

## 会議の概要(議事録)

会議の名称	(番号) 1 - 2 5	令和4年度第一回墨田区産業振興会議		
開催日時	令和4年11月9日(水)午後3時から午後5時まで			
開催場所	墨田区役所庁舎9階 91会議室			
出席者	<p>委員3人(関 満博、長崎 利幸、郡司 剛英産業観光部長)</p> <p>産業人3人(有菌 悦克、川路 さとみ、上條 久美)</p> <p>その他、経営支援課長・観光課長がオブザーバーとして、産業振興課長・産業振興課職員が、事務局として参加した。</p>			
会議の公開 (傍聴)	公開(傍聴できる)	傍聴者数	0人	
議題	<p>1 開会</p> <p>2 出席者紹介</p> <p>3 講話</p> <p>4 議題 産業と観光の将来構想～あえる！～について</p> <p>5 意見交換</p> <p>6 閉会</p>			
配付資料	<p>出席者名簿</p> <p>席次表</p> <p>資料 産業と観光の将来構想～あえる！～について</p> <p>産業と観光の将来構想～あえる！～(概要版)</p> <p>産業と観光の将来構想～あえる！～</p>			

会議概要	<p>1 開会</p> <p>2 出席者紹介 出席者が自己紹介を行った。</p> <p>3 講話 茨城県日立市等の事例を用いて、国内産業の現状について関座長が講話を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・江戸時代、常陸国は佐竹氏一族が繁栄し、金山開発・経営が盛んだった時期までは栄えていたが、佐竹氏の衰退後に鉱山経営が引き継がれなかったこともあり、財政難が続いた。</li> <li>・財政難の流れを変えたのは、久原房之介氏である。藤田組に入社し秋田県小坂町の小坂鉱山に勤めていたが、独立して日立鉱山を買収、経営した。日立鉱山では、主に銅を産出した。</li> <li>・日立製作所は、日立鉱山で使用するモーターの修理製造に携わった小平浪平氏が創業している。小平氏は、当初、小坂鉱山で発電所づくりに携わっていた。当時は、発電所がなければ仕事にならないため、工場を作る前に発電所を作っている事例が多く、日立でも水力発電所が作られている。</li> <li>・戦時中、軍需産業が盛んであったことから、日立製作所は茨城県日立市・ひたちなか市・水戸市周辺に工場の大集積を形成した。象徴的な事例として、米軍の標的とされ焼夷弾が投下されるなど戦災に見舞われている。</li> <li>・日立製作所は、日立市に日立総合病院、ひたちなか市にひたちなか総合病院と2か所の病院を持っており、地域に貢献している面白い事例である。</li> <li>・日立製作所を含む、日本のトップ企業の売上規模は約30年前のバブル崩壊後から大きく変わっておらず、日本経済があまり成長していないことを象徴している。事業規模の大きい日本企業で売上を倍増させているところは、自動車関連企業がほとんどである。</li> <li>・日立市は、人口規模が20万人を超えていた時期もあったが、現在は約17万人となっている。人口は東京又は水戸に向かって動いており、日立からひたちなかや水戸へ、そこから首都圏へという流れがある。</li> <li>・交通では、BRT（バス・ラピッド・トランジット、通節バスやバス専用道、バスレーン等を組み合わせたバスシステム）が自動運転バスの実用化で注目されており、日立市でも日立電鉄線の跡地を活用しバス専用線とした、ひたち BRT が運行されている。BRT は、速達性・定時性が高く、遅れない、運行頻度が高い等の利点がある。新潟県や千葉幕張など、国内事例も増えつつあり、代表的な事例として、東日本大震災に伴い使用されなくなった気仙沼線・大船渡線の線路敷を活用した BRT がある。</li> <li>・日立の産業の成り立ちに関わる鉱山に関連した話として、江戸時代では、佐渡金山が金の産出量で日本最高と言われ、累計約80トンの金を産出したが、現在では菱刈鉱山が金の埋蔵量で約260トンと推定され世界トップレベルであり、現在も年間約6トンの金を産出している。また、小坂町ではかつて小坂鉱山があり金を産出していたが、廃家電から資源を回収する都市鉱山として年間約7トンもの金が再生利用できるようになっている。</li> </ul>
------	--

会議概要	<p>4 議題</p> <p>議題に先立ち、会議の運営方針について事務局から説明した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和4年度の産業振興会議は全2回を予定している。今回、令和4年6月に策定した「産業と観光の将来構想～あえる！」（以下、将来構想という。）の内容を情報共有した後、令和5年2月予定の2回目で令和5年度以降の検討テーマを見出したい。</li> <li>・令和5年度以降は、設定した検討テーマについて、令和6年度までの2年間をかけて様々な切り口を設けながらご議論いただきたいと考えており、年5回程度を目安とした会議開催を予定している。</li> <li>・これまでとの変更点として、年度末ではなく9月を目途に議論の取りまとめを行う予定である。この時期にまとめた内容を、次年度の予算や事業の検討をする上での参考とできるようにしようという主旨である。</li> <li>・周辺知識を得た上で議論をした方が良いということも考えられるため、ゲストスピーカーの招聘や、場合によっては現地視察等も交えながら会議を開催するといった進め方も考えている。</li> </ul>
	<p>（1）産業と観光の将来構想～あえる！～について</p> <p>資料について、瀬戸産業振興課長から説明した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・将来構想は、令和4年6月に策定した産業観光部の新しい行政計画である。他の行政計画とは趣が異なっており、区民・事業者と進むべき方向を共有するため、将来のまちのあるべき姿をビジョンとして設定しているほか、産業観光部職員の使命をミッションとして示している。</li> <li>・「産業振興を通したまちづくり」の軸となる考え方やビジョンを示す理念編、考え方を実際に実行するための中短期的な計画としての行動計画編、不変の価値として職員が有すべきミッションを示す志編の3部構成となっている。</li> <li>・将来構想の主な特徴は、産業振興部署の不変的な使命であるミッションを中心にする「ミッション駆動型」の計画であること、まずはビジョンを設定し、現状との差を戦略として設定する「バックカスティング」を採用したこと、短期的な見直しを行うため、「PDCA サイクル」及び「OODA ループ」による事業の進捗管理を行うこと の3点である。</li> <li>・将来構想は、産業振興を通したまちづくりの視点に立ち、幅広い領域との連携に向け、一体的に施策を展開していくための第一歩として、「墨田区産業振興マスタープラン」（以下、前マスタープランという。）、「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」「墨田区観光振興プラン」の工業・商業・観光に関わる3つのプランを統合したものである。</li> <li>・将来構想ではビジョンとして、「本気の夢中が出会い、世界からも注目されるまち。」を設定しており、すみだに行くと何かができる、何かが起こるというまちを目指していく。</li> <li>・ビジョン策定にあたっては、これまで培ってきた強みや歴史的な背景を生かしつつ、人口動態を踏まえていくつかの未来シナリオを描いた上で、目指すべきシナリオを「多様</li> </ul>

性すみだ」とした。

- ・ビジョンを実現するための戦略は、「育む・繋げる・発する」の3つの視点から整理している。戦略の設定にあたっては、SDGs や新型コロナウイルス感染症への対応といった社会経済状況や区内の産業・観光の動向を踏まえた上で設定した。ビジョンは長期的なものであり当面は変わらないが、戦略は中短期的に見直していく。
- ・戦略は、ものづくりによる社会課題の解決（以下、「戦略1」という。）、地域内外の多彩な交流の促進（以下、「戦略2」という。）、スモールビジネスの創出による賑わいづくり（以下、「戦略3」という。）、新型コロナウイルスの影響を踏まえた事業継続支援（以下、「戦略4」という。）の4つである。各戦略は、設定したKPI・KGIによる評価や、戦略に紐づく主な事業の進捗により評価できる形としている。
  - ・戦略1は、工業寄りの要素を持ち、SDGsの視点を意識した戦略である。戦略に紐づく主要事業としては、ハードウェア・スタートアップ拠点構想事業等を設定している。KPIは社会課題解決型プロジェクトの実証実験数としている。
  - ・戦略2は、観光寄りの要素をもった戦略である。戦略に紐づく主要事業としては、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等を設定している。KPIは墨田区を人に勧めたい割合としている。
  - ・戦略3は、商業寄りの要素をもった戦略である。戦略に紐づく主要事業としては、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等を設定している。KPIは区内サービス業の開業率としている。
  - ・戦略4は、新型コロナウイルスへの対応がある程度落ち着いてくれば最初に見直しが想定される戦略である。戦略に紐づく主要事業としては、ものづくりプロモーション事業や魅力発信の基盤づくり事業等を設定している。KPIは産業観光部の実施事業に関連して生まれた連携取組数としている。
- ・職員のミッション（使命）は、地域に根付く人々の「熱い思い」に向き合い未来の人たちの幸せを考え続けることであると考え、「思いをつなぎ、未来を拓く。」とし、行動規範として「現場第一」「熟慮断行」「一致協力」の3つを設定している。

## 5 意見交換

（株式会社サンコー 有菌様）

- ・将来構想の印象として、昭和から令和にパラダイムシフトしたのだと感じた。ブランディング的な視点で見た際に、前マスタープランでは「製造業が集積していて、都心から近い」というような機能的価値を語っていたように思う。目指していることも「中小企業が外に出ていって稼ぐ」といったアウトバウンド型の計画がこれまでずっと続いてきたのだと思う。
- ・それに対し、将来構想では、すみだに行けば何かができそうだという意味的価値が語られている。製造業の集積や都心からの近さといった機能的価値は、その意味的価値を構成する一つになったのだと思う。
- ・ブランディングにおいては、機能的価値で戦っていくと際限のない同質化競争になる。一方で意味的価値では、思いや共感といった観点が軸になるため、語っている主体の特徴が前面に押し出され、異なる考え方・価値を持ってくる。
- ・アウトバウンドからインバウンドに視点を変えることで、外からベンチャー企業やクリ

会議概要

エイターを呼び込み、既存産業とつながる、「あえる」という概念が設定されたのだと理解している。

- ・機能的価値の視点ではなく、意味的価値の視点を前提として書かれているため、今までの価値観のまま読むと何が書いているか全くわからないという状況ではないかと理解している。最初に中小企業振興条例を作ったまちとして、これまで先進的に培ってきたものとは前提が違う今の時代の計画に飛躍したのだと理解している。だからこそ多分に概念的で難しいのだと思う。

(株式会社ショコラティエ川路 川路様)

- ・将来構想を読んだ印象として、自身も区のねらいどおりに外から呼び寄せられてきたのかもしれないと感じた。すみだビジネスサポートセンターでの相談を経てフロンティアすみだ塾に入塾し、そのOBとつながり交流していくなかで、何か貢献できることがないかと考えて行動している。
- ・戦略3の事例として自社が紹介されている。産業振興会議の中では、スモールビジネスの部分で何か力になれることがあるのではないかとと思う。
- ・フロンティアすみだ塾に入塾したときに感じていたことだが、事業承継の際の最終的な目標として、新商品を出して販売していこう、その売上の比率を自社で作ろうということに落ち着く方が多いという印象を持っている。それは創業とあまり変わらないと常々感じている。
- ・創業においては、ノウハウを得ることが重要である。創業したい人は先に商品づくりがちであるが、売る場所、顧客をつくることこそが重要である。今の時代だとコロナの影響もあり、リアルではなくネットを駆使して売っていくために、自社のプロモーションやブランディングの重要性が増している。「顧客のリストをつくること」「売る場所をつくること」「売るものをつくること」といったことを教えてもらえる場所があると良い。
- ・スモールビジネスをやりたい人は、例えばYouTube等のSNS発信をしていく上で、登録者数何万人といった具体的な数値目標から逆算して、誰にどんな内容で、どのタイミングで発信していくと良いのか等を知りたいと思う。そうしたノウハウを得ていく上で、フロンティアすみだ塾の仲間や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伴走してくれると良い。

(東京商工会議所墨田支部 上條様)

- ・将来構想は、前提として想いが分かっている人には伝わりやすいと感じた。熱意のある方が多い場所であるため、それを前提に書かれていると感じた。
  - ・墨田支部に最初に来た時に、区の産業の特徴として一番印象的だったのが、業歴の長い事業者が多いことである。100年以上の企業が多く、そうした企業は、時代や環境に合う形で変化し続けてきたから事業を継続できていると理解している。そうした企業がすみだに居続けてくれている理由が気になっている。そこに地域としての強みがあるのだと思う。
- ・業歴の長い企業が多い一因であると思うが、職住近接が他地域と比較して未だに多い。地域の経営者がつながっているケースは、都内では珍しい。そうした経営者が町会長や、PTA、法人会、消防などを担い、地域コミュニティを支えている。
- ・ただし、事業や住所の区外移転が始まっており、この流れが進み、コミュニティを支え

会議概要	<p>ていく人たちがサラリーマンに変わると全く景色が変わってくる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・墨田支部の役員には、社員に区内に住んでほしいという人が多い。区内に住んでもらえれば、公共交通機関が止まったときに誰も来られなくなってしまうというリスクへの対応や、地域コミュニティへの参加、地域に愛着を持って勤め続けてくれることが期待でき、手当を出して近くに住みやすくしているケースがある。</li> <li>・産業集積が希薄化してきており、従来のやり方が成り立たなくなっている。新陳代謝は必要であり、廃業・倒産する事業者がいることは止むを得ないが、気になっているのが企業の流入・流出のデータである。会員の出入りをデータ化しているが、流出の方が多かった。</li> <li>・インキュベーションで育っても少し規模が大きくなると、外に出ていってしまうという話は結構聞いているが、先行投資だけがかかるため、すמידに留まってもらい事業を続けてほしいという想いがある。</li> <li>・会員となった流入企業には理由を聞くと、家賃も安くちょうどいいオフィスがあったから、という理由が多い。</li> <li>・昔からいる会員企業に地方本社の東京営業所・東京支社が多いのも、同じ理由であると思われる。創業ももちろん大事だが、こうした企業にずっと区内に留まってもらうための視点も重要である。</li> <li>・最近では、規模の大きい事業所も流出している。商工会議所では資本金により口数が決まっており、会員数が大きく減っていないにもかかわらず口数が大きく変動していると、規模の大きい企業が流出したことがわかるが、流出の場合はどの企業が出ていったかデータがもらえないため、影響が大きい場合は調べている。</li> </ul> <p>(長崎特別委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・流出していつている企業は製造業か。</li> </ul> <p>(東京商工会議所墨田支部 上條様)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業種は様々である。製造業の例として、工場が地方にあり、本社が区内にあった企業が区外に流出したということがある。最近の傾向として、都心のオフィスの賃料が安くなってきていることも理由の一つかもしれない。</li> </ul> <p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地方でそれなりに力のある企業を訪問すると、東京本社を墨田区に持っているところが圧倒的に多く、両国周辺は特に多い。</li> </ul> <p>(東京商工会議所墨田支部 上條様)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地方で有力な企業の東京本社が出ていってしまうのは勿体ない。例えば、センターオブガレージにも地方の有力企業がいる。東墨田ラボで開発を行うストリーモなどの新しい企業の流入も大切だが、良い企業に来て留まってほしい。</li> </ul> <p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・最近の産業立地の大きな流れとして、有力な企業の工場は北関東に集まっている。東京へのアクセスが良い、地価が安い、意外と人が集まる、地震もあまりないというメリットがある。産業立地の流れも、国内回帰を含め変わってきているため、研究していく必要がある。</li> <li>・今こそ人の重要性が高まっている。人がいなければ事業が成り立たない。</li> <li>・高岡市などはものづくりに対する敬意がある。ただし、人口減少が著しいこともあり、</li> </ul>
------	--

<p>会議概要</p>	<p>最終的に工場が残るのは墨田かもしれない。</p> <p>(長崎特別委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・将来構想の策定においては、当初、新ものづくり創出拠点の整備を通してまちの雰囲気が変わったことが前提としてあった。それ以前は都心から企業が流入して来なかったが、新ものづくり創出拠点ができただけで、デザイナーやベンチャー企業が集まってきた。その中で、区内企業のネットワークと外をどうつなげていくか、スタートアップ支援やスモールビジネスも大きなテーマであり、また製造業のみならずサービス業、観光、商業も含めて多様な産業構造にしていこうという考えもベースにあった。</li> <li>・企業の流出を抑えるため、新しい人を呼び込む視点に加え、既存の企業に留まってもらう視点を持つ必要がある。</li> <li>・ものづくりに対する想いが強い人が多い。それがまず根底にあり、外から誘致したり、観光や商業と連携を図ったりしていく。多種多様なものづくりが墨田区の強みである一方で、そればかりではなく、観光・商業とどう連携していくのが重要である。</li> </ul> <p>(郡司産業観光部長)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・将来構想は、本質的な価値を見出すということで、深く考えている人はわかるが、一般的にはわかりにくいところがある。わかりやすい言語に置き換え、具体化し一般化することが自身のミッションと感じた。</li> <li>・将来構想の策定にあたり、合意形成の過程に不十分さがあつたのではないかと感じている。産業と観光の計画を一冊にまとめるというのは難しい課題であるが、中小企業振興条例が理念条例であったように、ここで語られている理念をどう形にし、わかりやすい言語に置き換えて具体化していくかが重要である。</li> <li>・その中で、一つひとつの事業を、理解の得られる、共感される事業にしていければよい。その一例が前マスタープランにおける新ものづくり創出拠点整備事業である。せっかく斬新な将来構想ができたため、しっかり形にする必要がある。</li> <li>・墨田区では震災と戦災で人がかなり入れ替わっている。時代が変わっていくとどんどん人も変わっていくが、バトンをしっかりと繋いでいくことが重要である。新しい血を入れるという意味でのスタートアップ支援であるが、地域の人との化学反応があつて初めて変化が生まれると考えている。</li> <li>・色々な意味で化学反応を起こして次の時代に繋いでいくような取り組みをしなければ、いつか「ものづくりのまち すみだ」の看板は下ろさなくてはならなくなると思っているが、それは今ではないと感じている。次の時代に想いを繋ぎ、新しい「ものづくりのまち すみだ」として継続していけるよう取り組んでいきたい。</li> </ul> <p>6 閉会</p> <p>郡司産業観光部長が閉会のあいさつを行った。</p>
<p>所管課</p>	<p>産業振興課</p>