

会議の概要(議事録)

会議の名称	(番号) 1 - 2 5	令和3年度第三回墨田区産業振興会議		
開催日時	令和3年10月25日(月)午後3時から午後5時まで			
開催場所	SHOP&WORKSHOP すみずみ [墨田区向島 1-23-9 東京ミズマチイーストゾーン E3]			
出席者	<p>委員3人(関 満博、長崎 利幸、鹿島田 和宏産業観光部長)</p> <p>有識者4人(小林 亮、浜野 慶一、深澤 隆夫、松山 剛己)</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、株式会社 GK インダストリアルデザイン 柴田氏が、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	/	
議題	<p>1 開会</p> <p>2 出席者紹介</p> <p>3 議題</p> <p style="padding-left: 20px;">(1) 働きがいの醸成から広がる地域の活性化について</p> <p style="padding-left: 20px;">(2) 取組及び事例紹介</p> <p>4 意見交換</p> <p>5 閉会</p>			
配付資料	<p>出席者名簿</p> <p>席次表</p> <p>資料 働きがいの醸成から広がる地域の活性化について</p> <p>墨田区産業振興マスタープラン</p> <p>墨田区産業振興マスタープラン概要版</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 議題</p> <p>(1) 働きがいの醸成から広がる地域の活性化について 資料について、鹿島田産業観光部長から説明した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成 25 年 3 月に策定した墨田区産業振興マスタープラン（以下「マスタープラン」という。）について、著しく変化する社会経済状況に対応するため、早期改定すると平成 30 年度産業振興会議で報告した。これに伴い、マスタープランと墨田区観光振興プラン（以下「観光プラン」という。）、地域力を育む商業空間づくり振興プラン（以下「商業プラン」という。）の 3 つを統合した長期計画を策定することとした。 ・区内の状況として 41 商店街あるが、23 区で最少である。また、観光では、今まで東京スカイツリー®を起点とした観光施策を展開していたが、訪れる理由はスカイツリーだけではないため、観光客の満足度向上に重点を置き、施策を実施したいと考えている。 ・このため、行政の立場では、区内資源を活用しやすくすることや発信の基盤作ることに注力していく。一方、観光は裾野が広いことから全庁横断的にシティプロモーションすることも方法の一つとして考えられる。 ・マスタープランでは、産業振興を通じたまちづくりの視点からミッション・行動規範、ビジョンを設定するが、その中に 2021 年度「SDGs 未来都市」及び「自治体 SDGs モデル事業」の中核をなす「ハードウェア・スタートアップ拠点構想事業」を加えていく。その上で、働きやすい環境づくりにおける課題や、企業価値の向上が地域のイメージアップにどのように結びつくか、意見を伺いたい。 <p>(2) 取組及び事例紹介 (株式会社浜野製作所 小林様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2014 年に Garage Sumida を開設し、工場見学やものづくり相談が増えてきたと同時に、結果としてのベンチャー支援につながっている。東京の地の利を生かしたベンチャー支援が求められるが、相談一つ一つに丁寧に寄り添い、ベンチャーのニーズに応え続けたことが 7 年間で 300 件近くのベンチャー支援につながったと考えている。 ・浜野製作所がベンチャーから選ばれたポイントとしては、頼みやすく、どのようなオーダーにも対応することだと考えている。墨田区は雑多なことが最大のポテンシャルでだが、地場でものづくりと寄り添ったコーディネートがものづくりでの強みである。 ・最近では大企業や大学からの引き合いが増えてきており、トヨタからの出向を 2 名受け入れている。トヨタでも様々な実証実験を進めているが、ノウハウや仕組みがないため、ものづくり面で当社と連携できる部分を丁寧に対応している。 ・現場の地味な仕事も着実に実行しながら広告塔となり表に立てる企業を HUB に、都市型のものづくりを墨田区全体で進めていけると良い。併せて SDGs 未来都市を契機に、地場の大企業とも連携した新たな取組の創出も期待している。
------	---

会議概要

- ・一方、商業とのつながりは弱い。SNS や口コミでバズる（インターネット上で注目される）と一気に人が集中する傾向にあるため、事業戦略を考える際には注視したい。
（株式会社浜野製作所 浜野様）
- ・かつての区内企業は図面通りに仕事し、受注先からのコストダウンに従うところがほとんどだったが、事業構造の改革を進め、収益性を向上させてきた。
- ・東京にある墨田区は、騒音やコスト（人、場所）の面で条件が悪く、ものづくりに適さない場所であり、大量生産では地方に太刀打ちできない。一方、見方や枠組みを変えると都市でのものづくりが強みとなっている。生き方や働き方の価値観が変わる中で、製品のストーリーや価値を感じてもらうことが事業・収益構造の改革には不可欠である。
- ・現在、当社ではトヨタをはじめ、大企業から出向者を受け入れているが、例えば、トヨタであれば自動車以外のことでコラボを進めている。当社で対応できない部分については、技術を持つ区内企業等をトヨタに紹介することにより共同で事業を行っている。
- ・また、MaaS（Mobility as a Service の略称）の観点から MONET Technologies 株式会社を墨田区につなぐなど、ものづくり以外の業務も行っている。20 年前は 100% 下請けだったが、現在は約 40% がものづくり以外のサービス業務である。
- ・大企業のサプライチェーン・バリューチェーンにおいても、ものづくりの下請け加工を行うことのできる企業が存在しなくなっており、大企業の自社内できない部分を当社でサポートしている状況である。中小企業の力が世界に通用するようになると日本全体にとってもプラスになる。
- ・そのほか、スミファでは業種・業界をまたいだ横のつながりを作り、オールすみだの目線で区内産業をつないでいく取組も行っている。
（松山油脂株式会社 松山様）
- ・産業振興会議に出席するにあたり、3 つの疑問があった。産業観光マスタープランの検討を産業振興会議で行っていること、観光課ではなく、産業振興課がマスタープランを担当していること、KPI として観光の指標とは言えない企業の付加価値額が設定されていることである。
- ・行政・住民・企業の立場は各々異なっており、企業の軸は収益性・成長性・社会性を高いレベルで維持することである。住民であれば、日常における健やかさと非日常における楽しさが評価軸であると感じる。
- ・一方、行政は、税収と 4 つの人口（定住、昼間、交流、関係）を増やすことが求められるのではないかと。定住は住まい手、昼間は就業者、交流は一時的な関わり、関係は継続的な関わりであるが、企業の付加価値額を KPI とすると、産業観光プランにおいて、本来ターゲットにしなければならない住まい手、働き手、来街者の視点が欠落し、企業をサポートした先にある税収だけが重視されているように感じた。
- ・また、区が基本計画で掲げている「暮らし続けたい、働き続けたい、訪れたい」について、訪れ続けたいまちにはなっていない。前 2 つは日常的な部分であるのに対し、「訪れたい」は非日常的な部分である。観光する楽しさは非日常的な楽しみであるため、事業者の付加価値額が KPI として設定されていることは疑問である。
- ・産業観光部だけで観光の検討を進めるのは望ましくない。例えば、地域力支援部や広報広聴担当で検討する方が良いのではないかと。観光に関する検討の在り方や位置づけについて意見交換したい。

(丸和繊維工業株式会社 深澤様)

- ・墨田区はニット産業の一大集積地であり、東京ニットファッション工業組合(以下「TKF」という。)も区内に立地している。加盟企業数は1960年代がピークで2,000社以上だったが、70年代から減少し、現在では170社を切っている。
- ・労働集約型だが付加価値が低いことがメリヤス業界の課題であり、この構造変革や流通改革が必要である。残っている企業には理由があり、価格競争以外で強みを見出している。TKFとしても東京ニットブランドを立ち上げ、優れた商品の認証を行った。これまでに34社認定し、SNSでの発信や海外展示を行った。東京ニットのブランド価値向上により、企業価値が上がり、技術のブランディングにつながることを目指している。
- ・TKFには若手も参加しているが、事業そのものがサステナブルでないと評価されないため、B2BからB2Cへの転換を図る企業も増えている。下請け自体は事業に必要なだが、下請け体質から脱却し、受注先との対等な取引が重要である。
- ・2011年にフロンティアすみだ塾に入塾し、その前年の2010年からJAXAのTシャツを手掛けている。このほか、車いすの人向けのジーンズやバーテンダー向けのTシャツなど、ニッチな仕事も行っており、業務を通じて従業員が顧客と接点を持てるようになってきた。ファッションは人を元気にする力を持っていると感じており、グローバルニッチになれるものも展開していきたい。
- ・区内メリヤス企業のほとんどが区内に工場を待っておらず、ものづくりの場が外に出ているが、頭脳は区内に残っているため、ニットの困り事は墨田区にあれば何でも解決できるようになれば良い。デザイナー部門は都心にある意義が大きく、デザイナーのインキュベーションなどは有効であると考えます。
- ・マスタープランについて、KPI設定の方法は難しい。区民ファーストだと産業振興にならないため、マスタープラン自体の分かりにくさがあると感じる。ターゲットがあいまいなまま議論が進んできている印象を受ける。

4 意見交換

(関座長)

- ・国勢調査によると、墨田区の区内就業率は1970年の70~80%が、現在は30%以下である。昼間人口が減っており、古く良き時代のように発展していかないことは明らかである。人口動態や年齢構造が経済成長の基本である。
- ・一方、観光の在り方は難しい議論である。例えば、飛騨高山・白川郷に行くと昼はほぼ土産屋であり、周辺には観光客向けの駐車場が整備されている。駐車場では林業を営んでいた高齢者が廃業し、駐車料金の回収を行っている。
- ・個人的に観光の本質は「自分の発見」だと考えており、用意され、金儲けの道具にされている観光業の状況は望ましくないと見ている。観光の在り方を考え直すべきではあるが、産業振興の切り口で議論することは困難である。
- ・他地域の事例として、新潟県燕市の鍮起銅器「玉川堂」では、30人の職人のうち、約半数は作家志望・美大卒の女性を採用し、人材育成を行っている。時間によって工場を公開し、一般の方の見学受入を行っている。
- ・「もういちど7歳の目で世界を…」をコンセプトに2015年から山形県高畠町から始まった大人の学び舎「熱中小学校」は今や国内15校、海外1校展開している。富山県高

会議概要

岡市では熱中寺子屋という取組を平均 70 歳以上の女性たちが中心に行い、空きビルの一室でレストラン「ばなな」を運営している。

- ・高岡市には錫鑄造の能作があるが、工場見学や体験、カフェなどを充実させ、年間 13 万人が訪れるオープンファクトリーになっている。また、高岡市には富山県で唯一の国宝建造物「国宝・瑞龍寺」があり、文化・歴史的に価値ある建造物に訪れる人も多い。

(松山油脂株式会社 松山様)

- ・地域の伝統工芸と区内産業は異なっており、伝統工芸の切り口を墨田区に当てはめることに違和感がある。墨田区には地域を一つにまとめるようなものはないため、全体を束ね、産業観光として光を当てるのは相応しくない。

(関座長)

- ・墨田区は核になるものがない。産業もほぼ厳しい状況である。地方と事情は異なる。

(松山油脂株式会社 松山様)

- ・コラボやインキュベーションなど、今ある資源の組み合わせは有り得るが、産業観光というまとまりで整理はすべきではない。区は定期的に来街者を呼び込みたいとしながらも単一的に産業観光をくくることに矛盾がある。

(関座長)

- ・インキュベーションは、京都市が 30~40 年前に全国で先駆けてビル型で整備した。そののち、富山市が工場型を作った。20 年前には岩手県花巻市が有名になったが、担当者が替わり、今は利用者はほとんどいない。インキュベーションが機能しなくなる最大の要因は熱意ある担当者が異動や変更されることである。

- ・一方、静岡県富士市の「f-Biz (エフビズ)」は全国的にも著名な専門員が運営を担当していたが、資金の不正受給により、市は中小企業センターを設立し、行政直営に戻した。長期的に担当者が変わらないことの問題も起きている。

- ・浜野製作所が長続きしているのは雰囲気良く、「付き合いやすい」ことではないか。

(株式会社浜野製作所 浜野様)

- ・高度経済成長期は塑性加工(金属などの材料にプレス等で力を加えて変形させた後も、元の形には戻らない性質を利用した加工法)する下請けの町工場がほとんどだった。QCD(品質・コスト・納期)の 8 割は設計から決まるが、従来の設計エンジニア主導のものづくりが見直されている。現場のものづくりを体験させたいという危機感や課題を大企業とも共有できるようになってきたため、中小企業の強みや価値をつなげていきたい。

- ・産業観光に関して、墨田区の産業が地方の伝統工芸とは異なるという意見は興味深い。

(松山油脂株式会社 松山様)

- ・観光は非日常的な余暇活動であるため、観光の定義や資源の整理は産業振興課が行うのではなく、広報広聴担当等が部門横断的な組織をつくり、全庁的に検討すべきである。産業交流プランに置き換えれば理解できる。交流は重要で、これだけのキーマンが揃う墨田区は交流しやすい地域である。しかし、これを観光と呼ぶことには違和感がある。

(鹿島田産業観光部長)

- ・マスタープランの策定作業は産業観光部内で行っているが、区の考えとして、産業振興と観光のビジョンを整理して取りまとめたものにするのはどうかと考えている。例えば、3M 運動の開始当初は参加企業が自社のアイデンティティを発信する場として博物館や工房を整備したが、スカイツリーをきっかけに観光の事業になった。

- ・北斎美術館も本来は北斎の歴史を顕彰する社会教育施設として開設し、結果的に来館者が増えているに過ぎないが、外部からは観光施設として捉えられている。
- ・このため、交流という切り口から区内にある資源を、区役所が定義すべきだと考えている。その際、産業や教育、文化、歴史といった様々な分野があるため、シティプロモーション（以下「CP」という。）の一環として、区が全庁的に検討し、将来的にはプラットフォームを統合させるべきだが、一足飛びに整理することは難しい。
- ・例えば、今までの観光のKPIは観光入込客数や観光消費額、駅の乗降客数で測っていたが、これからは観光客のリピート率を重視し、墨田区に何回も来てもらうための取組を行っていききたい。一方、観光客がいきなり自分で観光資源を探すのはハードルが高いため、地域の人が来街者におすすめし、案内できるようになると良い。付加価値額のKPIはあくまでも指標例の一つである。
- ・地方と同じように伝統工芸を中心とした観光によって地域全体の経済波及効果を高めるのではなく、産業観光部が策定するビジョンでは、産業振興の方向性を整理しつつ、スカイツリー効果により経済効果を目指していた観光の在り方を軌道修正していききたい。

（関座長）

- ・区として観光で儲けようという意思はあるのか。

（鹿島田産業観光部長）

- ・スカイツリー開業当初はあったが、約10年経過し、観光で地域経済を活性化することの限界があった。様々な人と交わることで地域の良さが分かるため、まずは交流を重視して取り組みたい。観光関連のKPIは、今後検討し、設定していく必要がある。

（松山油脂株式会社 松山様）

- ・産業では、地域内企業の発展が最重要であるため、産業振興プランは必要である。一方、観光は広域連携しない限り成り立たず、行政区の範囲内での取組では不十分であるため、産業振興プランとは別で策定すべきである。

（鹿島田産業観光部長）

- ・広域連携の視点を持ちながら、CPを事業として実施する意識が求められる。例えば、北斎事業では他地域との交流が生まれている。事業実施により、住んでいる人や働いている人の誇りを醸成できれば良いが、スカイツリーに偏向した観光を転換するためには、まずはワンクッション置く必要があると考えている。

- ・例えば、まち処は売上がコロナで激減しているとともに、観光案内所として機能していないため、廃止する。集客できない施設を区が維持していくことは難しい。

（関座長）

- ・国からの補助を受け、地場産業センターにするのはどうか。地場の物品を購入できるが、地場産業の展示が目的であるため、集客しなくても良い。

（丸和繊維工業株式会社 深澤様）

- ・ニット業界としては、ニットに取り組みたい人であれば受け入れる姿勢である。来る人が何を求めるかは分からないが、墨田区に来ると悩みが解決され、居心地が良い状態が望ましい。色々あるまちは魅力が高いため、一つに決め打ちにしたPRは幅が狭まる。

（松山油脂株式会社 松山様）

- ・広域連携の際に各区の資源は各々で洗い出す必要があるが、評価は来街者の視点で設定すべきである。評価軸になると行政区毎になるがここにも広域性が必要である。

会議概要

会議概要

- ・例えば、川を越えた交流はすでに生まれている。こうした交流を促すため、浅草～ミズマチ～スカイツリー～旧中川までをつなぐ遊歩道や、景観美化のための街路樹、お弁当を食べたくなるような公園の整備など、行政にしかできないことを行うべきである。
- ・浜野製作所と同様のベンチャー支援は行政にはできない。
(株式会社浜野製作所 浜野様)
- ・スミファのKPIは規模の拡大を目指していない。墨田区には他業種に展開できる技術やこだわり、情熱を持った中小企業も多いが、自社だけで展示会に出展する余力がなく、販促・営業できないことが課題だった。スミファを通じ、まち全体が展示会場となることで区内企業のこだわりを感じてもらう趣旨がある。
- ・さらに、工場に人が入るため、5Sを進めたり、業務内容について人に説明できるようになったり、企画を考えることで社内での対話が生まれやすくなる事例も増えた。各企業それぞれがどのような世界を思い描き、実現しようとしているか、工場見学を通じて表現してくれると良いと考えている。区内では当たり前前の工場も来街者には非日常である。
(鹿島田産業観光部長)
- ・事業等を行った結果として人が来ることにつながれば良いと考えている。これを観光と呼んでも良いのではないか。
(松山油脂株式会社 松山様)
- ・同じものでも見る方向が違うのではないか。スミファは産業観光を区内事業者から見た視点であり、観光は来街者からの視点である。今回の議論は産業振興プランとしては素晴らしくスミファもここに含まれると思うが、産業観光プランの「観光」という言葉が独り歩きしている。産業振興と観光は分けて考えた上で連携すべきである。
(楠観光課長)
- ・一般的な観光は非日常を観光客に楽しんでもらう側面が強いが、行政が税を投じる意義として、観光客が増えることが地域にどんな効果をもたらすか考え、観光の捉え方を議論する必要があるのではないか。
- ・例えば、浅草のような観光地は地域の商店に人が来ることで地域全体の活性化に直結している。一方、本区では、スカイツリーの来街者増が地域活性化に直結しないため、これを起点に区内周遊を促すことで地域活性を図ってきたが、実態と乖離が見られた。
- ・また、観光客向けに作られた非日常を地域に取り入れ、地域の人たちの日常からもかけ離れた観光を進めたことも本区における観光の定義を曖昧にしている。非日常を作り出さなくても、すでに地域内に当たり前として存在している工場などは、来街者にとって非日常となり得るため、来街者にとっての魅力が何か改めて検討する必要がある。
- ・行政が観光に税を投入するためには、来街者の増加が地域にメリットをもたらすことが必要だが、これこそが交流であり、自治体が観光振興を行う意義だと感じている。広域行政では東京都等とのすみ分けも検討しながら、区ができる来街者へのアプローチとして交流に価値を置いていきたい。
(松山油脂株式会社 松山様)
- ・まち処の売上悪化で閉鎖ではなく、例えば、区と栃木県とで折半で共同運営もできるのではないかと。予算がなくても知を使えば、様々な切り口でスカイツリーに集まる人々を区内に拡げることができる。例えば、区内でスカイツリーが綺麗に見えるスポットをまち歩きマップで作れば、スカイツリーと区内の観光資源をつなぐことができる。

会議概要

・来街者が区内に増え、墨田区の知名度が高まれば、住まい手や働き手の誇りにもつながる。観光振興（＝観光への税の投入）により直接的に地域に利益が還元されることに捉われており、長期的な視点でシビックプライドが醸成されるのであれば、観光振興に取り組む意義がある。

（楠観光課長）

・まち処は売上の悪化だけが閉鎖の要因ではなく、区内周遊の視点で捉えると、まち処には区内の産品が揃っているため、訪れた人がそれ以外のお店や飲食店に行く必要がなくなることも要因である。スカイツリーとの連携はまち処以外にもある。

（鹿島田産業観光部長）

・加えて、運営する観光協会もまち処を観光案内所ではなく、販売所と認識している状況であるため、まち処の廃止を「従来型の観光からの転換」の一つの象徴としていきたい。
・観光課はスカイツリー開業から新設された部署であり、スカイツリーを中心とした観光施策を進めてきた。今後は、産業振興と観光を幅広く捉え、部全体を再編することも視野に入れている。なお、観光協会はかつて文化観光協会だったが、スカイツリー開業を契機に名称から文化が外れた。

（株式会社浜野製作所 浜野様）

・民間としては、産業や観光など明確な区分をして事業活動を行っているわけでない。区として産業振興と観光振興のプランを分けて策定することはできるのか。

（鹿島田産業観光部長）

・現在は2つに分かれているが、産業観光部としてそれぞれの境をなくし、フラットにした上で、観光のアプローチを仕切り直しとしたい考えである。また、将来的にシビックプライドの醸成に結び付けるためには部署横断的に取り組むべきである。
・区主体の事業には面白みがないため、今後は地域の事業者が活動する環境や土壌を整えていくことに注力していく。

（株式会社浜野製作所 小林様）

・広域連携も含めた観光は、役割として行政と民間企業のどちらが担うべきなのか。

（松山油脂株式会社 松山様）

・業界の集積度が高いところは民間企業が主導できる。一方、墨田区は北斎などの歴史や文化が現代のまち全体にはつながっておらず、魅力的な個々のプレイヤーが各々の方法で際立っているだけである。
・行政が俯瞰的に観光を整理し、スカイツリーや浅草を行政区分に関わらず、広域でつなげるべきである。橋や公園、川が道路で分断されていると動線の流れができない。環境を整えれば、墨田区はパーク＆ライドやパーク＆ウォークできる魅力的な場所である。

（鹿島田産業観光部長）

・行政は受け身の姿勢が多く、まちのビジョンを描くことが不得意だった。今年度は産業と観光の在り方をマスタープランの中で整理するため、産業観光まちづくり担当を産業観光部内に置き、ソフト・ハードを含めた検討も進めている。
・この先行的な取組として、八広・東墨田エリアと錦糸町エリアの調査・分析の上、2つのエリアの将来像を描き、マスタープランにも反映させていく予定である。

（長崎特別委員）

・工業・商業・観光の3プランを統合する発想から作業を進めているが、根本に立ち返った議論もあってしかるべきであり、今回の議論は良い機会だった。具立的な戦略や方策が出てきた段階で改めて考える必要もあるのではないか。行政の計画は市民や来街者に浸透しないという課題が常にあることも認識しておく必要がある。

<p>会議概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・観光には、 広域連携、 来街者からの視点・評価を考える必要がある。行政と民間の役割分担を明確にし、インフラ整備等は行政の役割として、プランに記載していくべきである。 ・産業について、付加価値の向上には、働き方や地域連携の中に多様な価値観を取り入れ、事業構造や収益構造を変えることが重要である。 ・ベンチャー支援は行政で実施することでもあるが、すでに実施する区内企業と連携して効果を高めていくことも求められる。事業活動を持続させるためには事業構造を変えた後も別の視点で事業変化をし続けなければならない。 ・墨田区の強みは人材や資源などの多様性であり、これらのメリットを生かし、付加価値をあげていくことが必要であるが、総花的にならず、選択と集中により事業を推進することが重要である。 <p>5 閉会 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>