

# 新・墨田区工業振興マスタープラン

【概要版】

～『日本・世界のものづくりのゲートウェイ すみだ』を目指して～



平成21(2009)年3月

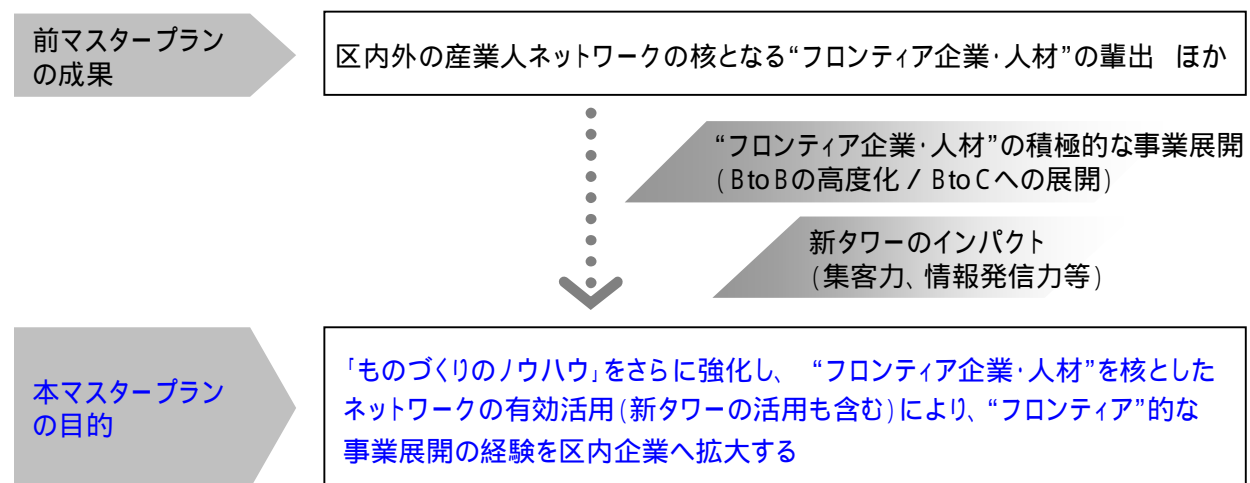
墨 田 区

## マスタープランの目的

平成 14 年から続いた戦後最長の景気拡大の中にあっても、本区の工業は、東アジアを中心とする製造業の海外シフトの進展、工場周辺でのマンション建設の増加などによる操業環境の悪化、後継者難などの問題から、工場数を減少させてきた(工業統計調査によれば、平成 17 年の区内の工場数は約 3,800 事業所で、5 年前から約 1,000 事業所あまり減少)。そして今日、原材料価格の高騰や燃料価格の変動、米国の金融危機に端を発する世界的な景気後退などの影響により、日本経済も景気後退が進んでおり、本区の中小企業をとりまく社会経済環境はさらに厳しくなっていくものと考えられる。

しかし、すみだには、そのような中にあっても、高度な技術・技能を磨き上げ、また商品開発力を新たに身につけて“攻め”の事業展開をみせている“フロンティア(開拓者)”的な企業群の存在がある。その事業展開は、「B to B を高度化する」、「B to C に新展開する」というようにそれぞれ違った方向感を持ってはいるが、どちらも B to B の中で培った「ものづくりのノウハウ」がベースになっている。これらの企業は着実な経営実績をあげており、従業員等の中から若い後継者を確保している例もある。経営をとりまく厳しい環境に打ちのめされることなく、この地で脈々と培ってきたものづくりの力を生かして“攻め”の姿勢に打って出る。これがすみだの中小企業の底力であり、今後の本区の工業のあるべき姿を映す鏡である。

本マスタープランの目的は、前マスタープランの成果を受けて、B to B ビジネスで培った「ものづくりのノウハウ」をさらに強化し、“フロンティア企業・人材”(新たな産業分野を積極的に切り拓く企業・人材)などを核としたネットワークを有効に活用しながら、「B to B の高度化」や「B to C への展開」といった“フロンティア”的な事業展開の経験を、区内企業に広めていくことである。

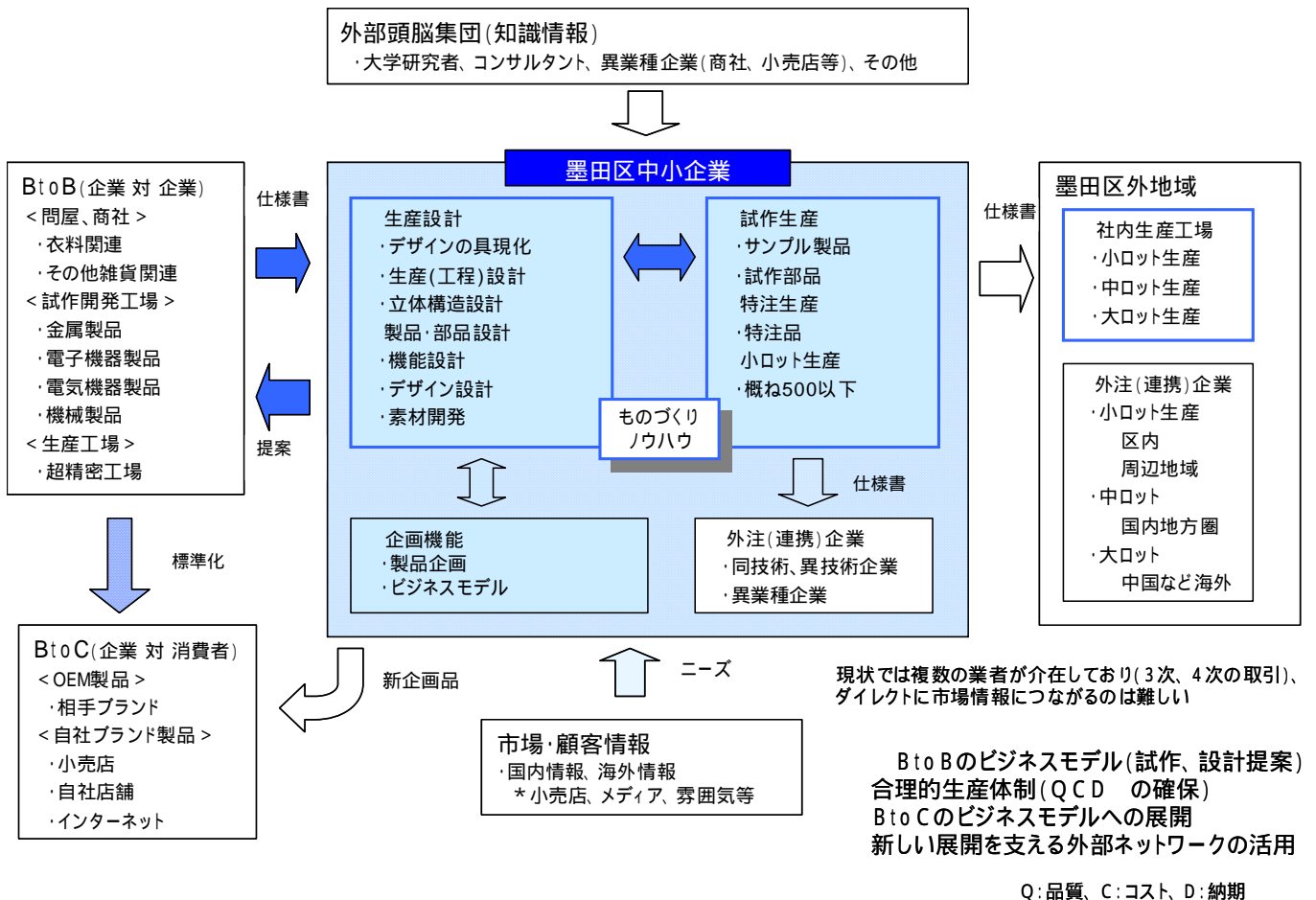


なお、本マスタープランは、墨田区基本構想、基本計画をふまえて策定・実施するものであり、目標期間は平成 20～24 年度までの 5 か年とする。

## 墨田区の中小企業の強みと課題

“フロンティア”的な企業群の「ものづくりのノウハウ」をベースとした集積・連関構造は、下図のように示すことができる（ヒアリング調査より整理）。

「ものづくりのノウハウ」をベースとした集積・連関構造



墨田区の中小企業は、取引先である国内及び海外の製品メーカー、商社、デザイナー等から試作品、特注品等を受注するタイプの企業が多くなっている。また、受注した設計図、デザインをもとにして、中小企業が持っている現場経験や事例に裏づけされたノウハウ・知恵を活かした、試作品等を製作することを得意としている。

受注したケースに応じて、中小企業はノウハウ・知恵とともに顧客ニーズを踏まえた製品や部品の代替案（設計変更等）を提案することによって、より魅力ある製品や部品が実現するよう支援している。

さらに、製品化された製品・部品の中で、ロット規模の大きい量産品は、墨田区外の国内あるいは海外の地域での合理的な生産に移行する傾向にあり、こうした量産の後に消費者へ提供されることとなる。

前記のような製品メーカー、商社、デザイナー等からの依頼に対応したBtoBのビジ

ネスモデルを基本としながら、一部の企業は直接的に顧客ニーズを踏まえたB to Cのビジネスモデルへと展開している。

B to Cのビジネスモデルでは、ブランド戦略、販路開拓等、B to Bでは経験することの少ないテーマが検討課題となり、こうした点に対する中小企業の自助努力とともに、知的産業分野や販路保有企業、大学等の外部組織との連携や、企業の経験値の向上に結びつくような事業の推進等の適切な公的支援が求められる。

このような集積・連関構造の特徴から、本マスタープランでは、本区の中小企業の最大の強みを次のように捉える。

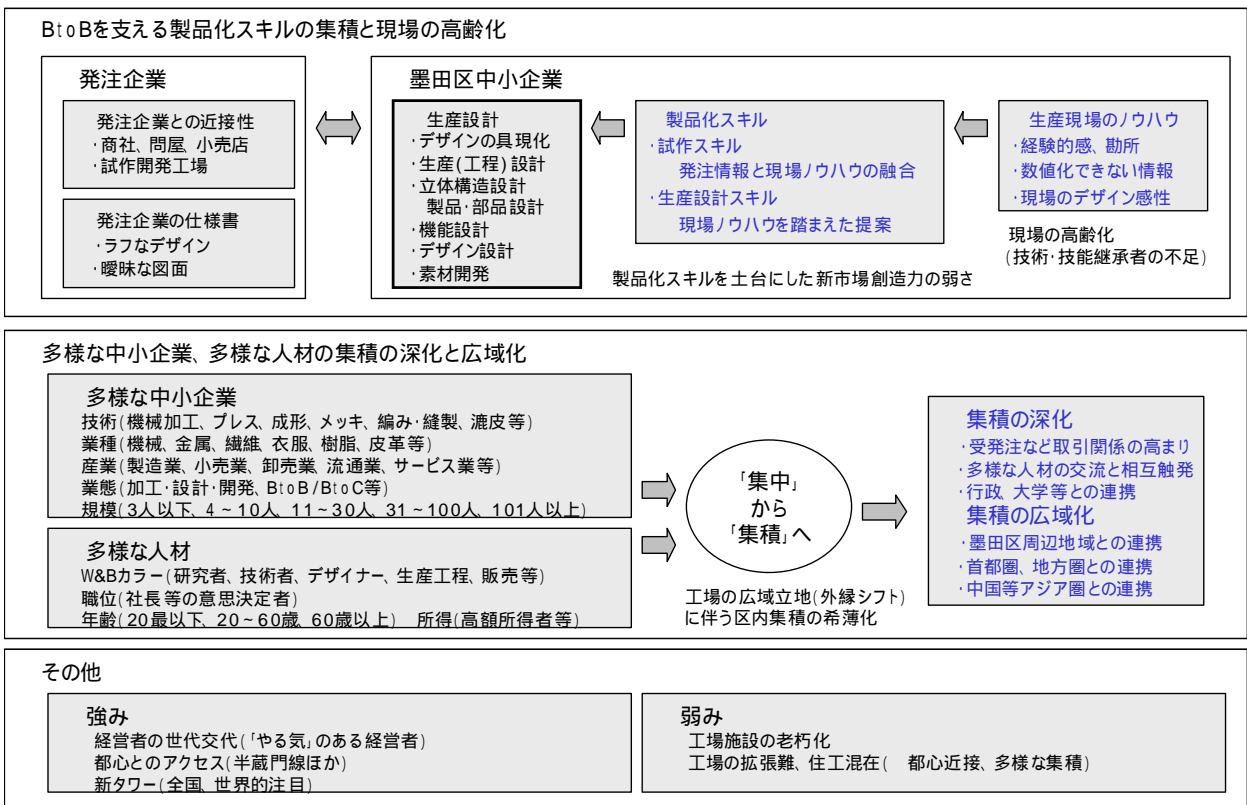
**墨田区の中小企業の最大の強みは・・・『製品化スキル』**

「製品化スキル」とは、中小企業の現場の技術者・技能者が日々の業務で蓄積した「モノづくりのノウハウや知恵」を基盤に、製品や部品の顧客ニーズなどを考慮しつつ、取引先から提供される「設計図やデザインなどを具体的な形にする能力」

また、その過程においては、魅力あるモノづくり実現のために、設計図・デザインの取引先との共同開発、取引先への設計変更提案などを行うこともある。

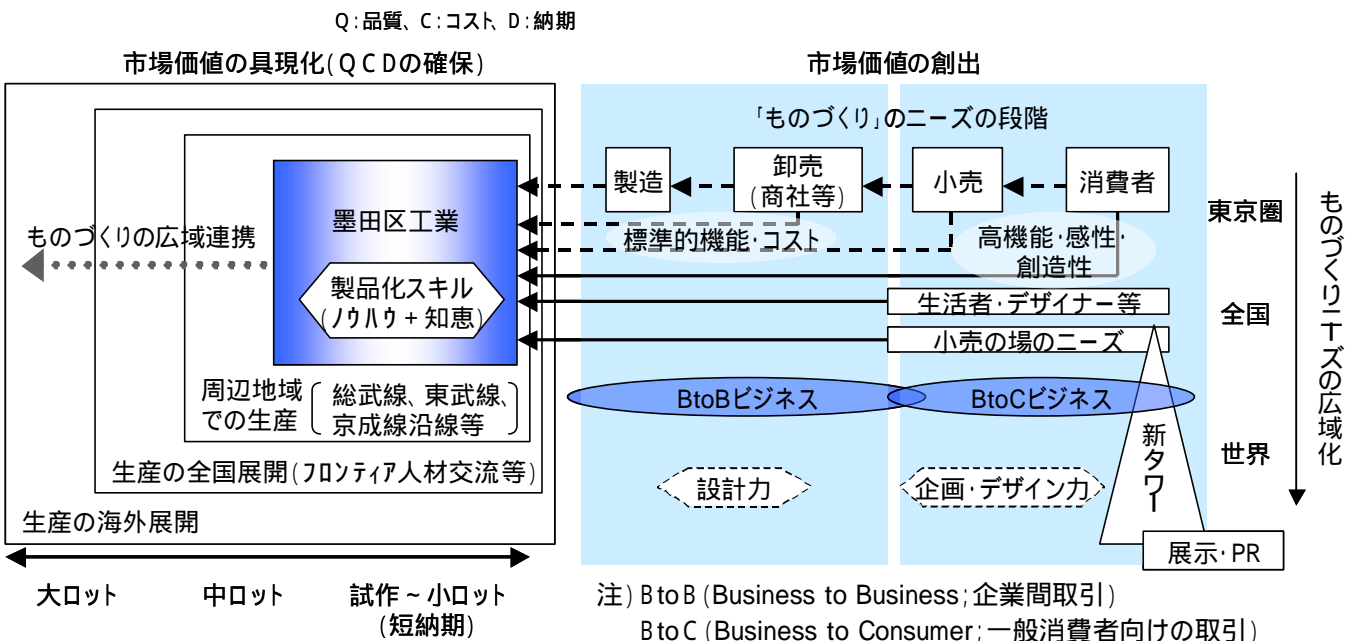
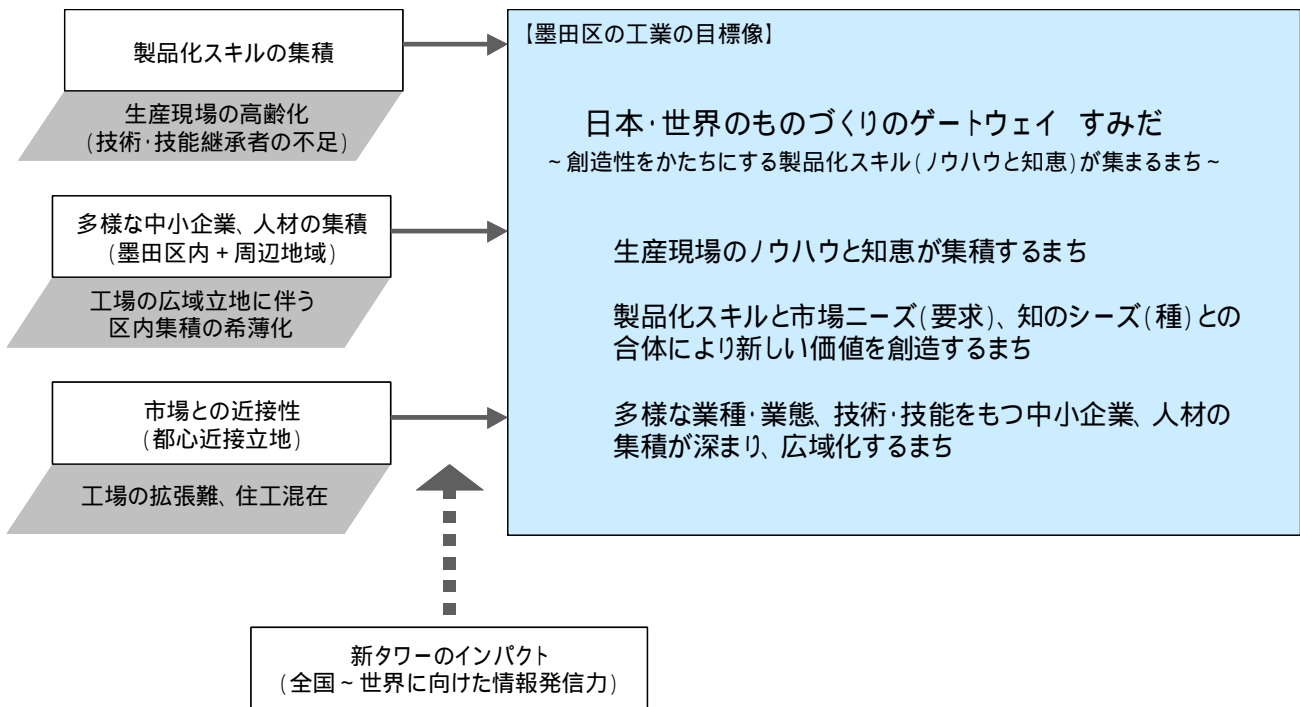
一方で、「製品化スキル」を裏づける生産現場において、技術・技能を継承する若い人材が確保できず高齢化が進んでいるという実態があり、これをどう維持・強化していくかが重要な課題である。

**墨田区の中小企業の強みと課題(整理)**



## 墨田区の工業の目標像

墨田区の中小企業の強みと課題を踏まえ、これからの5年間で墨田区の工業が進むべき目標像を次のように設定する。



これからのすみだの工業は、高機能・感性・創造性といった付加価値が求められるものづくりニーズを集約的にひきつける「ゲートウェイ」を目指していく。その磁力のもとすみだの中小企業の「製品化スキル」。ポイントは、これを維持するだけでなく、「ネットワーク」を通して新しいものづくりニーズとの接点を広げ、それに対応する経験を重ねて「製品化スキル」を高めていくこと。それにより「製品化スキル」の磁力が強まり、さらに新しい集積力が醸成されて、日本・世界の多様なものづくりニーズを強力にひきつけていく。



## 目標実現の基本戦略

この目標を実現するために、本マスタープランでは3つの基本戦略を立て(戦略 )、同プランと連動して進めている「すみだ地域ブランド戦略」(戦略 )と連携させながら、日本・世界のものづくりゲートウェイとして区内の工業の振興を図っていく。

### 基本戦略 : 個々の企業の基礎体力強化

すみだのものづくり企業の最大の強みである「製品化スキル」(ノウハウと知恵)を保ち、磨くために、技術・技能の維持・向上を図るとともに、その「製品化スキル」を生かしてBtoCのビジネスモデルにチャレンジする、またはBtoBの高度化を進めるための企画・デザイン力、製品開発力を強化する。また、グローバル競争、地球環境時代において中小企業に求められる企業経営の基礎的条件の整備を図る。

#### 【施策の柱】

墨田区ものづくり企業の強さの源(みなもと) = “製品化スキル”の維持・向上  
“製品化スキル”を土台に新市場を創造する企画・デザイン力、製品開発力の強化  
グローバル競争、地球環境時代に生き残る企業経営の基礎的条件の整備

### 基本戦略 : 中小企業・人のネットワーク力強化

すみだの「製品化スキル」を市場にあるさまざまなものづくりニーズや広域的なものづくり連携につなげていくためのネットワーク力を強化する。また、その一環として、新タワーの情報発信力や集客力を活用して、区内企業の“フロンティア”的な事業展開を後押しする拠点機能の構築を図る。

#### 【施策の柱】

企業が求める情報を効果的につなぐ情報ネットワーク力の強化  
異分野、広域的な交流から新しい情報につながる人的ネットワーク力の強化  
ビジネスとネットワークをつなぐ企業間調整機能の強化

### 基本戦略 : 新たな企業集積創造

「ネットワーク」を通してすみだの「製品化スキル」を市場のものづくりニーズや知のシーズとつなげ、「BtoBの高度化」や「BtoCへのチャレンジ」といった“フロンティア”的な事業展開の経験を区内企業に広める。また、新タワーの建設を誘因として、新商品開発や新規事業の展開、さらには、知的産業など区内への新たな企業立地を促進する。

#### 【施策の柱】

墨田区のものづくり集積とつながる知的産業分野の企業誘致、創業促進  
創造的なものづくりの価値を市場に提案する新ビジネスの創出  
市場ニーズ/社会ニーズから新しい市場価値を創出する新ビジネスの創造

墨田区基本構想における「すみだ」の協治（ガバナンス）・協働の考え方を踏まえて、本マスタープランの運用を図っていく。

産業分野における協治（ガバナンス）とは、「行政と、自社及び区の産業を積極的に動かそうとするコア企業・人材が、それぞれ果たすべき責任と役割を自覚しながら、共に考え、行動するネットワーク」とする。

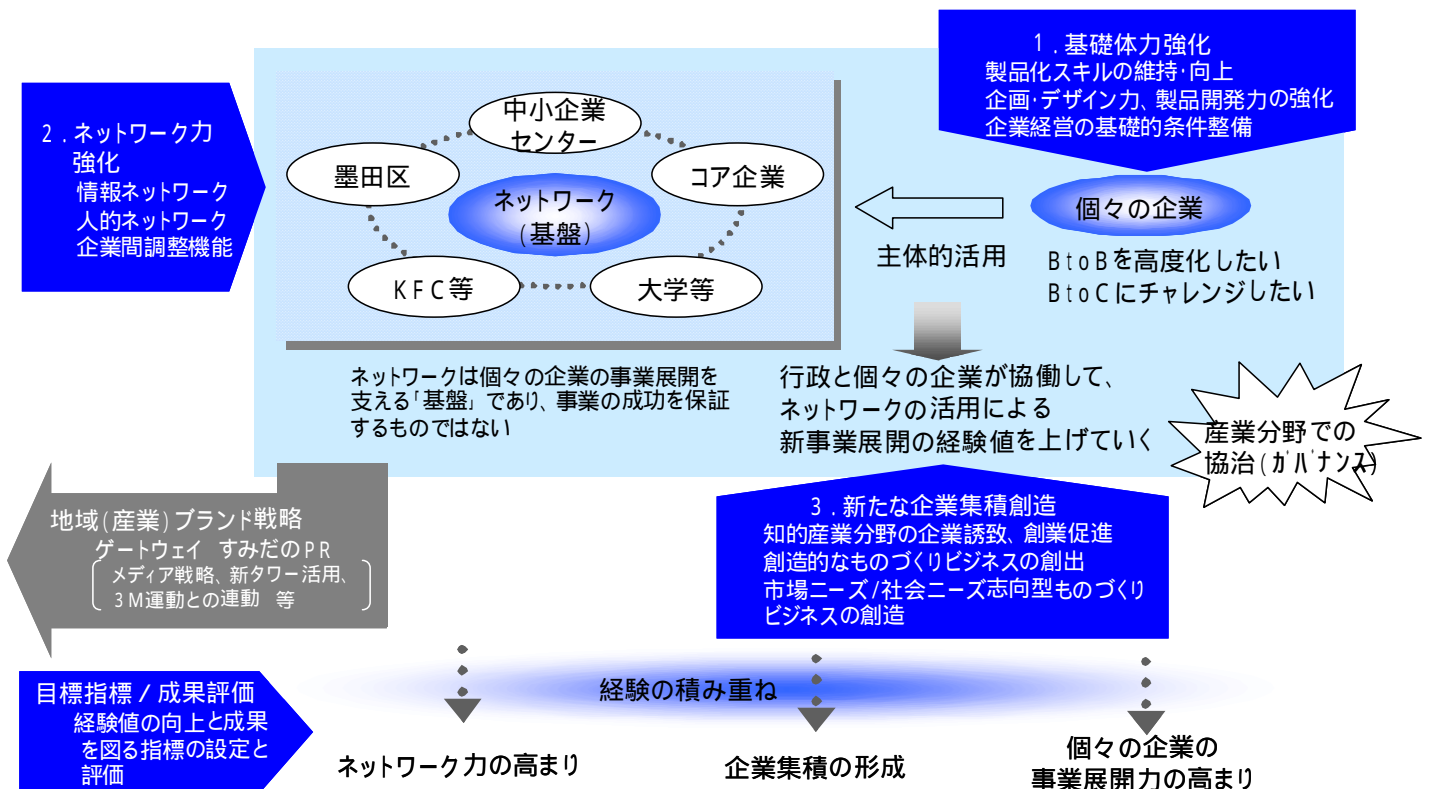
産業分野における協働とは、産業分野における協治（ガバナンス）が「産業を積極的に動かそうとするネットワーク」（仕組み）に主眼をおくものであるのに対し、「協働」は、事業実施を行うネットワーク間で協力して、課題や問題を解決すること（手段）に主眼をおくものとする。

つまり、産業分野における協治（ガバナンス）・協働とは、個々の企業と支援施策主体が、それぞれの役割のもとに事業創造に取り組み、協働していく中で墨田区の工業振興を図っていくこと。

具体的な事業創造の経験を積み重ねる中で、ネットワーク内にノウハウが蓄積され、ネットワークの力が高まるとともに、それを活用する個々の企業の事業展開力も高まる。そうした経験値の向上と成果を図るため、本計画にはすみだ独自の指標を設定するとともに、墨田区行政評価制度を参考として、定期的に評価し、その結果をプランの運営に積極的に反映させていく。

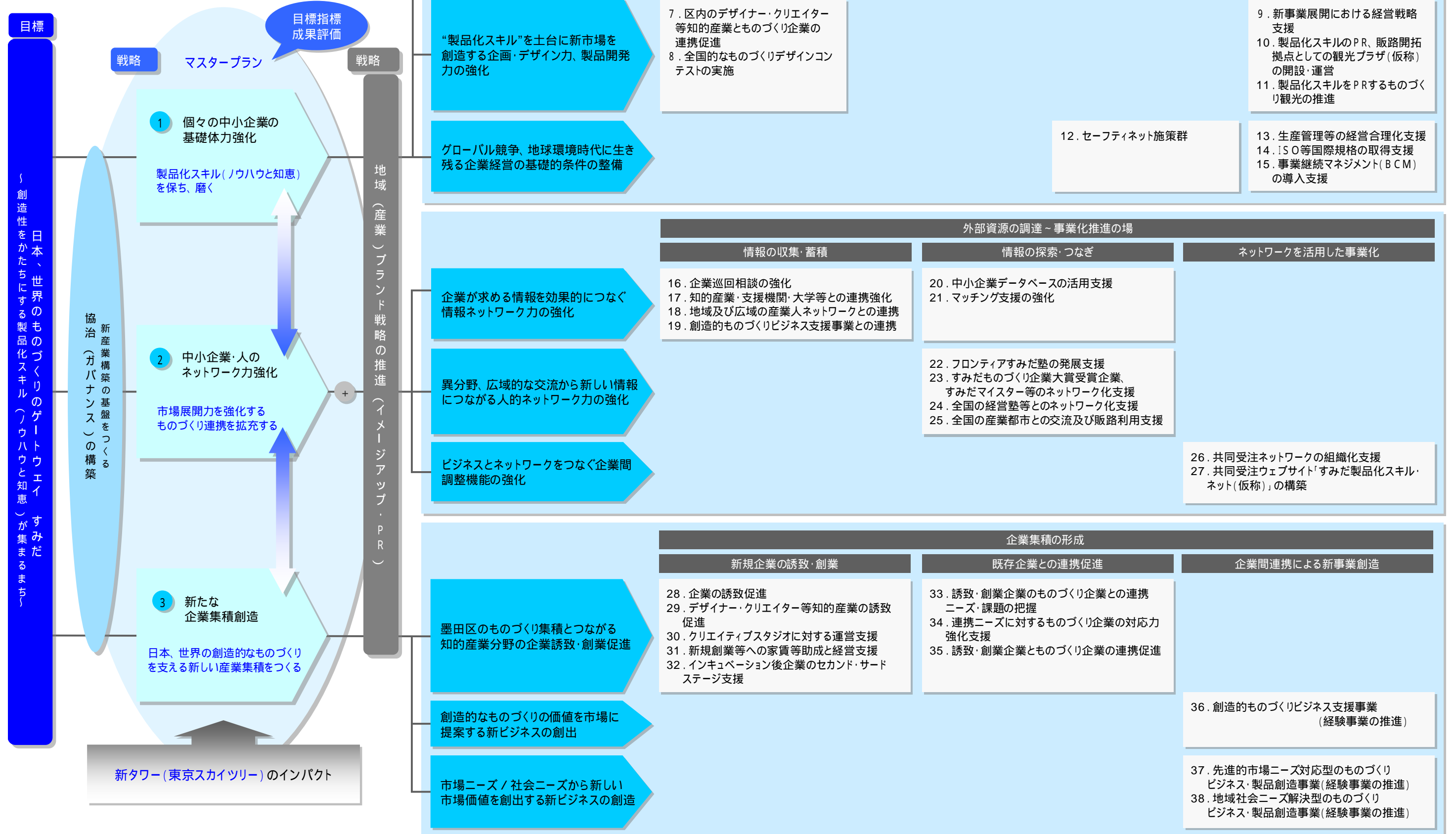
施策の中で、数値化できるものについては、目標数値を設定して評価を行う。また、数値目標が設定困難な施策については、対象企業にヒアリングやアンケート調査等による評価を行う。

### 本マスタープランの運用



新・工業振興マスタープランの施策体系

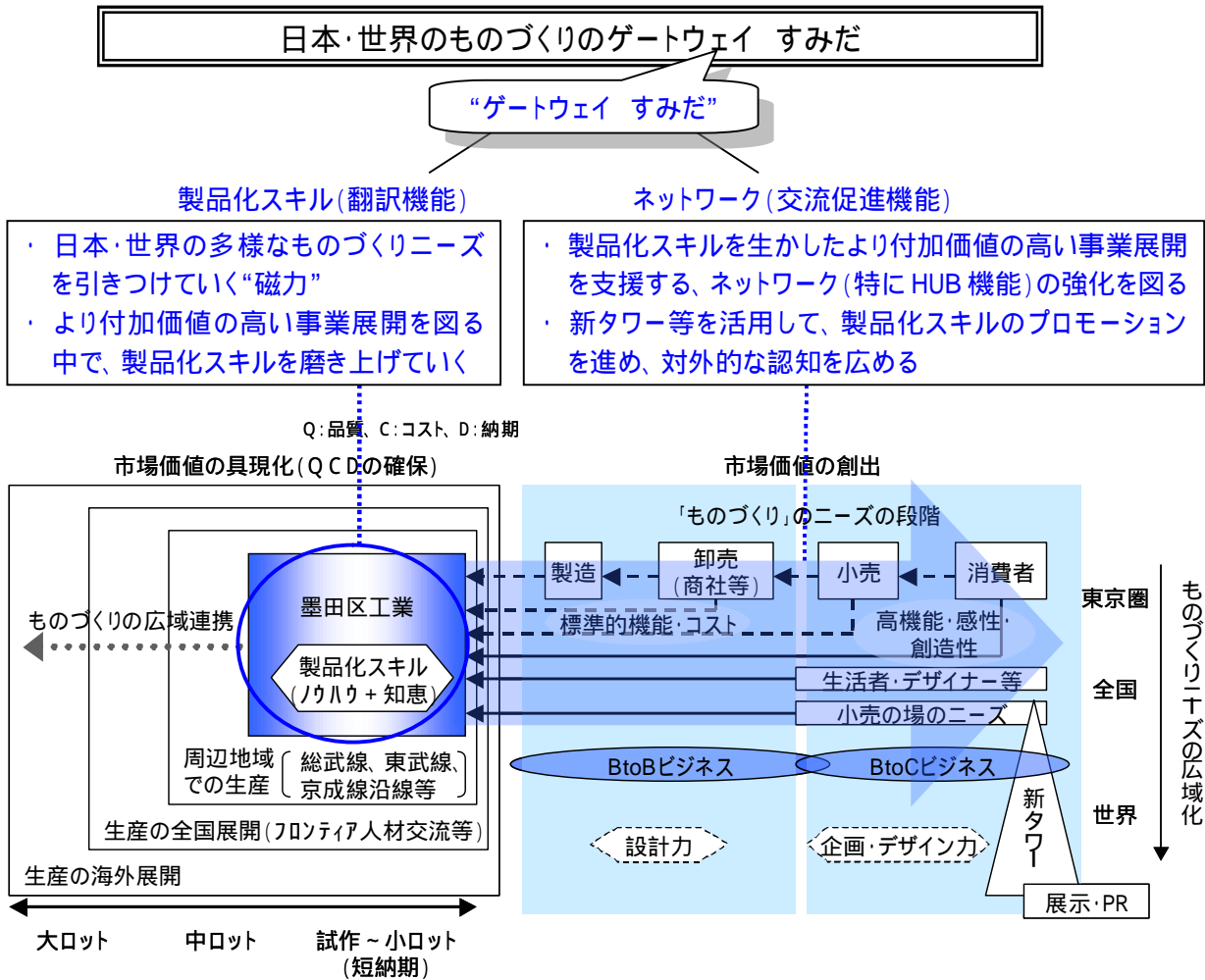
企業の経営資源の調達・活用方法、  
企業集積の形成プロセスの観点からの  
施策メニューの組み立て





## 振興施策の重点的展開

墨田区の工業の目標像『日本・世界のものづくりのゲートウェイ すみだ』をこれからの5年間で実現していくために、38の振興施策を効果的に組み合わせながら推進していく。



### 振興施策の重点プロジェクト

#### 製品化スキルを支援するネットワークの HUB 機能の強化

フロンティア企業・人材を中心としたネットワークの HUB 機能の強化  
 製品化スキルの支援拠点及びネットワークの HUB としての  
 すみだ中小企業センターの機能強化

#### ネットワークを活用した製品化スキルの強化

製品化スキルを生かした、より付加価値の高い事業展開を図るための  
 経験事業の推進  
 製品化スキルを支える人材の確保、育成

#### 新タワーのインパクトを活用した製品化スキルのプロモーションの推進

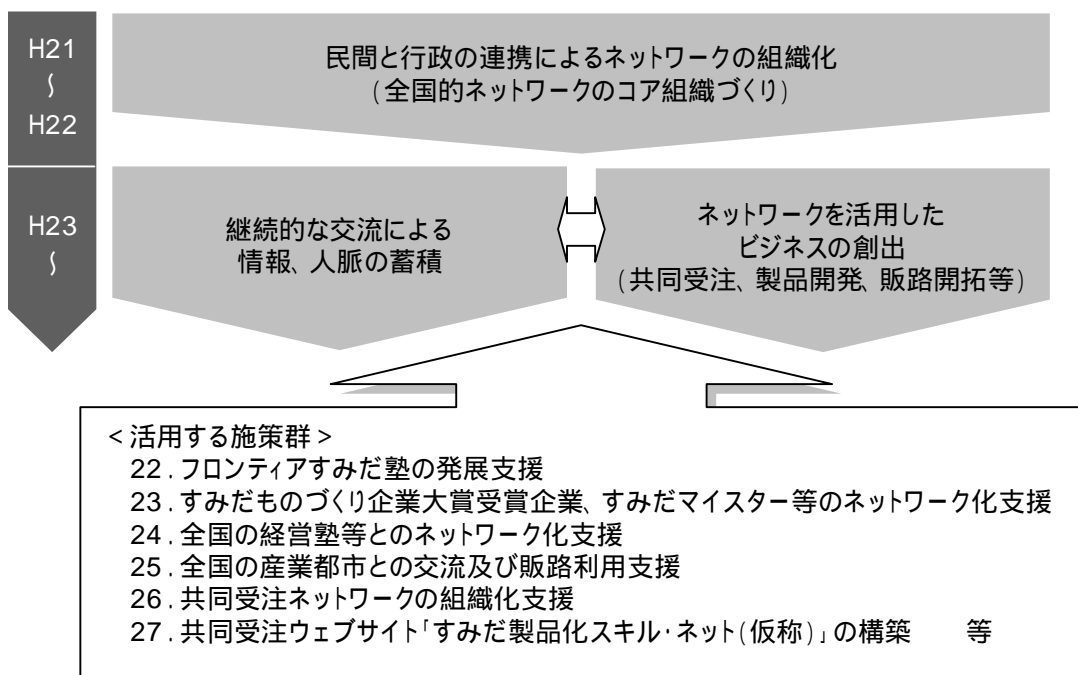
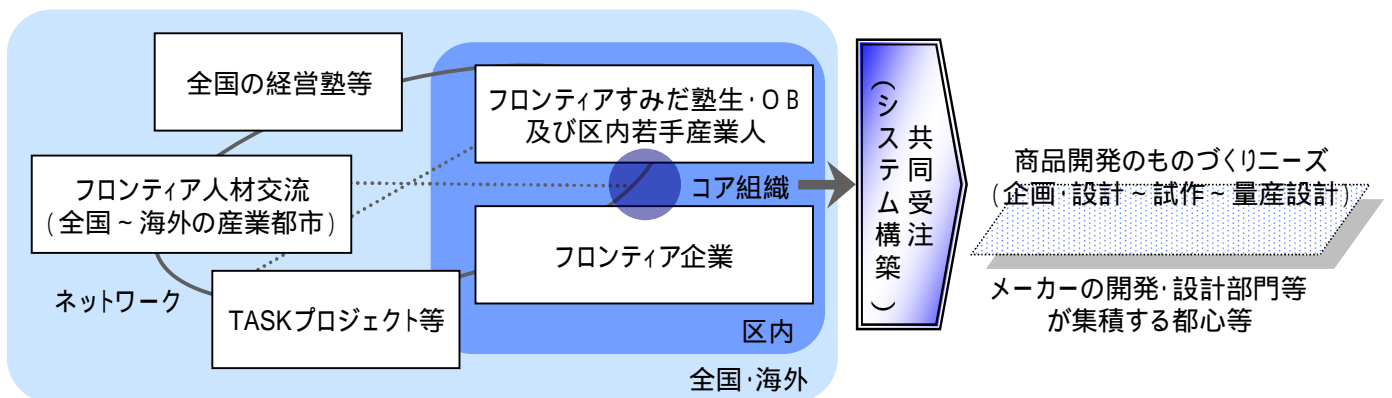
## 製品化スキルを支援するネットワークの HUB 機能の強化

### フロンティア企業・人材を中心としたネットワークの HUB 機能の強化

ネットワークの HUB 機能として、最も重要な役割を担うと期待されるのが“フロンティア人材・企業”である。フロンティアすみだ塾の塾生・OB を中心とした意欲のある若手産業人、すみだものづくり企業大賞受賞企業やすみだマイスター等の HUB となる主体をつなぎ合わせて情報・人的交流の活発化、蓄積を図り、製品化スキルを生かしたビジネス創出等を支援するネットワークの機能を高める。ネットワークを継続的、実効的に運営するためには、専任の人材を配置したコア組織が必要不可欠であり、その体制構築を進める。

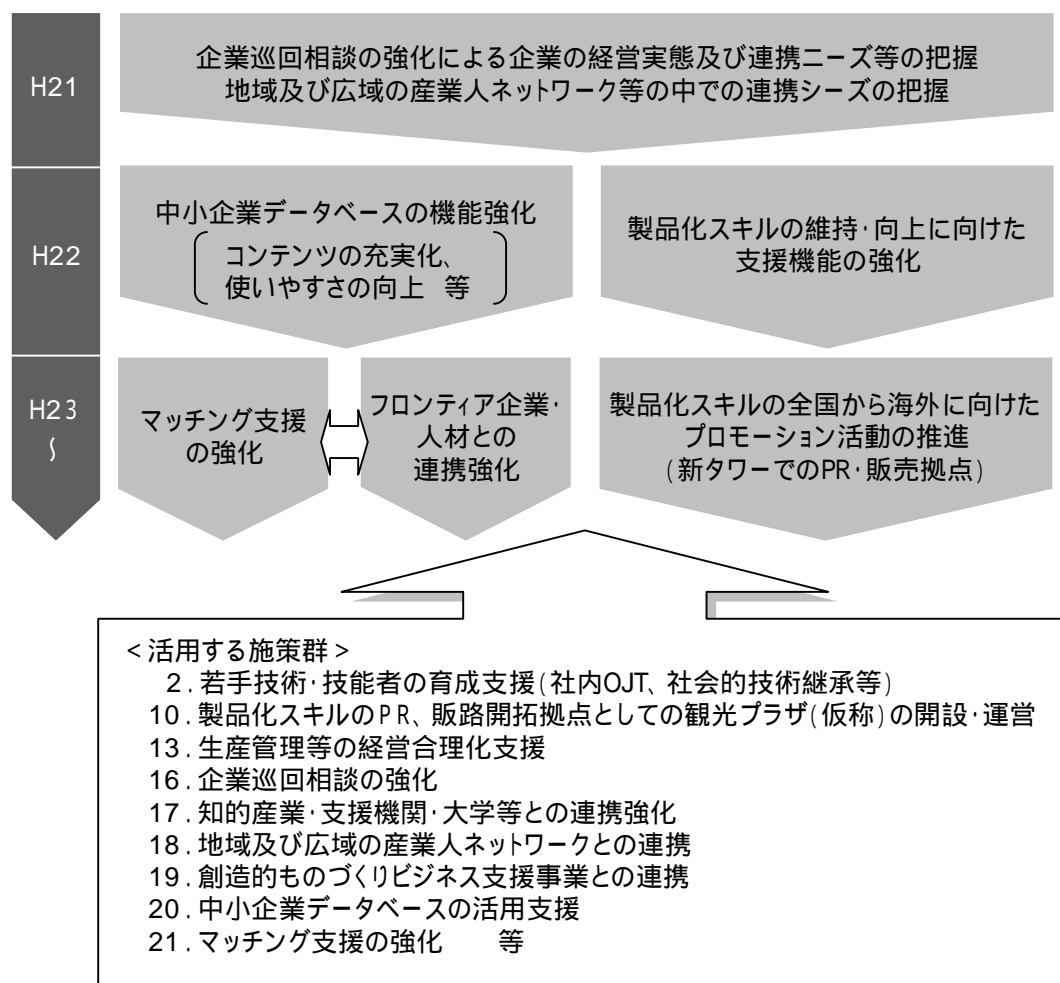
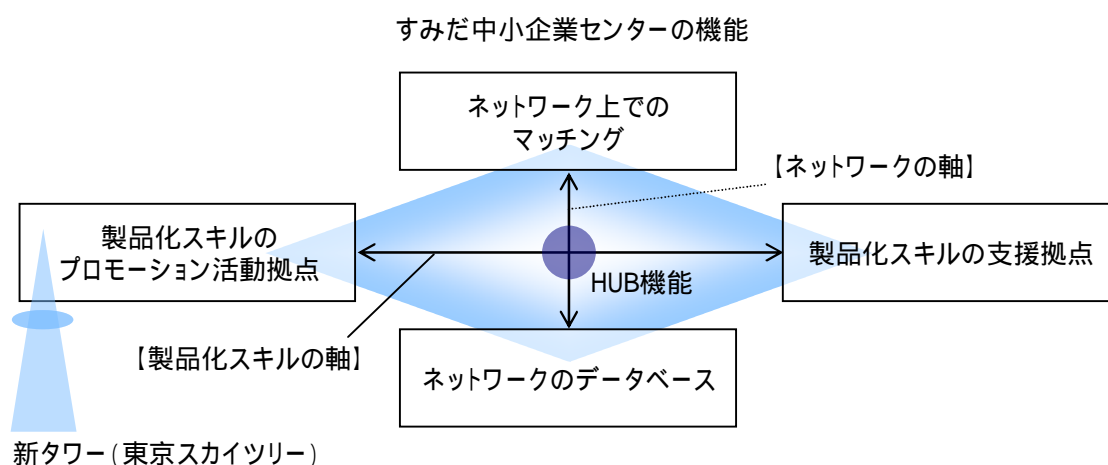
また、ネットワークを活用したビジネス創出の先導的な取り組みとして、「製品化スキル」を看板に商品企画・設計～試作～量産設計までを一括受注する新しい共同受注ネットワークの組織化に取り組む。共同受注ネットワークの運営には、一本化された窓口と専任のコーディネーター（第三者）が必要であり、ウェブサイト「すみだ製品化スキル・ネット（仮称）」の構築と、上記コア組織による運営体制づくりを進める。

フロンティア企業・人材を中心としたネットワーク



## 製品化スキルの支援拠点及びネットワークのHUBとしてのすみだ中小企業センターの機能強化

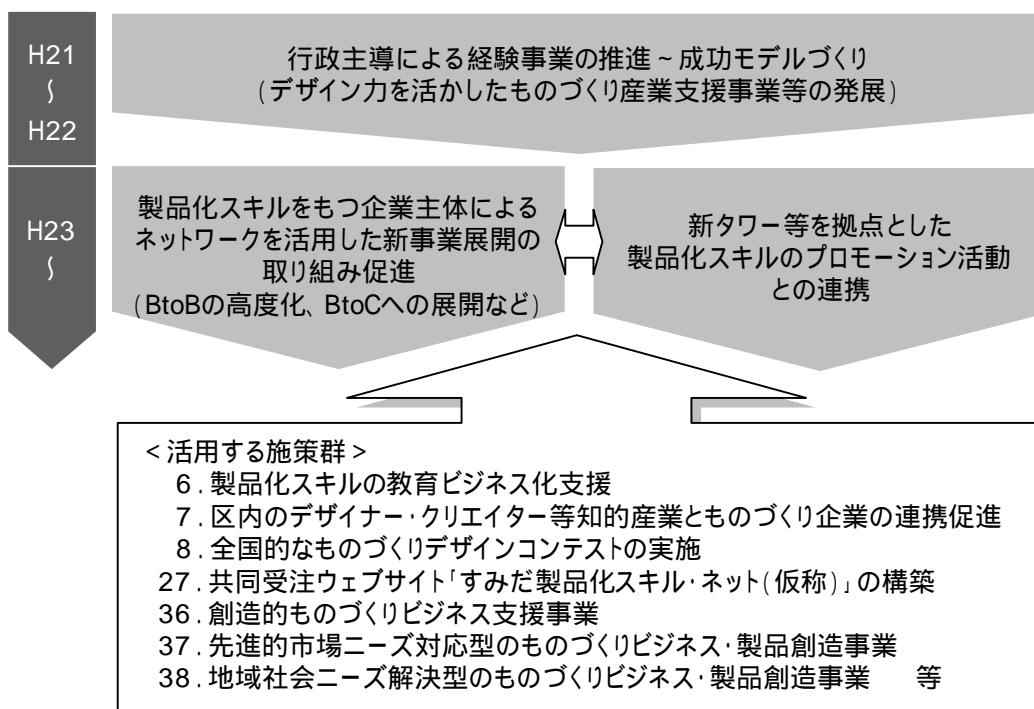
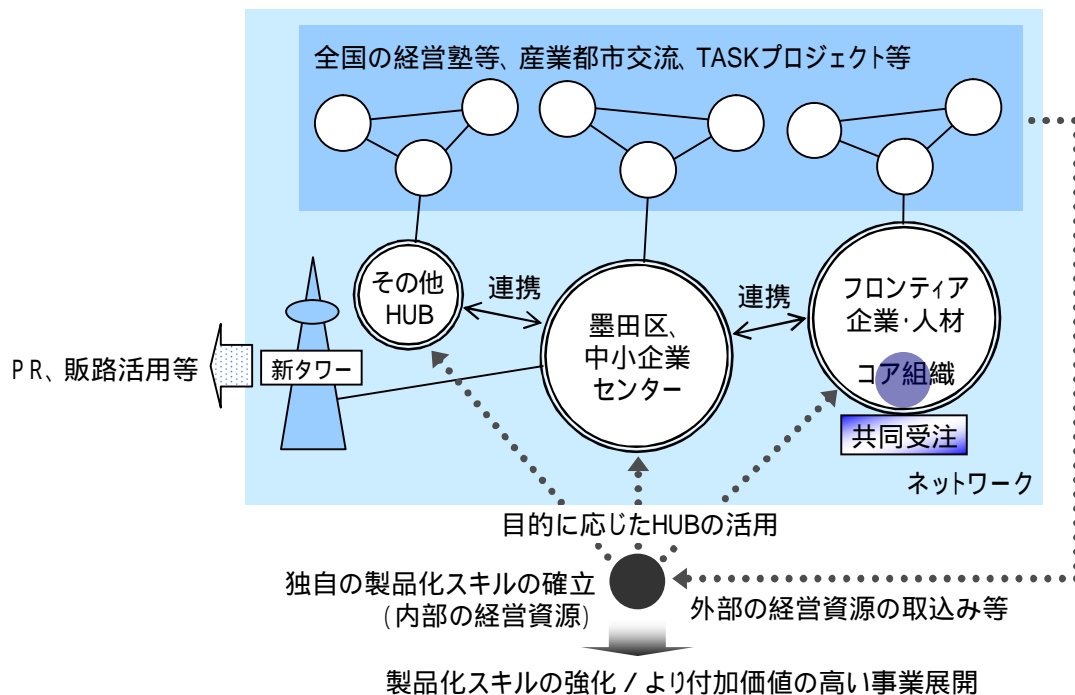
ネットワークのもう一つの重要で有用な HUB 機能を担うのは、これまで 20 年以上にわたり区の中小企業を支援してきた「すみだ中小企業センター」である。フロンティア人材・企業が共同受注等のビジネス創出に直結した HUB 機能の役割を担うのに対し、すみだ中小企業センターは、製品化スキルの支援やネットワーク活用の玄関口としてのデータベース提供等、よりベースの部分の HUB の役割を担う。こうした HUB 機能としてのセンターのあり方をさらに強化し、新タワーでの観光プラザ（仮称）の開設・運営も含めて、その体制構築を進める。



## ネットワークの活用による製品化スキルの強化

製品化スキルを生かした、より付加価値の高い事業展開を図るための経験事業の推進  
 ネットワークのようなソフトな基盤は、ハードな基盤（償却資産）と違って、利用すればするほど経験値が蓄積され、その機能が強化されていく。フロンティア企業・人材、すみだ中小企業センターをはじめとする HUB 機能が強化された墨田区工業のネットワークを活用して、個々の企業が独自の製品化スキルを生かしたビジネス創出の経験を積むとともに、その過程を通じてネットワーク内にノウハウを蓄積し、その機能＝個々の企業のニーズに応じた最適な情報やパートナーを探索し、つなぐ力（正確さ、スピード、ねばり強さ等）を高めていく。

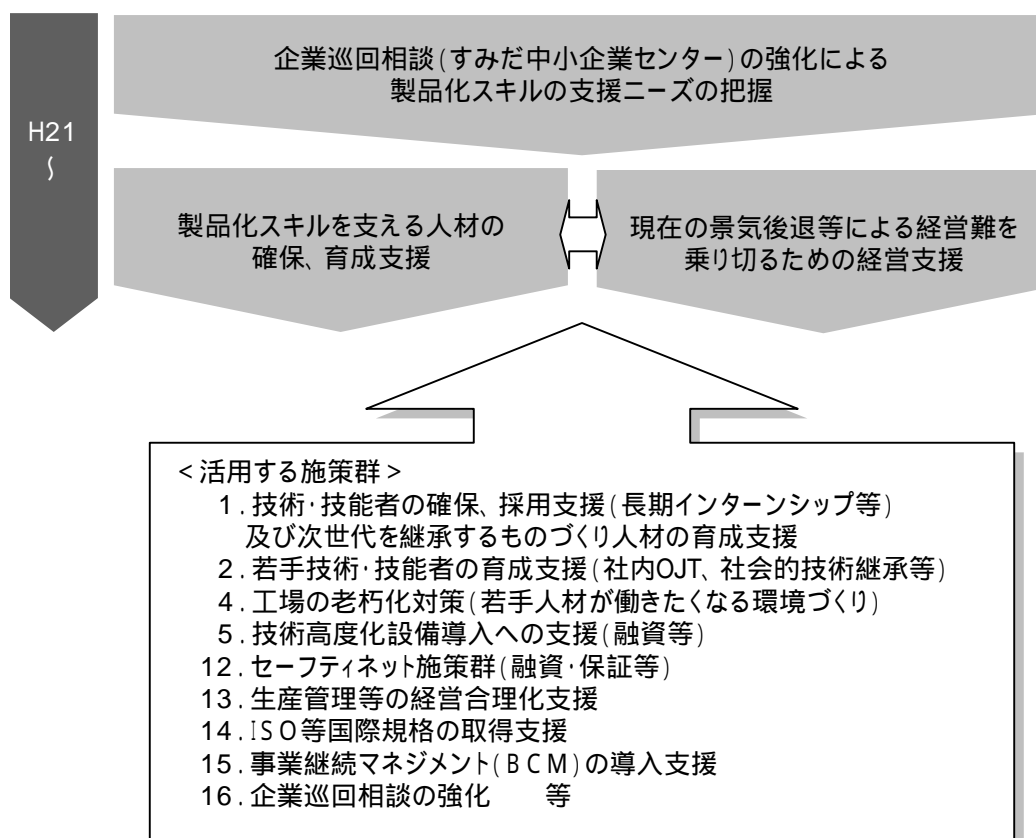
ネットワークの活用による製品化スキルの強化(イメージ)



## 製品化スキルを支える人材の確保、育成

前記の“経験事業”は、墨田区工業の「製品化スキル」を担うフロンティア的な企業にスポットライトを当てたものだが、その一方で、多くの中小企業においてもものづくり技術を支える人材が不足しており、その継承が難しくなっているという現実もある。これに手を打たずにそのままにしておくと、墨田区工業の最大の強みである「製品化スキル」を維持することさえ困難になり、工業振興の核がなくなってしまう。墨田区工業の最大の強みは、また最大の課題を抱えるという表裏一体の関係にあり、経験事業という“攻め”の施策展開とともに、その下支えを図るといふ“守り”との両輪による施策展開が必要不可欠である。

ものづくり技術の継承問題や現在の景気後退等による経営難といった問題を抱えつつも、今後も積極的な事業展開を図っていきたいという意欲をもつ中小企業を対象に、そのベースとなる独自の製品化スキルを確立するまでの取り組みを支援する。



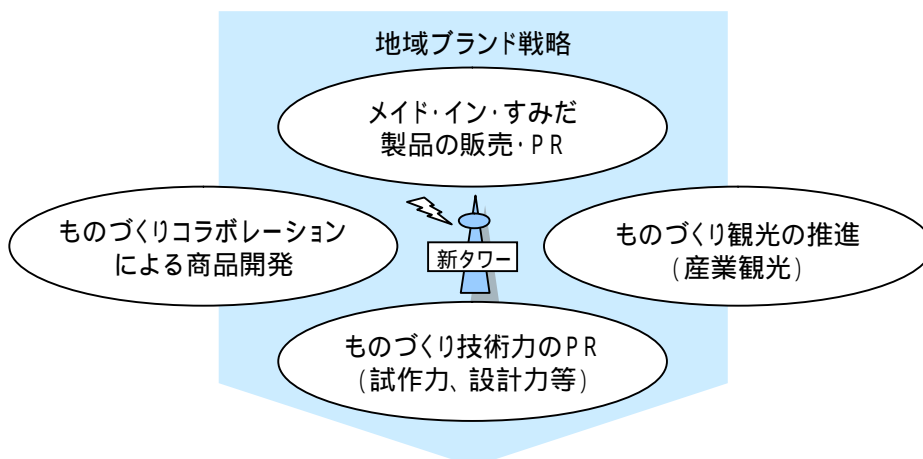


## 新タワーのインパクトを活用した製品化スキルのプロモーションの推進

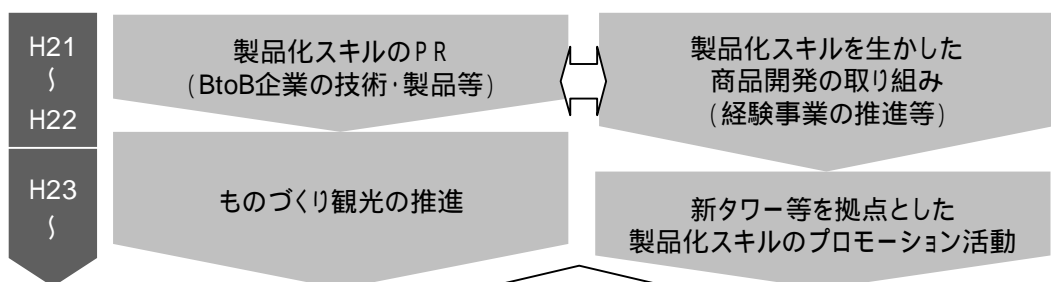
HUB を中心にネットワークの機能を強化し、それを活用した新製品開発・新事業創造（BtoB の高度化、BtoC への展開等）の経験を積み重ねていくと、墨田区工業の強みである「製品化スキル」がより磨き上げられ、新しい集積力が醸成されていく。目標像である「ゲートウェイ すみだ」は、その製品化スキルや集積力が強力な“磁力”となって、日本・世界の多様なものづくりニーズを引きつけていくことを目指している。

そのためには「製品化スキル」を生かしてどういうものづくりニーズに対応していくのかというマーケティング～それにもとづいた商品・技術開発～そのPR・販売促進までを総合的に行うプロモーション活動が重要であり、地域ブランド戦略のもと、展示・PR、販売促進、観光との連携等をメディアの活用も含めて積極的に進めていく。特に、平成24（2012）年に開業する新タワー（東京スカイツリー）は、そのメディア性、集客性、購買誘発性で墨田区と全国・世界をつなぐことが期待され、その積極的な活用を図る。具体的には新タワー施設内に、墨田区のものづくりを展示・PRし、メイド・イン・すみだの商品を販売する拠点（観光プラザ（仮称））の確保を進めるとともに、その運営体制を構築していく。

### 地域ブランド戦略を中心とした製品化スキルのプロモーション展開



### 製品化スキルのプロモーション



#### < 活用する施策群 >

- 8. 全国的なデザインコンテストの実施
- 10. 製品化スキルのPR、販路開拓拠点としての観光プラザ（仮称）の開設・運営
- 11. 製品化スキルをPRするものづくり観光の推進
- 36. 創造的ものづくりビジネス支援事業
- 37. 先進的市場ニーズ対応型のものづくりビジネス・製品創造事業
- 38. 地域社会ニーズ解決型のものづくりビジネス・製品創造事業 等

新・墨田区工業振興マスタープラン【概要版】

平成 21 ( 2009 ) 年 3 月

編集・発行

墨田区産業観光部産業経済課

〒130-8640

東京都墨田区吾妻橋一丁目 23 番 20 号

Tel (03) 5608-6188

Fax (03) 5608-1625

表紙・右上の製品写真は、区内のばね加工業者が工業デザイナーと共同で開発したカードホルダー。その機能性とデザイン性が高く評価され、ニューヨーク近代美術館 ( MoMA ) のミュージアムショップで扱われている。BtoB の加工技術をベースにデザイン製品を開発し BtoC に展開した代表的な事例。