会議の概要(議事録)

会議の名称	（番号） １－２５	令和５年度第１回墨田区産業振興会議		
開催日時	令和５年５月１５日（月）午後３時から午後５時まで			
開催場所	墨田区役所庁舎２階　２１会議室			
出席者	委員７名（関　満博、長崎　利幸、郡司　剛英産業観光部長、有薗　悦克、川路　さとみ、上條　久美、平尾　伸子） 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・産業振興課職員が、事務局として参加した。			
会議の公開（傍聴）	公開(傍聴できる)		傍聴者数	１人
議題	１　開会 ２　出席者紹介 ３　講話 ４　議題 （１）産業振興会議の在り方について （２）産業集積のアップデートについて ５　意見交換 ６　閉会			
配付資料	資料①　令和５年度墨田区産業振興会議（第１回）次第 資料②　産業振興会議の在り方と産業集積のアップデートについて 資料③　令和５年度墨田区産業振興会議委員名簿 資料④　座長プロフィール 資料⑤　席次表			

会議概要	1　開会 2　出席者紹介 ⇒出席者が自己紹介を行った。 3　講話 ⇒茨城県日立市等の事例から、国内の産業の現状について関座長が講話をした。 4　議題 （1）今後の産業振興会議の在り方について ⇒事務局から資料②を用いて、下記のとおり説明した。 ・　前回の整理として、「将来構想」の策定を踏まえて、今後の産業振興会議はこれまでとは違う役割が必要とのご意見をいただいた。それに対して事務局で考える産業振興会議の役割は ①　ビジョン実現に向けた取り組みの結果に対する意味付けを行う場、結果が出ていない事業については方向性評価を行う場。 ②　①を受けて皆様の意見をもとに事業を見直していく。 ⇒こうした現状把握と修正を繰り返しながら「将来構想」のビジョンで設定した事業の検証・新たな仮説の立案をする場としたいと事務局で考えている。 ・　前回関座長から頂いた「産業集積を維持するためには従来型のものづくりだけではなくてコトづくりも視野に入れる必要がある」というご意見も踏まえて、新しい事業を起こすこと、連携誘致を進めること、流入及び従来からいる事業者双方の意識改革を進めることの３点を、今後の産業振興会議で議論する際の視点として、大切にしてもらいたい。 （2）産業集積のアップデートについて ⇒事務局から資料②を用いて、下記のとおり説明した。 ・　そもそも産業集積のアップデートが必要なのかというと、これも前回関座長から頂いた「まちの活力・維持には産業集積が必要である。そのためには墨田区がしてきた従来型のものづくりの考え方を再定義する必要があるのではないか」というご意見を踏まえてである。 ・　「①新しい事業を起こす②連携誘致を進める③事業者の意識改革」といった活動を地域内外にPRして、墨田区はこれからも「ものづくりのまち」であるという認識を強化していく必要がある。このためには突出した成功事例の創出が必要であり、その効果を発信することで、産業資源を観光面にも活用できると考えている。 ・　これまでの「ものづくり」に外から来るクリエイターやスタートアップの方々を巻き込み、外に向けたネットワークを構築することで、墨田区における「新しいものづくり」を定義する必要がある。 ・　今後１～２年かけて「産業集積のアップデートについて」を大きなテーマとし、議論

会議概要	していただければと思っている。 5　意見交換 （長崎特別委員） ・　何が区の産業にとって課題なのか、ひょっとしたらこんな新しいテーマもあるのではないかということも含めて議論していただければと思っている。 ・　座長から出た「稼ぐ力とは何なのか」ということについて、区の中身も随分変わっていることも含めて議論したい。 （関座長） ・　「稼ぐ力」について、昔は地方から家族全員でやってきて、生きるために全員で必死に働いていた。ある社長に聞いたところ、工場の屋根裏部屋に兄弟全員で２０年間住んでいたという。その後それぞれ独立していったが、このような傾向が墨田区にはある。 ・　私の印象では、新しい時代に意識が向いている事業者は非常に少ないと感じている。名門ほど危ないと感じている。名門というものは背負っているものが重すぎて、中々変わろうとしない。名門の意識を変えることで地域の活性化にもつながるので、そういう事例を増やしていく必要がある。 （有薗委員） ・　名門ほど変われないというのは、墨田区に限らず印刷業界全体を見てもその傾向がある。印刷業界で言うと、中堅の企業はむしろ業績が良い。規模でいうと売上げが１０～３０億円程度の会社は、１億未満～２億円程度の会社を下請けに使って仕事をしていた。（中堅企業の）売上げが３０億から２０億に落ちても、性能の良い新しい機械を使えるため、外注に出していた分を内製化し、すべて社内で完結させることができた。これにより、外注していた１０億円をカットでき、利益率も以前より良くなったという事例がこの１０年くらいで出始めている。 ・　そのため意識を変えるという必然性を感じていない。 （関座長） ・　全国共通だと思うが、印刷業に限らず、今までは分業だったものが段々と統合されている。これについてどう思うか。 （有薗委員） ・　分業はなくなると思っている。印刷業で言うと東京以外では分業構造はもう無い。高価な大型の機械をその地域の１～２位の会社が買って下請けに出すのをやめている。東京ではその機械を置くスペースがないため、分業が残っている。 ・　印刷業でいうと大規模なところに統合されていくという流れは基本的には止まらないため、私達は残された小さなマーケットを徹底的に狙っていくしか生き残る方法はないと感じている。 （関座長） ・　そういった流れから言うと、中小企業は今後どうしていけばいいと思うか？また、中小企業の立ち位置はあるか？ （有薗委員）

会議概要	・ CD がなくなった後にレコードが元気なのと同じ構造だと思っている。そういう意味では、事務局が示したものづくりを広い分野で考えること（新しいものづくりの定義）というような、クリエイティブな方とくっついて、表現することに特化する、工業製品ではなくて嗜好品の分野で生きていくのが良いと考えている。 ・ 嗜好品路線に拡張性はないと考えているが、拡張性というものを紙の分野で考えたとき、デジタルシフトが進んでいるので、逆張りしか残る道がないと考えている。勝ち残りではなく、生き残り。 （長崎特別委員） ・ リーマンショックから２年くらいたった後、墨田・葛飾の大きなメッキ工場がバタバタと潰れていった。特殊な分野は残った。そのため、小さな工場に発注するのではなく、大きな工場にまとめて発注する流れになった。そのような現象は様々なところで起きていると思う。 （郡司産業観光部長） ・ 向島のメッキ組合は最盛期８０社以上あったのが今は１５社になっている。電子部品等の機能性メッキをやっている会社は調子が良い。ロットが１０万～２０万個という規模。昔ながらの墨田区の装飾メッキは調子が良くない。 ・ ほかの産業でいうと、伝統工芸の職人さんは結構残っているが、仕入れ先の会社が辞めたりと、サプライチェーンが成立しなくなっていることが大きな課題になっている。有薗委員が言っていたように大きな機械で小さなことができるようになれば、小さな会社はいらなくなってしまう。ただ、「小さなことはできるが、やる以前に材料がない」という話が出てきてしまう。他から仕入れることによって材料の品質が落ちてしまうという問題もある。 （関座長） ・ 分業論が色あせてしまっている。かつては分業による専業化でレベルを上げてやってきたが、今はできることは全部やってしまおうという流れになっている。 （有薗委員） ・ 製造業を中心とした産業振興という捉え方に対して、「振興とは何だ」というところから変わってしまったと思う。分業構造を前提としてマーケットが存在するなかで、どう戦っていくかというのが従来の議論の前提だとすれば、印刷業界の話にはなってしまうが、マーケットそのものがクラッシュしている中で、新しい価値づけをどうしていくかという現在の議論の前提は全くと言っていいほど変わってきている。だからこそ産業振興会議は何のためにやるかという話をさせてもらった。 （郡司産業観光部長） ・ 今残っている、これから残っていくためには既存の業界分類の中で「何屋です」と言えない人たちが残っていくと思っている。 （有薗委員） ・ 広報広聴担当のシティプロモーションに関する有識者会議でも同じ議論をしていて、数値化できないもの（定性的なもの）の意味合いをしっかり評価していかないと変化を見逃してしまうという話があった。分業構造が変わっていく中で、起きている事例に対して、これはどういう意味だろうということを議論して、それをどう政策に反映していけるかという話になってきていると思う。

会議概要	（関座長） ・　スタートアップとよく言われているが、結局のところスタートアップとは何であろうか。 （郡司産業観光部長） ・　昔はベンチャー企業と言っていたもので、構想は持っているが形にできない人たちのこと。９７００以上あった工場が１８００程度に減っているため、減らさない努力が必要。例えば「フロンティアすみだ塾」もそのひとつ。新しい血を入れなければ会社も増えないため、その切り口として、ハードウェア系のスタートアップに墨田区にきてもらおうという話を現在している。 ・　同時に事業承継もやっていかなくてはと思っている。減らさないための取組と増やすための取組を同時並行で行い、バランスをとっていきたい。 ・　関先生がおっしゃっていたように墨田区は今までは二次産業が強かったが、三次又は六次といった様々なトライをしていく必要があると感じている。毛色は違うかもしれないが、「産業と観光の将来構想」で紹介している川路委員のようなケースも我々が目指していく答えのひとつではないかと思っている。 ・　「新ものづくり創出拠点整備事業」を始めた頃、空き工場をそのまま放っておくと、やがて駐車場になり、最終的にはマンションになり、二度とものづくりの現場は戻ってこないと想定した。であるならば空き工場になる前に、新しい使命を帯びさせる必要があるのではないかと考えた。そうして始まったのが「新ものづくり創出拠点事業」。危機感を持った経営者が変化をするために役所が考えたツールを使って、それをフックに新しいことを起こしてくれればと思っている。 （有薗委員） ・　日立で起きている話は、過去において安定した事業を経営していて、新しい事業に対してそれなりに設備投資もできることが前提。墨田区でこの流れについていくのは物理的な観点から無理だと考えている。だからクリエイターやスタートアップと手を組むということにすごく納得している。 （郡司産業観光部長） ・　小池都知事がスタートアップ支援を打ち出し、東京都をスタートアップの一大拠点にするという話がでているが、あれはスタートアップ自身を育成して有名にしていこうという取組。我々はそこを目指しているのではなく、産業集積を守るため、新しい血を入れるという視点でスタートアップを活用しようと考えている。あるいは第三者承継ということにつながるかもしれない。東京の東側でこのような施策をやっている自治体は今のところない。我々にはできる素地もあるし、繋ぎ合わせるといったノウハウもある。 （川路委員） ・　墨田区は会社を立ち上げやすい環境があるため、小さな会社がたくさんある状況も良いと感じている。製造業になると何十億円という単位になるため、私のいる業界とは違ってくることもあると思う。 ・　ものづくりとしての観光という分野では、私たちのようなスモールビジネスが一番関わり易いと感じているが、私が墨田区とどうやって絡んでいけるのか、方法が知りたい。

会議概要	・　私の認識では、墨田区に足りないのは「事業者の意識改革」だけと思っていた。意識改革でのトライ＆エラーが必要なのではないか。墨田区には既にものづくりに対するノウハウがあるので、新しいものを作りだして無理に営業するより、既存のものに外部の知識を組み込んでいく方法もあるのではないか。 （平尾委員） ・　墨田区の製品が一番置いてある場所ということをキャッチフレーズに、５月３日にミズマチ内に「コネクトすみだ」をオープンした。地元の人を含め、通行人に「これってどんなお店なのですか？」と聞かれ、「墨田区の製品を売っている場所です」と伝えると、「墨田区で何が作られているの」と言われた。「墨田区はものづくりのまち」と伝えても、皆さんピンとこない様子であった。 ・　私達は関係者であるので、「ものづくりのまち」ということをしっかり知っているが、墨田区を訪れている方々はそうではないと思う。燕三条などは「ものづくりのまち」と関係者ではなくても知っている。墨田区は「ものづくりのまち」だからちょっと見てみようかという気持ちに関係者以外がなるのかというと、私は疑問を持っている。墨田区も「ものづくりのまち」ということを外に仕掛けていくべきだと思うが、一般の人に何を見てもらうのかが難しく、私も課題として抱いている。 ・　墨田区の商品を買ってもらうだけならＥＣサイト等で簡単にできるが、観光を考えると、実際に来てもらわなければならない。 （関座長） ・　墨田区として、今一番見せるべき観光資源は何か。 （平尾委員） ・　一番わかりやすいのは伝統工芸だが、ガラス工芸は１社しかないし、一回に見学できるのは３～４人程度になるので、本当に主要事業として見ていただける状況ではない。 （郡司産業観光部長） ・ものづくりの現場を見せるのは難しいが、切子の制作風景なら見せられるのでは。 （有薗委員） ・　“見せられる”と“見たい”というのは別である。墨田区は最終製品をほとんど作っていない。うちも工場見学を有料でやっていて、月に必ず２～３人来るが、来る人は全員デザイナー。最終製品を作っていないから、修学旅行程度は対応できるが、一般的な観光にはなりにくいと思う。 ・　そもそも墨田区はものづくりのまちであるということが、一般の人に知られることが正しいのかということを議論していくべきなのではないか。 （平尾委員） ・　墨田区のものづくりは一般の人に「なんでそれが墨田区なのですか」ということがとても伝わりづらい。それを観光にするのであれば、墨田区だからこそというものが必要。 （郡司産業観光部長） ・　観光の場合の切り口とは、売れることではなく、来てもらうことだと思っている。来てもらって歩きまわることでその土地にお金を落としていくことが重要。そのためには、そこにしかないもの、そこでしか見えないもの、そこでしか経験できないこと

会議概要	が必要。まさに有薗委員のところは本物の現場であり、そこでしか見えないものであるが、玄人好みで一般的なものではないと思う。 ・ 一方で、江戸文字体験はどこに行っても人気。その場で即興で印刷されたような文字が提灯として出てくる。そういうわかりやすい職人技がどこに行っても人気である。 （上條委員） ・ 産業振興会議での議論は、「産業と観光の将来構想」を基にするということであるので、分かりやすいのは「戦略を見直す」ことだと思う。戦略を何年に一度見直すということが書いていないため、この会議では戦略の方向性を見出していくべきではないだろうか。 ・ 「ものづくりのまちの看板を下ろさないこと」と決意しているが、工場が減少しているというマイナスのイメージのみが伝わっている。以前に、郡司部長から製造業における従業員１人あたりの付加価値額は、２３区でも墨田区は高いということを聞いて、ものすごくポジティブで良いと感じた。「みんなで付加価値を上げていこう」ということを全面的に出していくことで、稼ぐ力をつけていく意識改革につながるのではないか。 ・ 意識改革のためには分かりやすいことが必要。「稼ぐ」が一番響くことであるため、「どうやって稼ぐか」ということを皆さんに問いかけ続けていくことが重要。 ・ 産業と「観光」の将来構想であるのに、今回の議論では「観光」の要素が非常に薄かった印象。産業集積というのはものづくりの視点でしか書いていないが、観光向けの、例えば相撲部屋や料亭のような集積も無くさないようにしなければならない。 ・ 観光での付加価値を高めるために一番力を入れるのはどこなのか、ということも議論していくべき。稼ぐ力をつけるのであれば、誰彼構わず呼び込むのではなく、どの層を狙うのかということも大きい課題の一つである。 （長崎特別委員） ・ 冒頭にあった墨田区の稼ぐ力をつけるにはどうすればいいのかという話をテーマに濃い話ができた。最後にお話しのあった上條委員の「墨田区の稼ぐ力をつけるにはどうしたらいいのか」ということをまず伝える、おそらくそれが事業者さんの意識改革につながるのではないか。かなりシビアで、今やらなければ後がないかもしれないということを大前提にしていく。 ・ ではどうするかという中で、有薗委員からお話のあった「特化していくこと」は効果的である。量産対応はできないので試作に特化する、ＢtoＣからＢtoＢの中で注文生産をしていくことだけでなく、もう少しグレードアップをしていくことが必要なのではないか。例えばクリエイターやデザイナーと協力してブラッシュアップする。自分の強みを活かしてどこに特化していくのかということが非常に難しい。 ・ 郡司部長の「先が見えている会社は、もう何屋か分からなくなっている」という話について、そういう企業は次の事業を見据えているから、古い業態を捨てるとまではいかないまでも、かなり多角的に展開している。一方で、そのためには、企業としての力がある程度ないと難しいのが課題である。 ・ そのような企業とスタートアップ等を結びつけると、既存の企業のみでは難しかった新しい産業が生まれる可能性がある。ただ、それも言うは易しで、現状では従業員

会議概要	が会社を継ぐなどして、新しい事業を展開していくということが現実的なのではないか。そういうことを含めて区が支援していくべきだと思っている。 ・　今日一番面白かったのは産業観光の話。中小企業が参入できる余地が限られているし、お客さんとなるターゲットも修学旅行等に限られている。それが本当に事業となるのか。確かに産業集積は墨田区にとって重要な観光資源であるが、事業になるのかという観点で、もう一度見つめ直す必要がある。 ・　ターゲットをどうするか、今でいうと大きなテーマである外国人観光客。ガラスや伝統工芸という部分に興味を持つ人は一定程度いると思う。有料での工場見学ということも考えていく必要がある。そういうことを考えていかなければ、「産業観光」というものが形として見えてこないと考える。 ６　閉会 ⇒産業振興課長が閉会の挨拶をした。
所 管 課	産業観光部産業振興課産業振興担当（内線：５４４０）