

九州でも類を見ない3機関連携の支援体制づくり 「延岡モデル」が生み出す事業承継支援

宮崎県延岡市の商工会議所と商工会、そして信用金庫。地域をよく知る3機関が連携して立ち上げた「延岡スタートアップ支援センター」は、その名の通り当初は「創業支援」を中心にスタートした。しかし活動の中で気付いたのは、高齢化や後継者不足によって失われていくものが、あまりにも多いという厳しい現実だった。

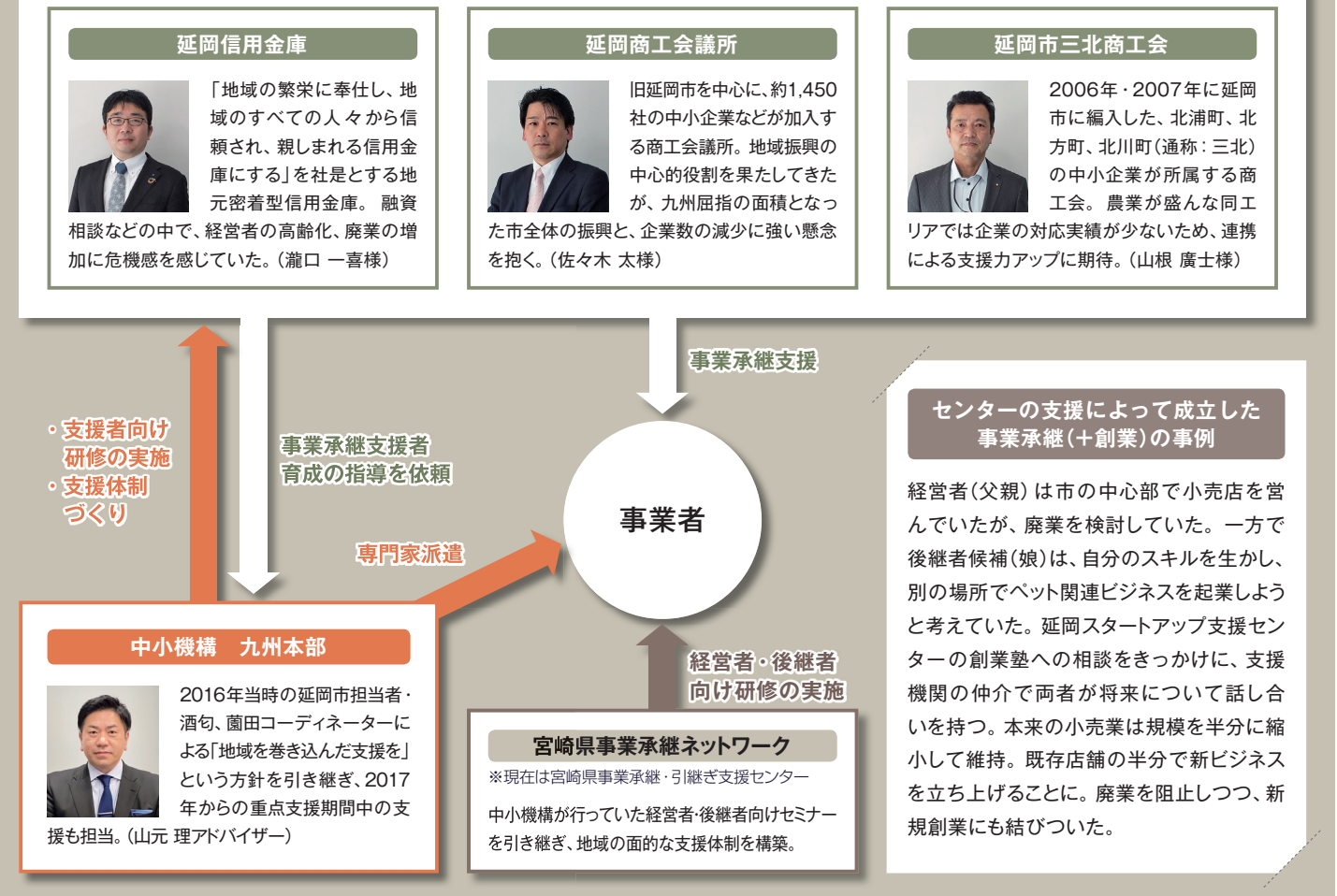


延岡商工会議所、延岡信用金庫、延岡市三北商工会の関係者の皆様

延岡スタートアップ支援センターの組織構成と連携の概要

2014年、延岡商工会議所・延岡信用金庫・延岡市三北商工会の3機関連携事業として地域経済の活性化を目的とした「延岡スタートアップ支援センター」が発足。管内の企業情報を集約した結果、経営者の高齢化、後継者不足、廃業件数増加が危惧されたことから、2016年4月より「事業承継支援」の推進を決定。2017年から事業承継支援に取り組んでいる。

延岡スタートアップ支援センター



支援機関のご担当者様

延岡スタートアップ支援センター
延岡商工会議所 事務局長
伊藤 尚文様

1964年宮崎県延岡市出身、1992年延岡商工会議所入所、経営指導員。以後、地域中小企業・小規模事業者

の経営支援や商店街活性化などの支援に取り組んでいる。現在、延岡商工会議所事務局長、延岡スタートアップ支援センター長を務めている。

今回担当した中小機構の専門家

九州本部
中小企業アドバイザー
山元 理

宮崎県都城市出身。家業の百貨店(創業65年)の後継者3代目として経営実務を10年間経験し独立開業。カラー資格スクールの経営や企業向け感性マーケティング導入の経験を生かした経営指導を行う。中小企業・小規模事業者のステージに応じて、これまでに2,100社以上の経営戦略策定や実行を支援している。2016年、中小機構の事業承継コーディネーター(現：中小企業アドバイザー)として登録。後継者育成を含めたポスト事業承継(成長・発展)支援のあり方や身近な相談窓口である支援機関の体制づくりに取り組んでいる。



延岡スタートアップ支援センター

所在地：宮崎県延岡市幸町3丁目101番地 延岡駅西口街区ビル3階
構成員：10名(うち、事業承継支援担当3名)

宮崎県北部の中心都市として旭化成(株)の企業城下町として発展してきたが、近年では東九州自動車道の開通や、幹線道路沿いへの商業施設の進出などによって、市中心部の空洞化・人口減が進む。こうした事態を阻止し、地域を活性化するために3機関が連携して企業を支援する「延岡モデル」に注目が集まる。

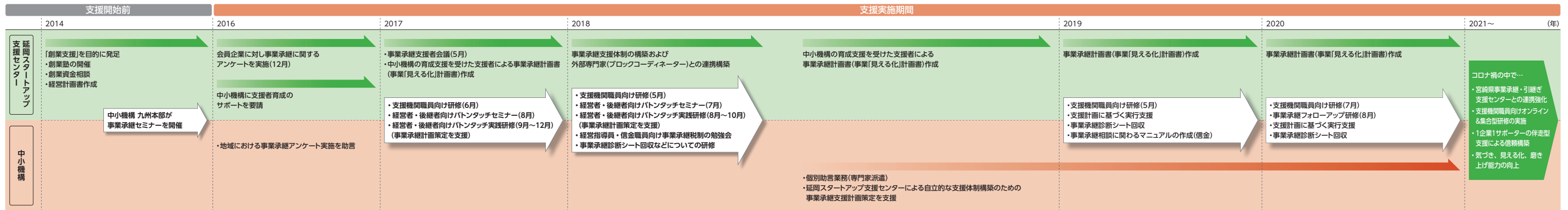
<中小機構へのお問い合わせはこちら>地域本部一覧

●北海道本部 地域・連携支援課 TEL:011-210-7473
●東北本部 地域・連携支援課 TEL:022-399-9058

●関東本部 地域・連携推進課 TEL:03-6459-0074
●中部本部 地域・連携支援課 TEL:052-201-3009
●北陸本部 地域・連携支援課 TEL:076-223-6100
●近畿本部 地域・連携推進課 TEL:06-6264-8621

●中国本部 地域・連携支援課 TEL:082-502-6688
●四国本部 地域・連携支援課 TEL:087-811-3321
●九州本部 地域・連携推進課 TEL:092-260-1355
●沖縄事務所 TEL:098-859-7566

◆事業承継支援の体制構築に向けた流れ

組織の垣根を越え、地域をあげて
創業支援と同時に廃業を阻止

宮崎県延岡市は、大手化学メーカー・旭化成(株)のお膝元として、県北部の中心として栄えてきた工業都市。市内には同社の関連企業も数多く存在している。しかし近年では、人口減少や経営者の高齢化などによる廃業の増加や中心商店街の衰退が顕著となっている。

同市で事業支援に取り組む「延岡スタートアップ支援センター(以下：同センター)」は、地域の抱えるこうした問題への危機感から、2014年に発足した。その最大の特徴は、延岡商工会議所と、延岡市三北商工会(三北＝2006年、2007年に同市に編入した北浦町・北方町・北川町の地域総称)、延岡信用金庫の、3機関が連携して同センターを運営していることだろう。

名称からも分かるように、当初は創業支援を中心としていたが、活動を続ける中で「創業と同時に、廃業を減らす取り組みが重要」と気付いたことから、2017年からは事業承継支援との二本柱で活動している。中小企業基盤整備機構 九州本部の山元理中小企業アドバイザー(以下：山元アドバイザー)は、九州本部が受けた相談を機に、2017年から同センターで事業承継に携わることができた支援者の育成や、経営者・後継者向け研修などに携わるようになった。

3年の重点支援期間で、地域と企業を
深く理解できる支援者を育成

「同センターが最初にご相談くださったきっかけは、延岡信用

金庫の役員の方が、当機構の事業承継セミナーに参加されたことと伺っています。

その当時、延岡地域を担当していた酒匂コーディネーターが「金融機関だけでなく、地域全体を巻き込むのが効果的」とアドバイスしたことを受け、すでに3機関連携として立ち上がっていた同センターのもう一つの重点課題として、事業承継に取り組むことになりました」(山元アドバイザー)

しかしそのためには、まず同センターの職員を事業承継支援者として育成し、地域ぐるみで承継期の企業を支える体制を整備する必要がある。

そこで同センターと山元アドバイザーは、2017年からの3年を「重点支援期間」と設定し、地域と企業への深い理解を持ち、各社の経営課題を「見える化」できる支援者を育てる取り組みを始めた。

同センターの優れた点は、この取り組みに先立って、事業承継に関わるアンケートを市内企業に実施したことだろう。回答によって明らかになったのは、経営者の6割が60歳を超えているという切実な高齢化にもかかわらず、後継者不足などを理由に事

事業承継アンケートの集計結果抜粋		
Q.1：事業承継の予定について		
後継者が決まっており、その後継者に事業を承継する	45.5%	
Q.2：後継者(候補)はどのような方ですか		
息子	73.5%	
Q.3：その方を後継者(候補)に考えた主な理由をお答えください		
経営者の一族であるから	56.3%	
Q.4：その方に事業を承継する予定はいつ頃とお考えですか		
3年～5年以内	36.2%	
Q.5：後継者を探す方法としていずれをお考えかお答えください		
社内人材を育成し、候補者として育つまで待つ	86.7%	

酒匂氏、藺田氏という歴代コーディネーターの支援によって、これまで見聞きしていた企業の情報や経営者のお話から、支援のニーズに気付ける職員が増えてきました。3機関からもどんどん新たな職員が参加しています。コロナ禍のため対面セミナーなどが難しい状況ですが、中小機構には、オンラインによる動画研修や集合型の「経営者との対話の進め方」「支援対応力」研修などを実施してもらっています。参加者の成長を見守り、一歩ずつ上のレベルへと導いてくれるアドバイザーの知見を利用して、地域と企業を守る支援者を育んでください。

業承継の準備をしていない企業の多さだ。同センター職員はさらなる危機感を共有することになった。

事業承継に関するどんな相談でも
丁寧に対応

重点支援にあたっては、センターを構成する3つの支援機関職員に対する、事業承継支援者向け研修会が開かれた。参加したのは、延岡商工会議所7名、延岡信用金庫9名、延岡市三北商工会2名。さらに延岡市からも2名が加わった。会議や支援者向け研修の参加者からは、「これまでは金融相談だけで完結していたが、なぜその資金が必要なのかという背景まで考えるようになった」(信金職員)、「支援を受けて、従来からあった事業計画書に、事業承継の項目を追加しました。それだけで、経営者や後継者の悩みを引き出すきっかけになったのには驚きました」(商工会職員)といった、ポジティブな感想が相次いだ。

「3つの支援機関の窓口のどこに寄せられた相談でも、それぞれの職員が事業承継に関わる課題を整理し、「見える化」する能力を発揮することで連携が取りやすくなり、スピーディーかつ、きめ細やかに対応することができる。これが同センターの最大の強みです。後回しになりがちな事業承継問題に対し、3機関の職員が常にアンテナを張り巡らせ、早めの取り組みにつなげることができれば、市内の大切な中小企業を守ることに繋がります」(山元アドバイザー)

経営支援や中小企業施策活用を得意とする商工会議所・商工会と、金融支援を行う信用金庫。3機関連携によるワンストップ体制で地元企業を支えるこの取り組みは、「延岡モデル」として注目を集めるようになった。

情報網は広く、支援は親身に
「延岡モデル」の進化は続く

同センターでは、支援者の育成と歩調を合わせて、経営者向けの「後継者バトンタッチセミナー」や、現経営者と後継予定者並びに支援者が一緒になって、事業承継計画書の作成に取り組む「後継者バトンタッチ実践研修」を実施している。また、2019年からは



(旧)宮崎県事業承継ネットワークが経営者向けのセミナーなどを引き継ぎ、地域の面的な支援体制を構築している。

後継者候補がいれば、経営課題の「見える化」を中心にス

ムーズな事業承継を支援する。後継者がいなくても第三者承継への可能性を探るなど、同センターで1企業1サポーターの伴走型支援を行っているのも、「延岡モデル」の特徴だ。同センターが主催した研修に参加した経営者たちが、後日、自らの経験や実感を他の経営者たちに語るトークセッションなどに積極的に登壇してくれるのも、センターと支援者への感謝と信頼があるからだろう。

「事業承継支援は、同センター設立当初の目的だった創業支援ともつながっています。実際、重点支援期間終了後のフォローアップセミナーでは、承継を諦めかけていた経営者の跡を、別の事業を立ち上げようとしていた後継者が継ぎ、2つの業態で再出発を果たした事例などもありました」(延岡信用金庫職員)。

着実に増えつつある実績をもとに、同センターでは今後さらに、企業の価値に気づき、見える化し、磨き上げを行う能力の向上を目指している。

支援機関
の
コメント

延岡スタートアップ支援センター
佐々木 太様

中小機構
からの
アドバイス

中小企業アドバイザー
山元 理

市町村合併によって、九州で2番目の広さとなった延岡市は、地域ごとに産業や文化も異なります。組織や地域の壁も越えて構築された「延岡モデル」は、こうした背景がある中で、一致団結して地域経済を守ろう、伸ばそうという皆様の熱意によるものでしょう。高齢化や廃業の問題は、地方都市ならどこも抱えているはずですが、さまざまな視点・立場を持つ支援機関が連携することで、地域全体をカバーし、企業の課題解決をきめ細やかにサポートできる。「延岡モデル」には、そんな可能性があると思います。