

「(仮称) 墨田区産業観光マスタープラン」(案) について

1 策定に当たっての考え方

「産業振興を通じたまちづくり」という視点に立ち、将来的なまちの理想の姿をビジョンとして設定することで、区民・事業者と進むべき方向を共有するとともに、産業振興に携わる行政職員の覚悟を示すものとしてとりまとめた。

冊子の内容を端的に表現するため、「産業と観光の将来構想」とした。

(1) 理念編、行動計画編、志編の3部構成

理念編には、産業と観光の振興を通じて達成したいまちの姿（**ビジョン**）など長期的な価値を記載した。

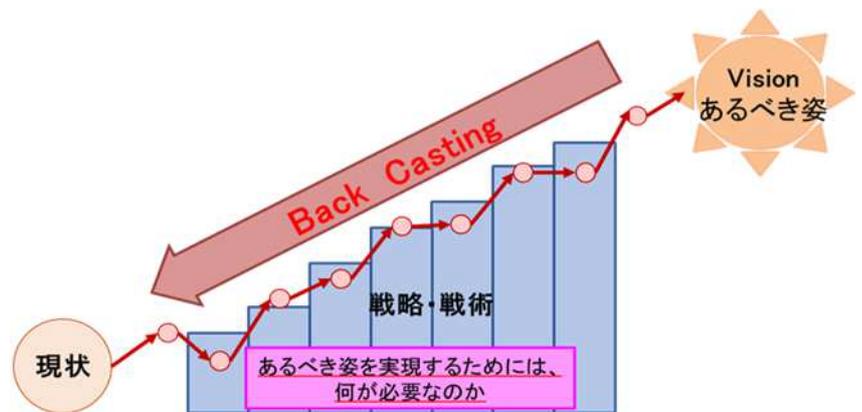
行動計画編には、そのビジョンを実現していくため、社会経済状況の変化を的確に捉え、適宜見直しながら実施していく**戦略・事業**をまとめた。

志編には、不変の価値として、職員が有すべき価値観（**ミッション**）や行動規範を記載した。

(2) 特徴

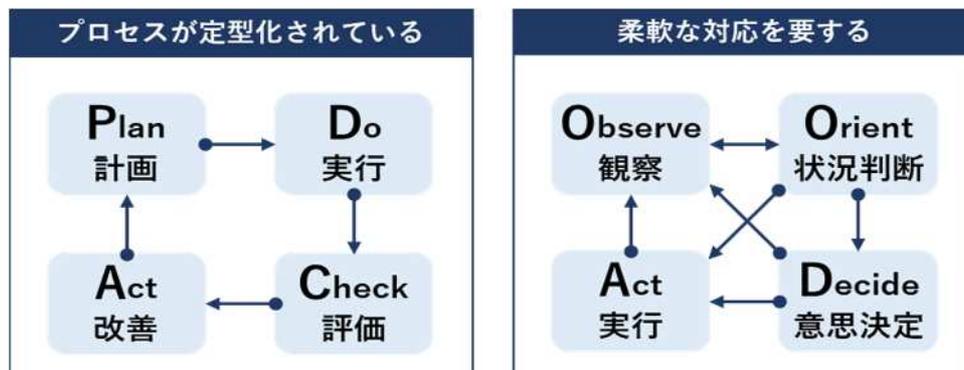
「バックキャストिंग」の発想からの将来ビジョン

現在の課題を解決した先にある将来を描くのではなく、ゼロベースで理想の将来を「ビジョン」として設定し、現状とのギャップとして取り組むべき課題を浮き彫りにするという「**バックキャストिंग**」の発想法によりとりまとめた。



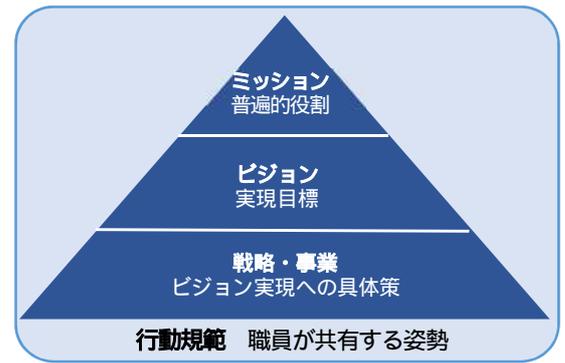
「PDCA サイクル」及び「OODA ループ」により効果的な事業見直し (P49)

社会経済状況の変化に柔軟かつ臨機応変に対応し、産業振興の成果につなげるため、事業の性質に合った手法を活用して、戦略・事業の効果的な見直しを行っていく。



「ミッション駆動型」

産業振興に携わる行政の組織・職員が、自らの使命「ミッション」を自覚し、これを起点に、ビジョン実現に向けた事業・戦略を展開し、地域・事業者と「これからの産業振興の方向」や「達成したいまちの姿（ビジョン）」の共感を深め、連携や協働の輪を広げていく、「ミッション駆動型」の構想・計画とした。



2 これまでの産業振興、商業振興及び観光振興の総括（P12）

（1）産業振興（墨田区産業振興マスタープラン ～Stay Fab～ 【2013年策定】）

プラン策定当時に世界中で広がっていた「3Dプリンタやレーザーカッターなどのデジタル工作機を使い、自由にものづくりを楽しむ『メイカームーブメント』」などの潮流を背景に、「産業と観光の融合」「外部資源の活用と人材育成」「新しいものづくりの拠点」「新分野への展開」「消費者を意識した新しい商業展開」「区の基本的な取組（商・工・観の融合、意識の高い事業者への「集中的」支援）」という6点を施策の方向性として掲げ、産業振興の取組を推進してきた。その結果、ハードウェアのスタートアップ企業の集積が芽生え出し始めた。

上記経緯に基づき、今後を見据え、次の3つを重要な視点として設定した。

働き方と消費活動の変化への適応（長期的傾向としての人口減少という避けがたい要因）
地域課題の解決を通じたまちづくりへの寄与と働きがいの醸成
地域の価値の向上をもたらす多様な繋がり創造

上記の視点を、SDGsの文脈で整理し、事業者が生産性と付加価値を高め稼いでいけるよう、改革に前向きに取り組む事業者と信頼関係を築いていながら、地域でのネットワーク化を進め、**事業者が稼げるまち**を目指す。地域を豊かにしていくため、事業活動を起点とした持続的好循環を、重層的かつ多面的に支える産業振興施策を展開する。

（2）商業振興（地域力を育む商業空間づくり振興プラン 【2017年策定】）

地域力を育むことと商業空間をつくることの2点に注力していくこととし、「個店支援・創業誘致」「商業コーディネーター」「商業支援専門家」の育成・配置・活用」「商業空間の調査・情報発信」という3点を基本施策として取組を推進してきた。

すみだビジネスサポートセンターとの連携により、個店支援の取組が端緒についた。

今後の商業振興の課題として、新型コロナウイルス感染症拡大によって大きな打撃を受けた商店街の新生・再生支援、地域にとって不可欠で魅力的な個店づくりの支援、さらには地域課題を意識した商業環境構築のためのコーディネートに取り組んでいく。

(3) 観光振興（墨田区観光振興プラン 【2015年改定】）

東京スカイツリー®を活かした観光活性化を図るため、「選択と集中の考え方に基づく戦略的な展開」「オリパラを見据えた国際観光の強化」「安全・安心な観光地づくりの推進」「地域資源の磨き上げと新たなプログラムの創出」「観光人材育成と一元的窓口機能の強化」という5点を主要なポイントとして推進してきた。

墨田区観光協会は、東京オリンピック・パラリンピック開催も見据え、地域DMO法人としての活動を開始し、地域との連携を進めてきた。

今後は、新型コロナウイルス感染症による影響を踏まえつつ、地域の日常の観光資源化、多様な主体と連携した情報発信、あらゆる分野との連携、民間活動の活性化に重点的に取り組み、「国際文化観光都市」の実現を目指していく。

(4) 「産業振興を通じたまちづくり」に向けた一体的な施策展開

産業の担い手の多面化、地域課題の輻湊化といった社会状況の変化に対応するためには、これまで推進してきた「産業と観光の融合」をさらに広げ、文化、教育、福祉、環境など幅広い領域との連携が必要である。それに向けた第一歩として、産業振興分野においても「工業」「商業」「観光」の各プランを統合し、産業振興を通じて実現するまちの姿を描く。

3 ビジョン - 本気の夢中が出会い、世界からも注目されるまち。 - (P35)

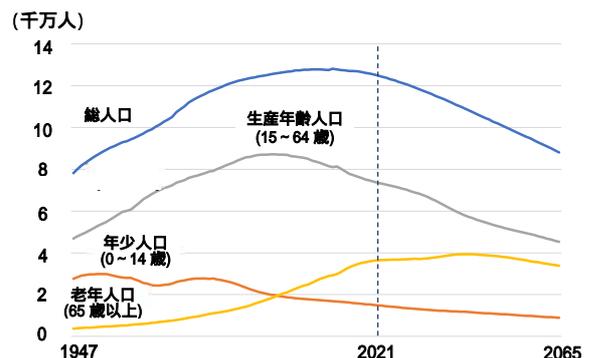
これまで培ってきた強みや歴史的な背景を生かしつつ、大きな社会潮流である、これからの人口動態を踏まえ、産業と観光の振興を通して、長期的に達成したい墨田区の姿を将来ビジョンとして設定した。

持続可能で多様な生き方という難しく聞こえるかもしれないが、例えば、町工場が区外の事業者と組んで新たな技術や製品を開発することや、個性的な店が連なる商店街が地域の魅力を更新し続けることなど、それぞれの立場で色々な取組があっいいい。多様性はこのまちの魅力であり続け、当たり前な日常を次の世代に届けるために、それぞれの夢を緩やかな繋がりの中に育み、本気で実現させていく姿勢が自然と生まれている。

こうした活動は枠を超え、多様に絡み合い続けており、区内外はもちろんのこと海外においても「すみだでなら新しいことができる」とか、「すみだでは日々の何気ないことでさえどこか楽しげだ」といった評判が高まっている。(本冊 抜粋)

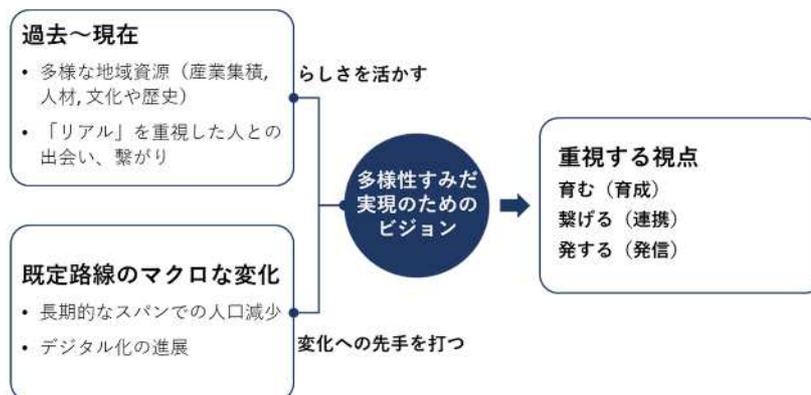
人口動態

長期的には、少子化に伴い生産年齢人口が減少し、高齢化も同時に進展することから、生産年齢層への負担は今後も増加していくことが見込まれる。内需の縮小・労働力の減少などの人口構造の変化という大きな潮流を前提にビジョンを描いている。



未来シナリオ：多様性すみだ

本区の強みは、多種多様な業種の集積、多彩な人材と資源、垣根を超えた人のつながりである。多様性を一層磨き上げ、まちの活力と魅力を高め、好循環のサイクルを回し続けている。



モノガタリ - すみだ20xx年ある日ある時 - (P37)

ビジョンが実現した状況を分かりやすく区民・事業者に伝え、共有するため、ビジョンに掲げるまちに暮らす様々な人物像を設定し、6つの「モノガタリ」を設けた。

人と人とのつながりから生み出される産業の活力を表現し、職員のあるべき姿をストーリーとして紡いだ。

4 戦略設定の考え方 (P52)

ビジョンの実現に向け、各事業を関連付けながら実行していくため、特に中短期に力を入れて取り組むべき戦略を、「育む・繋げる・発する」という戦略の視点から整理した。ビジョンの達成度は、戦略に関連する成果指標であるKPIに基づく**定量評価**と、取り組み事例等の**定性評価**、及び最終目標を定量的に評価する指標である**KGI**を踏まえながら総合的に判断する。

戦略の実行を通して実現をめざす2030年までのKGI

区内における経済成長率()がプラス 参考値 19.9%(2012年～2016年)
: 区内産業の付加価値額の伸び率(経済センサスを基に算出)

(1) 墨田区産業と観光を取り巻く現状

人口構成 / 動態の変化

【区内の人口動態】

昼間人口・夜間(常住)人口を比較すると、昼間人口が横ばいで推移しているのに対し、夜間(常住)人口は増加傾向にある。

【世帯構成の変化】

2015年における区内の家族類型別世帯数では、単独世帯が62,886世帯と全体の48.1%を占めており、世帯数と全体に占める割合はともに増加している。

【区内就業者数の推移・区内就業率の低下】

区内に住み、働く人が1960年には全体の82.4%を占めていたが、2015年には33.5%まで減少し、現在、墨田区で働く人の多くは区外から通勤していることが分かる。このように、墨田区はかつてのような**職住近接**の地域ではなくなっている。

既存の産業と観光の状況

ピーク時には9,703工場が存在していたが、2016年には2,154工場まで減少している。その内訳をみると、印刷や金属加工、ゴム・プラスチック、繊維、皮革など、多種多様な業種が集積している。卸売業・小売業においては区内の事業所数、従業員数が減少している中で、大規模化の傾向がみられている。

観光においては新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けているほか、定住人口でも交流人口でもない「**関係人口**」という考え方が生まれている。

(2) 社会経済状況のトレンド

SDGsへの対応

本区は「SDGs未来都市」及び「自治体SDGsモデル事業」にダブルで選定され、国内のSDGs推進をけん引する役割を担っている。SDGsを意識した取組を進めていくため、本区の強みを活かし、SDGsの本質である「持続可能性」を高めていく。

新型コロナウイルス感染症への対応

感染症は区内産業に大きな打撃を与えており、ダメージを乗り越えること、また次のステップに進んでいくことの両側面から対応策を検討していく。

【戦略1 ものづくりによる社会課題の解決】

概要

ものづくりの側面から、働き方や暮らしの変化、SDGsへの対応、少子・高齢社会におけるコミュニティの再生といった社会課題へアプローチしていく。多様な企業の集積・連携を図り、新規事業の発想から製品化、地域実装、地域課題の解決までを一本の線としてつないでいくための取組を推進していく。

主な事業

ハードウェア・スタートアップ拠点構想事業

* SDGs推進に係る調査・分析結果（令和3年度末取りまとめ予定）を反映

プロトタイプ実証実験支援事業

スタートアップ企業支援事業（サブス区）

STEAM人材の育成事業

2024年までのKPI

社会課題解決型プロジェクトの実証実験数（戦略1の主要事業を中心に抽出）

現状値（2020年）：2件 目標値：20件

【戦略2 地域内外の多彩な交流の促進】

概要

長期的な人口減少のトレンドを考えたとき、地域の賑わい創出に向けて継続的に関わる関係人口を増加させることが重要である。本区の地域性、産業、歴史、文化等に関心を抱く、地域外の人や事業者を含め、地域内外の交流を活発にする取組を推進していく。

主な事業

すみだモダン事業

DMO（観光協会）連携事業

MICE事業

在住外国人と連携した情報発信事業

フロンティアすみだ塾事業

2024年までのKPI

墨田区を人に勧めたい割合（住民意識調査）

現状値（2021年）：58.8% 目標値：65.0%

【戦略3 スマールビジネスの創出による賑わいづくり】

概要

価値観の多様化に伴い、経済的な豊かさ以外のことを優先する働き方を選択する人が増えている。本区の強みである多様性や事業者のネットワークを活かし、**夢の実現にチャレンジする人の想いを本気で支え**、まちの活気と新陳代謝を促進する取組を推進していく。

主な事業

地域特性を活かす商店づくり事業

新たな商店街組織創出事業

観光資源データベース事業

チャレンジ支援資金斡旋事業

2024年までのKPI

区内サービス業の開業率（経済センサスを基に算出）

現状値(2016年)：12.0% 目標値：東京都の値を上回る 東京都の現状値は16.9%

【戦略4 新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた事業継続支援】

概要

新型コロナウイルス感染症によって生じた変化の一部は、新たな常識として社会に根付いた。変化の速度が著しく早い現代社会において、迅速かつ柔軟に対応できる地域となるためのしくみづくりを推進していく。

主な事業

- ものづくりプロモーション事業
- 魅力発信の基盤づくり事業
- すみだビジネスサポートセンター事業
- 産学官金連携事業

2024年までのKPI

産業観光部の実施事業に関連して生まれた連携取組数（戦略4の主要事業を中心に抽出）
現状値(2021年)：34件/年 目標値：38件/年

5 ミッション - 想いをつなげ、未来を拓く。 - (P76)

普遍の価値観として、産業振興を所管する部署の使命を「ミッション」、産業振興に携わる職員が業務を遂行するうえで大切にすべきことを「行動規範」とし、明示している。

(1) ミッション

区職員が区内すべての中小製造事業者の営みに触れた「中小製造業基本実態調査」を、本区の産業振興の原点と位置づけ、《区内で働く「人」たちを支え、挑戦し続ける人たちの熱い「想い」に寄り添い、共に悩み、時にぶつかり合いながら、まちの人たちの幸せを考え続け、未来を切り拓いていく》という行政の姿勢を「使命」として表した。

(2) 行動規範

- 現場第一** 現場がすべての学びの出発点。常に好奇心を持ち、課題を見つけ出す。
- 熟慮断行** 常に広い視野を持ち最善の策を深く考え、すばやく確実に実行する。
- 一致協力** 一人で抱え込むことなく、周りの人に相談し、互いに助け合う。

「産業と観光の将来構想 あえる！」の全体像

長期

ビジョン（長期的に達成したい墨田区の姿）

**本気の夢中が出会い、世界からも
注目されるまち。**

戦略の視点

育む・繋げる・発する

中短期

社会経済状況のトレンド-1
SDGsへの対応

社会経済状況のトレンド-2
**新型コロナウイルス感染症
への対応**

戦略-1

**ものづくりによる
社会課題の解決**

戦略-2

**地域内外の
多彩な交流の促進**

戦略-3

**スモールビジネス
の創出による
賑わいづくり**

戦略-4

**新型コロナウイルス
感染症の影響を
踏まえた
事業継続支援**

職員の姿勢

ミッション（使命：職員の不変の価値観）

想いを繋げ、未来を拓く。

行動規範（業務遂行上大切にすること）

現場第一・熟慮断行・一致協力