

**令和 5 年度・令和 6 年度
墨田区産業振興会議報告書**

令和 7 年 3 月

目 次

1	検討の背景	1
2	現状と課題	2
	(1) 製造業の減少と産業集積の維持	2
	(2) スタートアップ支援の潮流と今後の産業振興施策	2
	(3) 観光の活況と産業観光の在り方	3
3	今後の産業振興施策の方向性	4
	(1) 幅広い産業の集積・維持	4
	(2) 地域の強みに根差したバランスの取れた施策展開	5
	(3) 本区における産業観光	5
4	産業集積のアップデートについて	7
	(1) 産業集積のアップデートとは	7
	(2) 産業集積のアップデートに必要な要素	7
	(3) 産業集積のアップデートを実現するための手段	8
5	結び	11

1 検討の背景

「ものづくりのまち」として発展してきた墨田区では、昭和54年、全国の自治体に先駆け「墨田区中小企業振興基本条例」を制定するとともに、専門家、区内産業人等からなる「墨田区産業振興会議」を設置し、「墨田区における中小企業の振興について、事業者、商工団体、区が協議し、もってその施策の具体化を図る」ことをとおして産業集積を維持すべく様々な提言を行ってきた。

これまで、産業構造の高度化、社会の高齢化、人口減少等が進展し、多くの産業分野において需給構造が大きく変化した影響により、製造業においては工場数が一貫して減少し続けている。

社会経済状況の変化がますます速く激しくなった現在、先行きを見通すことが一層困難になった。特に近年では、コロナ禍が経済活動に甚大な影響をもたらし、サステナビリティへの対応や新技術の普及、働き方の多様化など、中小企業においても多方面への対応を迫られており、ビジネス環境はますます厳しさを増している。こうした環境では、区の支援策に求められる内容も多様化しており、区も産業振興に関する考え方を変化させてきている。

このような中で、令和5年度・令和6年度の墨田区産業振興会議では、「ものづくりのまち」として発展してきた墨田区において、産業集積を維持することの意義や、今後の産業振興施策の在り方について議論を行った。

2 現状と課題

(1) 製造業の減少と産業集積の維持

職住近接を特徴とする“ものづくりのまち”として発展し、最盛期には9,703の工場が立地した墨田区ではあるが、現在では2,000を下回るまで減少しており、“ものづくりのまち”としては厳しい状況を迎つつある。

こうした中においても、産業はまちに活力をもたらす重要な要素であることに変わりはなく、特に“ものづくりのまち”として発展し、今なおそのDNAを有している墨田区のまちづくりにおいては、産業集積を維持・拡大することが不可欠である。

今後は、“ものづくりのまち”の看板は掲げながらも、多種多様な産業が根付く墨田区の強みを生かし、ものづくりのみに依存しない新しい形の産業集積を実現する必要がある。

(2) スタートアップ支援の潮流と今後の産業振興策

近年、経済成長の新たな原動力として、スタートアップが注目されている。国や都は、ユニコーン企業の輩出をめざして大規模なスタートアップ支援策を展開し、その波は基礎的自治体にも広く波及してきている。

墨田区においてスタートアップとの関係構築の端緒となったのは、スタートアップ支援が全国的な潮流となる前から実施している「新ものづくり創出拠点整備事業」である。これは、スタートアップをはじめとする新たなプレイヤーと区内企業が繋がりイノベーションを起こすことで、区内産業の活性化をめざした墨田区ならではの事業である。成果を上げている拠点がある一方で、地域への波及という点で課題を残してはいるものの、その着眼点やコンセプトは墨田区の地域性に適合しており、区の施策や地域の事業者のビジネスの在り方に変化の兆しをもたらした。

今後は、当該事業を礎としながらも、現在のスタートアップ支援の潮流を

うまく取り込み、墨田区の強みを見失うことなく、既存事業者へのメリットやインパクトを重視した新しい施策を実施することが求められる。

(3) 観光の活況と産業観光の在り方

観光立国をめざす国の方針の下、インバウンド誘致が加速した。墨田区においても、東京スカイツリー®の開業により観光地としての注目度が高まり、インバウンドを含む来街者が著しく増加した。こうした流れを受け、来街者に墨田区の産業をPRし、まちの回遊を促して産品を購入してもらうことで、区内産業の活性化に繋げようという‘産業と観光の融合’が提唱された。

‘産業と観光の融合’をめざして様々な施策が行われてきたが、最終製品を持たない多様な業種の小規模事業者が多い墨田区においては、何を見てもらうのか、どのように受け入れるのかといった面で難しさがあることが浮き彫りとなった。

墨田区における観光の在り方を考える際には、とりわけ産業との関連を明らかにしたうえで、区の施策として取り組むべきことを整理する必要がある。

3 今後の産業振興施策の方向性

(1) 幅広い産業の集積・維持

これまで、区では様々な中小企業支援策・産業振興施策を行い、ものづくりを中心とする既存の産業集積を維持すべく「減らさないための取組」に注力してきた。しかしながら、社会経済状況の大きな変化を受け、東京でもものづくりを続けていくことの厳しが増し、区内のものづくり事業者は減少し続けている。とりわけ、製造業における後継者不足の問題は深刻で、このままでは、「ものづくりのまち」という看板を下ろさなくてはなくなる恐れもある。こうした中、墨田区は「産業集積のアップデート」を打ち出した。

「産業集積のアップデート」が、「ものづくり」を再定義し、幅広い産業を対象とした新しい形の産業集積へと変容させることであるならば、そのための仕掛けとして「コトづくり」が重要になる。そして、「コトづくり」を進めるにあたって必要な視点は次の3点に整理できる。

- ① 新しい事業を興す
- ② 連携・誘致を進める
- ③ 事業者の意識改革を進める

既存の産業集積を、幅広い業種を対象とした新しい形へと変容させる「産業集積のアップデート」を実現するためには、これらのポイントを踏まえて「コトづくり」を行い、地域産業の新たな担い手の育成を中心とする「増やすための取組」を展開していくことが望まれる。

「ものづくりのまち」として発展してきた墨田区において、まちの活力を維持・創出するためには産業集積の維持・拡大が必要であるが、そのためには、この「増やすための取組」を軌道に乗せ、「産業集積のアップデート」を実現しなければならない。

(2) 地域の強みに根差したバランスの取れた施策展開

区内の工場が減少し続けている原因は様々あるが、既存の産業を守るため、墨田区では、全国に先駆けてユニークな事業を展開している。

具体的には、後継者や若手経営者の育成を目的とし、卒塾生を主体として多種多様な業種がつながる事業者ネットワークを地域にもたらし「フロンティアすみだ塾」、ものづくりを通じたブランディングをめざす「すみだ3M運動」や「すみだ地域ブランド戦略（すみだモダン）」、区外の事業者を呼び込み区内事業者との連携の端緒を開いた「新ものづくり創出拠点整備事業」、地域金融機関の垣根を越えてビジネスマッチングや事業承継に取り組む「HANDS」などが挙げられる。

こうした事業は、強固なコミュニティという墨田区の特徴の上に成り立っている一方、それを強みのレベルにまで高めることにも寄与している。「増やすための取組」の基盤となるのもこの強みであり、今後もこの強みを一層確かなものにしていかなければならない。そのためにまずは、「減らさないための取組」を時流に合わせてブラッシュアップし、強固なコミュニティの担い手である既存事業者を支え、経営力を強化し、事業継続への意欲を高めることが必要となる。例えば、被買収企業を喰い物にするような効果の見込めないM&Aから既存事業者を守る施策などは、検討の価値がある。その上で、区外から新しい血を引き込む「増やすための取組」を展開し、両取組のバランスを取ることができれば、事業効果の創出と波及が期待できるであろう。

(3) 墨田区における産業観光

東京スカイツリー®の誘致決定が、墨田区の観光政策の大きな転機となった。スカイツリーに來た人たちが工場見学等により区内を回遊し、区の産業に触れたり産品を購入したりすることで、ものづくりを中心とする区の産業振興にもつなげることを目指したが、十分な効果が上がったとは言えない。その主な原因は、スカイツリーに來る人は必ずしも墨田区に関心があるわけ

ではないこと、区内のものづくり事業者の規模が小さく受け入れのキャパシティに限界があること、区内のものづくり事業者の多くが B to B であり最終製品を持っていないこと、などが挙げられる。

産業振興につながる観光を産業観光と位置づけ、実施していくことは、有益であると考えられるが、そのためには、ターゲットと目的をしっかりと合わせることが肝要である。どんな人に来てもらいたいのか、その人は何を見たい・したいのか、それに対して墨田区は何を提供できるのか、その結果何をめざすのか、を明確にしたうえで、施策を立案することが重要である。

4 産業集積のアップデートについて

(1) 産業集積のアップデートとは

「産業集積のアップデート」とは、これまでのものづくりを重視した産業集積を、ものづくりを中心としながらも幅広い業種を対象とした新しい形へと変容させることであると言える。そのためには、歯抜け状態になってきている墨田区の産業集積に新しいピースを入れることで、新たな産業構造を構築していく必要がある。

この新しいピースとして注目されるのが、スタートアップやクリエイターである。「新ものづくり創出拠点整備事業」により、区内事業者はスタートアップやクリエイターとの接点を得て、両者の協業関係が生まれた。「産業集積のアップデート」を実現するためには、こうした素地を生かし、スタートアップやクリエイターをはじめとする多様な人を区外から呼び込み、区内事業者とつなげ、ともに新しい価値を生み出すこと、つまり「共創」を誘発する必要がある。これにより、既存の産業集積が補完され、新たな産業構造が構築されていくであろう。

また、「産業集積のアップデート」をめざすにあたり、墨田区の特徴を分かりやすく打ち出す観点から、ものづくりをキーワードにすることは有効であるが、ものづくりだけで「産業集積のアップデート」を実現することは困難である。これまで、墨田区では「産業 ものづくり」という暗黙の了解があったが、今後はものづくり以外の幅広い業種に目を向け、バランスの取れた施策を実施する必要がある。

(2) 産業集積のアップデートに必要な要素

既述のとおり、「産業集積のアップデート」のためには「コトづくり」が必要であり、「コトづくり」を進めるにあたっては、① 新しい事業を興す、② 連携・誘致を進める、③ 事業者の意識改革を進める、の3点が重要である。

これを踏まえ、「産業集積のアップデート」を実現するための「共創」を生む要素としては、次の３点が想定される。

- ① 呼び込む（区外から幅広いステークホルダーを呼び込む）
- ② つなげる（呼び込んだステークホルダーと区内事業者をつなげる）
- ③ 変わる（共創に向けた取組をととして区内事業者が変わる）

今後、産業集積のアップデートをめざす施策を行う際には、これらの要素を踏まえることが望ましい。

(3) 産業集積のアップデートを実現するための手段

現在、区では「ハードウェアスタートアップ拠点構想」に基づく各種事業を実施している。この構想は、区内の３つのエリア（八広・東墨田エリア、文花・立花エリア、錦糸町エリア）の特徴を生かして、区外から人を呼び込み、呼び込んだ人たちと区内事業者とを繋げ共創を生み出し、地域に波及させるための考え方である。その中核となるのが、地域ネットワークを活用した「価値共創・交流・発信拠点」である錦糸町エリアの「墨田区産業共創施設 SUMIDA INNOVATION CORE (SIC)」であり、SIC での事業を通じて「共創」を生み出していく。

まずは、SIC の運営を「共創」の３要素の側面から見た場合の課題を整理する。

① 「新ものづくり創出拠点」との相互補完

「新ものづくり創出拠点」は、区内事業者とクリエイターやベンチャー企業を結びつけることでイノベーションを起こす場として整備され、SIC の目的と重なる部分があるように見える。両者が同じことをしている、相乗効果が生まれないばかりか、競合として互いの効果をスポイルしてしまう可能性もあり、この両者の関係を整理する必要がある。

新ものづくり創出拠点は、設置事業者が営む事業と深く結びついており、技術やプロジェクトの深耕に向く。一方、区が設置・運営する SIC

は、様々なステークホルダーを呼び込み、結びつけるハブとしての機能に強みがある。こうした特徴を生かし、例えば、新ものづくり創出拠点が個々に行ってきた“呼び込む”つなげる取組を、SIC が業種の壁を越えて地域全体へと広げていくなど、互いに補完しうるような関係を構築する必要がある。

② 区内事業者の巻き込みとスタートアップの呼び込み

SIC が区内事業者と区外のスタートアップ等をつなぐ拠点である以上、SIC の役割と有用性を両者に広く伝え、共感を促し、積極的に活用している状態を実現しなくてはならない。

そのために、区内事業者に対しては、スタートアップとはどういう存在なのか、共創に取り組むことによりどのような効果・利益が得られるのかを分かりやすく示し、SIC の活用を促すこと。スタートアップに対しては、他の地域にはない墨田区の強みと、ビジネスモデルの構築・発展のためにそれがどう役に立つのかを発信し、墨田区に呼び込むこと。これらを同時に進める必要がある。

③ 共創事例の創出と波及

SIC がどのような施設なのかを示していくためには、具体的な共創事例を創出し、区内外に広く発信する必要がある。具体的事例を示すことで他の地域・施設との違いを表現できれば、スタートアップ等区外のステークホルダーにとっては、墨田区を選ぶ理由になる。一方、区内事業者にとっては、自身の事業との関わりが可視化され、活用イメージや展望を描くことができる。

また、SIC での取組を「産業集積のアップデート」に結びつけるためには、共創事例を地域へと波及させていかなければならない。そのためにも、SIC から生まれた共創事例を分かりやすく発信し、SIC 利用者の多様化を図ることが重要である。その観点では、SIC で育む“共創”は、

‘モノ’に捉われる必要はないとも言える。

次に求められるのは、「ハードウェアスタートアップ拠点構想」でプロトタイプ開発・製造・実証実験拠点として位置づけられる八広・東墨田エリアと、錦糸町エリアとの連携である。八広・東墨田エリアには、東墨田ラボ、テクネットラボが立地し、ものづくりの面から共創創出を支え、SICを補完する役割を担うこととなる。

テクネットラボでは、同ラボが立地する「テクネットすみだ」の、多様なものづくり企業が同居する工場アパートとしての特徴や入居企業のノウハウを活用し、ものづくりを志向するスタートアップ等に対して、設計・開発から試作・実証までの一連の工程をカバーする支援を提供していくこととしている。

東墨田ラボは、スタートアップ企業等と区内企業が連携して、製品の開発・製造・実証実験を行う場である。運営は株式会社浜野製作所に委託しており、同社の豊富なスタートアップ支援実績を基に、技術面に留まらず、スタートアップのニーズに寄り添った幅広い支援を提供している。

これら2つの拠点の取組が軌道に乗ることにより、「ハードウェアスタートアップ拠点構想」におけるプロトタイプ開発・製造・実証実験拠点としての機能に厚みが増し、ひいてはスタートアップ支援を展開する他地域に対する明確なアドバンテージとなる。

「産業集積のアップデート」は非常に大きな目標である。墨田区の強みや他地域に対するアドバンテージを生かし、ステークホルダーの集積により共創事例・好事例を創出し、事例創出に関わったもののコミュニティを醸成し、新しい産業クラスターと経済循環を生み出すことが、実現に向けたステップとなるであろう。

5 結び

現代は、コロナ禍による社会の変容、国際情勢の不安定化、原材料価格や人件費・物価の高騰、働き方の多様化など、社会経済状況は不確実性を増し、これまでと明らかに違うフェーズを迎えている。国や都は、激動の時代における産業の新たな担い手としてスタートアップに着目し、「ユニコーン」と呼ばれる世界に冠たるスタートアップの育成・輩出に注力するなど新機軸を打ち出しているが、区の施策においてもこれまでとは違う発想が求められている。

こうした中で、区は「共創」創出により「産業集積のアップデート」をめざすという、これまでにない方向性を示している。そのための戦略に相当するのが「ハードウェアスタートアップ拠点構想」であり、「共創」創出の中核をなす錦糸町エリアのSIC、ものづくりの面から「共創」創出を支えるテクネットラボや東墨田ラボの取組が原動力となる。

SICは、新ものづくり創出拠点により芽生えた、ものづくりを軸としたスタートアップやクリエイターとの連携という関係性をベースとしており、墨田区の強みである強固な事業者ネットワークを生かした運営を行っている。テクネットラボや東墨田ラボは、ものづくりのまちとして蓄えた技術力があったからこそ実現した。そして、こうした取組から生み出された「共創」の果実を享受する主役は墨田区内の事業者である。取組自体は新しいものであるし、産業集積の形も再定義するなど、時代の変化に応じた斬新さが目立つが、地域の強みを生かし地域産業を守るという点ではブレていない。

過去に捉われず、新しい形の産業集積を志向する必要性は理解できる。外貨を稼ぐことができるものづくりは墨田区にとって重要な業種であることに変わりはないが、今後はものづくり以外の業種にも目を向け、バランスの取れた施策を展開し、ものづくりに限らない産業集積を図る「産業集積のアップデート」を実現する意義は大きい。そのためには、区内事業者・スタートアップをはじめとす

る区内外のステークホルダー・行政が同じ未来を見据え、一丸となることが求められる。

まちの活性化に産業集積は不可欠である。墨田区における新時代の産業集積の実現に向けオールすみだで取組を推進していくためにも、まずは、「産業集積のアップデート」の具体的な姿を示し、スタークホルダーと共有することを期待する。