

事業承継・創業支援を通じたグリーン社会の実現への挑戦

ー 銚子信用金庫（千葉県）による「事業承継・創業支援ラボ」を通じた地域間連携づくりー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

藁品 和寿

（キーワード）事業承継、創業支援、脱炭素、銚子信用金庫、官民金連携、地域間連携

（視 点）

産業企業情報 No.2022-1（2022年4月19日発行）を皮切りに、「脱炭素」をキーワードとして、さまざまな主体の多様な取組みを調査レポートとしてまとめ、複数回、情報提供をしてきた。この中で、「地域脱炭素」については、産業企業情報 No.2022-9（2022年7月15日発行）において、地球温暖化対策の推進に向けて邁進している流山市（千葉県）の事例を紹介している。

本稿では、信用金庫が中核的な役割を担う事例として、事業承継・創業支援への取組みの中に「脱炭素化支援」を組み入れていき、地域内の官民金連携をベースに地域外との連携を進めながら地域活性化へ挑戦する銚子信用金庫（千葉県）による取組みを紹介する。

（要 旨）

- 「地域の事業所を減らさない」という想いの下、2022年4月から、中小企業基盤整備機構からの支援を受けて、事業承継診断（アンケート）をツールに、事業承継案件検討会を外部専門家につなぐ前さばき機能として、「銚子信金の事業承継支援モデル」の構築に取り組んでいる。現在、自走できる体制構築に向けて挑戦している。
- 脱炭素化支援については、事業承継・創業支援メニューの一つに組み入れ、「脱炭素化」を対話の糸口として取引先とのコミュニケーションを深めていく方針である。また、「銚子弁（地元の共通言語）」で語り合うことで地域の合意形成を図り、脱炭素化支援の取組みをさらに深化させる目的で、同金庫が代表提案者となり、「令和6年度 環境省 地域ぐるみでの脱炭素化経営支援体制構築モデル事業（事業承継・創業支援ラボ）」に申請、採択され、2024年7月から取り組んだ。なお、本事業では、「みどりの食料システム戦略」（農林水産省）と銚子市ゼロカーボンビジョンを踏まえ、“オール銚子”での「食×グリーン・ブルー創業の地」を掲げている。
- 本事業への取組みの結果、2025年3月26日に、「銚子市事業承継・創業支援ラボ運営協議会」が立ち上がった。地元主体の官民金での「内々連携」を“エンジン”とし、三菱商事（株）をはじめとした域外のステークホルダーとの「内外連携」を“アクセル”として推進力を引き出していけるような関係づくりを目指している。銚子信用金庫は、地域が一丸となって歩みを進めるための「コーディネーター」の役割を担っている。
- 信用金庫には、地域間連携において、「内々連携」では“地元の共通言語”で語り合い、「内外連携」では“全国の標準語”に転換する「翻訳者」としての役割が期待されているのではないだろうか。

はじめに

産業企業情報 No.2022-1^(注1) (2022年4月19日発行)を皮切りに、「脱炭素」をキーワードとして、さまざまな主体の多様な取組みを調査レポートとしてまとめ、複数回、情報提供をしてきた。この中で、「地域脱炭素」については、産業企業情報 No.2022-9^(注2) (2022年7月15日発行)において、地球温暖化対策の推進に向けて邁進している流山市(千葉県)の事例を紹介している。

本稿では、信用金庫が中核的な役割を担う事例として、事業承継・創業支援への取組みの中に「脱炭素化支援」を組み入れ、地域内の官民金連携をベースに地域外との連携を進めながら地域活性化へ挑戦する銚子信用金庫(千葉県)(図表1)による取組みを紹介する。

なお、本稿作成に際して、銚子信用金庫 地域サポート部 部長 伊藤剛康様、地域振興課 鈴木紀江様に取材をさせていただいた。貴重なお時間を頂戴したことに、この場をお借りしてお礼申し上げたい。

図表1 金庫の概要

信用金庫名	銚子信用金庫
理 事 長	森山 博志
本店所在地	千葉県銚子市
設 立	1910年7月
役 職 員 数	390名
預 金 量	5,222億円
貸 出 量	1,660億円



(備考) 1. 2024年3月末現在
2. 銚子信用金庫ホームページをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

1. 銚子信用金庫による事業承継・創業支援への取組み

(1) 体制の構築に向けて

千葉県銚子市では、この10年間で900以上の事業所が減少し、それに伴い、人口減少が加速している。こうした外部環境に加えて、同金庫内部では、事業承継に関するスキルやノウハウの蓄積が不足しており、千葉県事業承継・引継ぎ支援センターが提供する「事業承継診断シート^(注3)」をうまく活用できず、取引先の事業承継ニーズを十分に喚起できていない実態に悩みを抱えていた。

コロナ禍の収束に伴い、中小企業基盤整備機構地域連携支援部(以下「中小機構」という。)

(注)1. 当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/industry/20220419-1-5.html>) を参照
2. 当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/industry/20220715-5.html>) を参照
3. ヒアリング項目は4つで、具体的には、「Q1. 後継者について教えてください。」、「Q2. 後継者はどなたか教えてください。」、「Q3. 親族・従業員への承継に向けた取組みについて教えてください。」、「Q4. 後継者探しの状況について教えてください。」である。なお、ヒアリング項目は、年度ごとに随時、見直している。

図表2 9つの確認項目

- ① 支援機関として事業承継支援の取組方針が定まっていますか。
- ② 事業承継に関して、具体的な組織目標 (KPI) はありますか。
- ③ 事業承継支援のために人的資源に余裕がありますか。
- ④ 職員に事業承継支援へ取り組む動機づけ（経済的・心理的）がされていますか。
- ⑤ 事業承継に関して、課題把握シートを活用していますか。
- ⑥ 事業承継案件の掘り起こしの恒常的な仕組みはありますか。
- ⑦ 事業承継の初期相談に対応し、事業承継の課題を抽出できる組織体制ですか。
- ⑧ 事業承継支援を協力してくださる専門家とのネットワークはありますか。
- ⑨ 支援体制構築のための課題を整理し、計画的に体制構築を進めていますか。

（備考）同金庫提供資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の担当アドバイザーに現状を相談したところ支援を受けられることになり、「地域の事業所を減らさない」を基本的な考え方とし、2022年4月から、事業承継支援体制の構築に向けて大きく舵を切ることになった。

体制の構築に向けて、9つの確認項目（図表2）を設定し、中小機構担当者とともに現状の課題認識を整理した。併せて、営業店による事業承継診断シートの本部への提出状況を評価基準に組み入れるよう変更するとともに、本部・営業店担当者を対象に、事業承継問題の現状、事業承継診断（アンケート）の進め方、同金庫独自の「フォローアップシート^{（注4）}」の活用方法等について説明することを目的に、研修会を実施した。

さらに、事業承継に関する対話の切り出し方がわからない、あるいはヒアリングをしたもののフォローアップのやり方がわからない等の営業店担当者における課題への対応として、年度に1回、午後半日（13時～17時）をかけて、「事業承継案件検討会」を実施した（図表3）。同検討会は、ファシリテーター（中小機構のほか、千葉県事業承継・引継ぎ支援センター、千葉県産業振興センター等）を各グループに1名配置し、グループ内で営業店担当者が自ら取

図表3 事業承継案件検討会



（備考）同金庫提供

（注）4. 営業店担当者から、前回の事業承継診断からの進捗状況や、事業承継を進める中で一番困っていること、個別相談会やセミナーの案内希望を聴取する。

り組んだアンケートやフォローアップ活動について、「振り返りシート」に基づいて発表し^(注5)、それについて各グループ内で意見交換を行い、ファシリテーターから、外部専門家へつなぐためのアドバイスを受けるというものである。いわゆる、外部専門家へつなぐための“前さばき”である。1人あたり5件ほどを発表するため、午後半日で100件以上の案件に対応できている。同検討会では、事業承継診断シートを教材としているため、「実践型研修」ともいえ、営業店担当者にとってはスキル、ノウハウの向上につながるだけでなく、組織横断的な情報共有にもつながり、同金庫全体の底上げになっている。

始動して2年目となる2023年度からは、成果へのステップを可視化する観点から営業店の業績評価基準を見直す^(注6)とともに、職員向け研修会の内容も、より具体的な支援方法に関する内容を盛り込む等、事業承継の必要性への認識を高めることができるよう充実させた。また、事業承継案件検討会について、各グループ内での参加者の発言を活発化させる観点から、年次や役職、営業店経験の長さ等を考慮する等、グループ分けで工夫をしている。同検討会で発表した取引先については、営業支援システムの交渉履歴で管理し、成功事例については担当者1人あたり1件を本部へ提出する等、好事例を庫内ネットワーク等で共有するとともに、次年度の研修教材としても活用することで、“成功体験”の蓄積に努めている。なお、中小機構担当者とは、毎年度に5～6回、対面での打合せを行い、適宜アドバイスを受けている。

現在、体制構築に向けた鍵を握る事業承継案件検討会を継続実施し、事業承継診断実施先の経営課題をさらに深掘りするとともに、後述する「事業承継・創業支援ラボ」を通じて地域連携を強化することで、“自走できる”体制の構築を目指している。また、事業承継診断では、5～10年先を見据えた経営方針や後継者の意向を聴取できることが多いため、設備投資ニーズを把握できるとともに、次世代経営者の会「若志^{わかし}の会」への参加を促すことで、次世代経営者とのリレーション強化につながることへの期待が大きい。

成果として、事業承継診断実施数（累計）は2024年度118先（2020年度59先）、専門家派遣先数（累計）は同82先（同26先）と着実に増えており、体制構築に向けて、さらなるステップアップが期待される。

（注）5. 取引先への事業承継の話題の切り出し方、うまくいった点・うまくいかなかった点、経営者の反応、今後の取組み方針等について、各人5分ほどで補足説明する。

6. 具体的には、アンケートの実施数だけであったものを、アンケートの実施数（入口配点）、専門家派遣先数（進捗配点）、事業承継計画策定・M&A件数等（課題解決・成果配点）と3段階での評価方法に改正した。

(2) 事業承継・創業支援メニューの1つとしての脱炭素化支援への挑戦

事業承継診断では、「後継者の夢」もヒアリングするようにしている。これを踏まえて、設備投資、事業転換や第二創業の提案等につなげている。今後、この活動の中で、同金庫独自の取組みとして、「取引先の既存事業（本業）と脱炭素化事業とを紐づける」ことに力を入れていく方針である。

取引先に多くの経営課題がある中で、脱炭素化は必ずしも優先課題ではない。したがって、取引先が脱炭素化への取組みを通じて経済的メリットを享受できる仕組みづくりが必要であると強く感じている。また、脱炭素化については、カーボンニュートラル実現に向けた潮流の中で、補助金・助成金が充実しているため、取引先にとっての経済的メリットは少なからずある。そのため、同金庫では、取引先と事業承継について対話をするためのドアノックツールとして「脱炭素」に関連するメニューを複数、準備していくことにしている。脱炭素化への意識が高い取引先には、事例リストや事例集等を活用して、脱炭素化を通じた経営課題の解決への方向性を議論し、それを事業承継計画にも反映する。一方、脱炭素化への意識の低い取引先には、経済的メリットを感じやすい省エネ等の提案を行っていく。具体的には、取引先に対して、2023年8月に連携した（株）NEXYZ.Groupが提供する「ネクシーズ ZERO^(注7)」を活用したCO₂排出量の削減と経費削減にかかる提案を行っていく。取引先に「知らないうちに脱炭素化に取り組んでいたら、結果として実利を得ていた」と実感してもらえるような提案活動にしていきたいと意気込む。

時間をかけて地道な取組みを重ねながら好事例を積み上げ、特に脱炭素化への意識の低い層から底上げを図っていきたいという。底上げを実現した将来、サステナブル・リンク・ローン（SLL）や脱炭素化ファンド等の提案といった金融支援にもつなげていきたいという。

同金庫は、「脱炭素化を通じて、取引先の実利を描けるか」をコンセプトに、取引先へ「脱炭素」のメリットをはっきりと訴えかけることに加え、わかりやすく伝わるよう「銚子弁」に翻訳、すなわち“地元の共通言語”でやりとりするにとどまらず本音で語ることで、「通訳」の役割も果たしている。このように、地域全体の脱炭素化に向けて合意形成を図る中、さらに取組みを深化させていく目的で、「令和6年度 環境省 地域ぐるみでの脱炭素化経営支援体制構築モデル事業（事業承継・創業支援ラボ）」に申請、採択され、2024年7月から取り組んだ。なお、本事業の申請にあたり、環境省からは、代表提案者が信用金庫であるケースは全国的に珍しいといわれたという^(注8)。

(注)7. 本サービスは、最新のLED照明や空調設備等の省エネ機器を初期投資0円で導入できるサービスである。契約時、取引先は、5年間のサービス利用契約をネクシーズと結び、サービス料金を支払う。この料金は、基本的に省エネ機器の導入によって削減された電気料金内に収まり、この時点で取引先は経済的メリットを得ることができる。

8. 基本的には自治体が代表提案者になっているケースが多い。なお、令和6年度の採択事業一覧は、環境省ホームページ(https://www.env.go.jp/press/press_03174.html)を参照

2. “地域ぐるみ”での「事業承継・創業支援ラボ」（環境省採択事業）の始動

(1) 事業のきっかけ

事業の申請に至った経緯について、伊藤部長が銚子市脱炭素先行地域検討委員会^(注9)委員として意見交換を進める中で、ある委員から「脱炭素は手段であって最終的な目的は銚子を元気にすることだ」という発言を受け、共感したことがきっかけとなっている。

銚子沖で洋上風力発電事業を計画している三菱商事（株）をはじめ大手企業から脱炭素ビジネスに関するさまざまな提案を受ける中で、「地元でできることがあるのではないか」を思案し、「脱炭素化と事業承継・創業支援を同時にできるのではないか」というアイデアが浮かぶに至った。このアイデアを基に、さまざまな関係者と意見交換を重ねていたところ、環境省の担当者との出会いがあり、事業の申請に関するアドバイスを受けて申請、採択された。なお、申請にあたって、地域の合意形成を得ることに苦慮したが、ここで“地元の共通言語”が大いに活きたという。

なお、「脱炭素」を起点とする地域を挙げての機運醸成のため、決起会の位置付けで、2024年4月26日に、銚子商工会議所大ホールにおいて「とっばずれのまち銚子から考える千葉のカーボンニュートラル」と題するシンポジウム^(注10)を開催している。

(2) 事業の方向性

本事業では、「みどりの食料システム戦略」（農林水産省）と銚子市ゼロカーボンビジョンを踏まえ、“オール銚子”での「食×グリーン・ブルー創業の地」を掲げている。この中で、4つの目指す方向性が掲げられている（図表4）。①では、地域内外の賛同を得やすくするため、国の交付金、補助金・助成金等の活用を考えている。②では、“すぐつながり・すぐ試せる”を実現するため、各産業のキーパーソンの積極的な参画を期待している。③では、地元事業者の

図表4 4つの方向性

- ① 地域を挙げて食のグリーン・ブルーシフトを掲げる。
- ② 国内トップクラスの食とグリーン・ブルーシフトのフィールドを最大限に活かす。
- ③ 課題を明示し、全国から解決策を求む。
- ④ 変わりつつある銚子の魅力で誘引

（備考）同金庫提供資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）9. 銚子市が、脱炭素化をテコにしたまちづくりを進めるため、2023年7月に設置した。

10. <https://www.city.choshi.chiba.jp/content/000043664.pdf>を参照。なお、同金庫 地域サポート部 伊藤部長は、パネルディスカッション第2部において登壇している。

課題を具体的かつ明確に発信し、三菱商事等の協力を得ながら、スタートアップ企業に課題解決策を求めることを想定している。④では、銚子市出身の都内在住者を「東京銚子会」としてコミュニティ化し、コミュニティ組織を通じて、「銚子は変わってきている」というメッセージの外部発信に取り組む。実際に、2025年3月、麻布十番のBirthLabにおいて「東京銚子会 Vol.0」を開催した（図表5）。

図表5 麻布十番のBirthLabにおいて開催された「東京銚子会Vol.0」

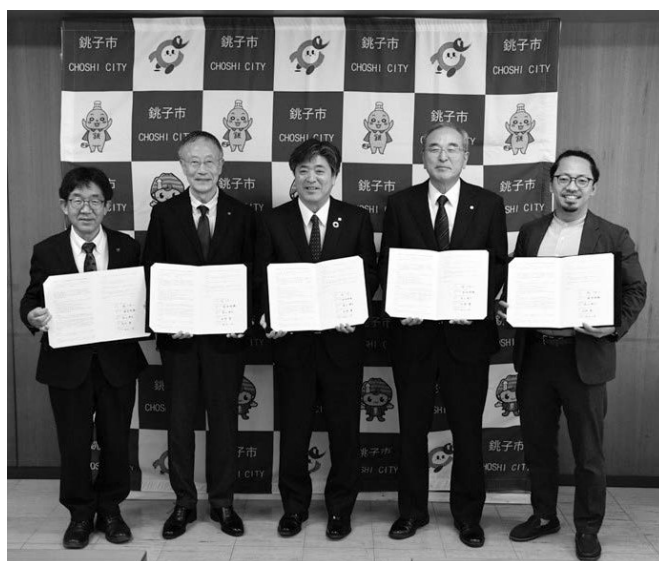


（備考）同金庫提供

（3）事業の成果・今後の展望

本事業への取組みの結果、2025年3月26日に、「銚子市事業承継・創業支援ラボ運営協議会」が立ち上がった（図表6）。創設にあたり「食の脱炭素シフトによる創業・事業承継を通じたグリーン社会の実現に向けた連携協定書」を締結した会員は、同金庫のほか、銚子市、銚子商工会議所、銚子商工信用組合、銚子電力（株）、チョウシ・チアーズ（株）、リレイル（株）の7団体・組織であり、地元主体の「官民金連携」が実現した。事業承継・創業支援ラボの体制構築に向けては、三菱商事（株）

図表6 連携協定締結式



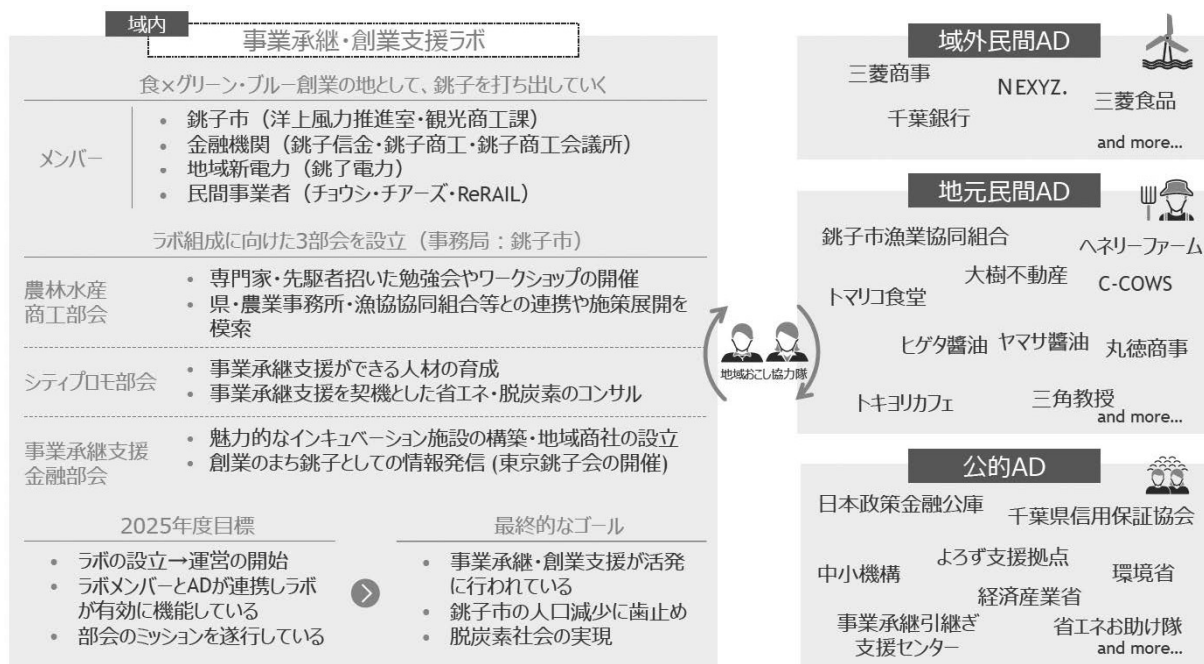
（備考）同金庫提供

をはじめとした域外のステークホルダーとの連携も強化していく方針である（図表7①）。いわゆる、「内々連携」を“エンジン”とし、「内外連携」を“アクセル”として推進力を引き出し、いけるような関係づくりを目指している。

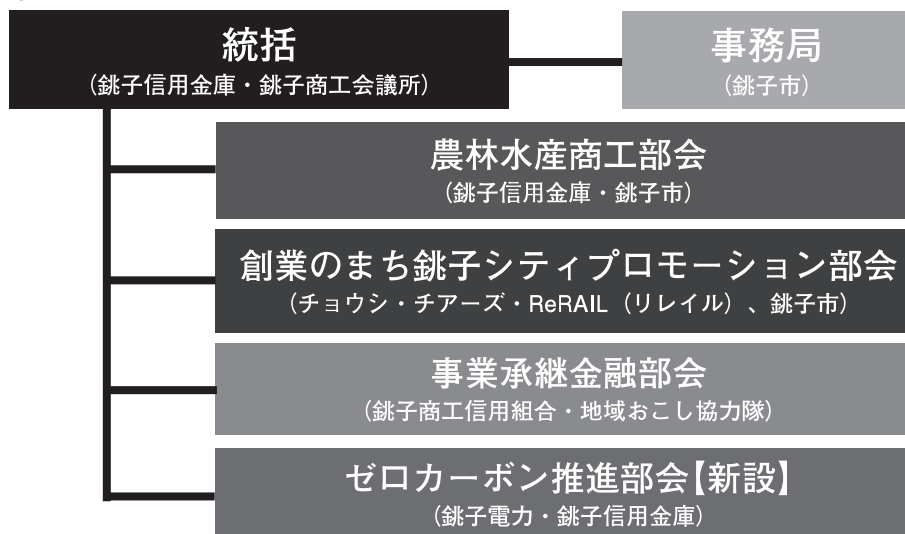
コアメンバーの会員が主体となり、4つの部会（農林水産商工部会、創業のまち銚子シティプロモーション部会、事業承継金融部会、ゼロカーボン推進部会）を設置し（図表7②）、同金庫は、これらを統括する役割を担っている。なお、ゼロカーボン推進部会は、「脱炭素化」をビ

図表7 「事業承継・創業支援ラボ」を巡る地域間連携の概要

① 全体像



② 体制図



（備考）1. ②の括弧内は、各部会等のリーダー・サブリーダー
2. ①同金庫提供資料（ポストン・コンサルティング・グループ作成）、②取材をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ジネスチャンスにつなげていくことを前面に出すため、2025年4月16日に新設され、銚子電力（株）と同金庫がコアメンバーとなり運営している。

事業承継・創業支援ラボにおける同金庫の役割は、地元の自治体と民間企業との間を“場つなぎ”することであり、外部のステークホルダーから得た情報等を“地元の共通言語”に翻訳する「通訳」であり、地域が一丸となって歩みを進めるための「コーディネーター」の役割を担っ

ている。こうした役割について、伊藤部長は、「地元の中小零細企業にまで訴えかけられるのは、信用金庫や信用組合等であり、“協同組織金融機関だからこそなせる業”である」と言い切る。また、地元の主要産業が農業であることを踏まえ、今後、創業のまち銚子シティプロモーション部会での活動を中心に、グリーン・スタートアップ支援にも力を入れていきたいという。

将来、地元の民間事業者は、“新しい銚子”の体現の場としてインキュベーション施設を設置するとともに、特産品の販売や銚子で暮らす魅力を伝える機能として地域商社の創設も検討しているという。また、こうした知見の集大成として、「銚子万博（仮称）」の検討も進めていきたいと大いに意気込んでいるという。

おわりに

「お客さまと外部専門家を“つなぐ”」をコンセプトにした「“銚子信用金庫ならではの”の事業承継支援モデル」は、経営資源の不足に悩む地域金融機関にとって、一つの事業承継支援のあり方を提起したものといえよう。また、モデルの定着に向けて、当初は業績評価基準に組み入れる等、半ば“人工的に”インセンティブを創り出すとともに、外部専門家に“おんぶにだっこ”ではなく、外部専門家の知見から学びを得ながら自発的にステップアップを図っていく姿勢も、大いに参考となるだろう。

環境省は、2025年3月31日に、「気候変動対応を「チャンス」と捉えた地域金融機関向け取組ガイド^(注11)」を公表した。本ガイドは、より多くの地域金融機関に気候変動対応を地域の成長機会と捉えることを促し、「攻め」の脱炭素支援へ一歩踏み出すことを期待している。中小企業においてなかなか高まらない「脱炭素化」への意識醸成に向けて、事業承継支援スキームのメニューの一つに組み込み、「脱炭素化」への意識の違いに応じて対応策を工夫していくといった、同金庫の今後に向けた提案活動のやり方は大いに参考となるだろう。

伊藤部長は、「地元の共通言語で話し合い、本音を語ることから、新しいものが生まれる」と強調する。本稿で紹介した「事業承継・創業支援ラボ」における“オール銚子”の体制づくりでは、実際に“地元の共通言語”が大きな鍵を握った。また、内外連携では、同金庫はコーディネーター役を果たしている。信用金庫には、地域間連携において、「内々連携」では“地元の共通言語”で語り合い、「内外連携」では“地元の共通言語”を“全国の標準語”に転換する「翻訳者」としての役割が期待されているのではないだろうか。

(注)11. 詳細は、環境省ホームページ (https://www.env.go.jp/press/press_04690.html) を参照。また、エッセンスについては、当研究所ホームページ (<https://www.sebri.jp/reports/newsttopics/20250404-post-530.html>) を参照