

第2回 世田谷区地域経済の持続可能な発展を目指す会議議事録

日時：令和7年12月18日（木） 18時30分～20時30分

場所：世田谷産業プラザ3階 大小会議室

■ 出席者

〈委員〉

長山会長、宮井副会長、古谷委員、栗山委員、中村委員、高橋委員、阿部委員、見城委員、
兒玉委員、市川委員、伊地知委員、宮本委員、中山委員、吉田委員、徳元委員

〈世田谷区〉

五十嵐経済産業部長、石川商業課長、北経済課長、
佐藤工業・建設業・雇用促進課長、梅原都市農業課長、小渕消費生活課長

1. 開会

【北経済課長】

それでは、定刻になりましたので、只今より第2回世田谷区地域経済の持続可能な発展を目指す会議を開催いたします。本日はお忙しい中、ご参加いただき、誠にありがとうございます。議事に入るまでの進行を務めます事務局の世田谷区経済課の北と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

本会議は、条例に基づき17名の委員により構成されております。

本日は、森原委員、藤間委員について、あらかじめご欠席の旨ご連絡をいただいております。また、中山委員が遅れて参加となっております。

全体の2分の1以上の委員にご出席をいただいておりますので、世田谷区地域経済の持続可能な発展を目指す会議規則第5条の規定に基づきまして、会議を開催させていただきます。また、本会議は公開しており、本日も会場とオンラインにて傍聴の方がいらっしゃいますので、ご承知おきください。

配布資料について、次第の下部に記載していますので、こちらに沿いまして、ご確認いただけますようお願いいたします。不足がございましたら、事務局までお申し付けください。

今回から新たにご参加いただいた委員がいらっしゃいますので、ここでご紹介いたします。世田谷区農業青壮年連絡協議会の高橋弘幸委員です。検証部会より参加いただいております。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、この後の議事につきましては、長山会長に進行をお願いしたいと思います。長山会長、よろしくお願いいたします。

2. 議事

<議題1 地域経済の持続可能な発展を目指す会議検証部会からの報告>

【長山会長】

それでは、議事を進めたいと思います。5月22日の第1回発展会議からこの間、部会長を筆頭に検証部会でのロジックモデルを用いた検証を行っていただきました。まず議題1として、「地域経済の持続可能な発展を目指す会議検証部会からの報告」について、各部会の部会長より説明いただきます。まずは、基本的方針1と基本的方針2の議論について、部会長を務められました古谷委員よりお願いいたします。

【古谷委員】

資料2を中心にご説明させていただきます。目指す姿ごとに議論を行い、報告をまとめています。目指す姿1から6までの報告と、全体的な課題と提案を説明させていただきます。

目指す姿1

世田谷区で産業を活性化し、地域に持続的な活力を生み出すためには、産業構造全体を底上げする仕組みづくりが不可欠です。現状では、商店街イベントの売上効果の限定性、産業団体の組織力の弱さ、農業の担い手不足、公共事業の地元還元率の低さが課題となっています。

解決には、商店街の組織力強化と加盟店向上のためのインセンティブ設計、イベント効果を個店売上に結びつける仕組み、農業の担い手育成と農地保全、公共事業における区内事業者の受注率向上が重要です。さらに、成果指数を参加者数や売上だけではなく、加盟率や担い手登録数、公共事業受注率などを行動指標に再設計し、政策効果を定量化することが求められます。

行政は、制度設計と公共性の担保を担い、地域資源を循環させる仕組みを構築する役割を果たし、一方、産業団体は業界横断のネットワーク形成や情報共有を進め、事業者はデジタル活用や地域連携による販売力強化を担うことが肝要です。こうした三者の連携により、活力ある世田谷区の実現が可能になるのではないのでしょうか。

目指す姿2

世田谷区で事業者が安心して継続的に事業を営み、成長できる環境を整えるには、収益性向上、安定的な仕事の確保、そして補助金などの公平な制度設計が不可欠です。現状では、小規模農家における大量生産の難しさによる収益性の低さ、公共事業の地元還元不足、補助金制度の不十分さによる区外業者への偏りが課題となっています。

解決には、希少性や付加価値の高い作物へのシフトを支援し、ブランド化や直販モデルを組み合わせることで農業の収益性を高めることが重要です。また、公共事業を区内事業者育成の手段として位置づけ、受注率向上や雇用促進を図る仕組みを整備する必要があります。さらに、補助金制度を改善し、区内事業への発注を促す公平な仕組みを構築することで、地域経済の循環を強化していくことが求められます。

行政は、制度設計と公共事業の枠組みを整え、区内事業者が安定的に仕事を確保できる環境をつくる役割を担い、産業団体は、事業者間の協業や販路拡大を支援し、情報共有やネッ

トワーク形成を進めることが求められます。事業者は、付加価値の高い商品開発やブランド戦略を実践し、地域資源を活用した経営改善に取り組む必要があります。三者がそれぞれの役割を果たし、連携することで、多様な事業者が安心して成長できる世田谷区の実現が可能となります。

目指す姿3

世田谷区で区民生活を支える産業を世代を超えて引き継ぐためには、後継者育成、経営安定、制度改革、そして区民への理解促進が不可欠です。現状では、農業や建設業で担い手不足が深刻化し、公共事業の地元還元率が低く、業界の底上げや地域貢献の発信機会が不足しています。また、産業の公共的役割や社会的価値が区民に浸透していない状況にあります。

課題解決には、実践的な教育やサポート制度による後継者育成、公共事業を活用した経済循環の推進、補助金制度の改善による区民の区内事業者活用の仕組み構築が必要です。さらに、産業の公共的役割や地域貢献をわかりやすく発信し、事業承継の社会的意義を共有することで、区民の理解を求めることが重要です。

行政は、後継者育成を支援し、承継を促す制度設計を担い、産業団体は、業界の魅力発信や教育機関との連携を強化し、事業者は実践的な研修や若手人材の受け入れ態勢を整えることが求められます。さらに、区民への理解促進を図り、事業承継の社会的意義を共有することで、地域全体で産業を守り育てる文化を醸成し、持続可能な産業承継を実現する世田谷区を目指します。

目指す姿4

世田谷区で新たなチャレンジを生み出すためには、情報発信の強化、ターゲット別支援、質の評価と責任体制、そしてデータに基づく戦略が不可欠です。現状では、創業希望者への情報が届かず、支援メニューが画一的で効果が限定的、さらに事業化可能性を評価する仕組みや責任体制が不十分です。また、支援後の成果を追跡するデータ戦略が弱く、リソース配分の最適化が課題となっています。

これらを解決するためには、SNSや金融機関などを活用した情報発信を強化し、事業者の段階に応じた支援メニューを整備することが重要です。加えて、社会的価値や事業化可能性を評価する仕組みを導入し、責任体制を明確化することが必要です。さらに、起業率や事業継続年数などの指標を追跡し、データに基づく戦略でリソースを集中させることが求められます。

効果的な情報発信とハブ機能の強化により、挑戦できる環境と受け入れ態勢を整え、事業者の自発的なチャレンジを後押ししていくことで、意欲ある人、事業者が積極的に挑戦できる世田谷区の実現が可能となると思います。

目指す姿5

世田谷区で多様な働き方を実現するためには、ライフステージに応じたターゲット別支援、働き方の概念を広く発信する取り組み、そして事業者の人材不足を解消する仕組みが不可欠です。

現状では、新卒・復職・リタイア後などライフイベントに応じた施策が弱く、支援が画一的です。また、「多様な働き方」が事務職中心に捉えられ、建設業など現場労働を含む広い

概念として浸透していません。さらに、区内事業者の人材不足は深刻であり、施策が事業者支援に偏り、働き手の選択肢拡大に十分に結びついていません。

課題解決には、ライフステージ別の支援メニュー整備、働き方の認知拡大、区外人材や副業・兼業を含むマッチング体制の構築が必要です。行政は、柔軟な制度設計と情報発信を担い、事業者は多様な就労形態を受け入れる体制を整えることで、ライフスタイルに応じた働き方を選択できる世田谷区の実現が可能となるのではないのでしょうか。

目指す姿 6

世田谷区で心身ともに健康に働き続けるためには、福利厚生サービスの利便性向上と地域経済の連動が不可欠です。現状では、福利厚生サービス「ベネフィット・ステーション」の仕組みが使いづらく、利用方法や問い合わせ先がわかりにくいという声が多いです。また、セラ・サービスで利用できる区内店舗の登録が減少し、地域経済との結びつきが弱まっていると感じられています。

課題解決には、サービス利用の簡素化やスマートフォンアプリの操作性改善、問い合わせ窓口の明確化、FAQ やチャットサポートの導入が必要です。さらに、SNS や動画コンテンツを活用した情報発信を強化し、利用促進を図ることが重要です。加えて、区内店舗の登録を促進するため、登録手続きの簡素化やインセンティブ、例えばポイント還元やPR 支援などを導入し、地域経済との連動を強化する。こうした取組により、働く人の健康維持と地域活性化を両立する世田谷区の実現が可能となります。

< 全体的な課題と提案 >

施策立案プロセスへの提言

施策立案プロセスの改善のためには、市場ニーズへの適合性の確認、エビデンスに基づく設計、現場フィードバックの活用、そして広報強化が不可欠です。

現状では、区民や事業者のニーズとウォンツを十分に把握できておらず、調査方法を見直し、定量データと現場の声を組み合わせる分析することが求められます。また、施策の目的や期待効果を論理的に説明できるストーリー構築が弱く、第三者視点や関係者ヒアリングの導入が必要です。さらに、目標と現状に乖離がある事業については、原因分析と仕組みの見直しを行い、柔軟な制度設計を進めることが重要です。加えて、抽象的な「活性化」ではなく、雇用増や売上向上など具体的な成果指標を設定し、区、団体、企業の役割分担を明確化する必要があります。最後に、広報の見せ方や発信方法を改善し、情報到達率を高めることで、施策の効果を最大化できます。こうしたプロセス改革により、実効性の高い産業振興施策が実現可能となります。

取組を評価する指標（KPI）に関する考察

施策評価の精度を高めるためには、成果につながる指標設定と柔軟な評価体系の構築が不可欠です。現状では、PR 回数など「仕掛け」だけを評価する傾向があり、施策がどのように成果に結びついたかを示す因果関係が不明確です。

課題解決には投入（予算・人員）、活動（回数）、成果（売上・雇用）、影響（地域活性度）といった複数段階で評価する仕組みを導入し、経済面、社会面、来訪面、ネットワーク

面の具体的指標を設定することが重要です。また、広報効果は情報到達率だけではなく、理解や関心、参加、成果まで追跡し、クリック率や申込率などを活用する必要があります。

さらに、補助金の適切性や事業者満足度を測定し、現場感を反映した評価を行うことが求められます。目標乖離が発生した場合に迅速に施策を修正できるレビュー体制を整備することで、実効性の高い産業振興施策の実現が可能になります。

区、企業、産業団体、そして区民、それぞれの役割を明確化しましょう。我々民間事業者の立場からすると、売上につながらなかった政策というのは失敗と考えます。これを区や産業団体がどう捉えるかが重要です。「やりっぱなし」や「これだけ集めたからいい」という姿勢ではなく、結果が出ないものはやめるべきです。この点は、強く訴えてきたことです。

民間ができることを行政が行う必要性はなく、民間が担えばよいと考えます。結果を出せるものとそうでないものはしっかりと棲み分けした上で、それぞれを軽量化することはもちろんですが、結果を出すことが重要だと私は考えています。

また、ニーズとかウォンツに基づかない、押し付けの施策はやめるべきです。「必要と思われるもの」「欲するもの」を把握し、ニーズとウォンツがないものを無理に提供することはやめていただきたい。必要ないものとそうでないものを分け、今求められているもの、今あるべきものを検証した上で、施策として打ち出していくことが必要だと考えています。

【長山会長】

ありがとうございました。次に、基本の方針2と基本の方針3、4の議論について、部長を務められました吉田委員よりお願いいたします。

【吉田委員】

資料3をご覧ください。

目指す姿5

世田谷区でライフスタイルやライフベイントに応じた多様な働き方を実現するためには、選択肢の拡大、企業の受け入れ強化、そして行政によるセーフティーネットの精緻化が不可欠です。現状、指標としては求人情数や、就職決定者数など、量的指標に偏り、働き方の質や満足度を十分に評価できていません。また、ライフスタイルに応じた多様な働き方に関しては、民間サービスで対応されており、行政が支援すべき領域はどこかという議論がありました。特に、シニアやシングルマザー、障害者など就労困難者への受け皿が不足し、民間が対応しきれない領域に対して、行政の役割が求められています。さらに、スキル認識の欠如や柔軟な就労形態の可視化不足も課題です。

解決には、質的指標の導入による評価転換、区の求人情報でも在宅勤務や時短勤務、副業など選択肢の細分化、そして、行政の役割分担として就労困難者へのセーフティーネットとして機能することが必要です。加えて、小規模事業者への人事支援や助成制度を整備し、柔軟な働き方を受け入れられる体制を構築していくことが重要です。

目指す姿6

心身ともに健康に働き続けるためには、個人事業主や小規模事業者を含む幅広い層への健康支援と、ライフサイクルに応じた柔軟な働き方の仕組みと構築が不可欠です。現状では、フリーランスや自営業者が産業医制度の対象外であり、健康診断や健康管理の支援が不十分

です。また、病や障害を抱える人への柔軟な働き方という選択肢が限られ、最近話題になっているキャリアブレイクや、再挑戦を支える文化や制度も未整備です。一度失敗した人の再挑戦を支えるという仕組みや文化をより一層醸成していく必要があります。この点に関して、行政と民間の役割分担が不明確で、弱い立場の個人への支援が不足しています。

課題解決には、低コストで受診できる健康診断やオンラインの相談提供、在宅勤務や時短勤務など柔軟な働き方の制度化が必要です。

目指す姿 7

世田谷区でアントレプレナーシップを発揮しやすい環境を整えるには、単なる創業者数の増加ではなく、地域に根ざした事業者の育成と、持続可能なエコシステムの構築が不可欠です。

世田谷区で起業する意義や意味がどういうところにあるのかということも議論に上がりました。世田谷区で起業家を応援することは、これから起業する人だけではなく、特に子どもたちの世代に対して、多様な働き方を学ぶ場となります。地域起業家との接点創出により、まちの中に起業するロールモデルがいて、次世代が「自分もこういう大人になりたい」「こういったところを目指したい」と思える環境を整備し提供することが重要ではないかという議論がありました。

さらに、別の視点で「世田谷ファンド」など循環型資金の仕組み構築も必要です。世田谷区には、まちに貢献したい人や比較的余裕のある人が多いかと思います。そのような地域に貢献したい人々がファンドをつくり、新しい事業を応援し、その成果が自分たちのまちの暮らしに還元される仕組みを整えることも議論に上がりました。

このように、行政は公共性を担保しつつ、民間と協働して地域性を活かした支援を設計することで、挑戦しやすい世田谷区を実現することができるのではないのでしょうか。

目指す姿 8

世田谷区で地域や社会課題解決への関心を高め、参画しやすい環境を整えるためには、情報発信をするだけではなく、「つながる」仕組みと、参画のハードルを下げる行動指標の再設計が必要です。現状では、情報発信に偏り、課題を持つ人と解決策を持つ人を結びつける場やネットワークが不足しています。また、行動指標は、「発信」と「支援」に限定され、交流や協働を促す「つなげる」視点が欠けています。

課題解決には、リアルな場やオンラインを活用したマッチングイベントやサミットを設計し、情報提供から交流・支援までをサポートしていくということが重要です。さらに、区民や事業者が気軽に関わられるネットワークを構築し、継続的な参加を促す仕組みを整えていく必要があります。

行政は公共性を担保し、民間と共働して参画の場を創出することで、地域課題解決への関心を高める文化を醸成し、持続可能な地域社会を実現することができるのではないのでしょうか。

目指す姿 9

世田谷区で地域や社会課題解決の取組を積極的に展開するためには、地域性を活かしたスタートアップ支援、事業者の成長を後押しする仕組み、そして、資金循環モデルの構築が不

可欠です。また、事業成長後に起業家が区外へ流出し、地域に愛着を持つ事業者の受け皿が弱いということも課題です。そういった点でも、地域活動や事業者への投資を促すファンドの仕組みを作っていくことで、解決できるのではないのでしょうか。さらに、世田谷の強みを活かした支援策を具体化し、実践型インキュベーションと外部資源との連携を強化することが重要です。

目指す姿 10

世田谷区で地域経済の活性化と賑わいを生み出していくためには、単なる「せたがや Pay」の決済回数やキャンペーン施策にとどまらず、区内消費の純増を測る指標の再構築と持続的な盛り上がりを創出する仕組みが重要です。

課題解決には、消費動機を把握するアンケートや区内経済活動総数を評価する指標の導入、社会貢献型インセンティブの設計、個人主導のイベントとの連携強化が必要です。さらに、観光客の回遊性を高める都市デザインや滞在環境整備、公設 Wi-Fi を活用した情報取得やアプローチも重要です。行政は民間と協働し、地域資源を結びつけることで、持続可能な賑わいを創出し、地域経済の活性化を図っていくことが求められます。

目指す姿 11

世田谷区でエシカルな価値を地域に浸透させるためには、単なる情報発信や啓発、講座開催に留まらず、消費行動や事業活動にエシカルの内容を組み込んでいく仕組みが不可欠です。現状では、講座回数など定性的な指標に偏り、浸透度を測る仕組みが不十分であり、消費者が意思表示できる行動指標や事業者の取り組みの可視化も弱いです。また、ポイント還元のためのインセンティブでは、未利用層へのアプローチが難しく、教育による波及効果も限定的です。

課題解決には、エシカル消費や事業者認定の実績を測る指標の再設計、消費行動に環境を配慮した仕組み、社会貢献型のインセンティブの導入が不可欠です。

さらに、学校教育を通じて家庭や地域への意識醸成を進めていくことが、エシカル文化を地域全体に根付かせていくには重要です。

< 全体的な課題と提案 >

施策立案プロセスへの提言

一つは、行政が担うべき役割を明確化することです。民間が対応しにくい領域を補完し、弱い立場の方やセーフティーネットが必要な分野に注力することが重要です。

また、世田谷区は、多くの人たちが暮らし、子どもたちが多い地域です。経済においても、事業者を育成し、起業家精神を育てていくことで、地域内で循環し成長していくモデルを作れるのではないかという議論もありました。そのような、「循環する」「つなげていく」施策の一つに、「世田谷ファンド」という地域循環型の資金モデルの構想があります。事業成長と地域還元を両立させる仕組みとして効果的であると考えます。

このように、行政・民間・地域が有機的に連携し、個人の可能性を最大化しながら地域経済を循環させていくことで、持続可能な社会の実現が可能となります。

取り組みを評価する指標（KPI）に関する考察

現状では、講座開催回数など行動量に偏った指標が多く、成果や質を十分に反映できていません。また、働き方の多様化や地域性を活かした取り組みの評価軸も未整備であり、施策のインパクトを図る仕組みが不十分です。

改善に向けては、能動的指標に関わらず、サービス登録者数や地域消費額など受動的指標と組み合わせてバランスをとることが重要です。加えて、満足度や心身の健康、社員のエンゲージメントなど、質的な評価制度を導入し、単なる就職決定数に依存しない評価体系を構築していくことも必要ではないか。起業・承継支援では、件数だけではなく地域の貢献度や持続性も評価し、事業承継事例数や地域内循環率を指標化すること。さらに、決済サービスや観光施策では、利用動機や滞在時間、消費額などの行動データを活用し、社会貢献型インセンティブ設計も評価対象に含めます。

総括として、量と質を両立する多層的な指標体系を整備し、施策の成果を可視化することで、地域に根差した持続可能な取り組みを実現することが求められます。

【長山会長】

ありがとうございました。検証部会でしっかりと議論いただいたことに関するご報告でした。参考資料に掲載の議事要旨には、より詳しい内容が記載されており、会議の状況がよく伝わるものになっていますので、そちらもご確認ください。

それでは、次の議題に移ります。「ロジックモデル」と「ソーシャルインパクト指標」の検証報告について、まずは事務局よりご説明をお願いいたします。

<議題2 「ロジックモデル」と「ソーシャルインパクト指標」の検証報告>

【北経済課長】

それでは、私から「ロジックモデル」と「ソーシャルインパクト指標」の検証報告について、資料4と資料5を使って説明いたします。

今年度は7月から10月にかけて検証部会を4回開催し、「ロジックモデル」と「ソーシャルインパクト指標」について検証を進めてまいりました。その報告内容は先ほど部会長からご説明いただいたとおりです。

まずは、資料4の1ページをご覧ください。右側に検証手順として5つの視点を記載しています。

1つ目に、行動指標の確認として、支援数や情報発信などが能動的な指標となっているか。2つ目に、論理の確認として、行動指標が変化の状況である短期アウトカムなどに適切につながっているか、論理が飛躍していないか。3つ目に、指標の確認として、変化の状況を測る短期アウトカム指標や中長期アウトカム指標が、評価できる指標になっているかどうか。4つ目に、データの収集方法の確認として、適切なものかどうか。そして最後に、5つ目として、これら全体の流れを俯瞰して整合性がきちんと取れているか。

当初はこの手法で議論を進めましたが、ロジックに縛られ自由闊達な意見が出にくい状況がありました。そこで、「目指す姿に到達するためには各産業団体の立場から一体何が必要か」といった広い視点で自由に議論を進めていくこととなりました。結果として、資料5のとおり23項目のロジックに繋がる意見を引き出すことができました。

資料5をご覧ください。いくつか例を挙げて説明いたします。

まずは、項目の2番目、目指す姿1に関しての行動指標3についてです。この行動指標は当初、「体験農園の参加者数」を設定しておりました。しかし、検証部会にて、「農地の重要性に関する認知度を上げるためには、アクションプランに記載のある農業塾や農業サポーターの登録によって、農業の底上げと協力者の理解を深めることが有効ではないか」という意見をいただいたことから、修正案として「農業サポーターの登録者数」を設定いたしました。

同じく、項目の3番目、目指す姿1の行動指標4についてです。当初は「区民に向けた建設業に関する情報発信回数」を設定していました。これに対して、部会内の意見として、「区の公共事業においては地元事業者の受注率向上や雇用促進を支援する視点も重要である」というご意見があり、データの取得方法の修正案として、「せたがや産業フェスタ出展数、公共施設総合管理計画に基づく工事・エコ住宅補助事業に基づく工事のPR数」に修正しています。

続いて、項目の21番目、目指す姿10の短期アウトカム2についてです。当初は、「せたがやPayアプリ利用者の継続利用率」を設定していました。しかし、検証部会において、「区における経済的な活動総数を測定し、その活動総数とせたがやPayの利用が増加していれば、消費機会が増加すると言えるのではないか」との意見があり、せたがやPayポイント還元事業により普段は区外やECサイト等で購入しているものを、せたがやPayで購入し、区外への消費の流出を防止した額として、「せたがやPayポイント還元事業による区外流出防止効果額」を修正案として設定しました。

最後に、項目22番目、目指す姿11の行動指標1についてです。当初は、「エシカルに関する講座の実施回数」を設定していました。ところが、検証部会において、「エシカルという概念は定性的で、成果を数値で測ることが難しい。現在の指標である講座の実施回数だけでは不十分である」という意見がありました。そこで、「せたがやPayの活用に関環境配慮などのエシカルな事項を追加し、認定事業者から商品やサービスを購入した際にはポイント付与率を高めることで、それが消費行動の選択意思表示と言えるのではないか」という意見もあったことから、「せたがやPayを利用したエシカルインセンティブ事業の実施回数」を修正案として設定しています。

このように、検証部会からの意見を反映し、23項目の修正を加えました。これ以外にも、冒頭で説明した5つの視点に沿って、事務局にて整合性を取ったものも合わせて、資料4にまとめています。

資料4に戻り、説明をいたします。

2 ページ目をご覧ください。目指す姿 1「区内産業が活性化し、活力ある世田谷区」のロジックモデルについて、「きっかけとなる変化と取り組み例」の行動指標 1 と行動指標 3 が対応して修正されている部分です。

そして、そのロジックモデルの下段にも、修正を記載しています。青い吹き出しは抽出元等を記載しています。

3 ページと 4 ページ目についての説明です。こちらは、行動指標の候補となるアクションプランを対比して示しています。既存項目をベージュ色の背景にしており、修正案項目を赤枠で囲って記載しています。

このようにして、5 ページ目以降の目指す姿 2 から最後の目指す姿 11 まで修正案を記載しています。

記載の内容は現時点の案として事務局がまとめたものです。決定事項ではありません。今後も本日の意見や区内部での調整を踏まえ、必要に応じて修正してまいります。説明は以上です。

【長山会長】

ただいまの事務局の説明を踏まえて、ご意見・ご質問をお願いします。挙手は難しいと思いますので、徳元委員から時計回りお願いいたします。

【徳元委員】

少し資料を読み込む必要がありますが、世田谷区で暮らし、区民委員として参加させていただいているところで、自分が知らない施策が非常に多いと感じました。今回の会議を通して私は知ることができましたが、良い取り組みをしても区民の方に届かないと意味がないので、実際に普通に暮らしている身からすると、もっと色々知ることができたらいいと思う次第です。

【吉田委員】

改めて資料を見て、膨大な情報量であると率直に感じました。以前、古谷委員がおっしゃっていたように、民間では全てに対応せずできるものとできないものに濃淡をつけて実行していきます。そのように、指標に強弱をつけて注力して目指す項目をこのメンバーで議論を深められると良いと思いました。

【中山委員】

本当に膨大な資料だということは私も感じました。皆さんの議論により、指標が一段と具体的になったということは理解しました。今後、目標値や目標指数が行動やアクションによって伴っていくといいと思いますが、その難易度が分からないため、どう変わっていくのかが未知数であると率直に思います。

【宮本委員】

最終的には行動して何かを変えていくということは大事であると思いますが、そのためにはもう少し優先度をつけて絞り込み、達成したことを明確にした方がいいと思います。この進め方について、全て実施できれば理想的ではありますが、本当に全てを行う意味があるのかということは、1度考えた方がいいのではないかと思います。議論をしていると視野が狭くなってくるため、ここまで来た段階で少し離れて俯瞰で見て、本当に必要なものがどれか選り出した上で実行するというステップができるといいと感じています。

【伊地知委員】

たくさん参加させていただき議論を重ねる中で、非常に勉強になることが多々ありました。現在、様々な指標が出ていますが、これらを集計することは非常に大変だと思います。理想は、オートメーションで集計できることだと考えます。例えば、求人数が分かる求人サイトがあれば、そこから自動的に数値を取得し、簡単かつリアルタイム表示できる仕組みがあると、区にとっても負担軽減になるであろうし、区民にとっても有益です。個人的には、こうした集計の自動化について、検討できればと思っています。

【市川委員】

緻密に議論を重ねてきた内容がブラッシュアップされており、分科会スタイルで異なる立場の方々によって検討されたものを見比べることができ、それぞれが重視しているポイントも見えてきて、非常に面白く、納得感を持つことができました。ただ、非常に膨大で緻密な内容のため、一つ一つ見ていくと相違がある部分もあると思います。全体として、「何を実施するとどこに良い影響があるのか」が見えてくると良いと思いました。また、読み手のリテラシーや根気がないと理解が難しいため、生成 AI などを活用し、ロジックモデルやソーシャルインパクト指標がどのように成果に繋がっていくかを可視化できると良いと思います。これだけの労力をかけて作ったものが、関わる人たちに咀嚼され、アクションにつながり、私たちが想定していなかった成果へと結びつく様子が見えるといいと感じましたので、今後の浸透についても検討できればと思います。

【兒玉委員】

膨大な指数と件数があると思いますが、建設業界の観点から申し上げますと、経済産業部の管轄ではない公共事業や住宅補助金について、今回指標として取り上げられたことは良かったと思います。一方で、公共事業や住宅補助金を担当する部署がこの問題をどう捉えているのかが気になります。公共事業が区内事業活性化に役立つために、区がビジョンを策定し、指標を立てて位置付けているということを、経済産業部から庁内で分かりやすく共有していただけるとありがたいです。

【宮井委員】

これほど多くの資料をまとめるのは大変だったと思います。しんきん協議会では、区内事業者の方とお話する機会が多いですが、現場で困っていることは、資材価格の高騰や価格転嫁の可否、そして後継者不足です。こうした意見を出させていただき、反映されていると

感じます。今後、これだけ議論した内容を区内事業者にどれだけPRできるかが一つのポイントだと思います。

【見城委員】

膨大な資料をまとめていただき、ありがとうございました。検証部会という形で進めてきたことで、それぞれの視点から議論をしていくことによって、整えられてきた成果だと感じた次第です。ただ、他の方もおっしゃっていたとおり、項目が多いため、一つ一つ丁寧に見れば納得できますが、一度にすべてを実施するのは難しいと思います。どこから手をつけるのか、優先順位や順序立てが見えると、より一層進めやすいのではないかと思います。

【阿部委員】

ここまで指標を作り込むことは区役所でも初めての試みだと思いますので、まだ議論が必要な部分はあると思います。事業を実施する立場からすると、様々な取組みへの意見をどれだけ受け止めて具体化できるかというところを、これから注力して詰めていかなければならないと考えています。同時に、実施する取組みがこの指標に反映してくるのだろうと思っていますので、区とも相談しながら取組みを具体的に検討したいと考えています。

【高橋委員】

膨大な資料を作成していただいた方は、本当にご苦労があったと思います。農業関係について、今回、指数の考え方を変えたこともあり、他業種と異なる課題もあります。農地が減少しつつある中で、農業をどのようにして進めていくのかは非常に難しい問題です。その上で、ここに記載されている内容には、30年以上前から取り組んでいるものも含まれていますが、今後どう実践していくかが課題になっていくかと思います。改めて資料を読み返し、検討したいと思います。

【中村委員】

大変膨大な内容をまとめていただき、ありがとうございます。建設業については今回スポットライトが当たっていると感じますが、工業に関する項目がやや少なかったのではないかと思います。評価として問題があるかもしれないと思い返して見てみました。業界の意見も聞き、次回以降にお話しできればと思います。

【栗山委員】

資料を取りまとめていただき、ありがとうございます。その中で、せたがやPayに関する記載が多い印象で、委員の皆様のせたがやPayに対する認知度が高いことが伺え、大変嬉しく思います。一方で、期待も大きいと感じています。せたがやPayの運営は行政が直接行っているわけではなく、世田谷区商店街振興組合連合会が補助金をいただき運営していますが、非常に専門性が高まっており、さらに記載の提案内容を実施するとなると現状では負担が大きいと感じます。人員はおりますが、商店街連合会の担当者は兼務であり、専門業務は委託会社のフィノバレーが仕組みを構築し連携して実施しています。

せたがや Pay の開始時期はコロナ禍で、飲食店が夜営業できない、アルコール提供ができないなど厳しい状況で、廃業した店舗もありました。従来まちバルという飲み歩き、はしご酒のイベントを各商店街で実施していましたが、コロナ禍で開催ができず、地元千歳烏山で先月復活した際には、参加飲食店の約 3 分の 1 が入れ替わっていました。つまり、約 3 分の 1 が、廃業もしくは別の名前や業態に変わってしまったということで、まちの変化を強く感じました。

せたがや Pay 開始時には、世田谷区の協力で最大 60% のポイント還元キャンペーンを実施し、飲食店は恩恵を受けました。チャージで 20%、利用して 30%、リーフレットを最大 10 枚使うことができプラス 10% の合計で最大 60% だったと記憶しています。しかし、当初はそれほどのキャンペーンを実施したにも関わらず、予算が余っておりました。要因は、広報活動に対する予算があまりなかったということで周知が不十分だったことです。テレビで取り上げられたことを機に認知度が上昇し、アプリのダウンロード数も急激に伸びたと聞いています。

このことから、全体にも言えることですが、良い施策を実施しても知られていないと成果につながらないと痛感しました。今後、様々な提案が正式に決まった際には、周知を徹底的に工夫していただければと思います。

【古谷委員】

条例に基づき進めてきた取組みが整理をされ、このような形になったことは評価できます。ただ、メニューとして膨大な数が示されていますが、これらを実施することにより、どのような結果が生まれてくるのかということがまだ見えていません。

多数出てくる事業の一つとして、例えばメールマガジンで情報提供を行った回数の達成率を目標値としていますが、何に対するパーセンテージであるのかが不明です。つまり、メールマガジンで配信しただけで成果とするのではなく、受信者がリンクを踏み、行動に繋がって初めて成果が生まれる話であって、配信したから良いということではありません。配信された内容を見て、どう受け取ったか、そしてどう行動に結びついたかということまで判明して初めて出る成果であって、それが評価であると思います。メールマガジンを配信したことで満足なのか、その施策に踏み込んでもらったことで達成であるのかが全く出てこない。

実施する施策については表現ができたが、重要なことは、その先にどういう評価や反省があり、次の取組みにどうつながるかです。場合によっては、事業を取り止める判断も必要です。メールマガジンの配信数が少なくても、反響があれば成果になります。

施策によってどういう評価ができたか、どういう結果が生まれたかということが初めて評価の数字で出てくるべきであって、施策の実施回数ということではありません。

一方で、これまで何年もかけて議論してきてこの形になったことは大変評価に値しますが、今後は施策を実施したことによる結果を分析していくことが重要です。様々な施策を実施している中で、達成率の低い項目もありますが、施策実施の結果を評価反省して今後アクセルを踏むのかブレーキ踏むのかを判断することが必要だと思っています。

【長山会長】

所見を述べさせていただきます。まず、事務局に確認いたします。ビジョンがあり、その中に行動指標が示されています。これは前年度に策定されたものです。その際、これだけの行動指標を列挙し、それに伴っての予算措置を講じていますので、やれるものやれないものを分けるという話ではなく、ビジョンを掲げた時点で、区としては全てを実施するということが前提ということでしょうか。

したがって、前年度にビジョンを策定した段階で、必要であれば絞り込むべきという議論がありましたが、既に前年度に建てたビジョンの計画の中でメニューを列挙し、予算を立てて実施することも決定しています。

次に、今年度に取り組む内容についてですが、両部会長も言及されていたように、短期・中長期のアウトカムと、その具体的な成果としてどうつながるのかを確認し、その結果を踏まえて、スクラップアンドビルドを行っていくことになります。したがって、長期的な視点でチェックする仕組みを今回構築したということになります。まずはその点が大枠の話であると思います。

その上で、短期・中長期アウトカムが事務局の説明のとおりストーリーとして構築されているかどうか重要です。ストーリー構築力についての指摘もありましたが、私もその通りだと思います。本日の資料4が最も検討すべき部分だと考えます。例えば、目指す姿1では、中長期アウトカムとして、「区内の黒字決算事業者の割合」の増加を確認していくことは、分かりやすいアウトプットだと思います。各部会で議論されたように、中長期の成果としては抽象的な表現ではなく、売上の増加や雇用の拡大など、具体的な指標が重要です。その点、黒字決算事業者割合の増加は適切だと考えます。

ただし問題は、行動指標との関係です。目指す姿1の行動指標は1から4までありますが、そのすべてが重なることで、中長期アウトカムの「黒字決算事業者の割合」の増加につながるのかが分かりにくい点です。「顧問診断士の派遣数」増加、「住工共生に関する対話回数」増加、「農業サポーターの登録数」増加、「建設業に関する情報発信の回数」増加といった4つの指標が組み合わさることで黒字決算事業者割合が増えると読めてしまいましたが、論理的な整合性が取れていないように感じます。したがって、どのように考えているのかを事務局に伺いたいと思います。

いずれにしても、実行する施策や行動指標、メニューは決まっていますので、その施策を評価するための指標、特にアウトカムとの紐づけを明確にすることが重要です。まずは資料4を精査し、確定したものではないということだったので、検討を進めていただければと思います。

【北経済課長】

まずは、これらの検証を進めてまいりましたが、数が膨大であるという点は、皆様からのご指摘をいただいております。事務局としても受け止めております。地域経済発展ビジョンには重点事業が定められており、それだけでも全部で70以上ございます。それぞれの事業が、このロジックモデルに何らかの要素として組み合わさるように設計しています。

また、目指す姿は全部で 11 ございます。似通っている部分もありますが、いずれも独立したものですので、偏った行動指標を振り分けるわけにもいきません。そこで、まずは目指す姿に基づき、この目指す姿を実現するためにどのような変化の状況が必要か整理し、それに対する行動指標を設定しています。さらに、その行動指標に、先ほど申し上げた重点事業がどのように結びつくのかを検討し、設定しています。

ただし、先ほど長山先生からもご指摘をいただいたとおり、すべてが精緻に論理立てられているかというと、残念ながらまだ不十分な部分もございます。中長期的な視点で進めるべきものですので、まずはロジックそのものがきちんと論理立てられているのかを、皆さんに議論をいただいております。現時点では、まだ入り口の段階と捉えております。

今後は、短期アウトカムと中長期アウトカムについて、発展会議で論理を整理し、筋道が立てられているのかということも、皆様と議論を深めてまいりたいと考えております。まずは、この仕組みそのものを、きっかけとなる取組みを入り口とし、重点事業と関連付けられるかから検証を進めてまいります。

【長山会長】

各部会長からご意見をいただきたいと思います。例えば、部会で出された提案のうち、この資料 4 に盛り込まれていない部分がもしあれば、この機会にご指摘いただければと思います。区としては、なるべく盛り込むよう努力をされたものと理解していますが、漏れている部分もあるかもしれません。その点についてお気づきの点があれば、両部会長からご指摘いただきたいと思います。

例えば、16 ページの「目指す姿 7」にある「アントレプレナーシップ(企業家精神)が発揮されやすい世田谷区」についてです。部会からの提案では、創業後に事業が継続されず途中でやめてしまうことへの問題意識がありました。創業後どれだけの事業が継続しているのかを、残存率としてチェックしてはどうか、また創業後に区外へ移動してしまうケースへの問題意識もあったかと思います。そのようなご意見は、この資料の中にどのように反映されているのでしょうか。例えば、短期アウトカムや中長期アウトカムの項目には、どのような形で盛り込まれているのか、その点はいかがでしょうか。

【北経済課長】

資料 5 をご覧ください。今回、部会を 4 回開催いたしました。その議論の中で直接的にロジックモデルに影響を与えると判定したものについて、23 項目を反映させていただいております。また、先ほど両部会から報告いただきましたとおり、すべてがまだ網羅されているわけではないと理解しています。少なくとも、部会でいただいたご意見のうち、現時点でロジックモデルの変更点として活用できるものが 23 項目あったという認識です。

【長山会長】

資料に記載のとおり、かなり多くの意見を踏まえ資料 4 に組み入れていることは、見ていただければお分かりいただけたと思います。ただ、もし漏れや大事な点があれば、各部会長からご指摘いただければと思います。古谷委員と吉田委員、いかがでしょうか。資料 4 をご

確認いただき、部会で出た意見が反映されているかどうかについてご意見をお願いいたします。

区としては資料5にあるとおり、ある程度反映したという説明がありましたが、もし漏れているところがあればご指摘ください。特に問題がなければ、すべての意見を汲み取っていただいているということで問題ないと考えてよろしいでしょうか。

【古谷委員】

意見は汲み取っていただいていると思います。ただ、例えばこの参考4「世田谷区産業基礎調査アンケート結果報告書」についてですが、抽出方法はさらに検討すべきだと思います。実施すること自体が目的ではなく、例えば令和7年度は総務省のデータを活用したとのことですが、アンケートの有効回収数811票というのは少ない印象です。先ほど言ったアクセルを踏むというのであれば、811票ではなくて倍以上の回収を目指すべきです。それが本当の意味でのアクセルを踏むということだと思います。

徹底的に多くの企業や事業所から情報を吸い上げることを努力すべきです。それは行政だけでなく、これだけ様々な団体からこの会議に出席しているのですから、関係団体にも協力を依頼し、団体からも「実態把握のために協力しましょう」と徹底的に取り組むべきだと思います。単に「やればいい」「実施しています」ということではなく、いかに深掘りし、結果を出すかが重要です。

今回の調査が全く不適当だということではありません。一度徹底してやってみる作業が必要だと思います。データにまとめた、資料にまとめたということは素晴らしいことで、これまでなかったものが数年間でここまで整備されました。さらに一度徹底的に深掘りし、結果が出なければやめるという判断もあり得ると思います。今後、どのように踏み込み、アクセルを踏むかが重要だと思います。

【吉田委員】

私も議論の内容が反映されていると思っています。どちらかというと質問になりますが、例えば、議論の中で盛り上がった「世田谷ファンド」という構想についてです。本当に実現できるのかも含めて部会内で議論が盛り上がったと思いますが、これを指標名に入れるとなると、どのように取り扱われるのかという点が気になります。議論が反映されていること自体は非常に良いと思う一方、その扱いについて質問させていただきます。

【北経済課長】

吉田委員がおっしゃったように、この4回の議論の中で、世田谷区でまだ実現していない経済産業政策に関する取組みについても多くのご意見をいただきました。中には、実現までにハードルが非常に高いものもあれば、比較的すぐに実施できそうなものもありました。また、既に実施しているものの、このロジックに結びついていないものもありました。

いただいたご意見は、できる限り実現に向けて取り組みたいと考えていますが、様々なハードルにより実現できない場合もあるかもしれません。ただし、その理念はしっかりと汲み

取り、施策に生かすとともに、このロジックにも反映していきたいと考えています。そのような思いで、部会に参加し、議論を拝聴しておりました。

【吉田委員】

ありがとうございます。実現に向けて頑張りたいと、今のお話を聞いて感じました。部会に参加された方も同じような気持ちを持っていらっしゃるのではないかと思います。ありがとうございました。

【長山会長】

自治体が支援施策のメニューを掲げ、その実施数といった成果指標だけではなく、受け手側から見た成果を「変化の状況」として短期・中長期アウトカムという形でロジックで結びつけて検証しようとする試みは先進的です。国でさえ実施が難しい状況の中で、こうしたチャレンジをされているということはご苦労も多いことと理解しています。

次に、中長期アウトカムと行動指標についてですが、先ほど例に挙げたように、黒字決算事業者がどれだけ増えたかという指標一つを取ってみても、因果関係を明確にすることは難しいと考えます。顧問的診断士を派遣したからといって直接的に増加するわけでありませんし、コロナ禍や震災、景気悪化など外部要因によって景況感が変われば、最終的なアウトカムを精緻に測定することは困難です。さらに、成果がいつ現れるかという点も課題です。今年の施策が翌年に成果が出る場合もあれば、5年、10年かけて変わっていくようなものもあります。そのような難しい作業をしているという認識のもと、限界があることを前提に取り組んでいると理解しています。

それでも、精度を高めるためにどうすべきかを今後検討する必要があります。アンケート調査などを通じて成果を確認する際にはすべてを網羅することは難しいため、聞くべき設問は絞り込む必要があります。この発展会議の中で、確実に成果を出すべき項目を議論し、定性的な評価も含めて確認するなら、アンケート調査を活用することが重要です。今後実施される産業基礎調査を検討していただければと思います。

最後に総括として、各部会では、ロジックモデルの検証に関する議論だけでなく、ファンド構想を含む前向きな提案もありました。前年度策定したビジョンを超える多様な提案が活発に議論され、長い時間にわたり熱心に取り組んでいただいたことに、改めて感謝いたします。

それでは資料6について、事務局からの説明をお願いいたします。

<議題3 次年度以降の発展会議について>

【北経済課長】

それでは、資料6「次年度以降の発展会議について」について説明いたします。まず、令和7年度の実施状況について、簡単におさらいします。本年度は、地域経済の持続可能な発展を目指し、発展会議のもとに検証部会を設け、基本方針ごとにロジックモデルを用いた検証を行いました。

第1回発展会議は今年5月22日に開催し、発展会議及び検証部会の方方向性を決定しました。その後、7月から10月にかけて基本方針ごとに検証部会を開催し、区内産業の活性化、多様な働き方、社会課題解決などについて議論を行い、先ほど両部会長からご報告いただいたとおりです。

今後のスケジュールについてですが、その前に、これまでの検証過程や本日の議論を踏まえ、年明けの区議会常任委員会にて報告を行う予定です。

続いて、次年度以降のスケジュールについて、令和8年度はビジョンの中間年度である令和9年度に向けて施策を再整理します。事業の深掘り整理のため、必要に応じて、作業部会を開催します。また、令和9年度に実施する産業基礎調査では全事業者を対象とした調査を予定していますので、その調査項目につきましても検討します。

令和9年度は、年度の前半に、先ほど申し上げた産業基礎調査の全数調査を実施し、計画の中間年度の評価としてソーシャルインパクト指標などの実績値を評価しながら施策を再整理します。中間年度はソーシャルインパクト指標130を目標にしており、その達成状況を令和9年度に検証します。

令和11年度は、ビジョンの最終年度である令和13年度に向けて施策を再整理し、必要に応じて作業部会を開催します。令和11年度には令和12年度の産業基礎調査の全数調査に向けて調査項目を検討します。

令和12年度は、ビジョン最終年度の前年度にあたり、産業基礎調査を全事業者対象に実施し、令和14年度以降の新しいビジョン策定に向けた議論を開始します。令和13年度に実施予定の産業基礎調査の調査項目についても検討していきます。

そして、いよいよ令和13年度は、ビジョンの最終年度となりますので、再度産業基礎調査を全事業者に対して実施します。調査結果を踏まえ、ソーシャルインパクト指標の最終評価（目標指標135）を行い、次期ビジョン策定に向けた議論を進めます。説明は以上です。

【長山会長】

ありがとうございました。最後に事務局より連絡事項がありましたらお願いいたします。

【北経済課長】

最後に事務局の方から連絡事項です。まず、先ほど資料6でも説明いたしました産業基礎調査について、補足説明をいたします。今日の資料の一番後ろに添付している参考4及び参考5をご覧ください。

参考資料4は、今年度を実施した産業基礎調査の結果報告書です。まず1ページ目「2. 調査方法と回収状況」をご覧ください。今年度は9月から10月にかけて、区内事業者約2万7千事業所の中から無作為に3000事業所を抽出し、アンケート調査を実施しました。その結果、約800事業者から回答があり、有効回収率は27%でした。調査項目は33項目程度で、昨年度調査との比較をまとめたものが参考資料5（横書き）です。

参考資料 5 の 1 ページ目中段「回収状況」をご覧ください。令和 6 年度も同様に 3000 事業所を対象としましたが、有効回収率・有効回収数に乖離があります。理由は、昨年度は前年度の全数調査で回答した事業所から 3000 事業所を抽出したため偏りがありました。今年度は総務省「事業所母集団データベース」から世田谷区内事業所をランダム抽出に変更したため、この差が生じています。今年度以降もこの抽出調査を行う予定です。

設問比較について抜粋してご説明いたします。2 ページ上段「代表者の年齢」では、60 歳以上の割合が昨年度約 6 割、今年度も約 56%と依然として高い状況です。下段「経営上の課題」では、昨年度約 3 割でトップの「業績の不振」を、今年度は「人手不足」が逆転し、約 35%で最も高い結果となりました。「事業承継・後継者問題」も依然高い水準です。

4 ページ上段「今後の事業展開の方向性」では、事業拡大を希望する割合が約 18%と、前年度比約 5 ポイント増加しました。下段「事業承継上の課題」では、適切な後継者がいないとの回答が最も高く、「まだ決めてない」「特にない」という回答も多く、事業者が承継に対してははっきりとした方向性を決められていない、あるいは課題として認識されていないという可能性がうかがえます。

5 ページ上段、今年度新規で設問を追加いたしました、「事業承継相談窓口の認知」では、知らないと回答した割合が 7 割弱に上り、国や都も含めて相談窓口の認知度が低い状況です。下段「行政情報の入手先」では、区ホームページが最も多く、次いでインターネット検索やまとめサイトが高い割合を占めています。昨年度に引き続いて依然高い回答にあるまとめサイトへどのように情報掲載がつながるのかという工夫をしていくことが非常に有効であると考えます。一方、どこからも入手していないという回答が約 3 割あり、情報の伝達の工夫が必要です。

合わせて、6 ページ上段「区の支援策の認知」では、知っているものはないという回答が 4 割以上と高く、情報周知の改善が求められます。下段、「外国人人材の雇用意向」では、現在雇用している割合が約 27%と、前年度比で 10 ポイント以上増加しています。

7 ページ上段「アメリカ関税引き上げの影響」では、今年ニュースで話題になっていましたが、影響は生じない、あるいは分からない、といった回答が大部分を占め、業績への影響は限定的と見られます。

令和 8 年度は引き続き 3000 事業者を抽出し調査を行い、令和 9 年度には約 2 万 7 千の全事業者を対象とした調査を実施します。来年度は調査項目について発展会議で議論していきたいと考えております。以上、基礎調査の説明でした。

続いて事務連絡を申し上げます。

本日の会議録については、事務局にて作成し、後日、皆様にご確認をお願いする予定です。その後、準備が整い次第、ホームページにも掲載いたしますので、ご承知おきください。

また、令和 8 年度最初の発展会議は、来年 6 月頃に開催予定です。委員の皆様には、後日、開催日程の調整メールをお送りしますので、その際にご回答をお願いいたします。

事務局からの説明は以上です。先ほど申し上げた産業基礎調査について、ご質問があればお伺いいたします。なお、この場でなくても、後日事務局までお申し付けください。よろしくお願いします。

3. 開会

【長山会長】

ありがとうございました。

それでは、第2回世田谷区地域経済の持続可能な発展を目指す会議はこれにて終了いたします。本日は長時間ありがとうございました。