

# Stay Fab

- 楽しくあれ！ -

墨田区産業振興マスタープラン



## Stay Fab - 楽しくあれ! -

「楽しく」あり続けるためには何か「**新しいコト**」を興さなければならない

「新しいコト」を興すには「**夢**」を持たねばならない

なぜなら、「夢」があるひとには「**希望**」がある

「希望」があるひとには「**目標**」がある

「目標」があるひとには「**計画**」がある

「計画」があるひとには「**実行**」がある

「実行」があるひとには「**結果**」がある

「結果」があるひとには「**反省**」がある

「反省」があるひとには「**進歩**」がある

「進歩」があるひとには「**夢**」がある



## はじめに

墨田区は近代産業の発祥の地であり、日用品を中心に、多種多様な業種の企業が集積する中小零細企業のまちです。区内産業に従事する区民の割合は他都市に比べて高く、区内産業と区民生活はきわめて密着していることから、産業振興は、区民生活の向上や地域の活性化に大きく関わっています。

区では、昭和50年代から産業振興を区政の最重要課題の一つとして位置付け、昭和61年度（1986年度）には、墨田区産業振興の指針といえる「イーストサイド」を発行し、そこに描かれたビジョンに向けて、産業振興施策に全力を挙げて取り組んでまいりました。

しかし、区内工場は昭和45年（1970年）の9,703事業所をピークに、平成20年（2008年）には3,391事業所にまで減少しています。また、区内産業に従事する区民の割合も、昭和45年の75.3%から平成22年（2010年）には35.9%まで減少し、区民の中からも墨田区が「産業のまち」であるという意識が薄れつつあります。

そこで本区では、現状の延長線上ではなく、将来を予見し、先手を打つための将来ビジョンと戦略を定め、「産業のまち」として再生するための産業振興施策を、積極的に推進してまいりたいと考えています。

今回策定した「墨田区産業振興マスタープラン～Stay Fab～」は、墨田区の強みであり、かつ、まちの歴史・文化の根底にある「ものづくり」を中心に据えつつ、墨田区に住み、働き続けることに「誇り」を持つ人々の姿を将来像として掲げています。そして、この将来像を実現するために、今後の社会・経済のトレンドを踏まえながら『新しい「コト」を興す』ことを戦略としています。

区は今後、工業・商業・観光といった垣根を越えて、それぞれの視点を組み合わせた重層的な展開をしていくとともに、区内の方々だけではなく、外部の方々の力も活用しながら、「産業のまち」づくりを展開してまいります。

本プランの策定にあたっては、関 満博 氏（明星大学経済学部教授・墨田区産業振興専門員）を座長とする墨田区産業振興会議の委員をはじめ、国、NPO、金融機関等の有識者の方々から貴重なご意見をいただきました。また、区内事業者、商店街、業界団体の方々にも、ヒアリング調査等にご協力をいただきました。これらの方々、この場をお借りして改めてお礼を申し上げます。

平成25年（2013年）3月

墨田区長

山 崎 昇



## 墨田区産業振興マスタープラン～Stay Fab～の策定にあたって

昭和 61 年度（1986 年度）に伝説の『イーストサイド』を作成し、翌 62 年度（1987 年度）には墨田区で初めての「産業振興マスタープラン」である『地域産業活性化のための政策プログラム』を策定、以後、墨田区は地域中小企業の方々と共に、地域産業活性化のための多様な取り組みを重ねてきた。この四半世紀、前半は「すみだ中小企業センター」「国際ファッションセンター」等の産業振興のための拠点整備に力が注がれ、後半は若手産業人材育成を意識する「フロンティアすみだ塾」が取り組まれてきた。

そして、平成 24 年（2012 年）には「スカイツリー」がオープン、にぎわいも増し、すみだも新たな色合いをみせるものになってきた。江戸の頃からの「モノづくり」の伝統に加え、すみだは日本の「未来」を指し示すものになりつつあるようにみえる。

このような時代変革を予感される現在、20 世紀から 21 世紀をまたぐ四半世紀を超えて、すみだは新たな「産業振興マスタープラン」を策定する。それは 10 年後、20 年後のすみだを見据え、すみだに関わる多様な産業人の「夢」を実現するための道筋を提供するものとなろう。大都市の中心部に位置し、多様な産業の基礎が形成され、意欲的な若い事業家が集っていることは、世界の先端に位置することを意味しよう。

アジア、ラテンアメリカ、そしてアフリカが飛躍していくことが予見され、他方、ヨーロッパ、アメリカ、日本といった一つの豊かさを達成した国々が、新たな高みを求めていくという地球規模の前例のない変革の時代に、すみだはその先端の位置に立ち続けていくことになる。すみだの若者達の取り組みは、「世界性」を持ちえてきたのである。スカイツリーがそれを象徴しているようにもみえる。人は「世界性」を意識して燃えないわけがない。すみだの現在はそのようなところにある。

こうしたことに、私たちは積極的になっていくことが求められる。今回の新たな「墨田区産業振興マスタープラン」は、かつてと決定的に異なるのは、「工業振興」から「産業振興」に看板を塗り替えたところにある。新しい時代は「多様性」と「つながり」から可能性の幅が広がっていく。この新たな「マスタープラン」が、その礎となっていくことが期待される。私たちは「新たな可能性」に向かっているのである。

平成 25 年（2013 年）3 月

墨田区産業振興会議座長

関 満 博





## 目次

プロローグ	9
第一章 墨田区の現状	10
第二章 これからの社会・経済の動向	16
第三章 10年後のビジョン	24
第四章 これからの産業振興の方向	26
第五章 10年後のまちの姿	30
第六章 既存施策の方向性	32
第七章 新規施策の方向性	40
第八章 墨田区産業振興会議のあり方と産業振興施策の評価・検証	44
<b>資料編</b>	
第一章 墨田区産業振興マスタープラン検討経過	46
第二章 墨田区産業人ヒアリング調査	53
第三章 区内商業活性化のための実態調査	56
墨田区中小企業振興基本条例	62



## プロローグ

日本の産業は、プラザ合意、バブル崩壊を経験し、競争力を失った部分は、アジアへ流出した。繊維製品や日用品から始まり、今ではIT関連製品やソフト開発までもが中国・アジアへアウトソーシングされることが普通となった。グローバル化が進み、中国・アジアを含めた世界的な分業の構図となってきた。

日本は今、人口減少・少子高齢化という、世界が経験したことのない課題に直面している。これまで日本の産業を牽引してきた、意欲に満ち溢れた経営者たちは高齢化し、日本全体を閉塞感が覆っている。こうした閉塞感が漂う時代が長く続き、そんな中に生まれた次代を担う若い世代も、日本や自分の将来に「夢」や「希望」を見出せないでいる。

今の時代は「成熟社会」に突入したといわれている。「成熟社会」においては、「経済的豊かさ」から、「心の豊かさ」に移行しつつある。では「心の豊かさ」とは何であるか。例えば、自分らしい働き方ができたり、普段の生活の中で満たされた時間を過ごすことであったりする。それは、人それぞれの価値観によって違い、その多様な価値観を持った個人が、お互いにつながり、お互いを認め合いながら、多様な価値観に基づく「夢」や「希望」を自己実現できる社会である。

将来に「夢」や「希望」を見出せない人々がいる一方で、我々は熱い「思い」を持った人々を知っている。それは、区内をはじめとする全国の経営者や後継者、新たに事業を起こそうとする若い起業家たちだ。彼らは、日本の中の一部に過ぎない。だが、「<sup>ひいき</sup>最<sup>き</sup>賃<sup>き</sup>にしてくれる得意先のために、一生懸命働いてくれる従業員のために、会社を何とかしたい」、「自分の住む地域を良くしたい」、「ものづくりを、日本を元気にしたい」という様々な熱い「思い」を胸に抱きながらがんばっている人々である。

すみだでも、彼ら熱い「思い」を持ち、「新しいコト」に挑戦する人々が、少しずつ成果を出し始めている。こうした熱い「思い」こそが、先に述べた「夢」や「希望」なのだと感じている。そして彼らは、「夢」と「希望」を「カタチ」にするために、計画を立て、資金を調達し、人材を確保し、事業に落とし込んでいく、その過程を楽しんでいる。

我々は彼らのように熱い「思い」を持った人々を支えたい。彼らが活躍し、お互いにつながっていく「場」をつくりたい。そうすることが、必ずすみだの産業を、まちを活性化させることになると信じている。

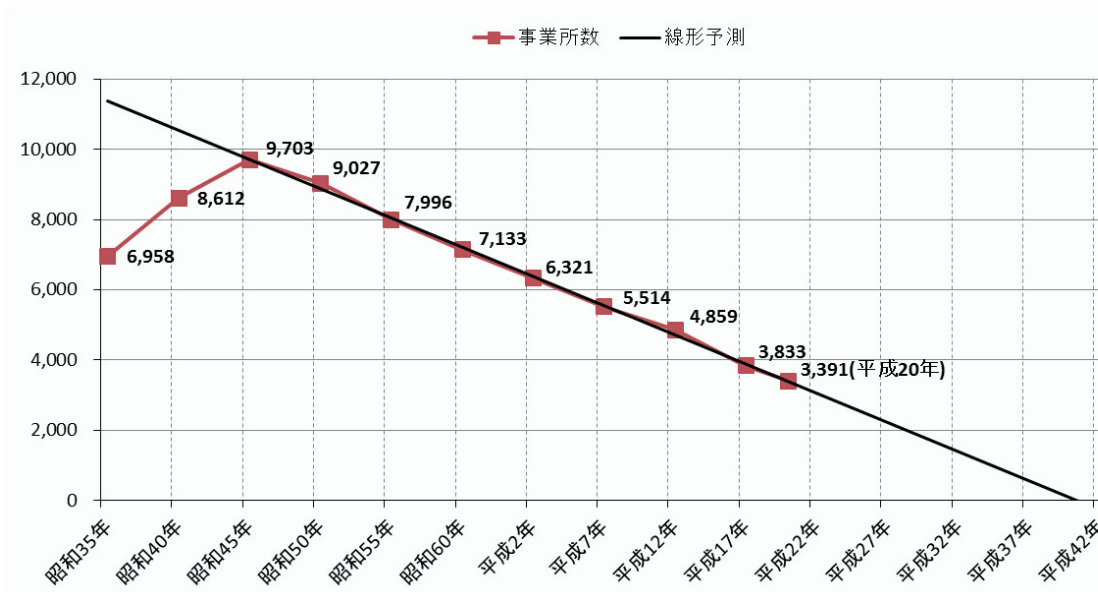
## 第一章 墨田区の現状

### (1) 地域産業の停滞

日本経済は、大量生産・大量消費による「作れば売れる」時代が長く続いていたが、区内の工場数は昭和45年（1970年）の9,703事業所をピークに一貫して減少しており、平成20年（2008年）には3,391事業所となっている。

このままのペースで工場数の減少が進むと、2030年（平成42年）頃には区内から工場が消失するおそれがある。

#### ■区内製造業事業所数の推移予測（工業統計調査を基に作成）



また、経営状況の悪化に伴い、後継者が無く、事業承継が行われなため、経営者の高齢化が進んでおり、激動する社会経済状況への対応が困難となっている。このことにより、区内産業は停滞し始め、地域の活性化も図られていない状況にある。

#### ■区内製造業における後継者の有無（平成21年度墨田区製造業実態調査）



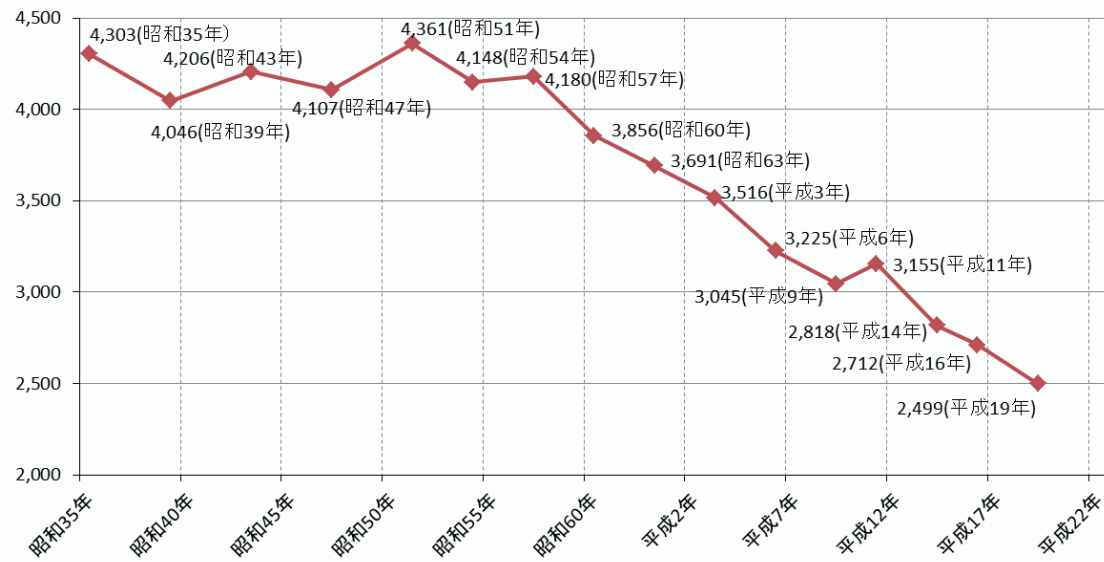
#### ■区内製造業における経営者の年齢（同調査）



(注) 構成比は小数点第2位以下を四捨五入して算出しているため、合計が100%とならない。

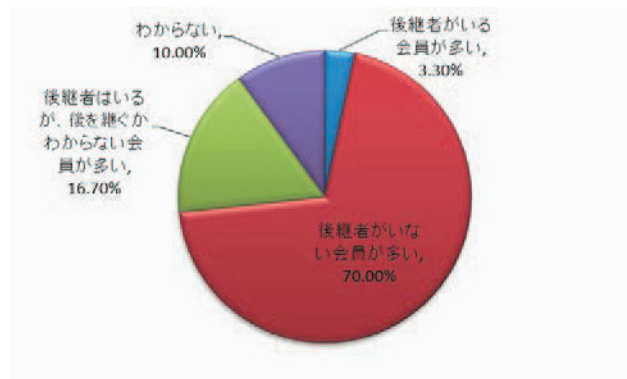
区内商業についても、工場数の後を追うように小売業商店数が減少し続けている。これは、区内の交通環境の発達や、東京スカイツリー開業等により大型店の進出が加速し、客足が鈍り閉店する店舗が増加したためと考えられる。

■区内小売業商店数の推移（商業統計調査）

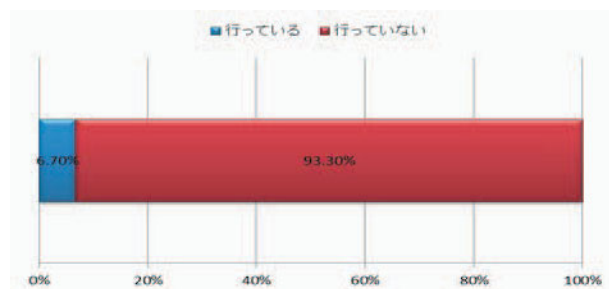


また、後継者の問題についても工業以上に厳しい状況であり、後継者がいない傾向が高い。また、空き店舗対策を行っていない商店会が多く、商店会の新陳代謝がうまく進んでいない状況がうかがえる。

■商店会の会員店の後継者の状況について（平成24年度区内商業活性化のための実態調査）



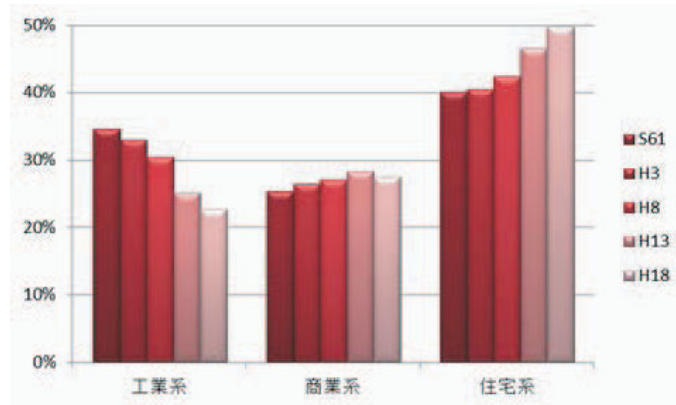
■商店会としての空き店舗対策について（同調査）



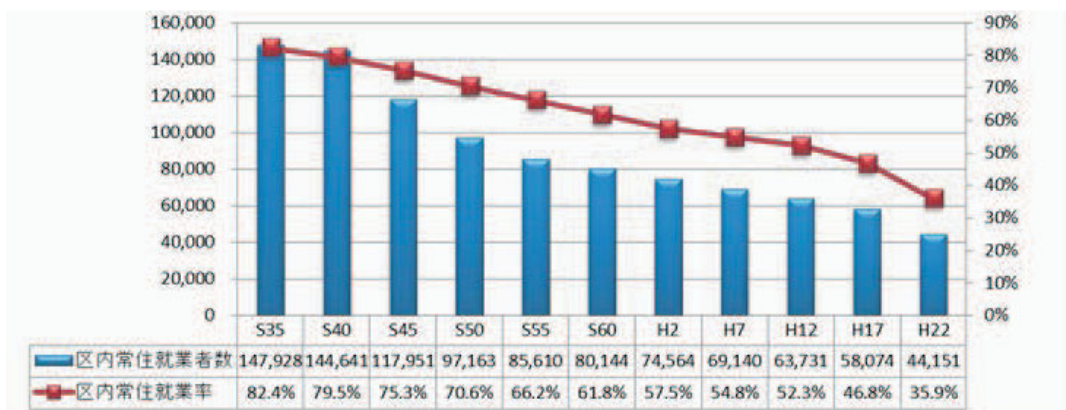
## (2) 地域の生活文化の変容

廃業した工場の跡地では宅地化が進展しており、マンション等の集合住宅に新しく住み始めた「新住民」の多くは、区外で就業するサラリーマン世帯であることから、区民の区内就業率が低下している。

### ■土地利用の推移（土地利用現況調査）



### ■区内常住就業者数と区内常住就業率の推移（国勢調査）



墨田区の産業は、江戸時代から現在に至るまで、人々の生活を支える日用品づくりが中心であった。職人が作り、その商品を売る商人がいて、地域住民はもちろん、周辺の人々の生活と産業を支えていた。商店街は、区内の工場で働く人々の日常生活に必要な商品を販売する場として発展してきた。

住んでいる人と働いている人が一致した職住近接の顔見知り社会の中で、仕事を融通し合い、機械の音と暮らしながら、産業を中心にして生活が組み立てられてきた。

このように墨田区は、ものづくりが人々の生活に溶け込んでいて、すべての産業につながっていたまちである。

区民のワークスタイルや暮らし方の変化に伴い、ものづくりを中心とした地域の関係性の希薄化が進んでいる。

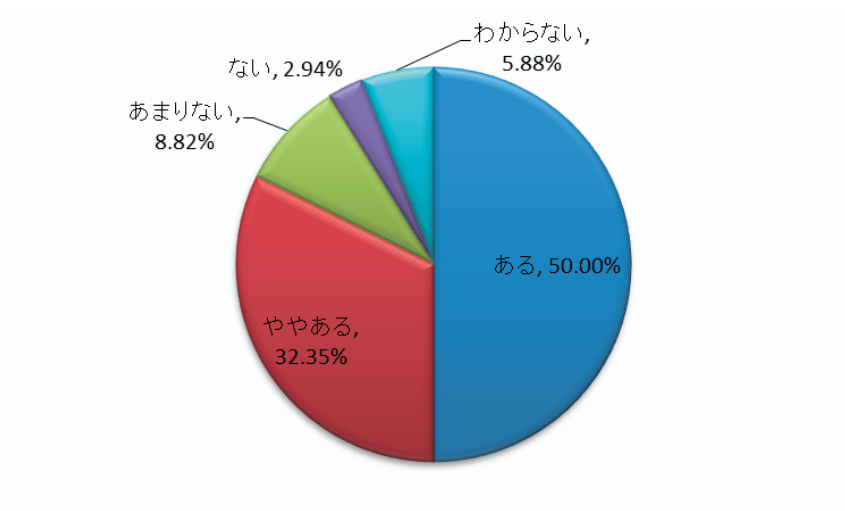
### (3) 東京スカイツリーの開業

多くの都市では、「まちに人を呼び込む」、「まちへの注目度を高める」ということが課題になっている。墨田区においては、平成24年（2012年）5月に開業した東京スカイツリーの影響により、区内への来街者が大幅に増加するとともに、墨田区に対する国内外からの注目度が向上している。これは、商業・工業・観光などすべての区内産業にとって大きなチャンスであり、ビジネスにつなげていくことが重要である。

一方で、区内には大型商業施設も次々と立地し、商店街や個店は厳しい競争にさらされている。また、来街者の増加、まちへの注目度の高まりなども、一過性のものに終わってしまう可能性もあり、来街者が再び訪れたいくなるようなまちづくりを行っていくことが求められる。

このようにチャンスと脅威がある中で、チャンスをビジネスにつなげるためには、区内産業が持つ強みとこれからの社会・経済のトレンドを上手く融合させる必要がある。また、まちへのリピーターを増やしていくためには、すみだの特色を生かし、まちそのものの魅力を打ち出していかなければならない。

### ■ 商店会の会員店に対する大型店等の影響（平成24年度区内商業活性化のための実態調査）





#### (4) 厳しい競争環境下でもチャレンジする事業者の存在

世界的な不況の影響やアジア諸国の台頭、大型店の進出といった厳しい競争環境化でも、差別化を図って競争優位に立っている事業者が区内にも存在している。

その例としては、フロンティアすみだ塾の卒塾生を中心に、若手経営者・後継者がBtoB（企業間取引）からBtoC（一般消費者向けの取引）への転換を図ったり、海外に生産拠点を移転するなど積極的な事業展開を行っていることが挙げられる。また、区外から移り住んできた若い人々が古い民家などを改修し、こだわりの個店としているなど、区内の地域資源を生かした展開も見られ始めている。

こうした新しい動きを担う人材は、これからの区内産業を牽引するキーパーソンとして育っていく芽であるといえる。若手経営者・後継者の育成を継続するとともに、外部からの人材の流入を促すことで、区内産業の新陳代謝を加速させることが求められる。

#### <～厳しい環境下で成果を挙げる事業者～>

平成23年度（2011年度）に実施した、区内の産業人105人を対象とした「墨田区産業人ヒアリング調査」によると、厳しい中でも着実に成果を上げている事業者の存在が明らかになった。過去5年間の売上・営業利益が横ばいまたは増大との回答が、いずれも45%を超えており、平成20年（2008年）のリーマン・ショックや平成23年（2011年）の東日本大震災、長引く国内の不況といった外的要因にも負けず積極的な活動を行っている事業者がいることがわかった。こうした事業者に共通する特徴は以下のものであった。

- 兼業：「無し」
- 建物の利用状況：「事業所専用」「事業所と住居が区別されている」
- 後継者：「あり」
- 今後の経営意向：「現事業の拡大」「現事業の現状維持」
- 今後の操業意向：「今後も現在地で操業」

いずれの回答も約半数か、半数を上回る回答が得られている。

これらの回答から、経営を長期的視点で捉え、事業の選択と集中を行っている事業者が成果を出していると分析できる。これらの事業者を核に、区内外の広範なネットワークを作ることで、他の事業者を牽引することが期待される。





## 第二章 これからの社会・経済の動向

### (1) グローバル化の進展

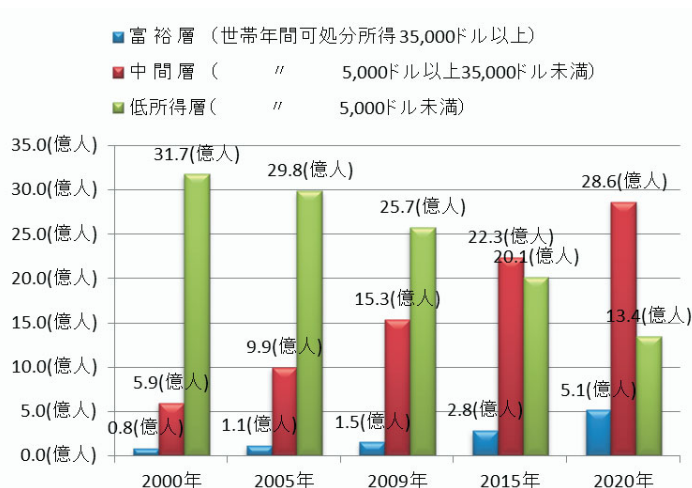
国際的な人々の交流や資金の移動、貿易の発展、インターネットの普及などにより、社会・経済のグローバル化が進んでいる。人・モノ・金・情報がグローバルに動く中で、区民の日常生活や区内企業の事業活動が、世界中の人々の暮らしとつながることも容易になってきた。

特に、ICT（情報通信技術）の進展は、人々の時間的・距離的制約をなくし、人と人のつながりやビジネスのあり方に変革をもたらしている。インターネットを介し、消費者は多様な選択肢の中から自分の好みに合ったものを購入でき、個人でも世界の消費者を相手にダイレクトに商売をすることができる。

個人や中小企業が挑む小さなマーケットであっても、インターネットによって全世界に発信できれば、大きなマーケットに変化する可能性は十分にある。

新しい市場に目を向けると、アジアを中心とする新興国 27 カ国の中間層（世帯年間可処分所得 5,000 ドル以上 35,000 ドル未満）は平成 12 年（2000 年）から平成 21 年（2009 年）までの間に約 3 倍に増加しており、今後も増加傾向は続くと思われる。新興国市場は魅力的な成長市場であり、こうした市場への展開も見据えていく必要がある。

#### ■新興国の低所得層・中間層・富裕層の推移・見通し（通商白書 2010（経済産業省））



#### <~日本が目指すべきところ~>

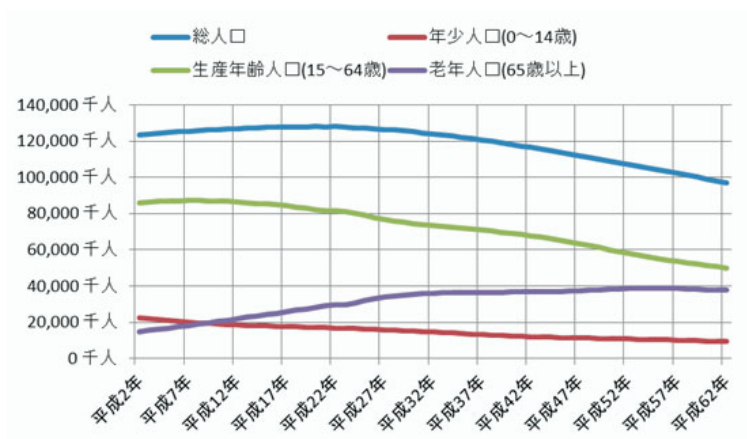
「GDP総額で中国に抜かされたら、日本は世界から相手にされなくなる」という意見があるが、GDP総額で日本が追い抜いた英独仏伊やスイスは、依然として世界に影響力を示している。このように、先進国の国力は量ではなく質で測られるのである。最高級品は日本という分野を増やし、日本製品は世界最高だと他国に認めさせることが、本当に命をかけてやるべき競争である。

（藻谷浩介『デフレの正体—経済は「人口の波」で動く』角川書店、平成 22 年（2010 年））

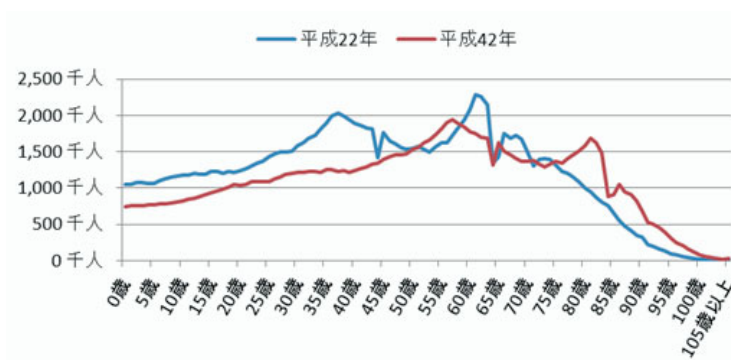
## (2) 人口減少と社会構造の変化

日本の人口は、平成 20 年（2008 年）から減少に転じている。平成 42 年（2030 年）の人口は、平成 22 年（2010 年）と比較すると、年少人口（0～14 歳）、生産年齢人口（15～64 歳）はともに減少し、総人口は 1,200 万人以上の減少となる。一方、老年人口（65 歳以上）は 760 万人以上の増加となり、少子化と高齢化は一層進む。

### ■総人口：出生中位（死亡中位）推計（日本の将来推計人口（平成 24 年 1 月推計）（国立社会保障・人口問題研究所））



### ■年齢各歳別人口：出生中位（死亡中位）推計（同調査）



少子高齢化に伴い労働力が減少することで、社会の様々な場面で高齢者や女性の進出が進み、産業の担い手の多様化が予測される。

人口減少が産業にもたらす大きな問題は内需の縮小である。このような中で、企業が利益を維持・向上するためには、ニッチな市場ニーズに訴求する高付加価値なモノ・サービスを提供するビジネスに転換していく必要がある。

観光によるまちのにぎわいを創出するためには、歴史や文化に関する観光資源に加え、着地型観光の視点を取り入れ、これまで観光資源として捉えられていなかったすみだのものづくりを活用していく必要がある。

### (3) 成長分野

地球温暖化を背景とした環境・エネルギー分野や高齢化に伴う医療・介護分野などは、今後、産業としての成長が見込まれ、当該分野における課題解決のために、新たな技術・製品の開発が進んでいくことが予想される。

また、高度経済成長期に整備し老朽化が進む都市インフラの更新や、首都直下地震等への対応としての住宅・建築物の耐震化・不燃化は、産業の側面から見れば、新たなビジネスチャンスである。

これらの成長分野は、大学・研究機関等における最先端の研究成果と密接に結びつくものであり、新たな技術・モノ・サービスの需要は、これらの先端研究機関から発生してくる。区内の中小企業が、これらのビジネスチャンスを獲得していくためには、既存の業種・業態に捉われず分野の垣根を越えて協力していくことが必要となる。

#### <～下町中小企業の挑戦～>

葛飾区、大田区、墨田区などの中小企業4社を中心に、下町の町工場が力を合わせて深海にチャレンジする「江戸っ子一号」開発プロジェクトが進んでいる。このプロジェクトは、中小企業の技術力と、フットワークの軽さを生かし、これまで莫大な費用が必要だった深海の探査を安価なものにし、深海探査の可能性を広げるものである。

このプロジェクトの狙いは、深海探査機を開発することだけではない。厳しい社会・経済状況が続く中、新しい取組を通じて、新技術の開発につなげるなど、「下請け体質からの脱却」を図ることにある。

参加企業の中には、開発の中で特許技術を生んだ企業もあり、こうした新たな技術を持って、漁業などの新分野に進出していく計画である。

また、大田区では「下町ボブスレープロジェクト実行委員会」が発足した。このプロジェクトは、大田区内の中小製造業の有志が協力し、「大田区のものづくりの力を示す」ため、「氷上のF1」と呼ばれるボブスレーを開発し、平成26年(2014年)のソチ冬季五輪出場を目指すものである。このプロジェクトには、大田区の企業を中心に30社以上が参加しており、大学や元オリンピック代表選手らも協力している。

「下町ボブスレープロジェクト実行委員会」は、「ボディーの炭素繊維と、ソリの刃の金属を融合させる技術は、航空機産業への応用も可能である」としている。このプロジェクトで町工場の技術力を世界にアピールすることで、中小企業が航空機産業という分野へ進出する足掛かりとなるだろう。

#### (4) メイカームーブメント

近年、3Dプリンタやレーザー加工機などのデジタル工作機械<sup>\*1</sup>の小型化が進んでいる。また、インターネット上では、CADなどで作成された設計図等がオープンソース化されており、誰もが無償で使用することが可能となっている。こうした状況を背景に、知識と道具さえあれば、個人でも作りたいものを自由に作ることができるようになりつつある。

そして、世界中でこうした個人の作り手(=メイカー)が集まり、創作する場が生まれている。その代表的なものが「FabLab<sup>\*2</sup>(ファブラボ)」であり、平成24年(2012年)現在で45か国以上、190か所以上で活動している。平成23年(2011年)から日本でも立ち上がり、現在は鎌倉、つくば、渋谷、北加賀屋で運営されている。

一方、流通のグローバル化とインターネットの普及によって、個人でも自らが作ったものを、世界に向けて発信し、売ることが可能な時代になった。

しかし、小型デジタル工作機械で製造できる量は限られており、メイカーが作ったモノを製品化する際には、まとまった量を生産できる本物の製造現場の力が必要となる。多様な業種が集積し、小回りがきき、ニッチなニーズに応えることのできる区内の製造業は、メイカーの大きな力となれる。

#### ＜～新しいものづくりのカタチ～＞

2011年に東日本大震災が起こった際、スイスのファブラボからすぐ日本に送られてきたのが、ハック<sup>\*3</sup>したウェブカメラとレーザーカッターでつくることができる、小型の水質検査用顕微鏡だった。「もの」そのものではなく、デジタルデータと製作レシピが送られてきたのだ。

私たちは、スカイプのビデオチャットで数時間の対話をしながら、スイスと2か所で並行して同時に製作を試みた。データをメールで送ってもらい、即座にカットして組み立て、うまくいかなければ実物を映像で先方に見せて問題を報告し、またデータを修正する。工作機材を共通にしているとはいえ、ローカルに入手可能な素材は異なるので、対話しながら問題点を修正していくこうしたプロセスは欠かせなかった。

遠隔会議を通して、デバイスやプロダクトを別の環境に適応(ローカライズ)させていくという、知識とものの運び方、伝え方が新鮮だった。ネットワーク化された工房群は、「ものの流通」に代わる「ものの転送」の実験台にもなりつつあるのだ。

(田中浩也『Fab Life—デジタルファブリケーションから生まれる「つくりかたの未来」』オライリージャパン、平成24年(2012年))

<sup>\*1</sup>デジタル工作機械：3Dプリンタやレーザー加工機など、デジタルデータをもとに工作する機械。

<sup>\*2</sup>FabLab(ファブラボ)：3Dプリンタなどの工作機械を備えた一般市民のための工房と、その世界的なネットワーク。

<sup>\*3</sup>ハック：高い技術力を駆使して、プログラムを改造・改良したりすること。

## (5) 資金調達の新しい形

景気の不透明感が強まる中で、個人や中小企業が新たな事業を展開するために金融機関から融資を受けることが難しい状況が続いている。

だが近年、クラウドファンディングと呼ばれる資金調達方法が注目されている。これは、プロジェクトの内容を公開し、インターネット等を通じて不特定多数の人々に小額の資金提供を呼びかける手法である。国内でも、500万円以上集めているプロジェクトも存在している。

また、クラウドファンディングは、プロジェクトを公開し、共感した人々が出資するという形態であるため、資金調達と同時にマーケティングや顧客開拓にもつながる可能性があり、個人や中小企業のチャレンジを後押しする新たな資金調達手法として注目されている。

### <～共感をキーワードにした投資～>

マイクロ投資<sup>\*4</sup>プラットフォームを運営しているミュージックセキュリティーズ株式会社は平成23年(2011年)3月に起こった東日本大震災の被災から立ち上がろうとする事業者を応援するファンド「セキュリティーズ被災地応援ファンド」を開始した。平成25年(2013年)2月で調達金額約8億5000万円、参加人数2万5000人の実績となっている。

被災した事業者が自社の再建、復興のための事業計画を提出し、それをインターネット上で公開し投資家を募る仕組みになっている。投資家はインターネット上で公開された情報をもとに企業を選択し、一口1万円から5万円程の金額で投資をする。

「セキュリティーズ被災地応援ファンド」では、投資対象の事業者がどのような事業をしているのか、目標は何かを見た上で投資をしている。そのため、事業を応援したいからという理由で投資する人が多く、利益が出るから参加するという人が少ないのが特徴となっている。

不特定多数の個人投資家から資金を集めようとする、上場する必要があるが、「セキュリティーズ被災地応援ファンド」を利用すれば上場する必要はない。

ミュージックセキュリティーズでは、被災地応援のほかにも様々なファンドを実施しており、こうした新しい形の資金調達が活用されだしている。

<sup>\*4</sup>マイクロ投資：個人が小口で企業や事業に投資できる手法。投資期間は3か月程度の短期間のものから、10年間の長期間に及ぶものもある。投資対象事業の売上げが投資家への分配原資となる。



## (6) コミュニティの新しい形

核家族化の進展や単身世帯の増加に伴う住民意識の希薄化、構成メンバーの高齢化もあり、町会・自治会をはじめとする既存の地域コミュニティのあり方が問われている。

こうした中、多様化・複雑化する地域の課題解決を目的として、出産や子育て、地域の子ども向けの体験教育等のサービスを行う地域住民同士の新たなコミュニティが芽生えている。

様々な地域課題の解決には、生活者ニーズに敏感な女性の視点や、技術や経験が豊富な高齢者が必要とされている。こうしたコミュニティは、コミュニティビジネス（CB）やソーシャルビジネス（SB）<sup>\*5</sup>の芽として、新たな産業の創出が期待できる。

### ＜～女性が中心となったコミュニティビジネス～＞

子育て中の女性たちも地域や社会とつながりたいという思いを持っており、空き時間を活用しながら、地域に子育てをする女性たちの居場所づくりなどの活動を行っている。また、子育て期間中のコミュニティでの活動を準備段階にして、子育てが落ち着いた後に起業する人も多くいる。

また、コミュニティ活動をする様々なグループをネットワーク化し、ひとつひとつのグループは小さいが、つなげておくことで網の目のように地域を支えるといった試みも行われている。

彼女たちの活動の多くは、「まちに授乳スペースが少ない」といった子育て中の女性に共通する悩みを解決することが中心である。これらの課題を解決するに当たり、彼女たちは上手に地域を巻き込みながら、人々の意識を変え、課題を解決に導いている。

このような課題は、どの地域でも普遍的に存在するものであり、すみだにはこれらの課題解決を担っていく組織の芽となるコミュニティが多く存在している。こうしたコミュニティが活動しやすい環境を、産業面からも支援していくことが必要である。

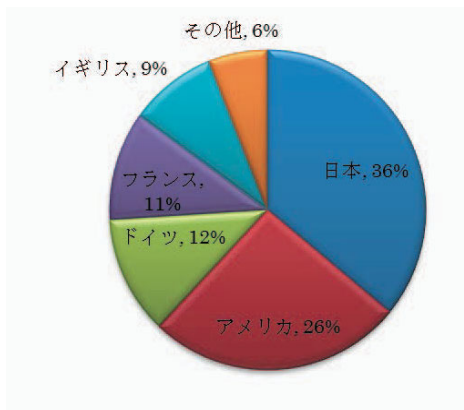
<sup>\*5</sup>コミュニティビジネス（CB）／ソーシャルビジネス（SB）：地域や社会の課題を、住民、NPO、企業など、様々な主体が協力しながらビジネスの手法を用いて解決する取組のこと。

## (7) 日本のクリエイティビティ

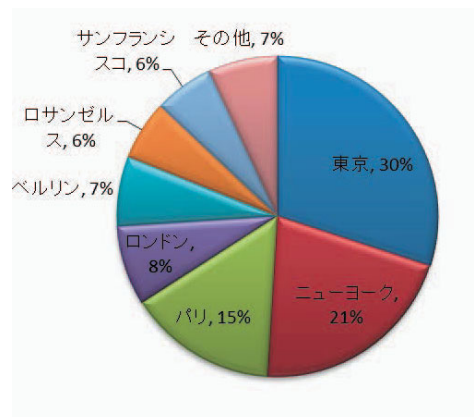
米国のアドビ システムズ株式会社が実施した「クリエイティビティに関する意識調査」(米国、英国、ドイツ、フランス、日本の18歳以上の成人5,000人を対象にオンラインで実施。平成24年(2012年)4月公表)によると、回答者の80%が経済成長にはクリエイティビティが極めて重要であると答え、3分の2近くの回答者はクリエイティビティが社会に価値をもたらすと考えているとの結果であった。

同調査では、日本は世界で最もクリエイティブな国で、東京が最もクリエイティブな都市にランクされたが、大半の日本人は自らをクリエイティブであるとは考えていないことが明らかとなっている。

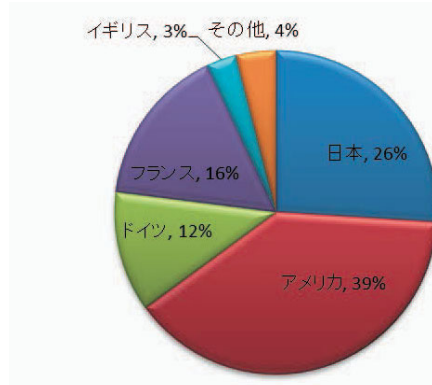
■最もクリエイティブな国はどこか(クリエイティビティに関する意識調査(2012年4月公表)(アドビシステムズ社)



■最もクリエイティブな都市はどこか(同調査)



■日本人が考える最もクリエイティブな国はどこか(同調査)



海外から評価された日本のクリエイティビティとは、小型化や省エネ化を得意とするものづくりや、おもてなしの文化ではないだろうか。これらは日本人にとっては「当たり前」のことであるかもしれないが、海外の人々からは「素晴らしい」と評価されることである。

すみだの「当たり前」が、国内外から見ると「素晴らしい」になる。ビジネスや地域活性化では、自らの強みを認識して価値につなげていくことが求められる。



第一章

**第二章**

第三章

第四章

第五章

第六章

第七章

第八章

これからの社会・経済の動向

資料編

### 第三章 10年後のビジョン

#### Stay Fab - 楽しくあれ! -

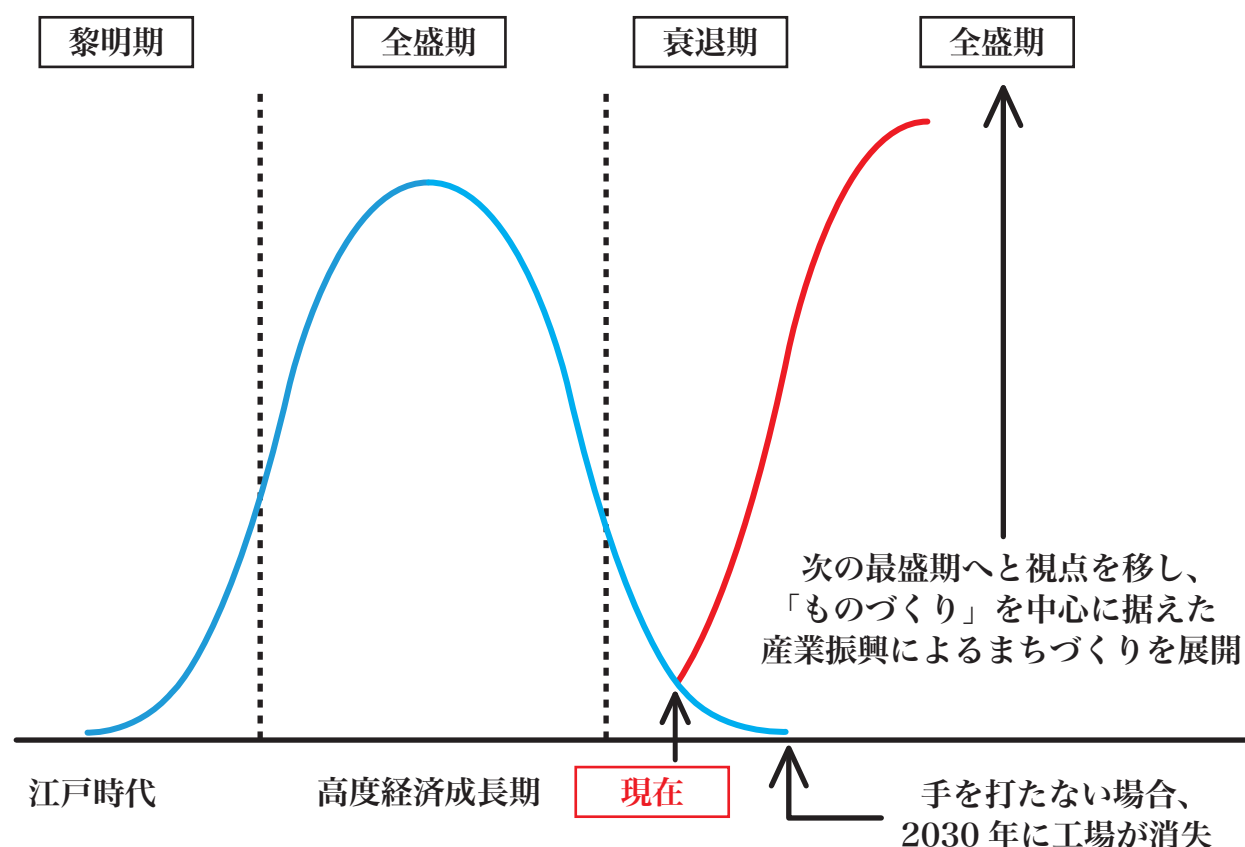
すみだに住み、働く人々が「すみだらしさ」である「ものづくり (= fabrication)」の文化に「誇り」を持ち「楽しく (= fabulous)」過ごしている

江戸から現在に至るまで、すみだのまちで形成されてきた文化は「ものづくり」に起因するといえる。人々の生活に密着した日用品の製造に始まり、「顔が見える関係性」の中で培われてきた「ものづくり」の文化、それがすみだのアイデンティティであり、「すみだらしさ」といえるものである。

すみだは、江戸期に職人や商人が移り住み始め、明治・大正にかけて近代工業の集積地となった。その後、震災や空襲の災禍に見舞われながらも力強く復興し、軽工業の集積を保ってきた。戦後は、日本の高度経済成長とともに発展し、昭和45年(1970年)には住工混在の中で区内工場数が9,000件を超えるなど、産業の一大集積地となった。

しかし、高度経済成長の終焉、バブル崩壊を経験し、区内産業がピークから大幅に減少している今、区内で生活し、働く人々にとって「ものづくりのまち」という意識は希薄になってきている。「ものづくり」を中心に発展してきたすみだは、衰退期にあると言えるのではないだろうか。

#### ■ 区内産業の成長サイクル



今一度、「産業のまち」として成り立っていくためには、このまちを形作ってきた「すみだらしさ」である「ものづくり」を中心にした文化を区民が深く知り、この地域で住み、働き続けることに「誇り」を持つことが必要となる。そして、自分たちの仕事に、まちに「誇り」を持つ姿は、人々の目に「楽しく」映る。それが、区内外の人々へ共感をもたらすのだ。

そして今、「ものづくり」にこだわることで、人々からの共感を得て、人々を引き付けるまちとなる可能性がある。第二章で述べたトレンドにあるように、日本はグローバル化や人口減少などの課題に直面している。しかしそれゆえに、小規模でも世界に向けて発信できるチャンスがあり、新分野の産業が誕生しつつある。世界中で、ものづくりを楽しむ「メイカームーブメント」が起きており、クラウドファンディングなどを活用することで、それをビジネスにつなげる可能性も生まれている。すみだにはその素地であるコミュニティが生まれつつあり、全国とネットワークで結ばれている。そして日本こそクリエイティブであると世界が認識している。世界が感じている日本のクリエイティブな部分を明確に見せることが、観光につながる。

これまですみだで事業を行い、すみだを支えてきた人々と、彼らの「楽しむ」姿に共感し、新たにすみだで事業を興した人々が、交わり合いながらこれからのすみだを作っていく。このように、すみだのアイデンティティである「ものづくり」の文化と、新しいものが共存するまち。そして地域の人々が、まちへの「誇り」を持って、住み、働く姿、それがすみだが目指す10年後のビジョンである。

## 第四章 これからの産業振興の方向

### (1) 産業振興の戦略

#### 『新しい「コト」を興す』

第三章で述べた 10 年後のビジョンを実現するためには、閉塞感のある現状を積極的に変化させていかなければならない。そして、現状を変えていくためには、「新しい事業を起こす」、「新しい発想を取り入れる」、「新しい人々と交流する」など、『新しい「コト」を興す』必要がある。

そのためには、

- ①優れた部分を「進化」させるとともに、次代にしっかりと「継承」すること
- ②眠っている資源を「発掘」し、魅力として「創出」すること
- ③技術とアイデアの「交流」を促し、次代を担う人材を「誘発」することが重要である。

これら「進化・継承」、「発掘・創出」、「交流・誘発」という 3 つをキーワードに、『新しい「コト」を興す』ため、以下の方向で産業振興を進めていく。

### (2) 産業振興施策の方向性

#### 【産業と観光の融合】

人々の価値観が多様化している現在、すみだの地域資源を活かした新しい観光を目指す必要がある。

すみだの歴史や文化は、人々の生活を支えるものづくりを通して形成されてきた。また、こうした歴史や文化が形成される過程で、今も息づく下町人情の「おもてなしの心」が根付いてきた。

すみだの地域資源とは、これらの歴史や文化、ものづくり、おもてなしの心である。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が、これからのすみだを目指す観光である。

地域の人々や事業者がホストとなり、区内製品が使われている個店や工場見学を案内する中で、来街者がすみだの製品やものづくりの奥深さを体感することを通して、すみだの地域の魅力を発信していく。

#### 【外部資源の活用と人材育成】

すみだには、生活に密着した歴史や文化、これらに裏打ちされたものづくり、今も息づく下町人情の「おもてなしの心」などの地域資源が存在している。しかし、地域資源の中に眠る魅力というものは、その地域の住民にとっては当たり前

のことであり、地域内部から地域の魅力を発掘することは難しい。

一方、すみだの魅力に引かれ、すみだで事業を起こす若い人材も増えつつある。そこで、彼らのような、すみだに興味を持つ外部の人材の視点を活用し、地域内部からは気付きにくい魅力を発掘していくことが重要である。そのためには、外部の人材が事業を起こしやすい環境を整備し、彼らの輪を広げていくことが必要である。

また、彼ら外部の人材からの刺激を受けることで、地域内部の人々も自身の地域を見直すことにつながる。それが地域への愛着を喚起し、これからの地域を支えていく次代の人材を、内部から輩出していこうという動きを醸成していく。

### 【新しいものづくりの拠点】

近年小型化が進んだ3Dプリンタやレーザーカッターなどのデジタル工作機械を駆使し、個人が作りたいモノをつくり、自由にもものづくりを楽しむ「メイカームーブメント」が世界中で広がっている。彼ら個人の作り手（＝メイカー）がものづくりを行う拠点が世界各地で生まれており、既に日本にも存在している。

こうした拠点は、それぞれの国や地域の特色を出しながら運営されているが、ものづくりのアイデアや元となるデータは世界中で共有されており、そこに次々と新たなアイデアが加えられることで、更に価値あるものが生み出されている。

このような、新しいものづくりの拠点を区内各地に点在させ、事業者や区民が集まり、自由にもものづくりを楽しむことができる場を整備していく。これにより、これまで集積してきた既存の製造業の技術やノウハウ、ネットワークと、メイカーの持つ新しい発想やアイデア、デジタル工作機械の知識の交流を促すことで、ものづくりの新しい形を創出していく。

### 【新分野への展開】

日本を取り巻く少子高齢化や、世界的な環境・エネルギー問題を背景に、医療・介護、環境・エネルギー等の新しい分野の需要が高まっていくことが予想される。区内事業者が新しい市場を開拓していくためには、これらの新分野へ積極的に参入していくことが求められる。

これらの分野における受注を単独の事業者が獲得していくことは、開発力や情報発信力の面で困難を伴うことが予測される。そこで、複数の事業者がプロジェクトチームを組むような形で協力し、お互いの弱点を補うとともに、企画から開発・設計、部品調達、製造、メンテナンスなどの工程を分業することで、中小企

業の柔軟性や機動力を生かした「新しい価値」を生み出していくことが可能となる。こうした事業者間の連携を促進・支援していく。

また、これらの新分野は、世界に先駆けて日本が直面している課題であり、この課題に対応する事業は、今後、世界に展開していきける可能性が高い。これら新分野での海外展開を支援する仕組みを検討していくとともに、新分野での海外展開をきっかけに、その他の分野でも積極的に海外に進出してけるような環境整備を行っていく。

### **【消費者を意識した新しい商業展開】**

世の中にモノやサービスがあふれている中で、他の商品に埋もれることなく消費者に訴求していくためには、他との差別化を図り、人々から共感を呼び起こすことが求められる。そのためには、商品ごとの品質や価格、ブランド力等を総合的に考慮して、その商品ごとの特徴に合わせた売り場や取引先を紹介するなど、きめ細かい販路開拓を行っていくことが重要である。そのため、商品の特徴を理解し、国内外に販路展開していく商社的な機能を担える体制を確保していく。

また、商店街に対する消費者ニーズが低下する中で大型店と差別化を図るためには、ゲーム性を加味したイベントを実施するなど、消費者のこだわりを訴求して、消費者を巻き込んでいくような事業展開が必要であり、こうした取組を行う商店街・個店を支援していく。

### **【区の基本的な取組姿勢】**

従来の「商業」、「工業」、「観光」といった縦割りの発想ではなく、それぞれを融合させる観点からの発想に切り替え、産業振興に取り組んでいく。

また、区内事業者全体に「均一」の支援を行うのではなく、意識の高い事業者には「集中的」に支援を行うことで、他の事業者を牽引する「コア」となる事業者を育成し、産業全体の底上げにつなげていく。

第一章

第二章

第三章

**第四章**

第五章

第六章

第七章

第八章

これからの産業振興の方向

資料編

## 第五章 10年後のまちの姿

10年後のすみだは、「Stay Fab - 楽しくあれ - 」というビジョンを根底に、様々な側面を持ったまちとなっている。本章では、それらの側面のいくつかを挙げながら、「10年後のすみだの姿」のひとつのイメージを提示する。

### 【新しいものづくりの形】

- 区内の空き工場はリノベーションされ、「すみだ版ファブラボ」として再生し、デザイナーやクリエイター、デジタル工作機械を駆使するメイカーが集まる場になっている。
- ファブラボには地域の熟練した職人も集い、若い世代との交流が盛んになり、技術やアイデアを共有している。
- アイデアはオープンソースとしてインターネット上に公開され、すみだのものづくりの技術と結びつくことにより、ビジネスとして展開されるようになっている。
- その技術やアイデアは、環境や医療の分野にも波及するようになり、先端の研究と結びついた新分野での事業が起こっている。
- ものづくりのアイデアやプロセスが公開されているため、修理や試作品を作りたい人たちも集まり、消費者が作る場にも参加することができるようになった。
- 隅田川の両岸では、墨田区と台東区の事業者が多彩な商品を販売しており、すみだにおけるものづくりの新しい形は、墨田区というエリアを越えて広がっている。
- かつての子どもたちが、近所の工場に出入りし、ものづくりに興味を持ったように、開かれた環境の「すみだ版ファブラボ」は、子どもたちにもものづくりを伝える新しい「工房」となっている。

### 【生活スタイルの変化】

- 区内に流入してきた若い世代の多くが、ひとつの住居を複数人で共有するシェアハウスを利用している。
- シェアハウスを利用するメリットとして、経済的負担を軽減できることに加え、様々な業種の人々とのコミュニケーションの場ともなっており、新規ビジネスの立ち上げにつながっている。
- すみだから都心に通勤している人々も、ビジネス街とは異なる、ものづくりの文化が息づく下町の街並みに魅力を感じている。
- 仕事帰りにすみだのファブラボでものづくりを楽しむなど、地域とつながりながら生活を送っている。



### 【商業環境の変化】

- 商業においても、昔ながらの商店街や個店に混じり、区内に流入してきた新しい人々を中心にした個店が増え、まちに新しい活気が生まれている。
- シェアハウスの入居者が、ファブラボで生まれた製品を販売したり、色々な地域や国の食を振舞うなど、それぞれの歴史や文化を感じられるような環境が広がっている。
- 商店街や個店でも、モノを売ることに加え、若者から高齢者まで地域の人々のライフスタイルに合わせたサービスを、コミュニティビジネスと連携しながら提供している。
- ものづくりが新しい人々を呼び込み、それが人々の生活スタイルや商業の変化をもたらし、まち全体が新陳代謝をするように変わっている。

### 【リピーターの増えるすみだのまち】

- これまで観光資源とは捉えられていなかった「下町の町工場」が、すみだでは地域資源とみなされ、定期的に「ファクトリーめぐり」が開催されるなど、着地型観光を展開している。
- 「ファクトリーめぐり」にはデザイナーやバイヤーなども参加しており、「下町の町工場」の技術とのコラボレーションや、新たな販路開拓などが生まれている。
- 「町工場を見せる」動きとあわせ、シェアハウスや商店街、個店などが連携し、ものづくりとは異なった切り口からイベントを開催しており、「まちを見せる」意識が区内に定着している。
- このまちに興味を持って訪れた人は、多くがリピーターとなっており、商店街や個店も賑わっている。

### 【何かを始めるなら、すみだへ】

- こうした環境が根付いてきたことで、「何かを始めるなら、すみだ」というイメージも定着し始め、ものづくりに限らず、新しく事業を起こそうとする人たちが集まるようになっている。
- すみだの産業の輪に加われば、これまで区内事業者が築いてきた全国の事業者ネットワークや、ファブラボを介した世界中のネットワークに参加できる。
- すみだは『新しい「コト」を興せるまち』となっており、そこに住み、働く人々がそれを誇り、楽しく暮らすまちとなっている。

## 第六章 既存施策の方向性

『新しい「コト」を興す』という産業振興の戦略に沿って、これまで行ってきた産業振興施策の方向性を見直していく。

施策	ものづくりを通じたブランディング
現状	<p><b>(3M運動)</b></p> <p>すみだのものづくりをPRするために開始した「3M運動」は、ものづくりを通じた地域のブランディングとして先鞭をつけた。</p> <p>また、「3M運動」を核にした「アウトオブキッサニア in すみだ」は、参加者から非常に高い満足度を得ており、ものづくりと観光が融合した施策展開を図っている。</p> <p><b>(すみだ地域ブランド戦略推進事業)</b></p> <p>平成21年度(2009年度)に開始した「すみだ地域ブランド戦略推進事業」は、ものづくりを通じた地域のブランディングにおいて実績を挙げている。</p> <p>認証商品は、百貨店での全国展開がされるなど、事業者の自立的な展開も始まっている。また、デザイナー等と協力して最終商品をつくる「ものづくりコラボレーション事業」では、216社が参加し121点以上の商品ができるなど、自社ブランドづくりの契機となっている。</p>
課題	<p>認証・開発した商品の売れ行きは、事業者の販売に対する意識に左右されるところが大きく、継続的に地域発の商品・サービスが生み出されるためには、販路獲得・拡大が必要である。</p> <p>また、地域に根ざしたブランドとして、外部からの評価を得るためには区民の理解が必要であるが、まだまだ十分な評価を得ているとは言い難い。</p>
今後の方向性	<p>「ブランド認証事業」や「3M運動」への事業者の継続的な参加を促すため、海外も含めた販路拡大に重点を置いた支援を行うとともに、バイヤーやデザイナー向けに製造過程を見学させながら技術を体感させるイベントなどを実施する。</p> <p>また、観光の視点も取り入れた子ども向けの体験型イベントなどを通じて、区民を「熱烈な支持者」として醸成していく施策を展開する。</p>

施策	商業振興
現状	<p><b>(商業活性化すみだプログラム)</b></p> <p>東京スカイツリーの開業を契機に、区内の商業拠点に対して、商業活性化に向けた重点的な支援を行ってきた。規模を拡大したイベントの実施、空き店舗を活用した回遊拠点の設置や商店会のキャラクターづくり等を通じて商店街組織の強化を図ってきた。</p> <p><b>(商店街振興)</b></p> <p>商店会の組織強化を促すための「墨田区商業活性化に関する条例」を平成 22 年（2010 年）6 月に制定した結果、会員の増強が図られ、2 地域の商店会が法人化された。また、「すみだスタンプ事業」を「すみだぼいんと事業」としてリニューアルし、今後の利活用が見込まれる電子マネー等への対応を図った。</p>
課題	<p>商業活性化プログラムでは、エリアマネジメントの考え方の下、商業者のみならず、周辺地域の協力を得ながら取り組んできたが、商店会の会員の関わり方が必ずしも十分ではなかった。</p> <p>また、東京スカイツリーの開業により区内への来街者は増加しているものの、商店街には十分な経済波及効果が現れているとは言い難く、担い手の高齢化もあり、商店会数も減少傾向にある。</p> <p>平成 24 年度（2012 年度）に実施した「商業活性化のための消費実態調査」によると、商店街は消費者ニーズに答えられていない状況が浮き彫りとなった。</p>
今後の方向性	<p>商店街組織の高齢化、空き店舗の増加など、商業環境の活力が失われつつあるため、外部から人材や資金等の資源を取り入れ、成功事例を作り、区内商業者の意欲を喚起することが必要である。</p> <p>外部資源を誘引するために、にぎわい・交流創出のための道路占用許可の特例等を活用し、商業活動を行いやすい環境を整備する。</p>

施策	人材育成
現状	<p><b>(フロンティアすみだ塾)</b></p> <p>「フロンティアすみだ塾」の成果は、「ひとづくり」を通じて、事業に取り組むモチベーションを挙げていることにある。後継者育成塾という形の中で、異業種交流も進んでいる。東日本大震災発生時には、全国の事業者間ネットワークを通じた支援なども行われた。</p> <p><b>(KFCクリエイティブスタジオ)</b></p> <p>創業支援施設としてスタートした「KFCクリエイティブスタジオ」は、入居者へのサポートをきめ細かく実施しており、3期までで39社を輩出した。アンケート結果では、経営が「上向き」と回答した企業が41%となっている。</p> <p>退去後も区内企業との情報交換を行ったり、異業種交流グループに参加するなど様々なつながりを保っている。</p>
課題	<p>人材育成の観点からは両事業とも実績を挙げているが、企業経営に対するモチベーションを維持・向上していくためのフォローが必要になっている。</p> <p>区内に事業者を定着させていくためには、事業者間の継続的な連携を支援していくとともに、事業拡大時における支援も求められる。</p> <p>東京スカイツリーの開業等も影響し、墨田区で事業を起こしたいという機運は高まっているものの、継続的な事業とはなっておらず、経済波及効果が地域経済に及んでいない。</p>
今後の方向性	<p>区内産業を活性化させるためには、事業意欲の高い事業者を増やしていくことが重要である。そのため、後継者・若手経営者の育成をこれまでどおり継続するとともに、創業意欲のある者を呼び込むことにより、事業意欲の高い事業者同士の交流を促進していく。</p> <p>現役世代の人材育成に加え、ものづくりを通して、すみだの歴史や文化のよさを子どもたちに伝えることで、10年後よりも先の時代を担う子どもたちも育成していく。</p>

施策	都市間連携
現状	<p><b>(中小企業都市サミット)</b></p> <p>「中小企業都市連絡協議会」は、中小製造業が集積する東京都墨田区・東京都大田区・埼玉県川口市・長野県岡谷市・大阪府東大阪市・兵庫県尼崎市の6都市の行政及び商工会議所で構成されている。</p> <p>この協議会では、中小企業活性化方策の検討や各都市産業のPR等を行っている。また、2年に一度、参加都市の首長及び商工会議所会頭が一堂に会し、首脳会談(サミット)を行い、中小企業が抱える課題等を報告・検討し、施策に反映している。</p> <p><b>(TASKプロジェクト)</b></p> <p>TASK(タスク)は、T=台東区、A=足立区・荒川区、S=墨田区、K=葛飾区の頭文字を取ったもので、5区が協働してプロジェクトの推進に取り組むとともに、良いものを作り出す仕事(=TASK)をするという意味がかけられている。</p> <p>東京東部の5区が協働で、付加価値の高い製品開発に努めており、参加企業の製品のモニタリング事業や、製品を表彰する「TASKものづくり大賞」を行い、優れた技術や製品を広くPRしている。</p>
課題	<p>都市間の連携と情報の共有を図ることを目的とする重要事業であるが、現状は行政同士の共同事業運営にとどまっている。</p> <p>各都市の行政による協働が、プラスの効果がある反面、柔軟な施策展開が難しいなど、効率的な事業運営を阻害している面もある。</p> <p>また、中小企業振興という観点から、中小企業者自身に実のある事業へと転換していかなければならない。都市ごとのPRを強化し、中小企業者同士が連携できるような働きかけや環境整備を行っていくことで、更なるネットワーク構築の支援を行っていく必要がある。</p>
今後の方向性	<p>これまでの都市間連携では行政が主体であったが、今後は事業者が主体となるような仕組みを検討していく。</p> <p>中小企業都市サミットでは、参加都市のみならず全国にPRを行い、より多くの事業者のサミットへの参加を促すことで、事業者間ネットワークの構築を支援していく。</p> <p>また、TASK事業では、BtoB(企業間取引)支援の新たな形として、工場見学ツアー等を実施し、異分野との交流を促進する。</p>

<b>施策</b>	<b>国際ファッションセンター株式会社との連携</b>
<b>現状</b>	<p>東京東部地域に集積するファッション関連産業の振興と未来を担う人材の育成を目的として、平成3年（1991年）9月に「国際ファッションセンター株式会社」が設立され、平成12年（2000年）4月の「国際ファッションセンタービル」の竣工に伴い、本格的に事業を開始した。</p> <p>第三セクターとして、不動産賃貸収益事業をもって区内地場産業であるファッション関連産業の振興を支援する役割を担っており、企画開発力の向上や新たな販路の開拓を図るべく、ファッション関連の情報収集や区内業界への情報提供、人材育成、展示交流、販路拡張事業を中心に産業支援を行っている。</p> <p>さらに、展示・交流事業として、ACT21展示会において、若手著名デザイナーのコラボレーション商品の開発・展示を行い、下請け体質からの脱却を目指す新しい試みも行っている。</p>
<b>課題</b>	<p>グローバル化への対応などファッション業界の活性化をより一層進めていくためには、区と第三セクターとが共通の認識を持ち、一丸となって施策を推進していかなければならない。そのためには、区との連携事業を実施するなど、今まで以上により密接な協力体制を構築していく必要がある。</p> <p>また、ファッション業界においてはBtoB（企業間取引）が大部分を占めるが、下請け体質から脱却し、BtoC（一般消費者向けの取引）へと比重を移していく必要がある。その際、既存の販路では限界があり、新しい販路を常に開拓し続けていくために、国際ファッションセンター株式会社が果たす役割は大きい。</p> <p>さらに、多様化し、ボーダーレス化してきている社会状況の中、ファッション関連業界での施策展開だけでなく、ファッションの枠を超えた人材育成や商品開発、更には販路の新規開拓・拡張等を推し進めていく必要がある。</p>
<b>今後の方向性</b>	<p>デザイナー等とのコラボレーションによる商品開発・展示等を継続し、区内事業者の自社ブランド立ち上げへの支援を行っていく。</p> <p>さらに、これまで培ってきた経験を活かして、ファッション業界のみならず、区内の産業全般に関して、総合的な営業等を行っていく機能を付加し、海外も視野に入れた販路開拓・拡大を行っていく。</p>



施策	すみだ中小企業センター
現状	<p>すみだ中小企業センターは、区内中小企業等の経営・技術・取引等のレベルアップを総合的に支援するため、専門知識や技術を有する企業相談員、工作機械や測定機器などの開放機器、製造業・卸売業企業台帳といったデータベースを備え、様々な事業を展開している。</p> <p>具体的には、企業相談員による相談等を通じて技術力・経営力の向上のほか、マシニングセンタ等のNC機器の開放利用により区内企業への先端機器の普及を進め、区内製造業の高度化に寄与している。</p> <p>また、企業のグループ化を推進し、共同受注グループや異業種交流グループを立ち上げ、企業の連携・共同による取引の強化や製品開発支援等を行っている。</p> <p>さらに、平成14年度（2002年度）から産学官連携に取り組み、大学の知を区内企業に結びつけ、企業の技術革新・経営革新に寄与している。</p>
課題	<p>昨今の厳しい経営環境の中、技術力があれば企業が発展できた時代はもはや過去のものとなり、技術力はあるのに仕事がないという状況が広がってきている。このような中、個々の企業の技術力の向上も重要であるが、企業同士が技術力を活用し合うこと、さらに、それによる取引の活性化が強く求められている。</p> <p>開放機器について、様々な業種に対応できる最新の機械設備を導入し続けることは困難な状況となってきている。</p>
今後の方向性	<p>区内産業が持つ技術や技能を生かした新たな産業創出、次代を担う企業を生み出す起業支援、区内企業と外部事業者や大学・研究機関等とのネットワークづくりの支援といった機能を強化していく。</p> <p>「技術力の向上」から「技術力の活用」に視点を移し、販路開拓や営業力強化など取引活動の支援を強化していく。</p> <p>また、多様化する機器利用のニーズに対応するため、中小企業センターによる機器導入を縮小し、工作機器メーカーを活用した最新設備の普及を図るほか、共同利用が必要な設備については、団体やグループの共同による導入・利用を支援していく。</p> <p>さらに、産業支援機関や研究機関、大学、金融機関等とこれまで以上に連携を進め、区内企業への支援を強化していく。</p>

<b>施策</b>	<b>観光振興</b>
<b>現状</b>	<p>東京スカイツリー開業直前の平成 24 年（2012 年）5 月 19 日・20 日には、本区の観光機運の醸成を図るため、東京スカイツリーの開業を祝う区民祝賀イベントを実施し、本区の魅力を広く内外に PR した。また、平成 24 年（2012 年）3 月と 11 月には、一般社団法人墨田区観光協会と連携し、「すみだ観光まる得ブック」を発行し、来街者の区内回遊を促進している。</p> <p>区内回遊性の向上のため、上記の施策に加えて案内機能整備やまち歩きルートの開拓・活用等を墨田区観光協会と連携して進めているところである。さらに、すみだの魅力を国内外に発信するとともに、外国人の受入環境の整備を行うなど、「国際観光都市すみだ」を目指した取り組みを進めている。</p>
<b>課題</b>	<p>東京スカイツリーへの来場者数は、想定を大きく上回るものであったが、東京スカイツリーからまちへの人の流れをつくり、まちを回遊させていく施策を更に促進していく必要がある。</p>
<b>今後の方向性</b>	<p>人々の価値観・消費行動が多様化しており、東京スカイツリーからまちへの人の流れを創出するには、多様化した価値観に訴求する様々な仕掛けが必要である。</p> <p>平成 25 年度（2013 年度）の具体的な取り組みとして、「文化・歴史」や「ものづくり体験」、「グルメ」を組み合わせたまち歩きに加え、四季折々の「イベント」や「区内循環バス」、平成 25 年度（2013 年度）から本格的に実施する「観光舟運」等を組み合わせたまち歩きコースを開発し、“四季を通じてまち歩きを楽しむことができる街”としての魅力ある仕掛けづくりを行い、来街者の区内回遊を促進する。</p> <p>商店街は、地域の文化や生活が息づく場であり、来街者に文化や生活を体感させることで、消費につなげていく。そのために、「食」をテーマにしたまちめぐりの仕掛け等を展開していく。</p> <p>また、区内企業による工場見学やものづくり体験を促進していく。事業者は、こうしたものづくりイベントを自社の理念や製品を消費者に伝える機会として、企業イメージと事業意欲の向上につなげていく必要がある。</p>



施策	商工業融資
現状	<p>中小企業者が金融機関から低利の融資を円滑に利用できるよう、区が取扱金融機関に融資あっせんを行っている。現在は、9種類の資金について融資あっせんを常時実施している。</p> <p>なお、各資金について利子の一部又は全部補助を行っているほか、「公害防止資金」、「アスベスト対策資金」、「経営安定資金」については、信用保証料の全額補助を実施している。</p>
課題	<p>区の商工業融資のうち「創業支援資金」については、過去に事業主経験が有る者は利用できないなど、適用要件が他区の類似資金と比べて厳しくなっている。</p> <p>今後、区内での起業をより多く誘導するためには、「創業支援資金」の拡充が不可欠である。</p>
今後の方向性	<p>「創業支援資金」については、過去に事業主経験がある者もあっせん対象とするなど起業者が魅力を感じるよう制度を拡充し、区内での新たなビジネスの誘発を図っていく。</p>

## 第七章 新規施策の方向性

『新しい「コト」を興す』という産業振興の戦略を実現するため、既存施策の見直し等で補えない部分について、新規施策を展開していく。

施策	新しいものづくりの拠点
背景	<p>3Dプリンタやレーザーカッターなどのデジタル工作機械を駆使し、個人が作りたいモノを作り、自由にもものづくりを楽しむ「メイカームーブメント」が世界中で広がっている。</p> <p>そして、個人の作り手（＝メイカー）がものづくりを行う拠点が、世界各地で生まれ、日本でもすでに4か所（鎌倉・つくば・渋谷・北加賀屋）で活動を始めている。</p> <p>これらの拠点では、ものづくりのアイデアや元となるデータが世界中で共有されており、そこに次々と新たなアイデアが加えられることで、さらに価値あるものが生み出されている。</p> <p>日本のハンドメイド市場が、現在4,000億円市場となっていることから、大量生産では作れないような、個人のニーズに合った製品が生み出されている。</p>
方向性	<p>以上のような動きを参考に、デザイナー、クリエイター、事業者、研究者、一般市民が集まり、自由にもものづくりを行える拠点を区内各地に創出する。そのための場として、区内の空き工場を活用していくこととし、空き工場を「新しいものづくりの拠点」として整備・活用する工場所有者や事業者に対して、改修費・設備費を補助する。</p> <p>こうした拠点を区内に点在させることで、これまで集積してきた既存の製造業の技術やノウハウ、ネットワークと、メイカーの持つ新しい発想やアイデア、デジタル工作機械の知識の交流を促すことで、ものづくりの新しい形を創出し、すみだから発信していく。</p>

施策	新分野への展開
背景	<p>日本を取り巻く少子高齢化や、世界的な環境・エネルギー問題を背景に、医療・介護、環境・エネルギー等の新しい分野の需要が高まっていくことが予想される。区内事業者が新しい市場を開拓していくためには、これらの新分野へ積極的に参入していくことが求められる。</p>
方向性	<p>新分野の多くは、大学・研究機関等における最先端の研究成果と密接に関連している。こうした大学や研究機関をすみだに引き込んでいくため、区内の企業情報を全国の研究者向けに発信し、「ものづくりのまち」としてPRしていく。</p> <p>一方で、新しい分野での新規開発を単独の事業者が進めていくことは困難である。このため、複数の事業者がチームを組み、企画・開発・設計・調達・製造・メンテナンスなどの工程を分業するなど、個々の事業者の強みを掛け合わせつつ、中小企業の機動力と柔軟性を生かした取組が必要となる。このような連携が生まれる環境を整備し、支援していく。</p> <p>さらに、これらの新分野は、今後、世界に展開していける可能性が高い。このため、海外展開を支援する仕組みを構築していくとともに、新分野での海外展開を契機として、その他の分野でも積極的に海外に進出してけるような環境整備を行っていく。</p> <p>また、「新しいものづくりの拠点」で生まれた製品を量産化するに当たって、生産支援が可能な区内事業者と結び付ける仕組みを構築していく。</p>

<b>施策</b>	<b>消費者を意識した新しい商業展開</b>
<b>背景</b>	<p>世の中にモノやサービスがあふれている中で、他の商品に埋もれることなく消費者に訴求していくためには、消費者を巻き込む形で差別化を図っていく必要がある。</p> <p>また、消費者ニーズが多様化する中で、マスに対する情報発信により消費者に訴求することは難しい。ターゲットを絞り、効果的に情報発信していくことが求められる。</p>
<b>方向性</b>	<p>商店街に対する消費者ニーズが低下する中で、大型店との差別化を図り、個店をレベルアップしていくためには、ゲーム性を加味したイベントを実施するなど、消費者のこだわりに訴求して、消費者を巻き込んでいくような事業展開が必要である。そうすることで、消費者が来店し、商品を購入する「理由付け」を行っていくことが重要である。こうした新たな取組を行う区内商店街に対して支援を行うことで、区内商店街の積極的な事業展開を促進する。</p> <p>また、効果的な情報発信を行っていくためには、商品ごとの品質や価格、ブランド力等を総合的に考慮して、その商品ごとの特徴にあわせた売り場や取引先を紹介するなど、きめ細かい販路開拓を行っていくことが重要である。そのため、商品の特徴を理解し、販路展開していく商社的な機能を担える体制を確保していく。</p>

施策	コミュニティビジネス／ソーシャルビジネスの誘発
背景	<p>核家族化の進展や単身世帯の増加に伴う住民意識の希薄化、構成メンバーの高齢化もあり、町会・自治会をはじめとする既存の地域コミュニティの活動にも課題が見え始めている。</p> <p>一方で、多様化する地域社会や生活の課題に対して、課題を抱える人たちが自ら、その解決方法を考え実行していくコミュニティが起こっている。これらの新しいコミュニティは、コミュニティビジネスやソーシャルビジネスの芽として期待されている。</p> <p>コミュニティビジネスやソーシャルビジネスは、行政と民間、行政と地域などの間を取り持ち、多様化する地域課題を地域の力で解決に導くことで、人と人、人と地域をつなぐ役割を果たしていくことが求められている。</p>
方向性	<p>(仮称) 墨田区産業振興マスタープラン検討委員会では、コミュニティビジネスやソーシャルビジネスに対する行政の支援として求められているのは、資金の援助ではなく、PRやプロモーションであるとの意見があった。</p> <p>そこで、区内で活動する様々なコミュニティのPRやプロモーションを支援し、コミュニティの認知度を上げ、活動しやすい環境を整備することで、コミュニティの自立した活動を促す。</p> <p>また、こうしたコミュニティがコミュニティビジネスとして展開していく場合は、継続的に運営できるようなビジネスモデルの確立を支援していく。</p>

## 第八章 墨田区産業振興会議のあり方と産業振興施策の評価・検証

墨田区では、昭和54年（1979年）に「墨田区中小企業振興基本条例」を制定し、企業、区民と区が一体となって中小企業の振興に取り組む姿勢を示した。この条例を受けて、昭和55年（1980年）に「墨田区産業振興会議」が設置された。産業振興会議では、産業人、学識経験者と区が、区内産業の抱える諸問題について共通の認識を深め、意見交換や提案を行い、より効果的な産業振興施策を検討してきた。

そして、産業振興会議から「すみだ産業会館」や「すみだ中小企業センター」といった、すみだの産業拠点とも言える施設が生まれた。これらの2施設は、区内産業のPRや販路拡大、区内事業者の技術力向上に大きく貢献してきた。昭和60年（1985年）には区内産業と区内製品のイメージアップを図るため、「3M運動」が開始された。さらに平成15年（2003年）には後継者・若手企業人の育成というテーマから、「フロンティアすみだ塾」が誕生し、平成25年（2013年）には卒塾生が100名となっている。

このように、産業振興会議からはハード、ソフト両面において、さまざまな施策が生まれてきた。

これからの区の産業振興施策は、これまで述べてきたように、本マスタープランの方向性に沿って行われていくこととなる。その中でも中心となるのは、『新しい「コト」を興す』という戦略を強く反映している「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」の3つの新規施策である。これらを展開することで、10年後のビジョンの実現に向けて、すみだの産業が新たに動き出すこととなる。このため、これら3つの新規施策の評価・検証を行っていくことで、本マスタープラン全体の進捗管理を図っていくこととする。

本マスタープランにより、今後10年間（平成25年度（2013年度）から平成34年度（2022年度）まで）の産業振興の道筋が定まったことから、3つの新規施策の評価・検証による本マスタープラン全体の適切な進捗管理について、新規施策に関係する事業者、学識経験者、区の三者で構成する産業振興会議において実施することとする。

# 資料編



## 第一章 墨田区産業振興マスタープラン検討経過

### (1) 平成23年度(2011年度)

#### ① 墨田区産業振興会議

##### 【平成23年度墨田区産業振興会議委員】

区分	氏名	所属
学識経験者 (特別委員)	関 満博	明星大学経済学部教授
学識経験者 (特別委員)	竹林 晋	有限会社テイクスペース代表取締役
学識経験者 (特別委員)	長崎 利幸	有限会社アーバンクラフト取締役社長
産業人 (委員)	内田 芳嗣	一般社団法人日本デザインマネジメント協会総合 研究所幹事
産業人 (委員)	大高 知子	大高知子エルゴデザイン研究所代表 (デザインディレクター)
産業人 (委員)	菊地 智美	日本橋梁工業株式会社取締役総務部長 (道路橋梁用伸縮継手装置製造)
産業人 (委員)	木全 賢	木全デザインオフィス代表 (デザインコンサルタント)
産業人 (委員)	小高 集	小高莫大小工業株式会社代表取締役 (ニット生地製造販売)
産業人 (委員)	半田 秀一	有限会社半田酒店 (すみだ個だわりショップ認定店)
産業人 (委員)	丸山 勝巳	丸山印刷株式会社専務取締役 (印刷業)
産業人 (委員)	三田 大介	一般社団法人配財プロジェクト代表理事 (都市空間プランナー・デザイナー)
産業人 (委員)	吉井 啓人	株式会社スターリング代表取締役 (輸入総合専門商社)
関係機関 (委員)	江尻 博秋	国際ファッションセンター株式会社産業支援部長
関係機関 (委員)	高田 典浩	東京商工会議所墨田支部事務局次長
区職員 (委員)	栗田 陽	墨田区産業観光部長

### 【平成 23 年度墨田区産業振興会議検討経過】

開催日	検討内容等
第 1 回 (平成 23 年(2011 年)7 月 7 日)	平成 23 年度の検討テーマの説明等
第 2 回 (同年 8 月 24 日)	既存事業の検証等を踏まえた区内産業の現状と課題の整理
第 3 回 (同年 10 月 19 日)	将来の産業振興の方向性の検討
第 4 回 (同年 12 月 9 日)	総括討議～中間のまとめに向けて～
第 5 回 (平成 24 年(2012 年)3 月 14 日)	中間のまとめ

### ② 墨田区産業人ヒアリング調査

区内産業の実態、産業振興の方向性等を検討する基礎情報を得るために、区内の産業人（105 人）を対象に、企業の経営実態や今後の事業展開、区内産業全体のあり方等について、ヒアリング調査を実施した（平成 23 年（2011 年）7 月から平成 24 年（2012 年）3 月まで）。

#### ヒアリング調査対象

産業関連団体の代表者のほか、以下の経営的特徴を持つと考えられる企業の経営者等を抽出した。

- ①自社の持つ強みを活用して積極的な事業展開を行っている企業
- ②区内外のネットワークを活用して積極的な事業展開を行っている企業
- ③将来の区内産業を牽引することが期待される若手経営者・後継者の属する企業

#### ヒアリング調査項目

- 1 企業概要            2 企業の沿革            3 事業概要            4 経営状況
- 5 東日本大震災の経営への影響と対応状況
- 6 東京スカイツリーの経営への影響と対応状況
- 7 これからの区内産業について

(2) 平成24年度(2012年度)

① 墨田区産業振興会議

【平成24年度墨田区産業振興会議委員】

区分	氏名	所属
学識経験者 (特別委員)	関 満博	明星大学経済学部教授
学識経験者 (特別委員)	長崎 利幸	有限会社アーバンクラフト取締役社長
産業人 (委員)	内田 芳嗣	一般社団法人日本デザインマネジメント協会総合 研究所幹事
産業人 (委員)	大高 知子	大高知子エルゴデザイン研究所代表 (デザインディレクター)
産業人 (委員)	菊地 智美	日本橋梁工業株式会社取締役総務部長 (道路橋梁用伸縮継手装置製造)
産業人 (委員)	木全 賢	木全デザインオフィス代表 (デザインコンサルタント)
産業人 (委員)	小高 集	小高莫大小工業株式会社代表取締役 (ニット生地製造販売)
産業人 (委員)	半田 秀一	有限会社半田酒店 (すみだ個だわりショップ認定店)
産業人 (委員)	丸山 勝巳	丸山印刷株式会社代表取締役 (印刷業)
産業人 (委員)	三田 大介	一般社団法人配財プロジェクト代表理事 (都市空間プランナー・デザイナー)
産業人 (委員)	吉井 啓人	株式会社スターリング代表取締役 (輸入総合専門商社)
関係機関 (委員)	江尻 博秋	国際ファッションセンター株式会社産業支援部長
関係機関 (委員)	高田 典浩	東京商工会議所墨田支部事務局次長
区職員 (委員)	高野 祐次	墨田区産業観光部長

## 【平成 24 年度墨田区産業振興会議検討経過】

開催日	検討内容等
第 1 回 (平成 24 年 (2012 年) 7 月 20 日)	平成 24 年度の検討の進め方の説明等
第 2 回 (平成 25 年 (2013 年) 2 月 18 日)	マスタープラン (案) について
第 3 回 (同年 3 月 18 日)	検討結果のまとめ

## ② (仮称) 墨田区産業振興マスタープラン検討委員会

産業振興の方向性を検討するため、産業振興会議の下に検討委員会を設置し、個別のテーマ・論点ごとに、国や自治体、民間の有識者から意見を聴取した。

第 1 回検討委員会 (平成 24 年 (2012 年) 8 月 24 日)	
有識者	○石井芳明氏 (経済産業省経済産業政策局新規産業室新規事業調整官) ○大西啓仁氏 (経済産業省商務情報政策局サービス政策課課長補佐) ○福間敏氏 (島根県商工労働部企業立地課参与)
検討内容等	○国のものづくり、サービス産業の方向性について ○地方自治体の産業振興の取組について

## 【主な意見】

- 国においても価格競争から価値創造への転換を目指しており、環境・エネルギー、医療・福祉等の成長産業と個々の中小企業の特性を生かした連携が求められる。
- 自治体の産業振興担当職員には、現場に出て情報を収集し、人と人をつなげる、プロデュース能力が求められる。

第 2 回検討委員会 (平成 24 年 (2012 年) 9 月 27 日)	
有識者	○永沢映氏 (特定非営利活動法人コミュニティビジネスサポートセンター代表理事) ○三浦展氏 (株式会社カルチャースタディーズ研究所代表取締役)
検討内容等	○コミュニティビジネスについて ○消費の動向について

## 【主な意見】

- 地域課題の多様化を新たなマーケットと捉えたものが C B / S B であり、行政の支援としては、信用力やプロモーションでの協力が効果的である。

○雇用の不安定化や人口減少による消費市場の縮小、個人重視から社会重視といった価値観の変化を背景に、今後の消費社会では、私有することが必ずしも幸せではなく、レンタル・共同利用・共有することで人同士がつながることに喜びを感じるシェア志向が高まっていく。社会生活の様々な場面で、それぞれの人が不足する部分を余力ある部分でシェアし合うことにより、人とのつながりが生まれる。

第3回検討委員会（平成24年（2012年）10月24日）	
有識者	○小林七子氏（特定非営利活動法人子育てコンビニ理事長） ○松田妙子氏（特定非営利活動法人せたがや子育てネット代表理事） ○小池玲子氏（クリエイティブハウスR-3代表）
検討内容等	○女性による生活関連サービスの提供について ○中小企業のブランディングについて

#### 【主な意見】

○子育てをする女性が自らの課題を解決するために自主的に集まったCBの活動は、地域の商店街などにも波及し消費者目線で変革を促し、活気を取り戻した。  
○地域の商品を地域内で活用し、消費者に見せて触れさせて使わせる（味わわせる）ことで、使うシチュエーションを想像させないと売れる商品にはならない。

第4回検討委員会（平成24年（2012年）11月21日）	
有識者	○伊藤雅洋氏（株式会社みずほ銀行リテールバンク業務部推進チーム次長） ○長谷川孝氏（株式会社みずほ銀行本所支店副支店長） ○石毛弘之氏（東京東信用金庫お客様サポート部長） ○成田和敏氏（城北信用金庫営業推進部副部長） ○船山裕二氏（城北信用金庫営業推進部業務企画グループ調査役） ○長島剛氏（多摩信用金庫価値創造事業部長） ○神谷亘氏（ミュージックセキュリティー株式会社証券化事業部）
検討内容等	○中小企業金融の取組について

#### 【主な意見】

○地域金融機関では、地域の中小企業と共に発展していく地域密着型金融を推進している。金融機関のネットワークを活用した事業支援を通じて、地域の活性化にもつながっており、メガバンクも中小企業への金融支援に目を向け始めている。  
○ICTを活用した小口投資を活用することで、個人でもプロジェクトの賛同者からの資金調達が可能となっており、マーケティングや顧客開拓にもつながる。

### ③ 有識者ヒアリング

上記の検討委員会に加えて、有識者に対して個別にヒアリングを実施した。

平成 24 年（2012 年）9 月 6 日	
有識者	新宅純二郎氏（東京大学大学院経済学研究科教授）
検討内容等	今後の日本のものづくりについて

#### 【主な意見】

- 海外進出できない国内の中小企業も、生産ラインの見直しやサプライチェーンを含めた工程管理を徹底し、コスト削減を図ることにより、競争の余地はある。
- 技術や製品だけではなく、生産手法や経営ノウハウを海外で工業化する工場に提供することで海外進出を図ることができる。

平成 24 年（2012 年）9 月 12 日	
有識者	藻谷浩介氏（株式会社日本総合研究所調査部主席研究員）
検討内容等	中小企業を取り巻く社会経済状況について

#### 【主な意見】

- 都心に製造現場を有することは強みであり、ものづくりは墨田区のアイデンティティである。
- 最終消費者が中間部材を評価・選択するビジネスモデルにより、性能を価格に転嫁することができる。多くの中間部材を製造する墨田区では、高い技術による中間部材の生産地域であることをユーザー・消費者に認知させることが重要である。
- 経営の実権を早期に若い世代に引き継ぎ、企業の新陳代謝を促すべきである。

### ④ 大手企業ヒアリング調査

国内の中小企業の将来の方向性を検討するため、各産業の大手企業を対象に当該業界の動向等に関するヒアリング調査を実施した。

対 象 企 業	ヒアリング内容等
総合電機メーカーA社 （平成 24 年（2012 年）11 月 29 日）	○再生エネルギーの取組について ○国内事業者との関係性について
精密機器メーカーB社 （同年 12 月 6 日）	○国内生産のメリットについて ○国内事業者との関係性について
総合建設業C社 （同年 12 月 10 日）	○建設事業のトレンドについて ○国内事業者との関係性について
印刷業D社 （平成 25 年（2013 年）2 月 1 日）	○印刷業界の今後について ○国内事業者との関係性について

## 【主な意見】

- 業界ごとに異なるものの、大手企業では企画開発部門のほか、コスト面等の理由から一部の生産工程を国内に残している。
- 大手企業では、既存の事業領域だけでなく、技術的な強みを新分野に応用し、海外を含めた市場を開拓するための取組を進めている。
- パーツを作る部品等の調達先については、高い技術力を持つ国内の中小企業であるが、系列による信頼関係が構築されている。
- 新たに取り引関係に入るためには、飛び込み営業ではなく、自社の強みを発信し、大手企業の技術者の目に留まることが重要である。

## ⑤ 平成 24 年度区内商業活性化のための実態調査

区内商業活性化のための実態調査は、東京スカイツリー開業後の状況も踏まえ、消費者の消費動向及び商店街・個店の実態を把握し、商業の課題や問題点を明らかにし、今後の産業振興施策の方向性を検討する基礎資料とするため実施した。

### 調査期間

- 消費者実態調査（アンケート調査）：10月12日～11月11日 632人
- 商店街実態調査（アンケート調査）：9月27日～10月5日 34商店会
- 個店調査（ヒアリング調査）：11月5日～11月24日 32店舗

### ヒアリング調査項目

- 消費者実態調査
  - ・商品分類毎の主な購入場所及び購入場所の変化等の消費性向について
  - ・大型店及び個店の利用状況について
  - ・商店街に対する要望等について
- 商店街実態調査
  - ・商店会々員店舗の経営状況について
  - ・商店街を利用する消費者の動向について
  - ・大型店等の影響について
  - ・商店会活動の課題について
- 個店調査
  - ・売上状況と営業時間帯について
  - ・大型店等の影響について
  - ・個店のコンセプト等について
  - ・今後の方針等について



## 第二章 墨田区産業人ヒアリング調査

区内産業の実態、産業振興の方向性等を検討する基礎情報を得るために、区内の産業人（105人）を対象に、企業の経営実態や今後の事業展開、区内産業全体のあり方等について、ヒアリング調査を実施した

### 1 各事業所（全101事業所（※））の経営状況

※ヒアリング対象の全105件のうち、事業を営まない産業関連団体の代表者が4人いるため、経営状況に関するアンケート調査対象は全101事業所である。

#### （1）海外展開

生産部門を海外に置いているのは6事業所（5.9%）（繊維製品等製造業4、機械器具製造業1、日用品製造業1）あり、このうち、企画部門、設計・開発部門も海外に置いているのは1事業所（繊維製品等製造業）である。

営業・物流部門を海外に置いているのは3事業所（3%）（繊維製品等製造業1、機械器具製造業1、プラスチック・ゴム等製造業1）あり、このうち、1事業所（プラスチック・ゴム等製造業）は国内生産ながら、海外に営業・物流拠点を有している。

なお、これらの「海外」は、すべてアジア地域である。また、社内機能を置いていないが、近年では香港やヨーロッパ等の海外の展示会などに出展をするような「市場としての海外展開」を進める事業所も現れている。

#### （2）売上げ・営業利益

過去5年間の売上げは、「増大傾向」が20事業所（19.8%）、「横ばい傾向」が27事業所（26.7%）、「減少傾向」が50事業所（49.5%）であった（無回答4事業所）。

また、過去5年間の営業利益は、「増大傾向」が21事業所（20.8%）、「横ばい」が28事業所（27.7%）、「減少傾向」が48事業所（47.5%）であった（無回答4事業所）。

売上げと営業利益の増大が比例しない事業所もあり、その要因は、製造業では「大量生産品の単価引下げ」や「原材料の高騰を価格に転嫁できないこと」、小売業では「利幅が縮小しても利益を削って販売していること」等が挙げられた。また、売上げが減少傾向にあっても、営業利益が増大している事業所もあり、その要因は、「大量生産型から高付加価値型への転換による製品単価の向上」等が挙げられた。

付加価値の向上等、取引先と対等な取引関係を築くことのできる技術等を持っており、その技術等をPRする力を持っている事業者は、営業利益率を高めている。

#### （3）後継者の状況

「既に社長候補者が社内に勤務している」のは44事業所（43.6%）、「社内には勤務していないが、概ね後継者は確定している」のは9事業所（8.9%）、「現社長が若いので後継者の検討は不要な状況である」のは27事業所（26.7%）と、

後継者が確定、または代替わりをしている事業所が約8割を占めていた。

今回の調査では、積極的な事業活動を行っている事業所をヒアリング対象としていることもあり、後継者不足が問題として表出している事業者は少なかった。

#### (4) 今後の経営意向（複数回答あり）

「現事業の拡大」は47事業所（46.5%）で、その内容は「自社製品の海外展開」、「自社技術PRのための最終製品づくり」、「デザイン力を持つ別会社をデザイナーと設立し、軌道にのった段階で既存企業との一本化を進める」等があった。

その他、「現事業の現状維持」は37事業所（36.6%）、「新事業分野への進出」は20事業所（19.8%）（生産型から開発型企业への転換、自社商品の開発、コミュニティビジネスへの参画、食料品製造業から飲食店への展開等）、「事業の縮小」は4事業所（4%）（事業の選択と集中、規模縮小による利益率の向上等）である。

#### (5) 東京スカイツリーの影響

- 東京スカイツリー付近の商店については、マスメディアに取り上げられることで来客数が増加している事業者が見られる。また、製造業では最終製品づくりを試みている事業者もいるが、販路の獲得に至っていない事業者も少なくない。
- 東京スカイツリーの街区内の商業施設への出店を検討した事業者もいるが、出店に要する経費と収益の予想額を試算し、出店を見合わせた事業者がいる。
- 住宅地としての魅力が増し、人口が増加すれば、工場への苦情等も増加すると予想され、製造業にとって操業しづらい環境になるという意見も多い。

## 2 これからの区内産業に関する主な意見

### (1) 個々の事業者の経営強化

- 下請け仕事への依存に不安を感じ、最終製品づくりに取り組む事業者が増加しているが、販路獲得に苦勞する事業者が少なくない。このため、市場ニーズに事業者が直接触れることができる仕組みを作り、事業者に流通への意識を持たせる、あるいは、製品開発から販路開拓までをプロデュースできる外部人材を活用すべきであるなど、市場を意識した事業展開が必要との意見が多かった。
- 個々の事業者が製造から販売までを行うのは困難であるため、地域の事業者の製品を取りまとめる地域総合商社のような組織を求める意見もあった。
- 行政による均一的な支援は各事業者の経営強化につながりづらいため、これからは、個々の事業者の「味」を引き出すような個別的な支援を強化すべきであるといった意見も少なくなかった。
- 中小企業に多い「どんぶり勘定」となっている経営を改め、徹底的に経営コストの「見える化」を進めていくことが必要と考える事業者がいた。

- 無理に経営を続けることが借金の増大を招き、事業者にとって不幸な結果となる場合があるので、事業継続を前提とした支援のみを続けるのではなく、廃業を含め、次の段階に向けた支援も必要だ、という意見もあった。

## (2) 区内新規創業の促進、区外事業者の区内誘致

- 新規創業、区内誘致ともに、区内事業者と連携することで Win-Win の関係になるような業種（企画や設計の専門業種等）の集積を望む事業者が多かった。
- 新規创业者の経営が安定するには5年から10年程度を要するため、KFCクリエイティブスタジオの3年間の支援では期間が短いという意見の一方、行政は企業の安定までを支援する必要はなく、3年程度が望ましいという意見もあった。
- KFCクリエイティブスタジオ退去後のフォローがないことが、退去企業の区内定着率が高まらない要因であるので、フォローの仕組みが必要との意見があった。
- 資金不足を問題としていない新規创业者もおり、資金面だけでなく、各创业者の個々の課題に応じた支援をするなど、柔軟な取組が必要との意見もあった。
- 新規創業促進には、空き店舗等のリノベーションも有効だという意見もあった。

## (3) 区内外のネットワーク構築

- 今後、製造業を増加させることは困難であるので、現在の集積を維持できるような区外の人材・企業とのネットワーク構築が重要であるとの意見が多かった。
- ネットワーク構築における行政の役割は、きっかけづくりまでにとどめるべきで、行政主導のネットワークづくりは成功しないと考える事業者が多かった。

## (4) 商業振興

- 商業振興の分野でも、一律の支援ではなく、積極的な活動を行う商店・商店街組織を支援するべきであるとの意見が多かった。
- 既存の商店街組織は資金的・マンパワー的に限界があり、様々な団体等とのネットワークを構築し、外部の力を活用した活動をしていくべきとの意見が多かった。
- コミュニティビジネス的な活動を地域で行う事業者は既に存在するが、今後、更に活動を推進することで、商業の活性化につながると考える事業者もいた。

## (5) 産業関連施設（中小企業センター・産業会館・国際ファッションセンター）の活用

- 利用をしている事業者は多頻度で利用している一方、利用していない事業者は事業内容すら認知していない状況がみられた。
- 事業者からは、各施設が支援対象としての業種を限定しているように受け取られており、対象外の業種では、不公平感を感じている事業者も少なくなかった。
- 中小企業センター相談員の企業巡回は好意的に受け取られており、今後は更に取引のあつ旋等を強化して欲しいとの意見が多かった。

### 第三章 区内商業活性化のための実態調査

区内商業活性化のための実態調査は、東京スカイツリー開業後の状況も踏まえ、消費者の消費動向及び商店街・個店の実態を把握することを目的に実施した。

#### 【調査期間及びサンプル数】

消費者実態調査（アンケート調査）：平成24年（2012年）10月12日～11月11日  
 サンプル数 632人

商店街実態調査（アンケート調査）：同年9月27日～10月5日  
 サンプル数 34商店会

個店調査（ヒアリング調査）：同年11月5日～11月24日  
 サンプル数 32店舗

※商店街実態調査は43商店会について調査を実施した結果、回答を得られた商店会を集計した。

#### 1 消費者実態調査

##### （1）調査項目

- 商品分類毎の主な購入場所及び購入場所の変化等の消費性向について
- 大型店及び個店の利用状況について
- 商店街に対する要望等について

##### （2）調査地点及び調査対象者の属性

#### 【調査地点等】

東京スカイツリー開業の影響を踏まえ、押上・業平橋地区を重点に調査した。

調査票回収地区	回収数 人	構成比 %
押上・業平橋地区	207	32.8
向島地区	101	16.0
曳舟地区	91	14.4
京島地区	87	13.8
両国地区	58	9.2
錦糸町地区	59	9.3
吾妻橋地区	29	4.6
計	632	100.0

住所地	回収数 人	構成比 %
墨田区内	570	90.2
区外(都内)	45	7.1
区外(都外)	17	2.7
計	632	100.0

【年齢構成別調査対象】60歳代以上が4割を超えている。

	20代以下	30代	40代	50代	60代	70代以上
調査人員 人	54	92	108	109	156	113
構成比 %	8.5	14.6	17.1	17.2	24.7	17.9

【職業別調査対象】職業別では、「主婦」、「会社員」がそれぞれ3割強となった。

	主婦	学生	パート等	会社員	その他	不明
調査人員 人	219	17	82	197	114	3
構成比 %	34.7	2.7	13.0	31.2	18.0	0.5

(注) 構成比は小数点第2位以下を四捨五入して算出しているため、合計が100%とならない。

### (3) 調査結果概要

#### 【大型店等及び個店の利用率】

商店街に影響の大きいと考えられる生鮮食品及び惣菜等の購入場所（大型店等及び個店）の利用率は以下のとおりであり、いずれも大型店等で購入する割合が大きい。

- 大型店等で購入 生鮮食品 77.2%、惣菜等 62.7%
- 個店で購入 生鮮食品 14.6%、惣菜等 14.2%

#### 【購入場所の変化】

「変化があった」と回答した割合は22.6%となっている。

- 購入頻度に関わりなく何らかのかたちで「東京スカイツリータウン」を理由に挙げている割合は、全回答者の11.0%となっている。
- 購入場所を変えた理由として多いのは、「購入する店がなくなった（生鮮25.9%、惣菜等11.7%）」、「近隣で新たに営業を始めた大型店を利用（生鮮9.1%、惣菜等28.2%）」と続いている。

押上・業平橋地区とその他の地区の購入場所の変化傾向について

- 押上・業平橋地区の消費者のうち42.7%の消費者に変化があった。
- 一方、その他の地区において購入場所に変化があった割合は19.2%となっている。

#### 【生鮮食品の購入頻度】

生鮮食品の購入頻度は、「週に1~2回（33.5%）」、「週に3~4回（30.7%）」、「毎日（21.4%）」の順となっている。

#### 【情報の入手手段について】

「新聞・雑誌・チラシ（41.1%）」により情報を入手していると回答した割合が最も多かった。年代別で見ると、30歳代以下では「インターネット（70.6%）」が最も多く、50歳代以上では「新聞・雑誌・チラシ」となっている。

#### 【大型店等を利用する理由】

「品揃えが豊富（30.1%）」、「自宅に近い（21.9%）」、「価格が安い（15.5%）」の順となっている。

#### 【個店を利用する理由及び要望】

個店を利用する理由は、「自宅に近い（27.7%）」が最も多い回答となった。取扱ってほしい商品としては、「惣菜等（31.3%）」、「生鮮食品（22.0%）」の順となっている。なお、「特になし・無回答」が69.1%となっている。

#### ※個店を利用していない比率

「利用していない（14.4%）」であり、「無回答（25.6%）」を「商店街に行かない、期待していない等の意思表示」とすると、約4割が個店を利用していない実態にある。



## 【商店街に対する要望】

商店街に対する要望については、「特になし」、「回答なし」を合計すると 80.1%となっている。回答のあった内容は次のとおりである。

### ●サービス

「商品の宅配サービス」の回答が 23.9%と最も多い。

### ●営業形態

「営業時間延長」の回答が 48.8%と最も多く、50 歳代以下では、88.8%が要望している。また、「土日営業」の要望は 30.1%あった。

### ●イベント・セール

「イベントがあれば商店街に足を運ぶ」との回答が 63.8%と最も多い。

### ●商品

「品揃えの充実や改善 (47.0%)」、「価格の安さ (17.9%)」を重視する一方、商店街の創意工夫を期待する回答としては、「オリジナル商品、専門的な商品 (9.3%)」、「高品質、高鮮度な商品 (6.6%)」、「美味しい惣菜 (3.3%)」となっている。

### ●商店街にあってほしい業種、店舗

「惣菜等 (14.5%)」、「生鮮食品 (11.6%)」、次いで「日用品等雑貨 (6.4%)」の順となっている。

## 2 商店街実態調査

### (1) 調査項目

- 商店会々員店舗の経営状況について
- 商店街を利用する消費者の動向について
- 大型店等の影響について
- 商店会活動の課題について

### (2) 調査結果概要

#### 【客数及び売上の増減】

客数の増減傾向として「やや減少 (50.0%)」、「減少 (23.5%)」の合計が、73.5%となっている。一方、増加傾向の回答はなかった。

売上傾向は「横ばい (32.4%)」である一方、「やや減少」、「減少」の合計が、67.6%となっている。

#### 【商店街を利用する消費者の動向】

- 「高齢者 (64.7%)」が最も多く、次いで「主婦 (55.8%)」の順となっている。
- 商店街を利用する固定客については、「変わらない (44.1%)」、「減った (41.2%)」となっている。消費者の年齢層の変化については、「高齢化した (53.5%)」が最も多い。
- 観光客の増減は、「変わらない (44.1%)」となっている。

## 【大型店等の影響】

影響が「ある」、「ややある」の合計は82.4%となっている。要因として最も多く挙げられたのは、「駅前再開発により開業した大型店（38.2%）」である。次いで、2012年5月に開業した「東京スカイツリータウン(29.4%)」となっている。

## 【商店会活動】

27商店会がイベントを実施しており、10商店会が「集客力がある」と回答した。今後については「そのまま継続する（48.1%）」、「見直していく（25.9%）」となっている。

## 【商店会活動の課題】

商店会の最も大きな課題は、「店舗数の減少（26.5%）」であった。

- 「空き店舗対策」については、「行っていない（93.1%）」となっている。
- 「後継者の状況」については、「後継者がいない会員が多い（70.0%）」となっている。
- 商店会内店舗の営業状況は、土曜日営業が86.2%と多いが、日曜日・祝日に営業している店舗が2割以下の割合は48.2%となっている。

## 【情報発信】

「ポスター・看板（38.2%）」、「チラシ・ダイレクトメール（35.2%）」「ホームページ（32.3%）」の順となっている。なお、「情報発信していない（20.5%）」との回答もあった。

## 【顧客ニーズの把握】

商店会は、消費者が「生鮮品店・パン屋等」、「地域住民が求める本来の商店街の品揃え」、「店舗数の充実」（各3商店会）、次いで「便利さ」、「ハード面の整備」（各2商店会）を要望していると考えている。

## 【今後の商店会活動の考え方】

「会員の増加を目指す」（3商店会）、「良い個店を活かした商店街づくり」、「イベントを増やしたい」（各2商店会）、「名物創出が必要」、「出店希望者へ空き店舗活用の後押し」（各1商店会）等の積極的な考えがある一方、「わからない等」（4商店会）の消極的な考えもあった。

押上・業平橋地区周辺の商店会のヒアリング状況について

- 大型スーパーの出店が法律で規制できないのであれば、出店者と友好関係を構築し商店会イベント等への協力を要望していきたい。
- 東京スカイツリータウンと周辺に集まった消費者を商店街へ誘引する対策を考えていきたい。



### 3 個店調査

#### (1) 調査対象及び調査項目

区内で、すみだブランド関連の個店、「すみだ個だわりショップ」掲載店及び販  
わいを見せている個店を中心に抽出した。業種は生鮮9店、その他食品8店、飲  
食10店、物販5店となっている。下記の項目についてヒアリング調査を行った。

- 売上状況と営業時間帯について
- 大型店等の影響について
- 個店のコンセプト等について
- 今後の方針等について

#### (2) 調査結果概要

##### 【売上状況の変化】

直近の売上状況は、「やや増加(16.1%)」、「横ばい(48.4%)」、「減少傾向(35.5%)」  
となっている。

##### 【営業時間・休業日】

###### ●営業時間

生鮮販売店は、「19時に閉店(57.1%)」、次いで「20時に閉店(35.7%)」の順  
となっている。その他食品と物販店は、「20時に閉店(62.5%)」、飲食店は、「22  
時以降に閉店(77.7%)」の回答が最も多かった。

###### ●休業日

生鮮販売店、その他食品及び物販店は、休業日が「日曜日(59.1%)」、「設けて  
いない(27.3%)」、「平日(13.6%)」の順となっている。飲食店は、休業日が「平  
日(66.7%)」、「日曜日(22.2%)」、「設けていない(11.1%)」の順となっている。

##### 【大型店等の影響】

56.3%の店舗が「影響がある」と回答している。

##### 【個店のコンセプト・経営理念】

「品質を守る(66.1%)」、「良い接客(22.2%)」、その他「知識・技術の向上」の  
順となっている。

##### 【情報発信】

「チラシ・インターネット・店頭黒板」が82.4%と最も多かった。

##### 【顧客ニーズの把握】

「品質・鮮度・手作り感などの安心・安全(40.6%)」、「適正価格(25.0%)」、そ  
の他「やすらぎ」「専門性」の順となっている。

##### 【今後の方針】

「自店でのイベント開催(15.6%)」、「品揃えの強化(12.5%)」、その他「専門知  
識の強化」「各種イベントへの積極的参加」の順となっている。

## 4 実態とのギャップに基づく課題の類型化

### (1) 大型店等との差別化

- 消費者が個店を利用している割合は低く、大型店等による影響も大きい。
- 消費者が個店を利用する理由に「自宅に近い」を挙げている一方で、商店街には消費者の求める業態の店舗が出店されていない。
- 顧客を獲得している個店では、品揃えを強化し商品知識を豊富にして営業している。

### (2) サービスの見直し

- 顧客の高齢化により宅配サービス等のニーズがあるにもかかわらず、商店会では積極的な対応が図られていない。
- 勤め帰りの買い物ニーズや土日祝日の営業希望も多い。一方、商店街では、遅い時間帯の営業や日曜祝日に営業している割合が非常に低い。
- サービス内容の見直しが進まない結果、商店街に対し「要望がない」という回答の割合が高まっていると推測される。
- 顧客を獲得している個店では、土日に営業しているとともに営業時間も長く、専門性を有したきめ細かな対応をしている。

### (3) 情報発信力の強化

- 消費者の情報入手手段は、年代によって異なっている。
- 商店会では、「ポスター・看板」による情報発信が最も多かったが、「情報発信をしていない」商店会も2割に及んでおり、情報発信が不十分なことが判明した。
- 顧客を獲得している個店では、インターネット等を活用し、丁寧な商品説明を行っている。

### (4) 空き店舗対策の取組

- 商店街の空き店舗増加に伴い、品揃えが不足し、活気を感じられなくなり、商店街を利用しなくなっている傾向にある。
- 商店会員の後継者状況では「後継者がいない」、「継ぐかわからない」の回答が多く、今後も空き店舗の増加が予測される。さらには、空き店舗対策を行っていない商店会が多く、これらの問題は相互に影響を与えあっている。
- 顧客を獲得している個店では、自助努力により様々な事業展開を試みている。

### (5) イベントの見直し

- イベントについては、消費者及び商店会ともに実施の必要性を感じている。
- 商店会では、イベントによる集客力の必要性を実感しながらも見直しが進まず、その結果、一過性の取組にとどまっている。
- 顧客を獲得している個店は、自店のみでも地域性を持たせた企画を展開している。

## 墨田区中小企業振興基本条例

昭和54年3月14日

条例第17号

改正 平成12年7月11日条例第51号

(目的)

第1条 この条例は、墨田区における中小企業の重要性にかんがみ、中小企業の振興の基本となる事項を定めることにより、中小企業の健全な発展と区民福祉の向上に寄与することを目的とする。

(定義)

第2条 この条例において中小企業とは、中小企業基本法（昭和38年法律第154号）第2条第1項各号に定める規模及び業種の企業をいう。

(平12条51・一部改正)

(基本方針)

第3条 中小企業の振興は、墨田区の人と緑と産業の調和したまちづくりの実現を目標に、区内の中小企業の自らの創意工夫と自主的な努力を尊重し、その特性に応じた総合的な施策を、国その他の機関の協力を得ながら、企業、区民及び区が、自治と連帯のもとに一体となって推進することを基本とする。

(施策の大綱)

第4条 前条の基本方針に基づく中小企業の振興施策の大綱は、次のとおりとする。

- (1) 中小企業の経営基盤の強化を助長し、地域経済の健全な発展に寄与する施策
- (2) 中小企業振興に寄与する地域環境の整備改善に関する施策
- (3) 中小企業従事者の福祉の向上に関する施策
- (4) 中小企業に関する調査及び情報の収集、提供等に関する施策

(区長の責務)

第5条 区長は、前条の施策を具体的に実施するに当たっては、次の措置等を講ずるとともに、消費者の保護に配慮しなければならない。

- (1) 財政その他の措置を講ずること。
- (2) 特に小規模の企業及びその従事者に対して必要な考慮を払うこと。
- (3) 国その他の関係機関と協力して施策の推進を図るとともに、必要に応じて、国等の施策の充実及び改善を要請すること。

(中小企業者の努力)

第6条 中小企業を営む者は、経営基盤の強化及び従業員の福利厚生のために、自主

的努力を払い、流通の円滑化及び消費生活の安全確保に努めるとともに、地域の生活環境との調和に十分な配慮をするものとする。

(区民等の理解と協力)

第7条 区民及び中小企業の事業に関連ある者は、区内の中小企業の特徴を理解し、その健全な発展に協力するよう努めるものとする。

(委任)

第8条 この条例の施行について必要な事項は、別に区長が定める。

付 則

この条例は、公布の日から施行する。

付 則 (平成12年7月11日条例第51号)

この条例は、公布の日から施行する。

---

# Stay Fab

- 楽しくあれ！ -

墨田区産業振興マスタープラン

---

平成 25 年 3 月

- 編集・発行 墨田区産業観光部産業経済課  
〒130-8640  
東京都墨田区吾妻橋 1-23-20  
TEL (03) 5608-6188 (直通)  
FAX (03) 5608-6934  
<http://www.city.sumida.lg.jp/>



平成 25 (2013) 年 3 月

墨田区