

平成 28 年度

# 地域内事業承継支援事業

実施報告書

平成 29 年 8 月

墨田区産業観光部

# 目次

I. 事業概要	3
1. 事業目的	3
2. 事業実施の経緯	3
(1) 平成 25 年度 産業活力再生基礎調査	3
(2) 平成 26 年度 事業承継支援事業スキーム構築、支援開始	3
(3) 平成 27 年度 事業の継続、拡大支援へ	3
3. 事業内容	3
(1) 事業スキーム	3
(2) 支援メニュー	4
(3) 事業の流れ	4
(4) 協力支援機関	6
II. 平成 28 年度事業の実施状況	8
1. 支援実施状況	8
(1) 本事業申込に関する意向確認	8
(2) カルテ・支援計画の作成	8
(3) 申込状況	9
(4) 支援実施状況	9
(5) 支援実例（平成 28 年度新規申込企業）	11
2. 事業承継シンポジウムの実施	14
3. 事業承継協力支援機関等連絡会議の開催	15
(1) 第 1 回連絡会議	15
(2) 第 2 回連絡会議	15
4. 広報活動	15
5. データベースの整備・活用	15
III. 平成 26～28 年度 事業承継支援事業実施状況	16
1. 支援実績	16
2. 支援実績の内訳	16
(1) 平成 26～28 年度支援実績内訳	16
(2) 申込企業 87 社の支援区分別内訳	17
(3) 従業員規模別内訳	18
(4) 業種別内訳	18
(5) 申込企業 87 社の支援状況別内訳（申込年度別）	19
(6) 支援終了 57 社の終了事由別内訳	19
(7) マッチング成立 11 社の内訳	20
3. 事業承継啓発セミナー等の実施	20
(1) 平成 26 年度：「事業の先行きを考えるセミナー」	20
(2) 平成 27 年度：第 1 回「よくわかる後継者の見つけ方」	20
(3) 平成 27 年度：第 2 回「知って安心事業承継の『信託』」	20
(4) 平成 28 年度：「事業承継シンポジウム」	20
4. 事業承継協力支援機関等連絡会議の開催	21

(1)	平成 26 年度 第 1 回連絡会議 .....	21
(2)	平成 26 年度 第 2 回連絡会議 .....	21
(3)	平成 27 年度 区内金融機関との意見交換会 .....	21
(4)	平成 27 年度 第 1 回連絡会議 .....	21
(5)	平成 27 年度 第 2 回連絡会議 .....	21
(6)	平成 28 年度 第 1 回連絡会議 .....	21
(7)	平成 28 年度 第 2 回連絡会議 .....	22
5.	広報活動 .....	22
(1)	平成 26 年度 .....	22
(2)	平成 27 年度 .....	22
(3)	平成 28 年度 .....	22
IV.	事業の成果と課題 .....	23
1.	成果 .....	23
(1)	700 を超える区内事業者との接触 .....	23
(2)	事業承継に関する地域ネットワークの確立 .....	23
(3)	事業承継、およびその重要性に関する認知度の向上 .....	24
2.	課題 .....	24
V.	次年度の事業承継支援事業 .....	25
1.	誰に =対象とする企業の絞込み。地域経済への影響度も考慮= .....	25
2.	何を =支援内容、成果物の明確化。事業者には前向きでわかりやすいメッセージを= .....	25
3.	どのように =どう進めるか、どこに配慮すべきか= .....	26
4.	他の取組との比較 .....	27

## I. 事業概要

### 1. 事業目的

墨田区の産業基盤である「ものづくり」を将来にわたり維持・拡充・承継していく仕組みを構築し、区内における事業承継を支援することにより、区のものづくり産業の持続的発展を図る。

### 2. 事業実施の経緯

#### (1) 平成 25 年度 産業活力再生基礎調査

平成 25 年度に、区内製造業者約 3,000 社を対象に実施した「産業活力再生基礎調査」の結果、今後、廃業する意向を持っている事業者が約 560 社いることが明らかとなり、区内の産業活力を維持していくためには、区内における事業承継の取組が急務であることが浮き彫りになった。

#### (2) 平成 26 年度 事業承継支援事業スキーム構築、支援開始

産業活力再生基礎調査を受け、平成 26 年度に「地域内事業承継支援事業」として廃業により失われる可能性のあるものづくり資産を、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、区内におけるスムーズな事業承継を実現する仕組みとして、国・東京都・商工会議所・区内金融機関等で構成する「事業承継協力支援機関」(以下、「協力支援機関」という。)を立ち上げ、協力支援機関と連携して支援に当たるスキームを構築した。

#### (3) 平成 27 年度 事業の継続、拡大支援へ

平成 26 年度の事業実施に伴う課題等を踏まえ、平成 27 年度では、これまでのものづくり資産のマッチング支援に加え、「後継者探し」や他社との「業務提携」など、将来にわたって事業を継続・拡大するための支援へとメニューを拡充した。

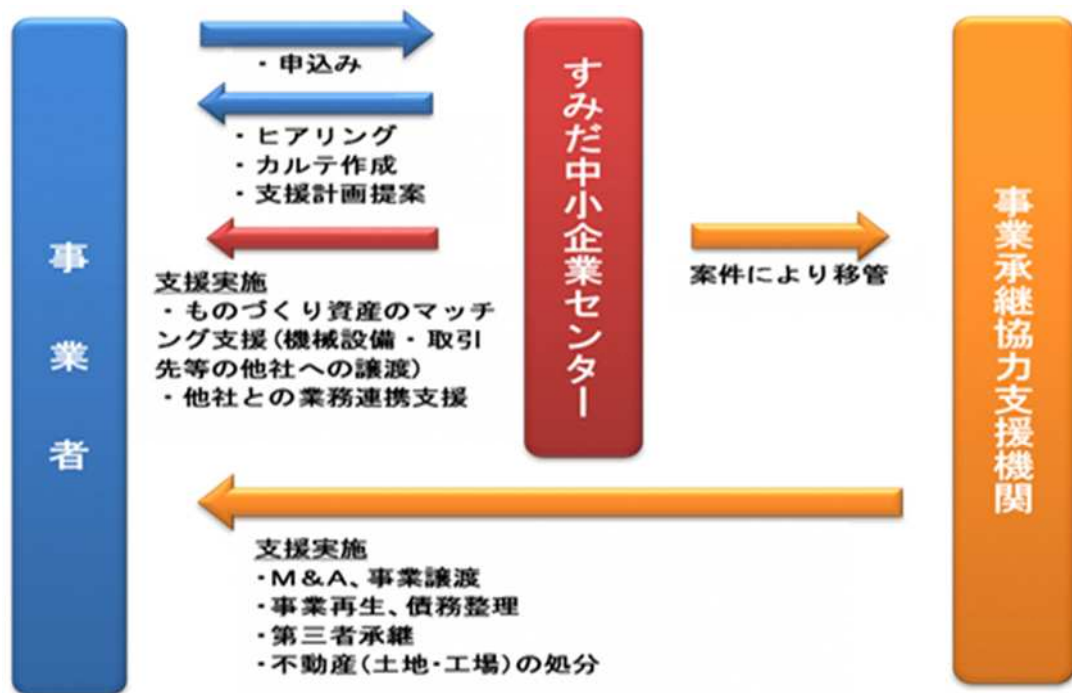
### 3. 事業内容

#### (1) 事業スキーム

申込事業者へのヒアリング、作成したカルテに基づき、申込事業者の状況・ニーズ等に最も適した支援計画を提案し、協力支援機関と連携して支援を実施する。

支援内容は、ものづくり資産のマッチング支援(取引先や機械設備等の区内企業への譲渡)、後継者探し(第三者承継)、他社との業務連携支援、事業再生支援など多岐にわたる。

## 《事業スキーム》



### (2) 支援メニュー

- M & A・会社の譲渡
- 取引先の譲渡
- 設備・機械の譲渡
- 空き工場・土地の譲渡
- 人材活用
- 後継者の確保
- 後継者の育成
- 他業種との業務提携による業務拡大支援
- 同業者との連携支援
- 廃業・事業承継に関する相談
- その他

### (3) 事業の流れ

意向確認、申込み

本事業による支援を希望する事業者に対して、個別に訪問等を行い、事業内容を説明の上、本事業への申込みを受け付ける。

カルテ、支援計画作成

申込みがあった事業者を個別に訪問し、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当該事業者の状況・ニーズに応じた最も適切な支援計画を作成し、事業者に提案する。

## 支援実施

### (ア) ものづくり資産のマッチング支援

廃業等により失われるものづくり資産(取引先、人材、機械設備等)の譲渡希望事業者と、譲受け意向のある区内事業者とのマッチングを図る。

### (イ) 事業の再生、拡大支援

#### (a) 事業の再生支援

協力支援機関と連携した事業再生計画の作成等を行う。

#### (b) 他社との業務連携支援

同業種や他業種と連携を図りたい区内事業者とのマッチングを図る。

### (ウ) 事業の継続支援

後継者探し(第三者承継等)を支援する。

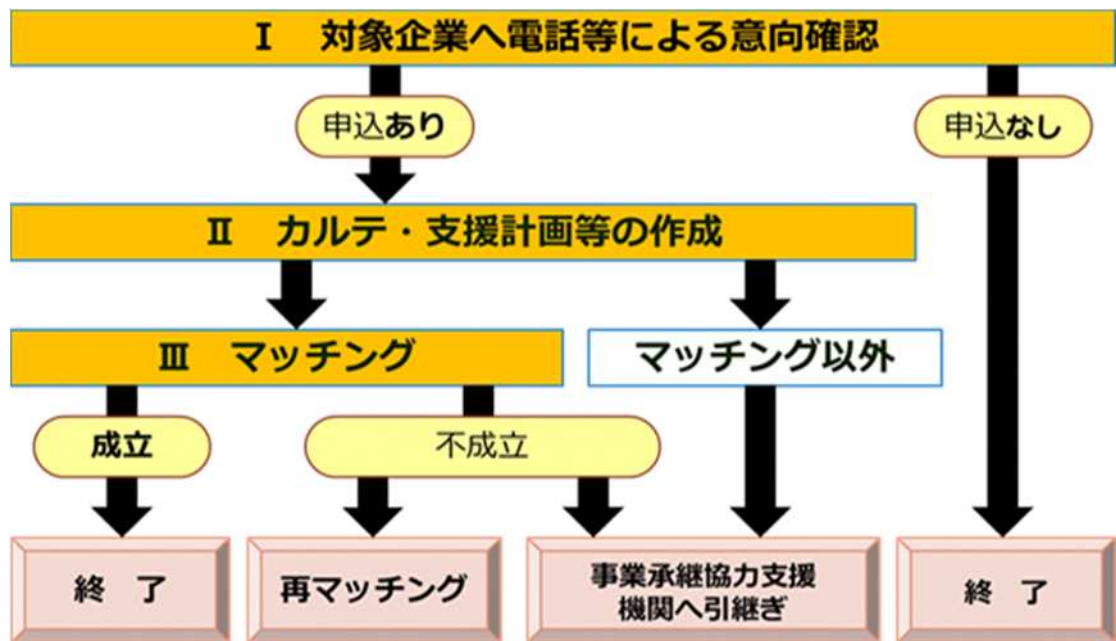
### (エ) その他、廃業、事業承継に関する相談

## 支援終了

マッチング支援については、マッチングの成立又は不成立をもってすみだ中小企業センター(以下、「センター」という。)の支援は終了とする。ただし、不成立の場合で、事業者が希望する場合は支援を延長する。

協力支援機関へ移管する案件については、各協力支援機関への引継ぎを行った時点で支援終了とする。なお、移管後も協力支援機関とは連絡を取り合いながら進捗状況を把握することとし、場合によっては再度、センターにおいて支援を実施する場合もある。

《事業の流れ》



#### (4) 協力支援機関

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いなどについてのアドバイス

公益財団法人 東京都中小企業振興公社

- 経営相談
- 事業承継相談
- 事業再生相談

東京商工会議所 墨田支部

- 譲受け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

平成 27 年 4 月に支部事務所内に開設された東京商工会議所ビジネスサポートデスク東京東や、東京都事業引継ぎ支援センター、東京都中小企業再生支援協議会への引継ぎ

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

東京都工作機械協同組合

- 工作機械等の査定・買取り

東京東信用金庫

- 譲受け希望企業の資金計画等の策定支援及び金融支援
- 区・都のあっせん融資の窓口
- 再生計画の策定支援

株式会社パソナ

- 人材マッチング
- 第三者承継支援



## II. 平成 28 年度事業の実施状況

### 1. 支援実施状況

#### (1) 本事業申込に関する意向確認

産業活力再生基礎調査のアンケートによる廃業意向事業者

平成 25 年度実施の産業活力再生基礎調査のアンケートによる廃業意向事業者 560 社のうち、これまで未接触であった 435 社について、個別訪問等による追跡調査を行った。

調査結果は、廃業グループ(休廃業が確認された事業者)が 40 社、廃業予備グループ(廃業方針を固めている事業者)が 304 社、事業継続グループ(事業継続方針の事業者)が 25 社、不明その他グループ(その他移転先不明等により区内での事業活動が確認できなかった事業者等)が 66 社であった。435 社のうち、廃業グループ、廃業予備グループ、及び不明その他グループの合計が 410 社(94%)を占めており、区内の事業者の廃業が現実に進んでいる状況が確認された。

また、意向確認の結果、廃業予備グループから 1 社、事業継続グループから 1 社、合計 2 社からの申込みがあった。

平成 27 年度実施の事業承継アンケートに基づく意向確認事業者

平成 27 年 2 月実施の事業承継アンケートの実施結果に基づく意向確認対象候補のうち未実施先の 82 社について、本事業への申込みの意向を確認した。その中から 2 社の申込みがあった。

その他

その他平成 27 年度にセンターへ相談があった事業者等、12 社の申込みがあり、前 2 項の申込みと合わせ、16 社の申込みとなった。

#### (2) カルテ・支援計画の作成

カルテ作成

本年度申込事業者 16 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、「譲渡希望企業」「承継支援企業」7 社、「譲受希望企業」「連携支援企業」5 社、その他分類不能 1 社、合計 13 社のカルテを作成した。残りの 3 社については、支援ニーズ等が明確になっていないなどの理由でカルテは未作成である。

「譲渡希望企業」…ものづくり資産の譲渡を希望する企業

「譲受希望企業」…ものづくり資産の譲受けを希望する企業

「承継支援企業」…事業承継に関する課題を有している企業

「連携支援企業」…連携による支援が可能な企業

支援計画の作成

カルテに基づき、「譲渡希望企業」「承継支援企業」7 社のうち 5 社に対して、事業者の状況・ニーズに応じた最も適切な支援計画を作成した。残りの 2 社については自己解決等のため支援計画の作成には至らなかった。

また、平成 27 年度からの支援継続企業には、必要に応じてカルテ等の追記・修正を行った。

(3) 申込状況

平成 26・27 年度申込企業 71 社の内、28 年度への継続申込企業	46 社
平成 28 年度新規申込企業	16 社
	<hr/>
	62 社

(4) 支援実施状況

平成 26・27 年度 継続申込企業 46 社の状況

(ア) 支援終了 22 社

- マッチング成立 2 社 (設備・機械の譲渡、同業者との連携各 1 社)
- マッチング不成立 9 社 (事業譲渡 2 社、空き工場・土地の譲渡 3 社、第三者承継 3 社、同業者との連携 1 社)
- その他の支援 11 社 (情報提供 8 社、取引相談へ移管 2 社、自己解決 1 社)

(イ) 支援中 1 社

- 提案書提示済み 1 社

(ウ) 登録済 ( ) 23 社

- 譲受希望企業 15 社
- 連携支援企業 8 社
- ( ) 登録済・・・マッチング等の受け皿となる譲受希望企業及び連携支援企業

平成 28 年度 新規申込企業 16 社の状況

(ア) 支援終了 10 社

- マッチング成立 3 社 (設備・機械の譲渡、取引先のあっせん、同業者との連携各 1 社)
- マッチング不成立 2 社 (空き工場・土地の譲渡、連携支援各 1 社)
- 支援機関への移管 (工作機械協同組合) 2 社
- その他の支援 3 社 (取引相談へ移管、よろず支援拠点へ移管、自己解決各 1 社)

(イ) 支援中 4 社

- マッチング中 1 社
- 提案書提示済み 1 社
- その他 2 社

(ウ) 登録済 2 社

- 譲受希望企業 2 社

《平成 28 年度支援状況内訳》

平成 26・ 27 年度 継続 申込企業	46 社	支援終了	22 社	マッチング成立 2 社、不成立 9 社 情報提供 8 社、取引相談 2 社、自己解決 1 社
		支援中	1 社	提案書提示済 1 社
		登録済	23 社	譲受希望企業 15 社、連携支援企業 8 社

平成 28 年度 新規 申込企業	16 社	支援終了	10 社	マッチング成立 3 社、不成立 2 社 協力支援機関(工作機械協同組合)2 社 取引相談 1 社、よろず支援拠点 1 社、自己解決 1 社
		支援中	4 社	マッチング中 1 社、提案書提示済 1 社、その他 2 社
		登録済	2 社	譲受希望企業 2 社

平成 28 年度 合計	62 社	支援終了	32 社	マッチング成立 5 社、不成立 11 社 協力支援機関(工作機械協同組合)2 社 情報提供 8 社、取引相談 3 社、自己解決 2 社 よろず支援拠点 1 社
		支援中	5 社	提案書提示済 2 社、マッチング中 1 社、その他 2 社
		登録済	25 社	譲受希望企業 17 社、連携支援企業 8 社

## (5) 支援事例(平成 28 年度新規申込企業)

要望	企業名	業種	支援内容
円滑な廃業のため資産の処分等を行いたい	A 社	金属製品製造業	保有設備の査定のため東京都工作機械協同組合に移管
	B 社	金属製品製造業	保有設備の査定のため東京都工作機械協同組合に移管
	C 社	金属製品製造業	在庫処分のための取引先のあっせん成立
	D 社	なめし革・同製品・毛皮製造業	設備・機械のマッチング成立
	E 社	パルプ・紙・紙加工品製造業	マッチング候補先選定中
事業の引継先を探してほしい	F 社	業務用機械器具製造業	自己解決済
社長が病気のため今後の事業継続の相談に乗ってほしい	G 社	金属製品製造業	取引相談へ移管
	H 社	パルプ・紙・紙加工品製造業	よろず支援拠点へ移管
工場の借り手を探してほしい	I 社	金属製品製造業	空き工場のマッチング不成立
空き工場を探してほしい	J 社	金属製品製造業	空き工場のマッチング不成立
	K 社	印刷・同関連業	マッチング候補先選定中
資産を譲り受けたい	L 社	パルプ・紙・紙加工品製造業	マッチング候補先選定中
他社との連携により事業を拡大したい	M 社	なめし革・同製品・毛皮製造業	連携先としてマッチング不成立
	N 社	ゴム製品製造業	連携先としてマッチング成立
その他	O 社	金属製品製造業	「元気みらい力診断」(簡易診断)を試行的に実施
	P 社	金属製品製造業	支援希望内容につき確認中

円滑な廃業のため資産の処分等を行いたい

A 社(東京都工作機械協同組合へ移管 - 終了)

状況: 金属製品製造業

廃業方針のため保有設備の処分費用の見積りを希望

支援: 保有設備の査定のため、東京都工作機械協同組合に移管

B社(東京都工作機械協同組合へ移管 - 終了)

状況: 金属製品製造業

廃業方針のため保有設備の処分費用の見積りを希望

支援: 保有設備の査定のため、東京都工作機械協同組合に移管

C社(資産のマッチング - 成立)

状況: 金属製品製造業

廃業方針のため保有在庫の処分先のあっせんを希望

支援: 在庫処分のための取引先のあっせん成立

D社(資産のマッチング - 成立)

状況: なめし革・同製品・毛皮製造業

廃業方針のため機械設備の譲渡を希望

支援: 設備・機械の譲受けの意向がある申込企業に打診し、マッチング成立

E社(資産のマッチング - 継続中)

状況: パルプ・紙・紙加工品製造業

廃業方針のため、取引先、従業員、設備・機械の譲渡を希望

支援: E社独自の交渉が不調に終わった場合の支援を提案

事業の引継先を探してほしい

F社(資産のマッチング - 終了)

状況: 業務用機械器具製造業

長年の取引先に事業を譲渡したいが価格面で折り合いがつかない状況

支援: 支援対応の過程で自己解決

社長が病気のため今後の事業継続の相談に乗ってほしい

G社(取引相談へ移管 - 終了)

状況: 金属製品製造業

社長の健康状態に不安があり今後の事業継続について相談希望

支援: 代表者の妻が経営に当たっており、センターの取引相談に移管

H社(よろず支援拠点へ移管 - 終了)

状況: パルプ・紙・紙加工品製造業

社長が急病で入院、親族間の事業承継について相談希望

支援: 代表者の意思確認ができず、相続等に関する相談も生じたため、よろず支援拠点を紹介

工場の借り手を探してほしい

I社(資産のマッチング - 不成立)

状況: 金属製品製造業

廃業方針のため空き工場の賃貸先のあっせんを希望  
支援:不動産賃借意向のある申込企業に打診したが、マッチング不成立

空き工場を探してほしい

J社(資産のマッチング - 不成立)

状況:金属製品製造業

新規創業で貸し工場のあっせんを希望

支援:不動産賃借意向のある申込企業に打診したが、マッチング不成立

K社(資産のマッチング - 継続中)

状況:印刷・同関連業

数か所に分かれている工場を集約するため空き工場のあっせんを希望

支援:マッチング候補先選定中

資産を譲り受けたい

L社(資産のマッチング - 継続中)

状況:パルプ・紙・紙加工品製造業

同業で廃業先があれば取引先、機械等の譲受けを希望

支援:マッチング候補先選定中

他社との連携により事業を拡大したい

M社(他社との連携支援 - 不成立)

状況:なめし革・同製品・毛皮製造業

X社の連携候補先として意向を打診

支援:連携先とのマッチング不成立

N社(他社との連携支援 - 成立)

状況:ゴム製品製造業

Y社の連携候補先として意向を打診

支援:連携先とのマッチング不成立

その他

O社(継続中)

経緯:金属製品製造業

センターから提案の簡易診断を受診希望

支援:「元気みらい力診断」(簡易診断)を試行的に実施

P社(資産のマッチング - 継続中)

経緯:金属製品製造業

J社の関連企業で、ともに申込み

支援:支援希望内容を確認中

## 2. 事業承継シンポジウムの実施

開催日：平成 29 年 3 月 1 日 (水) 18:00 ~ 20:30

会場：すみだ中小企業センター サンシャインホール

テーマ：「私、会社を継いじゃいました！！」

パネリスト：株式会社小倉メリヤス製造所 小倉 大典 氏

                  有限会社森川製作所 森川 明子 氏

                  日本橋梁工業株式会社 菊地 智美 氏

                  株式会社島田商店 嶋田 淳 氏

コーディネーター：すみだ中小企業センター 弥富相談員

講演：「会社を継ぐこと、継がせることへの支援施策」

          講師：中小企業庁 事業環境部財務課 成田課長補佐

後援：中小企業基盤整備機構、東京都中小企業振興公社、

          東京商工会議所墨田支部、日本政策金融公庫江東支店、東京東信用金庫、

          中ノ郷信用組合、東信用組合

参加者：105 名

アンケート結果：参加者の満足度は極めて高かった

・参加理由のトップは「講師・パネリストが魅力的」

・案内ルートでは「チラシを見て」の他、パネリストの紹介、フロンティア・ラパン関係、東商の HP など

・参加者の立場では経営者・後継者の参加が 25 名

参加者の声

・事業承継をした若手の経営者の生の声が聞けて良かった

・女性の経営者が土木や製造業で社長をしているのが魅力的だった

・中小企業庁の事業承継施策を聞いたのが良かった

(シンポジウム風景)



### 3. 事業承継協力支援機関等連絡会議の開催

#### (1) 第1回連絡会議

開催日:平成 28 年 11 月 16 日(水)14:00～16:00

会場:すみだ中小企業センター 講習室

参加者:協力支援機関 / 5 団体、関係機関 / 4 団体

主な意見等:

- ・早め早めに取り組むことは重要である。
- ・それぞれの支援機関の立場から、いろいろなアクションにより気づきを与えていくような「オールすみだ」「全方位型」で取り組む必要がある。
- ・廃業支援から本来の事業承継に注力する方向性については賛成である。
- ・次年度は案件の掘り起しを行っていく。区の方向性と考えは同じである。

#### (2) 第2回連絡会議

開催日:平成 29 年 3 月 8 日(水)14:00～16:00

会場:すみだ中小企業センター 講習室

参加者:協力支援機関 / 6 団体、関係機関 / 4 団体

主な意見等:

- ・事業承継の風が吹いている。
- ・ベンチマークの効果もあり、金融機関の活動が盛り上がってきていると感じる。
- ・墨田区は、先進的だ。「町、人、仕事」に絡めてはどうか。
- ・事業承継はいろいろな角度からフォローしていく必要があるものの、利用者目線でいうと、連携して交通整理しなければならない。

### 4. 広報活動

- ・東大阪市の視察受入れ(平成 28 年 7 月 1 日)
- ・大阪市大阪産業創造館の視察受入れ(平成 28 年 7 月 13 日)
- ・石川県産業創出支援機構の視察受入れ(平成 29 年 2 月 3 日)
- ・愛知県議会議員の視察受入れ(平成 29 年 2 月 7 日)
- ・日刊工業新聞へのシンポジウム開催の記事掲載(平成 29 年 2 月 24 日)

### 5. データベースの整備・活用

平成 27 年度に改定しバージョンアップした新カルテ様式に基づき、74 社のカルテをデータベースに登録した。カルテに記載された個別情報を検索・出力することが可能なデータベースとして活用を図った。



### III. 平成 26～28 年度 事業承継支援事業実施状況

#### 1. 支援実績

本事業への申込みの意向確認先は 3 年で約 723 社、うち申込企業が 87 社、そのうち 74 社についてカルテ作成、29 社について提案書を作成した。

#### 《支援実績》

	26 年度	27 年度	28 年度	合計
意向確認	170	36	517	723
うち申込企業	45	26	16	87
うちカルテ作成	41	21	12	74
うち提案書作成	18	6	5	29

平成 26 年度： 産業活力再生基礎調査において、廃業意向ありの 560 社のうち、  
「1 年以内の廃業予定」または「廃業予定のうち相談希望有」の企業(100 社)  
「譲渡を希望する」企業(70 社)

平成 27 年度： 平成 27 年度実施のアンケート回答者のうち、本事業に興味ありと回答した企業(36 社)

平成 28 年度： 産業活力再生基礎調査において、廃業意向ありの 560 社のうち未接触先(435 社)  
平成 27 年度実施のアンケート回答者のうち意向確認未了先(82 社)

#### 2. 支援実績の内訳

##### (1) 平成 26～28 年度支援実績内訳

申込企業 87 社の支援状況の内訳は、57 社が支援終了、5 社が支援継続中、26 社が譲受希望企業・連携支援企業(登録済企業)である。

《平成 26～28 年度支援実績内訳》

平成 26 年度 申込 企業 計 45 社	支援終了	30 社	マッチング支援 18 社(成立 5 社、不成立 13 社) 協力支援機関 3 社(東京商工会議所) その他支援 9 社(取引相談 5 社、情報提供 3 社、専門家紹介 1 社)
	登録済	15 社	譲受希望企業 15 社

平成 27 年度 申込 企業 計 26 社	支援終了	17 社	マッチング支援 4 社(成立 3 社、不成立 1 社) 協力支援機関 3 社(東京商工会議所、ハッパ、東京都宅地建 物取引業協会各 1 社) その他支援 10 社(情報提供 6 社、取引相談 2 社、自己解決 2 社)
	支援中	1 社	提案書提示済 1 社
	登録済	8 社	連携支援企業 8 社

平成 28 年度 申込 企業 計 16 社	支援終了	10 社	マッチング支援 5 社(成立 3 社、不成立 2 社) 協力支援機関 2 社(工作機械協同組合) その他支援 3 社(自己解決、よろず支援拠点、取引相談各 1 社)
	支援中	4 社	提案書提示済 1 社、マッチング準備中 1 社、その他 2 社
	登録済	2 社	譲受希望企業 2 社

合計 87 社	支援終了	57 社	マッチング支援 27 社(成立 11 社、不成立 16 社) 協力支援機関 8 社(東京商工会議所 4 社、工作機械協同組 合 2 社、ハッパ、東京都宅地建物取引業協会各 1 社) その他支援 22 社(取引相談 8 社、情報提供 9 社、自己解決 3 社、よろず支援拠点、専門家派遣各 1 社)
	支援中	5 社	提案書提示済 2 社、マッチング準備中 1 社、その他 2 社
	登録済	25 社	譲受希望企業 17 社、連携支援企業 8 社

(2) 申込企業 87 社の支援区分別内訳

申込企業 87 社の支援区分別内訳は、譲渡・承継支援企業が 35 社、譲受・連携支援企業が 45 社、その他分類不能が 7 社である。

《申込企業 87 社の支援区分別内訳》

区分	合計	申込年度		
		26 年度	27 年度	28 年度
譲渡・承継支援	35	16	10	9
譲受・連携支援	45	25	14	6
その他	7	4	2	1
合計	87	45	26	16

(3) 従業員規模別内訳

従業員規模別では、譲渡・承継支援企業 35 社のうち 28 社が 5 名以下と小規模企業が多く、譲受・連携支援企業 45 社のうち 26 社が 6 名以上と比較的規模は大きいことがわかる。

《支援区分別企業の従業員規模別内訳》

区分	合計	従業員規模				
		0～1 名	2～5 名	6～20 名	21 名～	不明
譲渡・承継支援	35	9	19	7	0	0
譲受・連携支援	45	2	12	16	10	5
その他	7	0	4	2	0	1
合計	87	10	35	25	10	6

(4) 業種別内訳

業種別内訳は、金属製品製造業が 22 社、印刷業が 10 社、紙加工品製造業が 8 社、革製品製造業が 6 社、ゴム製品製造業が 5 社他となっており、支援区分別に見ても大差は認められない。

《支援区分別企業の業種別内訳》

区分	合計	業種						
		金属製品製造業	印刷・同関連業	パルプ・紙・紙加工品製造業	なめし皮・同製品・毛皮製造業	ゴム製品製造業	その他の製造業	その他の 15 業種
譲渡・承継支援	35	12	3	4	2	1	2	11
譲受・連携支援	45	9	6	3	4	3	3	17
その他	7	1	1	1	0	1	0	3
合計	87	22	10	8	6	5	5	31

(5) 申込企業 87 社の支援状況別内訳(申込年度別)

申込企業 87 社の支援状況別内訳は、支援終了が 57 社、支援中その他が 5 社、登録済の企業が 25 社となっている。

《申込企業 87 社の支援状況別内訳(申込年度別)》

支援状況	合計	申込年度		
		26 年度	27 年度	28 年度
支援終了	57	30	17	10
支援中その他	5	0	1	4
登録済(譲受・連携支援企業)	25	15	8	2
合計	87	45	26	16

(6) 支援終了 57 社の終了事由別内訳

支援が終了した 57 社の内訳は、マッチング支援が 26 社(うちマッチング成立が 11 社)、協力支援機関へ移管が 8 社、その他支援が 23 社であった。

《支援終了 57 社の終了事由別内訳》

終了事由	合計	申込年度		
		26 年度	27 年度	28 年度
マッチング支援	27	18	4	5
マッチング成立	(11)	(5)	(3)	(3)
マッチング不成立	(16)	(13)	(1)	(2)
協力支援機関へ移管	8	3	3	2
東京商工会議所	(4)	(3)	(1)	(0)
東京都工作機械協同組合	(2)	(0)	(0)	(2)
東京都宅地建物取引業協会	(1)	(0)	(1)	(0)
株式会社パソナ	(1)	(0)	(1)	(0)
その他支援	22	9	10	3
情報提供	(9)	(3)	(6)	(0)
取引相談へ移管	(8)	(5)	(2)	(1)
自己解決	(3)	(0)	(2)	(1)
よらず支援拠点へ移管	(1)	(0)	(0)	(1)
専門家の紹介	(1)	(1)	(0)	(0)
合計	57	30	17	10

(7) マッチング成立 11 社の内訳

設備・機械の譲渡 7 社、同業者との連携支援 3 社、取引先のあっせん 1 社のマッチングが成立した。

〈マッチング成立 11 社の内訳〉

終了事由	合計	申込年度		
		26 年度	27 年度	28 年度
設備・機械の譲渡	7	5	1	1
同業者との連携支援	3	0	2	1
取引先のあっせん	1	0	0	1
計	11	5	3	3

3. 事業承継啓発セミナー等の実施

(1) 平成 26 年度:「事業の先行きを考えるセミナー」

開催日:第 1 回 平成 27 年 3 月 4 日 参加者 17 名

第 2 回 平成 27 年 3 月 18 日 同 16 名

会場:すみだ中小企業センター 講習室

講師:中小企業診断士 よろず支援拠点コーディネーター 金網潤氏

(2) 平成 27 年度:第 1 回「よくわかる後継者の見つけ方」

開催日:平成 27 年 9 月 2 日

会場 すみだ中小企業センター 講習室

講師 東京商工会議所ビジネスサポートデスク 奥津裕介氏

株式会社パソナ パソナサクシード事業 赤澤岳人氏

参加者 15 名、個別相談 6 社

(3) 平成 27 年度:第 2 回「知って安心事業承継の『信託』」

開催日:平成 28 年 3 月 2 日

会場:すみだ中小企業センター 講習室

講師:弁護士法人中村法律事務所 弁護士 金森健一 氏

ほがらか信託株式会社 事業統括部長 荒尾正和 氏

参加者:15 名、個別相談 3 社

(4) 平成 28 年度:「事業承継シンポジウム」

開催日:平成 29 年 3 月 1 日

会場:すみだ中小企業センター サンシャインホール

パネルディスカッション:「私、会社を継いじゃいました！！」

パネリスト:株式会社小倉メリヤス製造所 小倉大典 氏

有限会社森川製作所 森川明子 氏

日本橋梁工業株式会社 菊地智美 氏

株式会社島田商店 嶋田淳 氏

コーディネーター: 弥富 尚志(すみだ中小企業センター企業相談員)  
講演: 「会社を継ぐこと、継がせることへの支援施策」  
講師: 中小企業庁 事業環境部財務課 成田課長補佐  
後援: 中小企業基盤整備機構、東京都中小企業振興公社、  
東京商工会議所墨田支部、日本政策金融公庫江東支店、  
東京東信用金庫、中ノ郷信用組合、東信用組合  
参加者: 105 名

#### 4. 事業承継協力支援機関等連絡会議の開催

(1) 平成 26 年度 第 1 回連絡会議

開催日: 平成 26 年 10 月 8 日  
会場: すみだ中小企業センター 講習室  
参加者: 協力支援機関 7 団体

(2) 平成 26 年度 第 2 回連絡会議

開催日: 平成 27 年 3 月 18 日  
会場: すみだ中小企業センター 講習室  
参加者: 協力支援機関 7 団体

(3) 平成 27 年度 区内金融機関との意見交換会

開催日: 平成 27 年 6 月 17 日  
会場: すみだ中小企業センター 講習室  
参加者: 東京商工会議所墨田支部、東京東信用金庫、中ノ郷信用組合、  
東信用組合

(4) 平成 27 年度 第 1 回連絡会議

開催日: 平成 27 年 10 月 14 日  
会場: すみだ中小企業センター 講習室  
参加者: 協力支援機関 7 団体 関係機関 2 団体( )  
( ) 中ノ郷信用組合、東信用組合が新規参加

(5) 平成 27 年度 第 2 回連絡会議

開催日: 平成 28 年 3 月 16 日  
会場: すみだ中小企業センター 講習室  
参加者: 協力支援機関 7 団体 関係機関 4 団体( )  
( ) 日本政策金融公庫江東支店、東京都行政書士会が新規参加

(6) 平成 28 年度 第 1 回連絡会議

開催日: 平成 28 年 11 月 16 日  
会場: すみだ中小企業センター 講習室  
参加者: 協力支援機関 5 団体 関係機関 4 団体

(7) 平成 28 年度 第 2 回連絡会議

開催日:平成 29 年 3 月 8 日

会場:すみだ中小企業センター 講習室

参加者:協力支援機関 6 団体 関係機関 4 団体

5. 広報活動

(1) 平成 26 年度

- ・読売新聞への掲載(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~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

(2) 平成 27 年度

- ・日刊工業新聞への掲載(平成 27 年 5 月 1 日)
- ・甲州市の視察受入れ(平成 27 年 11 月 11 日)
- ・新潟県及び燕市の視察受入れ(平成 27 年 12 月 21 日)
- ・平成 28 年度事業案内の作成と配布(平成 28 年 3 月 25 日)

(3) 平成 28 年度

- ・東大阪市の視察受入れ(平成 28 年 7 月 1 日)
- ・大阪市大阪産業創造館の視察受入れ(平成 28 年 7 月 13 日)
- ・石川県産業創出支援機構の視察受入れ(平成 29 年 2 月 3 日)
- ・愛知県議会議員の視察受入れ(平成 29 年 2 月 7 日)
- ・日刊工業新聞へのシンポジウム開催の記事掲載(平成 29 年 2 月 24 日)

## IV. 事業の成果と課題

### 1. 成果

ここまで、実際の件数をあげて 3 年間の成果を振り返ってきたが、具体的なアクションをカウントしたこれらの成果はあくまでも一部に過ぎない。この章では、これまで見てきた成果のほかに、数字としては見えにくいものの、今後につながるような成果および今後の展開について考察する。

#### (1) 700 を超える区内事業者との接触

まず、はじめに触れなければならないのは、700 を超える事業者と直に接触してきたということである。カウントする数字の内訳についてはこれまでの章でも触れてきたが、そこでは触れることができなかった、具体的な数字には落とし込めなかった成果の 1 つに、多くの事業者と接することでしか得られない現場感覚を得られた事実をあげることができる。

将来の廃業に向き合っている経営者の多くは債務に対する責任感が強く、「自分の代での借入れをなくしてから」「先行きの見通しがたってから」と考えることが多い。しかし多くの場合、時の経過とともに機械は陳腐化し、従業員も定年を迎え退職するなど、生産能力が低下していく中での挽回は容易ではなく、そうこうするうちに承継の時期を逸してしまう。

その企業がいつ、何をきっかけとして存廃の岐路に立たされたのかという判断は難しく、本事業においても数字に表すことはできなかった。しかしながら、繊維業であれ、印刷業であれ、金属加工業であれ、経営者がそれ相応の年齢に達した時点で業績がひとたび下降局面に入ってしまうとそこからの業績回復は容易ではなく、承継の機会を逸してしまうという傾向がうかがえたのは、今後の対策を考える上で有用な成果の 1 つと言える。

また、承継の機会について論ずる以前に、経営者、後継者が事業の承継を経営課題として認識しているかどうか重要なポイントとなることも、数多くの事業者と接する中で成果としてわかってきたことの 1 つと言える。

#### (2) 事業承継に関する地域ネットワークの確立

これまで、機械の査定やマッチング、各協力支援機関の事業への移管など様々な面で協力支援機関と連携してきたが、こうした連携も実は一朝一夕にできるものではない。事業承継の支援には、法律、税務、金融、不動産など多面的な支援が必要になるが、しっかりとした支援をしていくためには各々が高い見識を持つだけでは不十分で、協力支援機関との良好なコミュニケーションが求められる。

本事業においても過去 3 年間、年 2 回の事業承継協力支援機関等連絡会議を行ってきたが、やはり回を追うごとに質の高い議論が行われるようになってきたと感じられる。こうしたことから、本事業を進める中で築いてきたネットワークは、今後の事業展開の助けとなると考えられる。

また、特に事業や機械の譲渡に関して譲受けを希望する企業のリストもまた、今後の事業展開を支えるネットワークの 1 つに数えることができる。一般に M&A などの企業同士のマッチングにはかなりの数に上る企業リストが必要であるが、機械や従業員の



引受先としてであれば、これらの企業リストでも十分に機能する場面が出てくると思われる。

### (3) 事業承継、およびその重要性に関する認知度の向上

企業台帳に登録された企業やアンケートにご回答いただいた企業への訪問、関係機関との情報共有、セミナーやシンポジウムを通じた啓発活動のほか、メディアへの露出や視察の受け入れなどを通じて行ってきた周知活動も成果の1つである。

前述のとおり、現実に事業承継を進めていくに当たってはそれを経営課題として認識してもらうことが大前提だが、現状ではそれも十分とは言えない状況である。そうした中、上記のような活動を通じて事業承継問題の周知を図ってきたことは大変意義のあることである。

今後ますます承継の機運を高めていくためには、これまで同様、まず「知ってもらう」ための活動をしなければならない。そのうえで「どうしたらよいのか」「まず何から始めればよいのか」をより具体的に伝えていく必要がある。

## 2. 課題

上述のとおり、過去3年間行ってきた事業は、廃業意向を持つ企業の課題解決を支援するという点において一定の成果を得たものの、当初の目的である、「廃業する企業の取引先、ノウハウ等のものづくり資産を区内で承継する」ということからすると、物足りない結果となった。

実際に事業を進めてみると、既に経営者本人の目線は廃業を向いており、従業員を減らしたり、機械を処分したりしながら、ごく小規模に受けた仕事を淡々とこなしているだけの方も少なくなかった。そのような状況の中、先述のように残っている機械等はかなり古いものが多く、また、取引先についても規模が小さいことなどから、なかなか譲受けを希望する企業とのマッチングが成立しないことが多かった。

こうした現実を踏まえれば、衰退期に至ってから事業承継に取り組むことは既に手遅れの状態になっており、もう少し早く取り組めば解決できた、といったケースも少なくなかった。したがって、今後は「廃業に向かわないよう、早い段階から事業承継の準備を行う必要性を訴求する」ことが重要となり、また、その先にある「事業承継をより具体的に前進させること」に取り組んでいくことも視野に入れておかねばならない。これらのことを経営者にわかりやすく伝えていくことが今後の課題と言える。

また、事業承継は長いスパンで取り組む必要があり、継続的なサポートがしづらいことや、早期には成果が現れにくいこと、成果を数値として示しづらいことも、課題として挙げられる。

さらに、第三者承継という時代の要請に応えていくことも検討しなければならない。協力支援機関である株式会社パソナと連携して、第三者承継の仕組みをいかに整えるか、ということも今後の検討課題の1つである。

## V. 次年度の事業承継支援事業

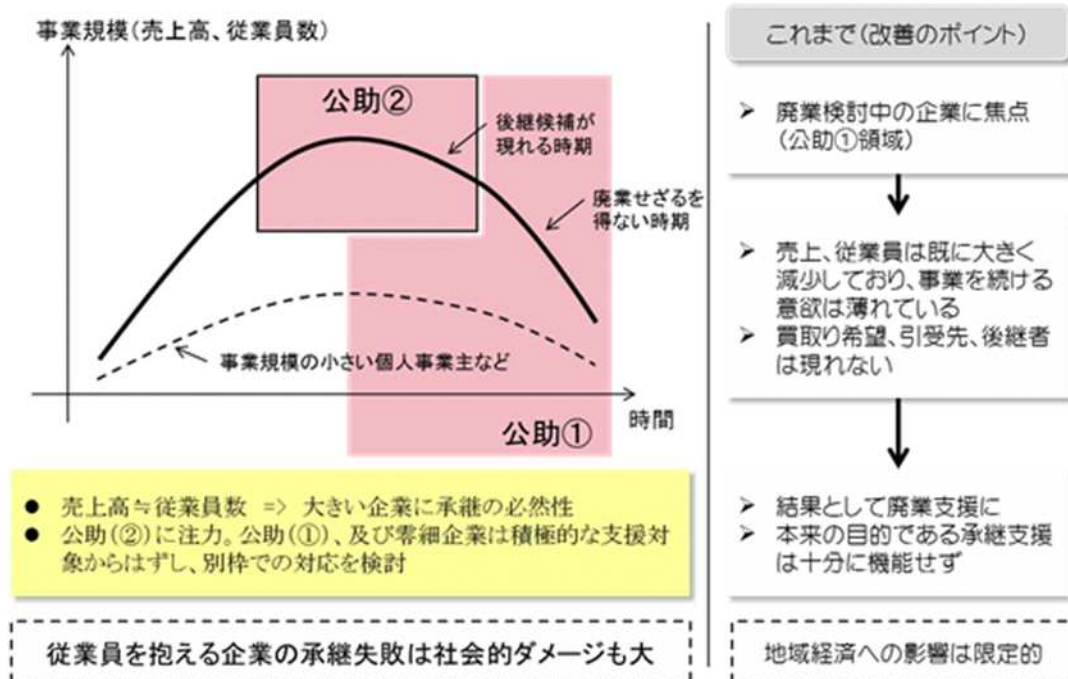
これまでの成果と課題を踏まえ、次年度においては、従来のものづくり資産のマッチング支援等に加えて、事業者には早い段階から事業承継に取り組むことの重要性を認識させ、具体的な行動を起こすきっかけづくりとなる事業を推進する必要がある。

そこで、次年度の新たな取組には、訴求力の面からは「シンプルでわかりやすく」、実効性の面からは「事業承継の重要性に早期に気づき、具体的に前進させられる」仕組みが求められる。ここではそうした点に配慮した仕組みとして人間ドックになぞらえた「企業ドック(企業健診)」の実施について、提案する。

### 1. 誰に =対象とする企業の絞込み。地域経済への影響度も考慮=

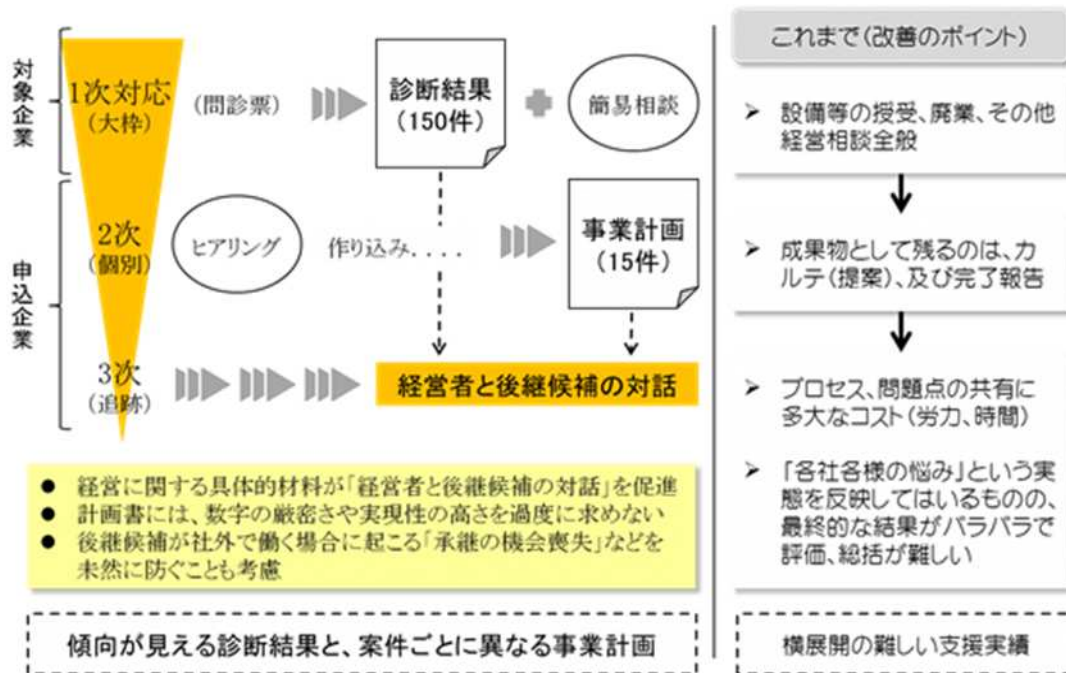
これまで、廃業検討中の企業に焦点を当ててきたが、事業を進める上で、結果的に「廃業支援」が中心となってしまったことから、今後は廃業を検討する前段階の、成熟期にある企業を対象にした支援を中心として実施する。

具体的には、ある程度の事業規模を持つ企業を対象に、事業承継への早期取組をサポートしていくということである。



### 2. 何を =支援内容、成果物の明確化。事業者には前向きでわかりやすいメッセージを=「この事業に申し込んだら何が起きるのか」ということを端的に伝えることもまた重要なポイントである。

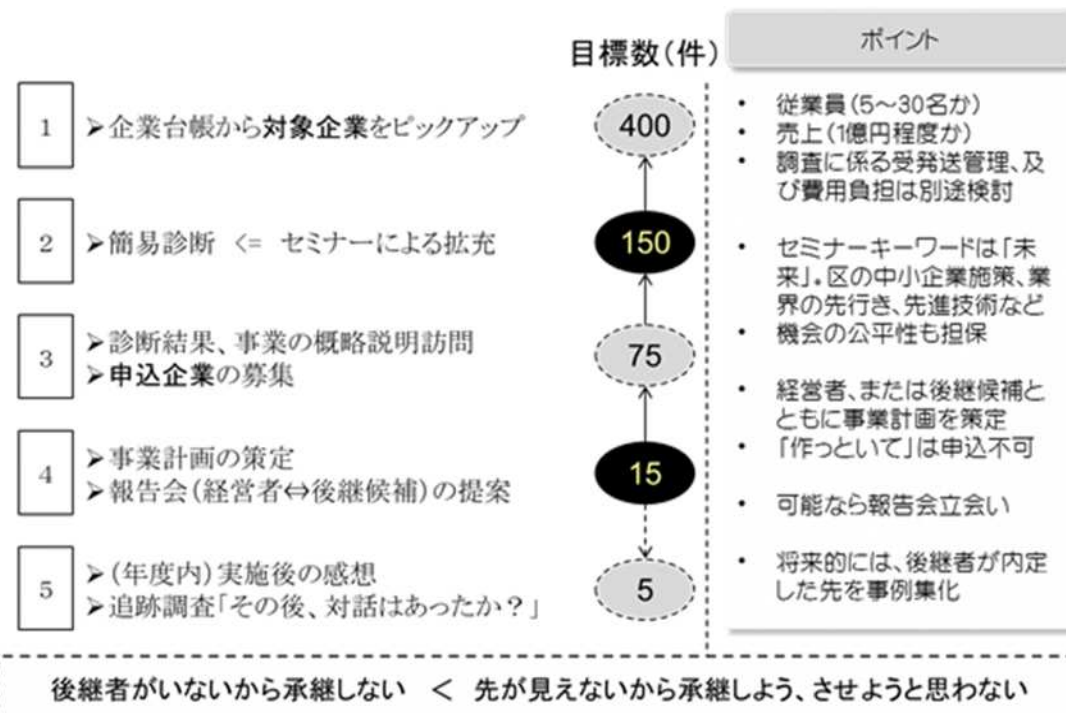
アウトプットとして経営者の手元に残るのは、「事業承継に向けた簡易診断」と「事業計画書」であるが、それらに回答したり、企業の将来に想いを巡らせる過程を通して経営者や後継者の中に気づきや対話が生まれ、事業承継が具体的に前進する仕組みになっている。



### 3. どのように =どう進めるか、どこに配慮すべきか=

セミナー、シンポジウム参加企業や企業台帳の中から対象企業をピックアップし、問診票にご回答いただくところからスタートする。ご回答いただいた企業には簡易診断結果を提示したうえで本事業の主旨を説明し、事業にお申込みいただくことで次のステップに進む。

次のステップでは、後継(候補)者とともに、その企業の中長期の事業計画を策定する。出来上がった事業計画をもとに経営者と対話を重ねていくことで、事業承継を具体化していくことが本事業の狙いである。



#### 4. 他の取組との比較

これまでの取組や、東京商工会議所ビジネスサポートデスク東京東(BSD)の取組との違いは下記のとおりである。本事業は事業承継そのものではなく、「事業承継への気づき、きっかけづくり」を支援するものであることが最大の違いと言えよう。

	これからの取組(案)		BSD企業健診(案) ※東京商工会議所※
		これまでの取組	
名称	(仮)未来と話す企業応援PJ	地域内 事業承継支援事業	事業承継・ すみだモデルPJ
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象企業の現状把握</li> <li>● 承継に向けた導入部分の整理</li> <li>● 経営者と後継候補の対話促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 廃業企業のものづくり資産の承継</li> <li>● 事業の継続、拡大</li> <li>● 廃業支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 申込み企業の現状把握</li> <li>● 承継計画の策定</li> </ul>
誰に	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 承継が必要な企業の経営者、または後継候補(学生、他企業従事者含む) ※後継者が現れる時期</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 廃業を考えている企業の経営者 ※後継者は現れない時期</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 金融機関等が存続を望む企業の経営者</li> </ul>
何を	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 気づき、取り掛かるキッカケ</li> <li>➢ 具体的な一歩、対話の場づくり ※簡易診断、経営計画は対話の材料</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 諸問題の解決策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 気づき</li> <li>➢ 承継実行支援</li> </ul>
どのように	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 潜在承継企業の絞込み(台帳)</li> <li>2. 簡易診断(およびヒアリング)</li> <li>3. 診断結果の報告、申込み受付</li> <li>4. 申込み企業の事業計画策定</li> <li>5. 内容共有(経営者、後継候補)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 回答結果に基づく絞込み(廃業視野)</li> <li>2. ヒアリング、カルテ</li> <li>3. 状況に応じた対応 <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業マッチング</li> <li>・人材等のあっせん</li> <li>・機械の処分 など</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 金融機関等からの推薦</li> <li>2. 簡易診断</li> <li>3. 診断結果の報告</li> <li>4. 専門家派遣による承継計画の策定</li> </ol>



---

平成 29 年 8 月

発 行 者

墨田区産業観光部

委託実施機関

KCG コンサルティング株式会社