

「（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

あえる！

- 会える・和える・合える・逢える・遇える -

2022年3月

墨田区産業観光部

原点

墨田区の産業振興は、区職員が区内すべての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。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、社会を変えると信じている。

当時の調査風景

目指す姿

ミッション -使命-

想いをつなげ、未来を拓く。

行動規範 -業務を遂行するうえで大切にすべきこと-

現場第一

熟慮断行

一致協力

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）

産業と観光の将来構想とは

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。

これまでの様々な取組の原動力は、このまちを良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、ビジョン実現のためにミッションを駆動させていく。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。

同時に、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、どうしたらまちが良くなっていくのか、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くことができるよう、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

目次

| | |
|------------------------------|----|
| 目指す姿 | 3 |
| 産業と観光の将来構想とは | 4 |
| 職員の不変の価値観 | 7 |
| ミッション | 8 |
| 行動規範 | 9 |
| 墨田：過去・現在・未来 | 11 |
| 墨田区産業振興の歴史 | 12 |
| 未来シナリオ | 14 |
| ビジョン、戦略の視点 | 18 |
| すみだ20XX 年ある日ある時のモノガタリ | 19 |
| 進捗管理イメージと将来構想の全体像 | 27 |
| 産業と観光の将来構想：進捗管理 | 28 |
| 産業と観光の将来構想：全体像 | 29 |
| 寄稿：関 満博氏（墨田区産業振興専門員） | 30 |
| 資料編 | 31 |

職員の不変の価値観

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かにつな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」へとつなげていけるからだ。

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」に勇気づけられてきた。

「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、自分だけではなくほかの誰かを幸せにし、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」のつながりは、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」やつながりを支え続ける。

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」たちのつながりや生きがい、さらには経済の仕組みに至るまで、これまでとは違うありよう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。

現場第一

現場がすべ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、見つけだすこと。

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。

すべ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。しかし皆で協力すれば一人ではな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。

墨田：過去・現在・未来

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・鑄鉄加工・材木商といった地場産業が発達し、恵まれた水運を生かし、大消費地・江戸を支えていた。こうした製造業・問屋業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

続く明治・大正時代にかけては、国の殖産興業政策により、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の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年には区内製造業は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、区内の製造業事業者数は一貫して減少していくこととなる。これを受け、区内中小企業の支援を区政の重要な柱と位置づけ、「中小製造業基本実態調査（1977～1978年）」および「商業関係実態調査（1978年）」を実施し、「中小企業振興基本条例（1979年）」を制定した。

1981年には、区内企業人、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。

そして、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、区内中小企業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、錦糸町北口などの再開発を受け、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。さらに、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、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。



画像等



画像等



画像等

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生かし、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およぼす重要な要素として、これからの人口動態を捉え、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

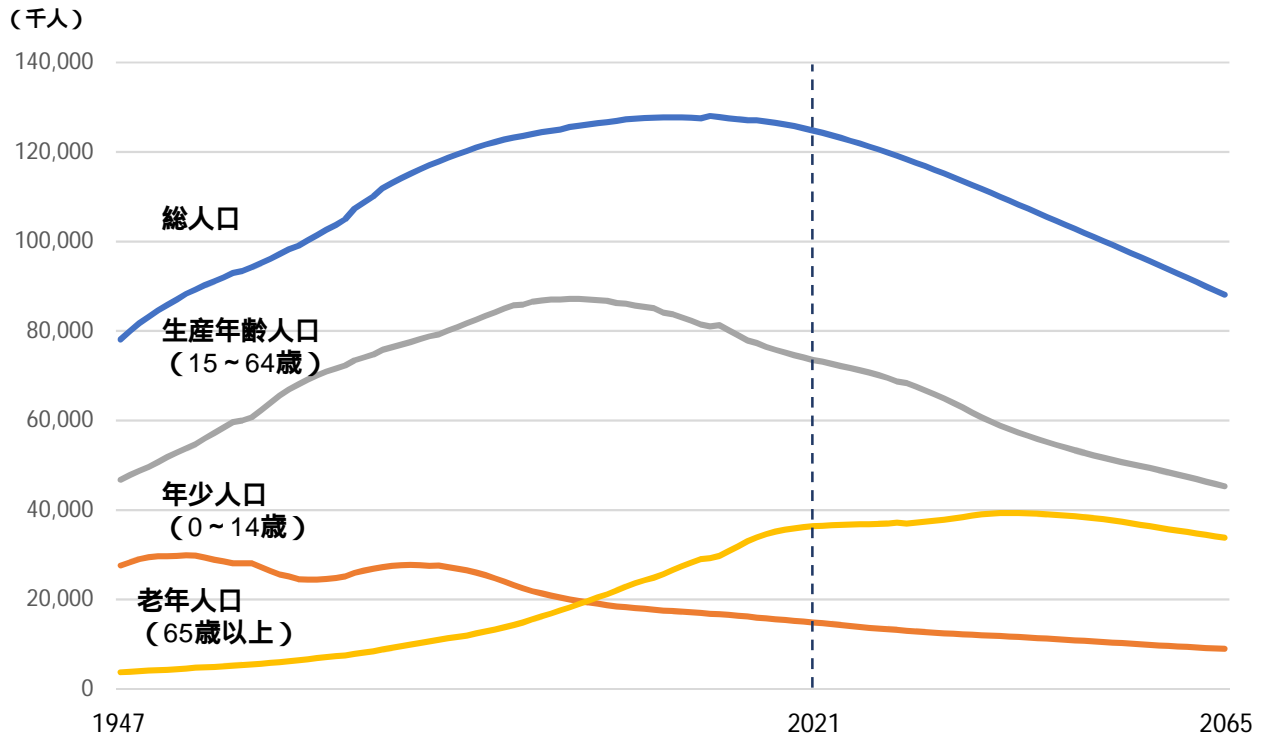
1990年代後半にデビッドE.ブルーム（ハーバード大学教授）が「人口ボーナス（demographic dividend）」と「人口オーナス（onus）」が経済に大きな影響を与えることを特定し、広く認知されるようになった概念である。

「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歳以下の年少人口および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。

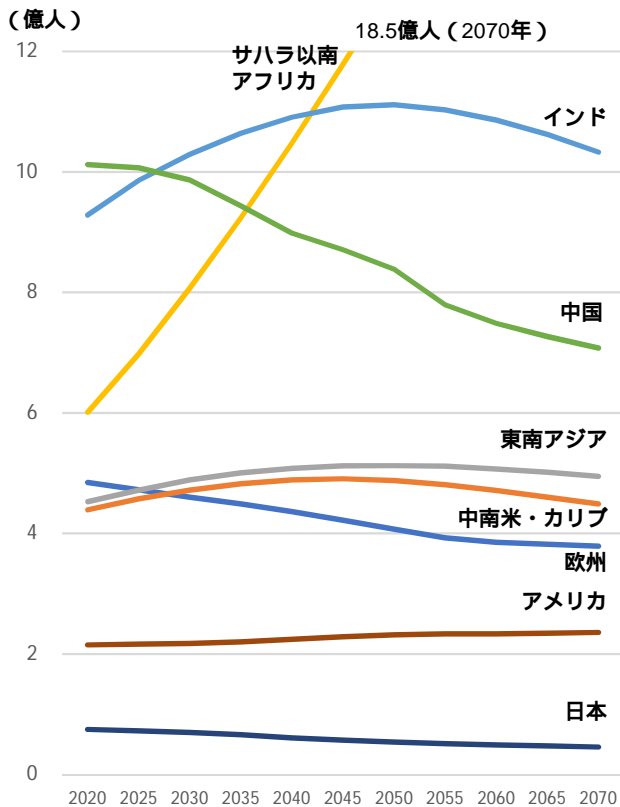
一方、「人口オーナス」のオーナスは負荷・重荷を意味し、人口オーナス期には、働いている世代よりも支えられる世代が相対的に増えていくため、労働力の減少や社会保障費の増加につながり、経済成長を妨げていく。

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。

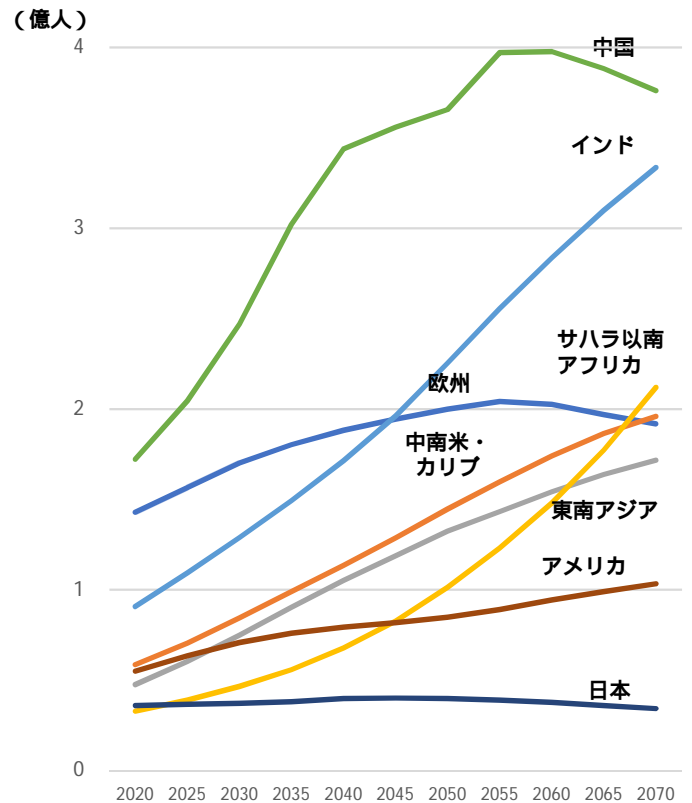
日本の人口の推移および将来推計人口（平成29年推計）国立社会保障・人口問題研究所
http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp



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

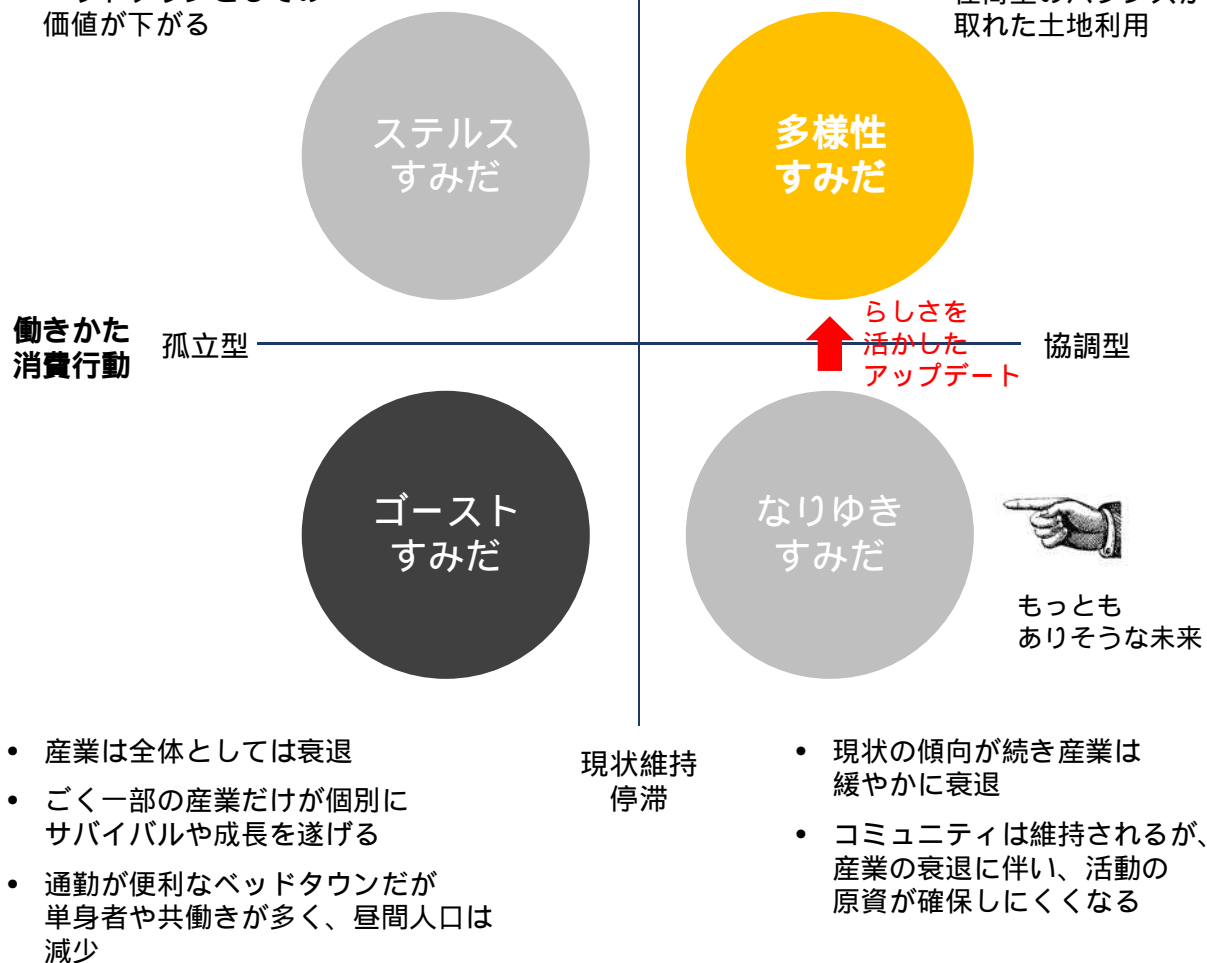
外的要因に基づく墨田区の未来・4つの可能性

- 新しい事業や活動がインターネットで全国・海外とつながる
- 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

望ましい未来シナリオ：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。インターネットが活用されている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ことが可能だが、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、また新しい人をひきつけ、このまちのファンを作っていく。こうした好循環のサイクルを回すためにも、本区の強みである「リアル」を重視した多様な繋がりが時代に合わせて変化し続けていくことが求められる。

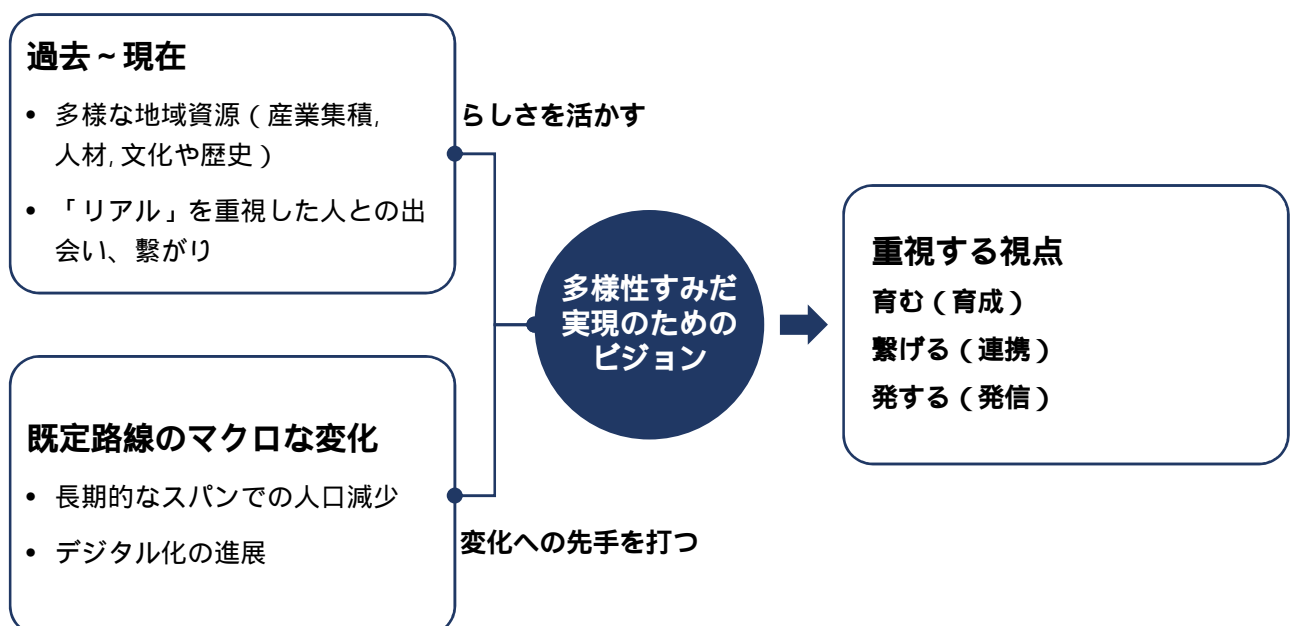
最悪の未来シナリオ：ゴーストすみだ

現状をベースに何もせず推移すると仮定するならば、人口減少に伴い地域を支える人材も減り、過去の成功体験から抜け出せない企業は徐々に淘汰されていくことが予想される。

また、オンライン化の弊害として人々の生活の分断が進み、それぞれが個別に最善策を求めため、経済活動における格差拡大・二極化が進み、生活においても互いに支えあってきたコミュニティが維持できなくなる。

その結果、まちの基礎体力を担う住民や事業者の活力が低下したり見えなくなったりすることで、区外の人にまちの活気が伝わらず、魅力的に見えなくなり、結果的に墨田区は寂れたゴーストタウンの様相を呈するようになるだろう。

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創られ、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、何度も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み続けていこう。

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と難しく聞こえるかもしれないが、例えば、町工場が区外の企業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、当たり前前の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つながりの中に育み、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出来る」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、働きたい、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。そこにまた新たなつながりや関係が生まれ、すみだで育まれる夢はさら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出来ると信じているからだ。

さあ、本気の夢中をみなで分かち合おう。

戦略の視点

ビジョンの実現に向け、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。

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・わくわく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ことから、旅行での滞在だけでなく、墨田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んだり、学生や市民が自由に使えるスペースが出来たこともあり、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さらに工夫を凝らすようになり、それがまたさらなるにぎ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あ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のまん延、延期と無観客開催で揺れた東京オリンピックなど、予期しなかった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、墨田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、サボリですか」、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。「サボリじゃなくて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「安田さんたちが墨田のものづくりを拡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だした。

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. 思いをぶつけあって、創る。 -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だせないでいる。



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づく。

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iU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、最近安田のまわりでも、環境に優しい工場とは何か？といった話し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することを決める。

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は出来ているので、実証実験用の稼働プロトタイプ（ 2）を作ろ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出来ないので、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と実証実験の協力を取りつけ、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かかり、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」というトークショーを企画、なん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、拡がる。 -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。
都心への利便性が良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りえると気づいた。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あ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、墨田区のいたるところで行われるようになり、昨年に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」が実施され、区外や海外から参加者が集まった。すみだならではのMICE（1）だ。

ゲストハウスの前の道を通勤路としている平河は、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、ここでなにが起こっているんだろうかと興味を持つ。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づく。職場でも食と持続可能性のことは話題になる。なにかのヒントになるかもと、そのポスターに記されて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。

それから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あいたいことに気づく。その話しを聞いた越田は「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。

1 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）
酒屋主人。もともと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さらに広がった。



当たり前が輝くまち

墨田区の魅力に気づいた平河は、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づく。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」と返事が返ってきた。

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、全国のコーヒーマニアから注目されたりなど、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作ろうというものだ。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パリスト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、その売上も凄いらしい」。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。「まあ上手く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づいたってわけだ。区外のお客さんもすごく増えたとし、区内のベンチャーで働く外国人ネイサンは、私を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にちょうど、区外から来たとおぼしき女性が店内に入ってきた。

- 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うサービスのこと

モノガタリ-4. すみだでなら、できる。 -起業がしやすいまち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）
子育てが一段落して主婦。
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

「最近、墨田区が面白い」という話を岸田はよく聞く。なにが具体的に面白いのかよく分からないが、特になにもしなくても楽しいらしい。そういえば墨田区に引っ越す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、なかなか良い感じで、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が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」と言う。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。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、と岸田は思う。

子どもに手がかからなくなって、心の余裕が出来てきた内村は墨田区が変わったことに気づく。なに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だか活き活きと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てみると、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づく。そしてなにより目につくのは、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し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。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？内村はコーヒーの香りに包まれながら、これから自分が追いかけてみ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-5. 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、早々に街に出た。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（IU）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。区内事業者と学生の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が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ところを見計らって、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（2）でブレインストーミングを行う。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よいところだ。

高山たちは海外に墨田の魅力を発信する「墨田アンバサダー制度」をベースに海外留学・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ブレスト...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 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

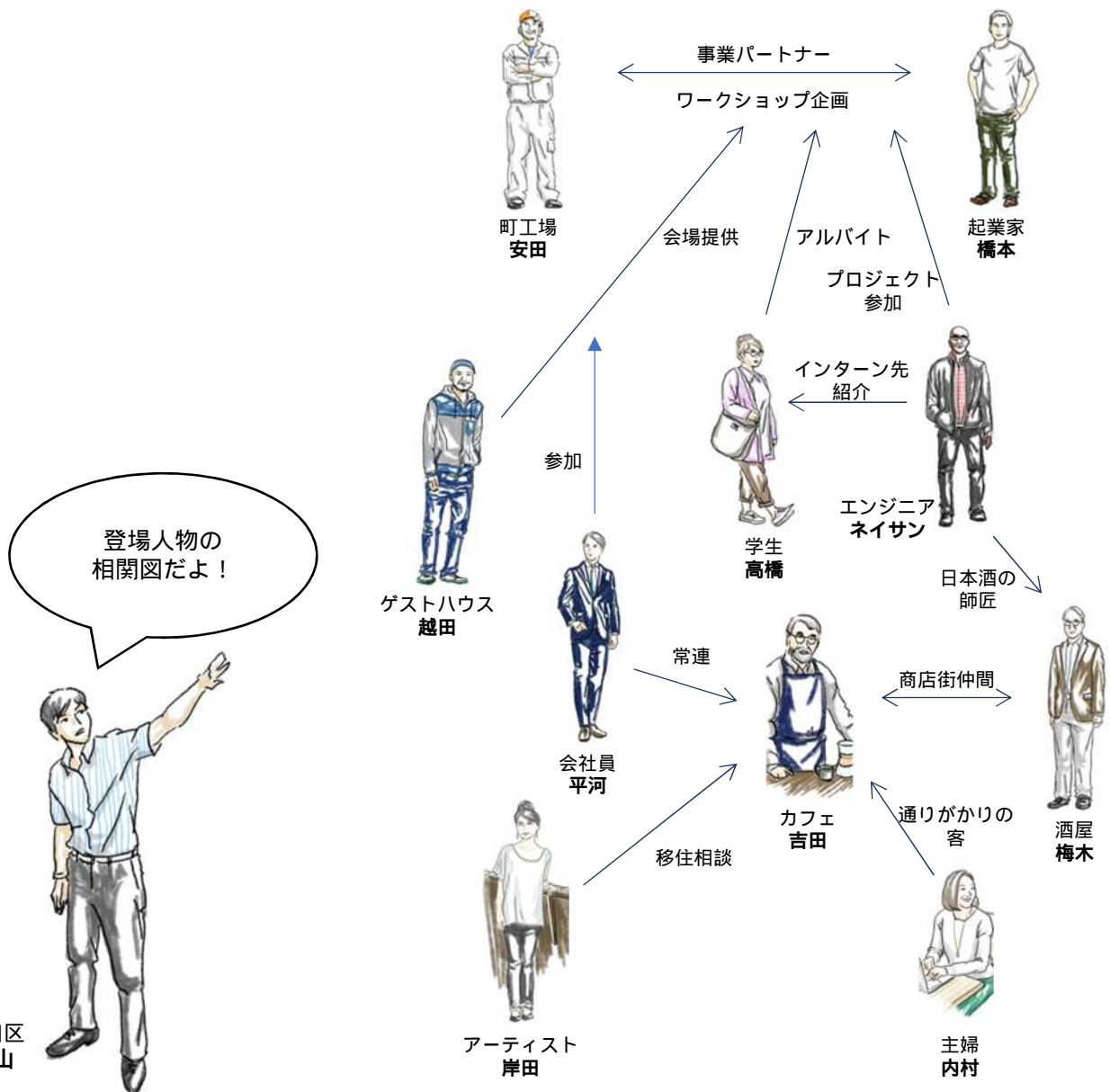
エピローグ. すみだ20XX

さすがに夜になると冷えてくる。今日のイベントもひととおり終わったので、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。

「ここ十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活きとしてきたよな」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呑むと「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た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を核に様々な人たちととことんつ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。



進捗管理イメージと将来構想の全体像

産業と観光の将来構想：進捗管理

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つの視点に基づき、戦略を設定し、各事業を紐づけていく。

ビジョンの達成度については、主に戦略に関連する「成果指標」を毎年計測することで評価する。「成果指標」には、戦略に設定したKPIに基づく定量的な指標および、各主体における活動や先進事例・各施策の取組状況といった定性的な指標の両方を示し、墨田区の諮問機関である「産業振興会議」を中心に総合的に判断する。この評価をもとに、毎年度、戦略の方向性を見極め、具体的な事業を実施していく。

なお、戦略および具体的な事業は時流に大きく左右されることから、実効性を一層高めるため、ビジョン実現のための行動計画として別冊にまとめ、毎年度行動計画の見直しを図っていくこととする。

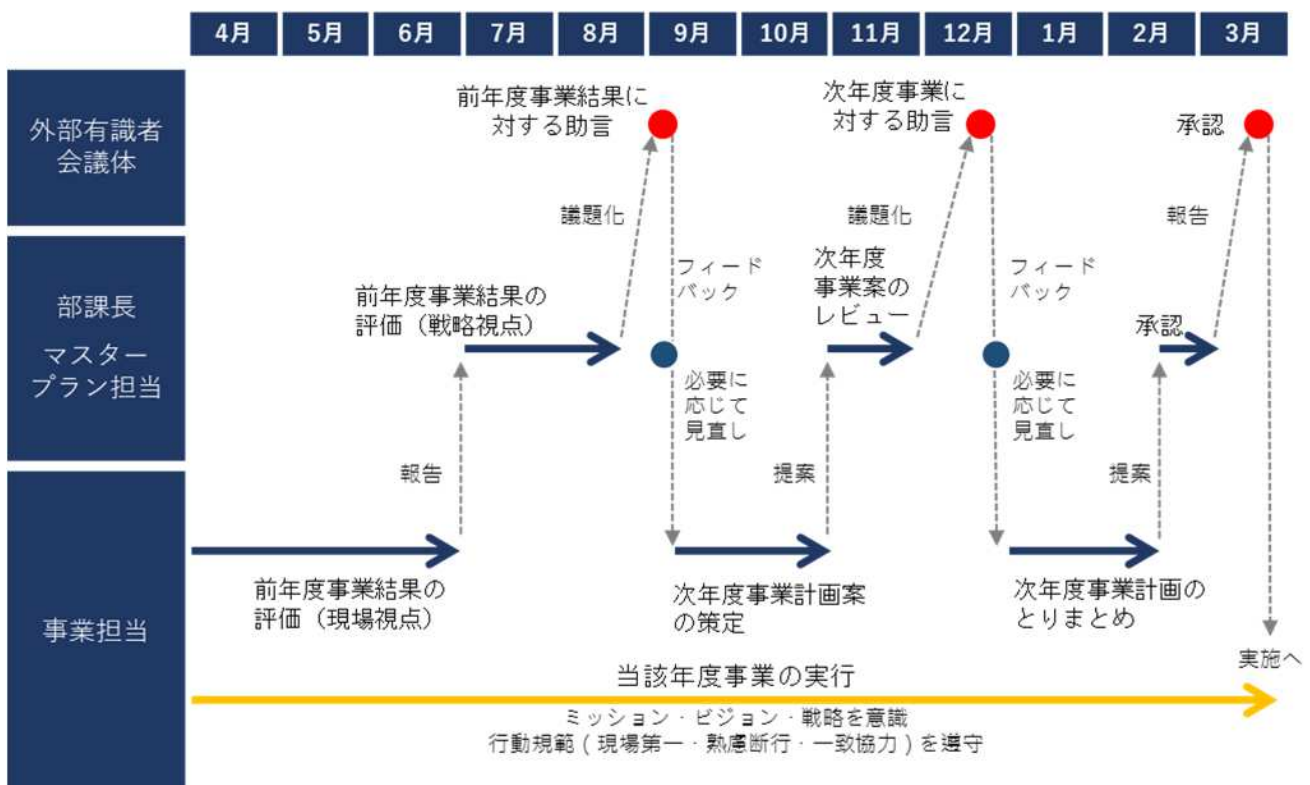
行動計画には、具体的な進捗管理の方法、社会経済状況のトレンド分析、戦略及び具体的な事業、戦略に関連する成果指標（定量・定性）を掲載する。

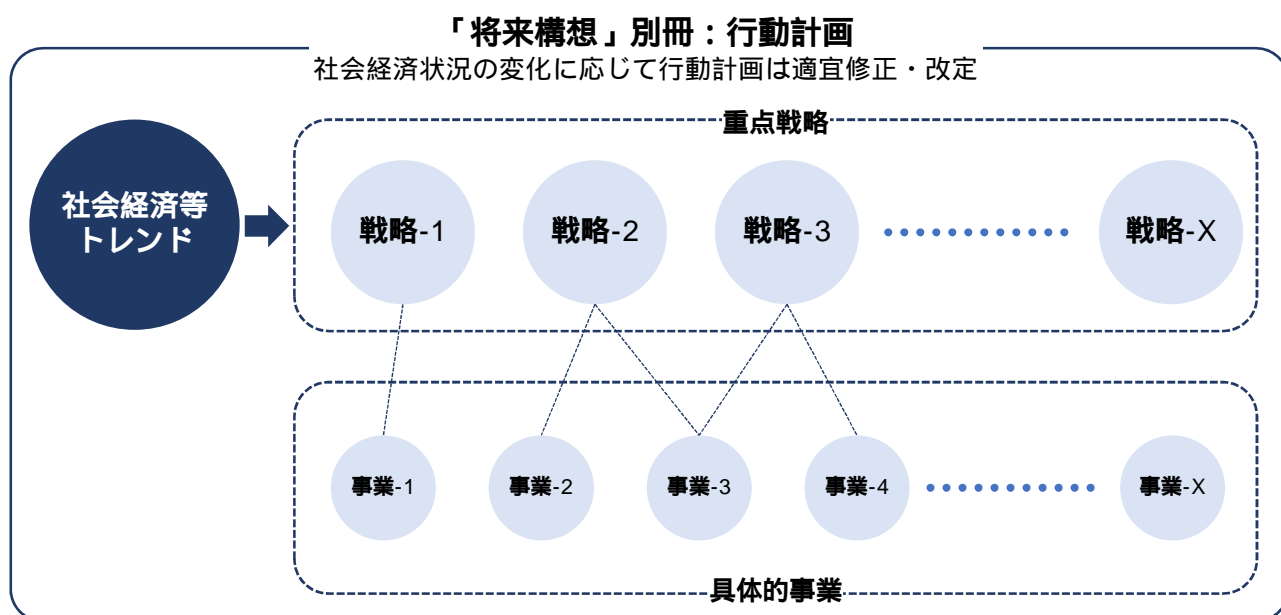
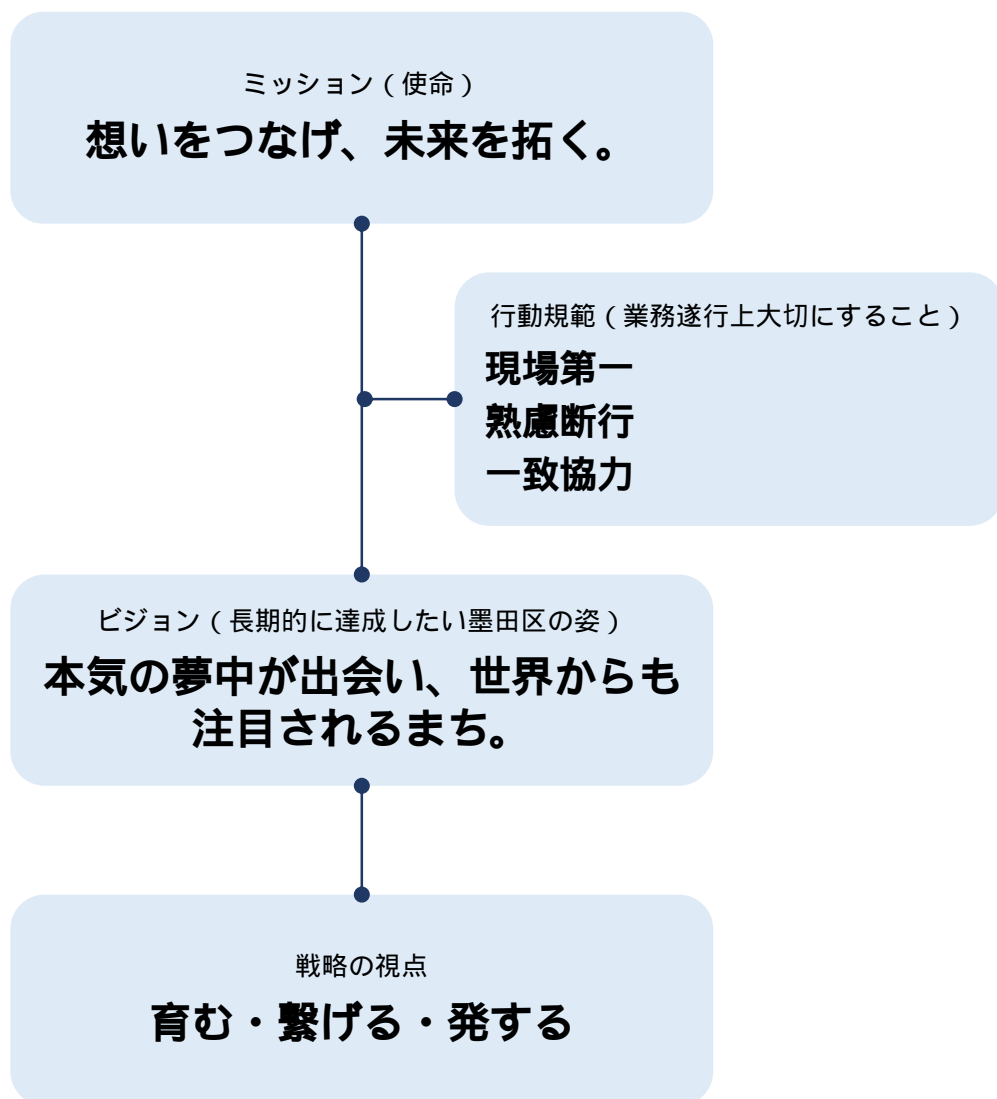
毎年、前年度の全事業を戦略の視点である「育む・繋げる・発する」の観点から、産業振興会議における検討・答申を加味しながら総合的に評価し、戦略の方向性を決定する。

産業振興会議での検討・答申をもとに、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。

職員はミッション・行動規範に基づき、各事業を実行する。

進捗管理スケジュール（予算要求に合わせ評価を行う）





特別寄稿：関 満博 氏（墨田区産業振興専門員）

関先生に寄稿依頼

資料編

- 産業振興マスタープランの総括
- 地域力を育む商業空間づくり振興プランの総括
- 観光振興プランの総括
- 墨田区産業振興マスタープラン検討経過
- 墨田区観光振興会議検討経過

産業振興マスタープランの総括

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づけ、1987年の産業白書「イーストサイド」を皮切りに、時宜に合わせ各種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」や「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」や「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」や「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。

| 策定期間 | 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、にぎわいの演出と創造、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：地域産業を牽引する「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』」などの潮流を受け、ビジョンを設定し、その実現に向けた戦略を以下のとおり定め、各施策を実施してきた。

| | |
|------------------|--|
| 10年後のビジョン | <p>Stay Fab – 楽しくあれ! –</p> <p>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</p> |
| 産業振興の戦略 | <p>『新しい「コト」を興す』</p> <p>キーワード</p> <ul style="list-style-type: none"> • 進化・継承 • 発掘・創出 • 交流・誘発 |

この戦略の実行にあたっては、以下の6点を施策の方向性として掲げている。

- 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した食べ歩き観光を進めてきた。

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・デザイナーやハードウェア系のスタートアップが区内に集積している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の整備も充実してきた。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も継続して育っていると同時に、企業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>

SDGsの推進といった社会経済状況の変化に応じ、新しい分野は続々と生まれ、企業にとって新分野への展開は大きなビジネスチャンスである。しかし、各事業者によって自社の強みや経営体力も異なることから、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>

Stay Fab策定当時からデジタル化が一層加速し、インターネットやパソコンが当たり前のように生活の中にある若い世代、いわゆるデジタルネイティブが出現している。さらに、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消費者に提供する製品・サービスの価値は様々であることから、今後もあり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新たにもたらすことのできる価値を、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）>

本区でも他の事業者を牽引する「コア」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「コア」となる人たちに他事業者等が追随する状況には必ずしも至っていない。

今後は職員が考え方を共有し、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

Stay Fabを具現化する事業、墨田区を取り巻く環境変化に伴い、10年の計画期間中に廃止または方向性の修正が行われたものは少なからず存在する。

このように社会経済状況の変化は著しく、「2018年度 墨田区産業振興会議報告書」においても、「計画期間中ではあるが、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していくことを望む」と述べられている。

新たに策定するマスタープランでは、現行の「Stay Fab」、「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」、「観光振興プラン」の3つを統合、ブラッシュアップし、区としての基本的な取組姿勢と価値観を職員間で共有する。

その上で、戦略や各事業の具体的な取組方法については、臨機応変に毎年度見直すものとし、他部署や各関係機関との連携や調整に関しても一層促していけるものとする。

地域力を育む商業空間づくり振興プランのまとめ

1 これまでの商業振興プラン

墨田区では、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、商業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「墨田区商業振興プラン」を2002年3月に5箇年計画として策定した。

その後、2011年に完成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「商業活性化すみだプログラム」を2007年3月に10箇年計画として策定した。

（1）墨田区商店街振興プラン（2002～2006）

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に据えたのは、商店街が活性化するための「魅力ある個店」の集積支援である。あわせて、2000年6月に施行された「大規模小売店舗立地法」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）

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、浅草から吾妻橋、押上、錦糸町にかかるエリアで来街者が楽しめるような空間づくりを、商業の観点から進めていくため、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」について（2017～2021）

「商業活性化すみだプログラム」における計画期間が10年だったのに対して、10年間の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点に注力して策定した。

「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。

策定にあたっては、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るとともに、本プランでは「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っている。

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」として集約している。

（1）プランの特徴

プランの特徴として以下の2点が挙げられる

<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、新たな商業集積につなげていく。

<エリアマネ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つながりを構築し、エリアマネ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）プランが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んで、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) プランの基本施策の成果と今後の課題

プランの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、比較的若い世代の墨田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、エリアマネージメント活動の活性化など、公共の利益となることを重視した。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すために開始した事業で、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という事業である。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、実施している各事業は補助金のバラマキにならないような制度設計がされている。このため事務手続きの中には煩雑になっているものも見受けられることから、利用者が活用ものに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拡大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出来ず、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には、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>

魅力的な個店づくりを目指す商業者に、実地における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、適切な専門家を見極めて商業者への橋渡しができる「商業コーディネーター」と、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名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、近隣で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す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>

地域の消費者と事業者が、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て、双方向での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商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抽出され、地域的な課題に対し調査が必要な場合に実施してきた事業である。これまで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生かしている。

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がある。各店舗1分間の動画を制作し発信していく事業となっている。YouTubeチャンネルをつくり、SNS等で発信していくこの取組みは、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には至っていないため、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た区全域を対象と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、東京都の上乗せ補助の制度であり、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、マンパワーの不足による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。

このため、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、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。

感染症の影響は沈静化しつつあるが、これまでの地域経済への極めて打撃は大きなものとなっている。

商業者の中には、今後の事業継続の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も必要とな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あり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

近隣の商店が連携する取組みを促すことで、個店同士のネットワークの強化や、商店街の有効性等の気づきをもたらすことを想定して、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み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良くなれる」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、売上を伸ばす取り組みとして、キッチンカーによる創業・イベント支援などを実施している区内全域での商店街活性化の支援を展開して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、近隣で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。

また、今般の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の視点を踏まえて対応していく。

商業振興的な視点と地域の課題を絡め、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。

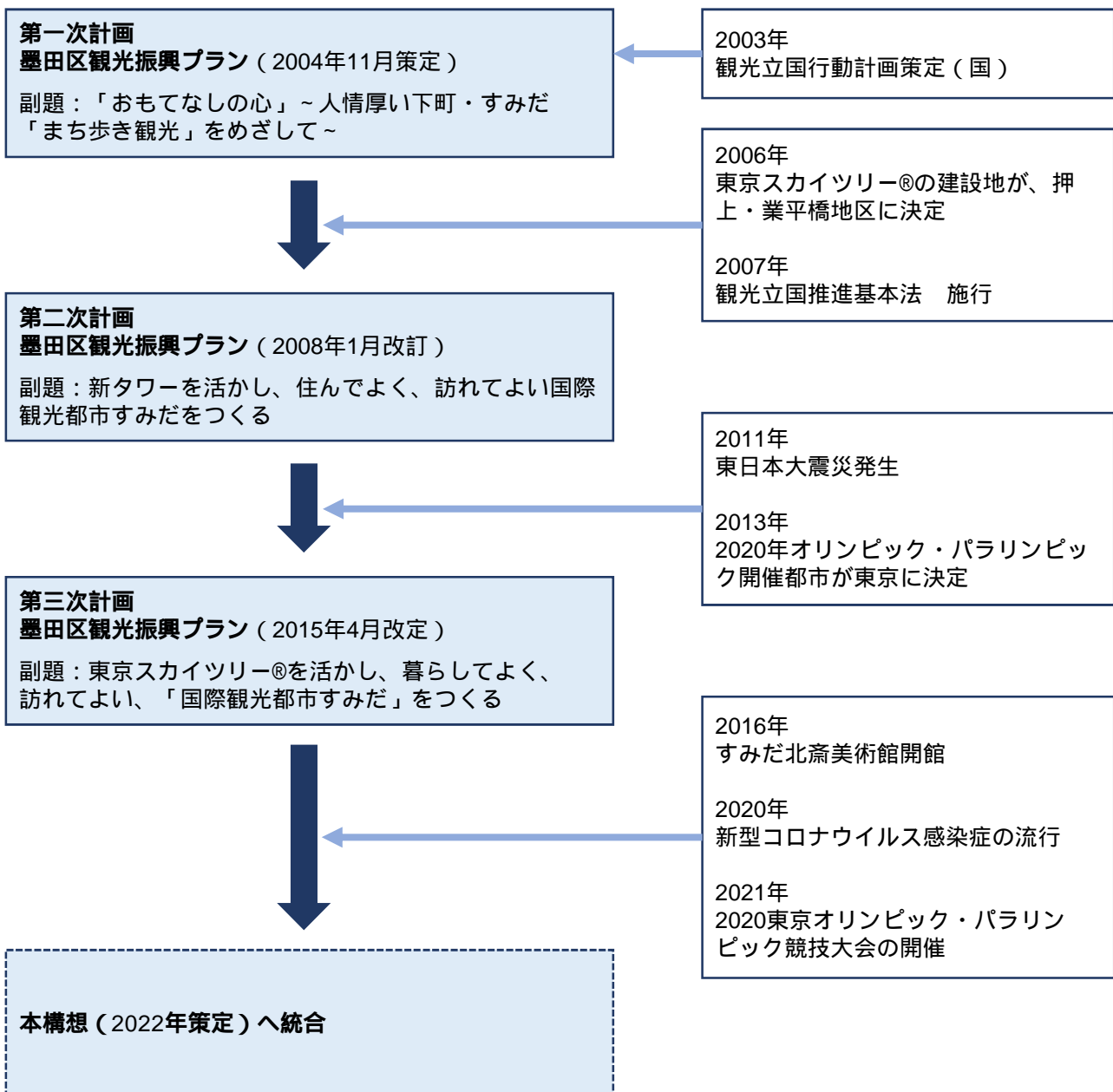
観光振興プランの総括

1. すみだ観光のこれまで 【墨田区観光振興プラン（2015年4月策定）の振り返り】

（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月にはじめて策定した（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年の観光立国推進法の施行によって観光立国が国家戦略として位置づけられたことなどを受け、プランの改訂を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東京が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・改訂等の流れ



(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うえで、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機運醸成、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>

東日本大震災を踏まえ、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した、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により、今後は、観光客にとっての安全・安心として、宿泊・飲食の場における感染症対策、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>

水辺空間におけるにぎ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造成、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めざし、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て、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、区内の観光振興機運が高まった結果、地域や民間事業者が主体となった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を、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、その特需をどう生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・区内事業者に観光が意識され、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、全体的な住民意識はまだ十分とは言えない。

区民自身に、すみだの魅力を自分ゴトとして捉えてもらえるような情報発信、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あり方>

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、観光の評価のあり方について、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に、指標のあり方を見直す。

<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

<エリアの考え方の見直し>

2008年改訂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年改訂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づけ、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、これまでの全方位的な観光施策から転換を図り、エリアに基づく考え方については終了する。

今後は、エリアにとらわれることなく、地域の中で活動する「人」に焦点を当てた支援、連携を重視することとし、ソフト面からの観光振興の取組を強化していく。

<観光案内所の整備に関する考え方の見直し>

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、観光客の観光情報に関する取得方法について、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を進めてきた。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、観光案内を直接整備する必要性について検討することとする。

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、本区を多くの方が訪れる中、タワ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、改めて、観光施策によって行政が目指すべき方向性について整理する。

<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ることで、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なおすことで、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、来街者の有する異なる文化、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）が生まれることが期待される。

これらは、短期間で目に見えて成果として現れてくるものではないが、時間をかけて、住民の地域に対する愛着と誇り、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つながり、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つながり、地域愛が深まるという好循環が生まれ出されることで、観光振興が持続可能なものになっていく。

<観光施策によってめざすまちの姿>

このように、本区の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めざし、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、違う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（ ）」の実現をめざし、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。

国際文化観光都市：国際化が進んでいく中で、文化や慣習が異なる人が、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。

<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めざしていけ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ていただけ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」を創っていく。

<産業振興施策における観光の切り口からの取組>

観光施策を通じて、社会課題の解決に取り組む事業者の魅力を発信し、企業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、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、地域での実装につなげていく。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。

(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>

地域に根づ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ひとつである。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、地域に関わる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・事業者と連携して、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つながり、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、発信を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ている。

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、面的に広がるにぎわいの創出につなげていくために、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。

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していくことを望む。

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"> 区内企業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HUB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i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、まずはその業界や企業に入るきっかけが重要であり、今後は企業や取組等の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も必要になる力（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良く、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。 ベンチャーと区内企業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。 ベンチャーには他企業等とつながる機会が少ないため、行政は区内企業とベンチャーをつなげ、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 総務部部长 / 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 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 | 企業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。 企業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、専門家による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うえで、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・分野の企業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コロナ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した計画とすべきである。 • 新型コロナウイルス感染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（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 |
| | 有園 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、墨田区に人材が集まってきたが、コロナ後はこれらの価値に加え、まちとしての新しい価値を打ち出すべきである。 • コロナにより、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、家族とのあ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。豊かな暮らしや企業の持続的発展には、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 | 令和2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 | 中小企業のデジタル化について | |
| 概要 | <ul style="list-style-type: none"> 中小企業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。業務を熟知する社員にIT化を任せたいが、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、可視化したうえで、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。あくまでもデジタル導入は手段であるため、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、新陳代謝することはまちには欠かせず、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、根気強く創業・起業者をサポートする必要がある。また、起業・創業者が地域とつながるためには、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各関係機関や各産業団体等と連携・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・地域団体で考えられる施策は地域住民・地域団体に任せるべきである。 墨田区の観光は「本物が生きる街 すみだ」であり、今後も作られたものではない「すみだの日常」という基盤を生かした着地型の企画が求められる。 事業承継について、コロナ禍が長引く中、今後さらに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。 策定にあたっては、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、コロナ禍により、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。コロナ禍対策についても方策等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"> 日本は人口減少に伴い、これまでと同様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・新分野参入以外の方法で売上拡大は難しい。 価格競争では地方に太刀打ちできないため、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つながる。 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、企業規模を縮小することも一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、観光は広域的かつ部署横断的に検討するものであり、産業との一体的な検討に違和感がある。産業と切り分けた上で、全庁的に観光の定義づけを行い、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。 • 墨田区の強みである人材や資源といった多様性にあり、これらのメリットを生かした上で、行政と民間の役割分担を明確化すべきである。 | |

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）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なるものがあり、そうした観光資源となりう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興っているが、それらを「点」ではなく「面」として、相乗効果を生むようなかたち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 | 今後の観光案内のあり方について | |
| 概要 | <ul style="list-style-type: none"> • 区に根づ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。 • 観光振興というのは、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な大事なことだ。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、人の重要性がうかがえる。 | |

| 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がかりを、観光施策を通して作るべきだ。 その時々ので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え、整理・継承していくことが重要である。 | |

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