

東京都墨田区の商工行政に学ぶ

～ 中小企業振興基本条例の精神がどのように生かされているか～

墨田区の商工行政の原点は1979年に制定した中小企業振興基本条例であり、当時の区職員180人を動員して行った製造業等全事業所の実態調査である。以降、条例の精神を実現するため産業白書や工業振興マスタープランを策定し、具体的な施策を展開している。墨田区の産業活性化は、行政が現場主義を貫き、産業人が運動として参加し、地域全体が新たな起業を受け入れる風土づくりにある。

報告者

墨田区地域振興部商工担当
産業経済課 課長

高野 祐次

(東京)

墨田区プロフィール
東京の東側に位置し、隅田川と荒川に囲まれた人口約23万人の区。中小零細規模の製造業が集積し、日用消費財を中心に様々な製品を産み出すものづくりのまち。



座長 / ㈱エピックホームズ(東京) 社長 三宅 一男
室長 / 徳永社会保険労務士事務所(千葉) 所長 徳永 康子
記録 / 東京同友会事務局 岩本 麻里

参加者数62名

墨田区の概要

墨田区の産業行政は今、どのように取り組まれているか、その原点は中小企業振興基本条例に始まっており、これまでの20年以上にわたる長い歴史があります。その一端をご紹介できたらと思います。

まず墨田区とはどんなところか、についてお話しします。東京の東側に位置し、隅田川と荒川に挟まれた、東京23区のなかでも比較的小さな区です。面積が13.75km²、人口が約225,000人という小さな区で、区の南北の間は6 km、東西で5 km 位です。高齢化率は20%で、東京都平均より1～2%進んでいます。

地図をみてもわかるように、かつて本所と呼ばれていた南部と向島と呼ばれていた北部では成り立ちとまちの様子が違います。

南部は1657年の明暦の大火のあと、江戸城の周りの区画整理も含めて隅田川の東側一帯を整備し

たのがこの町の成り立ちです。逆に北部は農道がそのまま道になったような街です。したがって、碁盤の目のように整った南部の町並みと細い道が入り組んだ北部の違いがあります。

南部の両国というと相撲の国技館などがあって全国的に知名度がある場所で、北部は向島が花柳界、永井荷風の小説の舞台となった場所でいまだに昭和のレトロな雰囲気が残るような町並みがあります。また、関東大震災や太平洋戦争の東京大空襲で壊滅的な被害を受け、戦後はゼロメートル地帯のため度重なる水害で大きな被害を受けました。そういう暗いイメージもある一方、下町人情のある、趣のある町ではないかとも思います。

墨田の産業 ニット製品からニューヨーク MoMA美術館まで

この街は中小企業の街でもあります。明治以来、日本の近代産業発祥の地といわれ、当時の先端産業である精工舎が生まれたのも墨田です。現在の

墨田区の概要



- 東京東部、隅田川の東に位置
- 昭和22年(1947)向島区と本所区が統合して「墨田区」誕生
- 区名の由来：江戸以来の桜の名所隅田川堤「墨堤」と隅田川の「田」

- 面積 13.75km²(17番目/23区)
- 人口 224,657人(16番目/23区)
- 人口密度 16,531人/km²
- 世帯数 109,252世帯
- 高齢化率 20.0%



精工舎跡地は空き地になって再開発が進んでいてブリリアタワーというマンションやオフィス棟が建てられ、2006年5月にはオープンします。北部には鐘ヶ淵紡績、カネボウの発祥の地があります。花王石けん、ライオン、アサヒビール等、今でも残っている企業の発祥の地が墨田区の中にも多くあります。明治以降、殖産興業、軍需産業育成のために、この地にメリヤス、革製品の工場や官製の軍需工場も生まれました。そのなかで大正から昭和にかけて隣の台東区の浅草、蔵前、日本橋の間屋街を支えるものづくりの機能が発揮されました。今でも南部を中心にメリヤスといわれていたものはニット製品(トレーナー、Tシャツ、セーター)となり、布帛(ワイシャツなど)、皮革製品(かばん、靴、ベルト)、アクセサリーといった日常消費財が生まれる町です。北部は機械金属系の部品加工(メッキ、金型、スプリング、ボルト、ナット等の部品)産業が盛んです。

金属系のものでも携帯電話の精密な部品を加工するメーカーもいっぱいありますが、同じ金属で

も、ニューヨークのMoMA美術館(ニューヨーク近代美術館)で売られているペーパーホルダーは区内でスプリング(パネ)の加工をやっている企業がこれを売り出しました。ミュージアムグッズで3の売り上げを上げています。機械金属系といいながらも、日常消費財に付随する部分を持っているのも墨田の産業のもう一つの特徴です。

自区内就業率5割 区内の産業振興は区民の生活に直結する

(墨田区で暮らし、墨田区で働く)

数字的なものをいいますと、事業所数19,000、そのなかの製造業系が5,600、今もう少し減っていますが、5,000は超えていて、事業所全体の3割です。東京都全体の製造業の占める割合は10%から12%くらいで、それに比べると、3倍近い集積があるということになります。それだけモノづくりの機能が集まっている。それと19人以下の事業所が93%を超えている。中小零細といわれる企業が集積している。2次加工、3次加工といった下請

け加工の工場が多いということです。なおかつ区内に住んでいる人が区内の事業所に働いている割合、つまり区内の事業所の従業員に占める区民の割合（区内就業率）が52%です。地方都市ではこれは当たり前ですが、東京のように電車で10分も乗れば、2つも3つもの区を越えてしまうところで5割を超える区内就業率というのは非常に高いといえます。昭和40年代は8割ぐらいでした。ですから区内の産業振興をやるということはすなわち区民の生活に直結する、という理念があって20数年前の区長がまず産業振興に取り組んだという話を聞いています。

規模が小さくて下請け加工が多いということは、下請けからの脱却、問屋さんに支配されている体質からの脱却、企画力をつけていくということが、ずっと以前から言われ、今もって課題となっています。川上、川中、川下のなかで川中から川下に向けた取り組みをしていくことが区の課題になっています。

中小企業振興基本条例制定と施策の基盤づくり

1975（昭和50）年から墨田区は市並みの自治体といわれてきました。完全な市ではないが、ほぼ市に近いということです。75年にまず区長の公選制が始まりました。この年に選ばれた区長は助役から区長になったのですが、昭和40年代、高度経済成長のなかで機械を増やそう、事業を大きくしようといってもこれだけ密集した市街地のなかでは広げようがなく、外へ出て行かざるを得ない状況でした。昭和45年を境に9,700あった工場数もいま、4,800まで減っています。当時の区長は町に活気がなくなると感じたそうです。企業が減り、ものづくりが減っていくことが町の停滞につながったと感じ、これをなんとかしたいというのが産業振興に取り組む始めたことといわれています。

まず中小企業振興基本条例をつくってほしいというなかで、その前段としてまず実態を調べなければいけないということで製造系の9,000事業所を、当時の係長級以上の職員180人が区内に出て行って調査しました。これが77年から78年の「中小製造業基本実態調査」です。われわれのモットー

として現場に出て行けということをもまず言うのですが、その原点がこれでした。この実態調査に基づいて施策を展開していく基本精神として中小企業振興基本条例を制定します。

都道府県では産業行政はやっていました。これは1999年に中小企業基本法が制定されるまで市町村の役割ではなかったのです。ですから当時、市区町村として、墨田は初めてといわれる条例制定でした。

産業施策の展開 中小企業振興基本条例に魂を入れる

条例を作っただけでは仕事は進みません。これにどのように魂を入れて進めていくかということが、その後の展開となります。

学識経験者などによる中小企業振興対策調査委員会を立ち上げて今後の産業施策の骨格を提言しました。その中で大きな4つの柱が生まれます。中小企業振興対策調査委員会の報告を絵に描いた餅に終わらせないで、進めていくために具体化する役割を担ったのは産業振興会議です。これは工業者、商業者等、区内産業人と学識経験者、そしてわれわれ区の職員の三者で具体的な提案を実行するための諮問機関で、具体的に執行するための場として進めてきました。

55年に始まった産業振興会議は今も続いています。次の新しい事業を打っていくための実験台になったり、そこからいろいろなアイデアをもらったり、あまり形式にとらわれない検討の場として今も機能しています。産業振興会議が生み出した施策で行政としてはヒット商品に当たるものも出ています。

私は1982年に区役所に入りました。80年当時は施策の草創期ですから、政策の基本は中小企業への融資、個別企業の経営相談、業界団体もたくさんありましたから、それぞれの振興計画づくり、それぞれの個別のお手伝いやセミナーなどが中心でした。

墨田がそこから一歩踏み込む形になったのは産業会館（83年）中小企業センター（86年）など具体的に支援するための施設の建設からです。

墨田区中小企業施策の沿革

(西暦)年	(元号)年	
1975	(昭和)50	新たな特別区制度の発足 区長公選 / 保健所・都市計画事務等事業移管 / 人事権の確立 産業施策の必要性
(昭和52年度～57年度) 産業振興施策実施基盤づくりの時期		
77～78	52～53	中小製造業基本実態調査 製造業系事業所約9,000社を対象に、係長級以上職員180人を動員した悉皆調査
78～79	53～54	商業関係実態調査 卸売業・小売業・飲食業・サービス業を対象
78	53	墨田区中小零細企業振興基本条例上程・継続審査(議員提案)
79	54	墨田区中小企業振興基本条例制定 施策の大綱: 経営基盤強化 / 従業員の福祉向上 / 調査、情報収集・提供 取組方針: 区長の責務 / 中小企業の努力 / 区民等の理解と協力 中小企業振興対策調査委員会報告(区の産業施策の骨格を提言)
80	55	墨田区基本構想策定(5つの都市像として産業都市を明記) 産業振興会議設置(工業・商業者、学識経験者、区職員) 検討・提言 具体的振興策の展開、まちづくりへの取組、イメージアップ施策の展開、 産業情報の収集・提供
81	56	墨田区基本計画策定(産業都市づくり施策の体系化)
(昭和57年度～61年度) 産業振興施策のメニュー化の時期		
83	58	産業会館
85	60	3M運動の展開('85年/S60～) 小さな博物館27館)マイスター(37人)工房ショップ(20ショップ)('05年1月現在) 製造業・卸売業9,600社の企業台帳調査 区内製造業の受発注拡大を目的に企業情報をデータベース化
(昭和61年度～平成元年度) 産業振興施策の重点化の時期		
86	61	「イーストサイド」(産業白書) 産業振興を進めていくための指針づくり 中小企業センター 区内製品の販路拡大、区内企業の経営・技術支援
88	63	工業振興マスタープラン ファッションセンター構想 '00年国際ファッションセンターオープン 工房サテライト事業 '92年工房サテライト(工場アパート)オープン 産業フェア開催(ファッションフェア・テクノフェア)
(平成元年度～6年度) 産業振興施策のネットワーク化の時期		
89	(平成)1	異業種交流促進事業('89年/H1～:現在8グループ) 独自の経営資源と情報の交流 共同受注グループ支援('89年/H1～:現在1グループ) 経営資源の共有、高精度・短納期への対応
92	4	工房サテライト事業の推進(工場アパートオープン)
93	5	工場建替え用貸工場の設置
94	6	両国ファッションパーク構想の推進(両国馬車通りリニューアル'94/H6～'97/H9)
(平成6年度～12年度) 工房文化都市形成の時期		
96	8	すみだブランドの育成(新商品・新技術開発支援)開発コンサルティングと経費助成 SONICの活動支援('95年/H7)「すみだナビゲータ2000」の作成
2000	12	中小企業都市サミット開催
2000	12	国際ファッションセンターオープン・ファッションタウンサミット開催
2002	14	早稲田大学との産学連携の包括協定締結
2003	15	工業振興プラン「中小企業のまちすみだ新生プラン」
2004	16	「フロンティアすみだ塾」開講

墨田区では優れた製品がいっぱい生み出されていますが、それを外に売り込んでいく取り組みが遅れていました。製品を展示する展示会やファッションショーを催す場をつくるためにできたのが、錦糸町駅前の産業会館です。これは丸井等が入る商業ビルで8、9階が産業会館です。中小企業センターは、産業会館が墨田から生まれる製品を売り込む場という位置づけであれば、こちらは墨田でつくる技術をレベルアップする場ととらえています。ここに特に機械金属系製造業の方々が開放利用できる工作機械があり、いつでも使えます。専門に指導する相談員が17名(常時4~6名)対応します。取引の相談にも応じます。工作機械だけでなく高価な3次元測定器があり、親企業からデータをつけて提出しろといわれた場合に、自社では測定器は買えないので、ここで測定したデータをつけると親企業に受けてもらえるそうです。地元の企業に便利に使える施設として利用されています。下駄履きで行ける施設といったところがいいと評価されています。中の相談員は来訪する人の相談を受けるだけでなく地元の企業のところへ出向く巡回相談もやっています。そのもとには悉皆調査をした企業のデータをデータベース化して医者カルテのような形で持っていますので、初めての方でもすぐにデータが分かる体制を取っています。データは5年に一度更新していて、一番新しいのは2005年1月から3月に一斉調査をしてデータ更新をしました。こういう体制を組んだことが墨田の産業行政が一步踏み込んでいった始まりだと思います。

こういう施設をつくるにあたって機械は何を置くか、どういう体制で相談を受けるかという事業の中身も含めて、ハードとソフトを検討した場が産業振興会議です。中小企業振興基本条例に基づいて具体的な施策を立てていった一つのターニングポイントになったのが中小企業センターと産業会館だったと思います。

産業のイメージアップ「3M運動」

もう一つ分岐点となったのは、産業振興会議から生まれた事業で3M運動です。3Mとは小さな

博物館(ミュージアム)運動、マイスター運動、工房ショップ(ものづくり)運動の3つの運動です。

「小さな博物館」とは墨田を象徴する産業や文化に関係するものをコレクションしている方が工場や作業場の一角に博物館をつくって、墨田を知ってもらい、産業のPR運動です。これで地域のイメージアップも図っていくという運動です。現在27館あります。

「マイスター」はものづくり技術を継承していく方々をマイスターとして認定して、技術の向上を図り、さらに次の世代に向けて技術を育成する基盤とする運動で、マイスターは37人でしたが、先週1人、欄間の彫刻の大野さんが亡くなりました。

「工房ショップ」は20ショップあり、ものづくりの現場と売る店を一体化したものです。

3M運動の展開は今、新たな局面を迎えています。一つは、マイスターの方々がグループをつくってコラボレーション(パルティール)を展開しています。たとえばふすま(屏風)と押し絵羽子板、彫金とガラス、パネとガラスといったようにそれぞれ自分の技術をコラボレーションして展示会を開いて売り込んでいく動きがあります。売り込むのなら外国人のよく来る麻布十番などでやればもっといいのではないかと、実際、麻布十番の浪花家という鯛焼き屋さんの隣のギャラリーで年1回展示会が開かれています。

次に観光との融合です。いま、東京は観光振興に力を入れています。墨田区も観光振興プランを立てていますが、3Mはまさにそういう動きにうってつけなのです。20年前、3M運動が生まれたときにテレビ、ラジオ等を通じて全国に紹介され多くの方が来てくれました。今、気づいてみるとこれは一つの観光なのです。昨年やったのが「嘶家と歩くすみだの旅」です。若手の嘶家さんに墨田の博物館と工房ショップ、神社仏閣を案内してもらい、参加者に面的に歩いてもらうという企画を立てたら、800人の募集に対して1,300人の応募があり、盛況でした。今年もやろうと思っています。

観光との融合の中でもものづくりの体験を入れよ



うとして、今進めているのは全国からの修学旅行生にマイスターがものづくり体験をさせる場を用意することです。これはレッツJTBプログラムといって旅行代理店と組んで、われわれはマイスターを仲介し、場も用意するというので去年から始めたのですが、今年は2月から6月まで全国21カ所からの修学旅行の生徒が体験しています。これも3M運動の新しい展開の方向だととらえています。これも産業振興会議からアイデアが生まれて出てきた事業です。全国的にヒット商品となった事業で墨田にとって古くて新しい事業のきっかけになったのではないかと思います。

産業白書「イーストサイド」と 工業振興マスタープラン

区の施策を進めるにあたって、条例をつくり産業振興会議で具体的に検討し、その後どうしていったらいいかについて、当時、頭を悩ませました。そこで1986(昭和61)年に10年、20年先を見据えた産業ビジョンとして産業白書「イーストサイド」を発表しました。区内の産業の今後の方向性を打ち出したのです。今読んで、ハッとするような内容で古くて新しいものを感じます。そのビジョンに基づいて5年間程度のスパンで計画をつくったのが工業振興マスタープランです。第1回目が1989年、最新の3回目が2003年、ほぼ6年おきくらいにつくっています。大きなビジョンが

あってそれに基づいたプランをつくり、それを具体的に進めるには産業振興会議でいろいろな意見をもらってやっていくという形を絡めながら歩んでいます。行政のわれわれはその現場として中小企業センターなり産業会館なりを支援の拠点にして街に出ていく姿勢を貫いています。

今お話したことが問題なく進んできたわけではありません。工場数は減少しています。1970年の9,700の工場数をピークに減少の一途をたどって2000年に4,800と約半分に減り、いまはもう4,200くらいまで減っています。そういう意味で工場の機能が低下しているのは間違いないことです。特にここ10年、15年は大量生産は中国に圧倒されています。そういうことをやっている企業はもうためなのです。そこから転換してきた企業でないと今は残れません。しかも後継者不足という状況があります。

区内企業の生き残る活路がどこにあるのか、という問題にぶつかった時に今の工業振興マスタープランが生まれてきました。

中小企業の町 墨田から世界へ オンリーワンを目指す製造業

今の墨田の企業の特徴は、工場の平均面積が120㎡ですから、量産は難しい。試作品とか単品生産といった企画機能が試されるものや、大都市の真ん中という地の利を生かしたニッチな分野、

あるいはクイックレスポンスに活路を見出しています。金属加工の企業のなかには朝インターネットで図面が送られて午後一番で納める体制ができている例もあります。その企業に行ってみると材料を置くスペースは余りないのですが、周りに材料屋さんがそろっているという集積を生かしているわけです。あるいは高度に技術開発に特化している企業です。刺しても痛くない注射針を開発したある企業は、もともとは20年前のウォークマンの充電器を、深絞りをやって有名になった企業です。携帯電話のリチウム電池の箱が一枚の板からプレスでできますが、それは深絞りの技術です。そのプレス技術があったからこそ携帯電話がこんなに薄くなったのです。リチウム電池の蓋も特殊なメッキ加工をしているのですがそのメッキ加工ができる企業も区内にいます。そういうところでないと、大都市東京のなかでは生き残れないのです。中国でもやれるメッキではだめなのです。オンリーワンを目指す企業がどんどん増えていかないといけないというのがこのマスタープランの思いです。

すみだ新生プラン 三つの戦略

新しいマスタープランは「中小企業のまち すみだ新生プラン」と銘打って、三つの戦略を立てています。

1. 地域産業を牽引する「フロンティア人材」の育成、2. 経営革新を目指す企業群の創出、3. ニュービジネス、ベンチャー、新規創業等の集積育成の戦略です。創業しやすい、もの作りしやすい、新しいものが生まれてくる、面白いまちにするというのがわれわれの思いです。墨田のものづくりの技術、経験と墨田に集まる知恵や意欲、感性を含めて、都市型産業が集積する町にしていこうというのがこのプランの内容です。

このなかで今取り組んでいる主だったものを紹介します。

フロンティア人材の育成(若手後継者)

後継者難というお話をしましたが1996年から99年の事業所統計のデータで製造業の場合、新規

創業が1あると廃業は6の割合で増えています。一つは外から新しい企業をもってくるしかないということもありますが、今まで頑張ってきた企業をどうするのか、一緒に悩みを聞き、考えようということです。やはり後継者が問題なのです。後継者をなんとか育成しようというのがフロンティア人材育成の柱です。

今やっているのは「フロンティアすみだ塾」です。一橋大学教授の関満博先生にご協力いただいています。関先生は墨田の産業に20年以上関わっておられ、今も産業振興会議の座長をお願いし、マスタープラン作成のたびにご指導いただいています。先生の塾頭のもとにいま若手経営者、後継者の塾をしています。ビジネススクールというのはいろいろなところでやっていますが、平日の夜とかだと中小企業の後継者は行けません。われわれは月1回土曜日の午後、5時間くらいかけてやっています。夜は飲み会です。この塾は昨年から本格的に始めました。その前年、産業振興会議の場で塾のモデルケースをつくって事業化できると踏んで予算化したのです。若手20代から30代を中心に10名集めてやっています。

6月に筑摩新書から関先生が「現場主義の人材育成法」という本を出しておられますが、そのなかで墨田のフロンティア塾にふれて、10ページくらい割いて一番墨田が熱いと書いてくれています。関先生は全国で8箇所くらい後継者塾をやっていますが、その一つとして墨田に絡んでいます。東北の宮古、島根の東出雲、新潟の柏崎、富山の高岡、東京の三鷹というところから、墨田がおもしろそうだから来たいということで来て交流したりというオプションもできるようになって、みんな頑張っています。

この塾で後継者がどのように成長するかという例をお話しします。昨年12回くらいやったあとに最後にプレゼンテーション大会をやったのです。そこで親父の後を継ぐという決意表明の場を作ったのですが、塾生の一人に「あなたはいつ頃後継者としてやっていこうというように迷いが吹っ切れたのか」と聞いたら、「始めて3ヵ月くらいだ」といいました。「自分のところには従業員が5人、社

長がいて、私がいる。彼は歯医者になりたくて大学の歯学部を出て大学病院にずっと勤めてきたのです。父親が倒れて戻らざるを得なくなり、歯医者者の道をあきらめようとしているところなのです。3ヵ月で後を継ごうと思ったというのは、5人の従業員を食わさないといけないと感じたのが3ヵ月目だったということです。それを聞いてそれだけでもこの塾の意味はあるなと思っています。

経営革新を目指す企業群の創出

開発力、企画力を持ちオンリーワンを目指す企業をつかっていこう、意欲ある企業がどんどん増えていくことを目指していこうというものですが、具体的な例として進めているのが、早稲田大学との産学官連携事業です。区内の企業がグループを組んで産学官年間連携プランを立て、30数社が集まっています。早稲田の知恵を使いながら新しい技術を開発しようという試みも今やっていますが、その中の一つの例を紹介すると、「経営革新支援事業」があります。早稲田から出たベンチャー企業「早稲田ビジネスパートナーズ」が区内企業の経営改善に取り組んでいます。半年間その企業の在庫管理、生産管理などの無理無駄は何があるのかをとことん話し合っただけで経営改善をしていくのです。墨田区の企業は、技術などはすばらしいのですが、経営面での技術はどうなのかといういま一歩というところが実際にはあります。そういうところを改善していくことが今進められています。オンリーワンを目指す企業を対象に「ものづくり企業大賞」という表彰制度も去年から始めました。

ニュービジネス、ベンチャー、新規創業等の集積形成

創業を大きく上回って廃業が増えているといった話をしました。そのための一つは後継者の育成、そしてもう一つは外から新しい企業が集まってくるようなしなかけをつくり創業支援の墨田型をつくらうというのが3つ目の戦略です。現在区内には創業支援のための施設は3ヵ所あります。区が25億円出資してつくった第三セクター、国際ファッ



ものづくり企業大賞記念オブジェ

ションセンターにSOHOが13社入っています。株式会社と区で家賃を折半して3年間創業を支援します。共益費は若干かかりますが両国の一等地にあります。さらに両国周辺に民間のビルを2ヵ所借りて合わせて16社に対しても、家賃の2分の1を補助しています。それに加えて東京都の施設もありそこに23社が入っています。約50社を超える創業支援の場があります。そういう企業にインキュベーションマネージャーを派遣して資金繰りなどの経営相談に乗ったり、ビジネスマッチングの場を用意したりしながら、創業支援の第一段階としてそういうことをしています。

運動として進める産業活性化

産業振興の取り組みのなかで、熱いドラマが生まれる

それぞれ三つの柱のなかで主だった事業を紹介しました。こうしたマスタープランを具体化し進めていくなかで区内産業人と行政との関わりが生まれ、さまざまなドラマが生まれます。われわれ行政も熱くなるようなドラマがあり、そのお話を最後にしたいと思います。

中小企業振興基本条例に先立って実態調査を行いました。それがわれわれの原点だといいました。いつも職員にはとにかく現場に出る、現場が第一と言っています。それが墨田とほかの自治体との

違いではないかと思えます。現場に出るには理由がないとなかなか出られないものです。それで事業の中にいろいろなしかけをつくりました。マスタープランなどプランづくりに当たっては必ずかなりの数の企業のヒアリングをするようにしています。それがきっかけになって地元の企業人との日常的な交流が進められていくのがいいところなのではないかと思えます。

現在の産業振興会議は30代の若手の産業人で構成しています。世代交代が進んでいるということです。これからの墨田の産業は若い世代に考えてもらおうということです。彼らとは会議が終わると飲み会で交流しています。われわれ現場主義、現場主義といいますが、こうした場を通して区内の企業人との信頼関係を築きながら事業を進めていくわけです。

去年からものづくり企業大賞を設けて、オンリーワン企業10社を表彰しています。通常考える表彰は役所にきてもらうというのですが、ものづくり企業大賞は区長に現場に行ってもらいました。10社の企業を訪れて、従業員の前で表彰するのです。すると社長だけでなく、むしろ従業員が会社を誇りに思うわけです。

ものづくり企業大賞の選考にあたってはデータを集めて候補企業のヒアリングが必要なのです。今年も始まりましたが、候補が60数社あり、それを10社に絞り込むのに職員7人でチームを組ませて、2人のペアにして企業を一斉に回ります。もちろん選考に来ましたなどとは言いません。次の事業を考えるにあたってお話を聞かせてください、と言います。訪問するのは地元の信用金庫から紹介された企業が主です。中小企業センターのデータも利用します。そのなかで情報収集して、選考は関先生を始めとした外部の選考委員にお願いします。この事業をやることで、職員が現場にいく仕掛けができたと思っています。

ものづくり企業では、受賞企業に表彰状ではなく墨田の地場産品のガラスを使ったオブジェをつくりさしあげました。創業支援施設で育った高橋まさみさんという若手のデザイナーとガラス工芸のマイスターとをマッチングして受賞記念モニュ

メントをつくり、それを区長から手渡しています。

こういうことをやっていると言っていると産業人も参加しようという雰囲気になるのです。それを目に見える形にしていこうというのがわれわれの狙いなのです。

3M運動のPRとして昨年行った「壱家と歩くすみだの旅」のチラシは工房ショップのアトリエ工芸館のご主人が、企画を進めていく過程でつくってくれました。われわれは予算もない中で、材料代しか用意できなかったのですが、こういうのが好きなんだと言ってくれます。

フロンティア塾も事務局は職員がやってはいますが、実質的運営は深田さんというメッキの会社の専務が運営母体の会長をやっていて、今年のカリキュラムの半分以上は彼らのネットワークで呼んでくれた人たちです。昨年の塾生のOB2人を含めて、地元の産業人が4人入って運営を進めています。事務的なことはわれわれがフォローしますが、カリキュラムとか実際の行政では言えないようなことを彼らが言ってくれて、うまく連携を取りながら進めています。それも一つの参加のスタイルかなと思っています。フロンティア塾は島根の東出雲町の後継者たちとの交流を続けていて、一昨年は先方が来て、去年秋はわれわれが訪問しました。今年9月には高岡から若手が来訪し、10月は宮古市にフロンティアの合宿で訪問し、11月には柏崎市に呼ばれて行きます。都市間の交流にまで発展しています。

墨田から生まれる、つながる、広がる

今私が一番力を入れているのは創業支援の一つで、先ほどお話したように区中に50を越えるSOHOがありますが、3年で出なければならぬところ、2年で家賃補助が終わるところといろいろパターンがありますが、3年で退去するファッションセンターのなかのSOHOが昨年1月に満期を迎えました。第1期生です。12社が出ることになりました。そのまま黙っていたらみんな区外に出て行ってしまいます。3年間行政で税金を使って出て行かれては何にもならないので「墨田で頑張ろう説明会」を開催し、地元の信金に融資の話をし



てもらいました。不動産業界の幹部の方をお願いして12社から希望を聞いて、条件に合うような物件を紹介してもらいました。つまり地域で受け入れる姿勢を示したら、12社のなかの7社が区内に残りました。

そのあと、東京都のベンチャー施設であるベンチャー墨田もこの1月、2月に出なくてはいけないというので1人がわれわれのところに相談にきました。残りたいのでグループをつくるから区内にオフィスを紹介してほしいと。墨田のニット組合が所有するビルのワンフロアが空いていました。組合理事長に話して、工事は組合がやって工事代は家賃で吸収するというので6社がここに入りました。これがうまくいったので2匹目のドジョウといった話が出てきます。今度は20社くらい集められるような物件はないかと、図面をつけてアイデアを持ち込まれたので、フロアが空く予定のあるメーカーの社長に話をして今進めているところです。ただどういふソフトをこのオフィスに入れていけばいいのか。千代田区でヤモリ制度を進めている話がありますが、ああいうものの墨田型を今検討中です。これがうまくいけば創業支援の次の段階の支援ができます。

いずれにしてもそういう話を持ってくる人がいないと進まないし、受け入れてくれる業界団体なり、地域がないと進まない話です。それを進めていくと、さきほどの3Mもそうですが、みなさん

運動として参加しているという感じになっているのです。これがまたテレビ、ラジオ、新聞で紹介されたりして墨田って活気があるといった雰囲気が出てきます。それを大事にしたいと思っています。みんなが熱くなってきているというのが今の墨田だと思います。墨田でなにかやれば面白いんじゃないのと思っている人が区外にもいて、墨田に来たいという話もあります。そうした動きをどんどん盛り上げていければと考えています。

こういうことができたのは条例があったからかと思っていますが、みなさんの議論のポイントにもしていただきたいのですが、人、もの、金というのは重点的に産業施策にはついていません。イーストサイドのなかに産業施策の流れがありますが、1975年の頃は、産業経済課は11人の職員でした。産業振興会議が立ち上がった80年は商工対策室という部のレベルになって23人になりました。産業会館ができ中小企業センターができた86年には64人の体制になりました。今は70人の体制です。産業経済課には前向きなやる気のある職員ばかりが来るような流れになっているので、それが当たり前のようになっています。それが今の墨田区の産業行政の状況です。

あとは、条例はなぜ必要なのか、についてお答えできることもあると思いますので議論の素材にしていきたいと思っています。ありがとうございました。

質疑応答

質問 墨田区の施策のレベルに達しない、売上げの苦しい企業に対するフォローは。

回答 なかなか難しい質問です。一緒に考えていこうという姿勢をわれわれは持っていますが、やはり個々の企業の問題です。たとえば経営革新支援事業のなかで、具体的に早稲田のビジネスパートナーの会社が入り込んでやっていくというときに、もちろん難しい会社もあるのですが、その会社の課題・問題点を包み隠さず指摘して、半年間週に一回夜の7時から11時まで毎週やっている、それに取り組んでいくことから始まります。早稲田のビジネスパートナーという会社から依頼を受けて進めているのですが、そういう取り組みを一からまずやっていこうと、これはやってみないとわかりません。ただわれわれはそういう成功例を作っていきたいわけです。われわれは最初からだめなところというように考えないで、希望がないといってもやる気を出して一緒に考えてやっていこうとするならばわれわれも支援できますので、ひとつ成功例を作ったらそのやり方を広げていこうという取り組みを今やっています。それが会社の元気になっていく一つのパターンになるのかと思います。

質問 担当者が交替しても施策が継続されてきたのは何故か。

回答 「行政とは継続である」という言葉がありますが、役所の担当職員は3年くらい経つと、人事異動で替わっていきます。人が変わることでころっと対応が悪くなったりだめになったりすることがあります。うちの場合、やはり今回4人くらい異動で替わっていますが、現場で直接かかわる仕事をやっていくと面白いので、やる気になるのです。5年くらいは異動させないようにしていますので、そういう人と異動してきた人がベアで仕事をすると以心伝心というのか、もちろんやる気のある職員を引っ張ってくる面もありますが、現場のなかで直接やれる仕事がいっぱいあるので、そのなかで意欲が出てくるのだと思います。私も

57年に入って7年間産業経済課にいて15年他の部署にいて、また課長として戻ってきました。若いときに雑巾のようになって働いて、町に出ていっているんな商売の方に教えていただいて育てていただいた経験がいま戻ってきた時に宝になっています。あの当時の若い経営者の方々がいま業界団体のトップになっていて、そのネットワークが私の宝です。

また、施策の方向性を定める大事なポイント、ポイントで歴史に残る人を産業経済課に配置してきたのではないかと思います。私が若かった頃はみんな東京都から来た人が課長でしたが、この辺の草創期を作り上げた人がいます。そういう人を送ってきたトップの姿勢だったのかと思います。あとはそれが当たり前のように20年続いてきているということだと思います。

質問 税収が増えること以外の墨田区のメリットは。

回答 NHKラジオで、専修大学の黒瀬先生が紹介してくださったのですが、墨田の産業行政の話で「ハイタッチな行政をやっている」と評価してくれ、うれしく思いました。

こういうことをやるのが、区の税収にどうやって反映するのかという話が必ずつきまといます。これは末端行政、一番身近な行政のレベルで言うと、国、都道府県とちょっと違うので直接的連関というのはなかなか証明しづらいのです。だからこれはやはり産業行政もまちづくりなのだ、ということですよ。

まちづくりを進めていくと元気になる、産業が元気になればまちも元気になるのです。そういうことが大事なのだと思います。それで地元の業界の人と関わって取り組みをしていくなかでいろいろドラマが生まれていきます。元気になっていく人は、元気になるから業績が上がるのか、業績が上がるから元気になるのかわかりませんが、ずっといい結果がついてまわっています。そういう人が一人でも二人でも増えていくことが、まちが元気になることだし、それがわれわれの役目だと思っています。

質問 3M運動の原点は。



回答 ものづくりには脈々と息づいている伝統があるのです。私はものづくりとは文化だと思ふようになりました。そういう文化を子孫に残していくのと発信していくのと外から認めさせるのがわれわれの役目なのではないかと思ひます。

例えば、おみこしの装飾部分を手がける彫金のマイスターが、干支を文字にした銀製の携帯ストラップをつくっています。それは本業ではないけれどこういうものを一つとっても「いい仕事しますね」って思ふわけです。そういうものづくりの文化を墨田のイメージアップにつなげていくというのが3Mの原点だと思ひます。

グループ討論のテーマ

- ・ 中小企業振興基本条例がなぜ必要か。それぞれの地域や自社の経営課題と合わせて考えてみましょう。
- ・ わが同友会で中小企業振興基本条例をどのように進めていけばいいか。

グループ討論の発表

中小企業振興基本条例は、県単位では難しいが、市町村単位で呼びかけしていけばできるのではないかと。同友会の中で話を深め、中小企業はなぜ頑張らなければいけないのか、基本条例が必要なのか、ということをもう少し自分の中に落とし込んでいながら地域活性を自分たちの中で考えをまとめていく必要がある。

中小企業基本条例はなぜ必要なのか、ともに学ぶというところで条例はわれわれの基本理念として必要なことだが、条例だけの問題でなくて、地元の中企業、区民の問題、理念としての条例のよりどころということで、計画的な振興会議等を活性化していかなければいけないと思ふ。

根本はわれわれの企業が三つの目的の総合的実践をして、地域から認められるような会社になることが必要で会勢を減らすような同友会ではだめ。増強して地域から認められる会をつくるのが一番重要ではないのか、ということ条例作りのプロセスを行政の方と学んでいこうということでもまりました。

基本条例では、県レベルでは基本条例はままとまっているが、それは融資の対象の手腕としてのものになってしまっている。日常的にわれわれの活動を支えるものではない。

条例は紙切れ一枚のもので、これをつくるのが同友会の目的ではない。これに肉づけをしてどう日常的に地域とわれわれとのかかわりの中でわれわれは何ができるのか、具体的な活動の中でどうしていくかという肉づけが必要になる。

各地の同友会で振興条例があるなしに関わらず、行政側となんらかの形で取り組んでいる。たとえば政策委員会が県レベルの商工部と毎年1回懇親会を催しているとか、市議会レベルでもそういうことが行われている。私は埼玉で、県で振興条例を持っている唯一のところかと思ひますが、振興条例が埼玉県にあると分かったのが3年ほど前で、いかにそれが伝わっていなかったかということ

す。やはり使わないとだめなのです。錦の御旗であつてもそれは旗にしか過ぎない。各地で動いていることは動いているのですが、みなさん確信をもってやっていないところを感じます。行政側はどう感じているか、企業側はどう感じているか、まだ斜に構えたスタンスで基本条例を同友会が考えているところではないかと、その辺の空気をグループ討論でも感じています。高野課長さんに入っていたのですが、やはりノミネーションをして気持ちが伝わるようになったそうです。同友会の中でも、コミュニケーションをとりながら、一つずつ積み重ねていく。それが、振興条例があるかないか関係なく、同友会としてやっていかなくてはいけないことなのではないかと思ひます。

報告者の補足報告

まず原点として条例はなぜ必要か、墨田区の場合は条例のあとに産業白書があつてマスタープランがあつてというように施策を進めていくよりどころを次々に展開してきたということがあります。条例は基本理念で、それに魂を入れないとまったく意味がないものになると思ひます。だから条例を作ることが最終目的ではないということをもまず思ひます。墨田の場合はそういう展開をつくつたけれど、進め方はそれぞれの地域によって歴史や内容が違ふのですから、それぞれにやり方は違つてしかるべきではないかとも思ひました。

県レベルで条例をもっている県もあるとうかがいましたが、どういふ単位で条例があつたほうがいいのか考えると、市のレベルを大事にしたほうがいいのではないかと思ひます。墨田区は、千葉県でいうと美浜区ぐらいの小さい規模の自治体です。政令指定都市のなかの一つの行政区ぐらいの大きさで、そのレベルだったら職員も目が届きやすいといひますか、日常的な視野のなかに入るような規模で行政を進めているのです。それがいいのではないかと結果的に今思ひています。

昨日の質問でお応えにくい質問がありました。産業振興の成果は何に求めるのか、数字的なもの

に求めるのかという場合、市町村レベルで考えたほうがいいと思ひいうのをつなげるのですが、国レベルだとももちろん国際化でボーダーレスの時代ではありますが、GDPなどで完結されている。だけど市町村レベルだと、まったくそういうものでは測れないところがあります。経済成長率などデータのなものできちつと示すことは難しく、むしろどれだけ地域の中小企業の方々が地域に貢献するか、地域に根ざして事業活動をしていくか、そのなかで地域のまちづくりにつなげていく活動ができるのか、そういう視点から地域の活性化につなげて、元気のある町だなとか、小さい企業が多いけどみんな地元とつなげてうまくやっている、という雰囲気がかもし出せるような地域になっていけばということです。なかなかそれは数字では表しきれないけれど、そういうことが産業振興の成果につながっていくのではないかと感じています。

座長のまとめ

2日間にわたり熱心な討議をいただきありがとうございました。本分科会は中小企業憲章の学習の一環として設定されました。今回私たちが学んだのは、「中小企業なくして墨田区はない」という危機感がたぶん、墨田区の出発点であつたと思ひわけです。その危機感を裏付けようということて実に180人以上の公務員の方々が悉皆調査を行ったということが、非常に大事だつたと思ひます。それに基づいてビジョンとマスタープランができていったわけです。考えてみると私たち中小企業家が基本的にやらなければならないことを行政が見事に先駆者としてやってこられたことを学びました。そういう意味でいうと私たちが条例づくりをスタートするにあたり、まず私たちが置かれているそれぞれの地域で中小企業の企業活動がどういふ位置を占めているのか、それがほんとうに地域にとって不可欠な存在なのか、そこをしっかりと調査するところからまずスタートしていくことが必要ではないでしょうか。それではじめて中小企業振興基本条例に命を吹き込めるので

はないでしょうか。

第二点は産業人会議、あるいは産業振興会議というのは非常に重要な切り口だということです。どんなに小さくともわれわれがその会議をつくっていく、あるいは参加していくということを地域のなかでまず一歩踏み出していくべきではないかということをお学んだと思います。

一つひとつのミクロからの積み上げと国の基本的なあり方と両方から中小企業憲章の私たちの望むあり方をつくっていく、構想していくということが私たちにいま課せられた課題かと思います。ぜひこの宿題を各自持ち帰ってそれぞれの場で発展討議を進めていただければと思います。ありがとうございました。

アンケートより

第15分科会 感想文

(株)岩崎 (北海道)
古口淳士

地域性に依り、中小企業振興条例を作り、国策、地域両面からアクションプランを作成実施することが重要と思いました。又、行政・研究機関との商工の情報交換、地域活性への方向性、新産業ベンチャー育成に仕組み創りが必要と感じました。

(有)キュービット (山形)
伊藤武昭

墨田区が取り組まれた20年の集大成を聞いて、大変感動しました。振興条例は制定が目的ではなく、行政・市民が課題を持ち寄って、ヒザを交えて会議を重ね中小企業の立場を理解していただき、視線を私たちと一緒にしてもらうことが大切と思いました。

(株)中原 (埼玉)
白石博巳

振興条例に、中小企業憲章、基本は三つの目的の総合実践をしていくこと。地域に認められる企業団体になっていくことの大切さを感じました。市レベルで作る取り組みを、各地ですていくことが大切だと思いました。

太陽電音(株) (神奈川)
岸柳三

墨田区では、区民と連携を非常に低い姿勢で活動されていることに感心しました。マイスター運動、小さなことを大切にされていること。非常に参考になりました。

(株)シムラ (富山)
新村博明

富山同友会では、今年各市へ条例についてのアン

ケートを行い、一市一市へ出向いて交流会をする計画があります。また、他団体との交流会も計画にあります。その前に、会員へのアンケートを行います。分析をして、全会員へフィードバックします。また、市へ行く前に「富山県の現状を知る」学習会も予定しています。「こんな地域にしたい」「こんな富山県にしたい」という意思疎通を計るため、足を運ぶ行動をすることが大切であることを再確認しました。行政に何を期待するのか、明確にしておく必要はありますが、同じ人間どおし同じ地域に住む同志である以上、腹を割って話できるようになりたいものです。

(株)総合経営研究所 (愛知)
伊藤克

中小企業の振興基本条例の重要性について、大変学びました。各行政の経営指針同様、基本理念としての基本条例を基に振興会議を各地で作りたいと思います。

三恵メリヤス(株) (大阪)
三木得生

行政マンである高野さんが、これほど生き生きと楽しそうに隅田の産業政策や取組みを報告されている姿に感動いたしました。また、隅田の産業政策を担当する部署が、行政マンが熱くなれる部署になっていると胸をはられているのにも、驚きました。振りかえって、我々同友会や同友会会員は憲章制定や振興条例づくりに、熱くなれているのかどうか(また我社ではと考えると...)。これからが正念場です。

(株)永光 (福岡)
船山稔

振興基本条例の具体的な進め方が明かになった。市町村単位で 実態調査を行い ビジョンを立案し 振興会議を作って実行していくことです。何よりも、わが町を愛することが原点である。3つの目的の総合実践であることに確信がもてました。