

平成 29 年度

墨田区事業承継支援事業

実施報告書

平成 30 年 7 月

墨田区産業観光部経営支援課

目次

事業概要	3
1 事業目的	3
2 これまでの事業概要	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/地域内事業承継支援事業開始」	3
(3) 平成27年度「事業の継続、拡大支援」	3
(4) 平成28年度「廃業意向先の追跡調査の実施」	3
3 事業スキームの変更	3
4 事業内容	5
(1) 未来の社長応援団(今年度開始の後継者候補支援事業)	5
(2) 事業・資産マッチング等支援(前年度からの継続支援事業)	5
5 事業の流れ	5
(1) 未来の社長応援団	5
(2) 事業・資産マッチング等支援	6
6 墨田区事業承継協力支援機関	6
事業の実施状況	8
1 目標と実績件数	8
2 事業実施内容・結果	8
(1) 未来の社長応援団	8
(2) 事業・資産マッチング等支援	18
3 事業承継協力支援機関等連絡会議の開催	19
(1) 第1回連絡会議	19
(2) 第2回連絡会議	19
4 広報活動	20
事業の成果と課題	21
1 成果	21
(1) 未来の社長応援団	21
(2) 事業・資産マッチング等支援	21
2 課題	21
(1) 未来の社長応援団	21
(2) 事業・資産マッチング等支援	21
次年度の事業承継支援事業	22
1 事業内容	22
(1) 元気・未来カシート(啓発事業)	22
(2) 未来の社長応援団(後継者候補支援事業)	23
(3) 事業・資産マッチング等支援	23
(4) 第三者承継	23
2 事業目標	23

(1) 目標項目.....	23
(2) 目標件数.....	24
3 具体的取組のまとめ.....	24
4 スケジュール(予定)	24

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 これまでの事業概要

(1) 平成 25 年度「産業活力再生基礎調査」

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つ事業者が約 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 / 地域内事業承継支援事業開始」

「産業活力再生基礎調査」の結果を受け、廃業により失われる可能性のあるものづくり資産（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））を区内でスムーズに承継（マッチング）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「墨田区事業承継協力支援機関」を立ち上げ、協力支援機関と連携して支援（マッチング支援）す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」

平成 26 年度の事業実施に伴う課題等を踏まえ、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を拡充した。

(4) 平成 28 年度「廃業意向先の追跡調査の実施」

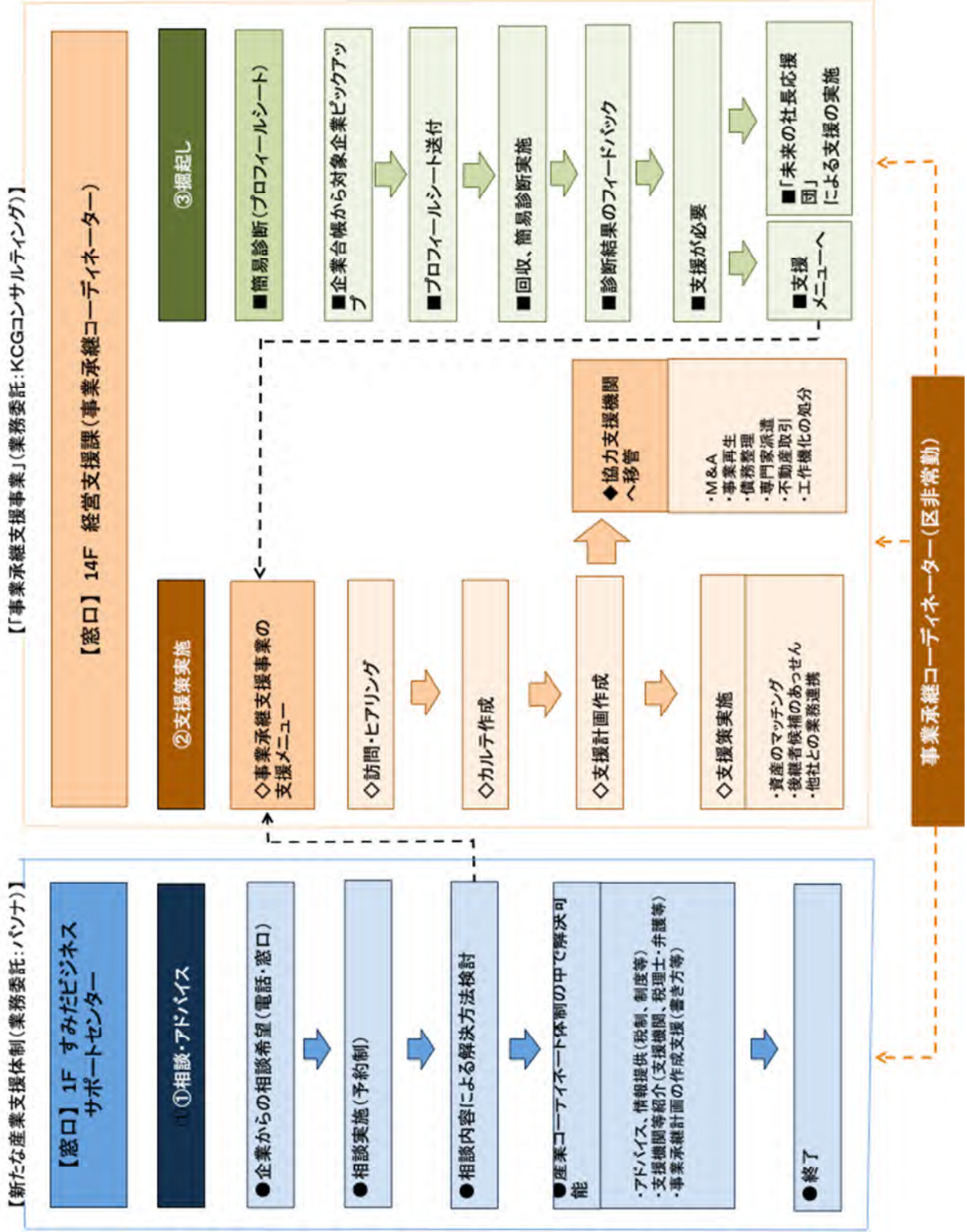
事業・資産のマッチング支援を継続するとともに、産業活力再生基礎調査結果での廃業意向 560 社のうち、未接触の 435 社に対し、現状調査を実施した。

3 事業スキームの変更

平成 29 年 3 月末をもって「すみだ中小企業センター」が閉館となり、4 月より墨田区役所 1 階にて「すみだビジネスサポートセンター（通称「すみサポ」）」を開設した。

すみサポは、「まちの診療所」をコンセプトとして、企業からの経営相談のワンストップ窓口として支援を行う。相談内容が「事業承継」、「廃業」に関わるものは、事業承継支援事業として、これまでのマッチング及び今年度より開始する新たな支援事業「未来の社長応援団」で支援する。

事業承継支援スキーム



4 事業内容

(1) 未来の社長応援団（今年度開始の後継者候補支援事業）

ア プロフィールシート

事業承継の取組等に関する簡易診断を行う問診票である。回答に基づき簡易診断を行い、診断結果を「未来に向けたご提案（提案書）」としてフィードバックすることを通じて、「未来の社長応援団」への参加を勧誘する。

イ 未来の社長応援団

事業承継に必要な社長と後継者との対話の促進を狙いとし、社長と後継者候補との間でのコミュニケーションの促進を図りながら、後継者候補が将来の自社のありたい姿を「未来図（事業計画）」にまとめ、完成した「未来図」の内容を社長に報告する過程を支援する後継者候補支援事業である。

(2) 事業・資産マッチング等支援（前年度からの継続支援事業）

ア 会社のM & A・譲渡の支援

イ 取引先の譲渡の支援

ウ 設備・機械の譲渡の支援

エ 空き工場・土地の譲渡の支援

オ 人材活用の支援

カ 後継者の確保の支援

キ 後継者の育成の支援

ク 他業種との業務提携による業務拡大の支援

ケ 同業者との連携の支援

コ 廃業・事業承継に関する相談対応

サ その他

5 事業の流れ

(1) 未来の社長応援団

ア プロフィールシート及び未来の社長応援団の周知

「従業員数 10～50 名の製造業」を条件に企業台帳から抽出した 520 社及びボランティアすみだ塾生（OB・現役）161 名あてにプロフィールシート及び未来の社長応援団パンフレットを郵送する。

また、すみサポ窓口や事業承継協力支援機関である金融機関等窓口でのプロフィールシート等の配布、テクノシティすみだメールニュース（メールマガジン）の配信を行う。

さらに、その他企業を個別に訪問し、未来の社長応援団への申込みを勧誘する。

イ プロフィールシートの簡易診断及びフィードバック

各企業が回答したプロフィールシートを回収し、個別に内容の分析を行い「未来に向けたご提案（提案書）」を作成する。提案書は各企業に持参して、内容を説明のうえ交付し、対象者には未来の社長応援団への参加を勧める。

また、回収した全プロフィールシートについて、事業承継を予定している企業の傾向分析などを行い、今後の支援に活用する。

ウ 未来の社長応援団の申込み

参加申込みは、社長及び後継者候補の連名で行う。

エ 未来図の作成支援

後継者候補による「未来図（事業計画）」の作成は、後継者候補の経営管理についての理解度を確認しながら支援を行う。その過程で、各種支援のニーズが認められた場合は、そのニーズに柔軟に対応しながら支援を進める。

オ 社長への報告会

社長に対し後継者候補が自ら作成した未来図の発表を行い、社長と後継者候補との意見交換を行う。

カ アンケート

後継者候補に本事業に関するアンケートへの回答を依頼する。アンケートの回答結果は集計のうえ分析を行い、次年度の支援に活用する。

(2) 事業・資産マッチング等支援

ア カルテ、支援計画作成

事業・資産マッチング支援に申込みを行った企業を訪問し、企業の状況を詳細に聴取したうえでカルテを作成する。そのカルテに基づき当該企業の状況・ニーズに応じた最も適切な事業承継支援計画を作成し、提案する。

前年度から引き続いてマッチング支援を行っている企業については、新たなマッチング候補を検討し、支援を継続する。

イ 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）の譲渡希望企業と、譲受け希望企業とのマッチングを図る。

(イ) 事業の再生、拡大支援

事業承継協力支援機関と連携し、事業再生計画の作成等支援及び同業種や他業種と連携を図りたい区内企業とのマッチングによる事業拡大支援を行う。

(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対応

ウ 支援終了

マッチング支援は、マッチングの成立又は不成立をもって支援終了とする。ただし、不成立の場合は、各企業の希望により延長の申込みを可能とする。

事業承継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支援を実施する。

6 墨田区事業承継協力支援機関

(1) 独立行政法人中小企業基盤整備機構

ア 事業承継・相続税対策セミナーの開催

イ 専門家の派遣

ウ 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

(2) 公益財団法人東京都中小企業振興公社

- ア 経営相談
- イ 事業承継相談
- ウ 事業再生相談

(3) 東京商工会議所 墨田支部

- ア 譲受け希望企業のマル経融資での金融支援
- イ 窓口相談（弁護士・税理士等）
- ウ 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、東京都中小企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

(4) 公益社団法人東京都宅地建物取引業協会 墨田区支部

- ア 不動産物件の調査・マッチング

(5) 東京都工作機械協同組合

- ア 工作機械等の査定・引き受け

(6) 東京東信用金庫

- ア 譲受け希望企業の資金計画等の策定支援及び金融支援
- イ 区・都の斡旋融資の窓口
- ウ 再生計画の策定支援

(7) 株式会社パソナ

- ア 人材マッチング
- イ 第三者承継支援

事業の実施状況

1 目標と実績件数

本年度から開始した未来の社長応援団は、プロフィールシートの回収が 47 社、未来の社長応援団の申込みが 9 社であった。

プロフィールシートの回収の内訳は、郵送による案内からの回収が 35 社、これまで関係性を築いてきた企業を個別に訪問して回収したものが 12 社であった。

事業・資産マッチング等支援は、新規申込みはなく、前年度からの継続申込みを行ったカルテ作成済みの 5 社について、マッチング等の支援を行った。結果として成立したものはなかった。

< 目標と実績件数 >

	支援内容		目標	目安	実績
A	1. プロフィールシート	DM	150社	100社	35社 (65社)
		区内 金融機関		30社	0社 (30社)
		直接訪問 (KCG)		20社	12社 (8社)
	2. 未来の社長応援団		15社	—	9社 (6社)
B	事業・資産マッチング		(設定せず)	—	5社 (マッチング成立なし)

2 事業実施内容・結果

(1) 未来の社長応援団

ア プロフィールシート

(ア) プロフィールシートの配布と回収

平成 26 年度以降実施してきた事業承継支援事業の申込企業の傾向は、小規模事業者で後継者の確保のめどの立たない衰退期に向かう企業が多く、結果として円滑な廃業に向けての支援が中心となった。このことの反省から、本年度はある程度の従業員規模で事業を継続している成熟期にある企業に焦点を合わせてアプローチをした。具体的には、郵送、事業承継協力支援機関との連携、個別企業訪問によりプロフィールシートの配布と回収を行った。回収結果は、目標の 150 社に対し 47 社であった。

企業台帳から従業員数が10～50名の製造業者を抽出し、既に廃業している企業、大企業の子会社、区外に本社が所在する企業等を除外した区内に事業主体が存在する520社と、フロンティアすみだ塾生のOB・現役161名の計681の相手先に対してプロフィールシート及び未来の社長応援団パンフレットを郵送した。

すみサポ窓口でも同パンフレットを配布し、テクノシティすみだメールニュース配信による周知も行った。回収結果は、目安の100社に対し35社であった。

事業承継協力支援機関である金融機関等に同パンフレットを配布及び申込みの勧誘を依頼した。回収結果は、目安の30社に対しゼロであった。

パンフレットを郵送していない企業についても、これまで関係性を築いてきた企業を個別に訪問し、プロフィールシートの記入依頼及び未来の社長応援団への申込みの勧誘を行った。回収結果は、目安の20社に対し9社であった。

(イ) プロフィールシートに見る企業の特徴

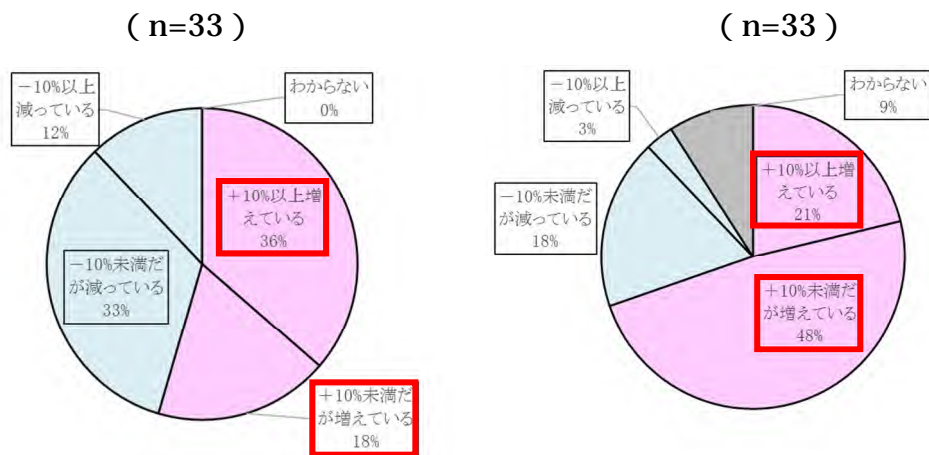
プロフィールシートを回収した47社のうち、「事業承継を考えている」と回答した33社(約7割)について、「現在の売上実績」と「5年後の売上見通し」に関する回答を見ると、5年前に比べ現在の売上が増えた企業は54%、5年後の売上が増えると見込んでいる企業は69%と過半数を占めている。(図表1)

(図表1) 承継を考えている企業の売上実績と見通し

- 回答企業の7割(33/47社)は、「事業承継を考えている」
- 5年前に比べ、売上が増えた企業は全体の54%
- 5年後の売上が増えると見込んでいる企業は全体の69%

現在の売上実績(5年前と比較)

5年後の売上見通し

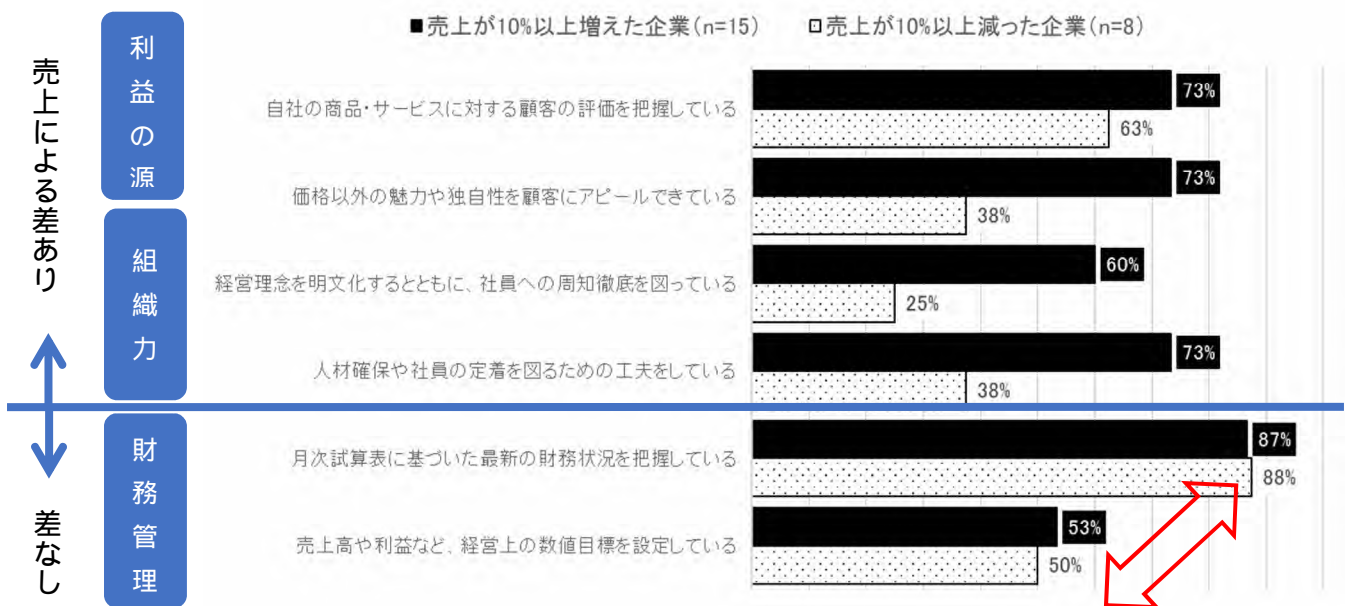


「事業承継を考えている」と回答した 33 社について、現在の売上が 5 年前に比べ 10%以上増えた企業は、自社の強みを訴求しており、組織力を高めるアクションがとれているが、現在の売上が 5 年前に比べ 10%以上減った企業は、強みの訴求、組織力を高めるアクションともとれていないことが認められる。

一方、現状の財務状況については、多くの企業が把握しているものの、数値目標を設定している企業は少ない。(図表 2)

(図表 2) 売上が 10%以上増えた企業、減った企業の特徴

- 5 年前と比較して売上が 10%以上増えた企業は、自社への評価を踏まえうえで、自社の強みを訴求しており、組織力を高めるアクションもとれている。
- 5 年前と比較して売上が減った企業は、強みの訴求、組織力を高めるアクションともとれていない。
- 現状の財務状況については多くの企業が把握しているものの、数値目標を設定している企業は少ない。



事業承継の時期を回答した 32 社について、「10 年以内の承継」を考えている企業は約 91%と大半を占めている。32 社のうち、「後継者と合意しており権限移譲も進めている」企業は約 22%に留まり、「5 年以内の承継を考えている」企業でも、実際の行動はこれからという企業が約 31%という状況である。これらの企業が「未来の社長応援団」の有力な対象企業と考えられる。(図表 3)

(図表 3) 承継を考えている企業の承継時期と進捗状況

- 「10年以内の承継」を考えている企業は約91%。
- そのうち約22%は、後継者と合意しており、権限委譲も進めている。
- 「5年以内の承継」を考えている企業でも、実際の行動はこれから。承継を考えている企業の約31%が「未来の社長応援団」適齢期。

	3年以内	4～5年以内	6～10年以内	11年以上先
合計 (n=32)	25.0%	28.1%	37.5%	9.4%
後継者と合意済み、現在、株式の譲渡や権限委譲を進めている	12.5%	9.4%	0.0%	3.1%
後継者と合意済み、具体的な行動はこれからである	12.5%	9.4%	12.5%	6.3%
後継者候補に打診済み、返答を待っている	0.0%	3.1%	3.1%	0.0%
事業承継に関して後継者候補にそれとなく打診している	0.0%	3.1%	3.1%	0.0%
後継者候補にも、まだ打診していない	0.0%	3.1%	12.5%	0.0%
不明	0.0%	0.0%	6.3%	0.0%

< プロフィールシートに見る企業の特徴のまとめ >

回答企業の7割(33/47社)は承継を検討中であり、そのうちの7割は、「5年後は売上増加」と回答している。

5年前に比べ現在の売上が10%以上増えている企業は、自社の強みを把握、訴求できている。

財務状況(現在)は把握していても、数値目標(未来)の設定はできていない企業が多い。

承継を考えている企業の3割は「未来の社長応援団」の有力な対象企業と考えられる。

イ 未来の社長応援団

(ア) 申込企業の概要

申込企業9社の業種別内訳は、製造業4社、卸売業3社、建設業1社、サービス業1社となっている。

従業員規模では、最大が34名、最小が9名、平均16名となっている。

代表者の平均年齢は64歳、後継者候補の平均年齢は34歳である。

後継者候補と代表者との関係は、8名が子(男7名・女1名)で、1名が姪である。

後継者候補のうち8名は承継する企業の事業に従事しており、1名は他社に勤務中で、平成30年4月より承継する企業の事業に従事する予定である。

なお、申込企業のうち1社については、同社の都合により途中キャンセルと

なった。

(イ) 支援内容

申込企業の後継者候補の方が、自社の現状を分析し、未来図(事業計画書)を作り上げていけるよう支援を行った。

未来図を作成する過程で、後継者候補の経営管理についての理解の状況に応じて、実際の経営資料に基づき財務計数管理など経営管理の専門知識のレクチャーを行いながら、4~5回にわたり訪問支援を行い、自社の事業に対する理解を深めていった。申込企業のうち2社については、完成した未来図を後継者候補自ら社長に発表する報告会まで実施した。

「未来の社長応援団」支援実施内容

企業名	第1回		第2回		第3回		第4回		第5回		第6回		支援継続意向
	訪問日	テーマ	訪問日	テーマ	訪問日	テーマ	訪問日	テーマ	訪問日	テーマ	訪問日	報告会	
1 A社	10/20	・ガイダンスとスケジュール調整	(途中キャンセル)										
2 B社	10/31	・ガイダンスとスケジュール調整	11/30	・「未来図」記載事項の検討	12/28	・後継者の想い、5年後の絵姿	2/5	・当社の概要 ・財務状況	3/12	・財務会計のレクチャー		終了 (報告会は実施せず)	希望しない
3 C社	10/25	・ガイダンスとスケジュール調整	11/22	・「未来図」記載事項の検討	12/13	・現社長の業務棚卸状況 ・B5レクチャー	1/10	・財務諸表のレクチャー ・承継計画	2/28	・財務分析のレクチャー		終了 (報告会は実施せず)	
4 D社	10/17	・ガイダンスとスケジュール調整	11/28	・財務諸表を読む	1/17	・意思を込めた見出し(数字)の作成	2/22	・財務計画	3/14	・直近の決算書に基づく事業計画(5年)の検討		終了 (報告会は後日実施予定とのこと)	
5 E社	11/2	・ガイダンスとスケジュール調整	12/6	・財務分析の記載方法	2/16	・経営理念の浸透	3/14			終了 (報告会は実施せず)			希望する
6 F社	10/17	・ガイダンスとスケジュール調整	12/11	未来図途中経過確認	2/7	未来図途中経過確認	2/21	未来図途中経過確認	3/7	・社長の報告会		終了	希望する
7 G社	10/20	・ガイダンスとスケジュール調整	10/27	・「未来図」記載事項の検討	2/16	・事業に対する思いについて	3/14	・「未来図」のブラッシュアップ		終了 (報告会は実施せず)			希望する
8 H社	11/1	・ガイダンスとスケジュール調整	12/1	・ヒーリング、今後の進め方について	1/10	・財務分析のレクチャー ・その他相談	2/5	・財務分析のレクチャー		終了 (報告会は実施せず)			
9 I社	11/1	・ガイダンスとスケジュール調整	12/15	・進捗確認	1/23	・財務分析	3/14	・財務分析のレクチャー		終了 (報告会は実施せず)			希望する

当社の未来図 = 未来 is 「 当 社 の キ ャ ャ ャ コ ビ ー 」 = (案)

貴社名: ケーシー自動車部品製造

2 後継者候補としての想い、5年後の経営

シエフ(後継者候補プロフィール)

大学卒業後、大手自動車メーカーに就職、...

アキラ
生生まれ
既婚

メニュー(後継者候補として考える当社の未来)

- 1.若い世代が「働きたい!」と思える会社になります!
- 2.新製品を開発し、B2C事業を展開します!
- 3.既存事業の収益率を高め、事業基盤を確立します!

レシビ(当社の未来を実現するための基本方針(大まかな方向性))

今ある素材(活かしたい強み)
現社員の専業力
熟練工が持つ溶接技術

仕入れる素材(身につけたい強み)
若手職人
ホームページの英語化など、海外展開に慣れるツールの開発

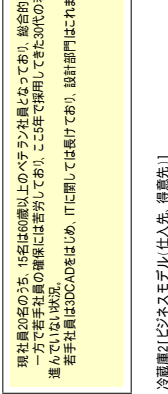
2 当社の概要、現状理解

秘伝のタレ(成り立ち、理念、行動指針など)

冷温庫1[技術、ノウハウなど]

現社員20名のうち、15名は60歳以上のベテラン社員となっており、総合的な技術力は他社に比べ高い。一方で若手社員の確保には苦勞しており、ここ5年で採用してきた30代の若手社員10名のうち今残っているのは3名にとどまっており、技術の移転は進んでいない状況。
若手社員は3DCADをはじめ、ITに関しては最けており、設計部門はこれまでに以上に充実しつつある。

冷温庫2[ビジネスモデル(仕入先、得意先)]



冷温庫3[スタッフ(人名、役割/入り)]

B2Bが売上の100%を占めている。
最近では海外からの問合せも始めている。

製造部門を中心に、設計、営業、経理の4部門

3 財務状況(現状分析と今後の見通し)

これまでの評判[財務分析]

売上
粗利
営業利益
従業員数
1人当たり売上
経営者年齢
後継者候補年齢など

実績3-5年、目標5年目安(1.3、5年でも可)

これからの評判[財務目標]

流行り、使えなくなる食材[外部環境の見直し]

若手のカルマ離れが...
保育からシェアの時代に入り、市場全体が縮む可能性

「未来図」のサンプル

(ウ) 支援者としての所感

	企業名	支援者としての所感
1	A社	(諸事情により途中キャンセル)
2	B社	後継者候補は未だ入社前(他社に勤務中)で、会社の実情を把握できていなかったが、未来図作りを通じて、跡を継ぐ覚悟が固まってきた様子。
3	C社	・数字を理解し、財務内容について現社長とコミュニケーションを取れるようになった。 ・やりたいことを進めるためにも、足元の財務状況が重要であることに気づいた様子。
4	D社	自社の決算書を見るのは初めてで「重要な情報が載っているもの」と知ることからスタート。先行きを考えるなかで、実際の数字を踏まえたやり取りができるようになった。
5	E社	フロンティアすみだ塾での学びを実際の現場に当てはめ、理解が深まった様子。
6	F社	社長曰く「後継者候補にはまだ打診していない」とのことだったが、本事業のプロセスを通じて後継者候補の中に徐々に当事者としての自覚が芽生えた様子。
7	G社	・頭の中で考えていたことを数字、言葉で表現できるようになった。 ・特に自社の決算書の内容を理解できるようになった点は大きな変化。
8	H社	数字をベースにしたコミュニケーションができるようになりつつある。 (これまでは数字抜きのコミュニケーションだったことに気づいた)
9	I社	・財務を学ぶ中で、定量的な評価の必要性について理解できた。 ・父親のやり方に疑問を感じていたが、学びの中で経営の苦労を少し理解した様子。

(エ) アンケート結果にみる主な意見

全体として、参加者の満足度は高く、次年度への参考となる意見も多く見られた。主な意見は以下のとおりである。

- ・ このタイミングで自社を振り返ることができて良かった。
- ・ 改めて自分の大事にしていることや軸というものを再認識できた。現社長ともコミュニケーションツールとして活用できた。
- ・ 決算書や月次の資金計画書等、見てはいても社長としっかり話をしたことがなかったので非常に良かった。
- ・ さらに財務諸表を解析し、数字を通して問題点を挙げていきたいと思う。社長のノウハウの継承は、具体的に急いで進めなければならないと痛感した。
- ・ 弊社は決算書等を一緒に見ながらアドバイスをもらった。私の知り合いの中には、「まだ社長から決算書を見せてもらえない」者もいる。非常に難しいと思うが、そういった人が見るきっかけになるような形があると良いと思う。

「未来の社長応援団」終了アンケート結果

回答数：6社

第1問：本事業に参加されていかがでしたか。		
回答	回答数	回答内容
大いに満足	2	墨田区にケアをしていただき、家業を継ぐということは自社の繁栄だけでなく、地域活性化や地域貢献に向けて行動していく重要性を再認識した。 実際に悩んでいる事を話す事ができ、解決につながる勉強をさせて頂けたように思えました。
満足	3	このタイミングで自社を振り返ることが出来て良かった。 漠然と今まで考えていた事をまとめるうえで、表に埋め込む形式の為、簡単にまとめる事及びそれについての盲点を認識し易いと思います。 ・考えている事業内容を、親身に相談に乗って頂きアドバイスを頂いたこと。 ・事業終了後も継続的に支援して頂けること。
無回答	1	担当の方に何度も足を運んでもらい、参加を決めさせてもらいましたが、結果的に自社を見つめ直す良い機会を得る事が出来ました。

第2問：「未来図」を作成されたご感想はいかがでしたか。		
回答	回答数	回答内容
大いに満足	1	改めて自分の大事にしていることや軸というものを再確認できた。現社長ともコミュニケーションツールとして活用できた。
満足	3	自社の現状、自分の頭の中、これから目指す方向性が、目に見える形で整理されたので良かったと思います。 漠然と今まで考えていた事をまとめるうえで、表に埋め込む形式の為、簡単にまとめる事及びそれについての盲点を認識し易いと思います。 ・頭で考えていることを、紙にかき出すことで、整理することができた。
無回答	2	やるべき事が、より明確になりました。 今までは将来のビジョンはあったものの、未来図という形で見られた事がより具体性が増したように思えます。

第3問：社長とのコミュニケーションの促進に役立ちましたか。		
回答	回答数	回答内容
大いに役立った	2	「未来図」を含め、自社の情報をより細かく知れた。現社長と密にコミュニケーションをとることが出来た。 決算書や月次の資金計画書等、見てはいても社長としっかり話をした事が無かったので、非常に良かったです。
いくらかは役に立った	2	幾らかは役立つと思います。但し、何がダメなのか等を社長が話さなければ、コミュニケーションのツールには成りえません。 ・これからこの未来予想図を使って、話をしていきたいと思います。
あまり役立たなかった	1	
無回答	1	本来であれば社長から学ぶべきところを別途で勉強させて頂きましたので、そこまではコミュニケーションが促進されたとは思いませんでしたが、私が参加した事実が自ずと社長の理解につながればと思っています。

第4問: 今後に生かしてみようと思われる成果や気づきがありましたか。		
回答	回答数	回答内容
あった	4	地域活性化や地域貢献を意識するようになった。 社長のノウハウの継承は、具体的に急いで進めないとならないと痛感しました。 盲点を成長率に対する会社継続性 ・事業内容に対して具体的なアドバイスを頂けたこと。 ・今後、色々な相談させて頂くことで、成果や気づきを得ようと思います。
無回答	2	本事業をきっかけに、弊社の財務に対しての意識が少し変化しました。もう少し踏み込んで社長とのコミュニケーションや改善に生かしたいと思います。 まずは直近の課題点を少しずつ解決して聞く事が大事だと思います。さらに財務表を解析し、数字を通して問題点を挙げていきたいと思います。

第5問: 相談員の態度はいかがでしたか。		
回答	回答数	回答内容
丁寧な対応であった	4	
無回答	2	

第6問: 月1回合計4~5回程度の面談の回数は十分でしたか。		
回答	回答数	回答内容
丁度よかった	3	・回数は丁度良かったと思います。相談も親身になってやって頂きました。 ・具体的に何をやるみたいなのがあると良いのではないかと思います。(自社の決算書を数式がはいったシートに入力して、それを見ながら話をするなど)
少なすぎる	1	初回、勝手がわからない時には時間を要するので、月1回6~12ヶ月が一番良いと思われます。
無回答		弊社においては回数は適切でしたが、取り組む内容によっては時間が足りないと思いました。ケースによっては、長い目で取り組む事が必要な事業かと思ひます。 非常に良い距離感で良かったです。

第7問: 本事業終了後も継続的に支援を希望されますか。		
回答	回答数	回答内容
希望する	3	人材確保が難しいので、人材確保の為に支援は受けたいと思います。 決算書の見方と決算書から見れる事業へのアドバイス。新事業へのアドバイス。今は家族のみなので、社員(家族以外)を入れるためのアドバイスや入れた後のアドバイスなども相談できると嬉しいです。
希望しない	1	
無回答	2	
希望する支援	3	財務計数管理の支援、新事業の立上げ支援 財務計数管理の支援、新事業の立上げ支援、組織運営の支援 財務計数管理の支援、組織運営の支援

第8問:今後、本事業にどのような支援があれば良いと思われますか。		
	回答数	回 答 内 容
	6	<p>経営の基礎知識の支援</p> <p>会社の組織化や社員教育など</p> <p>他社の考え方の参考会、財務関連の基礎知識</p> <p>第7問の内容があると良いと思います。</p> <p>弊社は決算書等を一緒に見ながら、アドバイスをもらいました。私の知り合いの中には、「まだ、社長から決算書を見せてもらえない」ものもいます。非常に難しいとは思いますが、そういった人を見るきっかけになる様な形があると良いと思います。</p> <p>企業ごとに悩んでいる問題を相談でき、解決できるような事があれば良いと思います。</p>

第9問:本事業への参加をお勧めしたい方がいらっしゃいましたらご紹介ください。		
	回答数	回 答 内 容
	3	<p>フロンティアすみだ塾卒塾生</p> <p>緑二丁目X社 緑二丁目Y社 立川一丁目Z社</p> <p>在籍しておりませんでしたフロンティアすみだ塾の方の中には希望される方がいらっしゃるかもしれません。</p>

第10問:その他本事業についてご意見、ご感想をお書きください。		
	回答数	回 答 内 容
	3	<p>お忙しい中、誠にありがとうございました。経営知識については素人で、多々ご迷惑をおかけしたと思いますが、今後とも宜しくお願いいたします。</p> <p>二代目、三代目に対してもそうですが、自分で起業されて、いずれか継がせる立場の方向けにも支援すると良いかもしれません。</p> <p>未来の社長応援団が初の試みということもあり、お互いフワフワしたような感じで進んできたように思います。具体的に自社の決算書を見てもらい、決算書の見方を教えてもらうや、決算書から見れるアドバイス等があると良いなと思いました。</p>

(アンケートの回答内容は原文のまま表記しています。)

(2) 事業・資産マッチング等支援

今年度の事業・資産マッチング支援は、平成29年4月よりスタートした「すみサポ」に経営相談窓口が一本化され、事業承継に関する相談を受けた場合、事業承継支援事業で引受け対応することとした。

結果として、「すみサポ」への新規の相談はなく、前年度からの継続申込5件について、以下のとおり支援を行い、年度内に全て支援を終了した。

5件の継続申込の内、J社についてはL社外1社との間で工場の賃貸借物件に関しマッチングを実施したが、いずれも不成立に終わった。

事業・資産マッチング等の支援内容

	申込企業名	申込時のリクエスト	完了事由
1	J社(製造)	機械の譲渡 空き工場の賃借	申込企業にマッチング可能な相手先がなかった 申込企業2社とのマッチングを実施したが不成立に終わった
2	K社(金属)	J社の親会社で同社内容に同じ	同左
3	L社(紙加工)	取引先の譲渡 従業員の雇用の引継 設備・機械の譲渡 工場の譲渡・賃貸	・申込企業1社とのマッチングを実施したが不成立に終わった ・暫く操業を継続して様子を見たいとの意向により支援を一旦終了とした
4	M社(製造)	外注先の廃業に伴う新規外注先の紹介、及び親族内承継の可能性模索	・自己解決による新規外注先との取引開始 ・意思ある後継者の不在
5	N社(革製品製造)	事業者本人の収入を確保する上での事業の譲渡	譲り受けを希望する申込企業の中でマッチング可能な相手先がなく、マッチングが見込めないため

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

- 日 時：平成 29 年 7 月 10 日（月）15：00～17：00
- 会 場：すみだりバーサイドホール 1 階会議室（墨田区役所併設）
- 参加者：事業承継協力支援機関 / 6 団体、その他関係機関 / 5 団体
- 主な意見等：
 - ・ 事業承継支援事業について墨田区は全国から注目されている。
 - ・ 後継者も高齢化している報告があり、早い段階での事業承継が必要である。
 - ・ 「未来の社長応援団」のパンフレットを見て、事業承継支援も見せ方ひとつで印象が大きく変わることに関心した。
 - ・ 事業承継は「第三の創業」であり、オールすみだで連携して進めたい。

(2) 第2回連絡会議

- 日 時：平成 30 年 3 月 28 日（水）15：00～17：20
- 会 場：すみだりバーサイドホール 1 階会議室（墨田区役所併設）
- 参加者：協力支援機関 / 5 団体、その他関係機関 / 6 団体
- 主な意見等：
 - ・ 企業のニーズは 1 社毎に異なっており、支援にはいろいろな肉付けが必要である。
 - ・ 新規相談件数のうち全体の 6 割は事業承継に関するものであり、その数は増加している。
 - ・ 金融機関の立場から、事業承継の支援先の候補は数多く存在すると認識しているが、一方で小規模事業者の承継支援には手間がかかり、優先順位が

下がることもある。

- ・ 事業承継支援の今後の課題として、気づきを与えた後、行政や公的な支援機関ではできないことを支援する「信頼できる支援実行者」が必要であると感じている。

4 広報活動

- (1) 平成 29 年度第 1 回産業振興セミナー（平成 29 年 8 月 9 日開催、特別区長会・関東経済産業局共済）で、特別区職員に向けて墨田区における事業承継支援事業の取組について講義した。
- (2) 墨田区のお知らせ 11 月 11 日号（No.1872）に「未来の社長応援団」の特集を掲載した。
- (3) 次年度放映予定の墨田区広報番組「ウィークリーすみだ」の「未来の社長応援団」の特集番組の制作を開始した。

事業の成果と課題

1 成果

(1) 未来の社長応援団

ア プロフィールシート

47社から回収したプロフィールシートに基づく「未来に向けたご提案（提案書）」を通じて、事業承継の必要性を訴求し、気づきを促す足がかりを築くことができた。

イ 未来の社長応援団

- ・ 後継者が抱える問題に直接接することができた。
- ・ 承継に不可欠な「経営者との対話」という第一歩を踏み出すきっかけを提供できた。

(2) 事業・資産マッチング等支援

マッチングの成立という成果はなかったが、事業承継に関する多様なニーズに対し、区内連携の可能性を常に探り続けている。

2 課題

(1) 未来の社長応援団

ア プロフィールシート

- ・ 利用のハードルを下げる

「未来の社長応援団」の申込みと紐付けた位置付けのプロフィールシートは、利用者、支援者双方の心理的ハードルを上げてしまった。

イ 未来の社長応援団

- ・ 利用イメージの共有を図る（関係者間の課題）

「このプログラムを使うとどうなるのか」の具体的なイメージを共有できていなかった。

- ・ 後継者の典型的な悩みをメニュー化（利用者に対する課題）

「何をやるプログラムなのか」が不明確であった。

(2) 事業・資産マッチング等支援

- ・ より良い支援のあり方を検討（対象者へのアプローチ方法等）

申込みを待つ姿勢では新規のニーズは捉えられず、廃業意向のある事業者に対するアプローチを行い、新たな対応に取り組む必要がある。

次年度の事業承継支援事業

1 事業内容

平成 29 年度事業を継続・強化し、以下のとおり事業承継を考えるべき企業の掘り起こしに努める。

(1) 元気・未来カシート (啓発事業)

- 29年度では未来の社長応援団の第一段階として位置付けたプロフィールシートを、事業承継の普及・啓発用ツールとして独立させ、潜在的企業の掘り起こし等に活用する。
- 自社の状況に関する簡単な質問に回答してもらい、「未来へのご提案」として自社の課題や事業承継の進捗度等についてフィードバックする。

	29年度	30年度
いつ	●7月下旬～9月下旬	●通年(GW明け～)
誰に	●現経営者に	●現経営者に
どの ように	●企業台帳からのDM送付 (520社)	●企業台帳からのDM送付
	●フロンティアすみだ塾生への DM送付(161社)	●全業種を対象
	●協力支援機関の関係先	●フロンティアすみだ塾生へのDM送付、および卒塾生に直接アプローチ ●協力支援機関の関係先 ●HPからのダウンロード

< 金融機関との連携のさらなる強化 >

成長につなげる事業承継の「掘り起こし」のための営業材料作りをサポートする。後継者の新規事業意欲を融資で応援する。

「潜在承継先リスト」作りを通じた金融機関内の認識共有、軽い会話から気づきを促す「セールストーク標語」作りなど金融機関との連携をさらに強化していく。

(例) す：少し話してみてくださいね。息子さんと。

み：未来の事業について、どうお考えですか。

だ：大事な時期ですよ。就職活動もありますし。

(2) 未来の社長応援団（後継者候補支援事業）

- 後継者候補が自社の未来図の作成を行うことで、後継者候補と現社長とのコミュニケーションの促進を図り、事業承継に早期に取り組むきっかけとする。
- 未来図作成の過程で生じる経営に関する知識の補完等、参加者のニーズに応じたさまざまなサポートを行う。

	29年度	30年度
いつ	●10月～2月末	●6月～2月末
誰に	●後継者候補(製造業中心)	●後継者候補 (卸、小売、サービスなど幅広くアプローチ)
何を	●「未来図」を通じた対話 ●申し込み企業様のみならず、進め方を一緒に考えるところから始める。	●「未来図」の完成及び希望があればそこに至るまでの知識補充(財務会計・組織力強化・新規事業等)も支援しつつ、対話を促す。 ●テキスト等を活用し知識補充支援を行う。 ●区内企業を支える金融機関が、取引先の承継を促すのに必要なサポートを行う (金融機関との連携のさらなる強化)

(3) 事業・資産マッチング等支援

- 廃業に伴い、失われる可能性のある貴重なものづくり資産の区内での承継を促進するため、事業や資産について、譲渡・譲受を希望する企業のマッチングを行う。
- その他事業再生や債務整理など、必要に応じ、他の支援機関等へ支援を引き継ぐ。

	29年度	30年度
誰に	●廃業意向のある事業者 ●事業等を譲り受ける意向のある事業者	●廃業意向のある事業者 ●事業等を譲り受ける意向のある事業者
動き	●前年度からの継続案件への対応のみで、新規申込案件はなし。	●廃業意向のある事業者に積極的にアプローチを行い、ニーズを再度確認し、必要な支援を行う。

(4) 第三者承継

今年度まで行われていた「女性起業家等支援ネットワーク構築事業」が、平成30年度から女性起業家と後継者不在企業とのマッチング事業として開始をすることが決定された。この事業と連携することで第三者承継のスキームの研究・検討を行う。

2 事業目標

(1) 目標項目

- ・ 金融機関との連携強化
- ・ 支援メニューの拡充
- ・ 接点(「元気・未来カシート」)の強化

- ・ 申込みルート の 確立、アクセシビリティ の 向上
- ・ 第三者承継スキーム の 研究・検討

(2) 目標件数

- ・ 元気・未来カシート 150 件
- ・ 未来の社長応援団 15 件
- ・ 事業・資産マッチング(申込み) 10 件

3 具体的取組のまとめ

		具体的取組み
体制づくり		▶ 当年受付、翌年実施などを踏まえたシームレスな体制づくり ▶ HP、Web、メール受けなど、関連部署との準備、調整 ▶ 金融機関との連携強化
1. 元気・未来カシート	HP等	▶ 製造業(企業台帳)、およびその他業種の発送先リスト作り ▶ 事業案内、関連書式の整備
	DM	
	協力支援機関	
	直接訪問(KCG)	
2. 未来の社長応援団		▶ 今年度要望の多かった取組みテーマの洗出し(メニュー化) ▶ 29年度脈あり企業への再訪 ▶ CATVによる広報
3. 事業・資産マッチング		▶ 事業を継続している廃業意向先約300社へのアプローチ
4. 第三者承継		▶ スキームの研究・検討

4 スケジュール(予定)

		4-6月	7-9月	10-12月	1-3月
協力支援機関等連絡会議					
1. 元気・未来カシート	HP等	●————→			
	DM	●————→	●————→		
	協力支援機関	●————→			
	直接訪問(KCG)	●————→			
2. 未来の社長応援団			●————→		
3. 事業・資産マッチング		●————→			
4. 第三者承継		●————→			

発 行 者

墨田区産業観光部経営支援課
東京都墨田区吾妻橋一丁目 23 番 20 号

委託実施機関

KCG コンサルティング株式会社
東京都台東区蔵前二丁目 4 番 3 号 蔵前永谷ビル 5F-C