事業承継支援は成長のカタマリ

Growth

Vol. 03 2026

中小機構の支援事例

中小機構は事業承継支援に意欲のある各地の商工会議所・商工会、
地方銀行・信用金庫・信用組合等の支援を行っています。



三重県信用保証協会

事業者の懐へ一歩踏み込む伴走型支援

相談の少なかった事業承継支援を、組織の重要業務へ。個別相談会を起点とした職員の成長と伴走型支援への転換。

滋賀中央信用金庫

危機感を持ってトップ層が支援実践

「専門知識がなければ難しい」という思い込みからの転換。経営幹部や拠点長の実践を起点に、組織全体へ広がった意識改革。



Be a Great Small.
中小機構

中小企業の価値を、
日本の原動力に。

事例紹介

三重県信用保証協会

「受動的な保証業務」からの脱却。**事業承継支援**を通じ伴走型組織へ変革



“専門家のノウハウを吸収することで相談してもらえる信頼関係が築ける”

三重県信用保証協会は保証協会法改正をきっかけに、事業承継を含む経営支援業務も手掛けることになりましたが、事業者からは敷居が高く見えたようです。この状況を変えたのが事業承継個別相談会の開催です。

事業承継の課題に「中立」の立場で

三重県は全国的に後継者不在率が低い水準にありつつも、経営者の高齢化は確実に進んでいます。元来、保証協会の主要業務は信用保証であり、職員の知識不足や支援に対する心理的ハードルもあって、事業承継の相談は年1～2件にとどまっていました。しかし平成30年の法改正で経営支援が明確化されたことを機に経営支援業務を開始。金融機関や商工団体とは異なる、公的で中立・客観的な立場こそが「事業者に寄り添い、センシティブな相談を受け止める強みになる」と捉え直し、主体的なアプローチへと転換しました。

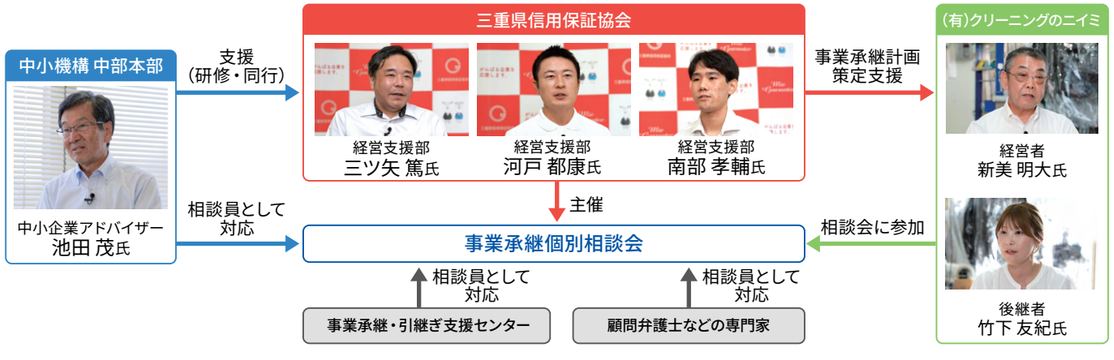
相談会を入り口に承継計画策定も支援

そんな中で、三重県信用保証協会が中小機構など外部機関と連携してスタートさせたのが、事業承継個別相談会や事業承継計画の策定支援です。相談会ではより実のある相談ができるよう、職員が事前ヒアリングを行って最適な専門家と連携。さらに、中小機構アドバイザーによる研修や実践的なOJTを通じてヒアリングノウハウを蓄積し、現在では職員が自力で承継計画を策定できるまでに成長しています。

フォロー体制の拡充が課題

今後は策定した計画のモニタリングや、アフターフォローの強化が課題です。単に事業承継計画書を作るだけでなく、個々の事業者に寄り添い、M&Aや廃業なども含めた多様な悩みに対応していく必要があります。地域内の金融機関や他機関との連携を軸に、事業者から真っ先に相談される信頼関係を深め、地域経済の継続と発展を支えるハブを目指します。

三重県信用保証協会の事業承継支援





事業者の声

事業承継への伴走支援で自社の強みを再発見

信用保証協会というと敷居が高いイメージがありますが、対応は非常に丁寧でフレンドリーです。お金の流れの整理だけでなく新規営業の指導など経営面の伴走支援もありがたいですね。事業承継計画の策定をサポートしてもらったことで、自社の強みの再発見にもつながりました。

Before　信用保証という主業務の枠にとらわれ、積極的な経営支援に踏み出せない。

1. 組織として経営支援を自発的・積極的に行う意識が希薄
2. 事業者側からも敷居が高く、事業承継に関する相談は年に1～2件
3. 事業承継問題が顕在化しても対策の働きかけを行う仕組みがない
4. 非常にデリケートな問題を扱う経験やノウハウが不足



Support　より有意義な相談会のために事前ヒアリングを重視

中小機構との連携により、県内で場所を変えて事業承継個別相談会を複数回開催しています。
限られた相談時間を有意義にするため、事前に職員が詳細な悩みをヒアリングし、当日は適切な専門家を同席させる体制を構築。
さらに相談会1カ月後を目安にアフターフォローを実施し、必要に応じて事業承継計画の策定を支援しています。

事業承継個別相談会参加事業者募集	相談会参加希望者に事前ヒアリング	相談会にて専門家に相談	相談会のアフターフォロー	必要に応じて継続的に事業承継支援
保証先のほか商工団体や金融機関などを通じて声掛け	職員が事前ヒアリングを行い相談内容に応じて専門家を選定	事前ヒアリングに基づき最適な専門家に相談	1カ月後を目安にアフターフォローし事業者の状況・意向を確認	必要に応じて承継計画策定支援や適切な外部機関にも橋渡し

After　職員のスキルや意識が向上することで本業へのプラス効果も

中小機構のアドバイザーによる研修や同行訪問を通じて職員のスキルが向上し、中堅職員では単独で事業承継計画を作成できるレベルに達しました。かつては融資審査の書類確認にとどまっていた業務姿勢が、経営者の思いや企業課題に直接寄り添う形へ転換。
より強い信頼関係が生まれ、本業の審査や経営相談の質向上という相乗効果も生んでいます。

1 職員の変化

書類に頼る審査から、現場に直接足を運び経営者の思いや後継者の意欲まで触れ、深く理解し状況を把握する姿勢へ変化した。

2 組織の変化

「事業承継支援＝重要業務」という認識が定着し、現在では保証申込み時に年齢や後継者の有無を意識するように。

3 事業者支援の変化

デリケートな承継問題に関わることで強固な信頼関係が築かれ、保証業務においても事業者理解や円滑な経営相談につながっている。

成果・波及効果

- 研修や実践を通じた**職員のスキル向上と意識変化**
- **協会の持つ中立性と伴走支援による相談の掘り起こし**
- **事業者の懐に入ることによる信頼関係の強化が本業にも好影響**
- **地域密着の連携による地元経済が衰退することを抑制**

他機関でも参考にできる3つのポイント

1. **他の支援機関と連携を図る**
   相談会の告知や誘導のほか他の機関からのトスアップも
2. **相談会では事前ヒアリングが重要**
   相談者を深く理解することはより強い関係構築につながる
3. **相談会後のフォローアップ**
   相談対応して終わりではなく、継続的な寄り添いが不可欠

滋賀中央信用金庫

「トップダウン型」の伴走支援を展開

営業店主導で取引先の事業承継をサポート



“将来を対話するきっかけを作ること、それこそが地域金融機関の重要な役割。”

取引先の事業承継問題に直面しながらも、「専門知識の不足」や「繊細な話題への遠慮」から営業店での深掘りに課題があった滋賀中央信用金庫。ブロック長や支店長といったトップ層から実践型研修を展開することで、支援体制の深化を実現させています。

Before　専門知識の不足やデリケートな問題から支援に消極的だった



1. 本部主導による事業承継支援だったため営業店がかかわりにくい
2. 従来は外部の専門機関につないでいたためノウハウが蓄積できない
3. センシティブな事業承継問題を話題にすることへの抵抗感
4. 専門知識がなければ支援は難しいという先入観があった

Support　トップダウンで研修を受講、実際の取引先の事業承継計画を自ら策定

職員向けの研修は事業承継の概論だけでなく、承継計画策定や対話のきっかけづくりなども学べる実践的なプログラムとしました。
単なる座学にとどまらず、職員は自ら仮説を立てて取引先へ出向き、対話を重ねて事業承継計画を策定。
さらに計画書を金庫内でレビューし、ノウハウや地域の生きた情報を共有することで、組織全体の対応力を高めています。

座学による研修	支援先選定	計画策定・ヒアリング	ディスカッション・レビュー会	事業者への最終提示
事業承継の概論に加え、計画策定と支援のポイントについて学ぶ	受講者自身が事業承継に課題を抱える取引先企業を選定	将来像を見据えた仮説を立て、事業者へのヒアリングを重ねながら、約1か月かけて事業承継計画を策定	計画をプレゼンし、アドバイザーからの助言や受講者同士の意見交換を通じて内容をブラッシュアップ	完成した事業承継計画を事業者に提示し、合意を得る

After　職員のスキルや意識が向上することで本業へのプラス効果も

ブロック長や支店長といったトップ層が自ら実践することで、組織全体のモチベーションが高まりました。
このことは若手職員の不安や苦手意識の払拭にもつながります。加えて、経営者と将来像をじっくり語り合う対話を通じ本質的なニーズを掴むスキルが向上するなど、職員の営業力も強化されるという好影響を生んでいます。

1 職員の変化

専門知識の必要性よりも「経営者の将来像を深掘りする姿勢」の重要性を理解し、主体的な対話ができるようになった。

2 組織の変化

ブロック長・支店長が率先して動く姿を見て、次席や若手職員からの相談が増加、営業店全体で事業承継の課題を拾い上げるカルチャーが定着した。

3 事業者支援の変化

経営者・後継者間の対話を促す伴走者として深い関係性と信頼を獲得、設備投資や資金調達といった本業支援へ円滑につながるケースも。

アンケートで見えてきた課題と危機感

滋賀中央信用金庫（以下、滋賀中信）は2022（令和4）年、取引先を対象とした独自のアンケート調査を実施しました。その結果が浮き彫りにしたのは、事業承継の準備を進めていない企業が約半数、とりわけ借入金が多い企業や業況が厳しい企業ほど後継者問題を抱えているという現実です。この状況に危機感を募らせた滋賀中信は、全店を挙げた事業承継支援の取り組みをスタートさせました。

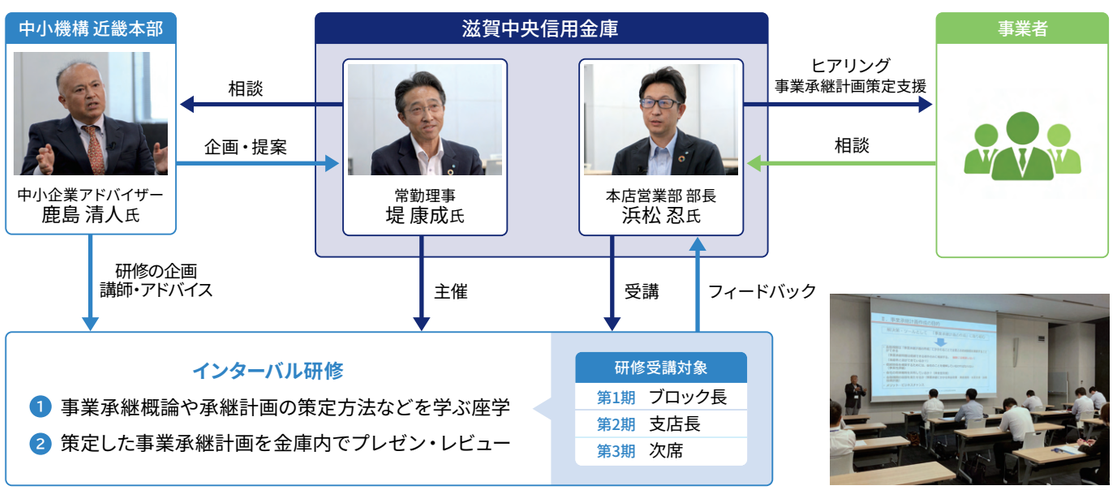
対話を重視したトップダウンの実践的プログラム

滋賀中信の取り組みにおける最大の特長は、日頃から取引先と接点がある若手担当者ではなく、支店長クラスの管理職層からのトップダウンで支援を推進している点です。初年度は支店長らを統括する「ブロック長」自らが受講して事業承継計画書を作成し、2年目は全営業店の「支店長」、3年目は「次席（副支店長クラス）」へと対象を順次拡大しています。職員は自ら仮説を立てて取引先へ出向き、経営者や後継者と将来像について対話を重ねて事業承継計画を策定。さらに、持ち寄った計画書を庫内のグループディスカッションで発表し合い、ノウハウや地域の生きた情報を共有することで、組織全体の対応力を高めています。

現場で生まれた波及効果と深まる信頼関係

この活動は、単なる承継手続きの支援にとどまりません。会社の将来像や株価、親族・後継者との人間関係にまで踏み込んだ深い対話を通じ、圧倒的な信頼関係が構築されたことで、日常的な運転資金や経営課題の相談が滋賀中信に自然と集まるようになったといいます。事業承継問題というと、専門知識や税務・法務面のハードルから苦手意識を抱えがちですが、経営幹部や拠点長が背中を見せることで、「事業承継支援は特別な仕事ではなく本業支援そのもの」という認識も全店に浸透しました。専門知識の有無以上に大切なのは「企業の成長と持続的発展を見据え、経営者と対話を始めること」という気づきが、職員の心理的ハードルを大きく下げたといえます。

滋賀中央信用金庫の事業承継インターバル研修



研修風景

成果・波及効果

- トップダウンにより全店に支援の姿勢が浸透
- 対話を通じて本業支援や融資相談が増加
- 事業承継支援に対する職員の苦手意識が解消
- 取引先の将来像を引き継ぐ組織の資産へ

他機関でも参考にできる3つのポイント

1. **トップダウンによる意識転換と模範提示**
   トップ層が実践することで組織全体の意識が向上する
2. **インターバル研修による情報の共有**
   作成した計画書のプレゼン・レビューを通じて、支援ノウハウを蓄積する
3. **事業承継を「本業支援・融資機会」として捉え直す**
   事業承継支援を日常業務に組み込むことで本業支援ツールになる

各支援機関の取り組み

三重県信用保証協会



事業者の懐へ一歩踏み込む伴走型支援

南北に長い三重県は、県北部では自動車や半導体関連などの製造業が活発で、南部は豊かな自然を生かした観光業を強みとするなど、産業構造は地域ごとに異なります。事業承継という視点では、三重県の後継者不在率は極めて低いものの、経営者の高齢化や人手不足など企業が抱える経営課題は多く、支援機関による経営サポートの重要性も高まっています。



経営支援部　三ツ矢 篤 氏

本来、信用保証協会の役割は保証人として資金の調達をスムーズにすることであり、金融機関を介する構造上、事業者と接する機会は限られていました。そんな中、信用保証協会法改正により「経営支援」が法定業務として追加。それまでも何らかの形で保証先企業の経営をサポートしてきた三重県信用保証協会は、これをきっかけに経営支援部を立ち上げ、受動的な金融仲介にとどまらず、事業者の懐へ一歩踏み込む直接支援へ舵を切りました。

職員の意識や保証審査の質向上に貢献

この取り組みは本業である保証審査の質向上にも大きく貢献しています。経営支援部の三ツ矢篤副部長兼経営支援課長は「通常は決算書や金融機関の意見が判断の大きな比重を占めます。直接訪問することで経営者の考えや職場の雰囲気を直に感じられ、事業者の状況を正確に把握できます。これが支援や判断においてプラスに働いています」と語ります。

現場の支援活動は職員のスキル向上と意識改革にもつながりました。当事者目線で熱心に課題に向き合う姿勢が信頼を生み、組織全体が「頼れる相談窓口」へと変革しつつあります。「事業承継が重要なのはわかっていても、借入の多さや業績への懸念から踏み切れない経営者も少なくありません。私たちがその一歩となる話し合いの場を提案し、提供していくことが何より大切と考えています」

組織概要

設立	1949（昭和24）年
所在地	三重県津市桜橋3丁目399番地
拠点	本店、四日市支店
保証利用者数	1万8793社

滋賀中央信用金庫



危機感を持ってトップ層が支援実践

彦根市や近江八幡市などをカバーする滋賀中央信用金庫。「地域を大切にし、発展的未来を共に創造する」を理念に地元の中小企業への融資を主軸として地域経済を支えています。

近年、全国的に後継者不在率は低下しているものの、滋賀中信が事業者向けにアンケートを実施した2022年当時は



常勤理事　堤 康成 氏

今よりも後継者不在率が深刻で、特に借入依存度の高い企業ほど承継が進んでいないことが明らかになりました。そこで滋賀中信は、地域の事業者数と経済基盤を守る金融機関の使命として本格的な事業承継支援に取り組みます。「自庫の取引先の実態をアンケート等で把握し、危機感を持って上層部から動くことが重要と考えました」

信頼関係の深化がもたらす本業への相乗効果

トップ層が実践すれば、組織全体の意識変革につながるような影響力はあります。とはいえ、トップ層が取引先すべてを把握することは困難です。滋賀中信では経営幹部や拠点長が背中を見せたことで、現場に納得感と安心感が生まれたといいます。若手職員も情報の掘り起こしを意識するようになり、目指す「自走する営業店」への変革も進んでいます。

さらに、この取り組みにより顧客との信頼関係がより深まり、本業へ大きな相乗効果をもたらしています。経営者の思いや課題を解き明かすことで伴走体制が整い、運転資金の相談や事業承継融資、若手経営者向け「ビジネスクラブ」を通じた新取引など業務領域が広がりました。堤氏は、「事業承継と金庫業務を絡めることで接点が増え、より深い相談も増え、それが本業の広がりにつながってきています」と、手応えを感じています。

組織概要

設立	1914（大正3）年
所在地	滋賀県彦根市小泉町34番地1
拠点数	31店舗
役職員数	349名

支援機関お悩みQ＆A

Q 事業承継を支援する側としては、普段から付き合いがあっても事業者が抱える課題や状況がなかなか見えません。どうすれば把握できるようになるでしょうか？

A 中小企業の事業承継は非常にデリケートで、経営者が悩みを素直に打ち明けにくい側面があります。そのため、支援者が真の課題を把握するには「きっかけ作り」と「関係構築」が欠かせません。

最初から深い話を引き出そうとせず、例えば三重県信用保証協会が開催している「事業承継個別相談会」などのような相談の場を設けて対話のきっかけを提供することが第一歩です。相談会も事前ヒアリングで悩みを深掘りし、内容に合った専門家を同席させることで、限られた時間でも密度の濃い相談が可能になります。

また、単なる質問攻めは相手を警戒させるため、雑談や自身の経験談を交えて距離を縮め、信頼関係を築く姿勢が重要です。面談を重ねて経営者や後継者それぞれの本音を丁寧に汲み取ることが、潜在的な課題の把握につながります。

Q 中小企業の事業承継はセンシティブな部分もあり、安易に話題を振っても反発を買うこともあると聞きます。経営者への切り出し方や寄り添い方を教えてください。

A 事業承継支援の第一歩は、専門知識の提示ではなく「会社を存続させたい」という想いへ寄り添う姿勢です。経営者の逆鱗に触れて出入り禁止になるようなケースは、接点も浅い段階で親族関係や株式などセンシティブな話題へ唐突に踏み入れることで起こります。

例えば自社の現在地を客観的に示す株価の試算などをきっかけに、まずは無理のない対話を始めるのが効果的です。専門知識に頼る必要はありません。ある程度、踏み込んだ話ができるようになったところで、事業承継のロードマップを経営者・後継者と丁寧に対話しながら一緒に作っていく、そんなアプローチが信頼関係を深めます。

また、滋賀中央信用金庫が取り組んでいるように、事業者支援を現場任せにせずトップや幹部が自ら最初の一歩を踏み出し、組織全体で後ろ盾となる姿勢を示すことで、職員一人ひとりが安心してお客様に寄り添うことができます。

アドバイザーからのメッセージ

中小機構 中部本部

信用保証協会は金融機関などと違い、立場がニュートラルです。事業承継というのはデリケートなのでそういうところの方が相談しやすい場合もあります。ただ、フォローがしにくいので他の機関との連携がカギになります。



地域・連携支援部
中小企業アドバイザー
池田 茂 氏

中小機構 近畿本部

事業承継は特別なものではなく、本業支援の一環です。成否の鍵は経営者と後継者の「対話」にあります。支援機関は法務等の専門知識にとらわれず、現場で将来像を話すきっかけを作り、苦手意識を外すことが重要です。



地域・連携支援部
中小企業アドバイザー
鹿島 清人 氏

ポータルサイトのご案内

地域支援機関が中小機構と連携し、事業承継支援体制の構築に取り組んだ事例を多数掲載しています。



支援機関の方へ | 事業承継・引継ぎポータル | 中小企業基盤整備機構
https://shoukei.smrj.go.jp/for-supporter/



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～



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～

中小機構は **地域支援機関、自治体** による事業承継支援のための組織力強化、人材育成のご支援をしています。お気軽に中小機構地域本部までご相談ください。

１．支援機関支援

中小機構 地域本部

① 相談助言・情報提供
② 研修等の実施
③ 専門家派遣

地域支援機関

地銀、信金、信組等

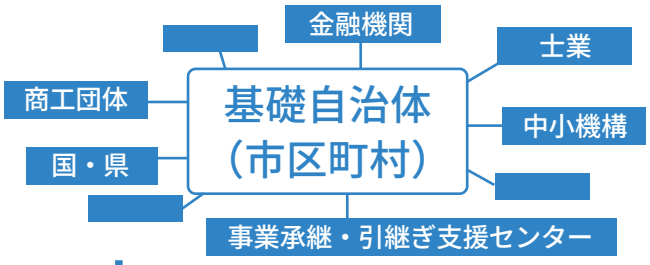
商工会、商工会議所、中央会、その他

中小企業・小規模事業者

２．面的支援体制構築の推進

中小機構 地域本部

① 相談助言・情報提供
② 研修等の実施



中小企業・小規模事業者

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

2026.10