

会議の概要（議事録）

会議の名称	(番号) 1 - 2 5	令和 8 年度第 1 回墨田区産業振興会議		
開 催 日 時	令和 8 年 7 月 3 1 日 (金) 午後 4 時から午後 5 時まで			
開 催 場 所	墨田区役所庁舎 5 階 防災センター			
出 席 者	■ 委員 (3 人) 関 満博、長崎 利幸、瀬戸 正徳 (産業観光部長) ■ オブザーバー (2 人) 砂山 暢 (経営支援課長)、角田 光則 (すみだビジネスサポートセンター) ■ 事務局 (3 人) 石岡 克己 (産業振興課長)、檜垣 雅之、奥山 春奈 (産業振興課)			
会議の公開 (傍聴)	公開 (傍聴できる)	傍聴者数	3 人	
議 題	1 開会 2 趣旨説明 3 出席者紹介 4 議事 (事業承継の事例・課題と本区における対応について) 5 閉会			
配 付 資 料	・ 次第 ・ 出席者名簿 ・ 席次表 ・ 資料 令和 8 年度第 1 回墨田区産業振興会議～前年度の振り返りと本年度の会議の進め方～			
会 議 概 要	1 開会 2 趣旨説明 ・ 昨年度に引き続き、事業承継をテーマとして取り上げたい。 ・ 昨年度は、区内の支援機関である、すみだビジネスサポートセンターやH A N D S のメンバーを招いて意見交換をしたほか、川崎市の視察により情報収集を行った。 ・ 今年度は、区内の事業承継の事例も考察しながら、区として事業承継支援をどのように進めていくべきかを取りまとめて、年度末に区長へ提言をしていただきたい。 3 出席者紹介 ・ 委員は、関委員、長崎委員、瀬戸産業観光部長の 3 名とし、座長は引き続き関委員にお願いする。 ・ 事業承継がテーマであるため、オブザーバーとして砂山経営支援課長と、すみだビジネスサポートセンターの角田コーディネーターに参加していただいている。 4 議事 (長崎委員) ・ 昨年度の振り返りとして、区では事業承継に対して、これまで何も行ってこなかったわけではなく、様々な取組を行ってきたことがわかった。			

- ・また、他自治体の事例について関座長から話を伺うとともに、川崎市の取組について視察を行い、かなり刺激になった。ただし、今後、墨田区でどのような支援が必要になるのかは、まだ具体的に見えていない。
- ・改めて、昨年度の会議で、こういう話があった、この話は重要であったということがあれば、発言をお願いします。

(角田コーディネーター)

- ・昨年度は第2回の会議にHANDSのメンバーとともに出席した。HANDSについては、区内の金融機関と行政が手を携えて事業者支援を行うということで、その目的の一つとして事業承継の促進がある。
- ・すみだビジネスサポートセンターは、気軽に相談できる町医者役割をコンセプトとしているので、相談当初から決算書などの定量的なデータの持参は求めているが、事業承継の話になると、その点が問題となる。
- ・法人、事業主の財務状況については、金融機関がしっかり押さえているだろうということで、HANDSのメンバーである金融機関から紹介をしてもらい、一緒に支援をしていくことがモデルとして想定されていた。
- ・しかし、実際には、金融機関においても実態把握が難しい状況にあり、補助金に関する事業計画の作成支援をしたときに将来の話を聞くと、事業承継について何も決まっていなかったという話が時々出てくる。
- ・そうした企業が区内にどれだけいるのかはわからないが、ある程度どこにどのような企業があるというデータを持って支援をすることが必要だろうと考えている。M & Aなのか、親族承継なのかということは企業が選択することなので、そこで切り分けることはできないかもしれない。

(関座長)

- ・HANDSはどういうメンバーか。商工会議所は入っていないのか。

(角田コーディネーター)

- ・Hは東京東信用金庫、Aは東信用組合、Nは中ノ郷信用組合、Dは第一勧業信用組合、Sは墨田区であり、商工会議所は入っていない。
- ・HANDSを組成するときに、毎年経営革新会議や産業振興会議などに商工会議所も参加していたが、そこで声掛けをしたときに賛同してくれたのが現在のメンバーである。

(長崎委員)

- ・川崎市の視察でも、早いうちの情報収集、気軽に相談ができるというのがポイントで、単純な承継ではなく、事業価値、企業価値を高めた上で承継させることが重要という話があった。
- ・川崎市の取組では、待っていても話は来ないので、企業のリストを作ってこちらから追いかけていくという話があって、事業者側では承継を考えていなくても、早い段階から経営者の相談に乗っていくというのは、いい取組だと思って聞いていた。

(角田コーディネーター)

- ・川崎市の担当課長には、すみだビジネスサポートセンターの勉強会で2時間ほど話を伺った。区役所の職員はどうしてもある程度決まった年数で異動があるが、その課長は20年近くいるので伴走型支援ができている。これが一番の強みと考えている。

(砂山経営支援課長)

- ・ 川崎市のモデルはプッシュ型で、しっかり相談に乗っているというところは、非常に有用な取組と考えている。
- ・ 経営支援課では、来年度すみだビジネスサポートセンターの委託契約が満了になる。事業承継について、しっかりと取り組んでいくところは、契約更新の要素にしたい。
- ・ すみだビジネスサポートセンターで、現在、試験的に企業のリスト化の準備をしてもらっていて、それをベースに個別にプッシュ型でアプローチをして親身に相談に乗る。そこで解決ができるものがあれば伴走型で支援をしていく。
- ・ 一方で、専門的な話になってくると、苦しいところがあるので、そこは国や東京都の専門窓口にとしっかりとつなぐ役割が重要と思っている。事務方としても、国や東京都の窓口と意見交換をして、関係性を構築するなどの準備を進めている。

(長崎委員)

- ・ 昨年度の川崎市の視察や関座長からの事例紹介などがあって、対応策はかなり練られているのではないかと。事務局として、意見はあるか。

(石岡産業振興課長)

- ・ S I Cを含めて、様々な事業者の話を聞く中で、親族承継以外に第三者承継でうまくいっているところの話がいくつかあった。第2回の会議で声かけをし、話を聞きたいと思っている。
- ・ なぜうまくいったのか、また、自社の価値をどこまで認識しているかといった話を、ぜひ聞いてみたい。
- ・ 非常に価値のあるノウハウや技術を持っていても、彼らにとっては当たり前である。気づいていないことを見出すなど、行政としてやるべきことを、経営支援課とも連携しながら考えていきたい。

(関座長)

- ・ 買ってほしいところはわかりやすい。預かってほしいところの判断は難しい。ほかのところの事例だと、金融機関や商工会議所に紹介してもらっている。

(長崎委員)

- ・ M & Aでも、いい相手に買ってもらって、区内にある事業所の価値を高めてもらえれば、それはいいことである。

(関座長)

- ・ 先日、ある都市の企業取材した。公務員を退職して鍵屋から創業し、今はその都市で5本の指に入るくらいの会社に成長した。
- ・ ところが、現社長は全くやる気がない。M & Aに関心があるということで、20社くらい買いたいと言っている話を聞いた。これは、どうしたものだろうか。

(長崎委員)

- ・ 本当に悪いM & Aの事例よりはいいかもしれないが、会社のためかどうかと言ったらわからない。
- ・ 事業承継は、親族に承継するのが昔ながらのやり方で、息子、娘が継げれば、それが一番いいのかもしれない。
- ・ 次に、関座長の話で出てくるのは娘婿である。弟、甥、姪というケースや、一代飛び越えて孫というケースもたまにある。

(関座長)

- ・区内の企業でも気になるところがある。社長は交代したものの、代表権を与えていないため、実質的に承継していない。

(長崎委員)

- ・親族の中にやる気と能力がある人がいれば、その人に継いでもらうのが一番であり、それを支援するためにやってきたのが、フロンティアすみだ塾である。
- ・フロンティアすみだ塾は20期やってきて、かなりの卒業生を輩出した。そこに子供を送り込んだ会社は当面はよいだろうと思うが、スタートから20年たったので次の代を入れれないといけない。

(関座長)

- ・全国的に見ても、こうした塾に二代目、次の代が来ているケースが増えている。

(長崎委員)

- ・親族が後を継げればいいが、体制ができていないと難しい。それができない場合は、第三者承継で何とかしていきたいが、単純にM & A というのも問題があり、なかなか買い手が見つからないという話もある。
- ・それ以外として、Management Buyout (M B O) や Employee Buyout (E B O) という方法もある。

(関座長)

- ・親族関係のない従業員に継がせたいという相談がよくある。候補はいるのかと尋ね、その奥さんが看護師である人が一番いいと言っている。普通のサラリーマンでは引き受けられない。家に帰って社長になる話をするすると必ず反対をされる。
- ・それに気が付いたのは20年くらい前である。名刺交換をすると、代表がついていない社長がいる。なぜかと尋ねると、子供のいない前社長に頼まれて引き受けたということだった。奥さんに言ったら反対されるので、話さずに引き受けたという人もいた。
- ・最近はM & A が入ってきて話がややこしくなった。このことは、地域として、役所としても見過ごせない話だと思う。
- ・売りたいというところは出てくるが、買いたいというところは怪しい。これをきちんと見るときに、金融機関、商工会議所がポイントになる。

(長崎委員)

- ・今後の事業承継の手法としては、M & A だけではなく、M B O などの方法もあることを念頭に入れたい。
- ・初期情報を早いうちに入手して、積極層にはこちらからもアプローチしていくことに注力していきたい。

(砂山経営支援課長)

- ・現状について共有させていただく。今年は、消極層向けのフォーラム・セミナーと、個別相談会の実施を考えている。集客人数100名程度のフォーラムを11月に実施する予定である。
- ・フロンティアすみだ塾のメンバーを中心として、実際に会社を継いだ人が、今後会社をどうしていきたいかなどの話をしてもらい、区内企業の共感を呼び、相談へとつなげていきたい。
- ・セミナーは、11月に3回程度、15～30人ぐらいの規模で実施する予定である。

すみだビジネスサポートセンターのコーディネーターが中心となって、親族内承継や従業員承継に関する課題や対応策について周知したい。

- ・また、各支援機関との連携強化を考えていて、国の引継ぎ支援センター、東京都中小企業振興公社、商工会議所等と意見交換をしつつ、こういった連携ができるかを模索している。
- ・こうした取組を踏まえて、次年度にどういったことをやるのか、この会議での検討を通じて煮詰めていきたい。さらに、令和9年度のすみだビジネスサポートセンターの契約更新における目玉として、事業承継を強化していきたい。

（長崎委員）

- ・令和8年度にトライアル的にやってみて、効果が出そうであればそこに注力し、足りないところがあれば拡充し、令和9年度以降に本格実施ということか。8年度に成功事例が出るとよいのだが。

（砂山経営支援課長）

- ・すみだビジネスサポートセンターでも、試験的にヒアリングを行ってリストを作成するなどの準備を進めている。充実した体制であり、プッシュ型の持ち味をしっかりと活かして取り組んでいきたい。

（長崎委員）

- ・今年度末の提言については、令和8年度に経営支援課で実施する施策で出てきた課題や方向性を盛り込んでいくことになると思う。
- ・それに加えて、これまでの事業承継の事例を検討し、必要な施策をピックアップしていきたい。具体的な事例があれば、あげていただきたい。

（関座長）

- ・区内企業のIさんは、もう辞めたいという職人のところに何週間か通って、その職人から技術を習得し、道具類も全部受け取って承継したという事例がある。その技術は南関東では、彼にしかできない技術だと思う。全くお金は動いていないが、これも事業承継の一例である。

（長崎委員）

- ・区の支援などを受けて、相当難しかったが何とか親族承継をできましたという事例があったら、聞いてみてもいいと思う。
- ・大田区にMという会社がある。この会社は、何社か買ってほしいという話があって、機械と取引先、場合によっては従業員も引き取ったという話を聞いたことがある。

（瀬戸委員）

- ・事業承継については、中小企業センター館長のときに、全国的にも一生懸命やった。中小企業診断士の集団に委託をして、プッシュ型でM&Aのようなことをやっている取組が中小企業庁に伝わった。しかし、事業承継の事例はなかなか出てこなかった。
- ・それが1、2年でできると思っていたことが幻想であり、事業承継の問題は10年ぐらいい腰を据えて、時間をかけてやらなければいけない。
- ・10人以下の墨田区の中小企業の中でやる場合には、従業員そのものが親族だから、そもそも第三者承継ということにならない。
- ・社長に話を聞くと、うちの会社は儲からないから子供には継げない、だから親族承継はしないで自分の代で終わらせるという人がたくさんいた。

	・そういう人たちに親族承継をしてもらうのならば、その企業が儲かるように、息子や娘に継がせてもいいように企業価値を高めることをしなければならない。 ・従業員がある程度いるような会社では、第三者として従業員がいるので、その中からいい人を選んで事業承継をするということになる。しかし、そのような会社の社長は自負があるので、そう簡単にはハンコを渡さない。そのような消極層に、どうやってアプローチするのが課題である。 ・M & Aについては、もし、あなたが会社を畳んだらサプライチェーン上で困る会社があるのではないか、そういうところに会社を買ってもらうのが一番よい。 ・もう一つは、社長としてはやる気はないが、技術がなくなると困るのでその会社の従業員になって他の従業員に技術を伝える、経営には関与しないで気楽な立場で仕事を続けているという元社長もいた。 ・現在、すみだビジネスサポートセンターがやっているようなことが、企業価値を高める上で重要である。事業承継は大きなテーマだが、時代に合わせた事業承継のあり方、支援策が、皆さんと議論する中で出てくるといいと思う。 (長崎委員) ・全ての会社を事業承継させることはおそらく不可能。息子や娘が継がないような会社を支援したところでどうにもならないということは、昔からよく言われていた。一方で、会社の技術は残したいという話はよくある。 ・M社の事例のように、外注先がなくなるのは困るので、機械と取引先も含めて内部化すればみんな助かるというのなら、会社ごと買ってしまうというケースもある。 ・墨田区の中で消極層をどう掘り起こすのかという課題もあり、本来積極層であるべきところが、情報が上がらずに消極層になっているところを支援する必要がある。 ・時間のかかる話だとすると、60代ではもう遅くて、小学生くらいの子を持つ50代ぐらいの経営者が後継者を考えていかなければ、間に合わないかもしれない。 (瀬戸委員) ・子供にうちの会社を継がせられないというのでは困ってしまう。自分の会社のことだけでなく、取引先のことも含めて考えてもらわなければならない。 ・区内企業のK社が廃業するときに、最大の取引先であった新潟県の企業に事業承継をした。Kさんは毎月その会社に行って、一年くらいかけて技術を教えていた。 (長崎委員) ・その他、区内企業のH社にも一度話を聞いてみたい。 (関座長) ・その現社長は、入社後に段々役職が上がって、ついに社長になったが、代表取締役にはなっていない。前社長が会社を手離したわけではない。 (長崎委員) ・様々な意見があったが、引き続き年度末の提言に向けて議論をしていきたい。 5 閉会
--	--

所 管 課	産業観光部産業振興課産業振興担当(内線5433)
-------	--------------------------