

会議の概要(議事録)

会議の名称	(番号) 1 - 2 5	令和 7 年度第 2 回墨田区産業振興会議		
開催日時	令和 7 年 1 0 月 2 8 日 (火) 午後 3 時から午後 5 時まで			
開催場所	墨田区役所防災センター (区役所 5 階)			
出席者	委員 関 満博、長崎 利幸、郡司 剛英 (墨田区産業観光部長) オブザーバー 小泉 伸洋、関 拓也、逆井 誠人 (以上、東京東信用金庫)、江口 正治 (東信用組合) 五十嵐 弘泰 (中ノ郷信用組合)、矢澤 利明 (第一勧業信用組合)、弥富 尚志 (墨田区 事業承継コーディネーター)、角田 光則 (すみだビジネスサポートセンター)、 砂山 暢 (墨田区経営支援課長)、大西 俊明 (墨田区観光課長) 事務局 石岡 克己 (墨田区産業振興課長)、吉川 栄一、奥山 春奈 (墨田区産業振興課)			
会議の公開 (傍聴)	公開(傍聴できる)	傍聴者数	7 人	
議題	墨田区の事業承継を巡る現状と取組について			
配付資料	次第 出席者名簿 席次表 資料 各地の事業承継支援施策 (連携事例)			
会議概要	1 開会 2 出席者紹介 各自、自己紹介を行った。 3 議題説明 事務局から「資料 各地の事業承継支援施策 (連携事例)」の内容を説明した。 4 意見交換 (長崎委員) ➤ 意見交換に入る前に、第 1 回産業振興会議のまとめを共有する。 第三者承継の重要性が増してきている。 事業承継の手段として M&A が注目されるようになったが、売り手企業を食い物にするような悪質な例も散見される。 透明性や信頼性を高める必要がある中で、行政としての関わり方を研究する余地がある。 墨田区はものづくりのまちを標榜しているが、製造業以外の業種の注目度が高まっている。観光・サービス・飲食・IT・デザインなど、産業の多様化という視点を持って議論していくことが必要。			

- 本日の議論にあたって、まずは、HANDS の活動や実績、課題等について紹介いただきたい。

(HANDS 関)

- HANDS は、令和 4 年 2 月に、墨田区内に本支店を置く金融機関と墨田区がメンバーとなり、事業承継支援を行う団体として発足した。
- 令和 6 年度の活動内容を紹介する。
 - 毎週水曜日にオンラインミーティングを開催。
 - 案件情報を共有し、必要に応じてすみだビジネスサポートセンター等の専門家とともにヒアリングやビジネスマッチングを実施。
 - 参加金融機関向けの啓発活動として勉強会を開催。
 - 活動内容についての周知（チラシ作成、ひがしんビジネスフェアへの出展等）。
 - 墨田区と類似した産業構造を有する浜松地域の事業承継の取組を視察、意見交換。
 - この際にできた縁が、墨田区での支援につながっている。
- 令和 7 年 8 月時点で、相談の累計数は 75 件。内訳は、M&A が 30 件、ビジネスマッチングが 45 件。
- 取組案件としては、事業の一部を第三者へ譲渡する例、同業の第三者への承継を希望する例がある。
- これまでの成果としては、3 点に集約される。
 - HANDS の活動が事業者や支援関係者に周知されてきている。
 - 事業承継等本業支援に対する職員の取り組み姿勢が変化してきている。
 - 浜松地域の視察での出会いが、HANDS の支援活動に活かされている。
- 今後の課題は以下の 4 点。
 - 中小企業の事業承継に対する意識の啓発。
 - 参加金融機関職員の支援資質向上のための啓発。
 - HANDS 認知の更なる拡大。
 - 事業価値向上につなげるための創業・スタートアップ事業者との連携。
- 今年度の活動としては、「サポート！事業承継」（東京都事業引継支援センター・第一勧業信用組合の共催事業）に HANDS として参加したほか、外部支援機関に対する活動報告や職員向け勉強会の実施などがある。

(長崎委員)

- 次に、弥富さんから活動や課題について発言をお願いします。

(弥富)

- HANDS 設立の前、2012 年から、すみだ中小企業センターで、ものづくり支援と受発注マッチングの支援を行っていた。その中で発注企業側から廃業情報が続々と寄せられるようになり、危機感を持った。
- 5 年おきに実施していた一斉調査を 1 年前倒しで行ったところ、1 年以内に廃業予定の企業が 500 社あることが分かった。何か対策を講じなければならないということで、地域内事業承継支援事業を始めた。
- 当時は、どちらかというと廃業支援（設備譲渡や M&A 等）が中心であったが、廃業を食い止めることも必要であることから、後継者候補の育成や事業承継計画作成支援を開始した。

- その後、都が事業承継計画作成支援を大々的に始めたため、区は実行支援（事業承継融資）へと移行した。
- 企業情報を保有しているのは金融機関であることから、金融機関との会合を続け、事業承継や経営改善を支援するため、区と金融機関が提携することとなり HANDS が生まれた。

（長崎委員）

- 次に、角田さん、お願いします。

（角田）

- すみだ中小企業センターの閉館を受け、9 年前にすみだビジネスサポートセンターが発足し、全業種を対象として経営課題解決のためにサポートしている。
- 事業承継の課題は認識している。本業がしっかりしていないと後継者は生まれないし、第三者承継にもつながらない。
- そのような思いから、本業支援が事業承継につながるとして支援をしてきた。
- 相談履歴に基づいて企業訪問をしていると、廃業してマンションになっていたというような例がある。
- M&A は問題になっているが、価値のある事業を残すという点では有効な面もある。

（関座長）

- かつて、M&A 仲介会社は売り手企業と買い手企業の双方から 2 割ずつの手数料を取っており、売り手企業に買い手企業の決算書を開示しないということも横行していた。
- 最大の問題は、売り手企業の経営者の個人補償を解除しないこと。場合によっては、買収した企業の資金を吸い上げてつぶしてしまうこともある。
- 数年前から、燕市と地元信組が軸となって事業承継を支援する取組に関わっており、5 件ほどの成果が上がっている。
- 地域の M&A に関する話は、まず行政が把握し、金融機関と協議して適切な買い手を探し出し、望ましい形でまとめる必要がある。
- 墨田区も無理なく正当な形で承継できる仕組みを整えないと危ないと感じている。
- 信用金庫・信用組合は利潤追求する株式会社ではなく地域貢献を担うべき存在。行政と協力して地域に事業を残していくために、現場で取り組んでいく必要がある。

（長崎委員）

- 墨田区でもこうした危ない案件はあるか。

（小泉）

- M&A 仲介会社からのオファーは日常茶飯事。安易に乗らない方がいいというアドバイスはしている。
- オファーには悪質なケースもあるが割合としては多くなく、円満に解決したケースもある。

（郡司委員）

- 今のような例には M&A 仲介業者が介在しているのか。

（小泉）

- 介在している。

（郡司委員）

- 仲介業者と金融機関とで話をするのではないのか。

	<p>(小泉)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 仲介業者が入ると守秘義務が発生するため、我々が話をすることはできない。そうすると、情報が来なくなるので、その前に我々への相談を促す必要がある。HANDS でも事業承継の支援ができることを PR している。 <p>(長崎委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 承継が必要な企業の意識はどうか。 <p>(小泉)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 真意がつかみにくい。融資を受けているという事情もあり、金融機関には話しにくいという意識があるのでは。 ➤ 区が加わる HANDS は、金融機関よりも相談しやすい存在となることを期待している。 <p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 墨田区での被害はあるか。 <p>(郡司委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ そうした情報はつかんでいない。 <p>(角田)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ すみだビジネスサポートセンターでもつかんでいない。なかなか表には出てこないのでは。 <p>(長崎委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 事業承継コーディネーターやすみだビジネスサポートセンターには、金融機関に話しにくいような相談も入ってきているのか。 <p>(角田)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高齢の経営者に対しては、なるべく承継の話をするようにしているが、まずは、そういう話をできる関係性を築くことが大切。 ➤ 普段の相談では、財務情報を見ることがあまりないので、経営状況をつかむことは難しい。 <p>(長崎)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 早い段階での相談が重要だが、企業側の意識が低いため、どこに何を相談していいのかわからないのだろう。 ➤ 江口さんいかがか。 <p>(江口)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 融資を受けている企業が「売りたい」という意思を見せると、融資を引き揚げられるのではと心配になり、相談に至らないのだろう。売り手側の情報が金融機関にはなかなか伝わってこない。 ➤ M&A を切り口に話をよく聞いていくと、ビジネスマッチングや販路支援の話になる傾向がある。 ➤ 事業承継には具体的な期限がないことも、経営者の意識が高まらない理由だと考えている。 <p>(長崎委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 経営状態だけでなく、M&A にはタイミングも重要ということだろう。五十嵐さん、いかがか。
--	--

	<p>(五十嵐)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 悪質な M&A については報道でも取り扱っていたが、私たちのお客様に被害はない。 ➤ お客様と強固な信頼関係を築いている職員ばかりではないので、廃業することを事前に把握できず、突然知らされることもある。 ➤ HANDS がスタートして 3 年経つが、廃業ペースを食い止められていないことには歯がゆさを感じている。 ➤ HANDS に参画している金融機関は、いずれも地域貢献に対して強い思いを持っている。 <p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 貴組合での M&A の実績はあるか。 <p>(五十嵐)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 他区ではあるが、墨田区ではない。 <p>(長崎委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 矢澤さん、いかがか。 <p>(矢澤)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 悪質な業者の被害にあったお客様はいる。 ➤ 早くお金が欲しいという欲が出てしまったり、契約書をよく読んでいなかったりと、売り手側にも甘い部分はあるが、もっと相談しやすい仕組みが必要。 ➤ 承継が必要な事業者への啓発、伴走支援の体制が整えば M&A の被害に遭う事業者も減ると思っている。 <p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 燕市の場合は、どちらかという市の主導で商工会議所に買い手企業を打診し、金融機関に資金面の相談をし、弁護士等を手配している。 ➤ HANDS にもっと区が積極的に関わるとどうなるか。 <p>(小泉)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 現状でも、区が参画している意味は大きく、かなり前進している。 ➤ HANDS では M&A の際に、一見さんではなく自分たちの顧客を紹介する。また、当初は手数料を取らないので、悪質な事例にはならないと考えている。 ➤ 現在の取組をどうやって進めるかが課題。 <p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 区内事業者の円満な事業承継が実現してほしい。そういう意味では、区の仕事であると思う。 <p>(郡司委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 燕市の仕組みは、悪い事例があったから生まれたのか。 <p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 地域内で M&A が行われるようになったことをきっかけに、市と商工会議所が中心となって取組をスタートさせた。 <p>(郡司委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ HANDS は地域に産業を残したいという思いからスタートした。営業ベースではない。 ➤ 優秀な技術や製品を無くしてはならないという危機感を共有しているからこそ、区が参画している。 ➤ 商工会議所が参画していないなど、燕市のスキームとは違いがある。今後精査が必要
--	---

	<p>だと考えている。</p> <p>➤ 燕市のスキームでは市役所が事務局を担っているのか。</p> <p>（関座長）</p> <p>➤ 特定の職員が担っている。組織的に継続性を保っていくのは難しい状況。</p> <p>（小泉）</p> <p>➤ HANDS には法人格がない。今後の活動や周辺環境の変化によっては、法人化する必要が出てくるかもしれない。未来の HANDS の在り方も考える必要がある。</p> <p>（長崎委員）</p> <p>➤ 行政と金融機関の役割分担やその他の関係者をどうやって巻き込んでいくのか。</p> <p>（弥富）</p> <p>➤ 現在は、金融機関中心のスキームで事業承継に取り組んでいる。中小企業庁も、行政が加わることで事業者の安心感が増し、そのうえで金融と経営の一体支援を進めることが望ましいとしている。</p> <p>➤ 信用金庫と信用組合、行政が連携する HANDS には、事業者にしっかり説明できる関係性がある。国からも金融機関と行政の連携の在り方として高く評価されている。やみくもに M&A の件数を追うのではなく、あるべき M&A を実現するモデルになりうると考えている。</p> <p>（郡司委員）</p> <p>➤ その素地はある。この素地を生かして、共通認識である地域に産業を残すための取組を継続していく。</p> <p>（関座長）</p> <p>➤ 仕事を辞める人が、それまでの貢献を評価されなければならない。</p> <p>（小泉）</p> <p>➤ 親族内継承が著しく減少している。この傾向は今後も続くと予想されるので、従業員が一番の後継者候補となる。</p> <p>➤ 例えば、現在 70 歳代の経営者が承継しようとした場合、その対象は 50 歳代になると思われるが、そうすると、また 20 年後には次の承継の問題が出てくる。</p> <p>➤ これを解決するためには、企業内で後継者を育成し再生産できる仕組みを整えなければならないが、10 人程度の規模の企業では難しいと思っている。</p> <p>（長崎委員）</p> <p>➤ 従業員に継承するうえで、経営者保証がネックになっている。</p> <p>（小泉）</p> <p>➤ その問題はある。企業の資産と個人の資産の区分が難しかった時代にできた手法だが、今後は変わってくるだろう。</p> <p>➤ 経営者を育成する仕組みを備えるには一定程度の規模が必要で、存続のためには 100 人規模に収れんしていくのではないかと考えている。</p> <p>（矢澤）</p> <p>➤ 墨田区は地価が高いので、会社の資産が膨らみ、従業員が継ぎたくても継げないという面もある。</p> <p>（弥富）</p> <p>➤ 地価の高騰が承継の障害となり、廃業 マンション建設という流れができています。</p>
--	--

- これにより人口が増えるという側面はあるが、雇用の方が減っているのは事実で暮らしにくくなっていると感じる
- (小泉)
- 社内後継者をどう育成するかが課題。経営者は1人ではなく複数で分担する形になっていくと考えている。経営者教育が非常に重要。
- (関座長)
- 一番好ましいのは子どもが継ぐこと。継ぐのは“業”ではなく信頼である。
- (小泉)
- 一方で、スタートアップが増えている。起業意欲をうまく活用したい。
- (長崎委員)
- 親の事業を承継するということは、スタート時から必要な資産を持っているという強みがある。
- (弥富)
- 問題は、なぜ継がないのかということ。子どもが継ぎたいと思う事業なのか。後継者にはリスクを取る創業意欲が必要。
- (長崎委員)
- 今後、100人規模の会社に収れんするのではという意見があったが、墨田区には100人規模の会社は少ない。10人、20人規模の会社の承継をどうするかが、喫緊の課題である。事業価値はあるが親族内承継が難しいとなると、従業員による承継やM&Aといった第三者承継を模索することになる。これにうまく対応していくことは大きな課題だと考える。
- 経営者の意識変革やタイミングの計り方、初期情報のつかみ方などの課題にはどう対処したらいいのか。
- (郡司委員)
- 墨田区の従来の産業は、非常に小規模な製造業が中心であった。今後、これを維持していくことは難しいと感じている。
- 生産性向上の面からも規模の拡大は必要だが、行政としてどの層に対して支援をするのか、どういう風に誘導していくのかがポイントになる。
- 墨田区が先駆けとなったフロンティアすみだ塾は、有能な人材を輩出してきたが、工場数が減り続ける流れはなかなか止まらない。
- こうした現状に合わせて、区としても政策のポイントを変える必要があると考えている。
- SICでの取組は先導的な役割を果たしており、大きな可能性を秘めている。この中から、第三者承継につながるような事例も出てくるかもしれない。種まきはしている。
- (長崎委員)
- 砂山課長からもお話しいただきたい。
- (砂山)
- 区として、事業承継の課題にはしっかりと取り組んでいく。
- ポイントは、経営者の意識改革とHANDSの取組の強化と周知であると考えている。
- (長崎委員)
- 今日の議論をまとめる

	<p>価値のある企業を地域に残すということは共通の認識である。</p> <p>M&A などの第三者承継は承継の一手法である。</p> <p>一方で、親族内承継や社内承継を可能とする後継者育成も重要であり、形としては複数で経営を担うという方法もある。</p> <p>悪質な M&A 仲介の被害を食い止めるには、早い段階で相談につなげることが有効である。</p> <p>そのためには、経営者の承継に対する意識向上、HANDS やすみだビジネスサポートセンターなどの活動の周知が必要。</p> <p>区と金融機関の役割分担については、更なる検討が必要であろう。</p> <p>社内承継や M&A を成功させるには、ある程度の規模が必要であるが、数十人規模の企業の価値を高めるための支援を考えていくことが必要である。</p>
	5 閉会

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）
-----	--------------------------------