

「（仮称）墨田区産業観光マスタープラン」（案）

産業と観光の将来構想（案）

あえる！

- 会える・遇える・逢える・合える・和える -

2022年3月

墨田区産業観光部

原点

墨田区の産業振興は、区職員が区内の全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（1977～1978年）」から始まった。この結果を受け、1979年に全国初の「中小企業振興基本条例」を制定し、これ以後、区内で働く人たちを支えることが地域の活性化になると信じ、様々な施策を実施してきた。

これが私たちの原点であり、地域の人たちの熱い思いが人を磨き、地域を支え、世界を変えると信じている。



産業と観光の将来構想：骨子

ビジョン -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-

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 -ビジョン実現に向け重視する考え方-

育む（育成）

繋げる（連携）

発する（発信）

戦略 -当面注力していくこと-

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

ミッション -使命：職員の不変の価値観-

想いをつなげ、未来を拓く。

行動規範 -業務を遂行する上で大切にすべきこと-

- ・現場第一
- ・熟慮断行
- ・一致協力

目次

理念編	5
「産業と観光の将来構想 あえる！」とは	6
「産業と観光の将来構想 あえる！」の全体像	7
墨田：過去・現在・未来	9
過去：墨田区産業振興の歴史	10
現在：現状の総括（産業振興施策）	12
現在：現状の総括（商業振興施策）	16
現在：現状の総括（観光振興施策）	22
「産業振興を通したまちづくり」に向けた一体的な施策展開	30
未来：未来シナリオ	31
ビジョン	35
すみだ20XX年 ある日ある時のモノガタリ	37
進捗管理	47
進捗管理イメージ	48
PDCAサイクルとOODAループ	49
行動計画編	51
行動計画とは	52
墨田区の産業と観光を取り巻く現状	53
人口構成/動態の変化	54
既存の産業と観光の状況	56
社会経済状況のトレンド	59
トレンド：SDGsへの対応	60
トレンド：新型コロナウイルス感染症への対応	62
戦略設定のポイント	63
戦略の視点	63
戦略	65
1. ものづくりによる社会課題の解決	66
2. 地域内外の多彩な交流の促進	68
3. スモールビジネスの創出による賑わいづくり	70
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	72
志編	75
ミッション	76
行動規範	77
資料編	79

理念編

情報化や技術進歩の加速等により、可能性が広がり、選択肢も増えている現在、将来の理想的なまちの姿（ビジョン）を、事業者・区民・区など地域に関わる全てのステークホルダーと共有する重要性が高まっている。

理念編では、これまでの施策を総括するとともに、長期的な視座に立ったビジョン、ビジョン達成に必要な手段を適宜見直すための進捗管理手法など、「産業振興を通したまちづくり」の核となる考え方を描く。

「産業と観光の将来構想 あえる！」とは

本書は、進むべき方向をまちの人たちと共有し、産業振興に携わる職員の「覚悟」を示すものである。

本区におけるこれまでの様々な取組の源泉は、「このまちをよくしていきたい」という一心であり、これからも変わることはない。本書では、予測できない未来においても変わることのない使命をミッションとして明らかにし、このミッションを全うするために、日々の職務の遂行において大切にすべき考え方を行動規範として掲げている。今後、私たち職員はこの使命を果たすために同じ「覚悟」を持ち、団結したチームとして職務に励んでいく。

そして、チームの取組が地域と結びついた先にあるこのまちの理想の姿をビジョンとして設定し、ビジョンの実現に向け、ミッションを原動力として駆動させていく。このビジョンをまちの人たちと共有することで、地域と行政が協働し、前向きで明るい墨田区の未来を築ききっかけとしていく。

本書は将来のまちの姿を描く白地図とそこへ向かうための羅針盤としての役割を担っている。ミッション・行動規範、ビジョンについて、様々な考え方や批評もあるだろうが、ここから対話が生まれ、どうしたらまちがよくなっていくのか、悩み、考え続けていくことが重要である。同じ方向に歩みを進め、まちに関わる人それぞれがこのまちに多彩な色付けをしながら、具体的に行動していきことができるよう、私たちは産業振興を通したまちづくりに取り組んでいく。

これからの産業振興の方向を共有

いわゆる事業集成・解説ではない
未来を創っていくための土台・白地図



生活者



事業者



職員

- 行政だけがやることでなく、自分ごととして自発的に事業や活動に取り組んでもらうための指針

- 普遍的なミッション（使命）と、具体的な行動規範の共有
- ビジョンの実現に向け、戦略に基づいて事業をアップデート

「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

墨田：過去・現在・未来

過去：墨田区産業振興の歴史

まち・産業の興り

本区におけるまちと産業の興りは江戸時代まで遡る。1657年の「明暦の大火」により江戸の大半が焼失したことを契機に、隅田川東岸の開発が進み、1661年の両国橋完成とともに、職人や商人が移り住みはじめた。当時の墨田区の地域では、瓦・鋳鉄加工・材木商といった地場産業が発達し、恵まれた水運を活かし、大消費地・江戸を支えていた。こうしたまちの発展に伴う人口の増加は、墨堤の桜や両国の川開き花火、大相撲、向島花街など、現在も残るこの地域の文化を育んだ。

産業集積の進行と商店街の繁栄

明治・大正時代にかけては、国の殖産興業政策により、墨田区は、皮革、メリヤス、時計、石けん、ゴム、ビール、印刷など、日用雑貨関連の軍需軍装品を中心とした近代工業の集積地となっていく。

その後、関東大震災や東京大空襲という災禍に遭いながらも力強く復興し、産業集積を保持・拡大してきた。戦後は、日本の高度経済成長とともに発展し、1970年に区内製造業事業所数は9,703事業所とピークを迎えた。この頃の区内就業者率は75.3%と、まさに職住近接のまちが形成され、同時に就業者たちの生活を支える商店街も大きく繁栄していった。

全国初の中小企業振興条例制定

しかし、用地狭小、公害、労働力不足といった様々な問題から、高度経済成長期以降、工場の区外移転が進み、区内の製造業事業所数は一貫して減少していくこととなる。これを受け区は、区内中小事業者の支援を区政の重要な柱と位置付け、「中小製造業基本実態調査（1977～1978年）」及び「商業関係実態調査（1978年）」を実施し、他の自治体に先駆けて「中小企業振興基本条例（1979年）」を制定した。

1981年には、区内産業人、専門家、区職員からなる「墨田区産業振興会議」を設置し、主要な産業振興施策を次々と打ち出していくが、1982年からは、製造業の後を追うように卸売・小売業の事業所数も減少傾向となっている。

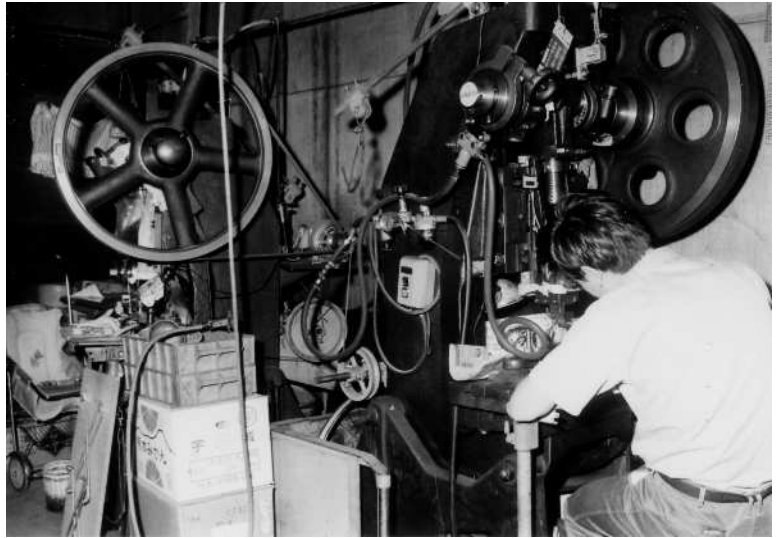
その後のバブル経済による地価・人件費の高騰と、その崩壊による混乱は、工業・商業を問わず、区内の事業者に大きな打撃を与えた。

東京スカイツリー®開業と観光施策の本格展開

2000年代になると、錦糸町駅北口の再開発などを受け、区内にサービス業が増え、産業構造の高度化が進むとともに、これまで減少傾向にあった人口が増加へと転じた。

東京スカイツリーの建設が決定したことにより、本区はインバウンドを含む観光客誘致に注力することとなった。2012年に東京スカイツリーが開業すると、本区に対する区内外からの注目度が飛躍的に高まり、新たな人流が生まれるとともに人口増加も継続し、2018年には区内人口が27万人を突破した。

このように歴史と多様性を持つ本区の産業集積は、住・工・商混在のもと発展し、東京スカイツリーの開業により新たな進化を遂げてきた。



現在：現状の総括（産業振興施策）

1. これまでの産業振興に係るプランと基本的な方向性

墨田区では産業振興を区政運営の重要な課題として位置付け、1987年の産業白書「イーストサイド」をはじめ、時宜に合わせたプランを策定してきた。これまでの成果として、「すみだ産業会館」「すみだ中小企業センター」「国際ファッションセンター」「工房サテライト（工房アパート）」に代表されるハードの整備と、「すみだ3M運動」「産学官連携事業」「フロンティアすみだ塾」「すみだ地域ブランド戦略」といったソフトの充実に取り組んできたところである。

また、商店街支援策として、「魅力ある個店づくり応援隊事業」「ワンモール/ワントライ作戦推進事業」「個だわりすみだ発掘隊支援事業」などを実施してきた。

これらの取組を受け、2013年3月に「墨田区産業振興マスタープラン～Stay Fab～」を策定し、工業・商業・観光の垣根を越えた各施策の推進を目指してきた。

策定期期	プラン概要
1987年3月	産業白書「イーストサイド」 未来の姿：工房ネットワーク都市
1988年3月	墨田区工業振興マスタープラン 施策体系：技術・情報支援、人材育成・交流支援、新規創業支援・受け皿づくり、営業支援と他地区とのリンケージ
1990年3月	墨田区地区別商業振興ビジョン コンセプト：ゆとりとやすらぎの創造、賑わいの演出と創造、生活情報の創造と提供
1995年3月	墨田区産業振興プラン 基本姿勢：ものづくりネットワークの維持・発展、工業立地空間の形成、売り手・使い手の参加促進、海外戦略の確立
2002年3月	墨田区商店街振興プラン 基本的考え方：魅力ある個店づくり、独創的な商店街づくり、後継者問題とリーダーづくり
2003年4月	墨田区工業振興マスタープラン 基本戦略：地域産業をけん引する「フロンティア人材」の育成、経営革新を目指す企業群の創出、ニュービジネス・ベンチャー・新規創業等の集積の形成
2007年3月	商業活性化すみだプログラム 基本戦略：エリアマネジメント
2009年3月	新・墨田区工業振興マスタープラン 基本戦略：個々の企業の基礎体力強化、中小企業・人のネットワーク力強化、新たな企業集積創造
2013年3月	墨田区産業振興マスタープラン～Stay Fab～ ビジョン：Stay Fab - 楽しくあれ！ - 基本戦略：新しい「コト」を興す
2017年3月	墨田区新商業振興プラン「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」 基本方針：意欲ある事業者のニーズ把握や環境対応への支援、魅力的な個店の増加、地域に密着した顔の見える継続的な支援

2. 「墨田区産業振興マスタープラン～Stay Fab～」に基づく取組状況

(1) Stay Fabの基本コンセプト

2013年に策定した「墨田区産業振興マスタープラン～Stay Fab～（以下「Stay Fab」という。）」では、当時、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駆使し、個人が作りたいモノをつくり、自由にものづくりを楽しむ『メイカームーブメント』」などの世相を反映したビジョンを設定し、その実現に向けて以下のとおり戦略を定め、様々な施策を実施してきた。

10年後のビジョン	Stay Fab -楽しくあれ！- すみだに住み、働く人々が「すみだらしさ」である「ものづくり（= fabrication）」の文化に「誇り」を持ち「楽しく（= fabulous）」過ごしている
産業振興の戦略	『新しい「コト」を興す』 キーワード ・ 進化・継承 ・ 発掘・創出 ・ 交流・誘発

この戦略の実行にあたり、以下の6点を施策の方向性として掲げた。

- ・ 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）

(2) 施策の方向性に基づく取組状況と今後の課題について

< 産業と観光の融合 >

東京スカイツリー®の開業を契機とし、インバウンドを含む観光客の誘致に注力してきた。このため、Stay Fabでは「すみだの産業を見せることで、その背景にある歴史や文化への共感を呼び起こすこと」を、今後本区が目指すべき観光だとし、工場見学やものづくり体験の促進や商店街等と連携する「食」をテーマにしたまち巡りなどの仕掛けを展開してきた。

地域の人々や事業者がホストとなり、すみだの地域の魅力を発信するという考え方は、「人」を中心にした今後の観光施策の展開においても変わることのないものである。

改めて原点に立ち返り、多様なステークホルダーの理解を得ながら、産業分野だけでなく、文化・芸術・教育等の様々な分野との連携も深めながら、広い視座に立って取組を進めていくことが重要である。

<外部資源の活用と人材育成>

後述する「新ものづくり創出拠点」を中心に民間主導の取組が活性化してきたことにより、クリエイター・デザイナーや、ものづくりに関連するスタートアップ事業者の区内集積が進むなど、一定の成果が出てきている。また、「すみだビジネスサポートセンター」の支援や創業支援の充実により、区内で新たに事業を始めやすい環境も充実してきた。さらに、Stay Fab策定前から実施している後継者育成プログラム「フロンティアすみだ塾」の修了生は180人を超え、熱意ある若手経営者の育成が継続しているとともに、彼らを中心とした事業者ネットワークも拡大している。

一方で、地域や区内事業者と外部人材の結びつきが全方位的に進んでいるとはいえ、業種・業態により人材や後継者の不足は依然として深刻であるため、今後も外部資源の活用と人材育成の両輪から取組を強化していくことが求められる。

<新しいものづくりの拠点>

メイカームーブメントの流れを受け、市民や事業者といった様々な人が自由にもものづくりを行える場として「新ものづくり創出拠点」を整備する民間事業者に改修費・設備費を補助し、10か所の整備を終えた。この成果として、一部拠点には外部資源が集まっており、特にハードウェアスタートアップ関連では、新たな展開に向けて、具体的な事業が始まっているところである。

一方で、拠点での活動内容が自社の利益に結び付いていない運営事業者も見受けられることから、拠点運営の継続と地域産業の発展に向けた事業展開や仕組みの構築が必要である。

<新分野への展開>

医療や介護、環境、エネルギー等の分野における課題を、経済活動により解決しようという気運の高まりを受け、こうした新分野を目指すベンチャー企業と区内事業者との連携が生まれるなど、新分野展開の萌芽が見られた。

SDGsの推進といった社会経済状況の変化によりこうした流れは加速し、ビジネスチャンスも拡大している。しかし、事業者によって自社の強みや経営体力が異なることから、一律に新分野への展開を目指すのではなく、個々の事業者に合わせた経営支援により企業価値を高めていくことが求められる。

<消費者を意識した新しい商業展開>

大規模店舗やインターネットとの差別化を図るため、店舗が有するノウハウや商店街という場を活用し、消費者を巻き込む事業が展開されている。デジタル化の加速により、インターネットやパソコンを当たり前のように使いこなす若い世代、いわゆるデジタルネイティブが出現し、また、SDGs達成への取組推進や新型コロナウイルス感染症の拡大といった社会変化により、消費者意識や消費行動は大きく変化し続けている。

商店・商店街や各事業者によって提供する製品・サービスの価値は様々であることから、今後モリアルな店舗だからこそ消費者に提供できる価値や、デジタルの導入によりもたらすことのできる新たな価値を、消費者ニーズに合わせて模索し続けることで、他社や他地域との差別化を図っていくことが求められる。

<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）>

他の事業者をけん引する「核」となる事業者やモデルケースが生まれつつあるが、そうした「核」となる人たちに多くの事業者等が追随する状況には必ずしも至っていない。

今後は、区役所内部でも有機的に連携できるよう内部統制も含めた仕組みづくりを行い、事業者や商店・商店街等との信頼関係を引き続き構築していくことが求められる。

3. これからの産業振興の考え方

地域でのものづくりの営みとものづくりに携わる人たちを支えるように様々な商いやサービスが集積し、まちが形成されてきた墨田区では、多種多様な事業者の活動が暮らしに直接的に絡み合い、文化として育まれてきた。

こうした背景から、産業振興によるまちづくりを重要な柱と位置付け、全国に先駆けて中小企業振興基本条例を制定し、先進的な施策を展開してきた。

「フロンティアすみだ塾」をはじめとした後継者育成施策により人が育まれ、その活動を「すみだ3M運動」や「すみだ地域ブランド戦略」などのプロモーション活動を通して発信してきた。さらに、「新ものづくり創出拠点」の整備等は、区内事業者とスタートアップ企業との連携が芽生える土壌となった。

そして、これからの時代を見据えたとき、次の3つを重要な視点として据えた。

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

地域の価値向上をもたらす多様な繋がり創造

これらの視点を、喫緊の課題となっているSDGsの文脈で整理し、経済活動を通して持続可能な形で課題に対応することが不可避となっている。事業者は、生産性と付加価値を高め持続的に稼いでいくため、業態転換や事業の拡大・縮小など、経営改革に間断なく取り組み続ける必要がある。

区は、こうした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つくることにより、地域を豊かにしていく。

社会をよりよいものにするための事業活動、事業活動に伴う暮らし、暮らしのための消費、そして、暮らしを彩る余暇など、事業活動から生じる好循環を持続させるため、重層的かつ多面的に支える産業振興施策を展開していく。

現在：現状の総括（商業振興施策）

1 これまでの商業振興プラン

（1）墨田区商店街振興プラン（2002～2006年）

2001年3月に東京都が策定した「21世紀商店街づくり振興プラン」を踏まえ、墨田区における商店街振興策の方向を明らかにし、具体的な事務事業の体系化を図るため策定した。

プランの基本的な考え方として、商店街が活性化するための「魅力ある個店」の集積支援を据えた。併せて、2000年6月の「大規模小売店舗立地法」の施行に伴う影響調査の実施や「すみだスタンプ事業」の近代化（ポイントカード）を検討した。

（2）商業活性化すみだプログラム（2007～2016年）

2012年に開業する東京スカイツリー®をきっかけに、「観光都市すみだ」の実現に向けた商業振興戦略（東京スカイツリーを核とした回遊性のあるまちづくりを通して区内商業の強化を図る）を中心に策定した。

東京スカイツリー建設を契機とした拠点開発が行われていくことを想定して、来街者が、浅草から吾妻橋、押上、錦糸町にかかるエリアで楽しめるよう、商業の観点から空間づくりを進めていくため、8つの地区を商業拠点地区に設定した。

設定に基づいて、それぞれのエリアに活性化協議会の設立を進め、目標と方針に沿った施策を促した。

あわせて、区内50の商店街を対象にヒアリングを行い、規模別、立地別、活動の性格別、地域別に分類し、それぞれのタイプごとの目標と方針を設定した。

2 「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」（2017～2021年）

「商業活性化すみだプログラム」における計画期間が10年だったのに対し、環境変化の早さやその影響の大きさ、さらに今後の環境変化に対する予測の困難さなどを踏まえて、計画期間を5年とした。

その上で、「地域力を育むこと」と、「商業空間をつくること」の2点に注力した。

「地域力を育むこと」とは、「地域の方々が協働して、身近な地域課題の解決や地域の活性化を図る力を強化すること」、また、「商業空間をつくること」とは、「魅力ある個店」と「特色ある商店街」の集まる地域を区内に創出すること」とそれぞれ定義した。

本プランは、業者へのアンケート・ヒアリングを実施し、その結果等を踏まえて策定した。「商業活性化すみだプログラム」で重視された「エリアマネジメント」という考え方を継承しつつも、プランの重点や進め方など、「商業活性化すみだプログラム」とは異なる特徴を持たせた。

なお、商業者へのアンケート・ヒアリング結果については、「平成28年度 商業実態調査報告書」として集約した。

(1)特徴

プランの特徴は以下の2点である。

<地域ごとに商業者の置かれた環境を踏まえた支援を提供し、魅力的な個店を増やす>

- ・地域に根差し、地域生活インフラとしての役割を果たす個店を増やすことで、それらの個店が核となって地域商業を活性化し、新たな商業集積に繋げていく。

<エリアマネージメントの考え方を継承し、地域力を強化する>

- ・商業空間において商業者が地域生活インフラとしての役割を果たすことで地域住民との繋がりを構築し、エリアマネージメントの活動を具体化させる
- ・地域の人たちが地域課題に関心を持ち、その解決に向けた知恵を出し合い、自発的に行動するような地域力を強化する。

(2)目指す将来像と基本指針

プランが目指す将来像と、そこに至るための基本指針を以下のとおり定めた。

将来像

- ・商業者が、自店舗の置かれた環境を踏まえた経営改善に取り組み、成果をあげている
- ・既存商業者の経営改善や、新規商業者の開業によって、各地域や商店街において魅力的な個店の密度が増加している
- ・地域に信頼される人材によって、各地域においてエリアマネージメントの活動が具体化し、地域力が強化されている

基本指針

- ・意欲ある商業者の、地域ニーズ把握や環境への対応を支援する
- ・地域ニーズを意識した個店経営を後押しして、魅力的な個店を増やす
- ・区内各地域に密着して顔の見える継続的な支援を行う

(3)基本施策の成果と今後の課題

プランに掲げた目指す将来像と基本指針に基づき、3つの基本施策を設定した。それぞれの取組状況と今後の課題については、以下のとおりである。

<基本施策1 個店支援・創業誘致>

個店支援は、比較的若い世代の区民をターゲットとして、魅力的な個店づくりを支援することで、区民への訴求だけでなく、個店の経営力向上も図ることを目的に実施してきた。支援する個店の選定にあたっては、区民に訴求する具体的な魅力があること、一店舗の利益追求ではなく、地域生活インフラ機能の強化や、エリアマネジメント活動の活性化など、公共の利益に繋がることを重視した。

また、創業誘致は、創業・開業など、新たな商業者を効果的に区内に誘致することで、魅力的な個店の密度を高めることを目的に実施してきた。

主要事業の成果

「商店魅力アップ支援事業」は、商業空間の創出に欠かせない魅力ある個店の集積を目指して開始した事業で、商業者が自店の魅力アップのための経営計画を立案し、その計画実施のための資金の一部を補助するものである。経営計画立案の監修は、「すみだビジネスサポートセンター」の産業コーディネーターが行い、地域にとって必要な個店を商業者が自ら考えることにより、収益構造が改善されるようサポートした。当該事業を活用した個店は、3年間で50店舗に達し、現在もその9割以上の店舗で事業が継続されている。

また、「商店インバウンド対策事業」は、区内商業者が外国人観光客を顧客として引き込むための支援を行う事業で、英語メニュー作成支援等の個店支援の側面も有している。英語メニュー設置店を英語で紹介するサイト「Oishii Sumida Tokyo」は、掲載店舗を通年で発掘しており、常時100店舗以上の掲載店舗を保持することで高い評価を得ている。

創業誘致については、「すみだビジネスサポートセンター」が窓口となり、創業支援ネットワーク等を活用しながら支援を行っている。

今後の課題

個店支援として実施している「商店魅力アップ支援事業」は、経営計画に基づいて補助金を交付する仕組みになっており、補助金が効果的に使われるように制度設計されている。しかしながら、事務手続きが煩雑になっている側面も見受けられることから、利用者が活用しやすくなるよう改善を図っていく。

また、新型コロナウイルス感染症による影響は非常に大きく、計画期間の後半は各事業を十分に機能させるのが困難であった。特に「商店魅力アップ支援事業」については、緊急事態宣言等により募集を行うことができず、2020年度・2021年度は実施することができなかった。

新型コロナウイルス感染症の収束後は、各事業を有効的に機能させ、引き続き施策の推進を図っていく。

<基本施策2 「商業コーディネーター」「商業支援専門家」の育成・配置・活用>

「商業コーディネーター」は、商業者が魅力的な個店づくりを目指す具体的な取組への支援を行う人材として、地域に根差して商業者と良好な関係を構築・維持した上で、適切な専門家を商業者と繋ぐことを役割としている。また、商業者支援に必要なスキルを持った「商業支援専門家」を、確保・育成・配置・活用してきた。

主な事業の成果

「商業コーディネーター派遣事業」により、区の北部・南部にそれぞれ2人の「商業コーディネーター」を配置した。

商業者に寄り添いながら課題解決に取り組むというスタイルは高い評価を得ており、区内商店の状況が把握しやすくなり、きめ細かな支援ができる環境になっている。

また、「商業支援専門家」については、「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その役割を担っていることから、「商業コーディネーター」によるヒアリングの結果、専門的見地が必要な場合には、「すみだビジネスサポートセンター」へ案件を引継ぎ、切れ目のないサポートを行っている。商業コーディネーターからすみだビジネスサポートセンターへ引き継ぎは、計画期間の5年間で延べ50件前後となっている。

今後の課題

地域の商店街や個店の減少により、近隣の限られた商圈に頼る高齢者などにとっては、地域での消費活動に支障をきたしている状況が見受けられる。また、新型コロナウイルス感染症拡大により、ニューノーマルに対応した商業環境づくりへの意識づくりも、SDGsの視点と併せて対応していく。

商業振興の視点と地域の課題を総合的に把握し、広い視点をもって産業活性化の観点から地域に継続的に関わる人材活用策を検討していく。

<基本施策3 商業空間の調査・情報発信>

店舗や商品・サービス、地域の消費者の状況やニーズ等に関し、地域の消費者と事業者の双方に対する情報発信を支援してきた。これにより、事業者に対して地域圏の消費者に関する情報を提供するだけでなく、消費者に対して地域の魅力的な個店の情報（場所・営業時間など）を提供し、地域の商業活性化を進めてきた。

主な事業の成果

「商業ニーズ調査」は、「商業コーディネーター」が地域の中で活動していく中で課題が見つかり、地域的な課題に対する調査が必要な場合に実施してきた事業である。東武曳舟駅西口の新商店街創設に向けての意向調査や、両国リバーセンター開設に伴う周辺地域の商業への影響調査等を実施してきた。

これらの結果を基に商業担当者（区職員・商業コーディネーター・商店街巡回相談員、商店街連合会を中心とする担当者）で検討を行い、地域に必要な個店の把握などに活かしている。

情報発信に関しては、区と商店街連合会の共催で、個店のPR事業を継続して実施している。その中でも「すみここ」は、区内在住在勤者から「すみここ発掘隊」を公募し、発掘隊が発信したい店舗を選定し冊子を発行するというものである。各店舗1分間の動画を制作し発信している。YouTubeチャンネルをつくり、SNS等で発信していくこの取組は、時勢のニーズを捉えた事業となっている。

今後の課題

現在、「商業ニーズ調査」は、アンケート形式で実施していることから、地域の奥深くにある課題を掘り起こすところまで至っていないため、根本的な課題解決になり得ていないことが課題として認識された。墨田区の風土や歴史を熟知した上で、マーケティングの手法を活用しながら区全域を対象とした調査を実施していく。

情報発信の課題としては、スマートフォンなどの情報機器を十分に使いこなせる人と使いこなせない人との格差（デジタルデバイド）が拡大していることから、事業者が消費者と直接的に情報をやり取りできる仕組みの構築を支援していく。

3 これからの商業振興施策

(1) 商店街の新生と再生支援 ~ 商店街活動支援

「商店街チャレンジ戦略支援事業」は、東京都の補助金に上乗せ補助する制度であり、将来を見据えた戦略的な取組にチャレンジする商店街に対して支援を行う、商店街振興の中心的事業である。この補助制度によって区内の商店街はセールに合わせた抽選会などのイベントを継続的に実施することができ、地域の新たな顧客の獲得に貢献できている。

しかしながら、補助金により、資金面のやりくりはできるものの、商店会組織が高齢化していることにより、マンパワーが不足し、イベント事業の実施が困難な傾向にある。その状況に追い討ちをかけるように、新型コロナウイルス感染症拡大により、事業実施そのものが困難になっている。新しい区民が増え、地域の世帯構成も大きく変化している中で、こうした状況に対応できるよう、地域にとって必要な商店街の在り方を考える場を設けていく。

(2) 新型コロナウイルス感染症による影響を踏まえた個店支援の重視 ～ 個店支援の視点

2020年と2021年の2年間は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、事業実施が困難となり、十分な成果を上げることができなかった。感染症の影響による地域経済への打撃は極めて大きなものとなっている。

商業者においては、今後の事業継続意欲の低下が懸念されるとともに、ニューノーマルに対応した業態転換を迫られる事態が想定される。これらの視点を踏まえ、地域の実態を明らかにし、地域にとって不可欠で魅力のある個店づくりのための支援を充実させていく。

(3) 個店の商圈を想定した連携支援 ～ 個店連携の視点

近隣の商店同士の連携促進により、個店同士のネットワークの強化や、商店街の有用性等の気付きがもたらされることを想定して、比較的小さな地域単位（個店の商圈程度）を活動範囲とした取組に対する支援を行っていく。

また、「商業コーディネーター」のヒアリングにより、「商圈外の店であれば商売と関係なく仲よくなれる」や「同業者は課題を共有しやすい」など、同業種間での繋がり有効性に関する意見が多くあることが分かってきた。

このため、地域にとらわれず、売上を伸ばす取組として、キッチンカーによる創業・イベント支援などを通して、区内全域にわたる商店街活性化に取り組んでいる墨田区商店街連合会の事業とも連携しながら、新しい商業活性化施策を展開していく。

(4) コーディネート機能の充実 ～ 地域課題を意識した商業環境の構築

地域の商店街や個店の減少により、近隣の限られた商圈に頼る高齢者などの、地域における消費活動に支障をきたしている。

そこで、今般の新型コロナウイルス感染症拡大によりもたらされるニューノーマルに対応した商業環境づくりへの意識づくりも、SDGsの視点を踏まえて対応していく。また、商業振興的な視点と地域の課題を絡め、広い視点を持って、産業活性化の観点から、地域に継続的に関わる人材活用策を検討していく。

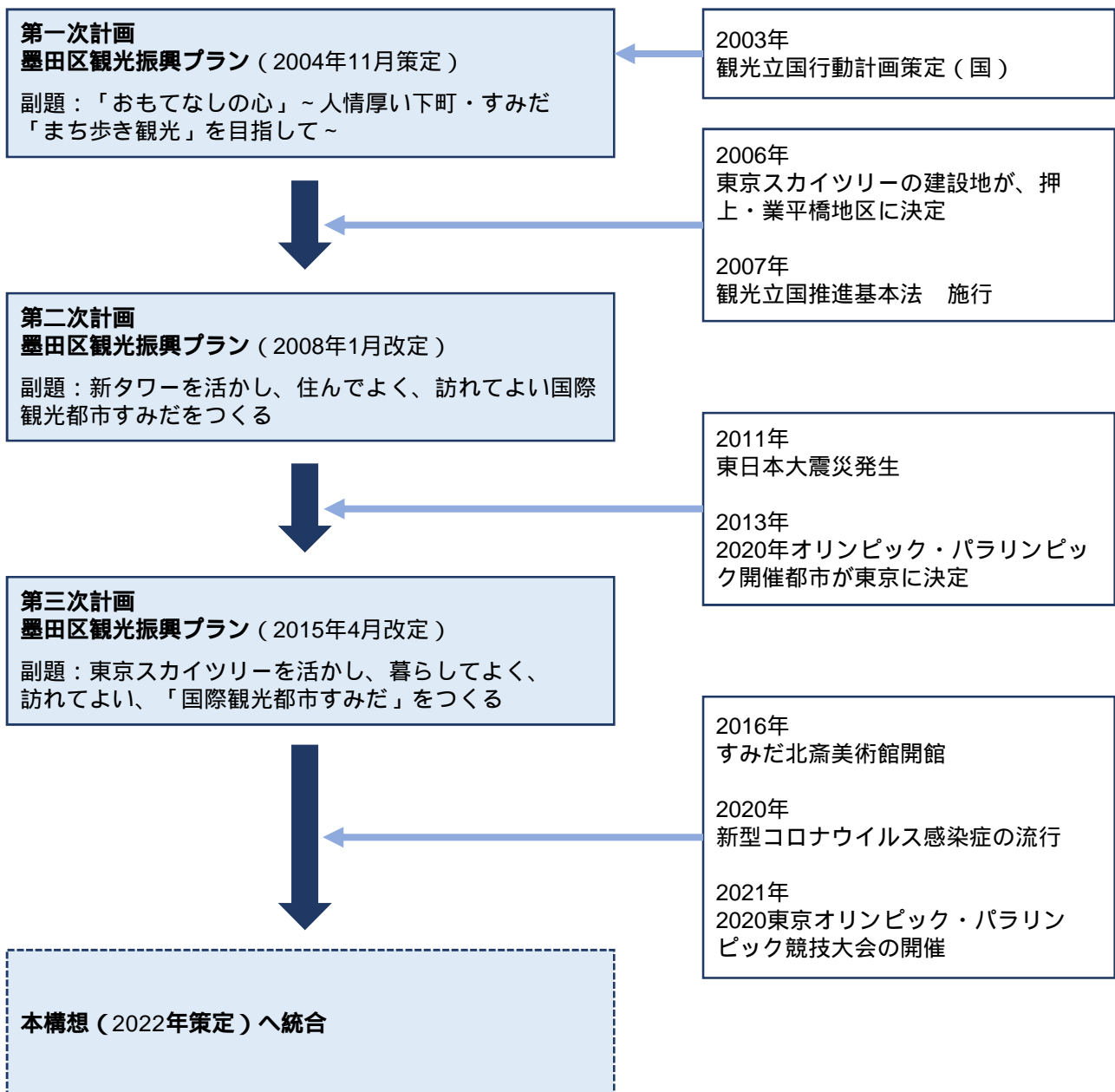
現在：現状の総括（観光振興施策）

1. すみだ観光のこれまで

（1）観光振興プランの策定・改訂の状況

観光振興の基本的な方向性を示すものとして「墨田区観光振興プラン」を2004年11月に初めて策定した（第一次計画）。その後、2006年に東京スカイツリー®の建設地が押上・業平橋地区に決定したこと、2007年の観光立国推進基本法の施行によって観光立国が国家戦略として位置付けられたことなどを受け、プランの改定を2008年1月に行った（第二次計画）。第二次計画は2015年度までを計画期間としていたが、2011年3月に発生した東日本大震災や、2013年に、東京が2020年開催予定のオリンピック・パラリンピック競技大会の開催都市に選ばれたことを踏まえ、計画期間を2015年度から2020年度までの6年間とする新たな「墨田区観光振興プラン」を2015年4月に改定した（第三次計画）。

「墨田区観光振興プラン」の策定・改定等の流れ



(2) 第三次観光振興プランに基づく取組の成果と課題

2015年4月に改定された「墨田区観光振興プラン（第三次計画）」では、観光振興の基本理念、観光都市づくりの視点に基づいて、本区の観光施策を体系的に構築し、取り組んできた。その主なポイントは、「選択と集中の考え方に基づく戦略的展開」「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点である。

計画の目標	東京スカイツリー®を活かし、暮らしてよく、訪れてよい、「国際観光都市すみだ」をつくる
基本理念	ビジターズ・インダストリーの創出 愛着と誇りの持てる、わが街すみだづくり 総力を挙げて取組む観光まちづくり
観光都市づくりの視点	国際観光 ～グローバルな視点で未来を拓く～ まち歩き観光 ～時速1.5キロのまちづくり～ こだわり観光 ～多様化する観光ニーズへの対応～

< 選択と集中の考え方に基づく戦略的展開 >

第二次計画で8つの「観光拠点エリア」を定め、全域的な観光振興の底上げを行った上で、2020東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催を見据え、観光振興を特に推進していくべきエリアとして、両国、東京スカイツリー®周辺、向島という3つの戦略拠点を設定し、戦略的・集中的な観光振興事業の展開を図ってきた。

両国エリアでは、すみだ北斎美術館、刀剣博物館の開館や、両国リバーセンターの開業があった。東京スカイツリー周辺エリアでは、隅田公園の再整備をはじめとして北十間川・隅田公園観光回遊路の整備が進み、東京ミズマチが開業、すみだリバーウォークが開通したことで、浅草と東京スカイツリーを結ぶ空間の回遊性が向上した。向島エリアでは、梅若公園の整備が完了したほか、すみだならではの向島花街文化を維持・継承していくための連携を進めた。

また、全域的な観光振興の底上げに加え、近隣区と連携し、合同での商談会出展などのプロモーションを実施したり、葛飾北斎の作品を所蔵する美術館と連携して相互の魅力向上を図ったりするなど、広域連携による効果的な観光振興も併せて推進してきた。

< オリパラを見据えた国際観光の強化 >

国際的にも知名度の高い葛飾北斎や、東京のシンボル東京スカイツリー等を軸に、積極的なプロモーションを展開してきた。また、公共サイン等の多言語化の推進、マップ・パンフレットの多言語化、外国人観光客向けのホームページ整備等により、ハード・ソフトの両面から受入れのための環境整備が進んでいる。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により、2020東京オリンピック・パラリンピック競技大会が無観客開催となるなど、第三次計画改定時に想定していたインバウンド需要は得られなかった。改めて、地域全体で国際観光を受け入れるための気運醸成、外国人向けのプロモーションの強化などに取り組んでいく必要性が生じている。

<安全・安心な観光地づくりの推進>

東日本大震災により、災害時における観光客の安全・安心の確保は観光施策における重要な課題となった。歩行空間の段差解消をはじめとする、公共空間におけるバリアフリー環境の向上や、防災情報の多言語対応、地域・事業者と連携した帰宅困難者対策協議会の設置・運営などに取り組み、観光客が安心できる地域づくりを推進してきた。新型コロナウイルス感染症の流行を踏まえ、今後は、観光客にとっての安全・安心な観光地づくりとして、宿泊・飲食の場における感染症対策や旅行先での体調不良時の連絡体制について、適切に情報発信していく必要がある。

<地域資源の磨き上げと新たなプログラムの創出>

水辺空間における賑わいの創出や舟運の活性化、区内の美術館・博物館の連携促進による観光回遊ルートの創出、墨田区観光協会や事業者と連携したものづくり・伝統工芸に関する体験プログラムの創造、まち歩きルートの再編など、すみだならではの資源を活かした観光振興に取り組んできた。

また、移動すること自体が楽しい観光地づくりを目指し、大型船と小型船を乗り換える拠点としての両国船着場の整備、鉄道事業者、近隣区と連携した周遊きっぷの販売、気軽に使えるシェアサイクルの社会実験としての展開など、トランジット（乗り継ぎ）環境の整備も進めてきた。

新型コロナウイルス感染症の影響により観光需要が失われ、これまでの取組が一時的に中断される状況になっており、改めて、関係者の連携体制を含めた観光地域づくりの基盤を整えていくことが求められている。

<観光人材育成と一元的窓口機能の強化>

東京スカイツリー®の開業と前後して、区内の観光振興気運が高まった結果、地域や民間事業者が主体となる取組が芽吹いてきた。また、大学の開学により多くの若者が地域に関わるようになり、新しい動きが起き始めている。こうした様々な関係者をつなぎ、新たな観光人材を育成するための環境づくりに、墨田区観光協会が中心となって取り組んでいる。

墨田区観光協会は、地域のあらゆる観光情報を集約するための取組も進めており、公式ホームページを改修し、SNSとの連携を強化するなど、情報のプラットフォーム機能を向上させている。さらには、2018年に、観光庁が認定する観光地域づくり法人として地域DMOに登録されるなど、観光を通じた地域づくりの核としての役割が期待されている。これまで以上に、行政と墨田区観光協会が緊密に連携し、それぞれに役割を担いながら観光振興に取り組んでいくことが求められている。

2. 現状と見直し

(1) 本区の観光振興を取り巻く環境

<外的要因による観光特需は見込めない>

新タワー（東京スカイツリー®）の建設地として押上・業平橋地区が決定したことを契機に、積極的に観光振興を推進してきた。2013年には、オリンピック・パラリンピック開催都市として東京が選ばれるなど、非常に多くの来街者が期待される「特需」とも言える外的要因があり、その特需をどう活かすかが観光視点の重要な視点であった。

こうした要因は今後しばらくの間は期待できないことから、特需に頼らなくても「すみだを訪れたい」と思ってもらえるような観光地域づくりを進めていく。

<地域・事業者に向けた観光意識（観光客受入意向）の醸成が不十分>

これまでの観光施策の展開により、多くの区民・区内事業者が観光を意識し、個人のSNS等を通じてすみだの魅力を発信している人が増えているように、一定の観光意識の醸成は達成されてきた。しかし、2020年度における住民意識調査において、観光施策に力を入れてほしいと答えた割合が3.9%（全体33項目中24位）となっているように、全体的な住民意識の醸成はまだ十分とは言えない。

区民自身がすみだの魅力を身近に感じ、地域への愛着と誇りが高まるような情報発信、環境づくりに取り組んでいく。

<観光に関する取組を評価する指標の在り方>

これまで、観光消費額や観光施設入込客数等が観光施策の成果を測る指標として活用されてきたが、一部観光地域においてオーバーツーリズムなどの弊害が生じたことに伴い、観光の評価の在り方について、経済効果以外にも着目するように見直しが進められ、2020年に観光庁が「日本版持続可能な観光ガイドライン」を発表した。観光施策の取組は、観光客と住民の双方に配慮しながら進めていく必要があることから、数値で評価を定めることが困難な側面がある。

東京という大都市圏にある本区において、観光施策が区民に適切に評価されるよう、定性的な考え方を取り入れ、指標の在り方を見直す。

<感染症の影響と観光需要の回復>

2020年に世界的に流行した新型コロナウイルス感染症の影響により、観光を取り巻く環境は劇的に変化した。感染症対策として、ソーシャルディスタンスの確保、接触機会の低減などが強化されたことにより、団体旅行の実施方法について様々な見直しが行われている。また、人の移動を通じて感染症が世界中に広がったことから、観光客受入に対する住民の不安も高まっている。

感染症の収束に伴い、観光需要が徐々に回復していくことが見込まれるが、今回の危機事象から得られた教訓を踏まえ、これまでの取組を見直し、観光に対する前向きな理解が地域に広がるような施策を展開していく。

(2) これまでの取組の見直し

< 「人」を中心としたソフト面の取組強化 >

2008年改定の第二次計画において、全域的な観光力の底上げを図ることに主眼を置いて、地域バランスを考慮した8つの観光拠点エリアを定め、エリア別の「観光都市づくりのコンセプト」に基づいて観光振興を進めてきた。その後、2015年改定の第三次計画において、地域別の状況を鑑みながら、「選択と集中」の考え方から、3つの戦略拠点を位置付け、全域的な観光振興の方針は踏襲しつつ、戦略的・集中的な展開を図ってきた。

これらの取組により、ハード面のまちづくりは着実に進行し、拠点となる施設の開業や、回遊しやすい歩行空間づくりという成果を挙げてきた。一方で、新型コロナウイルス感染症の影響により、観光需要全体が収縮していることから、これまでのエリアに基づく考え方から転換を図り、地域の中で活動する「人」に焦点を当てた支援、連携をより重視し、ソフト面からの観光振興の取組を強化していく。

< 観光案内機能の官民連携 >

総務省の調査によると、世帯におけるスマートフォンの保有割合が80%を超えるなどICT機器の普及が急速に進んでいる（2019年通信利用動向調査）。また、日本政府観光局（JNTO）の調査においても、観光客の情報取得方法について、観光案内所の利用が減少し、SNSを活用が増加するなど変化が見られている（2020年訪日旅行データハンドブック）。

これまで、観光案内所は、着地におけるプロモーション、すみだの魅力の発信拠点となり、地域回遊の起点となる場として整備してきた。一方で、観光案内機能を地域貢献かつ集客に資するものとして、民間事業者が主体的に取り組む動きなども生じている。

こうした環境変化を踏まえ、今後、区が施設を直接整備するにあたっては、観光資源が多く存在し、多言語対応・対人接遇が必要な観光目的の来街者が多く、区以外の運営主体による観光案内では代替が困難なエリアにおいて、その必要性を検討することとする。

< 本区の魅力の発信拠点についての考え方 >

これまで、区内産品をはじめとした本区の魅力の発信拠点となっていた「産業観光プラザ すみだ まち処」については、東京スカイツリー®を訪れる世界中の観光客に対し、本区の特徴と魅力を発信し、広く区内を回遊いただくという開設当初の目的を一定程度果たしたという考え方のもと、2022年3月31日をもって終了することとした。

改めて、観光の観点からこうした拠点について検討する必要があるが、新型コロナウイルス感染症の影響によって、滞在時間の短縮など、消費者の購買行動に変化が見られており、観光客の行動特性の変化についても、今後分析を行っていく必要がある。

当面の間は、商業施設や鉄道駅等への出展によって、地域内外での積極的な魅力の発信に努め、区内における拠点の整備については、感染症の収束、ポストコロナにおける観光行動の定着、まちの変化など、時宜を適切に捉え、検討を行うこととする。

< 区内循環バスの役割と在り方 >

観光客の区内回遊性と区民の生活利便性の向上を目的に、2012年から区内循環バス「すみだ百景 すみまろくん・すみりんちゃん」の運行が開始された。運行開始後、2016年度には年間利用者数が144万人に達するなど、利用者数は順調に増加していたが、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、2020年度の利用者数は100万人を下回った。

導入から10年経過し、区内循環バスの認知度が向上し、地域に定着してきている一方で、利用者数の減少によるコストの増大、自動運転をはじめとした次世代技術の発展、シェアサイクルの定着化、電動キックボードなどの新たなマイクロモビリティの出現など、移動・交通手段に関する環境も変化してきていることを踏まえ、今後の在り方を検討していく必要性が生じている。

3. すみだ観光のこれから

(1) 観光施策の考え方の整理

< これまでの取組と新型コロナウイルス感染症の影響 >

本区の観光施策は「多くの人々がすみだを訪れ、すみだファンを世界中に増やすための国際的な観光都市づくりに向けて、『タワーのある街すみだ』の情報発信力を高め、世界から愛されるすみだを築く」ことを目的に展開してきた。

東京スカイツリー®の来場者が開業から10年で3億人を突破するなど、多くの方が本区を訪れる中、東京スカイツリーを中心としたこれまでの取組によって、本区の認知度は飛躍的に向上した。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響により観光需要が収縮しており、観光施策によって行政が目指すべき方向性について、改めて整理する。

< 観光施策が地域にもたらすもの >

地域に人が訪れることで、ひとつには消費の活性化が期待されるが、それだけでなく、来街者と住民との間に交流が生まれ、外部から新しい知見が地域にもたらされるという効果にも着目する必要がある。来街者の視点を通じてまちを見つめ直すことで、住民が気付かなかったまちの魅力を見つけ出すことができ、また、来街者が有する異なる文化、多様な価値観に触れることで、違いを知り、受容性が高まるとともに、来街者と住民の連携によるイノベーション（革新）が生まれることも期待される。

これらは、短期間で目に見える成果として現れてくるものではないが、時間をかけて、地域に対する住民の愛着と誇り、シビックプライドが醸成されていくことで、より暮らしやすいコミュニティの形成に繋がり、すみだの地域力を更に高めることができる。

地域力が高まり、地域での活動が活性化し、賑わいが生まれ、来街者が増加し、交流の促進によって地域消費の増進、地域経済の活性化へと繋がり、地域愛が深まるという好循環が生み出されることで、観光振興が持続可能なものになっていく。

< 観光施策によって目指すまちの姿 >

このように、本区が取り組む観光施策は、住民が暮らしやすい地域を実現するために、来街者が繰り返し訪れ、関わりたいと感じるまち、そして、関わりを持つことで来街者の満足度を高めるまちを目指し、展開していくものである。

来街者の満足度が高く、暮らしやすいまちでは、交流によるイノベーションが地域経済に新たな風を吹き込み、異なる価値観を持つ多様な人材が働きやすい環境が整っていく。こうした「国際文化観光都市（ ）」の実現を目指し、区民生活の向上と地域経済の活性化という観点から、観光振興を通じたまちづくりに取り組んでいく。

< 観光振興における行政の役割 >

「国際文化観光都市 すみだ」を実現していくためには、区民・事業者が主体となってプロモーションに取り組み、交流を生み出すことが重要である。そうした主体となっただけのよう、意識を醸成していくこと、プロモーションのための基盤を整えること、そして、行政区域にとらわれない広域的な視点から、多様な関係者の連携調整を行い、行政も含めた全員が同じ方向を目指してもらえるようにすることが、行政の役割である。

「想いをつなげ、未来を拓く。」という、本構想で掲げるミッションを常に意識しながら、本区を訪れる人を楽しませたい、何度も訪れたいと感じられるまちをつくりたいという「人」の想いを実現するため、基盤・環境を整え、「人」に寄り添い、共に「訪れたいまち」をつくっていく。

< 産業振興施策における観光の切り口からの取組 >

観光施策を通じ、社会課題の解決に取り組む事業者の魅力を発信し、事業者間の交流を促進するとともに、自らの夢に挑戦しようとする人を誘引することで、新しい事業活動を生み出していく。

また、地域で連続と引き継がれてきた伝統工芸をはじめ、区内産業の歴史、取組を発信し、区民の産業に対する深い理解を踏まえたシビックプライドを醸成することで、事業活動から生まれた製品を受け入れる土壌を育み、地域での実装に繋げていく。ものづくりのプロセスに区民参画が促されることで、本区の産業の更なる魅力向上、「ものづくりのまち」というブランディングの確立を推進し、産業の活性化に取り組んでいく。

：国際文化観光都市：国際化が進んでいく中で、文化や慣習の異なる人が、同じコミュニティで共に生きていく社会となることが想定される。多文化共生の考え方のもと、お互いを受容し、尊重しあえるまちのことを「国際文化観光都市」と定義する。

(2) 目標達成に向けた重点的な観光施策

<地域の日常の観光資源化>

地域に根付いている当たり前の日常の中に、魅力的な観光資源が数多く存在している。例えば、地域におけるあいさつ、防災活動、路地における植栽などもその一つである。しかしながら、生活に溶け込んでいるが故に、住民はその魅力に気付いていない部分がある。

来街者の視点から、その魅力を改めて考える時には、こうした活動に取り組んでいる「人」に焦点を当てることが肝要となる。すみだの魅力を効果的に発信するために、人の想い、繰り返される日常の意義を理解し、伝えていく。

また、「人」に焦点を当てることにより交流の創出が期待される。交流を通じて繰り返し本区を訪れる、リピーターとなる来街者を増やし関係人口を増やしていくことが、観光施策を通じた好循環を生み出す重要な要素となる。

<多様な主体と連携した情報発信>

観光プロモーションは、商談会への出展やガイドブック出稿、ホームページ等を通じた情報発信を中心に取り組んできたところであるが、一過性の訪問に留まり、交流を生み出すような来街を促すまでには至っていない。何度も訪れたい魅力のあるまちを実現するためには、「人」を通じた情報発信を強化していくことが重要である。

行政のみならず、地域・事業者と連携し、様々な主体からそれぞれの視点による魅力発信がなされることで、具体的な目的に基づく本区への来訪に繋がり、交流が生まれていく。多様な主体が発信したくなる魅力を掘り起こし、また、発信しやすい環境を整えていくことが必要である。

<あらゆる分野との連携>

これまで、本区の特徴である、江戸時代から続く「ものづくり」を活かした観光振興に取り組んできた。近年では、区内で社会課題の解決に取り組む様々な事業活動が起こっており、こうした事業者の誘引力を活かした、MICEの取組が期待される。一方で、「隅田川 森羅万象 墨に夢」(すみゆめ)に代表されるような多様な芸術活動が区内で活性化してきているほか、教育の側面からSDGsに着目した取組が展開されたり、福祉を軸とした連携が生まれたりするなど、新たな観光資源となり得る活動も見られる。

多彩な交流を生み出すため、様々な人材が本区を訪れることを促進することが必要であり、ありとあらゆる分野と連携することで、本区の魅力を更に多彩にしていく。

<民間活動の活性化>

様々な個人・団体による地域での活動が起きている。本区の観光資源を「見える化」し、それぞれの個人・団体の活動に応じて、利活用しやすくするとともに、公園等をはじめとした公共空間を使いやすくし、活動の場を確保していくことで、これらの活動を更に活性化させていく。

環境を整え、民間活動を活性化させるとともに、面的に広がる賑わいの創出に繋げていくために、積極的に関わりながら、それぞれの活動を連携させていくことが重要である。

「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

これまでの産業と観光の融合

2013年に策定した「産業振興マスタープラン～Stay Fab～」において、産業振興に関する区の基本的な取り組み姿勢を示し、「商業」「工業」「観光」といった縦割りを超えた形での連携に取り組んできた。

具体的には、「産業と観光の融合」という考え方を掲げ、観光振興施策を通じて経済活動、消費を活性化させ、ものづくりの魅力を観光コンテンツとして活用するなどの施策を展開してきた。

産業の担い手の多面化

産業に関わる人は、環境問題、子どもたちの教育や文化活動、福祉活動など、働くことを通じて様々な課題に直面しており、こうした課題の広がり意識して地域での事業活動が進めている。

例えば、それは、そこに暮らす人にとっては地域の歴史の証としての価値を有する場所が、来街者にとっては魅力的な観光地と映るように、一つのスポットが多面性を併せ持つことと近似する。

地域課題の輻湊化^{ふくそう}

地域の課題は輻湊した形で顕在化し、かつ、こうした課題に関わる人は一つだけではない多様なキャラクターを持っており、課題へのアプローチも多彩になっている。そのため、課題の解決に向けて区は、複雑さを増す要素を解きほぐし、個々の要素の関係性を明らかにした上で、柔軟に対応していく必要がある。

そのためには、SDGsの理念や特徴を取り入れることが必須となる。経済・社会・環境の三側面に対し、一領域だけに重点を置いた取組では効果が期待できず、それぞれの取組の相乗効果やトレードオフを見極め、バランスよく対応していかなければならない。

枠を廃した一体的な展開

本区の産業は、製品やサービスを通して人々の暮らしを豊かにし、地域の活力の源泉としての役割を担ってきた。

今後、持続可能地域づくりを進めるためには、製品やサービスによって暮らしを豊かにするだけでなく、事業活動を通じて適正な利益を上げながら、環境負荷を低減させたり、働く人の幸せを向上させたりすることが、より一層求められる。一方、消費活動を通してコミュニティを育み、地域の安心・安全を育むことも求められる。さらに、訪れる人に、地域の暮らしや文化を発信し、注目や評価を高めることで、ここに暮らす人たちの地域愛が育まれる。こうした取組は普遍的であるが、改めて強く意識しなければならない。

関わる人も課題も複雑化している現状に適切に対応していくためには、産業、観光だけでなく、文化、教育、福祉、環境などの領域との連携が必要である。その第一歩として、まずは、産業振興における「工業」「商業」「観光」といった領域を廃し、「産業と観光の融合」の概念を更に広げ一体的に取り扱う必要があると考え、この構想を策定するにあたり、「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」と「観光振興プラン」を統合し、産業振興を通じて実現するまちの姿を描くこととした。

未来：未来シナリオ

日本全体の人口動態

本区がこれまで培ってきた強みや歴史的な背景を活かし、将来ビジョンを設定するため、マクロな視点に基づき、未来シナリオを設定する。特に、社会経済状況に大きく影響を及ぼす重要な要素として、将来の人口動態を捉え、今後求められる墨田区の在り方を考える必要がある。

長期的に見ると、日本では少子化に伴い、生産年齢人口（15～64歳）が減少し、総人口も2008年に減少へと転じている。併せて、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。

少子化による人口減少と高齢化の進展は、内需の縮小と労働力の減少をもたらし、今までと同様の働き方や生き方では社会や経済の成長・発展が見込めないことは明らかである。このため、人口構造の変化という大きな潮流を前提に、長期的な未来シナリオを描いていく。

人口ボーナスと人口オーナス

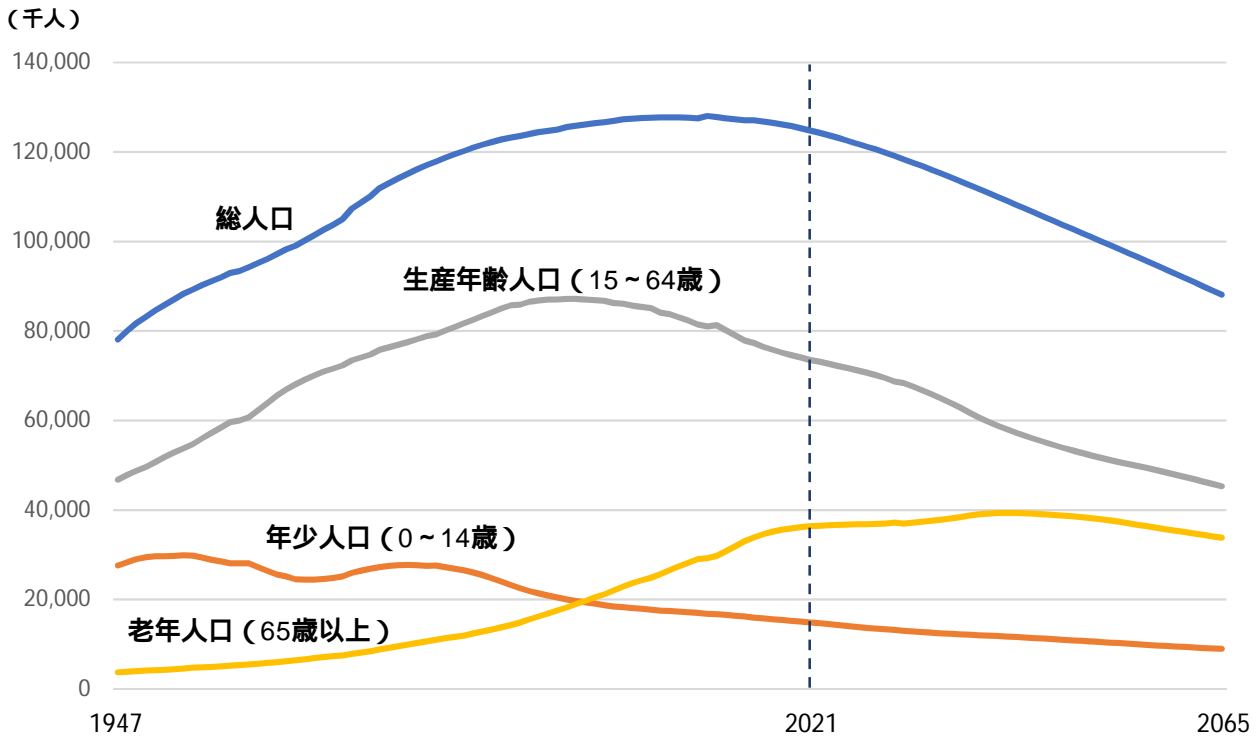
1990年代後半にデビッドE.ブルーム（ハーバード大学教授）が「人口ボーナス（demographic dividend）」と「人口オーナス（onus）」が経済に大きな影響を与えることを特定し、広く認知されるようになった概念である。

「人口ボーナス」とは、人口構造がその国の経済に与える恩恵のことで、人口ボーナス期は、生産年齢人口（15～64歳）が継続して増え、従属人口（14歳以下の年少人口及び65歳以上の老年人口の合計）比率の低下が続く期間、従属人口比率が低下（生産年齢人口比率が増加）し、かつ生産年齢人口が従属人口の2倍以上いる期間、生産年齢人口が従属人口の2倍以上いる期間、の3段階に分けられる。この時期は、高齢者が少なく、労働力が豊富なため、社会保障費が抑えられ、経済成長が促されていく。人口ボーナスは一度終わると二度と来ないと言われている。

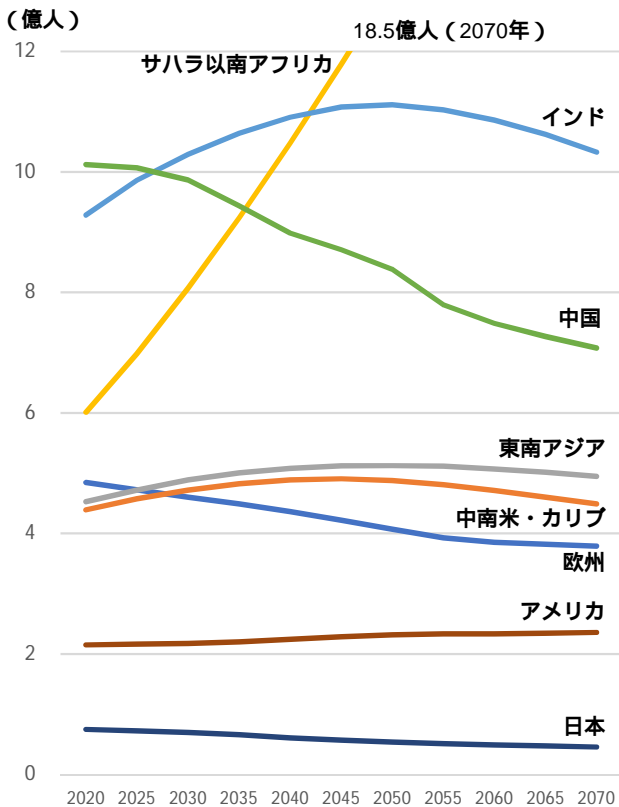
一方、「人口オーナス」のオーナスは負荷・重荷を意味し、人口オーナス期には、働いている世代よりも支えられる世代（従属人口）が相対的に増えていくため、労働力の減少や社会保障費が増加により、経済成長が妨げられる。

日本は「人口ボーナス」の恩恵を受け、高度経済成長を遂げたが、1990年代から世界に先駆けて「人口オーナス期」に突入している。

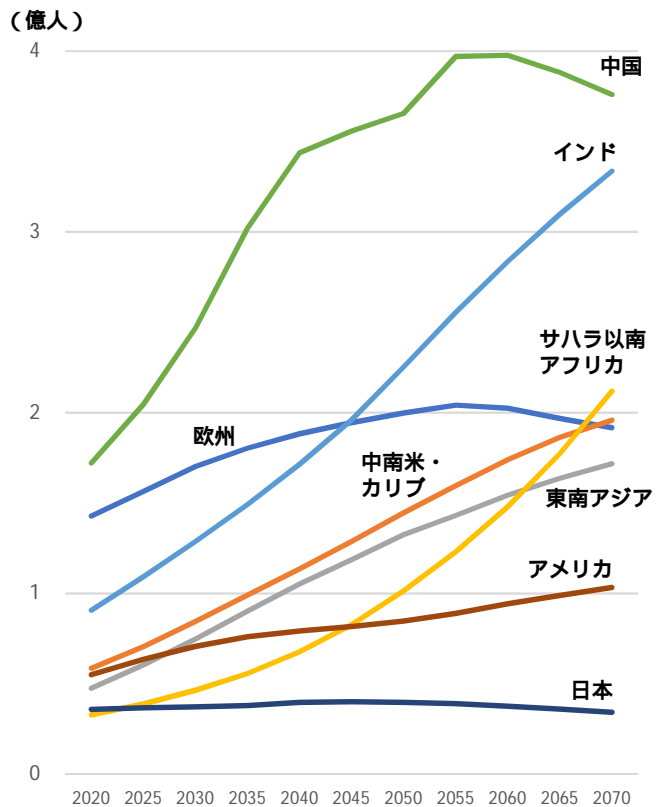
日本の人口の推移及び将来推計人口（2017年推計）国立社会保障・人口問題研究所
https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp



世界：生産年齢人口の推移推計
 （2019年データを元に推計）United Nations
<https://population.un.org/wpp/>



世界：高齢人口の推移推計
 （2019年データを元に推計）United Nations
<https://population.un.org/wpp/>



未来を左右する重要な外的要因

人口構造の変化により、これまでの社会や経済の在り方から大きな転換を求められることを前提に、まちの未来を左右する特に重要な外的要因を以下のとおり、2点設定する

墨田区内の事業や活動：現状維持/停滞 – ブレークスルー/新陳代謝

全般的な働きかた/消費行動：孤立型 – 協調型

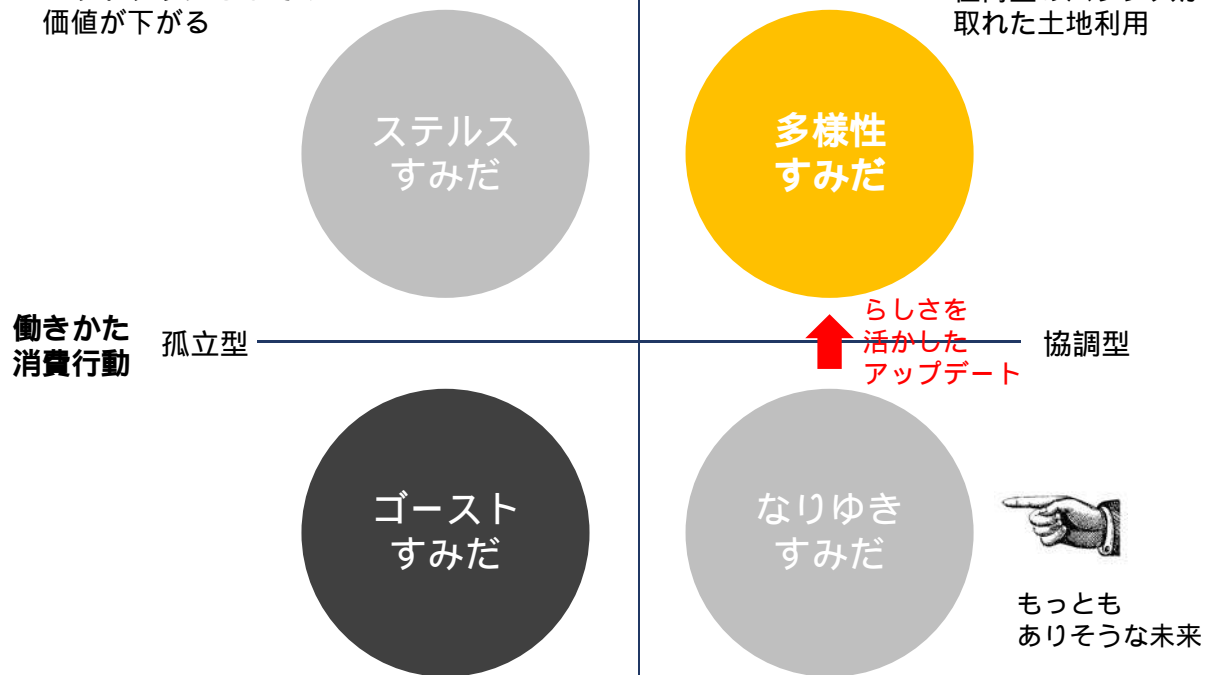
外的要因に基づく墨田区の未来・4つの可能性

- 新しい事業や活動がインターネットで全国・海外と繋がる
- ネット中心になり、まちの活力が見えにくくなる
- リモート勤務が一般化してベッドタウンとしての価値が下がる

墨田区内の事業や活動

ブレークスルー
新陳代謝

- 多彩な人材が近所にいる強みを活かす
- 住商工のバランスが取れた土地利用



- 産業は全体としては衰退
- ごく一部の産業だけが個別にサバイバルや成長を遂げる
- 通勤が便利なベッドタウンだが単身者や共働きが多く、昼間人口は減少

現状維持
停滞

- 現状の傾向が続き産業は緩やかに衰退
- コミュニティは維持されるが、産業の衰退に伴い、活動の原資が確保しにくくなる

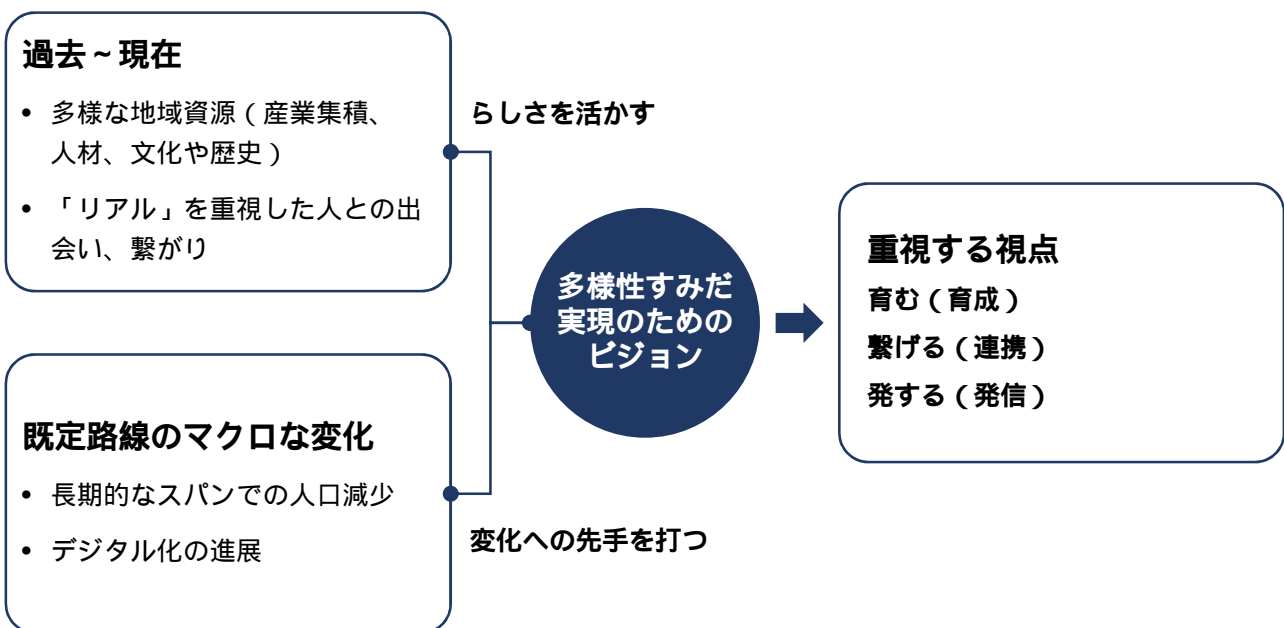
未来シナリオ「多様性すみだ」

本区の強みは、多種多様な業種の集積や、ここに集まる多彩な人材と資源である。人口減少が現実のものとなり、かつ予測が困難な将来においても、社会変化に対応できるよう、この多様性という強みを一層磨き上げていくことが重要である。

また、対面での出会いを重視した人の繋がりが、様々な垣根を超えて次々と生まれ続けていることもこのまちの強みである。インターネットを組み込んだ社会の営みはもはや不可逆的であり、国内のみならず海外の事業者・生産者・生活者とオンラインでダイレクトに繋がるのが可能だが、今後は「リアル」とデジタルの共存から新たな関係性を構築し、事業や活動を成長させていくことも期待される。

まちの活力や魅力はそこに働く人・暮らす人のエネルギーによって形成される。そのエネルギーが、また新しい人を惹きつけ、このまちのファンを作っていく。こうした好循環を生み出し持続させるためにも、本区の強みである「リアル」を重視した多様な繋がりを、時代に合わせて変化させ続けていくことが求められる。

多様性すみだの実現に向けて



本気の夢中が出会い、世界からも注目されるまち。

墨田区は、このまちを愛する人々の情熱によってつくり、関東大震災や東京大空襲の災禍からも力強く立ち上がり、諦めることなく挑戦し、発展してきた。歴史ある文化や多様な産業の集積を背景にしながらも、時代の変化と共に進化してきたこのまちは、常に現代的であると同時に未来を見据え続けてきた。

これから先、人口構造の変化といった大きなうねりの中で、新たな課題が生まれ続けていくこの日本という国においても、墨田区は前を向いて突き進んでいこう。

では、ひどく不確かに思える未来に対して、すみだは何を夢見るのだろうか？

それは、持続可能で多様な生き方を包摂する社会の実現という世界共通の課題に対して、このまちでしかできないやり方で取り組み、世の中に広く発信している姿だ。

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。多様性はこのまちの魅力であり続け、当たり前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。

このような評判は区民には誇りと挑戦する勇気を、区外や海外の人には「すみだに行ってみたい、すみだで働きたい、すみだに住んでみたい、すみだの人と何かやってみたい」といった気持ちを引き起こす。そこにまた新たな繋がりや関係が生まれ、すみだで育まれる夢は更に大きく広がっていくだろう。

「そんなのは都合のいい絵空事だ」と思う人もいるかもしれない。しかし、だからこそこのビジョンをすみだの人たちと分かち合いたい。なぜなら、そこに生じる本音の対話から、世界にも通じるすみだの豊かな未来を築くことができると信じているからだ。

さあ、本気の夢中をみんなで分かち合おう。

すみだ20XX年 ある日ある時のモノガタリ

「本気の夢中が出会い、世界からも注目されるまち。」で繰り広げられる、ある営み

プロローグ：すみだ20XX

20XX年11月3日、「オープンすみだWEEK」も3日目、少し肌寒いが天候にも恵まれ区内はどこも大勢の人々で賑わっている。「オープンすみだWEEK」は、以前はバラバラに行われていた産業や観光、文化に関連するイベントを集約したものだ。会期中はオープンファクトリー、ワークショップ、事業マッチングイベント、ライブパフォーマンス、食べ歩きラリーなどが墨田区内の至るところで行われる。まだまだ規模的には比較にならないが、アメリカのSxSW（1）に匹敵するイベントとして海外でも認知度が高まっている。また、こうした大きなイベントがない時期でも、墨田区ではいつも何かしら新しいもの・ワクワクすることが起こっている。ここ数年は住みたい街ナンバーワンを維持しているし、空港アクセスや都心への移動が便利なおかげから、旅行での滞在だけでなく、墨田区に住んで事業を始める外国人も着実に増えている。

シェアリングの電動キックボードを駆ってまちの様子を見てきた社会イノベーション課の高山と大下は、向島の商店街にあるコミュニティカフェ（2）で休憩することにした。このカフェを始め、区内の商店街ではリノベーションや代替わりが進み、学生や市民が自由に使えるスペースができたこともあり、地元の人だけでなく「すみだは何やら面白そう」という評判を聞きつけた区外の人たちも惹きつけるようになった。人が増えれば商店街の人たちも更に工夫を凝らすようになり、それがまた更なる賑わいを生むという好循環が起こっている。例えばこのカフェではAIバリスタ（3）が設置されていて、ちょっとした評判になっている。簡単な質問とバイタルデータ（4）を入力するだけで、自分の好みと体調に合った珈琲をその場で焙煎して提供するAIバリスタは、学生・区内ベンチャー・カフェのマスターが共同で開発したものだ。さっそくAIバリスタを試している大下に向かって「あれから10年だな」と、あえてマスターの手煎れ珈琲をオーダーした高山は声をかけた。

新型コロナウイルス感染症の拡大、延期と無観客開催で揺れた東京オリンピック・パラリンピックなど、予期せぬ出来事に翻弄された2021年、高山と大下を中心とした若手職員は熱い議論を交わしながら「墨田区：産業と観光の将来構想」の取りまとめに忙しい日々を送っていた。SDGsへの取組を本格化させる中で、区内の産業をよりサステナブルな方向に舵を切る決断をしたこと、東京スカイツリー®と名所頼みの観光から、すみだの日常が持つ魅力を信じてそれを発信することを観光事業や商業振興の中心に据えたこと、そうしたことの成果が結実したことを彼らは実感していた。

「おやっ、サボりですか」、聞き覚えのある声に振り向くと紙袋を抱えた安田が立っていた。「サボりじゃなくてAIバリスタ体験ですよ、実際に試してみないと分からないですからね。安田さんは買い物ですか？」と大下が応える。「いやいや、これからここで小学生を対象にした『手のひら発電所』ワークショップをやるんですよ」と紙袋からワークショップで使う電子ブロックを取り出しながら、安田は屈託のない笑顔を返してきた。そんなやりとりを聞きながら高山は「安田さんたちが、すみだのものづくりを広げていったのがきっかけになったよな」と、珈琲を飲みながら心のなかで当時のことを思い出した。

1：SxSW(south by southwest)...アメリカで開催されている音楽や映画を中心としたイベント

2：コミュニティカフェ...社会において人と人が出会う場

3：AIバリスタ...人工知能を搭載したコーヒーマシン

4：バイタルデータ...脈拍、血圧、体温、呼吸などを数値化した情報

モノガタリ-1. 想いをぶつけあって、つくる。 -共創による社会課題の解決-



安田健太郎（40歳）

墨田区出身、金属加工業の2代目。
業績は低め安定。生活は維持できるが、
将来への展望がなかなか見い出せないでいる。



橋本謙介（38歳）

複数の事業を上げたIT系起業家。
デジタルはお手の物だが、今考えている
アイデアを実現させるためには、
ハードウェアの技術と経験が必要なことに気付く。

始まりはSDGs

「フロンティアすみだ塾」のメルマガで、安田は墨田区が情報経営イノベーション専門職大学と協力した「すみだ社会イノベーション講座」を開講することを知る。SDGsへの取組を促すため、墨田区の事業者にも社会的な視点も持って欲しいということらしい。実際、最近安田の回りでも、環境にやさしい工場とは何か？といった話が聞こえてくることがある。将来の事業展開を悩んでいた安田は受講を決める。

ゲスト講師で来た連続起業家・橋本謙介氏が話していたインフラフリー（ 1）・超小型発電装置の話に興味を持った安田は懇親会で橋本に詳しい話を訊ねる。原理試作と制御ソフトウェアのテスト版までできているので、実証実験用の稼働プロトタイプ（ 2）を製作しようとしていることを知り、その場で協力を申し出る。

安田の工場設備だけでは全ての加工と組み立てができないので、他の事業者と一緒に開発を進め、プロトタイプを完成させる。その間に、橋本は墨田区から実証実験の協力を取り付け、5つの試作機を製造し、iU、すみだ北斎美術館などに設置する。

この活動はニュースに取りあげられたり、SNSで拡散されたりすることにより、世間の耳目を集める。インフラフリーという特徴に興味を持った商社から声が掛かり、開発途上国向けに数百台規模でのオーダーを受注する。

安田と橋本は環境問題の解決を目的とした新会社を設立、次の構想を練り始める。色々考えていくとビジネスだけでなく、生活者の意識変革こそが鍵だと考え「暮らしと環境の意外な関係」というトークイベントを企画、何でも面白いゲストハウスオーナーの越田に場所が借りられないか持ちかける。

1：インフラフリー...インフラ基盤の制限を受けないこと

2：プロトタイプ...製品やサービスの原型や試作品のこと

モノガタリ-2. 出会うから、広がる。 -ひとが面白くするすみだ-



越田雄大（36歳）

墨田区を愛するゲストハウスオーナー。
「ゲストハウスはメディアだ」が信条。



平河英生（34歳）

食品関連の大手企業に勤める会社員。
都心への利便性がよく比較的安かったので
半年前にマンションを購入。
墨田区に特に興味があったわけではない。

参加者から発信者へ

安田からの相談を二つ返事で引き受けた越田は、ゲストハウスがまちのハブ・出会いとアイデアの発火点になると気付いた。そこで、入口横のカフェスペースをイベントに対応できるように改装し、宿泊者やまちの人を巻き込みながら、不定期にイベントを主催するようになった。テーマは牛嶋神社大祭に絡めたまちの盛り上げ方のアイデア大会から、SGDsの勉強会まで様々だ。やがて、こうした小さくてカジュアルなイベントは、墨田区の至る所で行われるようになり、昨年はこうした小さなイベント会場を結んで「SDGsとデザインフォーラム」も実施され、区外や海外からも参加者が集まった。すみだならではのMICE（ ）だ。

ゲストハウスの前の道を通勤で使っている平河は、夜遅くまでロビーのカフェスペースで盛り上がっている様を見て、ここで何が起きているんだろうと興味を持つ。ある朝ゲストハウスの窓に「持続可能って楽しい。オランダで食の未来を考えてみた」というトークイベントのポスターが貼ってあることに気付く。職場でも食と持続可能性のことは話題になる。何かのヒントになるかもと、そのポスターに記されている開催日時をスマホでスキャンする。

イベントの後、墨田区で作られたクラフトビールを飲みながら、平河は越田に「自分の家の近くでこんなイベントが開催されているとは知りませんでした」という。すると越田は、ここに限ったことではなく、墨田区では小さなイベントがほぼ毎日どこかで行われていて、そうしたイベント情報がインターネットで公開されていることを教えてくれる。

こうして、平河は情報をチェックするようになり、越田のゲストハウス以外で行われているイベントにも参加するようになる。その多くが無料で、どうやら墨田区がこうした活動を色々な面でサポートしていることが分かってくる。

そのうち平河は、ただ参加するだけでなく、自分が考えているアイデアについて色々な人と話し合いたいと思うようになる。その話を聞いた越田は「これで平河さんもすみだ人だな。じゃあ2週間後の土曜日でいいか」とニヤリと笑いながら応える。

：MICE...企業等の会議（Meeting）、企業等の行う報奨・研修旅行（インセンティブ旅行）（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（Convention）、展示会・見本市、イベント（Exhibition/Event）の頭文字を使った造語で、これらのビジネスイベントの総称のこと

モノガタリ-3. トンガリが、惹きつける。 -進化する商店街-



吉田大四郎（60歳）

自家焙煎の珈琲が売りの喫茶店のマスター。
顔が広くコミュニティの達人としても
知られている。



梅木達康（71歳）

酒屋の主人。元から品揃えの良さで知られていたが、
角打ちを始めたことでクチコミが更に広がった。

当たり前が輝くまち

墨田区の魅力を知った平河は、以前より注意深くまちを歩くようになった。そして、ごく普通に見える地味な商店街が意外と賑わっていることに気付く。行きつけの自家焙煎の珈琲店でマスターの吉田にそんな話をすると、「数年前はけっこう寂れた感じだったんだけど」と返事があった。

吉田の話によれば、そんな苦境にあっても、墨田区育ちの若い女性が、彼女の祖母が経営していた雑貨屋を改装して天然酵母がウリのパン屋を開業したところ人気店になったり、自家焙煎珈琲のイベントを地道に続けることで、全国の珈琲マニアから注目されたりと、前向きな兆しもポツポツとあったらしい。

「それでそういう動きに刺激を受けて、このままじゃいけないと思った店主たちが“トンガリ”運動を始めたわけだ」と吉田は続ける。

“トンガリ”運動というのは、それぞれの店で分かりやすく尖った特徴をつくらうというものだ。例えば有機農法の農家と直取引した野菜をメインの商品にした八百屋や、学生たちと組んでAIバリスタを置いたカフェなど。「こちらの梅木さんは酒屋なんだけど、角打ちを始めたら評判になって、さらに、お客さんのおだてに乗ってオンラインショップも立上げて、その売上もすごいらしい」。その言葉を聞いてカウンターの端で区の広報紙を読んでいた梅木は顔を上げ、「すごい売上があるなら70歳過ぎて働いてないよ」と笑いながら応える。「まあ上手いかないこともあるけど、ちょっとした工夫を考えたり試したりするのは面白いってことに気付いたってわけだ。区外のお客さんもすごく増えたとし、最近できたスタートアップで働くネイサンは、私を日本酒の師匠と慕っているし」。

「それにコロナ禍がきっかけで商店街のキャッシュレス（1）化とデジタル化が進んで、区内の商店街共通のポイント制度やネットデリバリー（2）も普及してよかったよね」と吉田が付け加える。

「吉田さんは何かしているんですか？」と平河がちょっと意地悪い質問をする。「うちは“すみだ勝手に案内所”って感じかな。インターネットや雑誌で墨田区が特集されるときは大抵“すみだ案内人”として登場しているよ。平河さん知らなかったんだ」吉田がそう応えた時、ネイサンが梅木を探しにやってきた。

1：キャッシュレス...現金を使用せずにお金を支払うこと

2：ネットデリバリー...ウェブ上で注文を行い、食事や商品などを配達してもらおうサービスのこと

モノガタリ-4. みんな違うから、面白い。 -ワールドワイドなご近所-



ネイサン・ウェスト（42歳）

区内のスタートアップ企業で働くエンジニア。
梅木の店で日本酒にはまったのがきっかけで
日本文化に興味を持つ。

廣瀬レイナ（28歳）

NPO法人 Sumida Lovers代表。
自らの父親が外国出身
ということもあり、
すみだに住む外国人を
繋げる活動をしている。



多様性によって活性化するコミュニティ&インバウンド

今ではすっかり梅木の店の常連になったネイサンだが、働き始めた頃は勤め先の同僚以外に知り合いがいなかったため、日本での暮らしに戸惑うことも多かった。そんな時に同僚が教えてくれたのが、レイナの運営する「Sumida Lovers」。レイナは生まれも育ちも墨田区だが、父親がオーストラリア出身ということもあり、子どもの頃から様々な出自の知り合いが多く、色々な人を繋げるのが上手だった。そして大学卒業後フリーで物書きや翻訳を手掛けながら、すみだに暮らす外国人を繋げるコミュニティ「Sumida Lovers」を立ち上げた。

初めのうちは情報交換や困り事を相談するだけの場所だったが、すみだを深く知ってもらうためのまち歩きツアー等を企画する度に、彼らの眼差しには自分が知っているすみだとは違う魅力が映っていることにレイナは気付かされる。例えば、すみだに長く住んでいる人にとっては当たり前すぎる路地尊（1）も、ネイサンが見れば「こんな風に雨水を活用するなんてすごい！」となる面白さ。そんな多様な視点から、すみだの魅力を発信することで世界中にすみだファン（=Sumida Lovers）を増やそうと、レイナはコミュニティをNPO法人（2）化して活動の幅を広げていく。ネイサンや「Sumida Lovers」のメンバーたちも入会したての頃は「よそ者」だったのが、町会の子どもたちと一緒に互いの言葉を教え合うイベントを開いたり、お祭りでお囃子に参加したりするうちに、次第に「すみだ人」に変わっていく。

お祭りの時期、自国から呼んだ家族や友人に踊り方を教えてみんなで盆踊りを踊っているメンバーを見て、レイナは「気さくな人が多く、繋がりが濃いすみだには、外国から来た人を変にお客さん扱いせず、自然体で受け入れる土壌があるんだな」と改めて思う。外国人に対して「ハロー」ではなく「こんにちは」と日本語で温かく挨拶する、ありのままの日本を伝え多様性を受け入れるまち。自分のささやかな活動で、すみだがより元気になっていく未来を確信したレイナは、微笑みながら踊りの輪の中にいるネイサンに手を振った。

1：路地尊...災害対策の一環として整備された雨水利用施設

2：NPO法人...営利を目的とせず社会貢献活動を行う特定非営利活動法人の略称

モノガタリ-5. すみだでなら、できる。 -起業しやすいまちNo.1-



岸田文代（30歳）

立体造形アーティスト。
作業する場所は広さだけでなく、
周辺環境も重要だと考えている。



内村佐枝子（43歳）

子育てが一段落した主婦。
家庭にしながらできる事業を思案中。

小さな起業のメッカ

「すみだって本当に面白いまちなんだよ。文代さんも住んでみれば絶対に分かるから」、海外に出品する作品の説明の英訳を頼んだのがきっかけで親しくなったレイナに何度も言われるうちに、岸田はすみだのことが気になってきた。何が具体的に面白いのか、レイナの話だけではよく分からないが、特に何もしなくても楽しらしい。そういえば墨田区に引っ越してくる知り合いが増えた気がする。ならば試しに墨田区で新しい作業スペースを探してみよう、そう考えた岸田がインターネットで検索してみると、いくつか良さそうな物件が見つかる。内見してみるとなかなかよい感じで、家賃も手ごろだ。

どうしようか考えるために岸田は、外に置かれた植木鉢がよく手入れされていることに好感を持った喫茶店に入る。温厚そうなマスター・吉田に、作業スペースを借りるかどうか迷っていることを話すと、「迷っているならとりあえず試してみたらどうですか？お試し期間の家賃補助も使えますよ、何なら1年くらい前に引っ越してきたデザイナーさんを紹介するから、話を聞いてみるといい」という言葉が返ってきた。岸田は少し驚いて「親切なんですね」と返す。それに対して吉田は、満面の笑みを浮かべながら「すみだの人はね、人が好きなんですよ。面白い人がいれば、まちも世の中も楽しくなりますからね」と応える。なるほどそういうことか、と岸田は思う。

子どもに手が掛からなくなって、心の余裕ができてきた内村は墨田区が変わったことを感じていた。何がどう変わったのか説明することは難しい。ほとんど変わらない街の風景、でもそこにいる人たちはなぜか生き生きしているように見える。買い物や散歩の時に、少しだけ注意深く見ると、個性的なお店や小さなイベントが思いのほか多いことに気付く。そして何より目に付くのは、楽しそうにおしゃべりをしている人の多さだ。

久しぶりに立ち寄った喫茶店でマスターが女性客と話をしているのが聞こえてくる。「すみだの人はね、人が好きなんですよ。面白い人がいれば、まちも世の中も楽しくなりますからね…」なるほど、なるほど。私が面白いって思えることは何だろう？内村は珈琲の香りに包まれながら、これから自分が追いかけていたい夢について考え始めた。そう、すみだでならできるはず。

モノガタリ-6. あなたのため、走る。 -おせっかいな職員-



高山栄二郎（30歳）

墨田区に対する愛が深い職員。

前向きであれ

少し早めに出勤した高山は、メールの整理と提出書類をまとめると、早々にまちに出た。地域で活発に活動するスタートアップ事業者の話聞くのが彼の日課だ。区と地域の事業者が一体となってスタートアップ事業者の誘致・育成に注力してきた結果、「墨田区はスタートアップにやさしいらしい」という評判が広がり、ユニークな発想を持つスタートアップ事業者が多く集まるようになっていた。この日に気になったのは、安田さんのところでアルバイトをしている情報経営イノベーション専門職大学の学生が、フードロスに取り組んでいるオランダのベンチャーのインターンに採用されたものの、旅費や滞在費の工面がなかなかつかない、という話だ。区内事業者と学生インターンのマッチングは、区としても支援しているが、海外インターンの渡航援助というのは前例がなかった。

区役所に戻った高山は、アメリカに留学経験のある課長に相談してみる。「なるほど、海外への学生インターンか」課長は、海外という話題に釣られて高山にアドバイスを始める。「それを投資と考えると、墨田区にとってどういうメリットがあるか、公平性はどうか担保するのか、なるべく既存の枠組みを活用して何ができるかを考えてみる」。

高山は仕事が一段落した頃を見計らって、観光担当や融資担当の職員に声を掛け、近くのカフェの一角に設けられたコ・ワーキングスペース（ 1 ）でブレインストーミング（ 2 ）を行う。職員同士の距離が近く気軽に相談できるのがこの組織のいいところだ。

高山たちは海外にすみだの魅力を発信するNPO法人「Sumida Lovers」と連携した海外留学・インターン支援制度の枠組みをまとめて課長に提案、課長からはiUと千葉大学DRI（ 3 ）の担当者とすぐに打合せをするよう指示を受ける。

翌日、早速iUに向かおうとした高山は、エレベータホールで内村に声を掛けられる。「あの、小さな事業を始めたいと考えているんですが、どちらに相談すればよいのでしょうか？」「そうですね、それなら私の後輩を紹介します」。高山はそう言うと町田に向かって手を挙げた、今日はまたどんな夢と出会えるだろうか、と考えながら。

1：コ・ワーキングスペース...事務所や会議室などを共有し、働ける場所や空間のこと

2：ブレインストーミング...複数の参加者が自由に議論をしながらアイデアを考えること

3：千葉大学DRI...千葉大学墨田サテライトキャンパスに設置された全学共同利用教育研究施設「デザイン・リサーチ・インスティテュート」の略称

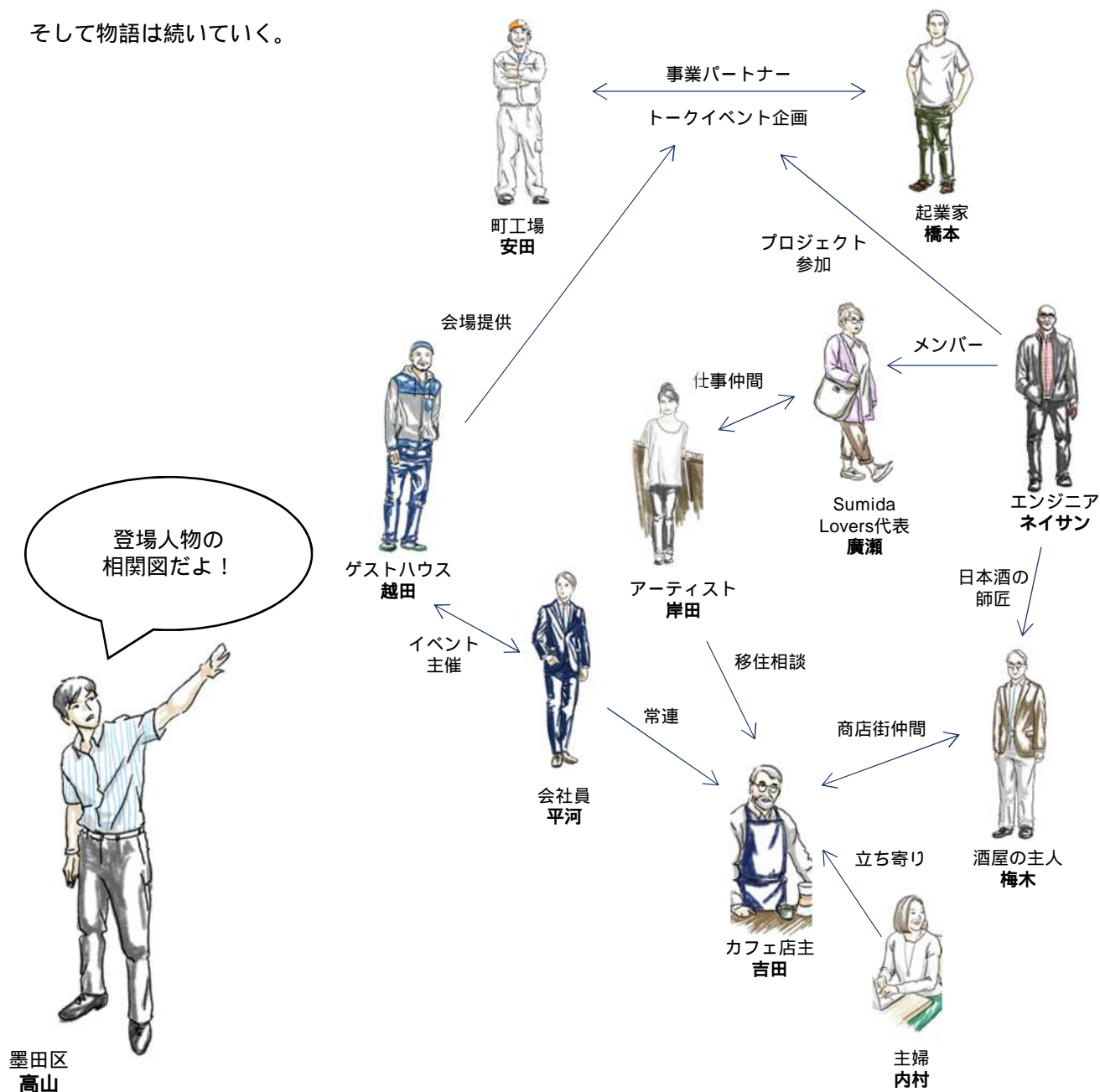
エピローグ. すみだ20XX

さすがに夜になると冷えてくる。今日のイベントも一通り終わったので、高山と大下は昼間の熱気を持ち込んだ客で繁盛する居酒屋に移動する。

「ここ10年で墨田区は確実に面白くなったし、新しい事業だけじゃなくて、伝統産業や代々続いている個人商店も生き生きとしてきたよな」と大下は言う。「でもこの先、どうなっていくんだ？もう土地に空きはしないし社会イノベーション事業も一巡してきたし」。

高山はハイボールを飲み干すと「結局、人なんじゃないのかな。分かりやすく熱い人もいれば、何かやりたくも上手くいなくて燻っている人もいる。みんながみんなイノベーションとか言い出したらそれはそれでちょっと変で、当たり前のことを地道に続けている人も忘れてはいけないし。すみだに暮らす人や働く人、そして、すみだに興味を持ってくれる人やまだすみだのことを知らない人、とにかくすみだという舞台で様々な人たちがとことん付き合うのが自分たちの仕事なんじゃないのかな、先輩たちがそうしてきたようにね」と、いつものようにクールをよそおった口調で応える。

そして物語は続いていく。



進捗管理

進捗管理イメージ

ビジョンの達成に向け、「育む・繋げる・発する」の視点に基づき、社会経済状況の変化に合わせた具体的なアクションを起こしていく。このため、この3つの視点に基づいて戦略を設定し、各事業を紐づけ、以下のステップにより進捗を管理する。

主要事業の見直し

各戦略に紐づけた主要事業は、毎年の進捗管理の中で効果測定を行い、必要に応じて見直しを加え、戦略達成への寄与度を高める。

各戦略の達成度評価

主要事業の効果測定結果を踏まえ、各戦略に設定したKPI（1）に基づく定量評価、及び先進事例や各施策の取組状況に代表される定性評価の両面から、達成度を評価する。

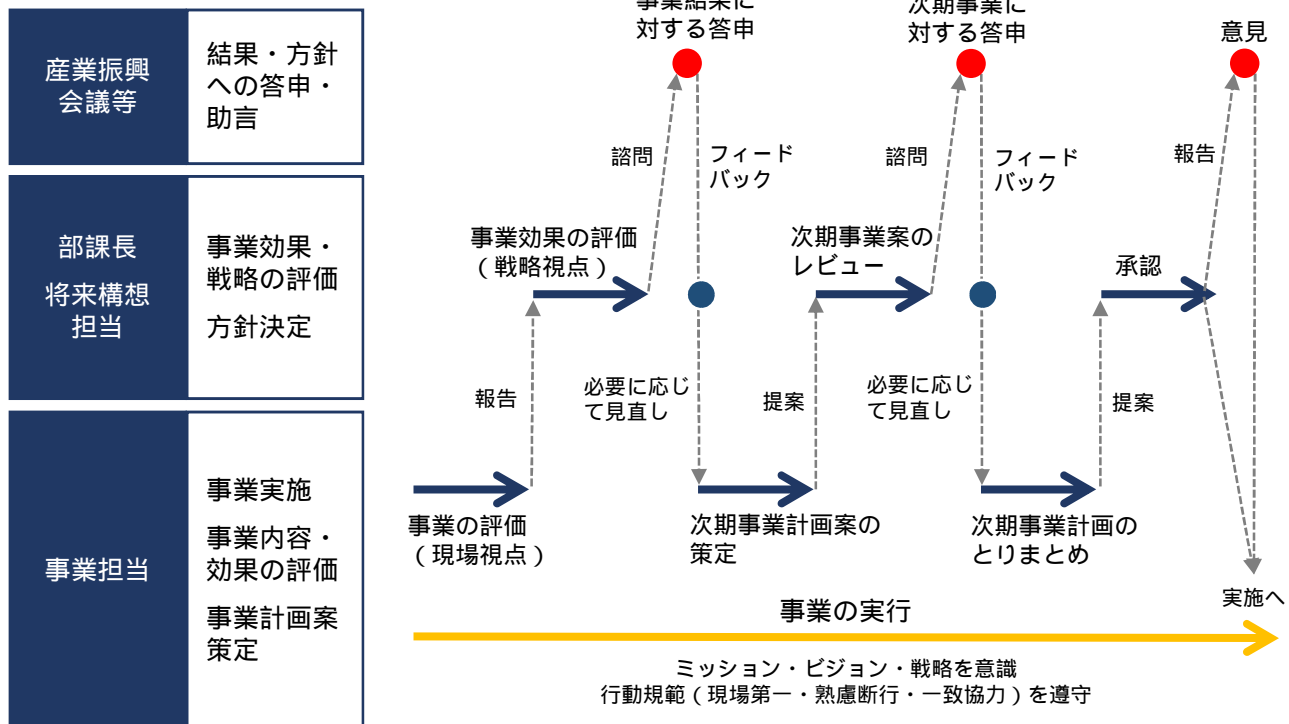
一定の成果が生まれたり、社会状況の変化により修正が必要となったりした戦略については、時機を捉えて柔軟に見直していく。

戦略総体としてのビジョン達成への寄与度評価

各戦略の達成度の総合評価を踏まえながら、2030年を想定して設定したKGI（2）に基づき判断する。

なお、上記検討結果は適宜産業振興会議に諮り、その答申を踏まえて（1）事業の継続・中止、（2）事業内容の見直し、（3）新規事業の立案、（4）予算配分の見直し 等を行うとともに、「育む・繋げる・発する」の観点から、戦略の方向性を決定する。

進捗管理イメージ



1：KPI (Key Performance Indicator) 取組の達成度を測るための中間的な指標。重要業績評価指標。

2：KGI (Key Goal Indicator) 最終的な目標の達成度を評価するための指標。重要目標達成指標。

PDCAサイクルとOODAループ

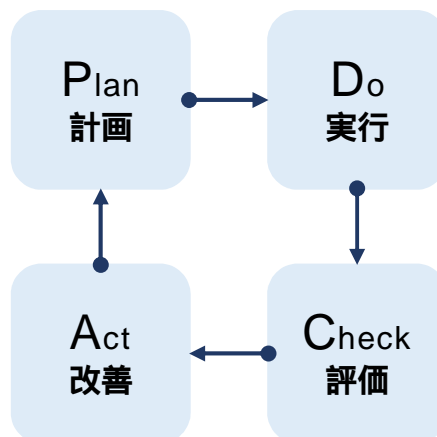
ビジョン達成に向けては、これまでの経緯や社会経済状況のトレンドを踏まえ、戦略の視点として据えた「育む・繋げる・発する」の視点に基づき、戦略及び各事業を運用していく。戦略は概ね3年の間に注力すべきものを設定するが、十分な効果が得られない場合や、社会経済状況が変化し、重点的に取り組むべきことが変わった場合には、適宜見直しを行っていく。

進捗管理の具体的な手法としては、分析や実態把握に要する期間及び事業の性質により、PDCAサイクルとOODA（ウーダ）ループの2つの手法を使い分け、「目標を設定の上、現状分析から課題を把握・発見し、その課題解決に向けて状況変化に合わせ、臨機応変に行動する」ことを重視する。

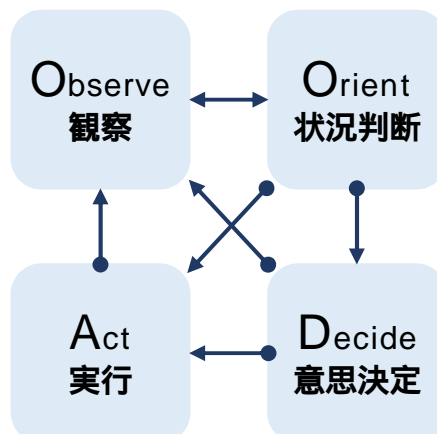
進捗管理手法の使い分けイメージ

- ・ PDCAサイクル：「産業と観光の将来構想」全体の進捗管理、プロセスが定型化されている事業
- ・ OODAループ：状況に合わせ柔軟な対応を要する事業

産業と観光の将来構想（全体の進捗管理）、プロセスが定型化されている事業



柔軟な対応を要する事業



PDCAサイクル

Plan（計画） Do（実行） Check（評価） Act（改善）のサイクルを回していくことで、手順に沿って、継続的に改善していく仕組みである。このため、体系的な組織のもと、状況に大きく左右されない事業や作業、中長期的視点による判断が必要とされるものの進捗管理・評価に有効である。

PDCAサイクルで重要な点は、Plan（計画）であり、まずは目標を決め、具体的な取組を行っていくことが肝要である。

OODAループ

OODAループは、対人関係による心理的要素も含め、著しく、かつ常に変化する状況に合わせ、柔軟な対応が求められる事業の進捗管理・評価に有効とされている。

- Observe（観察）：社会経済における変化や現状を観察・調査する
- Orient（状況判断）：収集した情報を分析し、状況を理解する
- Decide（意思決定）：具体的にとるべき行動を決定する
- Act（実行）：実際に行動する

OODAループは現場の状況によって、最初の地点（観察）に戻って状況把握を行うことができ、臨機応変な事業実施が可能である一方、個人の感情や思い込みによる行動に繋がるデメリットも考えられるため、事象に対する調査・分析（＝観察）を重視するとともに、個人それぞれの「課題発見・解決能力」を高めていく必要がある。

行動計画編

ビジョン実現には、時流を捉えた戦略の立案と、戦略達成に必要な具体的手段としての事業実施が求められる。戦略は、社会情勢やステークホルダーのニーズの変化、達成度に応じて柔軟に見直さなくてはならず、それを判断するための指標の設定が必要である。

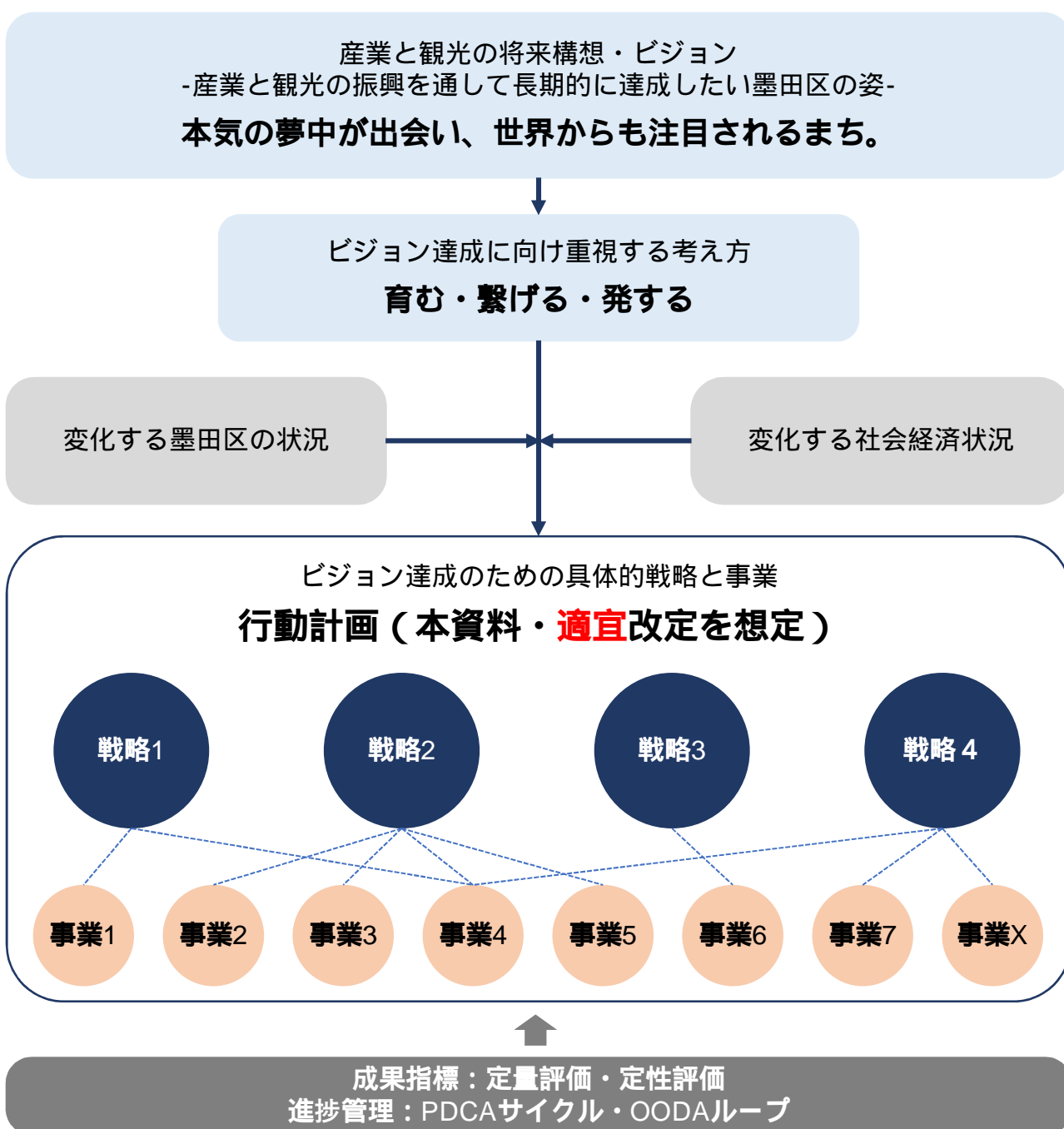
行動計画編では、現在の社会トレンドを踏まえた戦略と、主要事業、戦略の達成度を測る指標等、短期的な取組の方向性を定める。

行動計画とは

本書では、「産業と観光の将来構想」で掲げる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、中短期に特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具体的な取組を示している。

社会経済状況の著しい変化に適切に対応していくため、社会経済状況のトレンドを把握・分析し、それらを踏まえた上で、戦略を設定する。各戦略には成果指標（定量指標・定性指標）を設定し、これに基づき全体の進捗状況を総合的に評価する。

なお、戦略及び掲載事業については、時流や墨田区を取り巻く環境の変化に応じ、適宜、見直していくことから、本編については、毎年度内容を更新する。

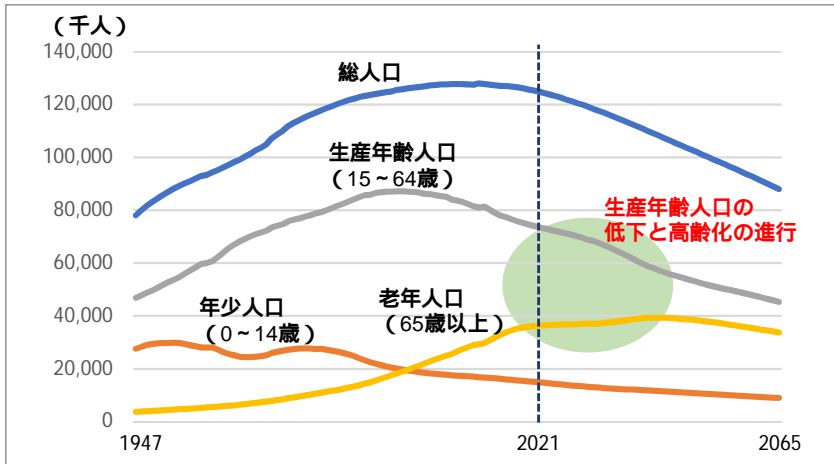


墨田区の産業と観光を取り巻く現状

人口構成/動態の変化

「産業と観光の将来構想 理念編」に記した人口構造の変化は、戦略設定の際も前提となる視点であり、人口減少を背景とした「量」から「質」へのシフトは必要不可欠である。これに加え、「墨田区の産業・観光を取り巻く現状」と「社会経済状況のトレンド」という潮流を踏まえた方向性の整理が求められる。

日本の人口の推移及び将来推計人口（2017年推計）国立社会保障・人口問題研究所
https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp



- 少子化に伴う生産年齢人口の減少
- 高齢化の進展

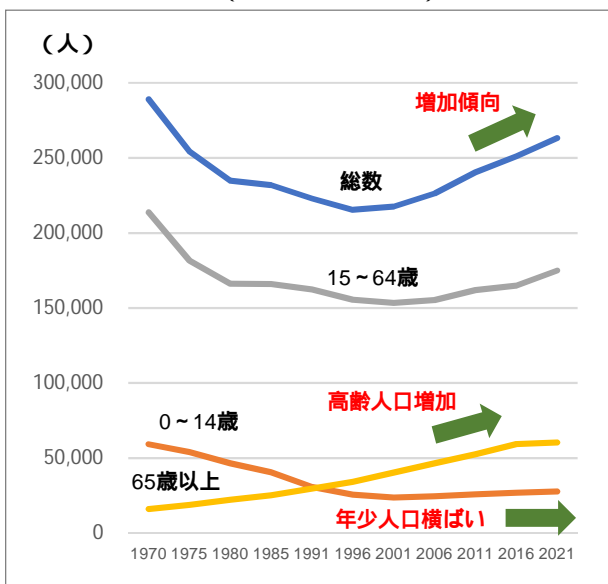
墨田区内の人口動態

日本全体では、2008年から既に人口は減少に転じているが、墨田区では区外からの転入者の増加により、当面は増加基調で推移すると見込まれている。生産年齢人口も増加しているが、それを上回るペースで高齢者人口が増えているため、高齢化率は緩やかに上昇している。将来推計では、本区でも2030年頃には人口減少に転じる見込みであるため、社会的人口増加から生じる都心特有の機会及び課題と、将来的な人口減少により想定される課題の両面を捉えていく必要がある。

また、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り、近年はベッドタウンとしての様相を強めている。

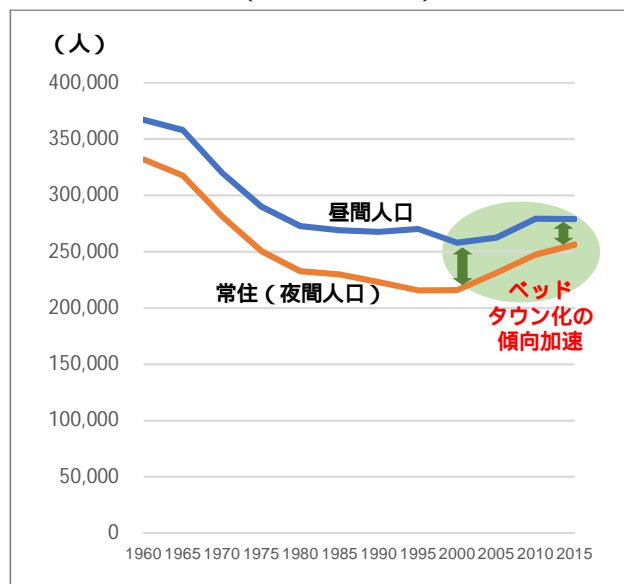
墨田区：三階層別人口の推移

墨田区行政基礎資料集（2001～2021年度版）



墨田区：昼間人口・常住（夜間）人口の推移

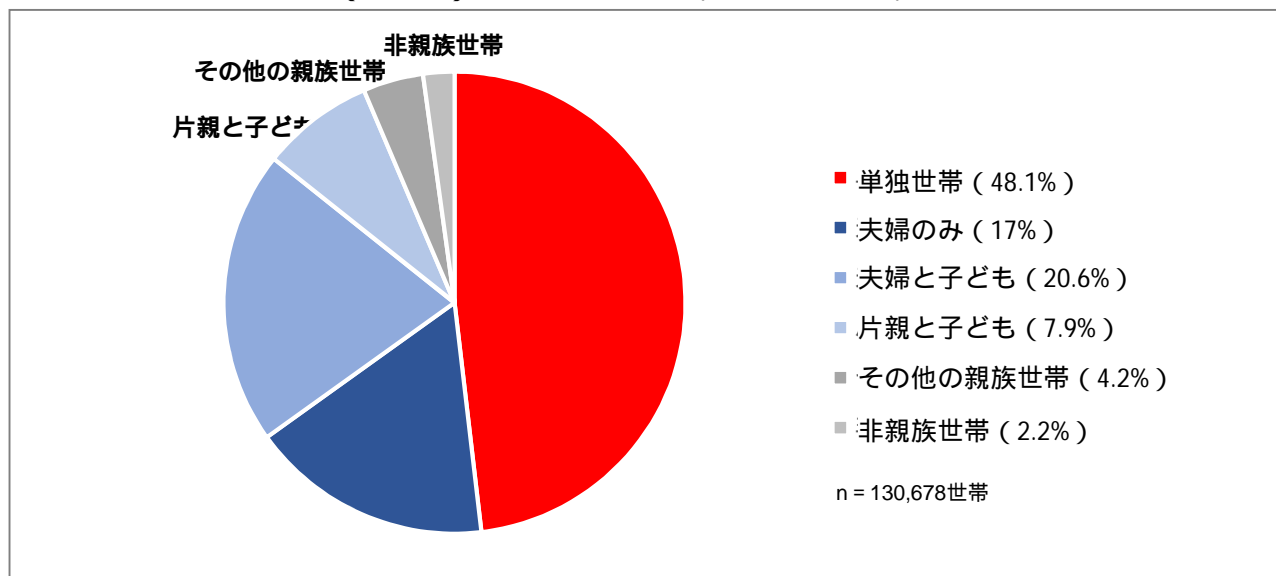
墨田区行政基礎資料集（2001～2021年度版）



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。また、夫婦のみの世帯は22,160世帯で、全体に占める割合は17.0%であるが、増加のペースは子育て世帯を上回っている。単独世帯や夫婦のみの世帯の増加により、地域コミュニティの希薄化等が一層進んでいると推察される。

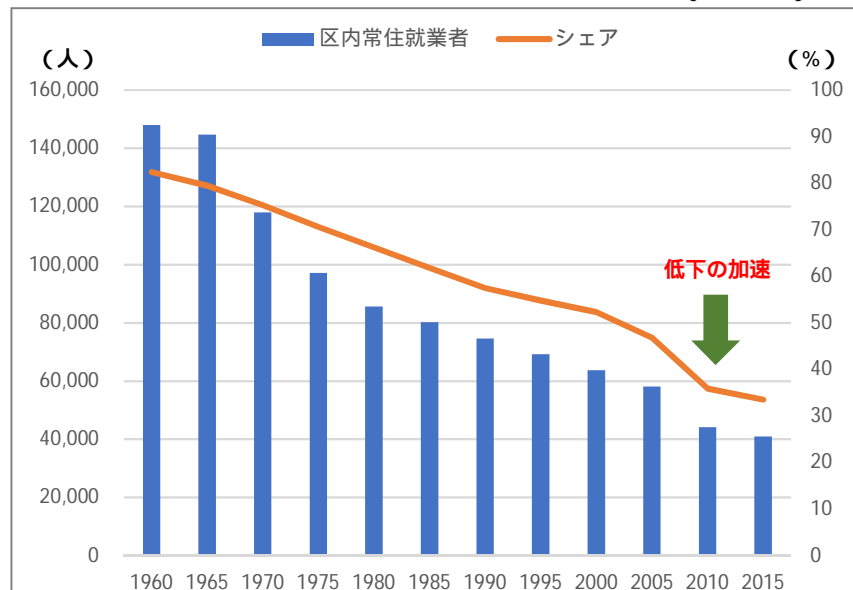
墨田区：家族類型別世帯数（2015年）墨田区行政基礎資料集（2001～2021年度版）



区内就業者数の推移・区内就業率の低下

職住近接という特徴を伴い発展した本区では、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。

墨田区：区内常住就業者数と人口に占めるシェアの推移（2015年）国勢調査（2015年）

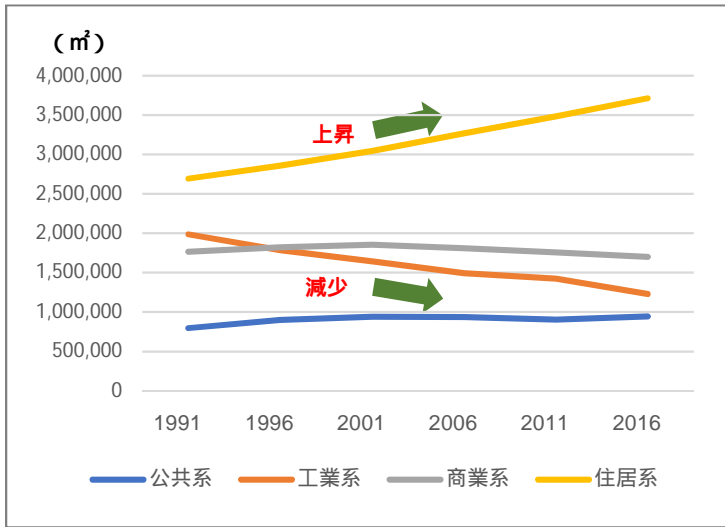


既存の産業と観光の状況

土地利用区分の変化

「土地利用現況調査」によると本区の土地利用は、工業系及び商業系が減少する一方、住宅系は1991年から一貫して増え続けている。また、土地計画図を見ると、工場の建築が可能な「工業地域（第1種特別工業地区）」は東墨田地域のみであり、広い範囲が準工業地域に指定されている。準工業地域は、工場のほか、商業施設・住居等も建設が可能だが、第一種住居地域よりも高さ制限や容積率の条件が緩いため、実態としては、マンションが増加している。

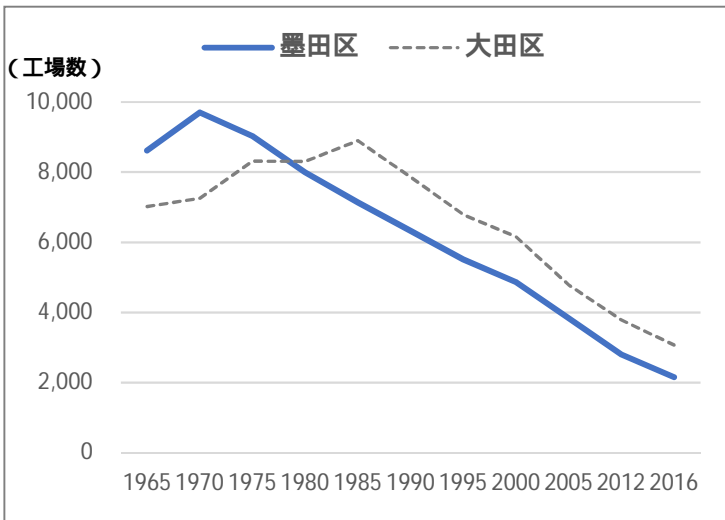
墨田区：土地利用の推移 墨田区土地利用現況調査



区内工場数の減少

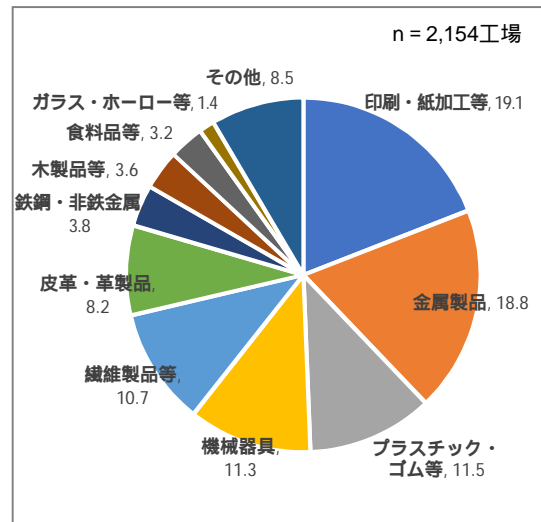
土地利用の変化をはじめとする様々な要因により、墨田区の工場数は、1970年の9,703工場をピークに、2016年には2,154工場まで減少している。23区における主要な工場集積地域と比較すると、いち早く減少に転じたことが分かる。2,154工場の内訳を見ると、印刷や金属加工、ゴム・プラスチック、繊維、皮革など多種多様な業種が集積していることが分かる。

墨田区：工場数の推移 2016年東京の工業 経済センサス-活動調査



墨田区：業種別工場内訳

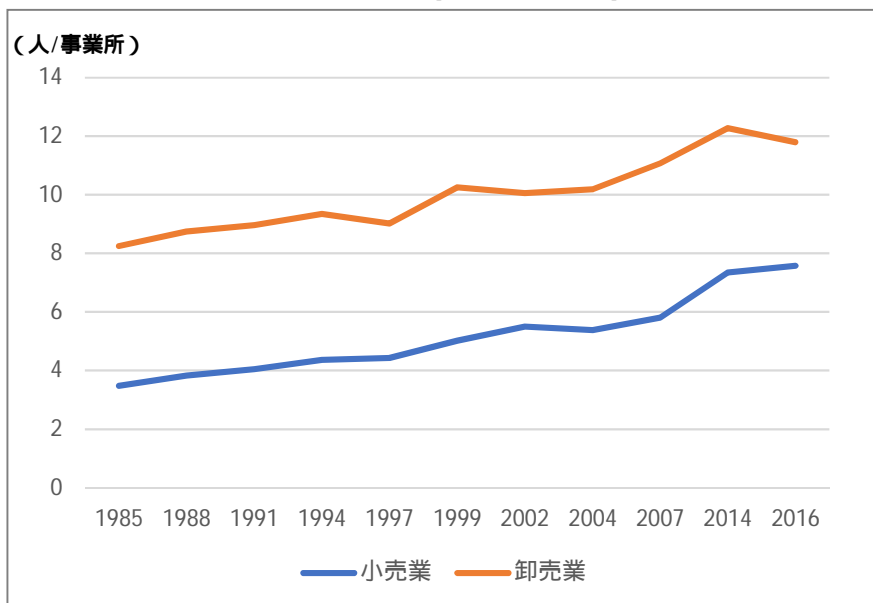
2016年東京の工業 経済センサス-活動調査



卸売業・小売業の大規模化

区内の卸売業と小売業について見ると、基本的にはどちらも事業所数及び従業員数は減少している。一方で、1事業所当たりの従業員数は増加しており、比較的小規模の事業者が廃業しているとともに、比較的大規模の事業者が残っている、又は新規参入しているといった状況が伺える。

墨田区：1事業所あたりの従業員数（小売・卸売業）商業統計調査（2014年まで）・経済センサス-活動調査（2016年）

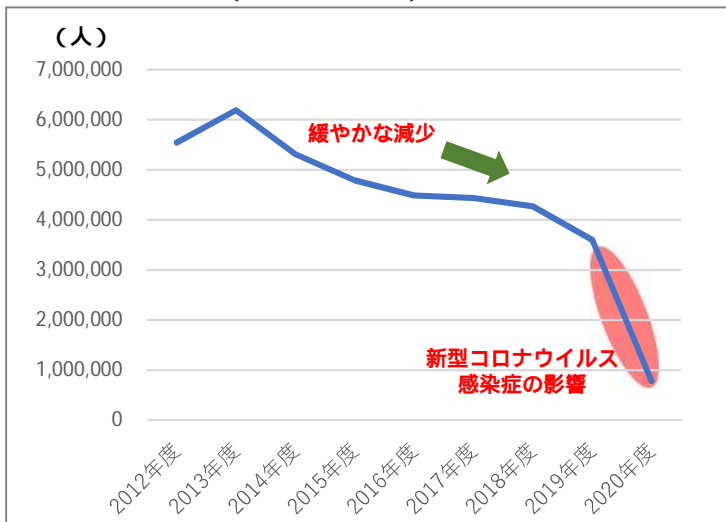


商業統計調査は2014年をもって廃止されたため、2016年以降は経済センサスの数値を採用していることから、2016年は、2014年以前と統計方法が異なる。

東京スカイツリー®来場者数の減少

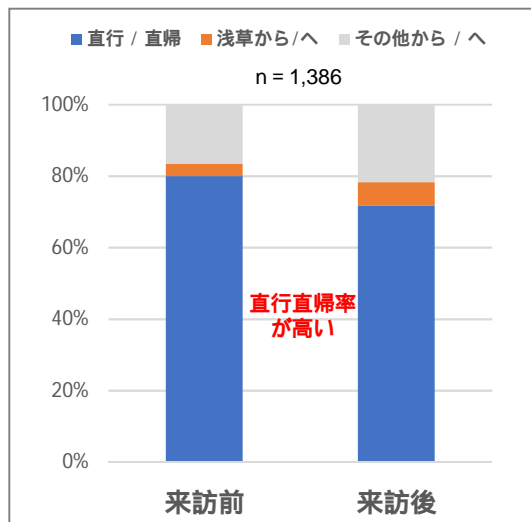
2012年の開業に伴い、本区では東京スカイツリーを訪れた人の区内周遊を促す取組を進めてきたが、来訪者の移動実態としては、直行直帰が大半であり、期待していた観光スタイルと大きく乖離している。また、東京スカイツリーの来場者自体も年々減少している（2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響により激減）。

東京スカイツリー来場者数の推移
墨田区行政基礎資料集（2013～2021年版）



墨田区来訪者の主要な移動ルート

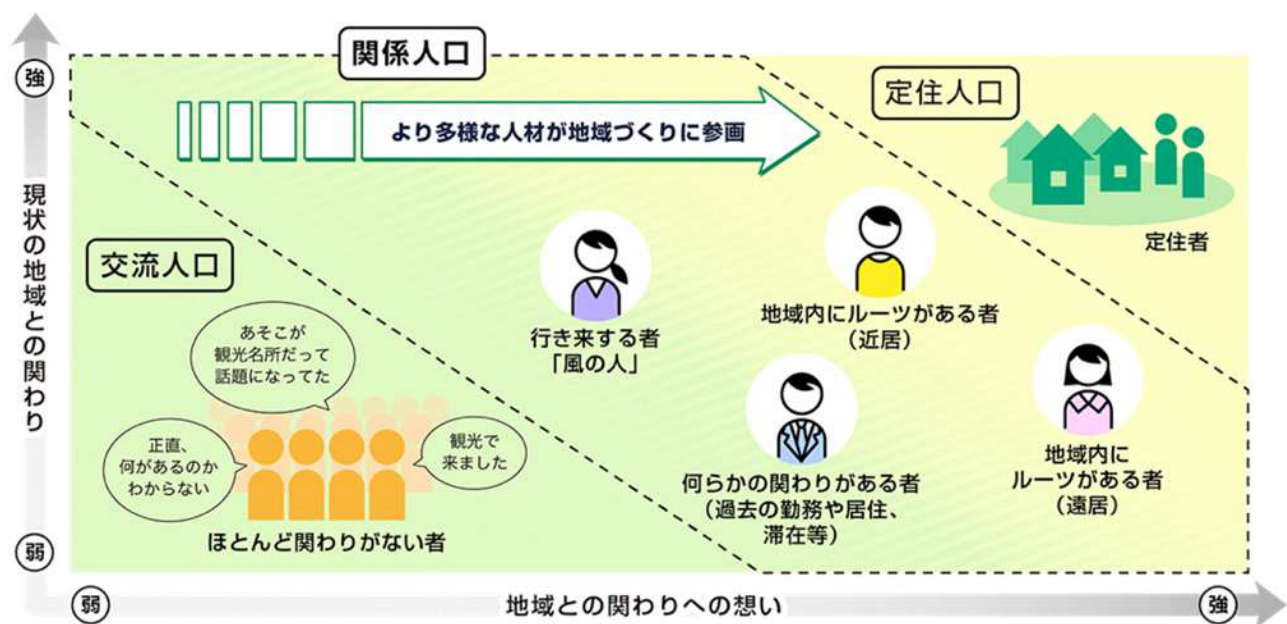
墨田区観光消費額等調査 外国人観光客等の実態及び観光ニーズ等調査報告書（2018年3月）



関係人口の拡大・深化に向けた取組の推進

総務省は、関係人口を「移住した『定住人口』でもなく、観光に来た『交流人口』でもない、地域と多様に関わる人を指す言葉」と定義している。人口減少や高齢化が進行する社会においては、地域活動の担い手不足が大きな課題であるが、観光などをきっかけに、まちを訪れた人がそのまちのファンとなり、リピーターとして何度も訪れたり、実際に地域で活動したりすることで、地域活性化の担い手となることが期待できる。

特定の地域に継続的に関わるためには、「地域への想い」が重要であることから、交流促進によりその地域と来街者との接点を増やすことに加え、シビックプライドの醸成を通じて、住む人や働く人が進んで地域の魅力を発信し、来街者を受け入れていく姿勢を育むことが必要である。



出典：総務省関係人口ポータルサイト <https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/>

社会経済状況のトレンド

トレンド：SDGsへの対応



SDGsは、「Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）」の略称で、2015年9月の国連サミットにおいて全会一致で採択された2030年を年限とする国際目標である。「世界を変革する」をコンセプトに、地球上の誰ひとり取り残さないため、17の目標と169のターゲットで構成されている。

SDGsの仕組みを表す「ウェディングケーキモデル」は17の目標を、生物圏（気候変動、海・陸の豊かさなど）、社会圏（貧困、教育、ジェンダーなど）、経済圏（働きがい、経済成長など）の大きく3階層に分類し、経済の発展には社会が健全であることが必要で、健全な社会は豊かな生物圏（環境）があって初めて成り立つことを示している。このように、多様なステークホルダーとの関係の中で、経済・社会・環境が相互に影響し合っていることへの理解が重要である。

SDGsは行政組織においても当然求められる考え方であるため、戦略における成果指標の設定はこの観点から行い、具体的なターゲットと照らし合わせながら達成度を測っていく。

ウェディングケーキモデル



出典：ストックホルムレジリエンスセンター（<https://www.stockholmresilience.org/>）

墨田区における先進事例：山口産業株式会社 / 代表取締役社長 山口 明宏 氏

「ラセッターなめし」技術で実現する「やさしい革 4つのゼロ」



皮なめし業の山口産業が生み出した、植物タンニンを用いるラセッターなめし製法は、重金属系のクロムを使わず、環境への負荷を最小限にとどめることができる。この技術によりなめされた「やさしい革」を活用し、「工場排水のクロムがゼロ」「仕事のストレスがゼロ」「動物のストレスがゼロ」「不公平・不公正な取引ゼロ」の4つのゼロを実現するという視座に立ち、SDGs推進に資する様々なプロジェクトを展開している。



同社が中心となり、地域や業種を超えた人たちとの幅広い協働を進める本プロジェクトは、地域を巻き込んだ墨田区発のSDGs推進モデルである。

2021年度「SDGs未来都市」及び「自治体SDGsモデル事業」の選定

内閣府では、先進的な取組を行う自治体を「SDGs未来都市」、この中でも特に先導的な取組を「自治体SDGsモデル事業」として、2018年度から公募・選定している。

2021年度「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た墨田区は、他都市の模範となり、国内のSDGs推進をけん引する役割を担っている（2018～2021年度にSDGs未来都市として124都市が選定、うち自治体SDGsモデル事業は40都市が選定された）。

墨田区SDGs未来都市計画

本区では、「『働きがい』を『生きがい』と『暮らし』に繋げるデザイン ~プロトタイプが実装できるまち~」を2030年までのビジョンとし、この実現に向け、自治体SDGsモデル事業「産業振興を軸としたプロトタイプ実装都市 ~ものづくりによる『暮らし』のアップデート~」を推進していく。

具体的には、「ハードウェア・スタートアップ拠点構想事業」を中心に、社会課題の解決に取り組むスタートアップ事業者を区内に誘引し、区内事業者との連携を促進することで、医療や環境、高齢化といった地域の課題解決に役立つ試作品を開発し、社会実験として地域で活用していく。

これにより、スタートアップ事業者と区内事業者との連携にとどまらず、区民と事業者との交流を生み出し、地域の持続的な活性化を目指していく。



モデル事業の概要

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS つながる墨田区

産業振興を軸としたプロトタイプ実装都市
~ものづくりによる「暮らし」のアップデート~

- ・スタートアップ企業と区内企業との連携によるプロトタイプ開発
- ・社会実験としての地域実装
- ・開発から実装までのプロセスにおける地域と企業とのコミュニケーション促進

→ 社会課題解決と地域内経済循環の促進
→ 持続可能なまちの実現

経済	社会	環境
事業者が持続的に「稼げる」仕組みの構築	誰もが働きやすく「健康」を維持できる社会環境の整備	地域共創による環境配慮型社会の実現

トレンド：新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症の拡大は、世界中の人流や消費行動に甚大な影響を及ぼした。日本国内でも感染者の増加に伴い、緊急事態宣言の発令やまん延防止等重点措置の適用など、飲食店を始め幅広い業種に多大な影響を与えたが、社会経済活動の正常化を目指して、マスク着用や手指消毒による感染防止策の徹底に加え、ワクチン接種や経口薬の開発といった抜本的な対応策も進められている。

今後も感染状況等を注視しながら、区内事業者等が打撃から立ち上がり、次のステップに進んでくための支援策を展開していく必要がある。

墨田区内における新型コロナウイルス感染症拡大防止に向けた取組

新型コロナウイルス感染症の拡大防止にあたっては、保健所と医師会との連携により地域完結型の医療体制「墨田区モデル」を確立し、入院待ち患者ゼロを実現した。また、区民への迅速なワクチン接種体制も構築し、本区の対応は高く評価されてきている。

一方、経済対策としては、融資制度の充実のほか、墨田区商店街連合会との連携により、感染症対策に要する費用の補助や、マスク・消毒液等の供給、キャッシュレス決済サービスと連携したポイント還元キャンペーンを複数回実施するなど、打撃を受けた区内事業者の支援策を必要に応じ、講じてきた。



新型コロナウイルス感染症を踏まえたSDGsの達成に向けて

慶應義塾大学SFC研究所xSDG・ラボが推進する研究コンソーシアム「xSDGコンソーシアム」における検討結果に基づき、2021年3月、「コロナの経験を踏まえたSDGs達成へのカギとなる12の方策グリーンで、多様性を力に変えるリカバリーに向けて」が公開された。課題が多岐にわたるSDGsにおいてこの12の方策は、各主体が実際に行動する際の留意点を指し示している。

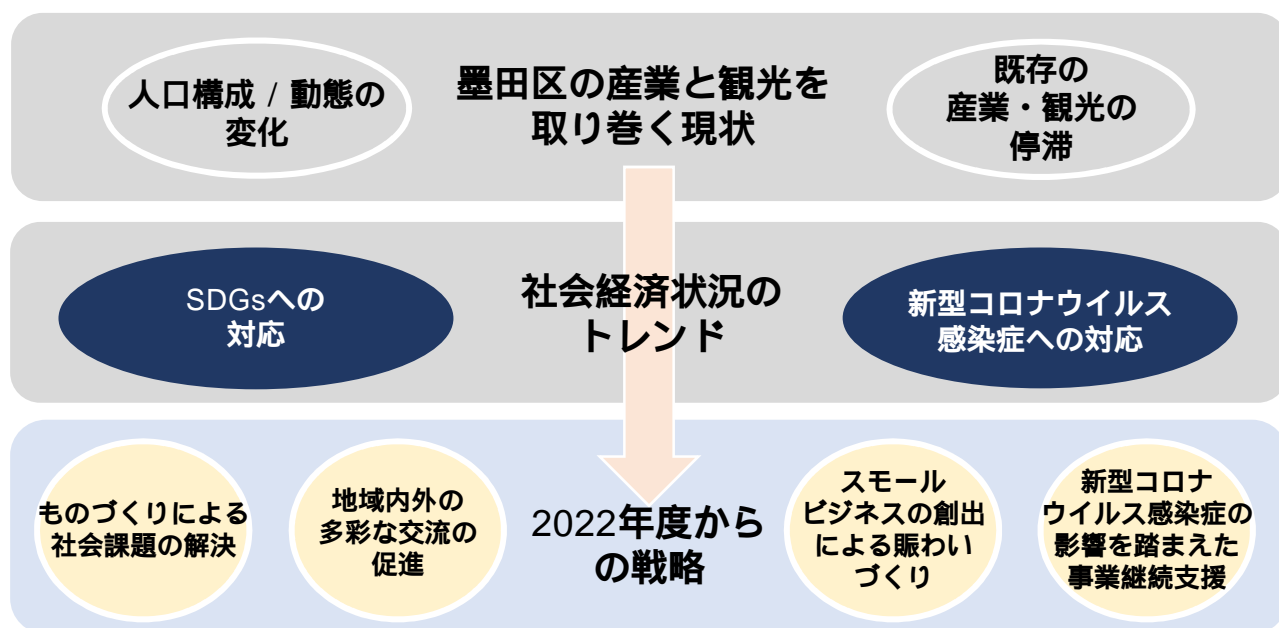
- 方策1．オンライン・デジタル技術の活用
- 方策2．テレワークの定着化と多様性ある働きかた
- 方策3．都市構造の変化への迅速な対応
- 方策4．産業構造の変化への迅速な対応
- 方策5．移動の変化
- 方策6．サプライチェーンの改編
- 方策7．価値観の変化に伴うライフスタイルやビジネス変革への対応
- 方策8．再エネ利用の促進と気候変動対策の経営・政策への統合
- 方策9．対面とデジタルを融合した教育
- 方策10．生態系・自然と人間との適切な距離・関係を維持した開発
- 方策11．BCPの検証と対応
- 方策12．感染症対策の徹底

戦略設定のポイント

ビジョンに掲げた「本気の夢中が出会い、世界からも注目されるまち。」の実現に向け、墨田区の産業と観光を取り巻く現状（「人口構成 / 動態」「既存の産業と観光の状況」）をベースに、2点の社会経済状況のトレンド（「SDGsへの対応」「新型コロナウイルス感染症への対応」）を、特に重要な要素として挙げた。2030年を年限とするSDGsは、2020年から「行動の10年」に突入しており、達成に向けた取組を促進させる必要がある一方、区民や中小事業者等におけるSDGsの認知度自体は十分とは言えず、具体的な行動変容には至っていない。今後、SDGsを意識した取組を進める上では、SDGsという言葉だけに捉われるのではなく、墨田区の強みを活かし、その本質にある「持続可能性」を高めていくことが重要である。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大は、区内産業にも大きな打撃を与え、多くの業種業態が苦境に立たされているが、収束後の人流増加や経済回復を見据え、試行錯誤を繰り返す区内中小事業者や商店・商店街もある。このような状況を踏まえ、他の支援機関等との協力やすみ分けも念頭に置きながら、新型コロナウイルス感染症によるダメージを乗り越えること、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することが重要である。

これらを踏まえ、ビジョンと戦略とを繋ぐ概念として3つの戦略の視点を設け、具体的な戦略を設定する。なお、これらの戦略については、社会経済状況の変化に合わせ、その時点で注力すべき事項を見極め、事業も含め、時機を捉えて柔軟に見直しを図っていくこととする。



戦略の視点

ビジョン実現に向けて戦略を立案するにあたり、重視する考え方として、次の3点を設定する。

育む（育成）

こだわりある活動や事業を地域とともに育成する。

繋げる（連携）

多様な人たちとの連携による開かれた成長を後押しする。

発する（発信）




すみだ発の活動や事業のプロセス・成果を積極的に発信する。

戦略

戦略の実行を通して実現を目指す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）

貢献するSDGsのゴール・ターゲット

17ゴール	169ターゲット
	8.1 各国の状況に応じて、一人当たり経済成長率を持続させる。特に後発開発途上国は少なくとも年率7%の成長率を保つ。
	9.2 包摂的かつ持続可能な産業化を促進し、2030年までに各国の状況に応じて雇用及びGDPに占める産業セクターの割合を大幅に増加させる。後発開発途上国については同割合を倍増させる。
	17.17 さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。

1. ものづくりによる社会課題の解決

新型コロナウイルス感染症の影響により、働き方や暮らしの変化、SDGsへの対応は加速し、様々な社会課題が可視化された。これに加え、少子社会・高齢社会におけるコミュニティの再生も喫緊の課題である。こうした課題をものづくりによるアプローチで解決していく。

社会課題を解決したいという事業者の「想い」は、ソフトだけではなくプロダクトによっても実現されていく。墨田区の強みは、都内屈指の多様性を誇る産業と人材の集積を背景に、長年にわたり培われた技術とノウハウが蓄積していることであり、社会課題の解決を試みる際に活用できる余地が大きい。

しかし、社会課題の事業への落とし込みや、製品化に必要なスキル・実証機会の確保という面で壁にぶつかる事業者は少なくない。この壁を乗り越えるためには、社会課題のビジネスモデルへの取り込みや課題解決に資するプロダクトの製作など、様々な面で強みを持った事業者の集積・連携を図ることが有効である。

こうした事業者の集積・連携により、新規事業の発想から製品化、そして地域課題の解決までが一本の線として繋がるとともに、強みの拡充や人材の育成における効果も期待できる。強みが出会い、その出会いから生まれた果実を地域に還元することで、「本気の夢中が出会い、世界からも注目されるまち。」へ。

主な事業

● ハードウェア・スタートアップ拠点構想事業

東墨田・八広地域や錦糸町地域など、新しいものづくりの胎動が見られる区内の各エリアにおいて、それぞれの特徴（ ）を活かした産業拠点を整備する。各拠点では、区内事業者とスタートアップ事業者の連携を軸に、多様なプロトタイプの新規創出による社会課題解決と、SDGs 意識の高い事業者を核とした交流を促す。

● プロトタイプ実証実験支援事業

社会課題解決型スタートアップ事業者の製品やサービスを、区の事業等で積極的かつ優先的に導入し、区内での実証実験を加速させることで、幅広い地域課題の解決とイノベーションの創出を促す。

● スタートアップ支援事業（サブス区）

スタートアップ事業者のために区が提供する行政サービスを集約し、サブスクリプションサービスに見立てたウェブサイトを活用し、新しいチャレンジを始める方を応援する。サブス区の認知度を高めるためのプロモーションを行う。

● STEAM人材の育成事業



変化し続ける社会状況に柔軟に対応できる人材を育成することにより、将来の区内経済の飛躍を図る。特に、小学生を対象として「サブス区小学生スタートアッププロジェクト」を継続する。

SDGsの視点から、各エリアの有する特性と今後求められる機能について、2021年度に調査分析を行っている（資料編に掲載）。

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 現在(2020年度)：2件 2024年：20件
(戦略1の主要事業を中心に抽出)

貢献するSDGsのゴール・ターゲット

17ゴール	169ターゲット
	8.2 高付加価値セクターや労働集約型セクターに重点をおくなどにより、多様化、技術向上及びイノベーションを通じた高いレベルの経済生産性を達成する。
	9.2 包摂的かつ持続可能な産業化を促進し、2030年までに各国の状況に応じて雇用及びGDPに占める産業セクターの割合を大幅に増加させる。後発開発途上国については同割合を倍増させる。

墨田区における先進事例：株式会社浜野製作所 / 代表取締役CEO 浜野 慶一 氏

町工場発のものづくりによる社会課題の解決を目指して



2014年にオープンした新しいものづくりの開発拠点「Garage Sumida」を中心にものづくり相談に取り組む浜野製作所は、金属加工技術を基盤としたものづくりにより、社会課題の解決を目指す人々を支援している。

例えば、同社の協力で開発された株式会社オリィ研究所の遠隔操作によるコミュニケーションロボット「OriHime」は、様々な場所で実験的に使われている。



株式会社浜野製作所は区と協力の上、「東墨田会館」にハードウェア・スタートアップが開発・製造・実証実験を行うことのできる拠点を整備し、今後は、この拠点から町工場発のものづくりによる社会課題の解決を加速させていく。

イノベーション創出に向けた日本の強み

「オープンイノベーション白書 第三版」では、日本国内におけるイノベーション創出に向けた成功の要素として「日本の現状を踏まえると、イノベーション創出に向けて事業者やスタートアップには成長の余地があり、製造業のモノづくりの力やリソース、大企業との連携、社会課題の解決といった日本の強みや成長となる機会が存在している」ことを挙げている。

これを踏まえると、本区の強みであるものづくりの力を活かし、スタートアップ等と連携しながら社会の課題解決を進めることは、日本国内におけるオープンイノベーションの先端モデルとなると期待される。また、2019年度の第3回産業振興会議においても、「都心や羽田空港・成田空港へのアクセスがよく、顧客とのやり取りや部品調達等の面で墨田区は非常に便利である。ベンチャーに対する支援策が充実すれば集積地になる可能性がある。」という意見があったように、スタートアップに対し、本区は大きなポテンシャルを持っている。

出典：オープンイノベーション白書 第三版 日本におけるイノベーション創出の現状と未来への提言（2020年5月、オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会（JOIC）事務局 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO））

2. 地域内外の多彩な交流の促進

人と人の繋がりが深く強固な墨田区では、区民同士や区内事業者同士が幅広く連携し、事業発展やまちづくりにおける強みとなっている。近年では、関係人口という考え方も注目され、働く人や訪れる人なども地域活動の担い手として捉えられている。

また、地域が持続的に発展し豊かに暮らしていくために、外国籍の方も含め、互いの文化を受容していかなければならないことは明らかである。

日本が人口減少期に突入した中で、墨田区の人口は足元では増加しているが、長期的な人口減少のトレンドに抗うことはできない。すみだの地域性や産業、歴史、文化等に関心を抱く、地域外の人や事業者との交流を活発化させることができれば、継続的にすみだに関わり、地域の賑わい創出の新たな担い手確保に繋がることが期待できる。

地域外の人と交わることで、自らのアイデンティティへの認識を新たにし、柔軟な発想で地域の魅力を見つけ出し、新しい発想を紡ぐことができる。地域内に根付いた繋がりを基に、地域外との交流を促進することで、「本気の夢中が出会い、世界からも注目されるまち。」へ。

主な事業

● すみだモダン事業

すみだの産業の多様性と区・事業者等の連携により、共創による「ものづくりのまち」としてのブランド力を向上させ、区内の経済活動を活発化させる。本事業の実践や理念への共感を基にした「すみだモダンパートナーシップ連携」や本区のものづくりブランドの向上を目指す「すみだモダンフラッグシップ商品開発」を推進する。

● DMO（観光協会）連携事業

多様な主体が参画して構成されている墨田区観光協会は、様々な活動の連携を促進するためのコーディネーターになる存在である。その活動を支援し連携することで、民間活動を促進、多彩な交流による関係人口の増大、シビックプライドの醸成等を通じ、持続可能な観光振興を図る。

● MICE事業

視察や打ち合わせなどのビジネス目的で本区を訪れ、事業を通じて本区と継続的に関わる関係人口を増加させていくため、本区の産業の魅力を積極的に発信するほか、受け入れる側の環境整備としてのコンテンツ提供に取り組む。

● 在住外国人と連携した情報発信事業

区内に在住する外国人の方と連携し、外国人の視点から本区の魅力を掘り起こし、人から人への繋がりを意識した発信に取り組むことで、インバウンドに向けた効果的なプロモーションに繋げる。

● フロンティアすみだ塾事業


後継者・若手経営者育成ビジネススクール「フロンティアすみだ塾」を開催し、区内中小事業者の後継者・若手経営者が、全人格的な付き合いを通じて経営者としての志や覚悟、社会的使命等を学ぶ機会を提供することにより、地域産業をけん引する「フロンティア人材」の育成を図るとともに、新たな産業人ネットワークを構築する。

2024年までのKPI

- 墨田区を人に勧めたい割合 現在(2021年) : 58.8% 2024年 : 65.0%

(住民意識調査)

貢献するSDGsのゴール・ターゲット

17ゴール	169ターゲット
	17.17 さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。

墨田区における先進事例：すみだストリートジャズフェスティバル、すみだ錦糸町河内音頭大盆踊りなど
地域の人たちが主役となった交流づくり



墨田区では、街中でジャズに触れる「すみだストリートジャズフェスティバル」や、会場全体が河内音頭の熱気に包まれる「すみだ錦糸町河内音頭大盆踊り」、東東京最大規模の手作り市「すみだ川ものコト市」、隅田川流域を舞台としたアートプロジェクト「隅田川 森羅万象 墨に夢(すみゆめ)」など、多彩なイベントや活動が行われている。



これらは地域の人たちが主役となって運営されており、地域全体でこのまちのファンづくりをしている。こうした活動を後押しし、交流の場を創出することで、区内外の様々な人たちが産業や歴史・文化、芸術、人といった地域の魅力に触れ、何度も訪れたいくなるまちになっていく。

ライフスタイルの多様化と関係人口

国土交通省は、関係人口を4つの類型(直接寄与型、就労型[現地就労/テレワーク]、参加・交流型、趣味・消費型)に区分している。その拡大や深化にあたっては、行政が「繋がりサポートが有効に機能する(関係案内人及び関係案内所や中間支援組織が活動できる)環境の整備」と「地域側が活動できる環境の整備」という役割を担うことが重要であるとしている。

第5回墨田区観光振興会議でも「今すみだが求めているのはリピーターであり、定期的に訪れる人が働きたい、住みたい、とステップアップしていくための足掛かりを、観光施策を通して作るべきである」との意見があり、本区に関わりを持ちたいと思えるような仕組みづくりが必要である。

出典：ライフスタイルの多様化と関係人口に関する懇談会 最終とりまとめ ~関係人口の拡大・深化と地域づくり~ (2021年3月、国土交通省)

3. スモールビジネスの創出による賑わいづくり

価値観の多様化は、働き方にも影響を及ぼす。経済的豊かさだけを追求するのではなく、どう生きるかということ優先する働き方を選択する人が増えている。

働き方を変える背景には、経済的豊かさを追い求める中で息苦しさを感じたり、充実感よりも大きなストレスを抱えたりする環境から脱却したいという消極的選択の結果という側面もあるが、自らの夢を叶えるという積極的選択により、幸せな暮らしを実現する例も多く目にするようになった。

地域や産業の多様性に富み、人の繋がりが濃い本区は、夢の実現を後押ししてくれる人や事業者のネットワークの存在という強みを有し、夢の実現にチャレンジする場として最適である。本区の強みを活かして夢への想いを本気で支え、夢の実現にチャレンジする人を誘引し、まちの活気と新陳代謝が促進されることで「本気の夢が出会い、世界からも注目されるまち。」へ。

主な事業

- **地域特性を活かす商店づくり事業**

商業空間としての本区の特性の調査・分析に基づき、必要とされる商業振興策を明らかにし、区民のニーズに合致した商店の集積が新たな商店街の誕生に繋がるよう促す。

- **新たな商店街組織創出事業**

設立3年までの商店会に対して区独自の支援を行い、魅力ある個店と地域との連携を可能とする商店会をつくれるような環境を整備し、「商店街のまちすみだ」の実現へ繋げる。

- **観光資源データベース事業**

本区が有するありとあらゆるジャンルの観光資源を網羅するデータベースを構築し、必要に応じて自由にアレンジして活用できる環境を整えることで、事業者の新しい活動を呼び込むとともに、来街者の満足度向上に繋げる。



- **チャレンジ支援資金斡旋事業**

区内での開業を目指す人や開業5年未満の区内事業者を支援するため、区が利子の一部と信用保証料を負担する本事業を積極的に推進し、地域における創業を促す。

2024年までのKPI

- 区内サービス業の開業率 現在(2016年)：12.0% 2024年：東京都の値を上回る
東京都の現状値は16.9% (経済センサスを基に算出)

貢献するSDGsのゴール・ターゲット

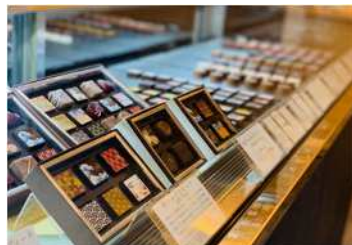
17ゴール	169ターゲット
	4.4 2030年までに、技術的・職業的スキルなど、個用、働きがいのある人間らしい仕事及び企業に必要な技能を備えた若者と成人の割合を大幅に増加させる。
	11.4 世界の文化遺産及び自然遺産の保護・保全の努力を強化する。

墨田区における先進事例：株式会社ショコラティエ川路 / 代表取締役 川路 さとみ 氏

日本人だからこそ作れる「和風チョコレート」を、すみだの地で



川路さんは、パリのサロン・デュ・ショコラ5つ星獲得店で日本人初の従業員として2年間修業したのち、独立。2017年に墨田区で「ショコラティエ川路」をオープンした。新しいものと古いものが融合する墨田区の魅力と自身のテーマ「和風チョコレート」が合っていると感じている。



店舗の開業にあたっては、「すみだビジネスサポートセンター」の相談窓口や融資といった区の支援施策を活用し、「フロンティアすみだ塾」への入塾をきっかけに経営者同士の繋がりも生まれた。挑戦を応援するまち全体の雰囲気が醸成されることで、こうした店舗が少しずつ増え、まちの新たな活力となっていく。

創業促進による継続的な地域の賑わい創出

中小企業庁は、少子化・高齢化する日本において、地域活力の維持には、中小事業者・小規模事業者における「経営者の世代交代」と「中小企業・小規模事業者に期待される自己変革」を課題として挙げている。そして、世代交代には「経営資源の引継ぎ」と「創業」が重要であるとし、特に創業については、初期費用の低い創業や副業・フリーランスによる創業を促している。

本区でも2020年度の第4回産業振興会議において、「産業が活力を持ち、新陳代謝することはまち（の活力維持）には欠かせず、小売・飲食、デザイナー・クリエイターなど多岐にわたるスモールビジネスの視点は重要である」との意見が出された。産業活力の維持や新型コロナウイルス感染症の影響で加速した働き方の変化に対しても、スモールビジネス創出は有効であると考えられる。

出典：2019年度版中小企業白書・小規模企業白書 令和時代の中小企業の活躍に向けて（2019年6月28日、中小企業庁）

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

新型コロナウイルス感染症の世界的拡大は、あらゆる面でこれまでの常識を覆すほどの強いインパクトをもたらした。感染症拡大防止のため、人と人との接触機会を減らすことが最優先とされ、結果として、これまで緩やかに進んできた社会の変革が劇的に加速することとなり、ビジネスや生活などあらゆる面において、これまでとは違った形で活動する必要に迫られることとなった。

これにより生じた変化の一部は、感染拡大前に戻ることなく社会に根付いていく。事業・社会活動を行う際には、こうした状況に当然のように対応しなければならず、これまで培ってきた人材・技術・ネットワーク等の強みを時流に合わせて編集し、活用していくことが必要となる。

社会の変容に対応していくための柔軟な繋がりを育むことが、小さな芽を大きな夢へと結実させることへと繋がっていく。これまで培われてきた強みを繋げ、変化への対応力を備えた懐の深いまちとなることで「本気の夢中が出会い、世界からも注目されるまち。」へ。

主な事業

● ものづくりプロモーション事業

「ものづくりのまち すみだ」としての統一的なブランドイメージを強化するため、区内事業者が連携した取組の更なる活性化を図る。また、産業イメージアップ等を目的とする事業を横断する仕組みを構築する。

● 魅力発信の基盤づくり事業

コロナ禍で注目された近場での観光（マイクロツーリズム）を促進することで、区民を含めた近隣地域の住民にすみだの魅力を理解してもらう機会を創出し、住民が主体となって発信していくための基盤をつくる。

● すみだビジネスサポートセンター事業

幅広い業種の区内事業者を対象に、コロナ禍による影響や事業者ニーズに対応した経営支援を実施することで付加価値を高め、区内産業の活性化を図る。また、同センターの軸となるビジネス・ものづくり支援に加え、地域活性化に繋がるスモールビジネスなどの創業支援を強化する。




● 産学官金連携事業

事業継承、人材育成及び新しい産業集積など、地域の課題を把握し、それぞれの立場から効果的な対策や支援を有機的に連携させ実施していくため、事業者、大学、金融機関等とのネットワーク化を進めていく。

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 現在(2021年)：34件/年 2024年：38件/年
(戦略4の主要事業を中心に抽出)

貢献するSDGsのゴール・ターゲット

17ゴール	169ターゲット
	8.2 高付加価値セクターや労働集約型セクターに重点を置くことなどにより、多様化、技術向上及びイノベーションを通じた高いレベルの経済生産性を達成する。
	9.2 包摂的かつ持続可能な産業化を促進し、2030年までに各国の状況に応じて雇用及びGDPに占める産業セクターの割合を大幅に増加させる。後発開発途上国については同割合を倍増させる。
	17.17 さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。

墨田区における先進事例：キャッシュレス化の普及

墨田区商店街連合会と区が連携した区内事業者支援



本区は、以前から墨田区商店街連合会（区商連）との共同によりキャッシュレス化の普及に取り組んでいたが、新型コロナウイルス感染症の拡大により、その需要は加速した。このため、更なるキャッシュレス化推進とコロナ禍における区内の消費喚起のため、区商連と連携し、キャッシュレス決済サービス「PayPay」の30%ポイント還元事業を2回実施した。

このように、区内事業者等が新型コロナウイルス感染症のダメージから立ち上がり、前向きに取り組んでいくための土壌づくりを、各関係機関等と連携して行うことで、次に繋がる新たな展開を支えていく。

コラム：新しい生活様式と新型コロナウイルス感染症防止対策

厚生労働省は、新型コロナウイルス感染症流行時において求められる「新しい生活様式」の実践例として、「一人ひとりの基本的感染対策」「日常生活を営む上での基本的生活様式」「日常生活の各場面別の生活様式（買い物、娯楽・スポーツ等、公共交通機関の利用、食事、イベント等への参加）」「働き方の新しいスタイル」の4つを挙げている。基本的な方針は、「3密（密集、密接、密閉）」の回避であり、それぞれの生活に合った「新しい生活様式」が推奨されている。

2021年度の第1回産業振興会議においても、「新型コロナウイルス感染症の影響により、以前にも増して社会経済状況の変化に対応した計画とすることが求められる。また、感染症を見据えた対策についての方策等を具体的に位置付ける必要がある。」との意見があり、新型コロナウイルス感染症の打撃からの回復を目指し、事業活動や交流促進の再開に向け、短期的に注力すべき事柄の整理が必要である。

【出典：「新しい生活様式」の実践例（2020年6月19日改訂、厚生労働省ホームページ https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000121431_newlifestyle.html）】

志編

ビジョン実現のために最も重要な要素は、事業を展開する職員の覚悟と熱意である。自らの使命・存在意義を常に自覚し、使命を果たすために必要な行動をとらなければならない。

志編では、産業観光部及び職員の使命・存在意義（ミッション）と、職務を遂行する際の心構え（行動規範）という、職員にとって不変の価値を明らかにする。

想いをつなげ、未来を拓く。

産業振興に携わる職員の使命は、このまちに脈々と受け継がれてきた人々の熱い「想い」を、絶やすことなく未来へと確実に繋げていくことである。何かを成し遂げたいという熱い「想い」があれば、「人」は挑戦の中に「働きがい」を見出し、これを「生きがい」へと昇華させることができるからだ。

これまで、区内で働く「人」たちを支えることが地域の活性化になると信じ、様々な施策を実施してきた。その精神と行動こそが原点である。常に挑戦し続ける「人」たちの熱い「想い」が、様々な「人」に輝きを与え、地域を支え日本を変えると信じてきた。そして、そうした「想い」に勇気付けられてきた。

「想い」の源にはいつも夢がある。生業や活動を通して夢の実現に挑戦し続けることによって、自分だけでなく他の誰かを幸せにし、社会で正当に評価される価値、つまり有形無形の「稼ぎ」として結実することで、地域の自律継続的な発展がもたらされる。

特に、熱い「想い」の共鳴から生まれる新たな可能性や「人」の繋がりは、金銭には代えられない地域の財産となる。私たちはこのかけがえのない「想い」や繋がりを支え続ける。

地域が発展することによって、多様な視点から新たな価値観が生まれ、まちに関わる「人」たちの繋がりが生きがい、さらには経済の仕組みに至るまで、これまでとは違う在り様が見えてくるはずだ。

それは、まちの姿すら変え得る力を秘めている。

それでも変わらず、前を向いて進もうとする「人」に寄り添い、共に悩み、時にぶつかり合いながら、これからも熱い「想い」に向き合って、まちの「人」たちの幸せを考え続けたい。

行動規範 -業務を遂行する上で大切にすべきこと-

現場第一

現場が全ての学びの出発点である。現場の声に耳を傾け、人の想いに触れてこそ、自分たちに何が求められているのかを知ることができる。

常に好奇心を持ち、そこから解決すべき課題を自ら探し、見つけ出すこと。

熟慮断行

課題は複合的に絡み合い、当たり前を感じていたことも変わっていく。常に広い視野を持ち、自らのバランス感覚を養うことで、状況に合わせた判断や取捨選択が可能になる。

全ての情報や意見を精査して最善の策を深く考え、すばやく確実に実行すること。

一致協力

一人ひとりには万能ではない。しかし、みんなで協力すれば一人では成し得ないことが可能になる。

一人で抱え込むことなく、気軽に周りの人に相談し、互いに助け合うこと。

資料編

- 墨田区産業振興会議における検討経過
- 墨田区観光振興会議における検討経過

墨田区産業振興会議における検討経過

2018年度 墨田区産業振興会議報告書（抜粋）

2013年3月に策定した「墨田区産業振興マスタープラン」を早期に改定する必要があると考える。その際には、社会状況の変化に合わせビジョンを常に見直し、短いサイクルで事業を実施・改善できるプランとすることを望む。

2019年度 墨田区産業振興会議検討経過

年間テーマ：区内産業のさらなる発展に向けて（ソフト編）

（仮称）墨田区産業観光マスタープランの策定準備

第一回産業振興会議		
開催日時	2019年6月26日（水）	
出席者	関 満博（特別委員）	墨田区産業振興専門員
	長崎 利幸（特別委員）	有限会社アーバンクラフト 取締役社長
	鹿島田 和宏（委員）	墨田区産業観光部長
検討内容等	（仮称）墨田区産業観光マスタープランの策定方針について	
概要	<ul style="list-style-type: none"> 区内事業者だけではできないことも多く、全国で補完しながら、ものづくりを進めるべきであり、墨田区はその中心としてハブ機能を有していくことが求められる。 「墨田区製造業基本実態調査」は、産業振興の重要性を職員が自覚したことが大きな成果であり、現場を知ることは重要なことである。 	

第二回産業振興会議		
開催日時	2019年8月2日（金）	
出席者	関 満博（特別委員）	墨田区産業振興専門員
	長崎 利幸（特別委員）	有限会社アーバンクラフト 取締役社長
	鹿島田 和宏（委員）	墨田区産業観光部長
	加々村 征（産業人）	株式会社ズーム専務取締役 / すみだ次世代経営研究協議会会長
	三原 英詳（産業人）	有限会社アトリエフォルマーレ 代表
	西山 芽衣（産業人）	株式会社マイキー ディレクター / 西千葉工作室 運営
	稲岡 克彦（教育機関）	学校法人電子学園情報経営イノベーション専門職大学 設立準備室室長補佐
検討内容等	区内産業の将来を担う人材の育成について	
概要	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成は難しいテーマだが、業種に関わらず、まずはその業界や事業者に入るきっかけが重要であり、今後は事業者や取組等のPRにも力を入れていくべきである。 子どもたちが、生き方を選択する上で必要になる力（観察力、傾聴力、発想力、発表力など）を育むことが重要である。 「自ら学び、考え、行動できる人材」とは、自分たちでゴールを設定し、自ら能動的に動ける人材であると考えている。 	

第三回産業振興会議		
開催日時	2019年9月27日（金）	
出席者	関 満博（特別委員）	墨田区産業振興専門員
	長崎 利幸（特別委員）	有限会社アーバンクラフト 取締役社長
	鹿島田 和宏（委員）	墨田区産業観光部長
	犬飼 功一（産業人）	関東合成工業株式会社 代表取締役
	西村 剛史（産業人）	株式会社駒屋 取締役
	伊藤 美樹（産業人）	株式会社アストロスケール ゼネラルマネージャー
	塩澤 元氣（産業人）	ピクスー株式会社 代表取締役CEO
	和田 康宏（産業人）	株式会社マリスcreative design 代表取締役社長
検討内容等	ベンチャー企業が区内産業にもたらす波及効果について	
概要	<ul style="list-style-type: none"> 都心や羽田空港・成田空港へのアクセスがよく、顧客とのやり取りや部品調達等の面で墨田区は非常に便利である。ベンチャーに対する支援策が充実すれば集積地になる可能性がある。 ベンチャーと区内事業者とは互いに文化が異なることが多いが、対話すれば、ベンチャーの課題は区内事業者間のネットワークで解決できることもあると感じる。 ベンチャーは他の事業者等と繋がる機会が少ないため、行政は区内事業者とベンチャーを繋げ、区内に定着させていくことが重要である。また、様々な情報発信チャンネルを活用し、新たな人材の呼び寄せを行うべきである。 	

第四回産業振興会議		
開催日時	2020年1月27日（月）	
出席者	関 満博（特別委員）	墨田区産業振興専門員
	長崎 利幸（特別委員）	有限会社アーバンクラフト 取締役社長
	鹿島田 和宏（委員）	墨田区産業観光部長
	平岩 和彦（産業人）	アイメックス株式会社 総務部 部長 / ビジネス法務リーダー
	藤田 昌史（産業人）	アルケア株式会社 経営企画部長
	枝松 和也（産業人）	バキュームモールド工業株式会社 取締役 / 人事・総務統括
	柴田 正之（産業人）	株式会社林電子 取締役
	森 正好（産業人）	株式会社林電子 営業部 主任
検討内容等	事業者の持続的な発展について	
概要	<ul style="list-style-type: none"> 区内で事業を行う利点は、顧客と情報が集まることや、従業員の通勤のしやすさである。一方、従業員が増えるとメンタルヘルスや部下育成が課題になる。 事業者の持続的な発展には、社会や市場の動き、あるいは顧客の要望に対応して常に新しい技術、製品、サービスを開発していく必要がある。区は、技術開発等に対し、資金、情報、専門家の指導等により支援していくことが重要である。 今後は、ターゲットを明確にした上で、新規創業支援、産学連携、デザイン・設計、サービス等の多様な業種・分野の事業者を区内に取り込むといった多様な政策展開を一層強化する必要がある。 	

2020年度 墨田区産業振興会議検討経過

年間テーマ：（仮称）墨田区産業観光マスタープランの策定

第一回産業振興会議		
開催日時	2020年6月18日（木）	
出席者	関 満博（特別委員）	墨田区産業振興専門員
	長崎 利幸（特別委員）	有限会社アーバンクラフト 取締役社長
	鹿島田 和宏（委員）	墨田区産業観光部長
	阿部 貴明（関係者）	東京商工会議所墨田支部 会長
	山田 昇（関係者）	墨田区商店街振興組合連合会 理事長 / 墨田区商店街連合会 会長
	中田 清史（関係者）	東京東信用金庫 理事長
	森山 育子（関係者）	一般社団法人墨田区観光協会 理事長
検討内容等	（仮称）墨田区産業観光マスタープランの策定について	
概要	<ul style="list-style-type: none"> • 今までの積み重ねが新型コロナウイルス感染症で全て失われたわけではないため、緊急事態の延長線のイメージではなく、これまでの成果や取組を重視すべきである。 • 新型コロナウイルス感染症拡大により各業界が苦境に立たされている一方、日常が様変わりし、時間ができたことで、今後の方向性を前向きに捉えられる点もある。 • 今後はM&Aや廃業の相談などが増えると推測しており、事業承継支援を強化する必要があるほか、人材確保のチャンスが増えると予想している。 • 今後はマイクロツーリズムとオンラインが重要になると考えている。 • 今後は、社会・経済・環境といった様々な要素を受け止めた経済運営が一層求められており、安心・安全を基盤としながら、社会的に価値のあるモノやコトを提供し続け、持続可能性を追求していくことが最重要である。 	

第二回産業振興会議		
開催日時	2020年10月7日（水）	
出席者	関 満博（特別委員）	墨田区産業振興専門員
	長崎 利幸（特別委員）	有限会社アーバンクラフト 取締役社長
	鹿島田 和宏（委員）	墨田区産業観光部長
	有蘭 悦克（産業人）	株式会社サンコー 取締役社長
	市川 慎次郎（産業人）	株式会社横引シャッター 代表取締役
	石川 貴志（有識者）	一般社団法人Work Design Lab 代表理事
検討内容等	働き方の変化について	
概要	<ul style="list-style-type: none"> • コミュニティの価値と安価な家賃が評価され、人材が集まってきたが、新型コロナウイルス感染症収束後はこれらに加え、まちとしての新しい価値を打ち出すべきである。 • 新型コロナウイルス感染症により、新しいライフスタイルの創出に関心が高まっている。今後は、働き方だけでなく、家族との在り方や生き方と働き方との関係性も考える必要がある。 • 人が働くことは、まちにとって欠かせない要素である。豊かな暮らしや事業者の持続的発展には、経済的視点は必要不可欠である。一方、生き生きと働くためには、金銭的価値（給与）と非金銭的価値（やりがい）のバランスが重要である。 	

第三回産業振興会議		
開催日時	2020年11月16日（月）	
出席者	関 満博（特別委員）	墨田区産業振興専門員
	長崎 利幸（特別委員）	有限会社アーバンクラフト 取締役社長
	鹿島田 和宏（委員）	墨田区産業観光部長
	西村 剛史（産業人）	株式会社駒屋 取締役
	望月 新史（産業人）	株式会社富士製作所 代表取締役社長
	櫻木 諒太（有識者）	一般社団法人日本デジタルトランスフォーメーション協会 事務局長
検討内容等	中小事業者のデジタル化について	
概要	<ul style="list-style-type: none"> • 中小事業者はトップダウン型であることが多く、言われたことだけやる体質が抜けない。IT化は業務を熟知する社員に任せたいが、人手不足や多忙が影響し、取り組む余地がない。社員育成が大きな課題である。 • 社内でのどのようにデジタル化を進めるかではなく、業務を棚卸し、可視化した上で、いかにして働き方を改善するかを検討することから始めるべきである。 • デジタル化の推進は、広範にできれば効率的だが、できるところから進めていくしかない。デジタル化はあくまでも手段であり、まずは目標を明確にし、段階的に進めていくことが重要である。 	

第四回産業振興会議		
開催日時	2020年12月22日（火）	
出席者	関 満博（特別委員）	墨田区産業振興専門員
	長崎 利幸（特別委員）	有限会社アーバンクラフト 取締役社長
	鹿島田 和宏（委員）	墨田区産業観光部長
	堤 香苗（産業人）	株式会社キャリア・マム 代表取締役
	大和 和道（有識者）	向島橋銀座商店街協同組合 事務局長
	鈴木 淳（有識者）	台東デザイナーズビレッジ インキュベーションマネージャー（村長）
	岡田 恵実（支援機関）	独立行政法人中小企業基盤整備機構 創業・ベンチャー支援部 創業・ベンチャー支援課 参事
検討内容等	スモールビジネスの創出について	
概要	<ul style="list-style-type: none"> • スモールビジネスやコミュニティビジネスの創出には、商店街という「点」ではなく、ゾーンとして課題を捉え、「面」的な対応が求められる。地域密着型で、生活に必要な個店が増えていくと商店街やまちが生まれ変わると感じている。 • 産業が活力を持ち、新陳代謝することがまちには欠かせず、小売・飲食、デザイナー・クリエイターなど多岐にわたるスモールビジネスの視点は重要である。 • 事業の収益化には時間がかかる。時代の変化に対応しつつも、根気強く起業・創業者をサポートする必要がある。また、起業・創業者が地域と繋がるためには、商店街のような受け入れる存在や住民との関係性構築が重要である。 	

2021年度 墨田区産業振興会議検討経過

年間テーマ：（仮称）墨田区産業観光マスタープランの策定

第一回産業振興会議		
開催日時	2021年8月30日（月） 書面開催	
出席者	関 満博（特別委員）	墨田区産業振興専門員
	長崎 利幸（特別委員）	有限会社アーバンクラフト 取締役社長
	鹿島田 和宏（委員）	墨田区産業観光部長
	阿部 貴明（関係者）	東京商工会議所墨田支部 会長
	山田 昇（関係者）	墨田区商店街振興組合連合会 理事長 / 墨田区商店街連合会 会長
	中田 清史（関係者）	東京東信用金庫 理事長
	森山 育子（関係者）	一般社団法人墨田区観光協会 理事長
検討内容等	（仮称）墨田区産業観光マスタープランの進捗報告について	
概要	<ul style="list-style-type: none"> • 行政はプラットフォームの構築など、公がすべきことに極力限定し、個社の経営支援事業は関係機関や産業団体等との連携・支援により実現すべきである。 • 行政にしかできないまちづくり施策や商店街維持に関する施策・計画は行政が行い、地域住民・地域団体に考えられる施策は任せべきである。 • 墨田区の観光は「本物が生きる街 すみだ」であり、今後もつくられたものではない「すみだの日常」という基盤を活かした着地型の企画が求められる。 • 新型コロナウイルス感染症の影響により事業承継の支援ニーズが高まる可能性がある。雇用と事業の継続には、地域金融機関と区が一層連携することが重要である。 • 墨田区の産業観光の現状と課題を把握することが重要であるが、新型コロナウイルス感染症により、社会経済状況の変化に対応した計画とすることが一層求められる。新型コロナウイルス感染症対策を具体的に位置付ける必要がある。 	

第二回産業振興会議		
開催日時	2021年10月13日（水）	
出席者	関 満博（特別委員）	墨田区産業振興専門員
	長崎 利幸（特別委員）	有限会社アーバンクラフト 取締役社長
	鹿島田 和宏（委員）	墨田区産業観光部長
	佐竹 一郎（産業人）	大東印刷工業株式会社 代表取締役社長
	山口 明宏（産業人）	山口産業株式会社 代表取締役
	吉田 雄三（産業人）	吉田コスメワークス株式会社 代表取締役社長 / 吉田プラ工業株式会社 代表取締役
検討内容等	持続可能な経済発展と地域活性化の関連について	
概要	<ul style="list-style-type: none"> • 人口が減少する日本は、これまでのようには経済成長しない。人口規模が縮小している以上、輸出・海外進出又は他分野・新分野参入により売上を拡大するしかない。 • 価格競争では地方に太刀打ちできない。従業員の待遇改善には高付加価値化するしかない。M&Aにより地域内の工場数は減るが、地域内の雇用維持に繋がる。 • 欧米からESGの要請が増えた。サプライチェーン全体での対応が必要不可欠である。 • 事業継続には、規模を縮小することもひとつの経営戦略としては重要である。 	

第三回産業振興会議		
開催日時	2021年10月25日（月）	
出席者	関 満博（特別委員）	墨田区産業振興専門員
	長崎 利幸（特別委員）	有限会社アーバンクラフト 取締役社長
	鹿島田 和宏（委員）	墨田区産業観光部長
	浜野 慶一（産業人）	株式会社浜野製作所 代表取締役CEO
	小林 亮（関係者）	株式会社浜野製作所 取締役副社長
	松山 剛己（関係者）	松山油脂株式会社 代表取締役社長
	深澤 隆夫（関係者）	丸和繊維工業株式会社 代表取締役社長
検討内容等	働きがいの醸成から広がる地域の活性化について	
概要	<ul style="list-style-type: none"> 地場でのものづくりと相談しやすさが町工場の最大のポテンシャルである。価値観が変化する中で、事業構造の改革を進めることで利益性が向上していく。 「（仮称）墨田区産業観光マスタープラン」とあるが、観光は広域のかつ部署横断的に検討するものであり、産業と一体的に検討することに違和感がある。産業と切り分けて観光を定義付けし、全庁的に対応すべきである。また、観光に関する評価は来街者視点で考えられるべきものであり、KPI設定も含めて見直すべきである。 労働集約型からの構造転換が求められ、ブランド化やグローバルニッチへの展開は高付加価値化に有効である。ものづくりの現場が地方移転しても、頭脳が残っていることは墨田区の強みである。 墨田区の強みは人材や資源といった多様性にあり、これらのメリットを活かした上で、行政と民間の役割分担を明確化すべきである。 	

第四回産業振興会議		
開催日時	2021年11月16日（火）	
出席者	関 満博（特別委員）	墨田区産業振興専門員
	鹿島田 和宏（委員）	墨田区産業観光部長
	阿部 貴明（関係者）	東京商工会議所墨田支部 会長
	山田 昇（関係者）	墨田区商店街振興組合連合会 理事長 / 墨田区商店街連合会 会長
	中田 清史（関係者）	東京東信用金庫 理事長
	森山 育子（関係者）	一般社団法人墨田区観光協会 理事長
検討内容等	（仮称）墨田区産業観光マスタープランの素案について	
概要	<ul style="list-style-type: none"> 観光分野では、明記されていない文化、芸術、教育等にも取り組むべきであるが、本プランでは産業に関わる部分のみの掲載であるならその旨を記載すべきである。また、KPIは実施する戦略や事業と強い相関を持った数値を設定すべきではない。 商店街や民間企業側も含め、区もこれまでとは異なることを実施する必要があるが、職員がより現場を知り、現場とともに新たなことを進めていくべきである。 数値の捉え方が難しいが、東京スカイツリー®が地域にもたらした効果は多い。産業振興会議以外の場でも、観光の在り方や行政の立ち位置を議論する必要がある。 産業、観光いずれの分野も資金は必要であり、例えば、販路拡大やM&A等の支援について官金一体となり取り組むことで、携わる人の課題解決につながると良い。 地方に限らず、事業者は地域の有力な市民であり、事業者支援は地域の復興に直結する。行政も投資の意識を持った産業施策を行うことが求められている。 	

墨田区観光振興会議における検討経緯

墨田区観光振興会議検討経過

観光政策の方向性を具体化し、（仮称）墨田区産業観光マスタープランにおける観光分野について議論するため、墨田区観光振興会議を設置した。

第一回観光振興会議		
開催日時	2020年8月6日（木）	
出席者	戸崎 肇（常任委員）	桜美林大学航空・マネジメント学群 教授
	森山 育子（常任委員）	一般社団法人墨田区観光協会 理事長
	鹿島田 和宏（常任委員）	墨田区産業観光部長
	○阿部 貴明（招請委員）	東京商工会議所墨田支部 会長
	○高野 祐次（招請委員）	墨田区副区長
検討内容等	「墨田区観光振興プラン」における取組の振り返りについて	
概要	<ul style="list-style-type: none"> • すみだの日常は、外から見ると非日常と映るものがあり、そうした観光資源となり得るものを掘り起こし、将来に継承していくことが重要である。 • 行政主導ではなく、民間主導のイベントがたくさん起こっているが、それらを「点」ではなく「面」として、相乗効果を生むような形で見せていく必要がある。 	

第二回観光振興会議		
開催日時	2021年4月23日（金）	
出席者	戸崎 肇（常任委員）	桜美林大学航空・マネジメント学群 教授
	森山 育子（常任委員）	一般社団法人墨田区観光協会 理事長
	鹿島田 和宏（常任委員）	墨田区産業観光部長
	○阿部 貴明（招請委員）	東京商工会議所墨田支部 会長
	○高野 祐次（招請委員）	墨田区副区長
検討内容等	今後の観光案内の在り方について	
概要	<ul style="list-style-type: none"> • 区に根付いているイベントは、区民が主体となるもので、それを観光協会が支えるという形である。観光協会が地域を繋いで、発信していくのが次の展開かと思う。 • 観光振興では、観光という産業を通じて、シビックプライドの醸成というものも含めてやっていくべき。 	

第三回観光振興会議		
開催日時	2021年8月4日（水）	
出席者	戸崎 肇（常任委員）	桜美林大学航空・マネジメント学群 教授
	森山 育子（常任委員）	一般社団法人墨田区観光協会 理事長
	鹿島田 和宏（常任委員）	墨田区産業観光部長
	○久米 信行（招請委員）	東京商工会議所墨田支部 副会長 / 久米繊維工業株式会社 相談役
	○小松崎 友子（招請委員）	株式会社イントゥ 代表取締役
	○佐原 滋元（招請委員）	隅田川七福会理事 / 向島百花園「茶亭さはら」亭主
	○牧野 友衛（招請委員）	一般社団法人メタ観光推進機構 代表理事 / JNTOデジタル戦略アドバイザー
検討内容等	観光目線での将来ビジョンとその実現に求められる視点	
概要	<ul style="list-style-type: none"> • 在日外国人が多く住んでいることを活かしたインバウンド施策を行うべきである。 • 観光客を受容する土壌を整える上でも、シビックプライドの醸成は重要である。 • SDGsについて、観光面からも防災などを含めて検討していく必要がある。 	

第四回観光振興会議		
開催日時	2021年10月8日（金）	
出席者	戸崎 肇（常任委員）	桜美林大学航空・マネジメント学群 教授
	森山 育子（常任委員）	一般社団法人墨田区観光協会 理事長
	鹿島田 和宏（常任委員）	墨田区産業観光部長
	○小松崎 友子（招請委員）	株式会社イントゥ 代表取締役
	○牧野 友衛（招請委員）	一般社団法人メタ観光推進機構 代表理事 / JNTOデジタル戦略アドバイザー
検討内容等	ビジョンを実現するための具体的な取組案	
概要	<ul style="list-style-type: none"> • 観光の方向性にある「交流」は、地域を深く理解するために非常に大事なことだ。歴史を伝え、理解を醸成していくことが観光のやるべきことである。 • 旅行者が来たときにどんな体験をしてもらいたいのか、ということを考えることからまちづくりに繋がっていくのではないかと。旅行者の満足度は場所より人だったりして、人の重要性が伺える。 	

第五回観光振興会議		
開催日時	2021年10月12日（火）	
出席者	戸崎 肇（常任委員）	桜美林大学航空・マネジメント学群 教授
	森山 育子（常任委員）	一般社団法人墨田区観光協会 理事長
	鹿島田 和宏（常任委員）	墨田区産業観光部長
	○久米 信行（招請委員）	東京商工会議所墨田支部 副会長 / 久米繊維工業株式会社相談役
	○佐原 滋元（招請委員）	隅田川七福会理事 / 向島百花園「茶亭さはら」亭主
検討内容等	ビジョンを実現するための具体的な取組案	
概要	<ul style="list-style-type: none"> • 求められるのはリピーターであり、定期的に訪れる人が、働きたい、住みたい、とステップアップしていくような足掛かりを、観光施策を通してつくるべきだ。 • その時々々の出来事や記録といったコンテンツを観光資源として捉え、データベースとして整備し、整理・継承していくことが重要である。 	

サブタイトル「あえる！」に込めた思い

この「産業と観光の将来構想」では「本気の夢中が出会い、世界からも注目されるまち。」をビジョンに掲げている。つまり多様な人々の出会いとそこに生じる熱量によって、墨田区の産業と観光の魅力を高めて発信していくことを目論んでいる。そして、これを実現する鍵は「あえる！」にあると、私たちは思い至った。

「あえる！」には様々な意味がある。人と人の様々な出会いの機会があること（会える）、偶然や発見から生まれる思いがけない可能性を大切にすること（遇える）、誰かの憧れや目標になる存在を生みだし続けること（逢える）、様々な知恵を一つにまとめること（合える）、そして多様なモノゴトが共存しながら新しい価値を生み出すこと（和える）などだ。

こうした観点を具体的な事業に織り込んでいく中から、「あえる！」まち・すみだの産業と観光は必ずや磨かれていくだろう。

あえる！

会

遇

逢

合

和

2022年3月
墨田区産業観光部

-

編集
株式会社ジイケイインダストリアルデザイン