

## 会議の概要(議事録)

会議の名称	( 番号 ) 1 - 2 5	令和 7 年度第 1 回墨田区産業振興会議		
開催日時	令和 7 年 7 月 2 2 日 ( 火 ) 午後 4 時から午後 5 時まで			
開催場所	すみだリバーサイドホール ミニシアター ( 区役所 1 階 )			
出席者	委員 3 人 ( 関 満博、長崎 利幸、郡司 剛英 産業観光部長 ) その他、産業振興課長・産業振興課職員が事務局として、経営支援課長・観光課長がオブザーバーとして参加した。			
会議の公開 ( 傍聴 )	公開(傍聴できる)	傍聴者数	0 人	
議題	1 開会 2 議題 令和 7 年度墨田区産業振興会議の議事内容及び構成について 3 意見交換 4 閉会			
配付資料	出席者名簿 資料 令和 7 年度墨田区産業振興会議について			
会議概要	1 開会 2 議題 事務局から「資料 令和 7 年度墨田区産業振興会議について」の内容を説明した。 ・「産業集積のアップデート」を目指して、墨田区では様々な施策を展開しているが、そのベースとして区内の既存中小企業の維持・発展が不可欠である。 ・全国を見ても中小企業の事業承継が大きな課題として捉えられている。 ・こうした状況を踏まえ、「産業集積のアップデート」実現に向けて、より効果的な産業施策のあり方を、今年度 1 年間かけてご議論いただきたい。 ・各回のテーマに応じて、外部から特別出席者としてゲストスピーカーを招聘し、議論を深めていきたい。 ・各回のテーマとスケジュールの事務局案としては、11 月頃に第 2 回目を開催し、本区で事業承継に取り組んでいる方々にご参加いただき、区内の事業承継に関わる現状や課題等について情報共有と整理をしていきたいと考えている。 ・第 3 回目は 1 月頃に開催し、墨田区の外にも目を向け、全国的な課題や事例の研究を行いたいと考えている。 ・3 月の第 4 回目で、中小企業の事業承継という課題に対し、墨田区としてどう対応していくべきかという観点でまとめを行いたい。			

	<p>4 意見交換</p> <p>(長崎委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業承継について、今後この会議でどう検討していくかを議論したい。</li> <li>・親族間で事業承継する例はごく普通に見られる。</li> <li>・ただし、これだけ後継者不足が深刻化してくると、親族内での事業承継が非常に難しくなり、第三者承継を考えざるをえない企業は相当多いと思う。</li> <li>・こうした中でM &amp; Aが注目されるようになり、悪質な買い手や仲介業者も出てきている。</li> <li>・また、仲間内で売買するというようなケースや、Management Buyout( M B O )、Employee Buyout ( E B O ) などというケースも見受けられる。</li> </ul> <p>(郡司委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「産業集積のアップデート」を目指すには、減らさないための取組と増やすための取組のバランスが必要である。</li> <li>・SICについてはどちらかという増やすための取組として展開している。</li> <li>・減らさないための取組として既存事業者に対する様々な支援を行っているが、補助金だけでなく、フロンティアすみだ塾のような後継者育成にも取り組んでいる。</li> <li>・事業承継の面では、複数の地域金融機関と連携してHANDSというネットワークを作り、それぞれの金融機関が情報を持ち寄って、地域に産業を残すという使命感を持ち、M &amp; Aを中心とした事業承継の課題に取り組んでいるが、なかなか難しい。</li> <li>・M &amp; Aを唯一の出口にしないで、事業連携や販路開拓での協力、或いは新商品開発でも連携していくような形を取っている。</li> </ul> <p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・20年前から事業承継の問題は重要だと感じていた。</li> <li>・各地の後継者育成塾で、代表取締役でない社長が増えていることに気づいた。一見、事業承継しているように見えるが、代表取締役としてでなければ承継とは言えない。</li> <li>・M &amp; Aも事業承継の一つの方式だが、悪質な例が後を絶たない。</li> <li>・仲介業者は売買成立を急ぎ、買い手の信用性を十分に調査しない。</li> <li>・悪質な買い手は、買収した企業の資産を抜き取り、その企業の経営状態を更に悪化させてしまう。</li> <li>・そういった中で、具体的に踏み込んでいるのが燕市。</li> <li>・市役所と商工会議所、地域金融機関が中心になって買い手を探し、引き受けてもらうという形を取っている。</li> <li>・余分な手数料は取らず、きちんと評価したうえで話を進めていて、実績も上がっている。</li> <li>・いわき市でも取り組もうとしており、こうした動きをフォローしておく必要がある。</li> </ul> <p>(長崎委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・悪質な買い手事業者は、最初から買収した会社の資金を狙っているのか、それとも立て直しが上手くいかずに資金に手を付けているのか。</li> </ul> <p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年間20件以上も買収していることを考えると、最初から資金狙いのだろう。</li> </ul> <p>(長崎委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・悪質な買い手が狙う企業の共通点としては、業績が悪いことと経営者が個人保証の債務を抱えていることがある。個人保証を外したいという経営者の気持ちにつけ込んでいる</li> </ul>
--	---

と感じる。

- ・業績は悪いが、負債以上に資産を持っている会社が狙われている。
- ・個人保証を外すと約束しておきながらいつまでも外されず、資産だけ移されてしまう。
- ・経営者は不信感を抱きながらも、個人保証を外したい一心で契約してしまう。

( 関座長 )

- ・ M B O や E B O で一番の問題は、社長の個人保証の引継ぎ。家族からの反対が大きい。
- ・ 八王子市の精密機器製造企業は、全くの第三者に承継して成功した例で、承継後に事業転換を成功させ、創業家に株を売却して戻している。

( 郡司委員 )

- ・ H A N D S の状況について報告を。

( 砂山課長 )

- ・ 事業承継、M & A に結びつく案件がなかなか出ない中で、現状は、区内企業の価値を高めるためのビジネスマッチングに注力している。
- ・ 例えば、倒産した取引先と同じ技術を持っている企業を紹介して欲しいというニーズに対し、他の金融機関から紹介を受けるというようなケースが多い。
- ・ 各金融機関の営業担当の理解が十分でないという課題があるので、研修を実施するなどしている。
- ・ 企業側からすると、金融機関相手だと警戒してしまう場合もあり、悩みの奥底の部分なかなか話せないこともあるため、行政の支援の在り方については、私たち区側の課題として捉えている。思うように成果が出ず停滞しているというのが現状。

( 郡司委員 )

- ・ 関座長から話があった燕市での取組のようなことを墨田区で実施するとしたら、H A N D S をベースにする形になると思う。
- ・ H A N D S の理想は地域産業を残すこと。地域産業を残すために、それぞれの顧客情報を持ち寄り、助け合って事業承継を支援していく。

( 関座長 )

- ・ 多摩地域の測定器製造会社が、同業種の会社を数社買収した例がある。
- ・ 買収するときは、必ずその会社のキーマンと一緒に買い取っている。小規模企業の価値は特定の人にあることが多い。このような企業価値を判断できるのは、同業種だからこそであり、これこそが重要であるが金融機関ではこうした評価はできない。
- ・ 成功したもう一つのケースで、宮崎の地ビール会社の例がある。
- ・ 地元で多角的に事業を展開する人が手掛けていたが、会社の管理職に事業を譲渡することになった。その際、数億円の設備を 1000 万円程度で譲った。
- ・ 引き継いだ 2 人は、事業を立て直し、今では業界トップクラスになっている。

( 郡司委員 )

- ・ 昨年までの産業振興会議の結論として、すみだに産業を残すことは必要であると分かった。製造業のみでは厳しい面もあるが、「産業のまち」の看板は降ろせない。
- ・ 時代のフェーズが変わってきたように思う。

( 関座長 )

- ・ 今、京田辺市で企業の流入が相次いでいる。商工会議所の会員が毎年 100 人程度増えていると聞いた。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・税の優遇等の施策があるのか、理由は不明。</li> <li>・墨田区の工場数は減り続けているが、面積当たりの密度でいえばいまだに日本一である。この事実を忘れてはいけない。</li> <li>・区として何ができるかを検討するにあたり、他の地域や自治体の情報を集めることは大切である。</li> </ul> <p>( 郡司委員 )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・H A N D S を土台に、座長がおっしゃるような事例も研究して、すみだのパターンというのをここから作れればいいと思う。</li> </ul> <p>( 砂山課長 )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・その際、行政の役割をしっかりと考える必要がある。</li> </ul> <p>( 郡司委員 )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・すみだビジネスサポートセンターとも連携して考えていくのがよい。</li> </ul> <p>( 長崎委員 )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・第 2 回に向けて、今回の議論を整理する。</li> <li>・( 親族に ) 後継者がなかなかいない時代になってきているので、第三者承継というのが当然重要なテーマになってくる。</li> <li>・その中で、一つの手法として M &amp; A の重要性が高まってくるだろうということは、共通の認識だと思う。</li> <li>・売り手買い手ともに、win-win の関係になることが必要。</li> <li>・行政として対応しづらい面もあるが、透明性や信頼性を高めるという部分で、関与の在り方を研究する余地はある。</li> <li>・非常に象徴的だったのは、企業価値を判断する目利きの問題。金融機関だけでは難しい。</li> <li>・「ものづくりのまち」から「産業のまち」まで広げなければならないという話もあったが、観光に関するような、宿泊、或いは飲食、物販といったところも視野に入れるなど、おそらく製造業だけではなく対象業種は非常に多岐にわたる。</li> <li>・間口の広い事業承継を考えることが必要になる。</li> </ul> <p>5 閉会</p>
--	--

所管課	・産業観光部産業振興課産業振興担当（内線：5 4 3 3）
-----	-------------------------------