

平成 26 年度

**地域内事業承継支援事業  
実施報告書**

平成 27 年 3 月

**墨田区産業観光部  
すみだ中小企業センター**

# 目 次

## 事業概要

- 1 事業目的
- 2 事業スキーム

## 事業内容

- 1 事前準備：カルテ・データベース作成
- 2 支援実施状況
- 3 事業承継協力支援機関連絡会議の開催
- 4 事業に関するアンケートの実施
- 5 セミナ の実施
- 6 広報活動

## 事業の成果と課題

- 1 成果
- 2 課題

## 次年度に向けての提言

- 1 事業の維持・継承に係る支援領域の拡充
- 2 区内事業者へ向けた事業内容の認知・訴求
- 3 区外との連携も視野に入れた事業承継協力支援機関との連携強化

## 事業概要

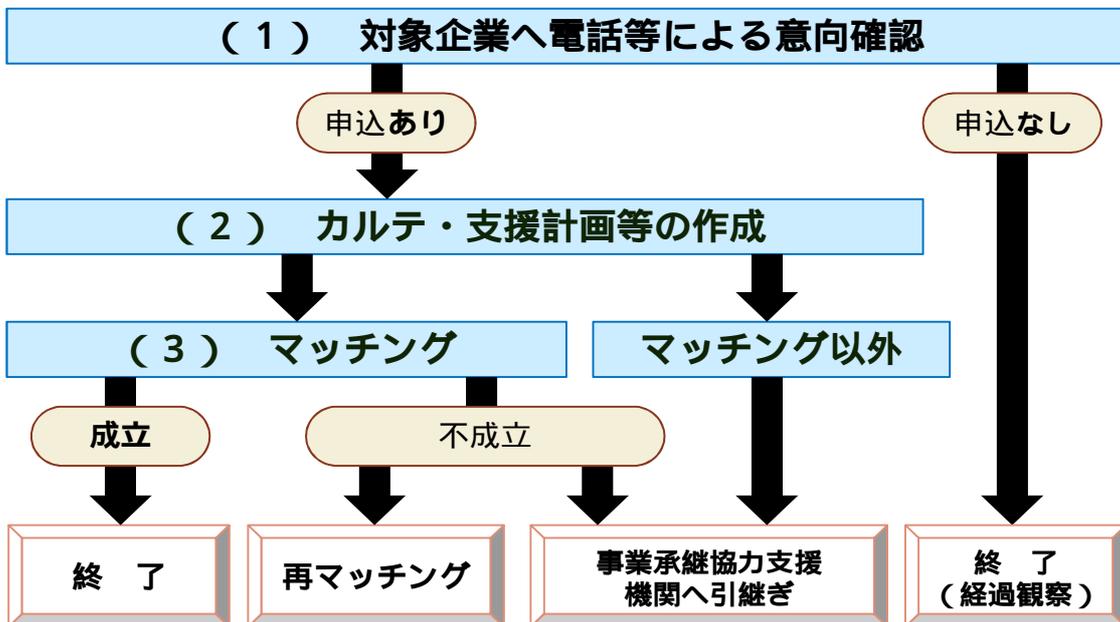
### 1 事業目的

墨田区が平成 25 年度に実施した「産業活力再生基礎調査」の結果より、廃業を検討している事業者が区内に 500 社ほどあり、区内産業の基盤である「ものづくり」を維持・再生させていくためには、廃業により失われる既存財産の事業承継が急務であることが浮き彫りとなった。

本事業の目的は、区内事業者の廃業により失われる可能性のあるものづくりの資産を、ビジネス（事業・取引先）、技術（人材・技術）、固定資産（土地・工場・設備）の 3 つの観点から、墨田区内でスムーズに承継する仕組みを構築し、区のものづくりにおける持続的な発展につなげていくものである。

### 2 事業スキーム

## 本事業のスキーム



### (1) 意向確認

産業活力再生基礎調査のアンケート調査結果より、アンケート有効回収数 2,046 社のうち、1 年以内に廃業を検討 5 年以内に廃業を検討(相談希望あり) 時期未定だが廃業を検討(相談希望あり)との回答があった事業者約 100 社に対し、すみだ中小企業センター(以下「当センター」という。)にて電話等による意向確認を行い、本事業への参加意思を確認した。

また、同アンケートにて他社の事業を譲り受ける意思があるとの回答があった事業者約 100 社に対しても同様に本事業への参加意思を確認した。

### (2) カルテ・支援計画等の作成

上記(1)による意向確認の結果、本事業への参加申し込みを行った譲渡希望企業(16 社)及び譲受希望企業(22 社)について個別に訪問し、各社の状況を詳細に聴取した上で、企業ごとのカルテを作成する。そのカルテに基づき、譲渡希望企業の承継を応援する内容の支援計画を作成する。

### (3) マッチング等の支援

#### a マッチング支援

譲渡希望企業ごとの支援計画の内容が、資産の譲渡などの場合は、当センターにて、

- M&A・会社の譲受
- 資産の譲渡(設備・機械)
- 資産の譲渡(取引先)
- 資産の譲渡(空き工場・土地)
- 人材活用(経営者・従業員)

のマッチングメニューごとに、譲受希望企業の希望内容と照らし合わせて、マッチング支援を行う。

なお、マッチングにおける当センターの役割は紹介・あっせんのみで、金額交渉や契約などには直接介入しない。

#### (マッチング項目)

- M&A・会社の譲受
- 資産の譲渡(設備・機械)
- 資産の譲渡(取引先)
- 資産の譲渡(空き工場・土地)
- 人材活用

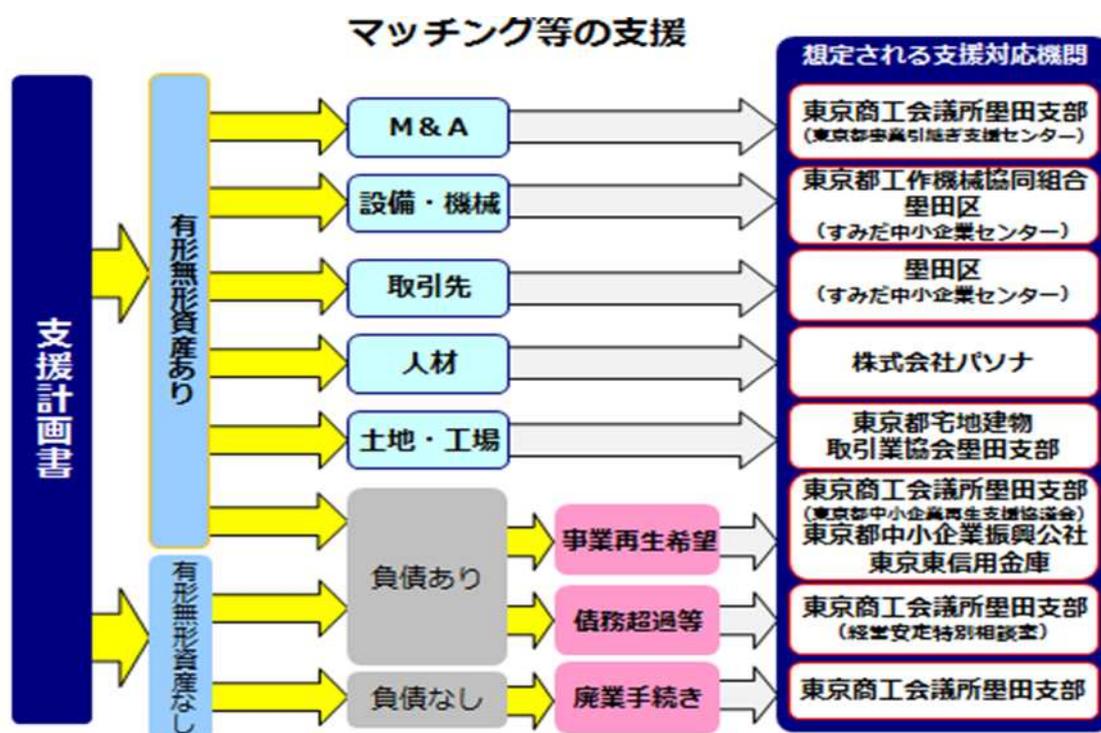
#### (協力支援機関)

- 東京都事業引継ぎ支援センター
- 東京都工作機械協同組合など
- すみだ中小企業センター
- 東京都宅地建物取引業協会
- 株式会社パソナ

b マッチング以外の支援

譲渡希望企業の支援計画の内容が、事業再生、債務超過等への対応などマッチング以外の支援が必要な場合は、それぞれの支援内容に応じて協力支援機関へ引継ぐ。

(支援内容)	(協力支援機関)
事業再生	東京都中小企業振興公社、東京東信用金庫など
債務超過等	中小企業基盤整備機構、東京商工会議所墨田支部など



(4) 事業承継協力支援機関

支援の内容によっては、墨田区だけで解決できない場合がある。その場合は、本事業の「協力支援機関」である公的支援機関・民間企業などと連携しながら支援に当たる。

[協力支援機関による支援内容]

a すみだ中小企業センター

本事業の実施主体としての相談・調整業務

b 独立行政法人 中小企業基盤整備機構

事業承継・相続税対策セミナーの開催  
専門家の派遣  
本事業の検討や提案

特に国・都を含めた公的支援機関の活用や施策の取扱などについての  
アドバイス

- c 公益財団法人 東京都中小企業振興公社  
経営相談事業  
事業承継相談、事業再生相談
- d 東京商工会議所 墨田支部  
譲受希望企業のマル経融資での金融支援  
窓口相談（弁護士・税理士等）  
M & A や事業再生等に関する窓口  
東京都事業引継ぎ支援センターや東京都中小企業再生支援協議会  
への引き継ぎ
- e 東京都宅地建物取引業協会 墨田区支部  
不動産物件の調査・マッチング
- f 東京都工作機械協同組合  
工作機械等の査定・引き受け
- g 東京東信用金庫  
譲受希望企業の資金計画等の策定支援  
区・都の斡旋融資の窓口  
再生計画が必要な譲渡希望企業に対する認定支援機関としての再  
生計画の策定支援
- h 株式会社パソナ  
譲渡希望企業及び譲受希望企業に対する人材マッチング  
譲渡希望企業に対する第三者承継の支援

#### （５）支援の引継と終了

マッチング支援を行う譲渡希望企業については、マッチングの成立をも  
って当センターの支援は終了とする。マッチング以外の支援を行う譲渡希  
望企業については、各協力支援機関への引継ぎを行った後、協力支援機  
関と連絡を取り合いながら進捗状況を把握することとし、年度末をもって  
当センターの支援は終了とする。

マッチングが不成立に終わった場合、又は指定期日内に支援が完了しな  
い場合は、翌年度に譲渡希望企業等の再申込みにより延長を可能とする。

## 事業内容

### 1 事前準備：カルテ・データベース作成

#### (1) カルテ様式の作成

マッチング等の支援計画を策定するための基本資料及び事業の全体を管理・記録するために、譲渡希望企業及び譲受希望企業の情報等を記載するカルテ様式を作成する。

カルテ様式は以下の構成である。

##### a 「基本ヒアリングシート」

企業の所在地、資本金、売上等の基本情報を記載する。

##### b 「個別ヒアリングシート」

企業が承継を希望する資産ごとに、取引先、土地・工場、機械・設備、人材等の個別情報を記載する。

##### c 「マッチング等管理シート」

打合せの状況、マッチングの経過・結果、支援機関への引継内容等、事業の記録管理情報を記載する。

(当年度では、譲渡希望企業 16 社、譲受希望企業 22 社について作成)

#### (2) データベースの作成

前項のカルテに記載される情報等を管理し、必要な個別情報を検索・出力することが可能なデータベースのフォーマットを作成する。

### 2 支援実施状況

#### (1) 譲渡希望企業 16 社の業種

・金属・素形材製品製造業	3社
・印刷業	3社
・鉄鋼業	2社
・紙製容器製造業	2社
・生産用機械・同部品製造業	1社
・装飾具関連製造業	1社
・金属製品製造業	1社
・パン、菓子製造業	1社
・化学工業	1社
・避雷針関連製造業	1社

( 2 ) 譲渡希望企業 16 社の状況

a	マッチング支援	( 8 社 )
	・マッチング成立	1 社
	・マッチング中	4 社
	・マッチング不成立 - 次年度継続	2 社
	・マッチング不成立 - 支援完了	1 社
b	マッチング以外の支援	( 5 社 )
	・株式会社パソナへの引継ぎ ( 第三者承継案件 )	3 社
	・東京商工会議所墨田支部への引継ぎ ( 相続・会社清算案件、債務超過案件 )	2 件
	・中小企業基盤整備機構への引き継ぎ ( 事業再生計画案件 )	1 社
	・専門家紹介 ( 廃業相談案件 )	1 社
c	その他	( 1 社 )
	・通常の経営相談	1 社

( 3 ) 譲受希望企業 29 社の内、カルテ作成企業 22 社の業種

・金属製品製造業	4 社
・印刷業	3 社
・革製品製造業	3 社
・縫製業	2 社
・金属プレス製造業	1 社
・金属加工業	1 社
・フィルム・シート床材製造業	1 社
・製本業	1 社
・車いす製造・販売	1 社
・食料品製造業	1 社
・輸送用機械器具製造業	1 社
・包装資材卸売業	1 社
・紙製品卸売業	1 社
・塗装業	1 社

( 4 ) 譲受希望企業 29 社の内、カルテ作成企業 22 社の状況

a	マッチング支援	( 1 3 社 )
	・マッチング成立	1 社
	・マッチング中	1 2 社

b マッチング対象外

( 9 社 )

### 3 事業承継協力支援機関連絡会議の開催

#### ( 1 ) 第一回連絡会議

- ・ 会議場所 すみだ中小企業センター
- ・ 日時 平成 26 年 10 月 8 日 ( 水 ) 14 : 00 ~ 16 : 00
- ・ 参加者 協力支援機関 7 団体  
すみだ中小企業センター  
委託業者 KCG コンサルティング株式会社

#### ・ 議題

事業承継の現状と今後の対策について  
地域内事業承継支援事業について  
事業承継協力機関のご紹介と役割、連絡会議の位置付けに  
ついて  
事業対象企業の支援計画等の概要について  
質疑応答

#### [主な質疑応答 ( 意見を含む ) の内容]

- ・ 行政が本事業 ( 地域内事業承継支援事業 ) を行う意義は大きい
- ・ 本事業では、廃業意向の企業に対して事業を継続できるよう経営面の支援もしていくべきである。
- ・ パソナサクシード等施策の活用で、事業の継続に向けた立て直しは可能である。“ 廃業面を強く意識した事業展開 ” を行うのか、それとも “ 後継者による経営の立て直しに視点を据えた事業展開 ” とするのか、その観点が重要である。

#### ( 2 ) 第二回連絡会議

- ・ 会議場所 すみだ中小企業センター
- ・ 日時 平成 27 年 3 月 18 日 ( 水 ) 14 : 00 ~ 15 : 30
- ・ 参加者 協力支援機関 7 団体  
すみだ中小企業センター  
委託業者 KCG コンサルティング株式会社

#### ・ 議題

開会  
挨拶  
26 年度事業対象企業への支援実施状況について  
27 年度の方角性について

協力支援機関からの報告

- ・ 中小企業基盤整備機構
- ・ 株式会社パソナ

質疑応答

閉会

[主な質疑応答（意見を含む）の内容]

- ・ 早めに事業承継に取り組むべき。相談対応している事業者のほとんどは 70 代であるが、できれば 60 代、もっと言えば 50 代から「経営相談の主旨における事業承継案件」として早めに取り組んでいくべき、という認識である。
- ・ 今後「後継者がいなく廃業せざるを得ない」企業を少なくするために、やはり代表者が若いうちからアプローチしていくべきと考える。
- ・ 外部の後継者招へいでうまくいったケースもある。
- ・ 基本的に、短期間でマッチングの成功例を作るのは難しいと感じる。また、市場のパイが小さければさらに困難。よって、もっと広域で連携するやり方を模索するのも一案ではないか
- ・ 中古機械の市場は、昨今動いておらず厳しい状況である。

#### 4 事業に関するアンケートの実施

##### (1) 目的

本アンケートは、後継者の有無、区が実施する支援策に何を求めているか、支援策に対する興味の度合いなどを探り、次年度以降の施策検討の参考とするために実施した。

##### (2) アンケート配布時期

平成 27 年 2 月

##### (3) 対象

企業台帳登録製造業の内、経営者の年齢が 45 歳以上の企業 2,798 社  
本事業における今年度の支援実施状況を踏まえ、経営者が若いうちから事業承継に取り組むことが必要であるとの前提で、45 歳以上の経営者のニーズを探ることとした。

##### (4) 実施結果

アンケートの有効回答数は 236 件で回収率は 8.4%であり、概ね次のような結果を得た。

a 代表者の年齢分布  
60歳代が最も多く、60歳代及び70歳代合計で57%であった。

b 後継者の有無  
後継者が決まっていない企業が51%を占めていた。

c 興味のある支援策

後継者の確保・育成支援	30
他業種との業務提携による事業拡大支援	71
同業者との連携支援	76
事業の再生・再構築支援	47
資産の譲受支援	37
資産の売却支援	18
その他	24

「他業種との業務提携による事業拡大支援」「同業者との連携支援」の2項目がどの年代においても上位で、期待が最も高い。

d 本事業に対する興味の強さ

強い	34	やや強い	73	(計 107)
やや弱い	59	弱い	49	(計 108)

「強い」「やや強い」と「やや弱い」「弱い」とでほぼ拮抗している。

e 本事業について詳しく話を聞きたい  
希望する 26

事業についての説明希望は11%と消極的な傾向がみられる。今後PRの必要があると思われる。

## 5 セミナーの実施

### (1) 目的

本セミナーは事業の承継・継続・拡大を検討している企業への情報提供とともに、本事業の普及・啓発を行うために開催した。

### (2) 実施内容

セミナーを実施するとともに、セミナー終了後、受講者の個別相談を実施した。セミナーの内容は、業態転換に成功した企業や新商品開発で成長している企業の事例を紹介した後、ミニワークショップを行った。

### (3) 実施結果

受講者のアンケート結果を集計すると、本セミナーに参加して「参考

になった」「わかりやすい」セミナーであったと感じた人が大半で、概ね好評であった。今後希望するセミナーのテーマとしては、「業務提携等による事業拡大に関するセミナー」と「事業の再生・再構築に関するセミナー」が多く、事業拡大等の前向きなテーマに対する高い関心が窺えた。

テーマ：「事業の先行きを考えるセミナー」

場所：すみだ中小企業センター 2階講習室

講師：金網潤氏（中小企業診断士、よろず支援拠点コーディネーター）

第1回目 日時：3月4日（水）18：30～20：30

出席者数：17名（女性3名）

第2回目 日時：3月18日（水）18：30～20：30

出席者：16名（女性4名）



## 6 広報活動

- ・ 読賣新聞への掲載（平成 26 年 2 月 11 日江東版）
- ・ 区報への掲載（平成 26 年 8 月 11 日号）
- ・ NHK 放映（平成 26 年 8 月 26 日首都圏ニュース）
- ・ ケーブルテレビ放映  
（平成 26 年 8 月 31 日～平成 26 年 9 月 6 日ウィークリーすみだ）
- ・ 中小企業基盤整備機構主催の平成 26 年事業承継支援者会議にて本事業プレゼンテーション（平成 27 年 2 月 9 日）
- ・ 平成 27 年度事業案内の作成と配布

### 平成 26 年事業承継支援者会議の様子



## 事業の成果と課題

### 1 成果

#### (1) マッチング等の支援の成果

今年度の申込企業 45 社について、マッチング等の支援を行った。マッチング支援では、初年度ということで試行錯誤を重ねた結果、年度内に設備のマッチングが 1 件成立(譲渡 1 社と譲受 1 社)したのみで、次年度へ継続するケースが多かった。

また、譲渡希望企業の代表者は、60 歳代が 3 人、70 歳代が 10 人、80 歳代が 2 人と高齢で、設備は老朽化し、事業自体も縮小しており、大半が廃業支援の案件で事業承継の支援案件は 3 件と僅少であった。

#### 譲渡希望企業

譲渡希望企業 16 社に対する支援実績		
マッチング支援(8社)	マッチング成立	1
	マッチング中	4
	マッチング不成立 - 次年度継続	2
	マッチング不成立 - 支援完了	1
マッチング以外の支援 (7社)	東商墨田支部への引き継ぎ (相続・会社清算案件、債務超過案件)	2
	基盤整備機構への引き継ぎ (事業再生計画案件)	1
	専門家紹介(廃業相談案件)	1
	パソナへの引き継ぎ(第三者承継案件)	3
通常の経営相談(1社)		1
合計		16

#### 譲受希望企業

譲受希望企業 29 社に対する支援実績		
マッチング支援(2社)	マッチング成立	1
	マッチング不成立 - 次年度継続	1
マッチング候補(20社)		20
通常の経営相談(7社)		7
合計		29

## (2) その他の成果

本事業を進める中で、区内の事業者や関係団体等に周知するために、区報に本事業の特集を掲載したほか、ケーブルテレビでの事業紹介、NHKへの取材対応、関係機関への本事業の紹介、次年度事業案内の区内事業者への配布等を行い、本事業についての一定の認知が図られた。

また、本事業の内容の向上を図るために、区内製造業者に対しアンケート調査を実施し、次年度の施策検討の参考とし、併せて事業の周知と啓蒙のためにセミナーを開催した。

## 2 課題

### (1) 支援内容の拡充

今年度の支援の中で事業承継案件は、第三者承継の3件で、その他の大半は廃業を前提とした案件の支援であった。本事業の目的である「墨田区内事業者による、ものづくり資産の維持・継承」をより効果的に実現するためには、資産の承継とともに、更なる支援内容の拡充が求められる。

### (2) 事業内容のPRの強化

本事業の主な対象を「廃業を検討している企業」に焦点を絞ったため、譲受希望企業にとって、譲渡企業側の状況（高齢の経営者、老朽化した機械設備、縮小した事業規模）は魅力に乏しく、年度内のマッチングの成立は1件のみであった。事業承継を効果的に進めるためには、まだ事業価値がある段階から事業承継の検討を始めるよう、区内の事業者に向けて本事業のPRを強化することが必要である。

### (3) 協力支援機関との連携の強化・改善

当初の協力支援機関の支援内容の予定と実際の支援の実態との間に一部相違があったため、調整に時間を要し、年度内での支援の実施が困難となったケースや、業種等の制約でマッチング先が見出せなかったケースがあった。再度、協力支援機関ごとの役割・機能を整理するとともに、更に効果的で的確な支援策が実施できるよう、各協力支援機関との連携の強化・改善の必要がある。

## 次年度に向けての提言

### 1 事業の維持・継承に係る支援領域の拡充

すみだのものづくりを継承していくためには、廃業に伴う資産の承継支援を継続するとともに、廃業をせずに将来にわたって事業を継続し、又は拡大できるような支援へと重点をシフトしていくことが必要である。

そこで、次年度の事業承継支援事業は、成果の類型として以下の4点を達成目標とし、支援領域の拡充を図るべきである。

- ・ 廃業に伴う資産の承継  
取引先、人材、工場・施設などの資産売却及び、M & Aを含む
- ・ 第三者承継  
社外からの後継者の確保
- ・ 売上拡大  
共同受注等、同業種との事業連携
- ・ 新規事業開発  
異業種との事業連携

### 2 区内事業者へ向けた事業内容の認知・訴求

経営者が高齢となってからは事業承継のための選択肢も限られてくることから、経営者が若いうちから事業承継に対する理解を深め、行動を起こすことが不可欠である。

そこで、多様な支援内容をわかりやすく、かつ当事者として関心をもってもらうためのパンフレット等を作成配布し、区内事業者に広く周知するとともに、アンケート結果から得られた情報を活用して、対象となる事業者の範囲を絞り込んでコンタクトを取り、事業の紹介と参加申し込みを促すために、セミナー等の開催を通じて、本事業の認知・訴求を図るべきである。

### 3 区外との連携も視野に入れた事業承継協力支援機関との連携強化

本事業において、様々なマッチングの可能性を高めるために、場合によっては他区との連携や、従来の協力支援機関に加えて、商工会議所で27年度から都内6拠点で展開予定であるビジネスサポートデスクとの連携等により、区外のマッチング対象事業者へのコンタクトの道を広げ、より多くのマッチング機会を追求できる環境を確保していくことが必要である。

---

平成 27 年 3 月

発 行 者 墨田区産業観光部すみだ中小企業センター  
東京都墨田区文花 1-19-1

委託実施機関 KCG コンサルティング株式会社  
東京都新宿区新宿 3-35-5 澤田第 2 ビル

---