



新潟県信用保証協会における 「アツギイノベーション創出支援事業-SHUHARI-」 ～守・破・離の精神で次代を拓くアツギたちへ～

新潟県信用保証協会
保証推進部 企業支援課 課長代理

大島 晃

1. はじめに

近年、中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という。）を取り巻く事業環境は大きく変化しており、コロナ禍を経て休廃業の増加が顕著となっている。特に、休廃業に至った企業の損益状況をみると、黒字企業が過半を占めている点が特徴的であり、本来であれば事業継続の可能性を有する企業が地域から姿を消している実態が浮き彫りとなっている¹。

こうした休廃業の背景には、依然として「後継者不在」が重要な要因として存在している。中小企業白書では、後継者不在率が依然高い水準で推移していることや、休廃業・解散件数が増加傾向にあることを示しつつ、事業承継に向けた取り組みの必要性が指摘されている。こうした状況下では、本来であれば事業継続の可能性を有する企業が、適切な承継機会を得られないまま地域から退出するケースが生じており、経営資源の承継が十分に行われないおそれがある。

承継形態については、従業員承継やM&Aの活用が徐々に広がりつつあるものの、民間調査²では、事業承継の方法として親族内承継が依然として一定の割合を占めていることが示されており、脱ファミリー化の動きは強いものの、親族内承継を志向する傾向は根強いことがうかが

える。親族内承継を進めるうえでは、事業承継税制の活用が有効な選択肢となるが、制度支援だけでは十分ではなく、後継者の育成を同時に進めることが不可欠である。

新潟県においても、産業構造の変化や人口減少の影響から、企業の世代交代を円滑に進めるための伴走支援が強く求められている。多くの中小企業者等では、長年培ってきた技術やノウハウの継承が課題となっており、後継者不在による廃業は地域経済全体の競争力低下につながるおそれがある。

こうした背景から、当協会では、経営支援の一環として早期段階からの承継支援に着目し、特に、次世代経営者である「アツギ」に焦点を当てた支援を実施している。令和7年度からは、これらの取り組みを体系的に推進していくため、「アツギイノベーション創出支援事業-SHUHARI-～守・破・離の精神で次代を拓くアツギたちへ～」（以下、「SHUHARI」という。）を開始した。

本事業は、日本の伝統文化に根ざす“守・破・離”の精神を理念とし、先代が築き上げてきた価値を「守り」、常識や先代の型を「破り」新たな価値を自らの手で創出し、最後は先代から「離れて」自立するアツギたちに寄り添いながら、「ともに」学び、成長し、地域の未来を切り拓くことを目指すものである。

1 2025年版中小企業白書・小規模企業白書（中小企業庁）

2 「全国『後継者不在率』動向調査（2025年）」（株式会社データバンク）

- SHU（守）：先代の教えや型、想いを守る
- HA（破）：先代の型に独自性を加え、発展させる
- RI（離）：先代の型から離れ、独自の型や新しい価値を確立する

SHUHARIでは、金融支援にとどまらない伴走支援・ネットワーク形成・情報発信を通じて、成長を中長期的に支える仕組みづくりに挑戦する。

本稿では、当協会がアトツギ支援と出会い、個社支援を経て面的支援へと発展させ、さらには“守・破・離”精神を取り入れた地域全体のエコシステム構築に至った過程を紹介する。SHUHARIの背景と支援モデルの構築経緯、そして取り組みを通じて見えてきた成果と今後の展望について報告したい。

2. 当協会のリブランディング

(1) リブランディングの背景と目的

当協会は、大きく変動する経済社会情勢を踏まえ、地域社会のニーズに適切に対応し、皆さまから信頼される組織として成長し続けるため、近年、全社的なリブランディングの取り組みを進めてきた。このリブランディングは、単なるイメージ刷新にとどまらず、当協会の存在意義を再定義し、中小企業者等との関係性を見つめ直す重要なプロセスとなった。

(2) 基本理念の改正（令和3年）

令和3年、当協会は基本理念を改正し、「わたしたちは公的機関として、事業の創造・維持・発展に努める中小企業者に対し、信用保証と経営支援を提供することにより、金融の円滑化と新たな企業価値の創出に寄与し、もって地域経済社会の持続的発展に貢献します」という新たな理念を掲げた。この改正により、従来の「金融の円滑化」に加え、「新たな企業価値の創出」という視点が明確に打ち出された。これは、単に資金繰りを支援するだけでなく、中小企業者等の価値創造プロセスに積極的に関わってい

くという姿勢の表れである。

(3) 経営ビジョンの改正（令和4年）

続く令和4年には、経営ビジョンの改正を行い、「中小企業者のみならず、ともに考え、ともに挑戦し、ともに明るい未来を創造する」という方向性を明確にした。これら三つの「ともに」には、当協会が中小企業者等に寄り添い、顧客本位の視点に立って経営課題に向き合う組織へと進化するという意図が込められている。

従来の「支援する側・される側」という一方向的な構図ではなく、経営者の思いや課題を丁寧に受け止め、当事者意識を持ったうえで課題解決のプロセスをともに創り上げていく伴走型の関係を目指す姿勢を示したものである。

このビジョンの改定は、当協会が地域経済の持続的な発展に貢献するため、より一層の顧客理解と価値提供を重視した経営支援を推進する契機となった。

(4) コーポレートロゴとタグラインの改正（令和5年）

令和5年4月には、新たな「新潟県信用保証協会」ブランドを象徴するコーポレートロゴと、タグライン「ともに、その先へ。」を制定した。新ロゴは、中小企業者等と当協会が「ともに」手を取り合い、次の時代に向かって歩んでいくイメージを表現している。また、タグラインの「ともに、その先へ。」には、中小企業者等と当協会が共に成長し、地域経済の未来を創造していくという決意が込められている。

このリブランディングは、当協会の組織文化にも大きな変革をもたらした。職員一人ひとりが「ともに」の精神を体現し、中小企業者等との対話を重視する姿勢が強化された。特に、SHUHARIは、このリブランディングの理念を色濃く反映したプロジェクトとして位置づけた。

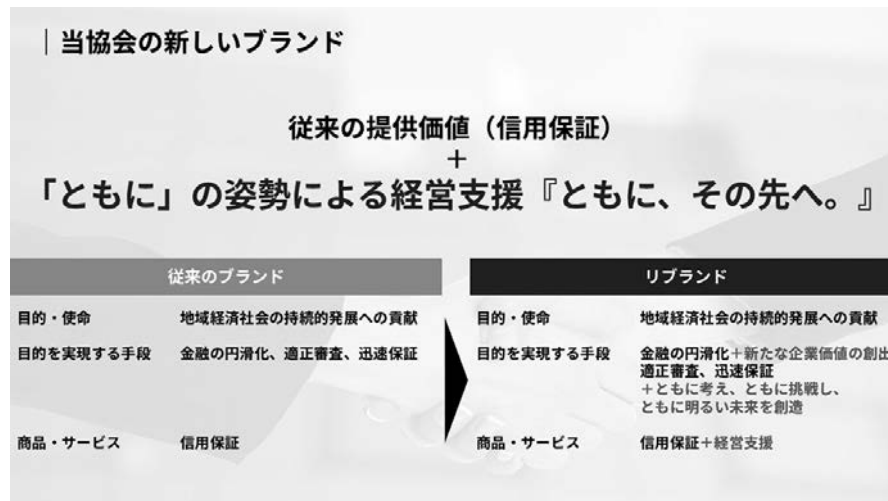


図 1 当協会のリブランディングイメージ

3. 当協会がアトツギ支援に取り組む理由

(1) 新潟県の事業承継の現状と課題

新潟県は全国と比較して開業率が低い傾向が続いており、廃業率は必ずしも低くないため、地域全体として事業の新陳代謝が進みにくい状況にある。また、経営者の平均年齢は年々上昇し、平成26年から令和6年の10年間で70代以上の経営者の割合は約10%増加している³。こうした状況は、技術やノウハウの喪失、雇用の縮小、地域経済の停滞などへの懸念につながっている。

(2) 従来の事業承継支援の限界

従来の事業承継支援については、いくつかの課題を抱えていた。まず、事業承継支援と聞くと「廃業」「争族」といったネガティブなイメージが先行しがちであり、前向きな事業展開や経営革新という側面が見落とされていた。

また、支援の形態も年に一度の事業承継に関するアンケート実施にとどまるなど、継続的で実効性のある伴走支援には至らないケースが多かった。加えて、後継者が決まって初めて支援が始まるという事後対応的な性格が強く、後継者の育成段階からの早期関与という視点が不足

していた。

税務や法務など形式的・技術的な側面に焦点が当てられる傾向があり、事業の本質的な価値向上や新たな挑戦を促す支援が限られていた点も課題であった。

さらに、他機関の支援者にヒアリングしたところ「何から手をつければよいかわからない」という悩みを抱えており、事業承継支援の入口設計が十分でなかったという実情があった。これらの課題を克服するためには、従来の枠組みを超えた新たな支援アプローチが必要であった。

(3) アトツギ支援の必要性

近年、後継者不在企業への支援として、金融機関ではM&A等によるマッチング支援が活発化し、行政機関等ではオープンネームで第三者の承継先を探る「Relay」などのマッチングプラットフォームが形成されるなど、第三者承継に向けた支援の幅は着実に広がっている。その一方で、依然として多くを占める親族内承継や従業員承継等に関しては、支援策が限定的であるという課題が存在していた。

このような状況を打破するために、当協会は「アトツギ支援」に注目した。これは、単なる事業の引き継ぎではなく、後継者が既存の経営

3 第3回中小企業の親族内承継に関する検討会「親族内承継に係る施策の効果検証と今後の検討の方向性について」2025年8月13日(中小企業庁)

資源を活用しながら新たな価値を創造し、イノベーションを生み出す取り組みである。これは後継者の意欲向上、事業の持続的発展、地域経済の活性化につながる新たなアプローチである。

当協会は「信用保証×経営支援」という金融と非金融の両輪を備え、また「公的機関×ハブ機能」という中立的かつ連携促進的な特性を強みとしている。これらの強みを活かし、地域の金融機関や支援機関と連携した面的支援の展開によるアトツギ支援を実施することで、従来の支援の枠を超えた価値提供が可能になると考えた。

特に、後継者世代の「挑戦」と「成長」に焦点を当てることで、事業承継を単なる「バトンタッチ」ではなく、企業の持続的発展と価値向上の機会として捉え直す契機となる。当協会が公的機関としての中立性や支援機関同士をつなぐハブ機能を活かしてアトツギ支援に取り組むことで、新潟県の事業承継課題の解決に貢献できると考えた。

された中小企業庁主催の「アトツギSUMMER CAMP」への参加であった。このイベントは、後継者・後継予定者と支援機関が一堂に会し、家業の未来や事業承継について学び、交流を深めることを目的として開催されたものである。

「アトツギSUMMER CAMP」では、後継者向けに新規事業のアイデアを磨き上げるプログラムが、支援機関向けには京都府北部地域の取り組み（京都信用保証協会が旗振り役）の徹底解剖や支援機関の属性に合わせたトークセッションなどが実施された。このイベントは、後継者が既存の経営資源を活かして新規事業や事業再構築に挑戦する動きを支援するためのプラットフォームとして機能していた。

当協会の職員がこのイベントに参加したのは、同年7月に受講した全国信用保証協会連合会主催の事業承継支援講座でのご縁がきっかけであった。同講座のグループワークで京都信用保証協会の方と交流する中で、京都府での先進的な事業承継支援の取り組みについて知り、その詳細を直接聞きたいと考えたのである。

4. アトツギ支援との出会い

(1) 「アトツギSUMMER CAMP」への参加

当協会がアトツギ支援に本格的に取り組むきっかけは、令和6年9月に東京丸の内で開催

(2) 気付きと発見、熱量とポテンシャル

イベントに参加した当初は、先進事例を学ぶという比較的軽い気持ちであったが、参加者169名の熱量の高さに圧倒された。参加者の半数以上を占めていた後継者たちは、後に開催される同庁主催の「アトツギ甲子園⁴」というチャ

アトツギ支援とは

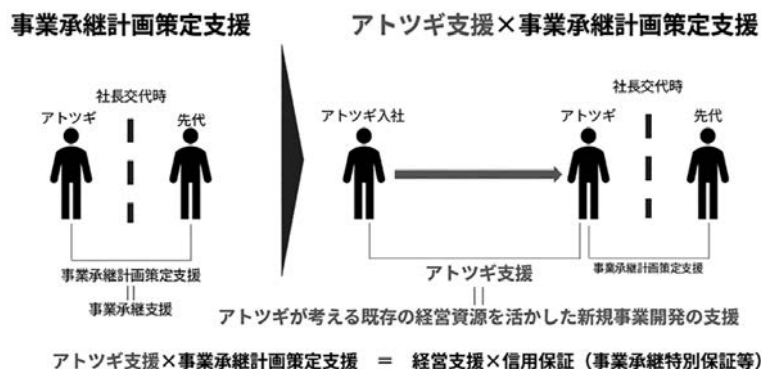


図2 当協会の事業承継支援イメージ

4 アトツギ甲子園：中小企業庁が主催する、39歳以下の後継者が家業の経営資源を活かした新規事業アイデアを競うピッチイベント。

ンスをどう活かし、自社のビジネスを発展させるかを真剣に考え、行動している方ばかりであった。

様々な企業の方との対話を通じて見えてきたのは、置かれた環境は異なるものの、後継者として事業を自分事として捉え、強い思いとチャレンジ精神を持っている点で共通していることであった。一方で、思いや計画はあっても、どのように発信すればよいか、誰と連携すればよいかわからないという課題を抱えている方も多くいた。

この経験から、新潟県内にも高い熱量と野心を抱いた後継者が少なからずいるにも関わらず、それを発掘し、スポットライトを当てる機会が不足しているのではないかという問題意識が生まれた。

(3) 東北経済産業局によるアトツギ支援者ネットワーク構築事業への参加

「アトツギSUMMER CAMP」を通じて京都府北部地域でのアトツギ支援の概要を知った後、東北経済産業局からお声掛けをいただき、同局主催の「アトツギ支援者ネットワーク構築のための先進地調査」に参加する機会を得た。この調査では、実際に京都府北部地域へ現地視察し、京都信用保証協会や京都北都信用金庫、そして地元の先輩アトツギ経営者（メンター）とアトツギたちの取り組みを間近で見ることができた。

特に印象的だったのは「アトツギベンチャー道場」と呼ばれる京都信用保証協会主催のイベントであった。そこでは、メンターの一人が「弱者は強みを最大限に磨き、一点突破するしか勝ち筋はない」「弱者は競争に勝てない。いかに競争のない世界を作るかが重要である」と力強く語りかけていた。また、別のメンターが襖製造及び設置を手掛ける表具店に対し、「市場トレンド的に今後も襖一筋のビジネスモデルでは厳しい。襖で築き上げたノウハウを現代のニーズに即した商品やサービスに変換すべきである」と厳しい指摘をする場面もあった。

しかし、いずれのメンターも共通して深い愛情を持ち、真剣に向き合い、率直な指摘と助言

を行っていた。まさに「道場」の名に相応しい真剣勝負を繰り広げるような緊張感と熱量が漂う中で、参加者たちは形式や外部の評価を気にすることなく、アトツギの成長、ひいては企業や地域の成長という一点に焦点を絞っていた。

(4) 本質的価値への気付き

この現地調査を通じて強く感じたのは、同じ志と熱量を持つ支援者同士が連携することで、新たなイノベーションが生まれる可能性が高まるという点である。重要なのは、組織（支援機関同士）の形式的な連携ではなく、支援者個人同士の強い結びつきであった。組織の連携はその結果として後から自然と形成されるのである。

メンターや支援機関は、時には夜中の23時からミーティングを行うこともあったという。この事実からは、新しい取り組みや企業と真剣に向き合う際には、同じ志や熱量を持つ者同士の協力が不可欠であると感じられた。

アトツギの方々は多様なバックボーンを抱えている。先代の影響、事業や家庭の状況、幼い頃から知っている従業員との関係など、様々な要素を背負いながら、それでも覚悟を持って家業に入っている。業績を向上させたい、地元地域に貢献したいという思いは人一倍強いのである。

こうした現実を踏まえると、信用保証協会がどれほど優れた保証制度や経営支援サービスを提供しても、職員一人ひとりが企業と同じ熱量で信念を持って対応しなければ、本当に中小企業者等から必要とされる組織にはなり得ないという認識に至った。経営者たちは人生をかけてビジネスに取り組み、日々、目先の売上や資金繰りに追われながらも、勝機となる商品やサービスを懸命に追求している。我々はそうした企業の姿勢に真摯に応える必要があると強く感じた。

5. 個社支援の実績 ～株式会社マスヤへの支援～

(1) 対象企業の概要と支援に至った経緯

株式会社マスヤ（以下、「当社」という。）は、新潟市南区に本店を置く昭和23年創業の老舗スーパーマーケットである。当社は代表者の関根厚氏（60代）と、その娘であり後継者兼店長の栗林礼奈氏（30代）によって運営されている。全日食チェーンに加盟し、新潟市南区味方に「スーパーマスヤ味方店」を1店舗展開、地域密着のローカルスーパーとして近隣住民に長年親しまれてきた。

しかし、当社は長年にわたり大手スーパー等の出店による競争激化で業績が伸び悩み、赤字経営が続いていた。この状況を打開したのが、数年前に家業へ戻ってきた後継者栗林氏の手腕であった。小規模スーパーならではのニッチトップ戦略に基づいた独自の商品構成で大手スーパーとの差別化を図り、家業入社後わずか4年間で売上高を3倍に伸ばし、黒字化を実現させた。

その栗林氏が描く将来ビジョンは、アメリカ・ロサンゼルスへのスーパーマスヤ出店である。この海外進出の実現には当社単独の力だけでは厳しい道のりが予想された。そこで当協会は「アトツギ甲子園」への参加を提案し、栗林氏もこの機会を活かすべく出場を決意したことで、当社への本格的な支援が始まった。

(2) 目的

本支援には2つの目的があった。第一の目的は、「アトツギ甲子園」へのエントリー、出場に際してのバックアップ支援を行い、同イベントを通じて企業の知名度向上を図ることであった。

第二の目的としては、後継者の事業承継意欲を向上させ、事業承継の早期実現を促すこと、そしてアトツギ甲子園で結果を出すことで、新潟県内にアトツギ及びアトツギ支援の概念を広く周知することを掲げていた。特に、同社が増収増益傾向にあり、税金等の負担が大きくなる状況であったため、計画的な事業承継の重要性

が増していた。

(3) 支援の経緯と内容

支援は令和6年10月に当協会が関与を開始し、令和7年2月までの約5か月間で計9回の面談を実施し、総面談時間は18時間に達した。

支援内容は、①新規事業展開に関する助言（マーケティング、プレゼン資料改善、ピッチ改善）、②プレスリリース作成支援（テレビ取材2件、新聞記事取材2件につながった）、③新潟県内の著名経営者（メンター）とのアテンド、④早期事業承継実施への提案・助言の4点が主なものである。

アトツギ甲子園では書類選考を通過し、関東大会に出場した結果、最優秀賞兼関東経済産業局長賞を受賞。決勝大会では惜しくも入賞とならなかったが、“ローカルスーパー界の女神」というフレーズを使ったピッチによって「スーパーマスヤ」の名が全国に知れ渡る機会となった。

(4) 反応と変化

栗林氏の言葉からは、熱意と成長が如実に表れていた。アトツギ甲子園エントリー前後では「私の実力を証明する時が来た」「絶対全国まで行く！」と意欲に満ちた発言が見られた。

また、書類選考通過時には、審査員から「これまでの経験からLA出店が大袈裟に聞こえない」とのコメントを受け、「プロに言われるのは嬉しい！」と自信を深めていた。さらに「私が挑戦することでいい刺激を新潟の人に与えない」と、自身の挑戦が地域に与える影響にも意識を向けていた。

関東大会前には、当協会の原稿添削に対し「私がいいたいことそのまま！」「今読んでるだけで体温が上がってきた」と感情が高ぶり、会社員時代に挫折を味わい家業に戻ってきた経緯から「これは私のリベンジなんだよ！」と、自身の原動力を明確に表現するようになった。

そして決勝大会後、「悔しい結果に終わったけど、この悔しい思いをエネルギーに替えてエンジンふかしていきます！本当にビッグサポートありがとう！」という言葉に、アトツギとしての成長と今後の飛躍への決意が凝縮されている。

その後、実際に全国各地から栗林氏に対して講演依頼が殺到しており、アトツギ甲子園の審査委員長とトークセッションを行ったほか、そのトークセッションを通じて栗林氏の存在を知った沖縄県信用保証協会からも講演依頼があり、当協会が間に入って調整を行った。

(5) アトツギ甲子園終了後の支援

アトツギ甲子園終了後も継続的な支援を行う中で、令和8年3月頃に事業承継を実施する予定であることが判明し、支援フェーズを「事業承継支援」へと移行させた。

支援内容として、事業承継に精通した当協会の外部専門家を派遣し、承継計画だけでなく経営全般における課題抽出を実施した。その後、事業承継予定日から逆算したアクションプランを策定・提示し、計画的な改善を促進している。現在は、事業承継特別保証を活用した金融支援の実施に向けて、当社及び金融機関との調整を進めているところである。

6. アトツギ支援の展望と当協会の取り組み

(1) 意義と課題

「アトツギ支援」は新潟県内ではまだ認知度が低いですが、今回の支援が県内企業のアトツギが自社を引き継ぐ意思を強め、新規事業を言語化し、新たな企業価値を創出するという具体的成果につながった。

この経験からアトツギ支援には当協会の「新たな企業価値の創出に寄与し、もって地域経済社会の持続的発展に寄与する」という経営理念がすべて体现されていることを実感した。また、この問題意識は当協会だけでなく、事業者、支援機関、行政機関、報道機関にも共有されていることが後述する当協会が主催したセミナーの反応からも明らかとなった。

(2) 協会の未来への視点

当協会は設立から76年が経過している。支援を通じて見てきたのは、今後も当協会が存続するためには、外部環境に頼ることなく、新潟

県経済にとって唯一無二の価値を提供できる組織になる必要があるという点である。

なぜなら、これまでの76年とこれからはまったく異なる環境にあるからだ。「従来型の金融支援の時代」から「企業の本質的な価値創造支援の時代」への転換が急速に進んでいる。日本全体が平成20年から、新潟県内は平成10年から人口減少フェーズに突入し、その歯止めがかからないことが予想されている。この人口減少は単に市場規模の縮小を意味するだけでなく、事業承継の困難化、地域の消費力低下、労働力不足など、企業経営の根幹に関わる多面的な課題をもたらしている。こうした状況下では、従来の保証や融資といった金融支援だけでは、県内企業の持続的発展を支えきれない時代に入ったのである。

県内企業は当協会にとって運命共同体である。「創業」と「アトツギ」は経済の源泉であり、人口減少が続く新潟県では、積極的な支援なしには県経済も当協会も衰退は避けられない。個社支援だけでなく、面的支援によるパイの囲い込みを行わなければ、現在の人口減少と経済縮小のスピードに対応できないのである。

(3) 必要性和可能性

様々な事業承継支援において、特に親族内承継の支援は金融機関等にとって早期収益化の難しい分野であり、県内ではまだ支援が限定的である。だからこそ当協会が公的機関の強みとハブ機能を活かし、“火付け役”としてアトツギ支援を展開する必要性が高まっていると認識している。

早い段階から企業と接点を持つことで、長期的にわたる伴走支援が実現可能となる。この支援の質を高めることにより企業との信頼関係を構築し、「経営に関するアドバイスも得られる」というマインドを醸成できる可能性があると考えている。これにより、金融機関を経由し相談を受ける従来のBtoBtoCのビジネスモデルだけでなく、実質的なBtoCのビジネスモデルも構築できると期待している。

7. 個社支援から面的支援への展開

(1) 当協会主催「支援セミナー」の開催

京都現地視察での経験と気づきを形にするため、当協会は令和7年2月14日に「アトツギ支援セミナー～ベンチャー型事業承継の理解を深める～」を企画、開催した。このセミナーは、ベンチャー型事業承継の概念や、京都府北部地域で行われているアトツギエコシステム等の新しい事業承継支援の形を県内の企業や支援機関に周知し、機運を高めることを目的としたものである。

セミナーは4部構成で実施した。第1部では当協会企業支援課による「アトツギベンチャーとは」という導入、第2部では「京都府北部地域の支援チームから学ぶ！アトツギエコシステムとは？」として京都信用保証協会、京都北都信用金庫、京都府北部地域のアトツギ経営者等によるパネルディスカッション、第3部では「新潟の実例から考える 新潟発アトツギベン

チャーを生み出すには？」というテーマで、約400年続く老舗葬儀社の16代目社長（MBA取得者）、アトツギ支援者、モデレーターによるパネルディスカッションを行った。最後に第4部として「アトツギ支援新潟モデル会議」というグループワークを実施し、参加者が新潟で持続可能なアトツギ支援の形をディスカッションし発表した。

セミナーには、オブザーバー、講師、事務局を含めると総勢80名となった。これは当初想定した定員50名を大きく上回る結果であった。また、県内のテレビ局や新聞社など5社のメディアが取材に訪れるなど、新潟県内でも「アトツギ支援」に対する関心の高さが明らかとなった。

(2) セミナーの成果と気づき

参加者へのアンケートからは、新潟県内では概念の浸透が低かった「アトツギ支援」に対して、確かなニーズがあることが確認された。特に印象的だったのは、先代世代からの事業承継を単なる「バトンタッチ」ではなく、既存の経営資源を活かしながら新たな価値創出や成長につなげていく事業承継の在り方に共感する声が多く寄せられた点が印象的であった。

また、このセミナーを通じて、アトツギ支援に関心を持つ多様な主体が新潟県内に存在することが明らかになった。金融機関、支援機関、行政機関、そして何より事業者自身が必要性を強く感じていることが分かった。

セミナー後には参加者同士のつながりが生まれ、新たな協力関係が構築されるなど、面的支援の萌芽が見られた。これは、個社支援の経験を共有することで、点と点が線となり、面となっていく可能性が示された。

後日、これまで接点のなかった様々な機関や団体から当協会宛に連携協力の依頼が寄せられた。特に県内の大学等を運営する教育機関からは「学生に対して学生時代からアントレプレナー教育を実施し、学生から生まれる新潟版のアトツギエコシステムを保証協会と連携して構築したい」との積極的な提案もいただいた。

アトツギ支援セミナー ～ベンチャー型事業承継の理解を深める～

アトツギベンチャーを生み出す
アトツギ支援先進地の取り組みを紹介
いま全国から注目されている
京都府北部のアトツギ支援エコシステムの実態に迫る

PANEL DISCUSSION 1
京都府北部地域の支援チームから学ぶ！
アトツギ支援エコシステムとは？
PANELIST
京都府信用保証協会 課長補佐 村岡 浩太郎
京都府北部信用保証協会 課長 佐藤 浩太郎
株式会社北都信用金庫 代表取締役 大塚 雄次郎
株式会社アトツギ 代表取締役 佐藤 浩太郎
14:10-15:25 75min.

PANEL DISCUSSION 2
新潟の実例から考える
新潟発アトツギベンチャーを生み出すには？
PANELIST **MODERATOR**
株式会社北都信用金庫 代表取締役 大塚 雄次郎
株式会社アトツギ 代表取締役 佐藤 浩太郎
株式会社アトツギ 代表取締役 佐藤 浩太郎
15:45-16:25 40min.

2025年
2.14
14:00～17:00
@新潟県信用保証協会
本店大会議室
(リアル開催のみ)

参加費
無料
定員50名

申込期限
2月12日
まで

■日 時 2025年2月14日(金) 14:00-17:00
■場 所 新潟県信用保証協会 本店大会議室(古町ルフル8階)
■開催方法 リアル開催のみ
■申込方法 お申込みはQRコードから
■対象者 アトツギベンチャーに関心のある事業者様
アトツギ支援に関心のある自治体、金融機関、支援機関の担当者様

主催 **N** 新潟県信用保証協会
NIGATA GUARANTEE

詳細は裏面をご確認ください

図3 アトツギ支援セミナーのチラシ

(3) 新潟発アトツギ支援モデルの構築に向けて

このセミナーを面的支援のキックオフと位置づけ、当協会では令和7年度上期に県内各地を訪問する計画を立てた。実際に7行政機関、7商工団体、6金融機関、2民間支援者、2事業者の計24者に対し、事業承継支援の現状やニーズ調査を実施した。その結果を踏まえ、令和7年度下期には特に支援ニーズが高い地域を優先的に選定し、セミナー等のイベントを展開していく方針を定めた。

支援モデルの内容については、京都府北部モデルを参考としながらも、新潟県独自の地域特性や産業構造を反映させた「新潟発アトツギ支援モデル」の構築を目指すこととした。この実現には当協会の取り組みだけでなく、地域の金融機関、支援機関、行政機関、そしてアトツギ経営者自身が主体的に参画する地域に根差したエコシステムの形成が不可欠であると考えた。特に、一過性のイベントではなく、地域の特性を活かした長期的かつ継続的な支援スキームの構築が重要であるという認識に至った。

アトツギ支援は単なる事業承継の一環にとどまらず、新たな価値創造と地域経済の活性化を促進する重要な取り組みであり、当協会はその情熱に応え、その挑戦を地域全体で支える仕組みづくりを通じてサポートしていく決意を新たにし、アトツギ支援の名称を「アトツギイノベーション創出支援事業-SHUHARI-～守・

破・離の精神で「ともに」次代を拓くアトツギたちへ～」と定めた。

8. アトツギ支援の面的支援構想

(1) SHUHARIの概念とアトツギ支援への応用

守破離とは、日本の武道や芸道において技を習得する過程を表す概念である。「守」は基本を忠実に守り学ぶ段階、「破」は基本を理解した上で応用や変化を加える段階、「離」は基本から離れて独自の境地を開く段階を指す。

当協会では、このSHUHARI（守破離）の概念をアトツギ支援に応用することで、段階的かつ持続可能な支援モデルの構築を目指している。具体的には、「SHU（守）」の段階ではセミナー等の単発イベントを通じて、先輩アトツギ経営者などから承継に向けた心構えと基礎知識を習得し、自らの立ち位置と課題を理解する機会を提供する。「HA（破）」の段階では体系的なプログラムを通じて、新潟の地域特性に合わせた応用と発展を図り、既存の事業の型を自分らしい経営・表現に昇華させ、ビジョンやアイデアを言語化する支援を行う。「RI（離）」の段階では次期経営者として自立し横のつながりを強化することで、アトツギ同士の自律的なコミュニティの創成も目指している。

| コンテンツ



図4 SHUHARIコンテンツ内容

(2) 「NAGAOKAアトツギFORUM」の開催

令和7年12月8日、当協会は「NAGAOKAアトツギFORUM」を長岡市内で開催した。こ

のイベントは、先行したセミナーの結果を踏まえ、より地域に根差した形でアトツギ支援の輪を広げることを目的としたものである。

このフォーラムには事業者8名を含む55名が参加し、関東経済産業局もオブザーバーとして参加した。プログラムは4部構成で実施し、第1部では当協会からの開催趣旨説明、第2部では地元長岡市のアトツギ経営者2名によるパネルディスカッション、第3部ではサポーターズピッチとして後援機関による施策説明を行った。第4部では壁打ちセッションとして事業者側が支援者側に対して将来ビジョンを説明し、即席でメンタリングを実施した。

参加者からは「同じ悩みを持つアトツギ同士が出会える場がなかったため、貴重な機会だった」「メンターとして若い世代のサポートに関わることで、自分自身も刺激を受けた」といった前向きな声が多く聞かれた。

新潟県信用保証協会 presents
アトツギイノベーション創出支援事業 - SHUHARI -
守・破・離の精神で次代を拓くアトツギたちへ

NAGAOKA アトツギ FORUM

守り、破り、離れて創る長岡の未来

12/8 (月)
NAGAOKA アトツギ FORUM
14:00～17:00
(受付開始13:30～)
@米百俵プレイス ミライエ長岡4階
ミライエステップ
交流会
定員50名
申込はコチラから

第1部
オープニング 「火を打す」
地域の企業を守り、未来へつなぐアトツギたちの第一歩。
イベント趣旨やSHUHARIに込めたいを共有します。

第2部
パネルディスカッション 「ぶち壊れ、次代へ」
挑戦者たちの葛藤、失敗、成功をリアルに語り、
自分の挑戦に火をつけよう。
石崎防災建設株式会社 堀内 康大氏
代表取締役社長
グローバルマーケティング株式会社 今井 達太郎氏
代表取締役CEO

第3部
サポーターズピッチ 「支援者からの紹介～熱量を伝えるカ～」
後援機関が支援施策を紹介。
挑戦に必要な具体的なリソースを得られる時間です。

第4部
壁打ちセッション 「放て、野望」
参加者が野望を語り、仲間や支援者と壁打ちすることで、
次の行動につなげます。

申込方法 右記のQRコード (Googleフォーム) から申込ください
対象者
・家業や地域企業の事業承継予定者・承継者 (アトツギ)
・事業承継を検討中の企業経営者
・次世代経営者を支援する専門家・金融機関
・地域産業の活性化に関心を持つ行政・教育機関関係者

申込期限: 12月3日 (水) まで

主催 N 新潟県信用保証協会 後援 長岡信用金庫、日本政策金融公庫長岡支店
NAGATA GUARANTEE (7支店) 長岡商工会議所、CLIP長岡、長岡市

図5 NAGAOKAアトツギFORUMのチラシ

(3) 県内の各地域に根差したアトツギエコシステムの形成に向けて

当協会では、SHUHARIの概念に基づいた段階的なアトツギエコシステムの構築を計画している。この取り組みは4つのフェーズで展開する。

まず、フェーズ1では、県内各地でのセミ

意義目的

地域経済の活性化

- ・人口減少下でも持続的に発展する強靱な地域経済の実現
- ・事業所数の維持、雇用の安定、域内総生産の向上

持続可能なアトツギ支援エコシステムの確立

- ・自律的・継続的に事業承継が促進される地域の循環構造
- ・単発の支援ではなく、恒常的に機能し続ける支援の土壌

地域に根差した支援体制の構築

- ・県内各地域の特性に合わせたきめ細かな支援ネットワーク
- ・後継者の発掘・育成、顔の見える関係性による信頼構築と継続支援

地域行政機関や地域金融機関との包括的連携

- ・自治体、地域金融機関 (特に信金信組)、商工団体、教育機関との連携
- ・支援リソースの相互補完、共同イベントの開催

信用保証協会がハブとなる産官学金民連携のプラットフォームの形成

- ・中立的立場からの調整機能、
- ・アトツギ支援を切り口とした金融支援 (協会付融資) の実行

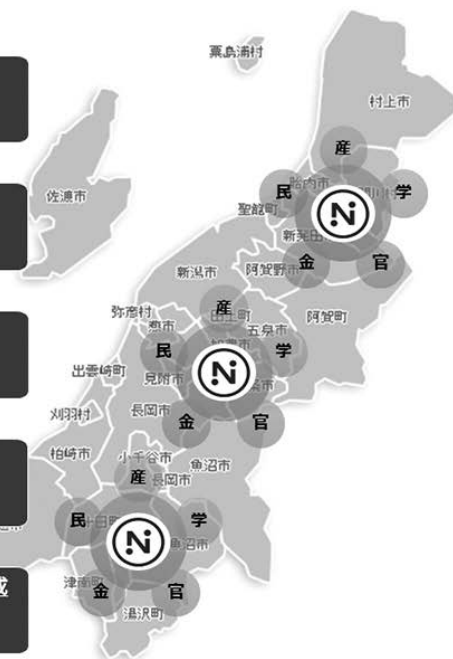


図6 地域に根差したアトツギエコシステムの形成イメージ

ナー開催や支援機関と連携した広報活動を通じて、アトツギ本人とその支援者層における意識啓発と機運醸成を図る。これにより共通理解を形成し、潜在層の掘り起こしを目指す。

フェーズ2では、醸成された機運をもとに実践型支援プログラムを展開し、専門家・支援機関・金融機関等との伴走支援の仕組み化や成果発表の場を設ける。ここでは成功事例の創出と支援ネットワークの形成を目標とする。

フェーズ3では、アトツギ同士や支援機関間のネットワークを定着させ、当協会をハブとした自走型支援コミュニティの確立を進める。共創プロジェクトや地域単位での派生イベント展開によって、持続的な連携循環と地域全体でのアトツギ支援文化の定着を図る。

最終的なフェーズ4では、事業の持続可能性を確保するため、県や市町村等の行政機関へ本事業の主体を移管し、当協会は後援機関として参画する形へと発展させることを目指している。

9. おわりに

SHUHARIの取り組みは始まったばかりだが、これまでの活動を通じて多くの成果と気づきを得ることができた。個社支援から面的支援へ、そしてSHUHARIの概念を取り入れた持続可能

な支援体制構築へと、着実に歩みを進めている。

アトツギ支援は早期の保証利用につながりにくい面もあるが、長期的な視点で見れば、事業承継意欲の醸成、新規事業の創出、地域経済の活性化といった多くの価値を生み出す取り組みである。企業側の「後継者が事業を引き継ぐ気にならない」「先代がなかなか引き継いでくれない」という課題と、支援者側の「何から着手すればよいかわからない」という悩みを同時に解決できる可能性を持つ。

新潟県における事業承継課題の解決に向けて、当協会は公的機関としての中立性と支援機関のハブ機能を活かし、“火付け役”となることを目指している。個社支援で得た経験と知見、セミナーで高まった機運、NAGAOKAアトツギFORUMで形成された地域ネットワークを基盤に、新潟県全体に広がるアトツギエコシステムの構築に向けて全力で取り組んでいく所存である。

アトツギ支援は、単に企業の存続を図るだけでなく、企業の新たな成長と地域経済の持続的发展を実現するための重要な鍵である。守・破・離の精神で次代を拓くアトツギたちと「ともに」寄り添いながら、当協会は今後も新潟県の中小企業者等の真の支援者として歩み続けていく。