

理事長対談

Vol. 1

このコーナーでは、一般財団法人ひょうご経済研究所の武市理事長が真の県民銀行として兵庫県の課題への取り組みについて、連携する多彩な方々と対談を行います。
地域における課題認識、連携取り組みの経緯等に加え、将来に向けてどうあるべきか活発な議論を展開しますので、ご一読ください。

みなと銀行は2023年度より一般社団法人ベンチャー型事業承継と連携して、同族企業のアトツギのイノベーション支援プログラム「SENJIN」を推進してきました。2年間の取り組みを振り返るとともに、徐々に広がりつつあるアトツギ支援の現状と今後の展望について、同法人山野千枝代表理事に対談をお願いしました。

【はじめに】SENJIN 2年間の振り返り

山野千枝代表理事（以下、「山野」） 2年間の取り組みの大きな価値は二つありました。一つは、地方銀行が全国で初めてアトツギ支援に乗り出したこと自体が世の中にすごくインパクトを与えました。地方銀行が目先の収益にとらわれず長期的な視点を持ち、地域に根ざす企業の支援に着手したことが大きかったと思います。



山野 千枝氏

一般社団法人
ベンチャー型事業承継 代表理事
株式会社千年治商店 代表取締役

もう一つは、地域経済の活性化を目的とした支援の流れが全国的な広がりとなり、今のアトツギ支援の大きな潮流につながっていったことに高い価値があったと思います。

武市寿一理事長（以下、「武市」） この「SENJIN」の取り組みは、兵庫県の経済を活性化するために金融機関に何ができるかを考えたとき、最初はスタートアップに注力していましたが、「神戸らしい支援のあり方」を改めて考えると「優れた中小企業がたくさんあり、そのアトツギが新たな事業展開をする方が現実的では」との認識のもと、スタートアップに加え新たに中小企業向けに始めたものです。2年間の振り返ると、プログラムを完走した人は、先輩アトツギ・協働アトツギとのコミュニケーションが良く取れ、プログラムへの満足度が非常に高いことに驚きました。

山野 私の経験からいうと、このような支援プログラムに参加される方は、全国的に小規模企業も多く、斜陽産業で新しい事業を立ち上げなければ生き残れないところまで追い詰められた飢餓感の高い人たちが集まるイメージがあります。これに対して兵庫県の場合、例えば、三菱重工、川崎重工等の盤石な企業が下請城下町を形成しているので受注は継続しており、事業収益を新規事業に

投資するよりも何もしないことが一番儲かる、という企業も多い印象です。

武市 この取り組みを始めたきっかけが兵庫県には優良企業が多いが故に、保守的な会社が多く、あまりチャレンジしない傾向が強いという問題意識にあります。一方、県内では毎年2千社を超える廃業があり、このアトツギ支援を浸透させていくことで「家業を継ぎたくない」という後継者を減らす効果もあると考えています。



武市 寿一

一般財団法人
ひょうご経済研究所 理事長
株式会社みなと銀行 取締役会長

【課題①】参加者の参加動機が不ぞろい

山野 参加者たちの動機付けがそろっていないと取り組みムードを作りづらい点は注意すべきであると思います。何となく「いい話を聴きに來ました」だけの参加者もいれば、しっかりメモを取って質問をたくさんする参加者もいて、明らかに温

度差があった印象でした。

武市 参加者の取り組み姿勢にばらつきが生じた要因として、参加者を集めるときにきちんとした説明ができてない点が、我々の反省点として挙げられると思います。どうしても我々は営業店が窓口なので「本当にやる気がある人を探す」というよりは「声を掛けやすい人に掛ける」傾向があります。この点は改善していく必要があると考えており、取り組みに覚悟を持った参加者を集められるように工夫していきたいと考えています。

【課題②】 目指す新規事業の内容が不明確

武市 プログラムを振り返ると参加者の皆さんが苦しみながら取り組まれている姿を見て、家業の経営資源があるにしても新規事業の創出を実践することへのハードルはかなり高いと感じました。

山野 プログラム内容の反省点は「新規事業」の定義を明文化しておかないと「極めて新規性・独自性の高い事業を考えるためのプログラム」と受け止められ敬遠されてしまうので、「後継者が自分で主導することで実績を出していくプログラム」であることを明確にしていきたいと思います。例えば、参加者が主導する海外販路開拓の場合、一見、ただの販路開拓と見えるかもしれませんが、自社にとっては、「後継者が社内で見えられ、力をつけ、かつ売り上げに繋がる」ということになるので、そんな手触り感がある実績をテーマにすべきと考えています。そうすると、金

融機関としても応援がしやすくなり、伴走等のサポートが容易になると思います。

武市 確かに「新規事業創出」といった瞬間にハードルが高いと感じる人は多いと思います。アトツギが現実的に実績を出していく事業を支援する方が、金融機関としても、金融機関らしいアトツギ支援プログラムということになります。また、応援している立場としては、プレゼンテーションを拝見して、その後どうなったのかを知りたいという気持ちもあります。

山野 地味だけど実績を出していく方が地方銀行の取り組みアトツギ支援らしいのではないかと思います。日経のTHE PITCHで優勝を狙うプランを考えるよりも現実的なプランを考えてもらえる、勉強するだけでなくアクションを伴うアクセラレーション・プログラムにしていきたい。結果的に販路開拓とか、プロモーション強化に落ち着くことが圧倒的に多いですが、スノーピークの山井太社長も「後継者が社内を説得するのも、先代を説得するのも実績だ」と言っています。

【課題③】 参加者への募集案内が不十分

山野 これらの反省点から、参加募集の打ち出し方が大事だと考えています。現経営者には新規事業創出より優先すべき後継者育成の課題があり、後継候補者が経営者へと成長していける後継者育成の趣旨も備えていることを伝えていくことが大事だと思っています。この「SENJIN」では集中して

自社のビジネスや未来を議論し、自身を磨く環境に身を置くことにより成長が促されるので、参加者にその心構えが必要であると思います。参加者自身も成長したいというマインドがあり、かつ、現経営者も後継者育成の意欲を持っている方々を集めるべきだと考えています。

武市 金融機関がアトツギの方々にアトツギ支援の付加価値を提供できるようにしていくことが重要だと思っています。協業先探索や販路マッチングなど地域金融機関だからこそ可能な支援を実践するプログラムにしていきたいと思います。



みなとアトツギ新規事業創出プログラム

SENJIN

【改善点】今年度のSENJINの募集に向けて

武市 ここまで議論させていただいた課題を踏まえて、2025年度の「SENJIN」の改善施策について説明します。1つ目は、みなと銀行のお客さまに加えて中小企業家同友会の会員企業にも募集対象を拡大します。飢餓感があつて、覚悟を持って取り組む人を増やしたい思いからです。2つ目は、テーマとして新規事業創出のみを掲げるとハードルが上がるので、主要事業ではないが今取り組んでいる事業の強化・収益化等も目標に加えます。3つ目は、金融機関の強みであるお客さまの紹介、連携先の紹介などの伴走支援を、プログラムの中心に置き、より実践的なプログラムとします。

山野 優良なお客さまのみならず飢餓感をもつ成

2025年度アトツギ支援プログラム 「SENJIN」主な改善施策

1. 飢餓感とやる気のある後継者に参加いただくために

みなと銀行のお客さまに加え、兵庫県中小企業家同友会青年部に加入する企業さまにも拡大

2. 後継者が自身で主導し実績を出していくために

新規事業創出だけでなく、既存の本業以外の事業拡大を図るなどテーマを拡大

3. 金融機関による付加価値を享受いただくために

お客さまの紹介、連携事業者の紹介等の伴奏支援をプログラムの中心に置き、より実践的なプログラムへ進化

長機会に飢えた中小零細企業の後継者の皆さんが集まるよう楽しみにしています。また、多くの銀行が近年ではスタートアップに積極的に支援をされているように見えますが、アトツギ支援もスタートアップ支援同様に取引基準を緩和して支援をしていただきたいと考えています。

武市 参加者を集めるのは営業店になるので、勧誘の際に、誘いやすさではなくアトツギの方のやる気度に重点を置き勧誘できるように、営業店への説明の仕方を工夫していきます。

【差別化】他のプログラムとの棲み分け

武市 他のプログラムや兵庫県の推進するアトツギ支援プログラム「HOJO」との棲み分を明確にすることも必要です。いうした「SENJIN」の改善施策により、「HOJO」はマインド醸成とやり方を学ぶ「入門編」、「SENJIN」はより実践的な事業化を目指す「応用編」として、金融機関だからこそこできる伴奏支援を強化し差別化を図ります。また、時期をずらして両プログラムへの参加を可能にしたほか、期間を短縮してプログラムに集中して取り組めるようにする予定です。

山野 今回のみなと銀行の「SENJIN」の改善の取り組みは、全国の地方銀行が真似をしたくなるロールモデルになりうると思います。若い世代には親と同じことをやるのが家業を継ぐことだと考えている人が多いので、「変えて良い」ということをロールモデルとして見せていくということは

すごく意味があることです。

【展望】テックベンチャー支援の強化

山野 先日、特許庁から依頼がありました。「大企業に在籍の技術系プロモノ人材をスタートアップに無料派遣して事業化を支援する政策」の成果が現れにくいため、半分程度をスタートアップからアトツギベンチャー企業にシフトしたので紹介してほしいとの打診でした。このように、技術系アトツギベンチャーに対しては産学連携等の進展やテックベンチャーへの支援が期待されており、可能性のある領域であると考えています。一方、アトツギベンチャーの3類型、「IPO型」、「ラベンチエスター型」、「地方豪族型」のうちアトツギが目指すべきなのは「地方豪族型」であると考えており、未上場にこだわり地元の雇用や税収に貢献する地域の中堅企業を目指してほしいと考えています。そのときに相談相手や育成支援ができるのは地域にネットワークを持つ地方銀行以外にないと思います。

武市 テック型ベンチャーの話がありました、みなと銀行の「ビジネスプラザ神戸」では、川崎重工業や神戸製鋼所のOBの技術アドバイザーが在籍しており、製造業等のお客さまを訪問した際に、銀行員では技術的にわからない内容を、彼らがヒアリングを行い適切なアドバイスをしたり、連携先を紹介したりしています。こうした取組みを高度化することにより、対応する方策を考えた

いと思います。

【展望】スタートアップとアトツギ支援の関係

山野 スタートアップの産学連携を長らく支援してきましたが事業化は容易ではありません。むしろ、既存の中小企業には現場もプラントもあるし、生産設備を活用して実装できるので、中小企業のアトツギがテックベンチャー化していく可能性が高いと考えています。また、M&Aでも地域の企業を首都圏の企業ではなく、兵庫県の企業がきちんと買っていくような地域発の企業であることの誇りを育てていくロールモデルを出していくことが必要だと思います。

武市 スタートアップのIPO基準が高くなり、スタートアップの出口もIPOだけではなくなってきたいます。中小企業もその受け皿となるということです。みなと会のお客さまへのアンケートにおいて、「スタートアップに興味のある企業」は4%と低くかなり驚きました。一方で、技術力のある企業を買収する意欲はあるか聞くと関心が高いのが現状です。まだまだ、兵庫県の経営者はスタートアップに対してやや距離感があります。今後はこの点を克服することも重要です。

山野 そういう意味で言うとスタートアップ支援のやり方をアトツギ支援に持ってくるやり方もあるということです。この社団法人を立ち上げたときに中小企業とスタートアップの中間領域を作るということを訴えてきましたが、スタートアップ

以外の企業の中にも意欲のある人たちがいて、そうした企業を発掘していくことが重要です。

【まとめ】兵庫県経済の発展のために

武市 この2年間、地域金融機関として地域の活性化のための推進をしてきた結果、「次世代の経営者の会」に約200名にお集まりいただいてアトツギベンチャーの皆さん4名にプレゼンテーションをしていただくとともに、先輩アトツギに講演をしていただくところまで進展しました。こうした取り組みを継続して行うことにより、保守的な文化が変わる可能性があると感じています。

山野 アトツギ支援の取り組み当初は、「未知数のただの若者」である承継予定者を支援するのは社会的にもドライブが乏しかったのですが、大地にまいてきた種がここへ来て芽吹いてきています。みなと銀行がアトツギ支援していることは全国的にも認知されており、先代の意識も「アトツギをこうしたプログラムに送り込むのがいいのかも」と少しずつ変化してきています。いよいよこれからだなと思います。

武市 2年間の「SENJIN」における連携を振り返り、今年度からのプログラムの進化を議論させていただき、有意義な意見交換をすることができました。このアトツギ支援をより実践的に進化させたいと思います。引き続き、兵庫県経済の発展のためにお力添えをいただければ幸いです。本日はありがとうございます。

一般社団法人ベンチャー型事業承継

～「アトツギベンチャー」を日本の新たなビジネスカルチャーに～

拠 点

東京オフィス 〒101-0054 東京都千代田区神田錦町1-17-1 神田高木ビル
TEL：03-3899-3413

大阪オフィス 〒540-0031 大阪府大阪市中央区北浜東1-29 北浜ビル1002
TEL：06-6467-4787

九州オフィス 〒810-0041 福岡県福岡市中央区大名2-6-53
大名ガーデンシティテラス棟 ダイアゴナルラン福岡

事業内容

中小企業の後継者のための学びのプラットフォーム運営
中小企業の後継者を対象とした事業開発支援
サポーター企業との協働による後継者の成長支援
ベンチャー型事業承継事例の発信
ベンチャー型事業承継事例の研究・分析及び政策提言



理 事 会

代表理事 山野 千枝 株式会社千年治商店 代表取締役
理 事 中山 亮太郎 株式会社マクアケ 代表取締役社長
理 事 山田 岳人 株式会社大都 代表取締役社長

沿 革

2018年 大阪産業創造館の創業メンバー山野千枝氏が、ビジネス情報誌「Bplatz」の編集長を経て設立
「ベンチャー型事業承継」を政策提言し、地方自治体との連携、経済産業省との連携により、アトツギ支援を提唱

2023年 初めて金融機関のみならず銀行と連携しアトツギ支援開始
アトツギ支援プログラム「SENJIN」を開始