

新・墨田区工業振興マスタープラン

～『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

は じ め に

墨田区は近代産業の発祥の地であり、古くから多種多様な業種の企業が多く集積する中小零細企業のまちです。区内産業に従事する区民の人口の割合は他都市に比べて高く、区内産業と区民生活はきわめて密着していることから、産業振興は、区民生活の向上や地域の活性化に大きく関わっています。

そこで区では、昭和50年代から産業振興を区政の最重要課題の一つとして位置付け、昭和60年に策定した「墨田区工業振興マスタープラン」等に基づき、工業振興施策に全力を挙げて取り組んでまいりました。

しかしながら、区内工場は、昭和45年の9,703件をピークに、平成17年には3,833件にまで減り、今後も減少の一途をたどるのではと危惧されています。そこで本区では、平成24年開業予定の東京スカイツリーを大きな足がかりとして捉え、産業振興をさらに積極的に推進してまいりたいと考えています。

今回策定した「新・墨田区工業振興マスタープラン～『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～」は、区内中小企業の強みと課題を踏まえ、新たな時代に対応した本区工業の将来展望と、それを実現するための施策を示すものです。区は今後、個々の中小企業の基礎体力の強化、ものづくりネットワーク力の強化、新たな産業集積のための支援等に重点的に取り組み、区内企業の方々が将来にわたって墨田区で操業し続けることができるための施策を展開してまいります。このプランの中にも登場する意欲ある区内企業群をモデルとして、今後の方向性を見定めるとともに、進むべき道を切り開いていただければと願っています。

本プランの策定にあたっては、関 満博 氏（一橋大学大学院商学研究科教授・墨田区産業振興専門員）を座長とする新・墨田区工業振興マスタープラン検討委員会（墨田区産業振興会議工業部会）の方々をはじめ、アンケート調査に御協力いただきました区内製造業の方々等、多くの方々に御協力をいただきました。これらの方々にも、この場をお借りして改めてお礼を申し上げます。

平成21年3月

墨田区長

山 崎 昇

墨田区工業振興マスタープラン策定にあたって

昨今の世界を巻き込んだ景気後退の波は、当然のように墨田区の工業にも押し寄せた。1970（昭和45）年当時、9,703もの工場がその高い技術力をもって、文字通り日本や世界のものづくりを根底で支えてきたすみだが、現在ではその6割が姿を消し、その流れは今後も止まらないように見える。

しかし、自らを取り巻く状況を悲観しているだけでは何も変わらない。こういう状況だからこそ、我々は将来に希望を持って、力強く前に進んでいかなければならない。いま一度、足元を見つめなおしてみよう。すみだには今でもなお、持ち前の技術力を生かして、果敢に新しい事業に挑戦している企業人たちがいる。「すみだが元気になるものづくり企業大賞」の受賞企業はその代表例である。それらの企業人は、取引先からの多様なニーズや短納期への対応といったこれまですみだが強みとしてきた技術力だけでなく、高精度な加工、高機能な製品、企画・開発をサポートする技術提案といったより付加価値の高い技術力を提供している。つまり、すみだが強みとする所が、より付加価値の高いものづくりへと変わってきているのであり、我々はそこに目を向け、舵を切らなければならない。

前の墨田区産業振興マスタープランをもとに「フロンティアすみだ塾」が誕生した。この塾は、区内中小企業の将来を担う後継者・若手経営者同士が互いに切磋琢磨しながら自社の進むべき道を見極め、経営者の一歩を踏み出す力を培う塾だ。2004（平成16）年からスタートして塾生の総数は51名。ここから、すみだの産業の将来を支えていくであろう若者が確実に巣立っている。

この塾で、経営者としての確固たる決断をした、と言う若者は多い。人前で自己紹介さえできなかった20歳代の若い女性が、この塾で町工場の社長になる決心をした。攻めの経営をするべく新たな設備投資を行い区内に新工場を建設する者も現れた。またある塾生は、父親の死によって会社を継承した重圧から開放された。みな、同じ悩みを抱く仲間たちに勇気づけられ、大波を打ち砕き、未開の地に進まんとする「開拓者（フロンティア）」たちだ。

このマスタープランは5年後のすみだのものづくりの姿を描いている。大消費地市場のものづくりを縁の下で支えてきた技術力を守りつつも、そこから大きな一歩を踏み出して、市場をリードする先端的な製品・技術の創出に関わり、新しい市場価値を生み出す一端を担っていく。このすみだの新しいものづくり力に、日本、世界の先端的なものづくりのニーズが集まってくるという姿を描いて、“ゲートウェイ すみだ”という目標像を立てている。この目標像を実現していく中心は、紛れもなく、上記のフロンティアたちだろう。彼らが作る“ゲートウェイ”から何が生まれるのか、期待してやまない。

平成21年3月

墨田区工業振興マスタープラン検討委員会座長
（墨田区産業振興会議工業部会部会長）

関 満 博

目 次

1．これからの墨田区の工業振興に向けて	1
（1）これまでの工業振興の取り組み	1
（2）これからの工業振興の方向性を示す新たな胎動	3
（3）マスタープランの目的	8
（4）マスタープランの位置づけと目標期間	9
2．墨田区工業の強みと課題	10
（1）墨田区中小企業の集積・連関構造	10
（2）墨田区中小企業の強みと課題	12
3．新・工業振興マスタープランの基本方針	19
（1）墨田区の工業の目標像	19
（2）目標実現のための基本戦略	21
（3）マスタープランの運用方策	27
新・工業振興マスタープランの施策体系	29
4．新・工業振興マスタープランの振興施策	31
（1）振興施策の内容	31
（2）振興施策の重点的展開	69
資料編	77

1. これからの墨田区の工業振興に向けて

(1) これまでの工業振興の取り組み

墨田区は、江戸・明治時代から江戸・東京という国内最大の消費地の中に位置すると同時に、全国・世界の生活を支える「ものづくりのまち」として発展してきた。そのものづくりの“遺伝子”は、21世紀の現在も構造を変えながらも脈々と受け継がれており、日本でも有数の産業のまちとして知られている。

そうした伝統を維持・発展させるため、本区では過去25年以上にわたり、さまざまな産業振興策を講じてきた。昭和63(1988)年3月には「墨田区工業振興マスタープラン」を策定し、現在も区内企業に対する支援の核となっている、すみだ中小企業センターの機能強化をはじめ、国際ファッションセンターや工房サテライト(工場アパート)の整備等に取り組んできた。

また、平成7(1995)年には「墨田区産業振興プラン」を策定し、製販一体の「工房ショップ」の展開、下請型企业からの脱却を図るための商品企画開発力や販売力強化に向けた取り組み等を進めた。

そして、平成15(2003)年度にスタートした前マスタープラン「中小企業のまちすみだ新生プラン」では、「都市型新産業が集積するまち すみだ」という目標に向かって、次の3つの戦略のもとに振興施策を実施してきた。

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

その結果、特に戦略の“フロンティア人材”の育成においては、平成16(2004)年度に開始した「フロンティアすみだ塾」から巣立った次世代を担う後継者・若手企業人等を中心に、新たな分野を切り拓こうという意欲のある人材が出てきており、同じようなモチベーションをもつ区内外の産業人同士で、情報交流等のネットワークを形成しつつある。

戦略では、区内ものづくり企業のB to B(企業間取引)からB to C(一般消費者向けの取引)への転換を支援して経営改善につなげる試み(「地域資源活用プロジェクト(TASKプロジェクト)」「デザイン力を活かしたものづくり産業支援事業」等)を進めており、参加企業のモチベーションを着実に引き上げている。

戦略 については、家賃助成等によるベンチャー企業等の受け入れで一定の成果が得られている。

しかし一方で、今後の区内産業の更なる発展のためには、

- ・戦略 については、“フロンティア人材”の更なる育成やネットワークの拡大
- ・戦略 については、経営改善の意欲を、具体的に利益を生み出せるビジネスモデルの構築に結びつけていく道すじ
- ・戦略 については、ベンチャー企業の区内定着率の低さや、新規創業による新たな集積の形成の不十分さ、インキュベーター・マネージャー等経営支援策の機能強化等の点が課題として見られる。

(2) これからの工業振興の方向性を示す新たな胎動

墨田区の工業集積の特徴

本区の工業は、東京の大消費地市場等に日用消費財を供給する一大生産拠点として、ニット、皮革、玩具等の雑貨型工業を中心に、関連の機械金属工業（日用消費財の金属部分を担うプレス、メッキ等）等が集まって、全国有数の都市型工業集積を形成してきた。平成17（2005）年の工業統計によれば、ニット製品、ゴム製品、なめし革及び皮革製品、金属製品等の業種で、本区の事業所数の東京都全体に占める割合が高くなっており、量的な集積状況を示している。

その集積の特徴について、従業者規模別の事業所数をみると、本区は同じく都内の中小企業集積地である大田区、また東京都全体に比べて1～3人の零細工場のウェイトが高くなっている。また、工業の立地密度（事業所数/可住地面積）をみると、本区は大田区や区部全体に比べてとび抜けて密度が高い。工業の付加価値水準は、全数では区部全体を上回るものの、大きなウェイトを占める零細工場（1～3人）については区部全体を下回っている。すなわち、墨田区の工業は1～3人の零細工場のウェイトが高く、それらが高密度に立地しているが、その付加価値生産性は相対的に低いと言える。このことから、高密度立地の集積力を強化しながら、付加価値生産性をいかに高めていくかが課題となる。

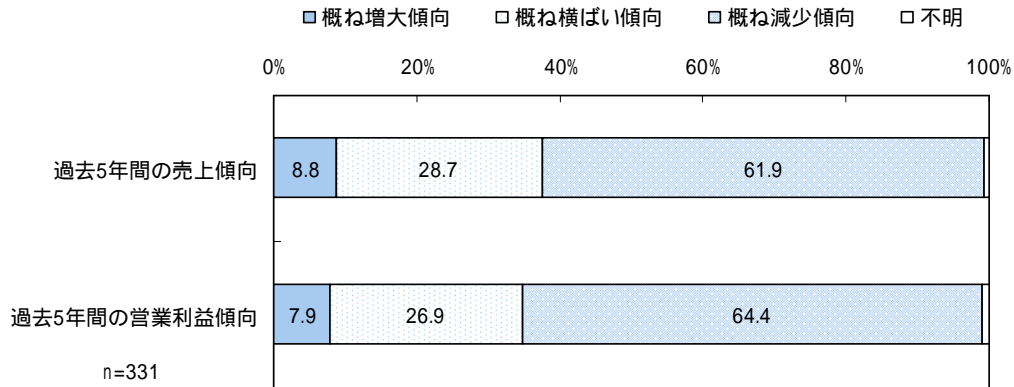
墨田区工業の動向

日本経済は1990年代の「失われた10年」を脱して平成14（2002）年から戦後最長の景気拡大を続けてきた。しかし、本区の工業は、中国等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（工場跡地等）でのマンション建設の増加等による操業環境の悪化、後継者難等の問題から、その間も工場数を減少させてきている。工業統計調査によれば、平成17（2005）年の区内の工場数は約3,800事業所で、平成12（2000）年の約4,800事業所から5年間で約1,000事業所あまり減少している。そして今日、原材料価格の高騰や燃料価格の変動、更には平成20（2008）年、米国の金融危機に端を発する世界的な景気後退等の影響により、日本経済もますます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。

本マスタープランの策定にあたって区内の中小製造企業を対象に実施したアンケート調査（実施期間：平成20年11月下旬～12月上旬）によれば、6割を超える企業が過去5年間で売上げや営業利益を減少させている。経営課題として「受注量の減少」が突出しており、生産の海外シフトに加え、世界的な景気後退の影響が現れ出しているものと考えられる。今後の経営については、約6割の企業が「現状維持」の意向を示しているものの、「事業の縮小」や「廃業」の意向を示す企業もそれぞれ1割近くある。また、事

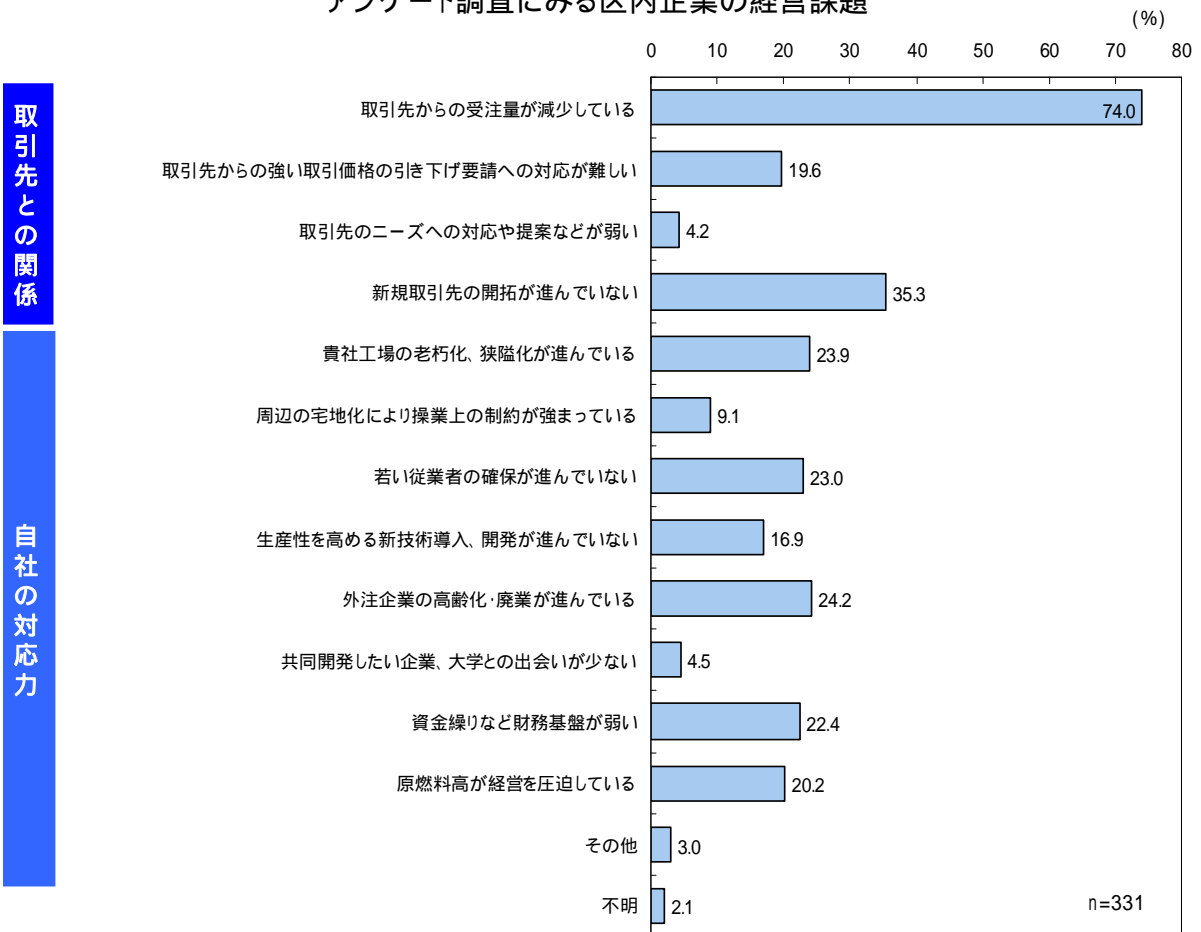
業承継の実態については、経営者が高齢で、かつ後継者がいないという企業が3割近くもある。全体として見れば、本区の製造業は量的な減少がさらに進んでいく傾向にあると言わざるを得ない。

アンケート調査にみる区内企業の経営状況



資料：区内中小製造企業アンケート調査(H20.11)

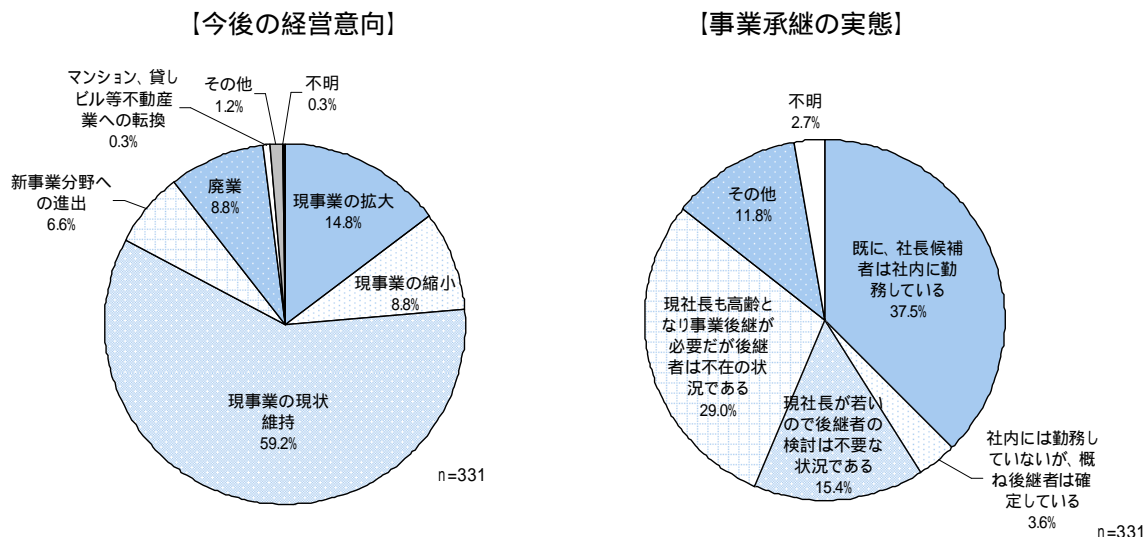
アンケート調査にみる区内企業の経営課題



資料：区内中小製造企業アンケート調査(H20.11)

取引先との関係
自社の対応力

アンケート調査にみる今後の経営意向と事業承継の実態



資料：区内中小製造企業アンケート調査(H20.11)

視点を変えて、産業全体にまで視野を広げると、本区の工業集積の中心である雑貨型工業や機械金属工業がほとんどの業種で事業所数、従業員数を減少させている一方で、ソフトウェアや医療・福祉等の第3次産業分野において事業所数、従業員数が伸びているのが特徴的である（2001年、2006年の事業所・企業統計より）。

“フロンティア”企業の積極的な事業展開

区内の中小製造企業の経営実態として、前記のようなアンケート結果が指摘できるが、しかし、見方を変えれば、このような状況の中で、少数派ながらも、売上げや営業利益を維持ないし増大させ、「事業の拡大」や「新事業分野への進出」を考えている企業もある。事業承継についても、後継者が決まっているか、またはすでに世代交代して若手経営者が経営している企業も少なからずある。アンケート調査と並行して実施したヒアリング調査では、その代表的な企業の存在を確認している。厳しい社会経済環境にあっても、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、「すみだが元気になるものづくり企業大賞」（以下、「すみだものづくり企業大賞」とする。）の受賞企業を始めとする“フロンティア（開拓者）”的な企業群である。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。次に、ヒアリング調査で把握した、“フロンティア”企業の代表的な事例をとりあげる。

事例 ・

B to B (Business to Business ; 企業間取引) を高度化する

精密機械部品の切削加工を行う A 社では、独自に構築した生産管理システムによって取引先の発注変動に柔軟に対応する体制を整え、大手医療機器メーカーの信用を得て一次サプライヤーの座を確保、維持している。

繊維素材・製品の染色を手がける B 社では、デザイナーのクセまで把握して染色加工する技術力と対応力が買われ、アパレルメーカーの企画段階から色打ち合わせに入って染色加工の指名を獲得している。

両社は、基本的な QCD (Quality ; 品質、Cost ; コスト、Delivery ; 納期) 要求への対応に加えて、取引先企業の不足部分を補うような差別的なサービスを提供しており、それがビジネスの維持・拡大につながっている。

事例 ・

B to C (Business to Consumer ; 一般消費者向けの取引) に展開する

部品ばねの受注生産を本業としている C 社では、その加工能力をベースとして、異業種交流会でつながった工業デザイナーと共同して一般消費者向けの生活雑貨製品を開発・販売し、デザイン製品という新しいばねの用途 (市場) を創り出している。

無添加石けんの OEM 生産 を主軸としていた D 社では、ものづくりの現場だからこそ形にできる商品価値を追求して自社ブランド製品を立ち上げ、さらにその価値を認めてくれる顧客につながる販路の開拓も進めて、確実な事業実績をあげ、ほぼ、自社ブランドを主軸とする事業形態に転換している。

Original Equipment Manufacture : 相手先ブランドによる製品の製造

両社は、商品企画・デザイン力や販路開拓力等、これまでの B to B ビジネスにはなかった経営資源を取り込んで、新たな B to C への展開を実現させている。

このような区内の“フロンティア”企業の事業展開は、「B to B を高度化する」、「B to C に新展開する」というように違った方向感を持っているが、しかしどちらも、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という点では共通している。

新タワー（東京スカイツリー）のインパクト

平成 24（2012）年に開業する 600m級の新タワー（東京スカイツリー）は、世界的な観光資源として国内外の観光客を引きつけ、タワー単独だけでも年間約 550 万人、周辺街区も含めると年間約 2,000 万人の来場客があると推計されている。これからの本区の工業振興を考える上で、これだけの集客力及び情報発信力を持った施設をどのように有効活用して、区内企業の発展的展開に結びつけていくかという観点はきわめて重要である。

工業振興に関わって新タワーに期待されることとして、電波塔としては世界一の高さを誇るシンボリックなタワーに全国ないし世界からの関心が集まる「メディア性」、その関心を持った観光客や来街客が実際に街を訪れる「集客性」、そして訪れた人が施設や街で商品やサービスを購入する「購買誘発性」等が考えられる。

広く全国～世界にまで届くメディア性は、本区のものづくりをPRする非常に有効なツールとなる。本区のものづくりは、消費者に身近な衣料品や生活雑貨品等を生産するバックヤードとしての役割（B to B のビジネス）をこれまで果たしてきており、さらに、現在、自らの製品を自らのブランドで直接消費者に届けるフロンティアな動き（B to C のビジネス）も出てきている。本区の工業だからこそのこうしたものづくり力（技術や技能）を、新タワーという“メディア”に乗せて効果的にPRすることにより、地域産業のブランド形成を推進していくことが考えられる。

新タワーのもたらす購買誘発性は、特に本区の中小企業の「ものづくりのノウハウ」を生かしたB to C のビジネスモデルへの展開に販路を開く可能性がある。すでにB to C への展開を進めている企業は、都心のショップ等に販路を開拓しているが、ものづくりの本場での販売はPR効果も大きい。そのためには、新タワーの施設内に、本区のものづくりを展示・PRする拠点とともに、メイド・イン・すみだの商品を販売する拠点の確保が必要である。

(3) マスタープランの目的

前プランの期間である5年間の最大の成果は、次世代を担う後継者・若手企業人の中から、区内ないし全国に広がる産業人ネットワークの核となる“フロンティア人材”が出てきて、自ら未来を切り拓くべく、さまざまな人・組織を巻き込みながら意欲的に活動を進めていることである。

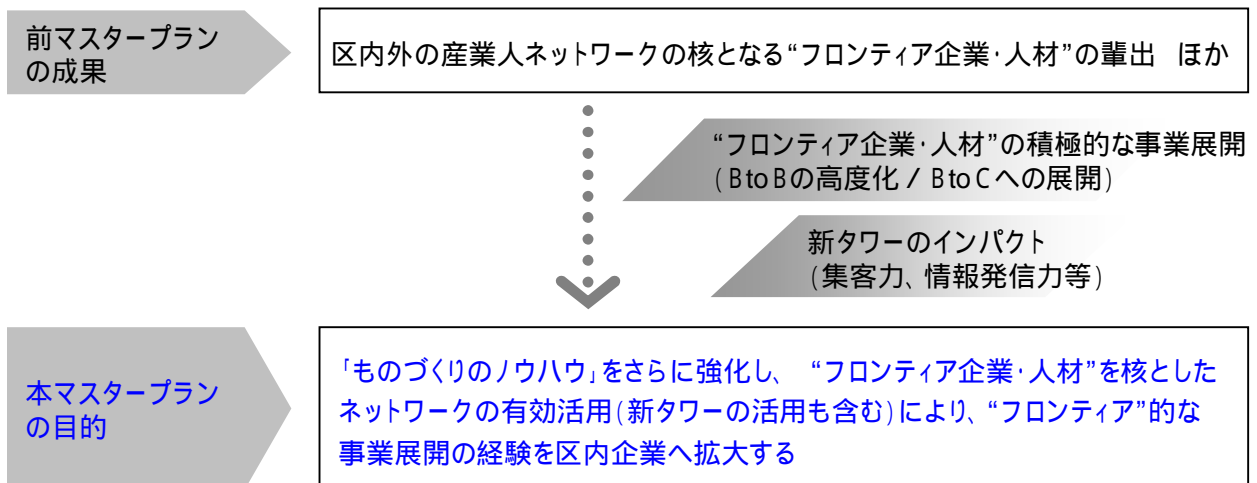
一方で、この間にも前記のような“フロンティア企業”は持ち前のものづくり力を生かして“攻め”の事業展開を続けてきたし、平成24(2012)年には新タワーが開業することで、すみだのものづくりを全国～世界にPRするまたとないチャンスが訪れる。

こうした動き＝ポテンシャルを着実に本区の工業の振興に結びつけていくこと、言い換えれば、都市型新産業の基盤づくりの段階からその「基盤強化」の段階へと積極的に進めることが本マスタープランの使命であり、その目的を次のように設定する。

マスタープランの目的

BtoB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)等を核としたネットワークを有効に活用しながら、「BtoBの高度化」や「BtoC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。

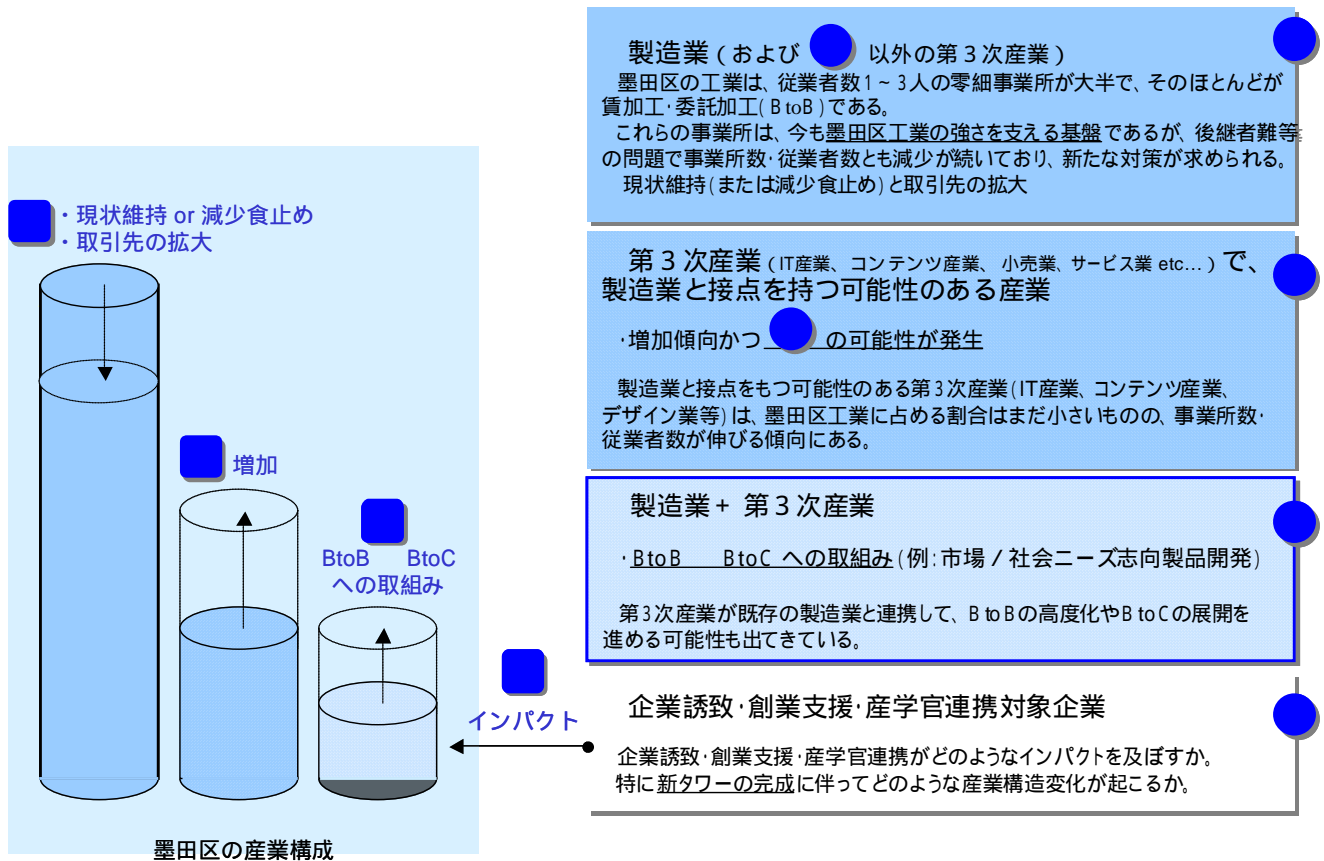
前マスタープランの成果を受けた本マスタープランの目的



前述のような産業動向を底流としつつ、本マスタープランの振興により目指す本区工業の姿をイメージしたのが次頁の図である。製造業の大半を占める零細企業は、本区工業の強さを支える基盤であり、現状維持または減少の食い止めと取引先の拡大を目指していく。一方、現在、増加しつつある第3次産業のうち、特に製造業と接点をもつ可能性のある業種(IT産業、コンテンツ産業、デザイン業等)について強化を図っていく。

それらの第3次産業と既存の製造業が連携して、B to Bの高度化やB to Cへの展開を進める可能性も出てきており、企業誘致・創業支援・産学官連携のインパクトも活用しつつ、その底上げを図っていく。

本マスタープランにより目指す本区工業の姿(イメージ)



(4) マスタープランの位置づけと目標期間

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・実施するものである。

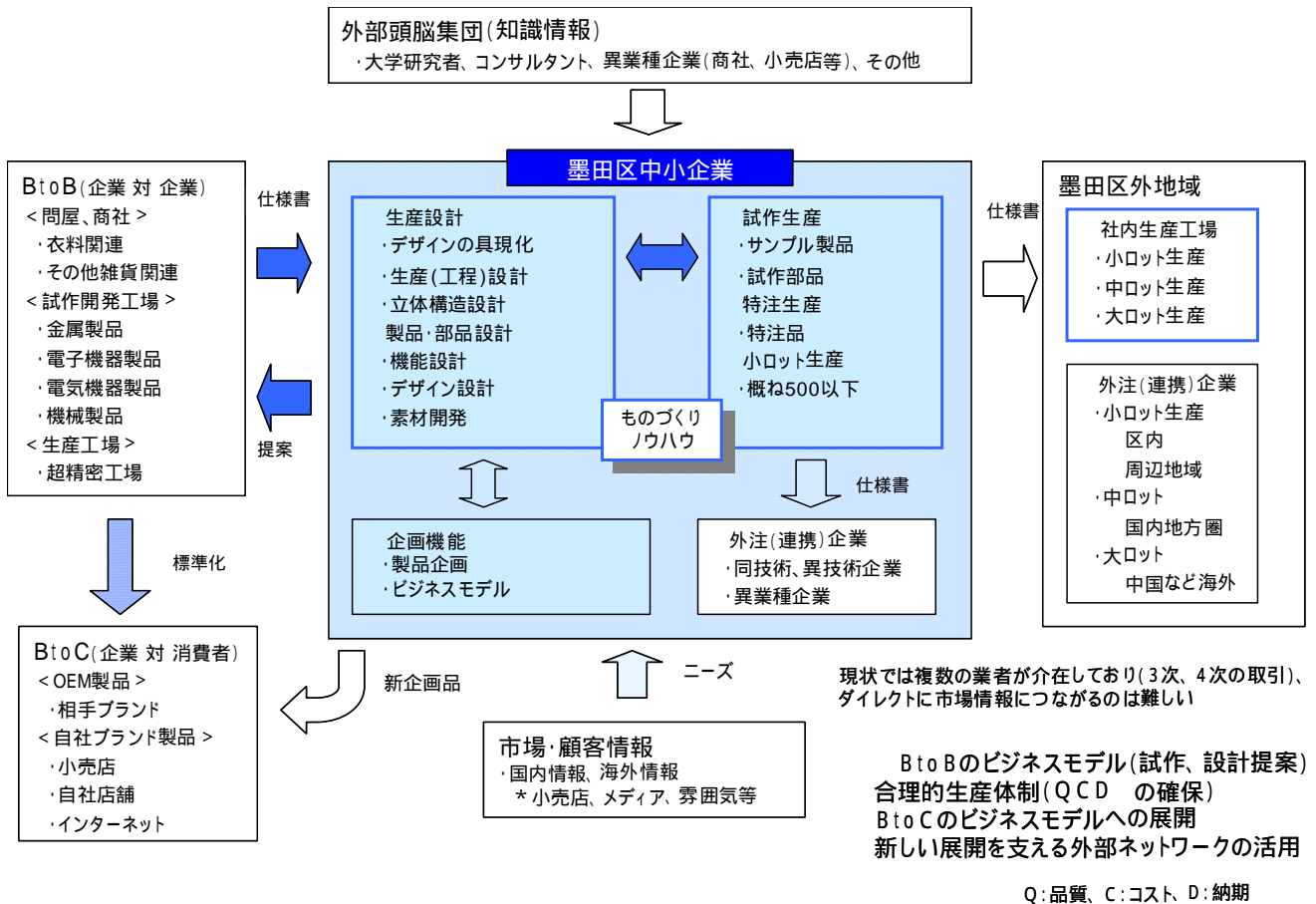
本マスタープランの目標期間は平成20~24年度までの5か年とするが、それ以降の期間についても、長期的展望に立って視野に入れていくものとする。また、この期間内であっても社会状況の変動に応じて必要な見直しを進める。

2. 墨田区工業の強みと課題

(1) 墨田区中小企業の集積・連関構造

前述のとおり、厳しい社会経済環境にあっても、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”的な企業が、今後の本区の工業のあるべき姿を映す鏡であるが、それらの企業はいずれも「ものづくりのノウハウ」がベースになっている。ヒアリング調査からその集積・連関構造の特徴を捉えると、下図のように示すことができる。

墨田区中小企業の集積・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B to B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。

(2) 墨田区中小企業の強みと課題

最大の強み「製品化スキル」

本マスタープランにおいては、これまでに述べたような区内産業の集積・連関構造から、本区の中小企業の最大の強みを次のように捉えることとする。

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「設計図やデザイン等を具体的な形にする能力」を言う。

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等を行うこともある。

このような「製品化スキル」を生かしている区内企業の例として、携帯電話のLCDパネルを製造しているE社は、メーカーからの発注を受けると、アール（曲面）の形状等細かな調整でメーカーとフェース・トゥ・フェースの打ち合わせを行ってから試作に入る。特に関わりの深いメーカーとの仕事では、プロダクト・デザインの段階から参画している。当社の生産技術は、業界内でもまだ確立していない先端的な技術であるため、メーカーとの微細の打合せは欠かせず、逆に、フェース・トゥ・フェースの打ち合わせの必要のない仕事は中国に移転している傾向にある。

LCD (Liquid Crystal Display 液晶ディスプレイ): 液晶を利用した表示装置

また、衣料の縫製加工を行っているF社は、翌日納品も対応可、というスピード対応力に加えて、丸編み生地から布帛まで何でも縫えるという技術力により、取引先デザイナーの持つ曖昧なイメージを具現化し、またコスト低減要求への対応を含めたデザイン提案も行っている。なお、同社はその経験・ノウハウを生かして、ファッション関係の若手人材に、加工方法や販路開拓等のコンサルティング支援を行うビジネスの展開も考えている。

このように「製品化スキル」を武器に積極的な事業展開をしている動きがある反面で、その「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もある。これからの工業振興の方向性を定め

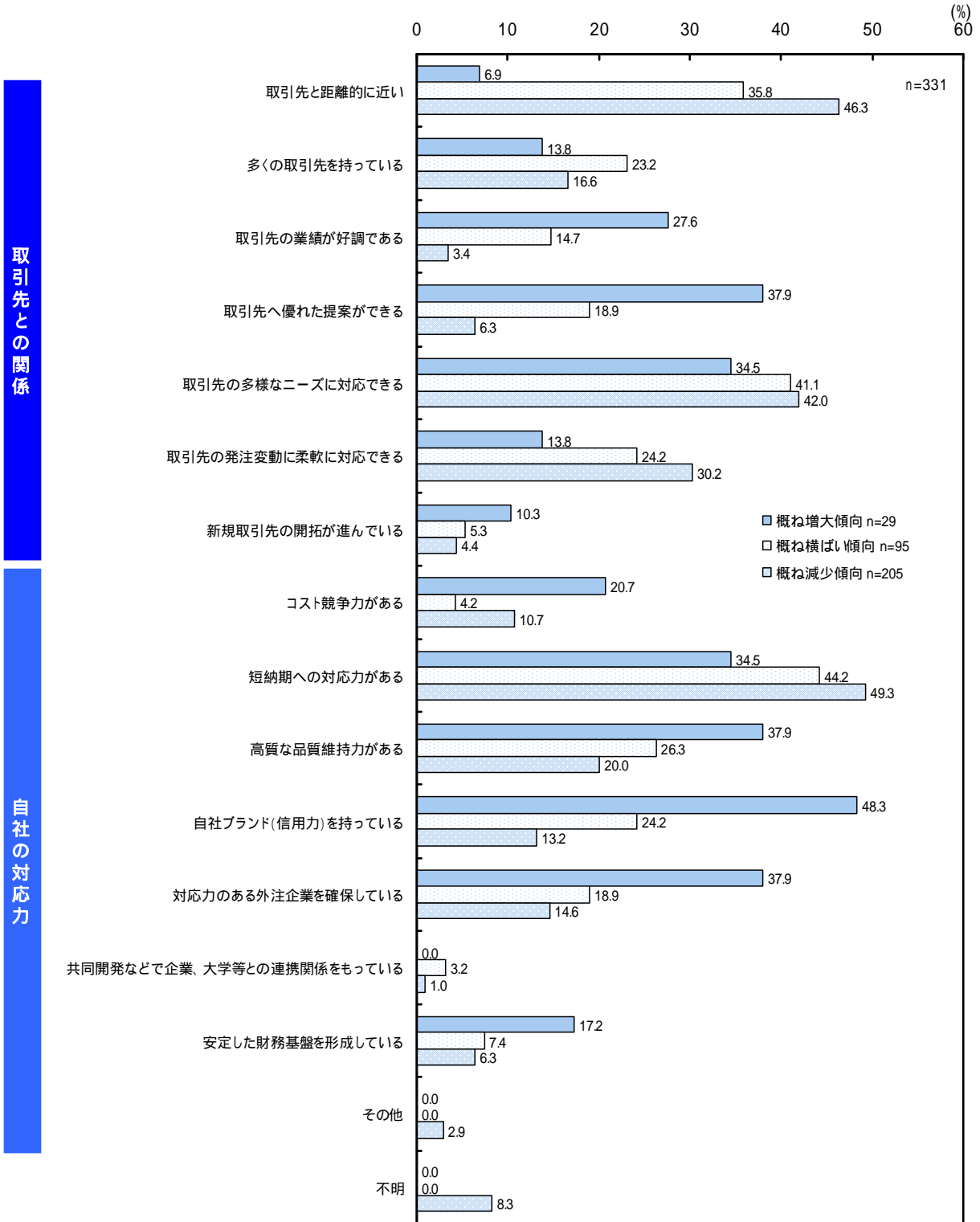
るうえで、本区の最大の強みである「製品化スキル」をどう生かしていくかということが一番のテーマとなるが、その前提として「製品化スキル」を支える生産現場をどう維持・強化していくかということも重要な課題である。

「製品化スキル」の強みと課題はアンケート調査結果にも現れている。自社の強みを、前記の売上動向別にみると、大半を占める売上減少企業は「短納期対応力」、「取引先の多様なニーズへの対応力」、「取引先への至近性」を主な強みとしてあげている。これらはすみだの中小企業の強みとこれまで認識されていた点である。これに対し、少数派の売上増大企業では、「自社ブランド」、「高質な品質維持力」、「取引先への提案力」を強みとしてあげる声が目立っている。また、「対応力のある外注先を確保」していることが「コスト競争力」につながっているようである。これらの強みが合わさって「好業績な取引先」との取引に結びつき、結果、「安定した財務基盤」の相対的な高さをもたらしているものと思われる。売上維持（横ばい）企業は両者の中間的な傾向にあり、後者（売上増大企業）においてあげられている要素が、売上の向上に強く関わっているものと考えられる。すなわち、取引先への基本的な QCD 対応力だけでなく、それに高度な技術力・品質維持力に裏づけられた技術提案力、自社製品（ブランド）開発力が加わってはじめて、本区工業の「製品化スキル」の強みが発揮されるのであり、それが厳しい経済環境の中にあっても“攻め”の経営を進め、着実な実績を上げることが可能にしていると言える。

一方、経営課題としては、前述（4頁の図）のように「取引先からの受注減」が突出しているが、これは、生産の海外シフト、世界的な景気後退といったマクロな経済要因に影響されている色合いが強い。それ以外の、自社主体の課題に焦点を当てると、「若い従業員の確保難」、「工場の老朽化、狭隘化」、「外注企業の高齢化・廃業」などが主要課題として浮かび上がり、「製品化スキル」の影の部分を示している。

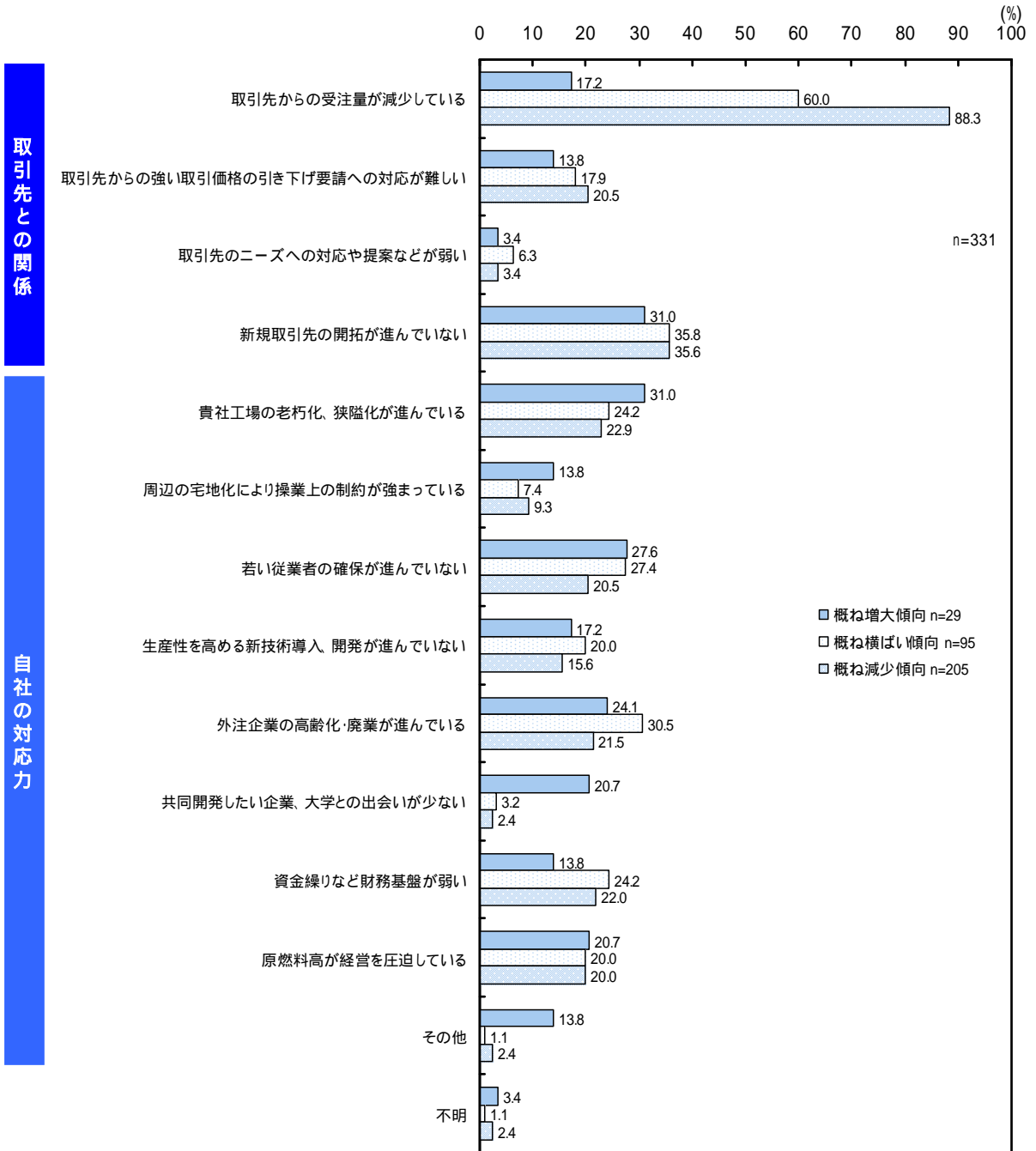
また、経営課題を売上動向別にみると、全体としては最重要課題である「取引先からの受注減」が、売上増大企業においては極端に小さくなっており、その一方で、「共同開発したい企業、大学との出会いの少なさ」を課題にあげる声が大きくなっている。売上増大企業にとって「自社ブランド」や「高質な品質維持力」などが主な強みであることと関連していることが推察される。上記のような「製品化スキル」を磨くことにより、自力で新しい取引先を開拓していけるような自律的な成長エンジンを打ち立てられれば、マクロな経済動向による受注減の影響は相対的に小さくなるということを示している。

アンケート調査にみる区内企業の強み(売上動向別)



資料: 区内中小製造企業アンケート調査 (H20.11)

アンケート調査にみる区内企業の課題(売上動向別)



資料: 区内中小製造企業アンケート調査 (H20.11)

多様な中小企業、多様な人材の集積

本区の工業は、前述のとおり工場数の減少が続いており、工場立地の集中度は薄まってきているものの、都心への近接性を生かした都市型工業集積という特性ははまだ保たれている。メーカーの本社、開発・設計部門が集積する都心に近接し、アクセスが有利なことは、製品化スキルを生かした事業展開にとって大きな強みとなる。また、区内及び周辺地域に多様な中小企業、多様な人材が集積していることは、自社にない経営資源を取り込みながら事業展開を図っていく上で大きな強みとなる。

都心への近接性や多様な中小企業・人材の集積を生かしている区内企業の例をヒアリング調査からみると、金属プレス、板金加工を行うG社は、都心に集積するメーカーの開発・設計部門等を相手に、設計提案～小ロット試作～量産試作～量産のプレス・金型という一連の流れで受注を行っている。都心近接の地の利を生かして相手先とコンタクトを保ち、発注情報が上流（設計・試作）にある段階から関わり、提案等を行うことによって受注率を高めている。工業デザイナーと連携してデザイン面も含めた提案を行うこともある。今後は、その路線をさらに強化して、ユニット部品などより付加価値の高い仕事に展開していくことを目指している。

G社は、また、小ロット・短納期に対応できる多様な業種の集積を生かして、後工程のめっき、塗装、アルマイトなどの表面処理を区内企業等に外注している。G社の事業展開にとって外注活用は重要な位置づけであり、今後、区内の異業種の加工企業同士で連携して共同開発に取り組むことも考えている。

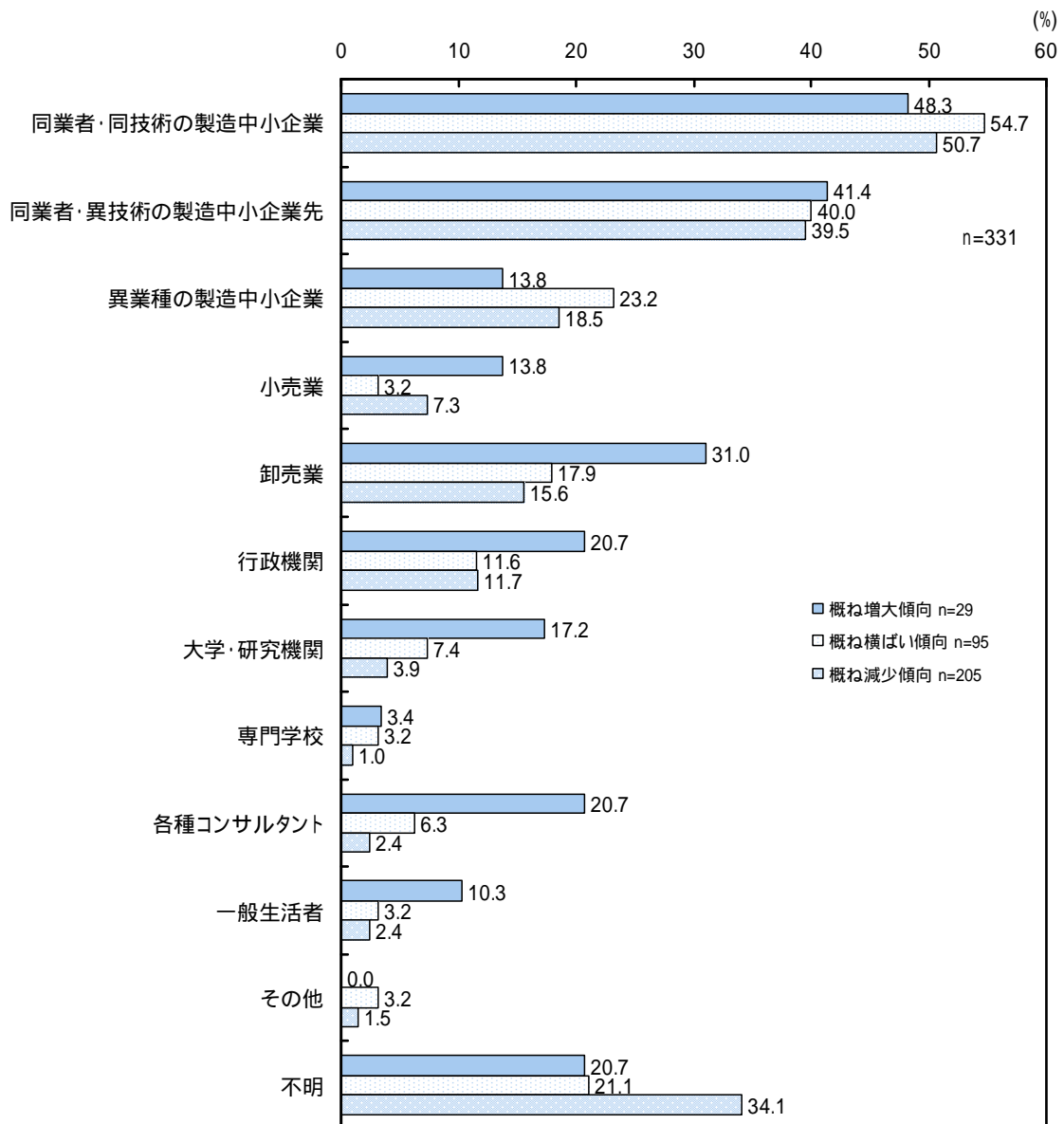
プラスチック射出成形をコア技術とするH社は、区内の異技術・異業種の企業5～6社と連携して企業間ネットワークを組み、都内をメインに、商品開発に乗り出そうとする企業や個人からの試作オーダーを受けている。発注者からのオーダーをH社が受け、プラスチック加工は自社で行い、金属加工はその加工技術を持つメンバー企業に振るなどして、ネットワーク全体として発注者のオーダーに対応している。中には商品開発の企画は持っていない、設計の仕方が分からないという発注者もあり、そうしたオーダーに対しては設計段階から仕事を受けている。場合によっては企画段階から相談に応じることもある。

設計力、企画提案力を高めるために、H社はマーケティングの考え方に基づいたデザインの重要性に着目し、区内企業12～13社と連携して商品デザインの研究に取り組んでいる。その中で自社製品の開発にも取り組んでいる。

アンケート調査においても、本区の集積特性を生かして中小製造企業をはじめ多様な主体と連携し、積極的な事業展開を図っている様子が伺える。外部機関等との連携実態を売上動向別に見ると、明瞭な違いが読みとれる。同業者との連携状況に差はないものの、異産業・異分野との連携に大きな差が現れている。すなわち、売上増大企業では、卸売業、小売業といった異産業、各種コンサルタント、大学・研究機関、行政機関などの異分野との連携が積極的に行われているさまが伺える。一般生活者との連携も相対的に進んでいるようである。

同業種・同技術から異技術 異業種 異産業 異分野（地域社会等）といった連携先の広がりが、企業活動の成果である売上と何らかの関連性を持っているのではないかと考えられる。

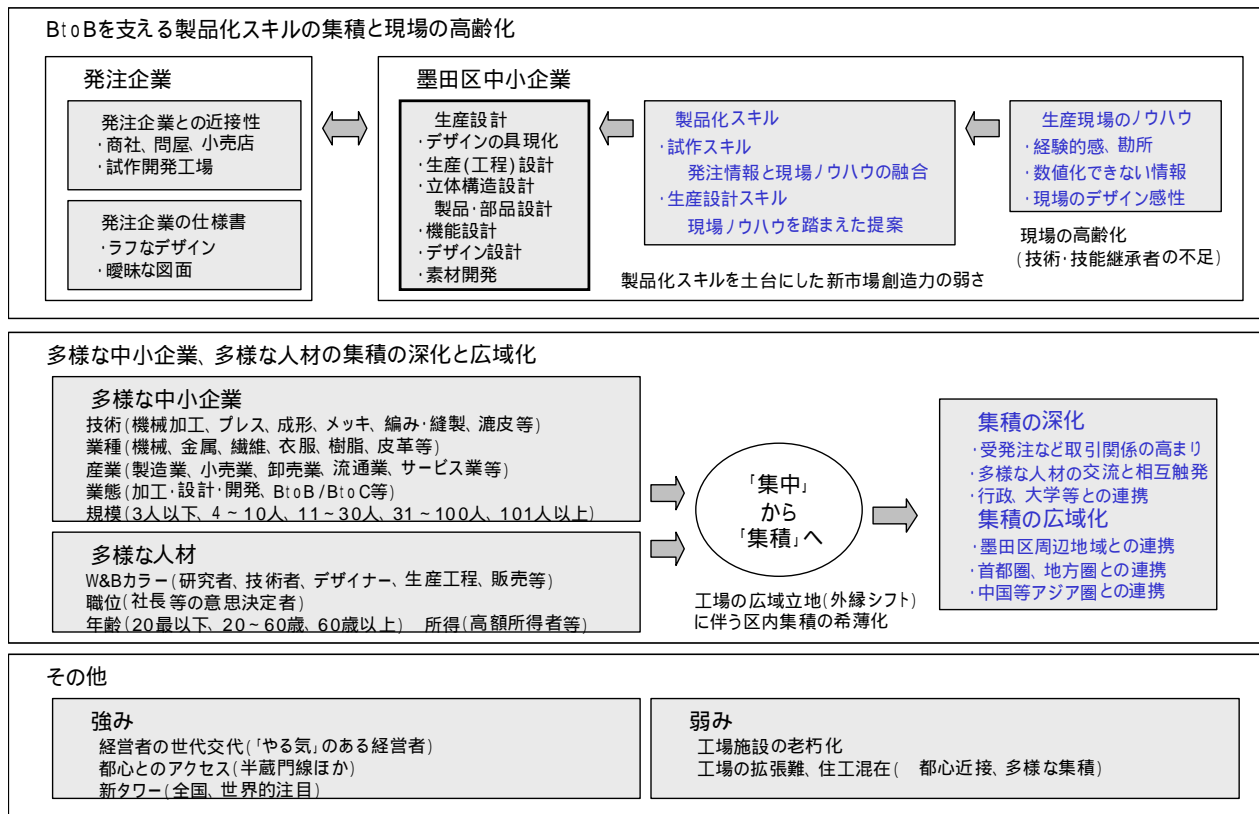
アンケート調査にみる区内企業の連携実態(売上動向別)



資料：区内中小製造企業アンケート調査(H20.11)

このように、本区の工業は、「製品化スキル」を生かした事業展開を進めるために、都心への近接性や多様な中小企業、多様な人材の集積を活用できるという強みがあるが、その一方で、都心近接の好条件のもとマンション等居住空間の開発が進められ、工場の操業や拡張が制約されるようになって、工場が外縁部（JR総武線、東武伊勢崎線、京成線沿線等）にシフトするなど、工場数の減少に歯止めがかからないという側面もある。つまり、本区の工業の強みはその反面として課題も併せ持っており、両面からの振興対策が必要となる。

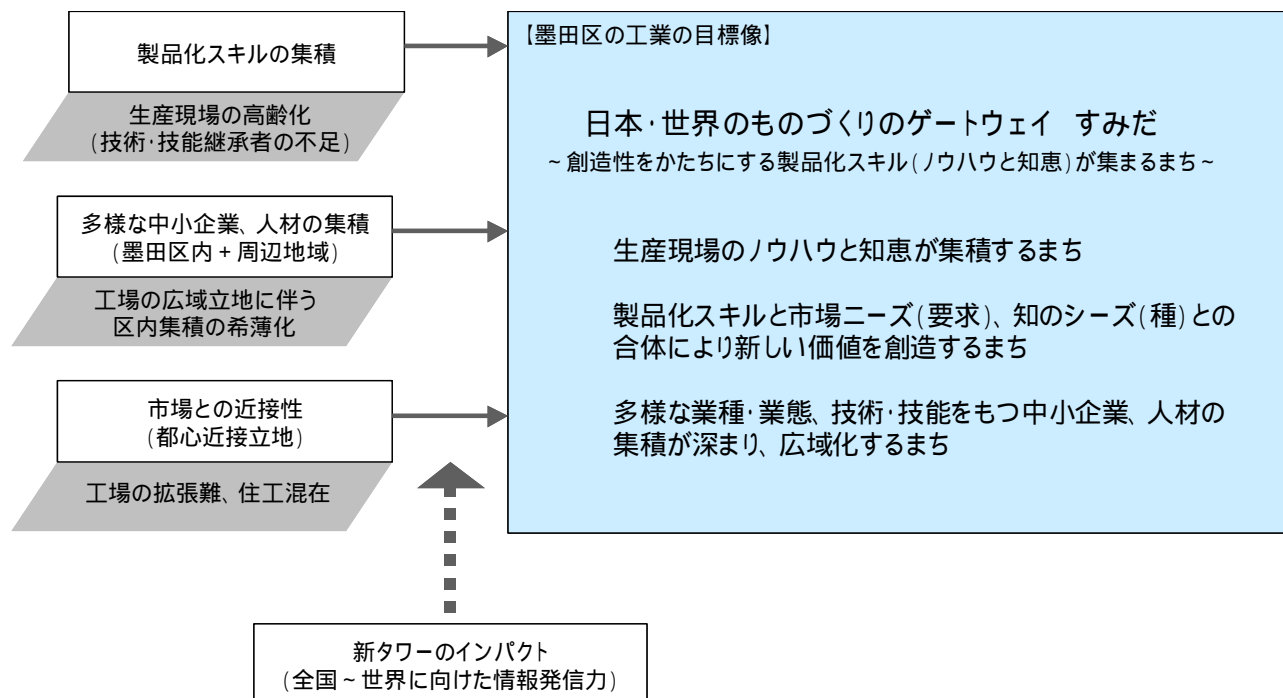
墨田区の中小企業の強みと課題



3. 新・工業振興マスタープランの基本方針

(1) 墨田区の工業の目標像

前章で検証した墨田区の中小企業の強みと課題の認識を踏まえ、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。

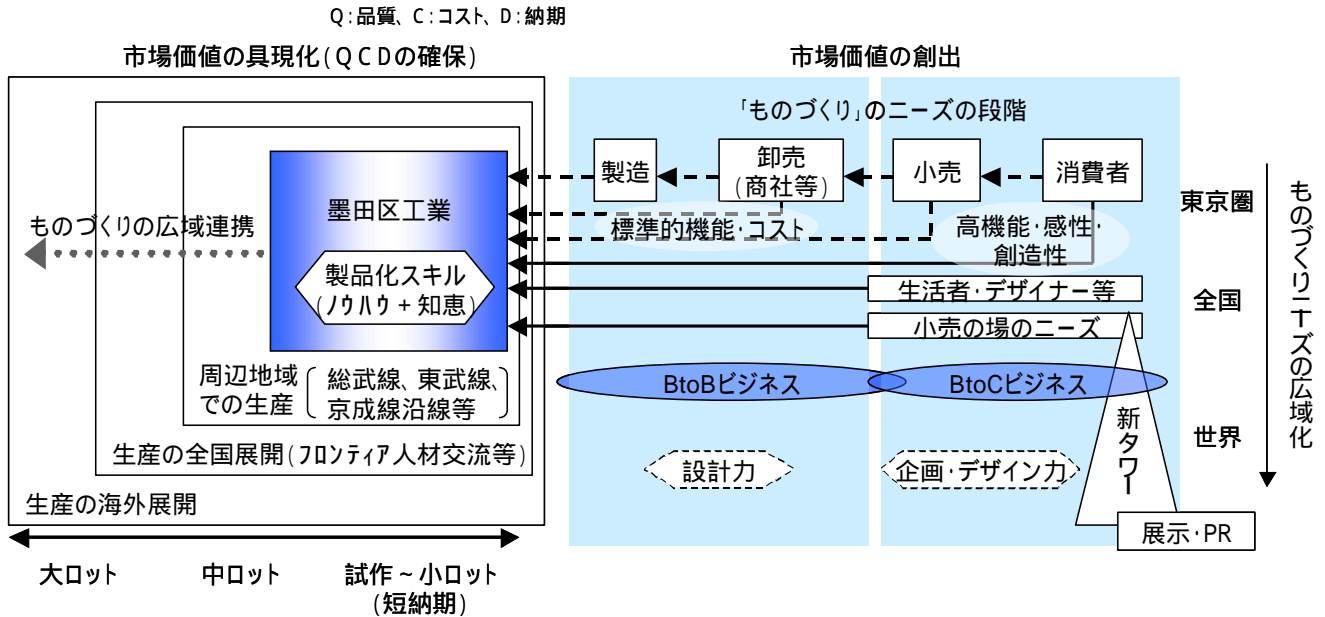


目標像のキーワードは「ゲートウェイ」である。ゲートウェイは、もともとコンピュータ用語であるが、分かりやすく言うと、「言語の異なる情報を翻訳して相互に交流できるようにする仲介役(玄関口)」のことである。“翻訳”と“交流促進”がその主な機能にあたる。

これを墨田区の工業にあてはめると、「製品化スキル」がすなわち“翻訳”機能である。取引先から示される設計図、デザインを製品(試作品)という具体的な形に“翻訳”して示す。そしてそれを生産設計という形にやはり“翻訳”して区内外の連携企業(外注先)に流す。さらに、ものづくり現場のノウハウを設計図という形に“翻訳”して取引先に逆提案することもある。

もう一つの“交流促進”機能を担うのが、“フロンティア人材”を核とした「ネットワーク」である。「製品化スキル」は「ネットワーク」を通して接点(取引先、連携企業との関係等)が広がり、初めてその翻訳機能が生かされる。「ネットワーク」が広がれば広がるほど、「製品化スキル」の接点も広がり、それに応じて翻訳機能も対応力の強化が求められる。

墨田区の工業の目標像



墨田区の工業の目標像を要約すると、次のようになる。

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。

従来のメーカー、商社等との取引では、「標準的機能」と「低コスト」が求められることが多いが、それは量産体制の整う地方や海外の方が強く、すみだの「製品化スキル」が求められる分野ではない。むしろ、前記のような“フロンティア”企業では、エンドユーザーを相手に「高機能」、「感性」、「創造性」といった高度なニーズに対応し、「製品化スキル」を生かした付加価値の高い技術・サービスを提供している。墨田区中小企業が生き残る道は、こうした高度なものづくりニーズとつながりながら、B to Bの高度化やB to Cへのチャレンジを図っていくことである。

また、ものづくりニーズが生まれてくる段階で、企画・デザインや設計の機能が弱体化しているという側面もある。具体的には、大手メーカーや商社、百貨店等において、ものづくりの現場を知らないため設計が十分にできない等、市場に新たな価値を提案する企画力が弱まっているといった“穴”がある。墨田区の中小企業が「製品化スキル」を磨き、企画・デザイン力の強化を図れば、その“穴”を埋めるようなより付加価値の高いビジネスに展開することも可能となる。

(2) 目標実現のための基本戦略

前項で述べた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、さらに戦略ごとに3つの施策の柱を立てて推進を図っていく。(戦略)

なお、本マスタープランに連動した戦略として、墨田区では現在「すみだ地域ブランド戦略」(後述)を進めており、これら2つの戦略を連携させながら、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B to Cのビジネスモデルにチャレンジする、またはB to B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】

この戦略は、企業内部の経営資源の維持・強化をねらいとするものであり、基本的な経営資源である「人材」、「設備・施設」、「資金」、「経営力」に焦点をあてて施策を展開する。

墨田区ものづくり企業の強さの^{みなもと}源 = “製品化スキル”の維持・向上

「製品化スキル」を担うのは「人材(技術・技能者)」であり、その採用・育成支援が中心的施策となる。また、「製品化スキル」を向上させていく上で必要不可欠な技術高度化設備の導入、品質管理のための測定機器の活用、工場の老朽化対策といった「設備・施設」への支援も必要である。さらに、長期的には、「製品化スキル」で作った製品を売ることの他に、「製品化スキル」そのものを人材教育サービスとしてビジネス開発することも考えられ、その取り組みの支援を行う。

< 施策メニュー >

- ・ 技術・技能者の確保、採用支援(長期インターンシップ等)
- ・ 若手技術・技能者の育成支援(社内OJT、社会的技術継承等)
- ・ 測定機器の導入・活用支援
- ・ 工場の老朽化対策(若手人材が働きたくなる職場づくり)
- ・ 技術高度化設備導入への支援(融資等)
- ・ 製品化スキルの教育ビジネス化支援 等

On-the-Job Training: 具体的な仕事を通じて、仕事に必要な知識・技術・技能・態度等を、意図的・計画的・継続的に指導する手法

“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

市場ニーズという曖昧な情報から商品企画を立てる「企画・デザイン力」、エンドユーザーの利用価値を高めるために製品機能の向上を図る「製品開発力」は、すみだのものづくり企業が培ってきた試作対応力・設計提案力とは違うノウハウが求められる。このため、知的産業分野等外部資源との連携を積極的に進め、その中で、新事業展開の構想や実践的な経営戦略の策定等に取り組むことを通じて、ものづくり企業が「企画・デザイン力」や「製品開発力」を内部に取り込んでいくことを支援する。

また、そうして高められた「製品化スキル」を全国～世界に向けて効果的にPRする。

< 施策メニュー >

- ・ 区内のデザイナー・クリエイター等知的産業とものづくり企業の連携促進
- ・ 全国的なデザインコンテストの実施（製品化スキル・ネット（仮称）との連動）
- ・ 新事業展開における経営戦略支援（経営革新支援事業の強化）
- ・ 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
- ・ 製品化スキルをPRするものづくり観光の推進 等

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條件の整備

グローバル競争下のサプライチェーン、地球環境時代の下では、中小企業にも大企業なみの生産・品質管理や環境への取り組み、災害時における生産ラインの迅速な復旧体制等が求められ、取引の前提となりつつあるという状況に対応して、そうした基礎的條件の整備を支援する。

また、生産の海外シフトや世界的な景気後退等の影響により区内企業の経営環境が厳しさを増すなか、その苦境を乗り越えつつ、積極的な事業展開のベースとなる製品化スキルの確立を後押しするために、運転資金支援をはじめとしたセーフティネット施策群を講じる。（アンケート調査でも、運転資金支援はもっともよく活用されており、今後の施策ニーズとしても高くなっている。）

< 施策メニュー >

- ・ セーフティネット施策群（融資・保証等）
- ・ 生産管理等の経営合理化支援
- ・ ISO等国际規格の取得支援
- ・ 事業継続マネジメント（BCM）の導入支援 等

Business Continuity Management：自然災害や不測の事態による様々なリスクに対して迅速かつ効果的に対処し、事業活動の継続性を確保するための戦略的な運営管理手法

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。

アンケート調査により企業の連携状況をみると、現状では同業者間の連携が多いが、今後は異業種、行政機関、大学・研究機関、一般生活者等との連携を強化したいとのニーズがみられる。連携ニーズの内容をみると、生産面での連携がもっとも多いが、企画・マーケティングや販売・流通、技術開発といった面での連携ニーズも少なくない。そのエリア展開をみると、生産連携では、工場の外縁立地展開に伴う外注の広域化という現状に対応して、連携ニーズが区内・周辺から首都圏、地方圏へと広がっている。技術連携もほぼ同様の傾向である。企画・マーケティングや販売・流通面の連携では、区内・周辺よりも首都圏（都心）との連携ニーズが強いようである。

こうした連携ニーズを具体的につなげていくためのネットワーク力強化を図る。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】

この戦略は、独自の「製品化スキル」(=内部資源)を強みとする企業が、補完的な技術、新しい販路、事業化のアイデア、資金といった外部資源を調達し、事業化を進めていくためのネットワークの構築をねらいとするものである。したがって、ネットワークの基本的な機能である「情報の収集・蓄積」、「情報の探索・つなぎ」、「ネットワークを活用した事業化」を有効に働かせるための施策を展開する。

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

「情報の収集・蓄積」では、企業の外部資源との連携等のニーズ情報と、知的産業・支援機関・大学等の外部資源のシーズ情報を、量・質ともにできるかぎり豊富に集め、ストックする。「情報の探索・つなぎ」では、そのストックした情報をもとに、データベースを充実化するとともに、コーディネート人材の機能を強化して、ニーズとシーズを効果的につなぎ合わせる。アンケート調査でも、「人材の紹介、斡旋」にかかる施策を望む企業が多くなっており、そのニーズに対応する。

< 施策メニュー >

- ・ 企業巡回指導の強化 …… ニーズ情報の収集・蓄積
 - ・ 知的産業・支援機関・大学等との連携強化
 - ・ 地域及び広域の産業人ネットワークとの連携
 - ・ 創造的ものづくりビジネス支援事業との連携 等
 - ・ 中小企業データベースの活用支援（広域ネットワークの企業情報との連動）
 - ・ マッチング支援の強化 等
- …… シーズ情報の収集・蓄積

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

「情報の探索・つなぎ」では、前記の情報ネットワークのほかに、区内の“フロンティア企業・人材”を中心に形成しつつある人的ネットワークがある。これまでのすみだのものづくり企業が強みとしてきた試作対応力・設計提案力だけでなく、企画・設計力、製品開発力、生産管理力等のプラス・アルファの経営力を備えた区内のフロンティア企業が集まって、柔軟に連携するネットワーク組織の構築を支援する。

それとともに、全国に広がる産業人ネットワークとのつながりを強化して、広域的なものづくり連携を構築していく動きを支援する。

地域及び広域の産業人ネットワークの構築・運営によって得られる新しい情報は、逐一、前記の情報ネットワークの中にストックし、データベースの充実化を図る。

<施策メニュー>

- ・ フロンティアすみだ塾の発展支援
- ・ すみだものづくり企業大賞受賞企業、すみだマイスター等のネットワーク化支援
- ・ 全国の経営塾等とのネットワーク化支援
- ・ 全国の産業都市との交流及び販路利用支援 等

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

「ネットワークを活用した事業化」、すなわち、情報・人的ネットワークによる企業間連携をビジネスに結びつけるための具体的な仕掛けとして、新たな共同受注ネットワークの組織化や共同受注ウェブサイトの構築を支援する。アンケート調査によれば、「受注量の減少」という経営課題に対応して、「新規受注の斡旋」に対する施策ニーズがこれまでよりも高まっており、その強化を図る取り組みである。

共同受注については、新たに「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共同受注ネットワークの組織化を進める。メーカーの本社、開発・設計部門が集積する都心への近接性という地の利を生かして、それらの企業を顧客ターゲットに商品開発のサポートを行う。低価格の試作品提供といったコスト低減ニーズよりも、スピード、機能、デザイン等の価値創造ニーズに食い込んで、利益率の高いビジネス展開を目指す。それに加えて、コストが物をいう量産の設計まで対応し、場合によっては、広域的なものづくり連携（地方企業等との連携）の中で量産ラインまで一括して請け負うという体制を備えていることを、すみだの共同受注の強みとしていく。

<施策メニュー>

- ・ 共同受注ネットワークの組織化支援
- ・ 共同受注ウェブサイト「すみだ製品化スキル・ネット（仮称）」の構築 等

「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、「B to Bの高度化」や「B to C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】

この戦略は、「製品化スキル」を核とした新しい企業集積の形成をねらいとするものであり、そのプロセスとして「新規企業の誘致・創業」、「既存企業との連携促進」、「企業間連携による新事業創造」を実現させるための施策を展開する。

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

「製品化スキル」を核とした新しい企業集積を形成する第一のプロセスは、「新規企業の誘致・創業」である。墨田区のものづくり企業と結びついて新たな産業を創造しうる企業を、立地優位性のPRや区内不動産情報の提供、家賃助成、経営相談等の方法で積極的に誘致または創業支援する。また、区内外で創業し、事業の拡大等で退出するベンチャー企業（セカンド・サードステージ）の誘致も推進する。

「新規企業の誘致・創業」が進んだら、第二のプロセスとして「既存企業との連携促進」を図る必要がある。誘致企業、創業企業の区内のものづくり企業との連携ニーズや課題を把握するとともに、その連携ニーズに対する区内企業の対応力強化の取り組みを支援する。

< 施策メニュー >

- ・ 企業の誘致促進（新タワー建設を活かした立地PR等）
- ・ デザイナー・クリエイター等知的産業の誘致促進
- ・ クリエイティブスタジオに対する運営支援
- ・ 新規創業等への家賃等助成と経営支援
- ・ インキュベーション後企業のセカンド・サードステージ支援
- ・ 誘致・創業企業のものづくり企業との連携ニーズ・課題の把握
- ・ 連携ニーズに対するものづくり企業の対応力強化支援
- ・ 誘致・創業企業とものづくり企業の連携促進 等

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

新規企業と既存企業の連携を具体的に進めるために、第三のプロセスとして「企業間連携による新事業創造」に先導的に取り組む。誘致企業や創業企業等との連携を調整し、区内のものづくり企業が「製品化スキル」を生かしてB to Bの高度化を図る、またはB to Cのビジネスモデルへと展開するなど、より付加価値の高い事業展開を進めていく上で必要な“経験値”を積むための事業を推進する。

その一つの方向性として、高機能や感性、創造性が求められるものづくりのニーズと、区内企業の「製品化スキル」を結びつけて、付加価値の高い新製品を開発し、ビジネスを創出していくなどの取り組みを促進する。例えば、デザイン、アートなどの分野と区内企業がコラボレーション（共同作業）して、感性に優れた高機能なデザイン製品等を開発し、新市場を拓いていく可能性がある。

< 施策メニュー >

- ・ 創造的なものづくりビジネス支援事業（経験事業） 等

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出

「企業間連携による新事業創造」のもう一つの方向性として、市場ニーズや地域社会ニーズの掘り起こしによる新製品の開発や、そのビジネスモデルの開発などの取り組みを促進する。

市場ニーズでは、例えば、環境ビジネスはグローバルに取り組まれている地球温暖化対策の枠組みの中で、今後の市場成長性が最も期待される分野の一つである。本区では産学官連携で電気自動車の開発がモデル的に進められており、そうした取り組みを製品開発に止まらず、ビジネス化というレベルで推進していくことなどが考えられる。また、IT分野では、ITとものづくりの融合による新製品・新事業の開発を通して新市場を創造していく可能性がある。例えば、組込みソフトウェアは自動車・家電等の機械系製造業が中心であるが、それを本区に集積する雑貨系製造業と融合させて新製品を開発するなどの取り組みが考えられる。

地域社会ニーズでは、例えば、教育分野は「製品化スキル」の人材育成とも関わってニーズが高い。また、福祉・防災等の地域社会的課題に対しても、「製品化スキル」を生かした新製品開発・新事業創造の可能性がある。その他、下町文化や職住近接などの特徴をもつ“すみだ的ライフスタイル”の創造とそれを支える製品・サービスの開発、さらには新タワー関連の新たな需要への対応等が考えられる。

< 施策メニュー >

- ・ 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（経験事業）
- ・ 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（経験事業） 等

(3) マスタープランの運用方策

協治（ガバナンス）の考え方

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、本マスタープランでは、産業分野における協治（ガバナンス）を以下のように考える。

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治(ガバナンス)実現のために、以下のことを原則として掲げる。

<原則>

- ・情報の共有をすること。
- ・参加機会が、常にひらかれていること。
- ・ルールを明確にしておくこと。
- ・相互に情報交換がおこなわれていること。
- ・目標の実現に向け、それぞれ能力を高めていること。

個々の企業は、主体的に基礎体力を強化するとともに、ネットワークを活用することで自社にない経営資源を取り込み、“フロンティア”的事業の展開を図る。

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し、以下のことをルールとして掲げる。

<ルール>

- ・人材・資金・情報・ノウハウなどの資源を提供しあうこと。
- ・対等の立場で、役割と責任を分担して、それぞれの能力を発揮すること。
- ・課題解決のために、相互に協力・援助すること。

具体的な進め方が分からなくなっている企業がある場合には、個々の企業と前記の支援施策主体（行政とコア企業等）、NPO等の団体等が協働して、ネットワークの活用によって“フロンティア”的な事業の展開を図る“企業の経験値向上に結びつくような事業”を推進し、経験値を上げていく。



つまり、

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。

目標指標の設定と評価

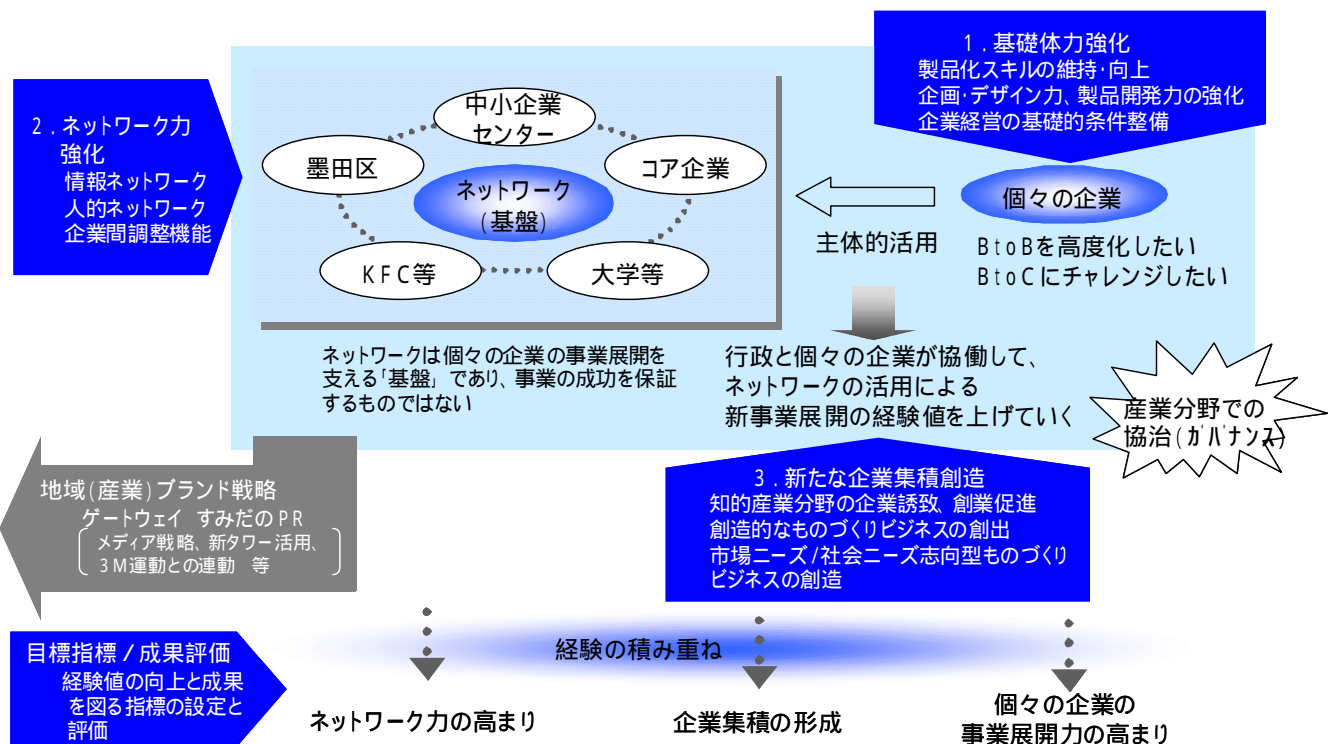
具体的な事業創造の経験を積み重ねる中で、ネットワーク内にノウハウが蓄積され、ネットワークの力が高まるとともに、それを活用する個々の企業の事業展開力も高まる。そうした経験値の向上と成果を図るため、本計画にはすみだ独自の指標を設定するとともに、墨田区行政評価制度を参考として、定期的に評価し、その結果をプランの運営に積極的に反映させていく。

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。

地域（産業）ブランド戦略との連動

本区の工業等産業の全体を、地域ブランド戦略、メディア戦略及び新タワーを活用して効果的に全国～海外へとPRすることにより、ネットワーク力のさらなる強化を図るとともに、個々の企業の“フロンティア”的事業の展開を後押しする。

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

