバディ制度:3~4
名に1人の支援者を配置し、日常的な相
談や内省を伴走サポート

メディア連携・アツギ甲子園支援:挑
戦の過程と成果を地域に広く発信し、本
人の自信と支援の呼び水とする。

一工夫

心理的安全性と 発信による好循環

「GUSH!」が大きな成果をあげている要因のひとつが、「バディ制度」の存在である。行政主導のプログラムにおいて継続的な伴走支援が仕組み化されている事例は全国的に珍しく、講座内容のフォローや感情の整理の場として機能している。

また、メディア露出も戦略的に行ってい
る。テレビや新聞に登場することが「認
知度向上+本人の自己肯定感向上+社
内の支援獲得」という三重の効果を生
んでいる。プログラム開始時からメディ

ア露出に力を入れており、夕方の地域
ニュースに何度も取り上げられるなど、ア
ツギ支援事業としての注目度は全国で
も群を抜いている。

さらに、卒業生による自主的なアツ
ギイベント開催など、内発的な連鎖も生
まれており、アツギの挑戦が文化とし
て定着する兆しが見え始めている。

意義

事業承継の質を変える 「前段階支援」

「『GUSH!』は事業承継支援の“前段
階”」と秋吉氏は語る。アツギが家業に
対し「何かしなければ」と感じていても、
行動に移せない理由の多くは、考え方
や方法を学ぶ場が不足しているためで
ある。

本事業は、そうした「閉じた環境」にい
るアツギに対して、他者との対話や学
びの機会を提供し、「Will=やりたいこと」
「Can=できること」を見出す土台を築
く取り組みである。これは、結果として
事業承継そのものの成功率や質の向
上に寄与している。

実際、2024年度には「GUSH!」卒業生

がアツギ甲子園で優秀賞を受賞し、全
国からも注目を集める事例となった。ま
た、参加を経て自社の新規事業に着手
し、雇用創出や地域資源の活用に取り組
むアツギも増えており、地域への波及
効果も明らかだ。昨年、アツギ甲子園で
3,000件の応援ボタンをもらって応援件
数で全国1位になったのも大分である。

「アツギの多くは、プログラム参加
時点では具体的な新規事業のアイディ
アを持っていないんです。新規事業に
前向きな方ばかりではないんですね。
そういう方、プログラムに参加する
中で刺激を得て、何かご自身の取り組
み方や向き合い方に大きな変化が出て
くるんです」と秋吉氏。「プログラムに
は、期待以上の効果が得られたと感じ
ています」。

今後の取組み

エコシステムの拡大と 研究機関との連携

今後は、大学や研究機関との連携を
視野に入れた支援体制の強化が検討さ
れている。既存の社内資源に閉じるの
ではなく、研究分野と結びつくことで、
技術的・経営的な深化を促す「アツギ
×ディープテック」型の支援へと広がり
を見せる。

また、市町村との連携強化も課題の
一つだ。地域単位でのアツギ支援を
展開し、市報や地元メディアを通じた露
出を増やすことで、さらに地域社会全体
でアツギを応援する風土づくりを目指
している。

「行政ができるのはきっかけの提供。
成長は本人たちがつくっていくもので
す」。秋吉氏のその姿勢が、「GUSH!」の
随所に反映されている。行政による支
援の理想的なあり方を体現した、持続
可能な“人づくりの仕組み”が、大分から
全国へと広がり始めている。

地域に新たな息吹を吹き込む群馬県の「GUNMAアツギ部」

群馬県のアツギ支援は、2023年度に実施した年4件の個別支援から始まり、アツギコミュニティの形成、後継者育成プログラムの開設へと支援の幅を広げてきた。県内には、行政、金融機関、商工、士業団体など125機関(2025年4月1日時点)で構成される「群馬県事業承継ネットワーク」という強固な基盤があり、このネットワークが連携してアツギ支援を推進する。アツギの挑戦を地域で支えるため、どのような戦略で地域とアツギの変革を促しているのか。同県産業経済部地域企業支援課の長岡子龍氏に伺った。



長岡 子龍 氏

群馬県産業経済部地域企業支援課主任。2020年4月に同県庁に入庁。現職では、中小企業のアツギへの支援をはじめとした事業承継支援の担当をしている。

一 経緯

「GUNMAアツギ部」の進化

アツギ支援事業「GUNMAアツギ部」は、企画や関係機関との調整、アツギコミュニティのプラットフォーム運営を群馬県が担い、プログラムの詳細設計、運営を民間企業への委託により実施している。

本事業は2023年度に始まり、当初は個別支援に特化していた。しかし支援を続ける中で、アツギといつても「まだ承継が決まっていない」「承継を悩んでいる」「具体的なアクションを起こせる段階にない」という、それぞれ異なるフェーズにいるという実態とともに、個別支援だけではカバーしきれない、アツギ同士の交流や学びの場へのニーズが参加者から寄せられるようになった。こうした声と、全国的なアツギ支援の機運の高まりを受け、2024年度には「アツギ同士やアツギと支援者がつながる場」となるアツギコミュニティの形成を開始した。さらに、2025年度からは、アツギとしてのマインド醸成や経営リテラシーの向上に取り組む後継者育成プログラムを新設。これにより「個別支援」「コミュニ

ティ」「育成プログラム」という3本柱体制へと進化を遂げ、あらゆるフェーズのアツギを包括的に支援できる体制を整えた。

一 プログラム内容

アツギの「挑戦」を育み、支援する3本柱

「GUNMAアツギ部」は、アツギとしてのマインドセット醸成から具体的なビジネス創出まで、段階的に支援するよう設計されている。

アツギコミュニティ形成:アツギ同士、アツギと支援者・応援者が参加するコミュニティを構築し、偶発的な出会いから新たなビジネス創出につながる場を提供することを目的とする。県のSNSを活用したコミュニティは継続的

に運営され、現在約50人が参加し、オンライン交流会を実施するほか、今年度は年4回のコミュニティイベントを予定している。

後継者育成プログラム:アツギとしてのマインドセットの醸成、経営リテラシーの向上、アツギ同士でのアイデアの磨き上げなどによる後継者の育成を目的とする。2025年度は、事業開発に向けた顧客課題分析などの段階的な手順を学ぶ機会を提供する。

個別支援プログラム:新規事業の具体化、新商品開発など、支援ニーズに応じた具体的なアクションを目指すアツギを支援し、事業の成長・発展を後押しする。約6ヶ月、専属メンターによる個別支援が行われ、アイデアの実現や各段階でのメンタリングが提供される。長岡氏は、県の取り組みが「単にビジ

令和7年度 群馬県のアツギ支援事業



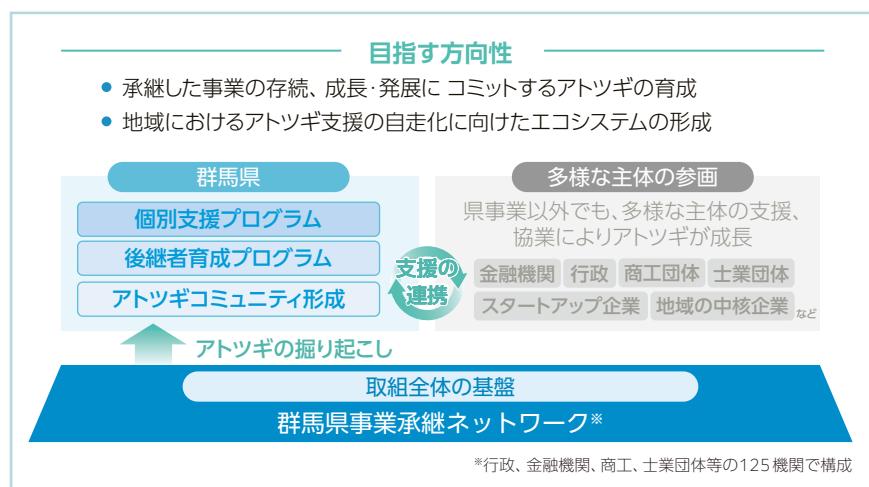
ネスプランを立てるだけでなく、具体的なアクションまでを伴走支援する形で設計されている」点を強調する。これは、アツギが直面する「忙しさ」や「新規事業に取り組む余裕がない」といった課題に対し、構想だけで終わらせるのではなく、「最初の一歩を踏み出すこと」「踏み出した一歩を加速させること」により、「事業の成長・発展に向けて挑戦するアツギの育成」をゴールに置いていることの表れである。

アツギの掘り起こし方と連携戦略

アツギの掘り起こしは、本事業における最も難しい課題の一つだ。行政として、特に承継前の段階のアツギの情報が得にくいという課題があり、アツギ支援の内容が対象者に伝わりにくいくともハードルとなっている。

これらの課題に対し、同県は多様な関係者の巻き込みを重視している。特に、これまで支援プログラムに参加したアツギや地域の先輩経営者からの「紹介」が強力な推進力となる。加えて、年4回のコミュニティイベント開催により、アツギ支援への関係人口を増やしていくことで、支援自体を知ってもらい、そこからまた新たなアツギを紹介してもらえるような取り組みを行っている。

また、「群馬県事業承継・引継ぎ支援センター」をはじめとした「群馬県事業承継ネットワーク」の各機関が実施している「事業承継診断」等の支援の仕組みも活用し、プログラム対象のアツギがいる場合はプログラムへの参加を勧めてもらうよう連携している。125のネットワーク構成機関のほか、多様な支援者と連携し、アツギとのつながりを拡大していくことで、「アツギが挑戦する土壤を形成し、挑戦するアツギを支援する」機運を醸成している。



一 意義

アツギの「挑戦」と「自走」を育む

本事業を推進する中で、単なる事業承継支援に留まらない、意義も見えてきた。新たなチャレンジへの機運醸成:アツギ支援を通じて、アツギの挑戦をスタンダードにするとともに、挑戦するアツギのロールモデルを発信していく。これにより「事業承継」と「企業の成長・発展」をセットで取り組む機運を高め、厳しい経営環境の中でも事業の存続、成長可能性が高まる。

事業承継サイクルの早期化:後継者の育成や、挑戦するアツギの発信により、事業承継への早期、計画的な着手につながる。

アツギ支援の輪の拡大:アツギ支援の関係人口を増やすことで、アツギが得られるネットワークも拡大していく。そこで得たつながりは、アツギの継続的な挑戦のエンジンになるとともに、県内アツギ支援の自走化にもつながっていく。

プログラム実績:これまで実施してきた中で計23者のアツギへの支援を実施。2024年度に支援したアツギの中には、個別支援プログラムの期間中に企画から商品開発まで進めた事例もあり、社会に新たな価値を提供している。

一 今後の取組み

エコシステムの自走化と新たな可能性の探求

群馬県のアツギ支援事業は、さらなる発展と地域における自走化を目指している。

コミュニティの自走化:コミュニティをより活性化させることで、県が主導するだけでなく参加したアツギや支援者、関係機関による支援の動きが生まれるような仕組みを目指す。

掘り起こしと連携の強化:アツギの掘り起こしのため、支援機関との連携をさらに強化する必要がある。掘り起こしから支援まで、より一体となって動いてもらえるよう関係機関との連携を強化していくことが重要となる。

広域連携の深化:県内だけでなく県外のアツギとの交流機会を作り、ネットワークを広げたいと考えており、新たな可能性を探る。年度末には県内外のアツギを集めたイベントの実施計画もある。

群馬県のアツギ支援事業は、アツギの掘り起こしから育成、そして新たな挑戦までを一貫して支援するエコシステムの構築を粘り強く進めている。その先進的な取り組みは、全国の自治体や金融機関にとって、地域課題解決と持続可能な発展のためのモデルケースとなるだろう。

CASE 05 「オール京都」で拓く事業承継の未来

京都信用保証協会が描く アツギ支援エコシステム

京都では、地域全体でアツギを支え、新たな挑戦を促す独自の「アツギ支援エコシステム」が構築され、注目を集めている。このエコシステムの中心的な推進役を担うのが、京都信用保証協会だ。なぜ京都のアツギ支援はこれまでに盛り上がり、地域で循環するエコシステムを実現できたのか。同保証協会の村井章大氏に、その全容を伺った。



村井 章大 氏
京都信用保証協会 企業支援部 経営支援課 担当課長。
2020年度より京都のアツギ支援に携わる。

一 経緯

「大廃業時代」への危機感と 京都の独自性

日本の中小企業の約半数にあたる245万社が後継者不在に直面しているというデータと共に「大廃業時代」という言葉が新聞を賑わせた2017年、京都も例外ではなく、保証利用者の約3割が65歳以上の経営者であるという現状にあった。

「京都で初めてアツギ向けのプログラムを始めた2020年度当時、保証協会が後継者を対象とした支援プログラムを手がけるのは全国的に

も珍しいことでした」と村井氏は振り返る。

京都が早期にアツギ支援に目を向けた背景には、京都ならではの産業構造と歴史的土壌がある。伝統産業や旅館など創業100年を超える老舗企業が多いが、これらの多くは家族経営や小規模な形態であり、技術やノウハウの継承、そして「伝統を守りつつも変化する」という独自の課題を抱えていた。単に事業を継続させるだけでなく、文化と経済を次世代に繋ぐ「攻めのアツギ」を育成し、地域経済に新しい活力を生み出す必要性が、京都には強く認識されていた。

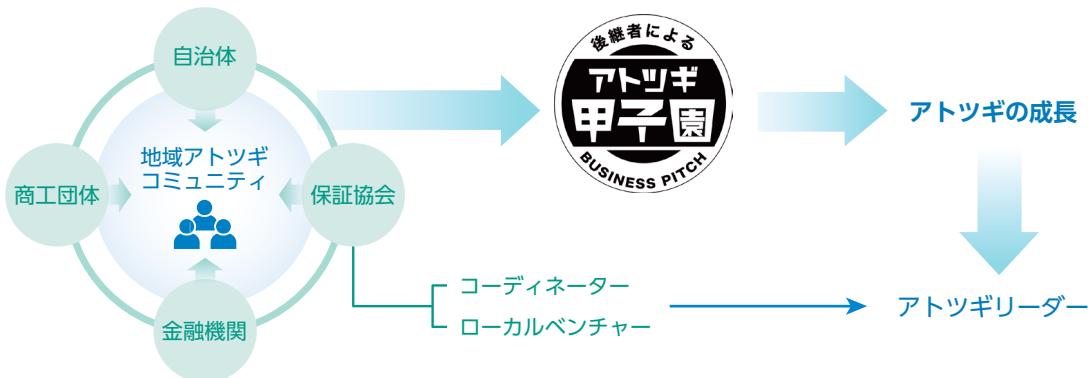
一 支援の仕組み

信用保証協会の強みを 活かした、金融機関を巻き込む 「オール京都」のエコシステム

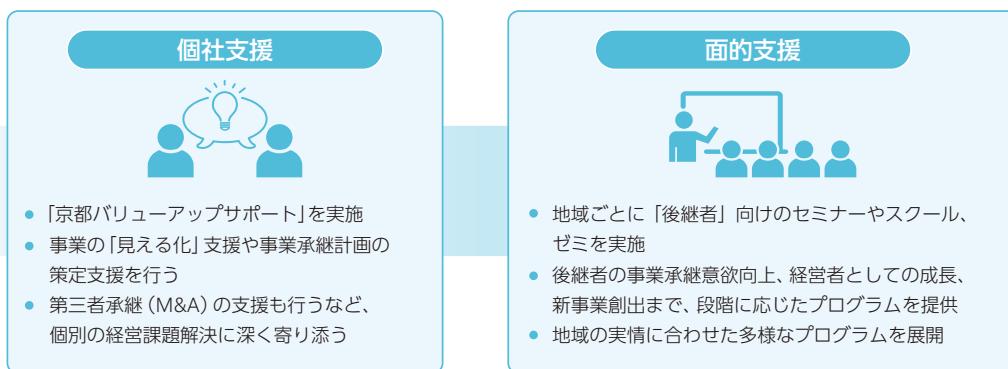
京都のアツギ支援が特筆すべきは、単独の機関に留まらない「アツギ支援エコシステム」を構築した点にある。自治体、商工団体、そして最も連携が難しいとされる地域の金融機関が一体となり、後継者支援が地域で循環する仕組みを作り上げた。

このエコシステムの中核を担う上で、保証協会が持つ独特の立ち位置が強みとなった。村井氏は、保証協会

アツギ支援エコシステム



京都信用保証協会の主な支援内容



が後継者支援に適している理由をこう説明する。「私たちは地域の金融機関と近い距離にいながら、公的な立場から特定の金融機関に肩入れせず、フラットな関係を築くことができます。これが、通常は競合関係にある金融機関を一堂に会し、公平に協力体制を築けた大きな理由だと考えています」。

また協力体制を盤石にするためには、「金融機関の組織の力学を理解し、現場の担当者が動きやすいように上層部の理解を得られるよう働きかけることが重要です」と村井氏は語る。「アツギ甲子園出場者のピッチ練習に金融機関の担当者を招いたり、アツギの生の声を聞いてもらうことで、後継者支援への理解が深まります。イベントに来て、支援を間近で見てもらうことを地道に繰り返すことで、担当者に『スイッチが入る』瞬間があるんです」。

こうした地道な努力と、保証協会が持つ「公的金融機関として自治体や商工会とも連携できる強み」、そして「経営支援を通じて顧客と直接やり取りしている点」が、アツギ候補を掘り起こし、支援へと繋げる上で重要な役割を果たしている。

「京都の特殊性として、古くから、

事業再生支援に代表されるような地域共通の課題に対しては手を組むという、金融機関同士の連携の土壤が元々あったことも大きいです。『オール京都』で企業を支援する文化が、このエコシステム構築を後押ししていると感じます」。

一 支援内容・工夫

個社と面、2つのアプローチで地域を巻き込む包括的支援

同保証協会のアツギ支援の特徴は、「個社支援」と「面的支援」両輪でのアプローチだ。

【個社支援】事業承継の課題を抱える中小企業やアツギに対し、個別具体的な状況に合わせた支援を提供。事業承継専用保証制度を活用した「金融支援」でスムーズな資金調達を後押しするほか、「経営支援」として事業の「見える化」や事業承継計画の策定も支援。後継者不在の場合は、第三者承継の可能性も探る。

【面的支援】地域全体でアツギを育成し、コミュニティを形成することを目的とする。「事業承継意欲の向上」「経営者への成長」「新事業創出」の3段階に合わせたプログラムを提供し、

アツギの成長を多角的に支援。地域の特性に合わせた展開も重視しており、京都府北部での「アツギベンチャー道場」や京都市域の「京都アツギゼミ」など、各地域の自治体や金融機関と連携しながら、きめ細やかな支援を行う。

これらの支援を通じて、アツギの挑戦が生まれ、「アツギ甲子園」ファイナリストの連続輩出や新規事業創出、ビジネスマッチング成立といった成果に繋がっている。

一今後の取組み

アツギ支援エコシステムの定着

村井氏は今後の方向性について「金融機関や自治体、大学、商工会議所など、さらに広範囲な機関との連携を深め、各機関が主体的に参画できる仕組みづくりに注力していきたい」と語る。アツギ支援に携わる人材を継続的に増やし、組織のDNAとして定着させることで、個人の熱意だけでなく、組織全体の取り組みとして発展させることができる。村井氏の描くビジョンは、地域全体で次世代の経営者を育成する強固なエコシステムの定着である。

CASE 05 「オール京都」で拓く事業承継の未来

地域に合わせた“育て方”でアツギ支援を深化

事業承継の現場では、単にバトンを渡すだけではなく、「誰がどう受け継ぐか」がますます重要になっている。京都信用保証協会では、地域経済の根幹を担う中小企業の「アツギ」を対象に、地域特性に応じた支援プログラムを構築している。特に京都府北部と南部、京都市域では、地域の課題や後継者の成長フェーズに合わせた、まったく異なるアプローチでアツギの成長を後押ししている点が特徴的だ。

京都市域 「京都アツギゼミ」で新事業創出を支援

京都市域では、2019年度よりセミナーやスクールを実施してきたが、2022年度からは、家業の経営資源を活した新事業（イノベーション）創出と持続的なアツギコミュニティ形成を目的としたゼミナール「京都アツギゼミ」を開講。このプログラムは、アツギの支援フェーズにおいて「新事業創出（第3フェーズ）」に位置づけられており、アウトプット型のプログラムとして実施されている。

プログラム内容と成果

「京都アツギゼミ」は、京都市のオープンイノベーションスペース「KOIN」を拠点とし、人材育成・事業開発のプロをナビゲーターに招聘。アツギ同士のグループワークを中心に、ディスカッションを繰り返しながら新事業の種を見つけ、最終回で新事業アイデアを発表するデモディを実施する。

2025年度の「京都アツギゼミ」は、全6回シリーズで実施予定で、新規事業創出と

京都市域

KOIN

ゼミ

オープン
イノベーション

- 「京都知恵産業創造の森」と連携し、オープンイノベーションスペース「KOIN」を舞台に、後継者支援を行う
- 令和元年度、セミナーやスクールを開始
- 令和4年度、家業の経営資源を活かした新規事業開発を目的とする「京都アツギゼミ」を開催
- 少人数制・アウトプット型のプログラムで、新規事業創出とアツギコミュニティの醸成を後押し

➡ 第5回アツギ甲子園 グランプリ受賞者輩出!



アツギコミュニティの醸成を後押しする。

この支援プログラムにより、後継者のさまざまな挑戦が生まれており、第5回アト

ツギ甲子園では、京都市域の参加者からグランプリ受賞者を輩出するとともに、ベストソポーター賞も受賞している。

北部

「アツギベンチャー道場」で実践的な経営者スキルを育成

人口減少と高齢化が進行する京都府北部では、アツギの育成が地域経済の持続性と直結している。同保証協会は、2020年度より与謝野町発のローカルベンチャーと連携し、地元アツギ経営者を講師に招いた「アツギベンチャーセミナー」を3年連続で開催することで、地域のアツギの機運醸成を図った。

このセミナーは、アツギの「事業承継意識の向上（第1フェーズ）」を目的としたものであったが、2023年度からは、継続して参加するアツギのニーズに合うよう、支援フェーズを「経営者への成長（第2フェーズ）」に移行し、さらに一步踏み込んだ実践型育成プログラム「アツギベンチャー道場」へと進化させた。

一 道場形式

支援のプロセスとプログラム内容

2023~2024年度の道場では、地域のアツギが家業を活かした事業構想・事業計画を描き始めるきっかけをつくることを目指し、全国の著名なアツギ経営者の講義を複数回実施、最終回で事業計画を発表。また、地元アツギ経営者と1on1のメンタリング機会を設け、

京都府 北部地域

ローカル
ベンチャー

地元
アツギ
経営者

支援エコ
システム

- 地域課題解決の一環として、アツギ支援を開始
- ローカルベンチャー、地元アツギ経営者、地域金融機関と連携し、アツギ支援エコシステムを形成
- 令和2年度から3年間「アツギベンチャーセミナー」を実施、令和5年度から中長期プログラム「アツギベンチャー道場」を開催
- 地元アツギ経営者と1on1での「メンタリング」の機会を提供

➡ 第5回アツギ甲子園 グランプリ受賞者輩出!



事業のブラッシュアップと地域アツギコミュニティの醸成を図った。

2025年度の「アツギベンチャー道場」は、さらなるステップアップとして、新規事業創出のみにフォーカスせず、より実践的な経営ノウハウの習得によるアツギの行動変革を目的としている。

プログラムでは、地元経営者による経

営実践講義&ワークショップや、1on1面談(メンタリング)、さらには地域金融機関との連携による資金面のフォローも併せて提供。卒業生の一部は道場の運営やゲストスピーカーとして関わり続けるなど、地域でのアツギ支援エコシステムをより強固にする構成となっている。

この取り組みは、中小企業庁主催の

「アツギ甲子園」でも成果を上げており、第4回大会では、グランプリ受賞者を輩出。第5回大会も2名が書類審査を通過し、地方大会に出場している。先輩アツギが挑戦する姿は、後続のアツギたちにとって大きな刺激となっており、「地域の中に“目指す背中”があること」が北部の強みとなっている。

南部

「学び」と「対話」で自信を育むコミュニティ型支援

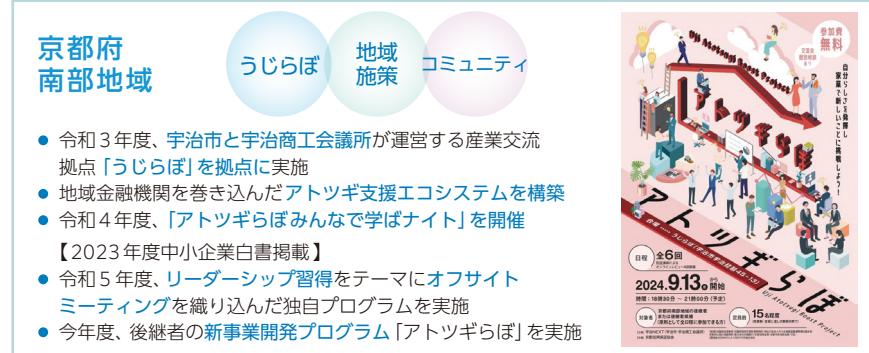
一方、京都府南部では、多様な業種・規模の事業者が混在しており、アツギの抱える課題も多様だ。この地域では、2021年度より宇治市・宇治商工会議所と連携し、産業交流拠点「うじらぼ」を舞台にアツギ支援を展開している。

一 コミュニティ育成形式

支援のプロセスとプログラム内容

2022年度は、アツギの成長とコミュニティの構築・醸成を目的としたスクール形式のプログラム「アツギらば みんなで学ばナイト」を実施。このプログラムは、アツギ同士の対話、ワークショップ、グループディスカッションなどを通して、閉ざされた環境から一步外へ踏み出すきっかけを提供した。

参加アツギの意識変容に対応し、2023年度には、リーダーシップやコミュニケーション力といった“人間力”的醸成を重視した「アツギらば LEADERS CAMP」へと進化。プログラム中にはキャンプなどのオフサイトミーティングも取り入れ、日常の業務から離れて自己理解を深める時間を確保。これにより、参加者は「家業を継ぐ不安」から、「地域に貢献したい」という志へ



と変化し、卒業後には自らネットワークを広げる活動も展開。定期的な勉強会や意見交換会「ATOTSUGIスナック」の開催など、自走するコミュニティが育ちつつある。多様なバックグラウンドを持つアツギ同士の対話から、「自信と仲間」を得ることが南部モデルの核となっている。

2024年度は、さらにフェーズを進め、後継者の新事業開発に特化したプログラムを全6回で実施した。

後継者の成長フェーズに合わせた支援

アツギの成長度合いやコミュニティの成熟度を意識した後継者支援プログラムを実施

- | | |
|------|---|
| ゼミ | • 家業の強みを活かしたビジネスアイディアの創出
• アツギコミュニティの醸成 |
| スクール | • 経営のノウハウや新たな事への挑戦するための知識習得
• アツギコミュニティの醸成 |
| セミナー | • アツギの事業意欲向上
• アツギコミュニティ構築 |

地域に根ざした次世代経営者を育てる土壤づくり

京都信用保証協会のアツギ支援は、支援内容が「均一」であることよりも、「その地域で、本当に必要な支援とは何か」を問い合わせ直す姿勢に強みがある。

自治体や商工団体、金融機関などが連携することで、アツギ支援が地域で

循環する「アツギ支援エコシステム」を構築しており、このエコシステムの中で、アツギが「地域を牽引する経営者」に成長し、やがて経営ノウハウを地域に還元する循環を生み出す。

道場型で「志」と「実践力」を育てる北

部、対話と自信づけで「一步踏み出す勇気」を支える南部、新事業創出にフォーカスした京都市域のゼミ——それぞれの手法で、地域に根ざした次世代経営者を育てる土壤づくりが、静かに、しかし着実に進んでいる。

これからの地域経済を担う
アツギと共に発掘し、育成するために、
是非事例集をご活用ください！



後継者支援事例集 中小企業庁

検索

