

## 会議の概要(議事録)

会議の名称	(番号) 1 - 2 5	令和3年度第四回墨田区産業振興会議		
開催日時	令和3年11月16日(火)午後3時から午後5時まで			
開催場所	墨田区役所1階 すみだりバーサイドホールミニシアター			
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(阿部 貴明、山田 昇、中田 清史、森山 育子)</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 (仮称)墨田区産業観光マスタープランの素案について</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>資料 「(仮称)墨田区産業観光マスタープラン」(案)について</p> <p>「(仮称)墨田区産業観光マスタープラン」 産業と観光の将来構想(案)</p> <p>「(仮称)墨田区産業観光マスタープラン」 産業と観光の行動計画(案)</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 (仮称) 墨田区産業観光マスタープランの素案について 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>・ 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、墨田区観光振興プラン(以下「観光プラン」という。)及び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。)と統合し、産業振興を通したまちづくりの視点に立ち、新たなプランを策定することとした。</li> <li>・ 新たなプランについては、「(仮称) 墨田区産業観光マスタープラン」とし、作業を進めてきたが、産業振興及び観光振興に携わる行政職員の覚悟を示すため、ミッション・行動規範、ビジョンを設定し、「産業と観光の将来構想(以下「将来構想」という。)」として、本編・別冊にまとめることとした。</li> <li>・ 将来構想の特徴として、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、ビジョンから逆算的に戦略設定する「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>・ これまでの総括として、マスタープランでは「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)」の6点を施策の方向性として定め、事業を推進してきた結果、ハードウェアのスタートアップ集積という一定の成果があった。</li> <li>・ 次に、商業プランでは、「個店支援・創業誘致」、「『商業コーディネーター』『商業支援専門家』の育成・配置・活用」、「商業空間の調査・情報発信」により、地域力と商業空間づくりを図ってきた。新型コロナウイルス感染症(以下「コロナ」という。)の影響により商店街や商店は大きな打撃を受けたため、以上の2点を継続しつつ、商店外の新生・再生支援を行っていく。</li> <li>・ 最後に、観光プランについて、東京スカイツリー®の開業を契機に本区でも観光の機運が高まったことから「選択と集中の考え方に基づく戦略的な展開」、「オリパラを見据えた国際観光の強化」、「安全安心な観光地づくりの推進」、「地域資源の磨き上げと新たなプログラムの創出」、「観光人材育成と一元的窓口機能の強化」という5点を主要なポイントとして観光施策を推進してきた。今後は、コロナの影響等も踏まえ、地域の日常の観光資源化や情報発信の強化、あらゆる分野との連携に取り組んでいく。</li> <li>・ 本区の産業振興は、1977～1978年に実施した「中小企業製造業基本実態調査」が原点であることから、ミッション(産業振興部署の使命)を「想いをつなげ、未来を拓く。」とした。さらに業務遂行において各職員が大切にすべき価値観として 現場第一、熟慮断行、一致協力の3つを設定し、これらを踏まえ、長期ビジョンを策定した。</li> </ul>
------	--

- ・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、まずは目指すべき未来シナリオを「多様性すみだ」とした。この上で、ビジョンを「本気の夢中が出会い、世界からも注目されるまち。」と設定し、この具体的なストーリーとして複数名のペルソナによる5つの「モノガタリ」を作成した。
- ・また、ビジョン達成に向けた戦略の視点として、「育む・繋げる・発する」の3つを重視していく。さらに、SDGs やコロナといった社会経済状況や区内動向を踏まえた上で、ものづくりによる社会課題の解決、 区内外の多彩な交流の促進、 スモールビジネスの創出によるにぎわいづくり、 ニューノーマル対応に向けた仕組みの構築の4つを戦略とする。各戦略はKPI による定量的評価及びモデルケースとしての定性評価のそれぞれにより総合的な評価を行い、毎年度見直しを図っていく。

#### 4 意見交換

(東京商工会議所墨田支部 阿部様)

- ・「産業と観光の将来構想」としながら、観光に関する書き込みがほとんどない。Stay Fab の延長として、産業振興に絞った方が良かった。
- ・観光については後半に産業との組み合わせで書かれているが、観光の範囲はもっと広く、他分野との連携もあり、今の書き方には不安がある。観光を切り離れた方が事業自体もやりやすいのではないか。
- ・スカイツリーができたタイミングで、産業と観光でまとめてしまったのが間違いだったように感じる。依然として、観光の位置づけについて疑問が残る。

(関座長)

- ・スカイツリー開業から数年経過し、その効果を区としてどのように捉えているか。

(鹿島田産業観光部長)

- ・役所内に観光に関することは一律で観光課が扱っており、組織的にも整理されていなかったが、今回は産業観光部が作るプランとして、観光については産業と関わる部分のみを掲載した。今後は、全庁横断的にシティプロモーションの文脈で語られるべき展開もあり得る。
- ・また、例えば、すみだ 3M 運動では区内産業の文化や歴史を展示するための施設として小さな博物館を設置しているが、スカイツリー開業とともに誘客のための観光施設と捉えられている。今まではスカイツリー特需で区内企業も観光に意識が傾き、観光消費を重視しすぎていた点があった。

(東京商工会議所墨田支部 阿部様)

- ・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。これが墨田区の観光の全てに見える。文化、芸術、教育等はこの中に入っていないが、だからやらないということにならないようにしていただきたい。
- ・「日常観光」として産業分野ではスミファが該当するが、産業以外では、例えば、納涼の夕べが当たる。訪れた外国人等は、その足で両国の盆踊りに参加するが、これは地域の日常であり、産業とは相容れない。今後の組織としては“観光部”になるべきではないか。

(鹿島田産業観光部長)

- ・祭りや盆踊りなども観光資源であり、職員の視点としては捉えるべきである。産業と合わないのであれば、別の部署で対応することもあり得る。

会議概要

会議概要

(一般社団法人墨田区観光協会 森山様)

- ・観光は教育や文化など幅広い範囲に及び、垣根はないと考えており、行政の区割りには位置付けられない。観光協会は区役所の様々な課からの仕事を請け負っているが、あくまでも協会の所管部署として産業観光部観光課があるという認識である。
- ・人との交流や関係人口、日常の観光資源化といった記載はあるが、表現として曖昧な印象を受ける。観光がないのはプランとして不十分である。ストーリー自体は面白いので、これが実現しているなら墨田区の未来は明るいと感じた。
- ・数値の捉え方が難しいだけで、スカイツリーによって地域が潤った部分も実際は多いと考えている。先を見据えたビジョンを設定するのであれば、産業振興会議以外の場合、観光の在り方や行政の立ち位置を議論する必要がある。

(鹿島田産業観光部長)

- ・スカイツリー開業以降の観光客による消費喚起施策が、イコール観光のすべてであるかのように受け止められがちで、観光施策の在り方を変えていくべきだと考えている。どのように観光施策の意義を区民にも伝えていくべきかを考えていく必要があり、プランの内容に留まらず今後も意見交換を進めていきたい。

(関座長)

- ・戦略に記載しているニューノーマルはどのようなイメージか。また、今後は区内の人口構造も大きく変わることが想定されるが産業振興部署としてどのように捉えているか。

(鹿島田産業観光部長)

- ・コロナ禍で人々の生活が大きく変わり、マスクの装着やソーシャルディスタンスの確保だけでなく、オンライン化の進展など、不可逆的な動きも出てきた。今後も全くゼロにならず進んでいく常態をニューノーマルとしてイメージしている。
- ・今回作成した未来シナリオには、望ましいもののほか、最悪のケースとして「ゴーストすみだ」という軸を設定した。これは、住民が区内の魅力を知らないまち、区内就業率は低下し、職住近接のないベッドタウンとしてのまちをイメージしている。現在、本区では単身世帯が半数を超えている。
- ・このケースのようにアイデンティティのないまちにならないよう産業振興によって、個ではなく、働くことや交流を通じた協調を生み、新たなコミュニティを構築していきたいと考えている。

(関座長)

- ・土地の狭い墨田区では、30～40年前から住宅問題は重要視されている。当時は家族形成期用の住宅が区内にほとんどないことが最大の課題であり、子育て世帯が区外に転出すると同時に、親世代は家業から離れていく状況で、代わりに単身世帯が増えていった。
- ・こうした人口構造の変化を踏まえたまちづくりが求められており、国が定義するニューノーマルと墨田区の状況は大きく異なっている。本区ならではの要素があり、より際だっているため、大きな転換期と捉え、まちの在り方を検討しなければならない。

(墨田区商店街連合会 山田様)

- ・石原に住んでいるが、人口増加に伴い、ここ数年でマンション売却が増えた印象がある。
- ・目指す先の姿が見えない。産業が進んだ先に観光があり、観光が進んだ先に産業があるため、敢えてプランを統合しなくてもいいのではないか。プランの内容はポジティブなものだが、実態が伴わないと意味がない。

会議概要

・行政職員と現場との一体感や熱量が感じられない。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。

・墨田区のポテンシャルは高いが、区民も民間企業も行政もそのポテンシャルに気付いていないのではないか。

(鹿島田産業観光部長)

・商業や観光については戦略で表現している。例えば、スモールビジネスの創出は魅力的な個店づくりであり、そこに観光事業なども関連付けていく。

・業務に対する職員の意識付けや現場との付き合い方については、ミッション・行動規範の中で表現している。その原点は「中小製造業基本実態調査」であり、公民の垣根を越えた連携を進めていきたい。また、具体的な事業に関しては毎年度、適切に進捗管理し、ブラッシュアップを図っていく。

(関座長)

・この中小製造業に対する悉皆調査は、当時の係長級の全職員が2か月間で1万社巡回し、報告書として取りまとめた。最大の成果は、行政職員が区内産業の課題を把握し、今後何を施策として実施すべきか認識できた点である。実際にこれ以後、中小企業センターや国際ファッションセンター、工場アパートといった具体的な施策を打ち立ててきた。

・どの自治体でもビジョン策定のノウハウが蓄積され、立派なものを策定しているが、実現していない。その要因として考えられるのは、職員のやる気の問題であり、人材育成や熱意の醸成が図られていないことにある。墨田区の原点も風化しつつあるが、職員が現場を知り、何をすべきかを感じるため、改めて悉皆調査を行うべきである。

(東京東信用金庫 中田様)

・産業、観光いずれの分野も資金は必要である。行政と一体となり、携わる人の課題解決につながると良い。例えば、販路拡大やM&A等、行政と組んで地域に貢献していきたい。

(関座長)

・産業振興は、稼ぐことを仕事とする行政の中では特殊な分野である。必要な政策を進めるための補助金は、配当のつかない投資であり、戦略的に考えるべきである。このためには、職員が経営や業界についての知識を持つ必要がある。

(鹿島田産業観光部長)

・現在、地域の金融機関との議論の場を設け、意見交換を進めている。行政と地域金融機関とが協力してやっていく姿勢を発信し、理解してもらうことも重要である。

(東京商工会議所墨田支部 阿部様)

・中途半端なことはせず、行政でなければできないことに特化すべきである。セーフティネットになりがちだが、地域に投資するという視点を行政も持つべきである。

・職住近接について、職場と住居が離れていると、子どもが親の働く姿を見られないため、事業承継の面でもマイナス要因となると感じた。これまではBCP的な視点から考えていたが、事業承継の観点からも改めて職住近接の重要性を認識した。この促進には、住民税・事業所税等の負担軽減といった公的なインセンティブがあると良いのではないか。

・また、減っているとはいえ、産業集積・職住近接は依然として残っているため、職住近接を核に住むと働くがリンクすれば、結果的に地域力(総力)が向上する。仕事とプライベートをあえて分けている人の不安を解消できる仕組みが求められる。

( 関座長 )

- ・ 職住近接の事例として、横河電機が優れた制度を設けていた。同社は早期に勤務地の近辺に住居を構えることを推奨し、40 歳から段階的な独立を促していた。ビジネスプラン次第では会社はその費用を出資するとともに、独立後は業務を積極的に委託していく。事業が失敗した場合も独立費用を返金すれば、会社に戻れる仕組みを作っていた。
- ・ また、60 歳の定年終了後は同じ仕事に年齢の上限無しで再就職させ、90 歳でも年金込みで年 500 万円支給される制度も設け、定年後も半数は再就職していた。一方、若い管理職にとっては元上司が部下になることもあるため、5 年間かけてメンタルトレーニングを行い、準備を行っていた。
- ・ 当時の会長が 10 年前に退いてからこの制度は廃止されたが、現役の従業員、独立後の出戻り従業員、再就職者が早い段階から会社の近くに家を購入しているため、安定した雇用の確保と職住近接の維持を図ることができていた。地域として類似の仕組みを整えることができると良いのではないか。

( 鹿島田産業観光部長 )

- ・ 行政の役割を見極め、地域の人がやりたいことを応援できる仕組みや体制構築が必要である。雇用についてはハローワーク等とのすみ分けも想定される。
- ・ かつてのような職住近接は難しいが、新しい形はあるのではないか。SDGs を軸に他分野に展開したいが、そのためには、庁内合意や意識の統一が必要である。

( 関座長 )

- ・ 墨田区というまち全体を株式会社に見立てた場合、区役所は企画・政策部門、東京商工会議所は営業部門、地域金融機関は財務部門に当たるため、様々な部署や関係機関等との連携を一層進めるべきである。
- ・ M&A はコンサルに任せるとコストがかかるが、結果が出ないことがほとんどである。M&A の仕組みの中で技術や経営面での目利きが必要である。
- ・ 気合を入れて案を作成したことは見て取れるが、ビジョンの実現に向け、職員が熱意を持ち、具体的な動きを推進していくことが重要である。

( 東京商工会議所墨田支部 阿部様 )

- ・ KPI は確定なのか。例えば、戦略 1 に設定されている「区内製造業 1 人当たりの付加価値額」は、生産性の低い小規模企業は廃業しても構わないと捉えることができる。また、戦略 4 の「DI 値」はコロナ禍から回復すれば、劇的に改善する可能性が高い。
- ・ 実施する戦略や事業と強い相関を持った KPI を設定すべきではないか。KPI に不備があると、全体の内容にも疑義が生じる。例えば、DI 値ではなく倒産・廃業件数はどうか。

( 鹿島田産業観光部長 )

- ・ 一つの事業成果だけの取組結果にならないよう設定した。変化に応じて戦略や KPI を修正することもあるため、進捗管理の中で仕切り直しは十分考えられる。仮にコロナが改善した場合は、戦略 4 を実施する必要性がなくなり、別の戦略を設定する可能性もある。
- ・ また、KPI は都道府県の規模では統計結果が出ているものはあるが、墨田区という市区町村の規模で集計が取れていないデータも多く、設定が難しい。

( 瀬戸産業振興課長 )

- ・ 毎年とれる指標が必要であるが、経済センサスだと 4 年に 1 度しか取れないため、戦略の見直しには使えない。定量的なものと定性的なものの両面から総合的に判断する。

<p>会議概要</p>	<p>(墨田区観光協会 森山様)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・倒産は公的なセーフティネットにより救済につながるところも多いのではないかと。コロナ禍で融資も増えているが、返済が開始されると倒産は増えていくのか。</li> </ul> <p>(東京東信用金庫 中田様)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・返済が始まると資金繰りが厳しいのは事実だが、倒産が増えるかは分からない。当金庫の制度では5年間据置、2年間無利子でコロナ融資を行っているが、6割近くが返済をスタートさせており、返済時期の影響はそこまでないと見ている。</li> </ul> <p>(鹿島田産業観光部長)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・区では12か月据置だが、半分以上が返済を始めている状況である。</li> <li>・地域金融機関は親身に事業者支援を行っており、行政と金融機関で連携できる部分はある。例えば、本区のすみだビジネスサポートセンターには専門家としてコーディネーターを配置し、技術・経営について助言ができる。</li> <li>・将来構想の今後の策定スケジュールについて、素案を11月議会に提出し、1月以降にパブリックコメントを行った後、KPIも含め、今年度中に策定する予定である。各関係機関等の意見も踏まえ、修正作業を進めていきたい。</li> </ul> <p>(墨田区商店街連合会 山田様)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・昔、区も稼ぐことを考えてはどうかと当時の部長に進言したら「行政は儲けてはいけない」と言われた。補助金は地域に対する投資であると理解してもらえるかが疑問であり、行政の意識改革も重要ではないか。</li> </ul> <p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本は融資の国で、欧米は投資の国である。日本は緊急事態でも融資が中心であるため、企業の資金繰りがショートするケースがある。</li> <li>・例えば、阪神淡路大震災の際は、神戸市が高度化事業を借り、仮設住宅を建設した。また、東日本大震災の際は、工場の倒壊等により、設備投資が必要だったため、岩手県宮古市で同事業を活用し、「中小企業等グループ補助金」(補助率2/3)を整備した。</li> <li>・後者では国が支援策を整備するにあたり、東北48自治体に調査依頼を行ったが、受入可能だったのは宮古市しかなかった。通常、緊急時には産業振興部署の職員も全て被災地支援に回され、事業者支援が後手になることが多い。一方、宮古市では中小企業関連支援ができるよう、職員を半分残したことが最大の要因である。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>5 閉会</p> <p>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>