

世田谷区地域経済の持続可能な 発展を目指す会議 答申（案）

2023年12月

世田谷区地域経済の持続可能な発展を目指す会議

目 次

はじめに	2
1. 本答申について	3
(1) 本答申の位置付け	
(2) 諮問内容	
2. 世田谷区の地域経済や産業の現状と抱える課題	3
(1) 地域経済を取り巻く状況	
(2) 事業者を取り巻く状況	
(3) 雇用や働き方をめぐる状況	
(4) 将来生じると予想される地域経済を取り巻く変化	
(5) 各産業を取り巻く状況	
3. 世田谷区の経済産業政策の方向性	17
(1) 検討にあたっての背景や前提	
(2) 条例理念の実現に向けた考え方	
(3) ビジョン（展望）	
(4) ビジョン（展望）実現に向けた大切な基本の考え方	
(5) ビジョン（展望）実現に向けた大切な視点	
(6) 各分野における政策の方向性	
(7) 「目指す姿」と「実現に向けた方向性」	
① 基本の方針 1	
② 基本の方針 2	
③ 基本の方針 3	
④ 基本の方針 4	
(8) まとめ	
4. (仮称) 世田谷区地域経済発展ビジョンの推進に向けて	49
(1) 推進体制と役割	
(2) 評価指標の設定と測定・評価	
(3) 評価指標を踏まえた施策の見直しと展開	
5. 資料編	50

はじめに

令和4年4月に施行された「世田谷区地域経済の持続可能な発展条例」は、従前の産業振興基本条例における産業振興の方向性をその大部分において引継ぎながら、世田谷区地域経済における非経済的価値の重要性を認め、経済的発展と非経済的価値の両立が、地域経済の持続可能な発展に寄与するとし、それにより、地域経済や地域産業の観点から、豊かな区民生活の実現に貢献することを理念として掲げたものです。

この理念の実現に向けて、区は4つの基本の方針を通じて条例理念の実現を掲げる一方、具体的な取組みや施策については、平成30年3月に策定された「世田谷区産業ビジョン」によることとされており、条例における基本の方針と産業ビジョンによる具体的な取組みの間には一部乖離が生じていました。このような中、令和5年に世田谷区地域経済の持続可能な発展を目指す会議が設置され、同年3月20日の第1回会議において、同会議に対して「地域経済の持続可能な発展を推進していくための基本的な考え方について」が諮問されました。

同会議では、条例の趣旨や産業ビジョンに掲げる取組み等の精査及び検討の上で、世田谷区の最上位計画として検討の進む「世田谷区基本計画」における経済産業分野の方向性を鑑みながら、当該分野の個別計画としての性質を十分に念頭におきつつ、より強力に経済産業分野の取組みを進めるものとして検討を進めてきました。会議においては、未来のよりあるべき姿から、その実現に向けた必要な取組みや手法などを検討するバックキャストिंगの手法を取り入れ、様々な専門性と多様な意見やノウハウを有する委員の知見を惜しみなく拠出いただき、今般、世田谷区の経済産業政策の在り方に関する答申として取りまとめたところです。

本答申をもとに、世田谷区産業ビジョンの見直しを行い、それに基づく新たな経済産業政策が運用されることにより、世田谷区内の事業者の経済活動の活性化や豊かな区民生活の実現、ウェルビーイングの向上へと繋がることを強く期待します。

令和5年12月

世田谷区地域経済の持続可能な発展を目指す会議

会長 長山 宗広

1. 本答申について

(1) 本答申の位置付け

本答申は、世田谷区地域経済の持続可能な発展条例（令和4年3月7日条例第9号。以下「発展条例」という。）第9条2項に基づく世田谷区長からの諮問（令和5年3月20日付諮問第1号）に対し、同条例第9条に基づき設置された世田谷区地域経済の持続可能な発展を目指す会議（以下「発展会議」という。）による答申です。

(2) 諮問内容

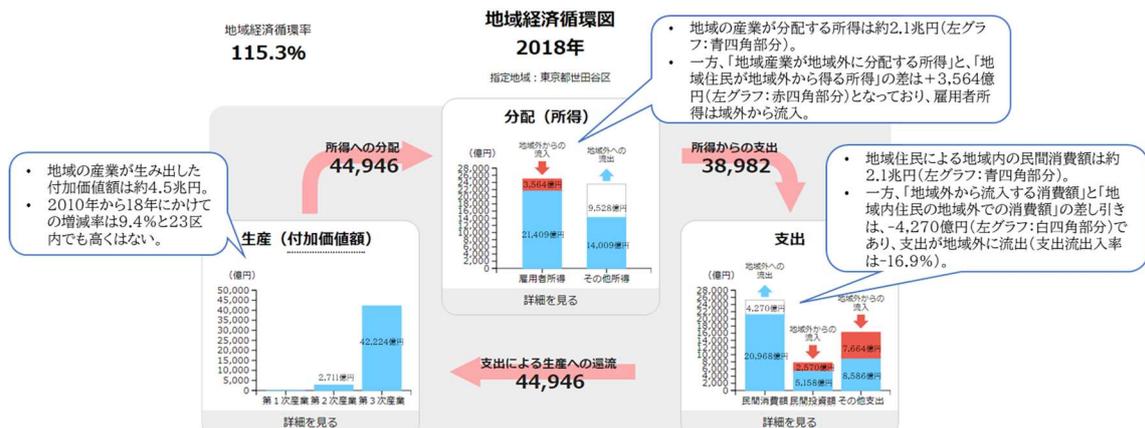
「地域経済の持続可能な発展を推進していくための基本的な考え方について」

2. 世田谷区の地域経済や産業の現状と抱える課題

(1) 地域経済を取り巻く状況

国が提供する地域経済循環システム（RESAS）の最新の2018年（平成30年）データによれば、2018年（平成30年）の世田谷区の地域経済の自立度や域内での経済や循環の度合いを示す地域経済循環率は115.3%（2018年）となっており（図表1）、100%を超えているものの23区内においては中位に位置しています。「生産（付加価値額）」は約4.5兆円と2010年（平成22年）から2018年（平成30年）にかけて約5.3%増の傾向にあります。民間消費の流出入率は△16.9%となっており、地域内で生産された付加価値額が分配される際に地域外に流出している傾向が見てとれます。民間消費は域外に流出傾向ですが、企業の設備投資や地域外への販売に関しては、流入傾向にあります。これは、2010年（平成22年）より傾向に大きな変化はなく、世田谷区の地域経済循環の特徴と言えます。後掲する既存産業の事業所の減少や売上の減少、事業承継や空き店舗の増加などの個々の課題に加え、2020年（令和2年）以降の新型コロナウイルス感染症禍や2022年（令和4年）以降のロシアによるウクライナ侵攻などの社会情勢の大きな変化は、世田谷の地域経済に影響を与えています。これらを解決していくためには、さらなる地域経済循環の向上、地域産業の収益向上や雇用の創出など、地域経済の成長や活性化につながり、地域経済の持続可能性を向上させる取組みを強力に推進していくことが急務となります。

（図表1）地域経済循環図（2018年、世田谷区）



出典：RESAS（環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算（株式会社価値総合研究所（日本政策投資銀行グループ）受託作成）、地域経済循環分析より

区内の産業構造や業種構成を見ると、全体的な事業所数は横ばいもしくは微減傾向にありますが（図表 2）、特にこれまで事業所数の多かった卸売・小売業や雇用を支えてきた飲食サービス業などで大きく減少しており、一方で、医療・福祉業や教育・学習支援業、情報通信業などは増加傾向にあるなど、産業の多様化が進んでいると考えられます（図表 3）。これまで主要産業と考えられてきた業種の再活性化を軸に据えつつ多様化の進む様々な業種の更なる活力の向上を図るなど、しっかりと後押ししていくことが課題です。

また、区内産業の1社あたり売上額に着目すると、卸売・小売業は微減、製造業も横ばいもしくは微減傾向にある中、情報通信業については大きく増加しています（図表 4）。また、1社あたり付加価値額についても概ね同様の傾向にあることが見てとれます（図表 5）。

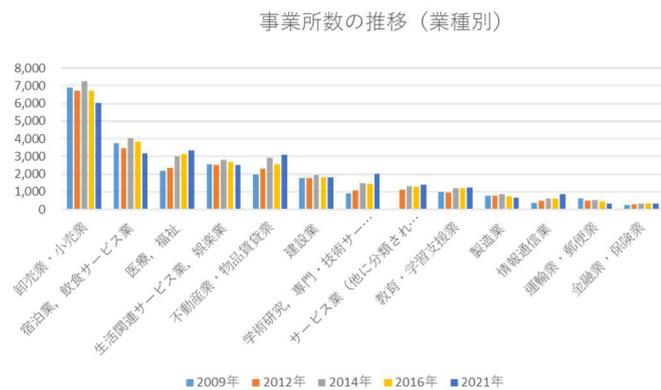
さらには、雇用と稼ぐ力について見てみると（図表 6）、雇用については、飲食業、医療業、飲食料品小売業、社会保険・社会福祉・介護事業などの雇用力が高く、区内の雇用を支えていることが分かります。稼ぐ力については、インターネット付随サービス業（情報通信業）等の域外から稼ぐ力が高いが、総じて域外から稼ぐ産業が少ない状況にあると考えられます。

これらのことから、雇用を支える業種の活性化や、様々な業種において稼ぐ力の向上や生産性の向上を図っていくことで、売上や付加価値の向上を目指していくことが個々の事業者に対して必要です。

（図表 2）世田谷区内の事業所数推移



（図表 3）業種別事業所数の推移

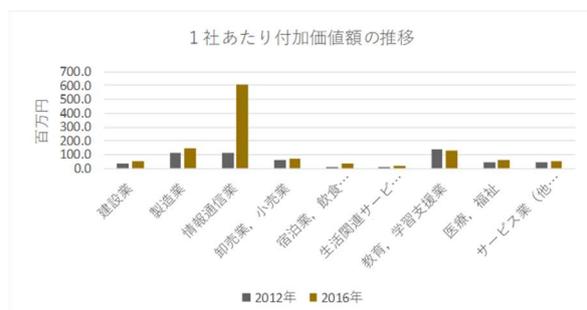


出典：経済センサスより作成（※2021年は経済センサス活動調査速報集計より作成しており、数値の範囲の取り方により変動することもある）

（図表 4）1社あたり売上額（業種別）

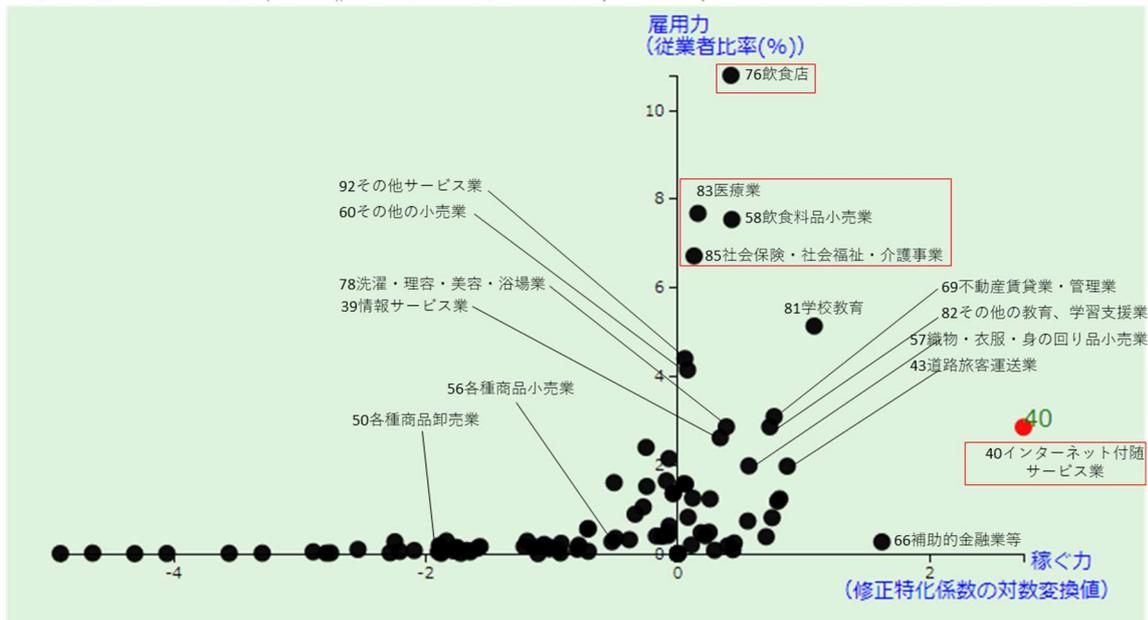


（図表 5）1社あたり付加価値額（業種別）



（出典）RESAS、経済センサスより作成

(図表 6) 地域の産業・雇用創造チャート-統計で見る稼ぐ力と雇用力 (世田谷区)



出典：総務省統計局 地域の産業・雇用創造チャート-統計で見る稼ぐ力と雇用力より作成

※縦軸が示す「雇用力」は、雇用を生み出す力を示しており、縦軸の数値が高くなるほど雇用を生み出す力が強いことを示します。一方、横軸が示す「稼ぐ力」は地域外からどれだけ資金を稼いでいるかを示すものであり、数値が大きいほど、域外から稼ぐ力が強いことを示します。

さらに、地域における事業者の経営状況については、例えば、区で実施する融資あっせん制度では、新型コロナウイルス感染症禍の前までにおいては融資の実行件数は年間 1000 件～1500 件程度、融資実行金額は約 80 億円程度で推移してきた中、2020 年度（令和 2 年度）に新型コロナウイルス感染症禍で、経済活動が減速したことに伴い 4,265 件の融資あっせんを踏まえた融資の実行がなされ、185 億円という貸し付けが行われました。その後、2021 年度（令和 3 年度）にはいったん減少したものの、2022 年度（令和 4 年度）には大きく増加し、件数は 2,000 件を超え、融資実行金額も 100 億円を超えるなど経営は厳しい状況に直面していると考えられます（図表 7）。

さらには、代位弁済が増加傾向にあります。2022 年度までは多い年でも 30 件ほどとなっていたところ 2023 年（令和 5 年）においては上半期のみで 30 件と非常に大きく増加している状況にあります。現状においては、貸付金額が大きい事業者の代位弁済が大半を占めているものの、今後、金額が大きい事業者が増えた場合、関連事業者にもマイナスの影響が波及する可能性があります（図表 8）。

(図表 7) 融資あっせん件数と貸付額（制度融資全体）実績

年度	3 1 年度 / 元年度 (2019)	2 年度 (2020)	3 年度 (2021)	4 年度 (2022)
融資件数	1,303 件	4,265 件	1,294 件	2,035 件
融資額	7,968 百万円	18,494 百万円	8,614 百万円	10,616 百万円

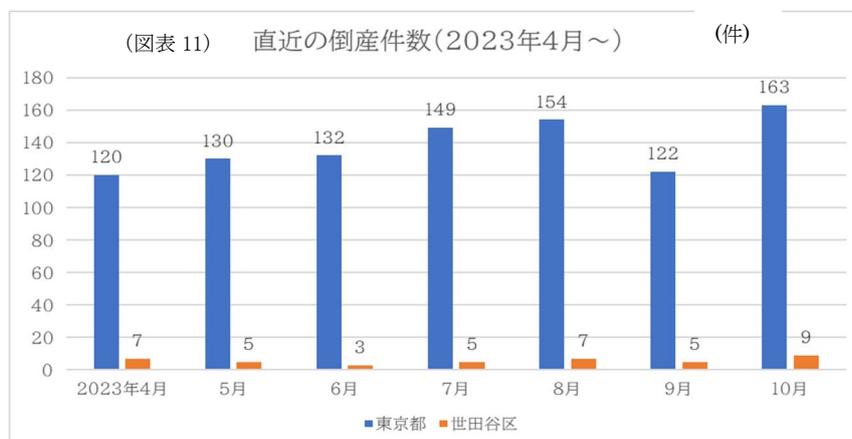
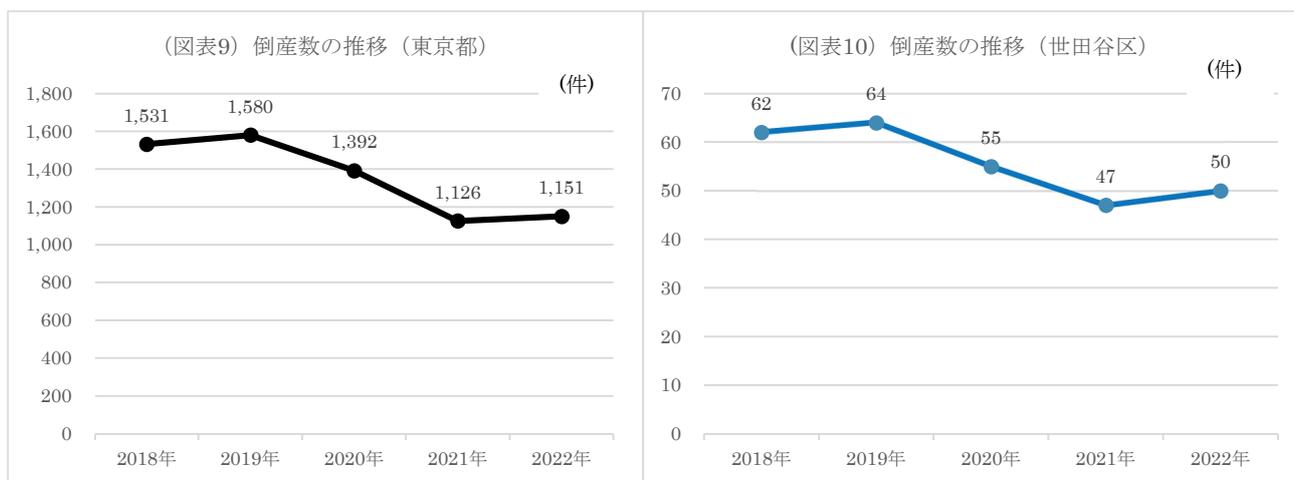
出典：(公財) 世田谷区産業振興公社作成

(図表 8) 代位弁済の件数 (信用保証協会の代位弁済/2022 年)

年度 上下期	H29		H30		H31/R元		R2		R3		R4		R5
	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上
件数	22	15	24	11	19	6	0	11	11	9	13	11	30
事業者数	17	11	16	9	12	6	0	10	11	9	12	10	24

出典：(公財) 世田谷区産業振興公社作成

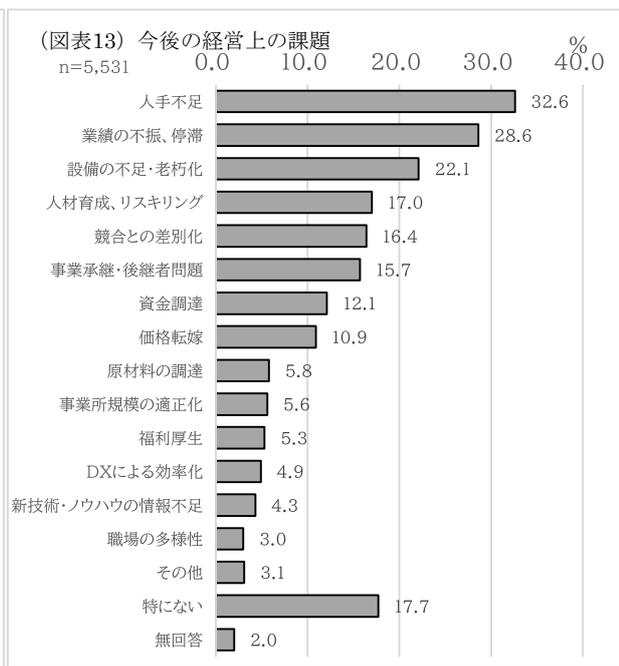
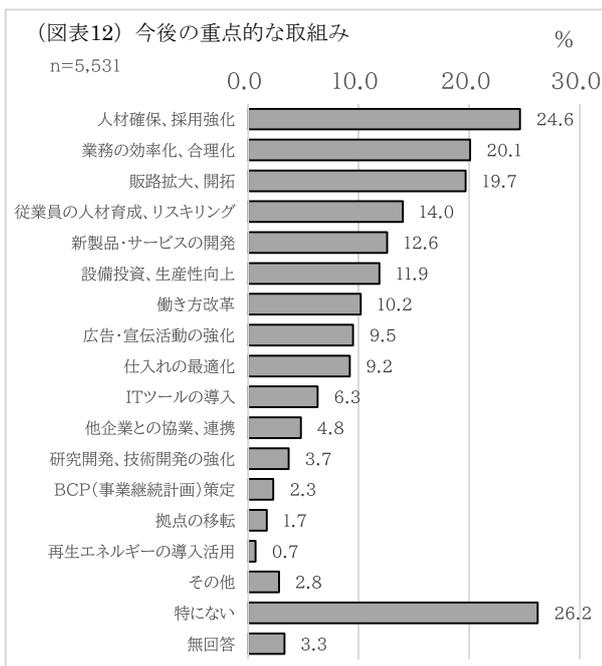
事業者の倒産件数をみると、東京都、世田谷区ともに、2019 年をピークに減少しましたが、2022 年より倒産件数が増加傾向にあります。(図表 9, 10)直近の東京都内の企業の倒産件数は、2023 年 10 月までで 970 件となり、2022 年の 1,151 件を上回るペースで増加しています(図表 11)。新型コロナウイルス感染症禍で、実質無利子・無担保で貸し付けを受けられる緊急融資や助成金などにより、一時的に倒産を免れた事業者が、返済期限が到来した 2022 年以降、世界情勢の影響を受けて物価高や円安などの負担も相まって倒産件数が増えていると推測されます。事業経営環境が厳しい状況にある事業者で、事業改善や立て直し、再構築などを志向する事業者に対して、その改善の見込みを前提としつつ、必要な資金を円滑に得ることができるセーフティネットなど資金の問題は重要な課題であることから、セーフティネット関連取組みの継続的な実施や更なる充実、生産性や競争力の強化の後押しなど、経営の改善などにより、事業者の経営ひいては地域経済の活性化に取り組むことが課題として挙げられます。



出典：東京都産業労働局「東京の企業倒産状況」((株)東京商工リサーチ調べ)より作成

(2) 事業者を取り巻く状況

事業者が据える今後の重点的な取組みとしては、全体として「人材確保、採用強化」が最も高いが、従業員数の規模別で見ると、従業員数が多くなればなるほど更に重点的な取組みとして重きを置いていることが分かります。同様に、「業務の効率化、合理化」、「従業員の人材育成、リスキリング」においても、同じことが言えます。まずは人手不足・人材確保へ如何に対応するか、もしくは今いる人員により人手不足・人材確保に関する課題をどう補うかということの対応が現在の社会経済環境下では極めて重要な課題です。逆に、「販路拡大、開拓」は従業員数が少ないほど、重点的な取組みとして据えており、経営上の課題である「業績の不振、停滞」を販売力強化や新規顧客獲得、販路開拓で補っていく必要性を感じていることが推測されます（図表 12, 13, 14）。



(出典：令和5年度世田谷区産業基礎調査アンケート)

(図表 14)) 今後の重点的な取組み（従業員数別）

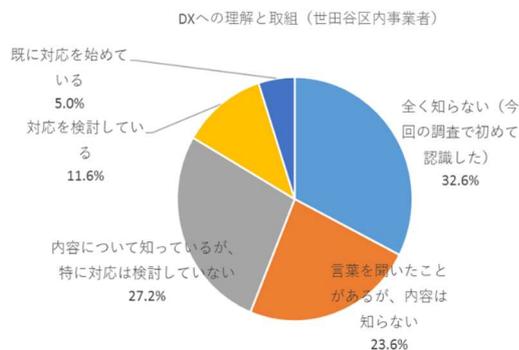
	全体	人材確保、採用強化	業務の効率化、合理化	販路拡大、開拓	従業員の育成、リスキリング	新製品・サービスの開発	設備投資、生産性向上	働き方改革	広告・宣伝活動の強化	仕入れの最適化	ITツールの導入	他企業との協業、連携	研究開発、技術開発の強化	BCP(事業継続計画)策定	拠点の移転	再生エネルギーの導入活用	その他	特にない	無回答
5人以下	3,650	13.7	16.3	20.2	7.1	13.5	11.1	7.5	10.0	10.6	6.0	5.6	3.8	1.5	1.9	0.7	3.0	32.9	2.6
6～20人	1,152	47.4	28.0	20.7	28.0	11.8	14.7	15.5	9.1	6.8	6.9	3.7	3.5	4.0	1.5	0.6	2.4	10.9	3.0
21～50人	299	64.2	34.4	19.7	37.5	10.7	13.0	20.4	8.7	1.7	9.7	3.0	5.7	6.4	0.3	0.7	2.0	3.3	2.7
51人以上	117	66.7	42.7	15.4	44.4	12.0	15.4	27.4	6.8	0.9	12.8	3.4	2.6	6.0	-	0.9	-	1.7	3.4

(出典：令和5年度世田谷区産業基礎調査アンケート)

DXについては、「全く知らない」、「内容は知らない」、「特に対応は検討していない」とする消極的姿勢の区内事業者の割合は83%に上った一方、「既に対応を始めている」、「対応を検討している」とする積極姿勢の割合は約16%です（図表 15）。ICT活用についても、ICT活用に積極的でない、又は活用が進んでいない事業者の割合が多く（図表 16）、まずはDXやICTの

活用について理解の増進や活用意義について普及啓発を行うことが課題と考えられます。その上で、ICT活用にあたっての課題として、人材が不在なことやICTを使いこなすスキルに関する課題が上位を占めることから、人材の育成や人材のマッチングなどに取り組むことが喫緊の課題であると考えられます（図表 17）。

（図表 15）DX への理解と取組み（世田谷区内事業者）

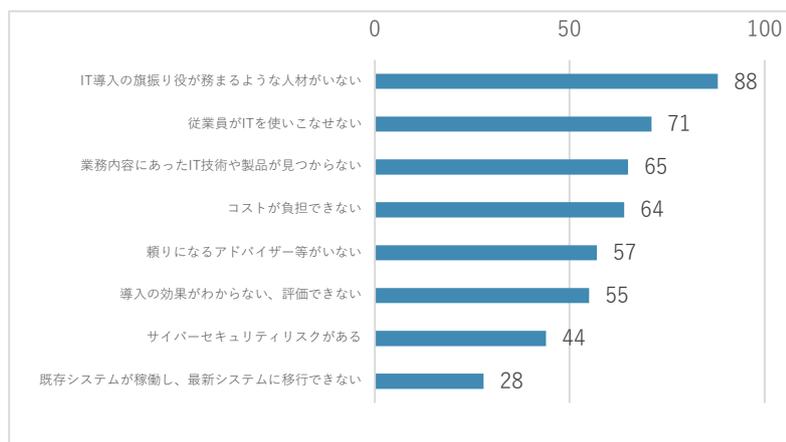


（図表 16）ICT の活用状況（東京都及び世田谷の比較）



出典：せたがやエコノミクス付帯調査(2021年10月実施)及び東京商工会議所「IT活用実体調査報告書(2021年2月)より作成

（図表 17）ICT 活用にあたっての課題（複数回答可）

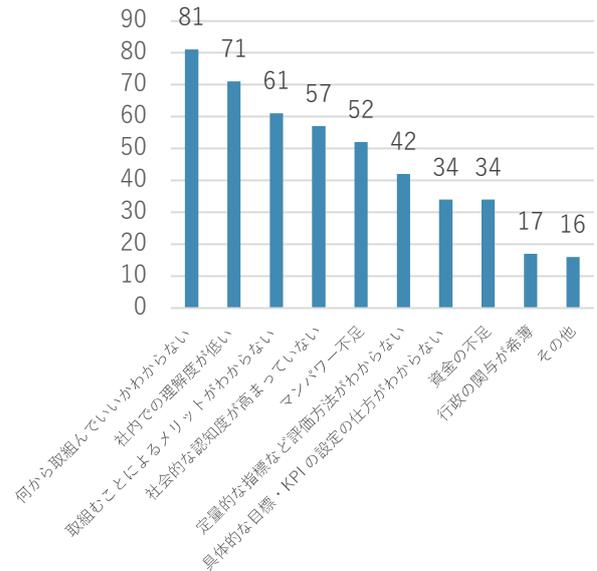
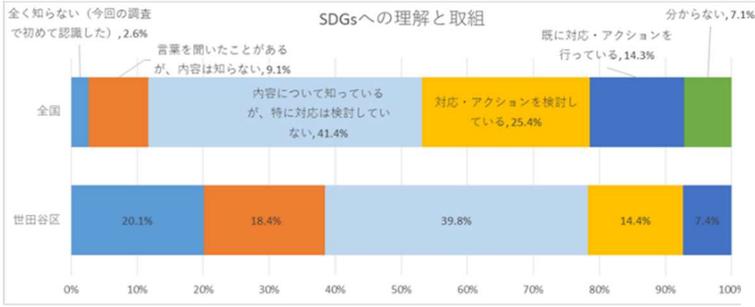


出典：「せたがやエコノミクス付帯調査(2021年10月実施)」より作成

また、事業者のSDGsに対する問題意識や認知度については、区内事業者におけるSDGsに対する積極的姿勢（「既に対応・アクションを行っている」、「対応・アクションを検討している」）の割合は約22%である一方、全国においては約40%とその差は大きい状況にあります（図表18）。持続可能な地域経済の構築にあたっては、これらに対する認知度の向上に加え、実際の行動に移していくことが不可欠となると考えられるとともに、今後、SDGsへの取組みが事業者の付加価値や企業価値へ更に強固に結びついていくことが想定されることから、その普及や理解増進を課題と捉え、後押ししていくことが必要となります。なお、SDGsに取り組む際の課題としては、「何から取り組んでいいかわからない」、「社内での理解度が低い」、「取り組むことによるメリットがわからない」など、理解や認知度に関するものに加え、実際に行動に移すことのできる人材の確保や、そのような人材等との交流が今後課題になると考えられます（図表19）。

(図表 18) SDGs への理解と取組み (全国及び世田谷の比較)

(図表 19) SDGs に取り組む際の課題 (複数回答可)

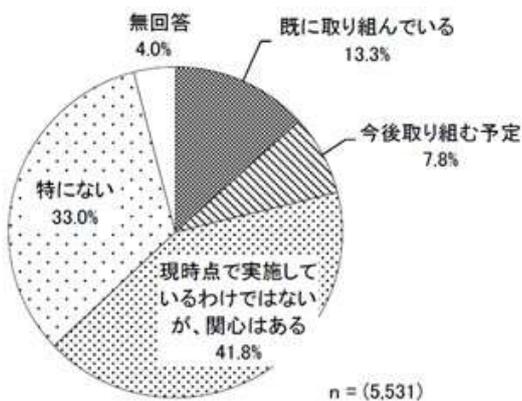


出典：せたがやエコノミックス付帯調査 (2021年10月実施) 及び帝国データバンク「SDGsに関する企業の意識調査 (2021年) より作成

区内事業者の社会課題や地域課題への関心や解決に向けた姿勢については、既に取り組んでいる、もしくは具体的に取組みの予定がある事業者は約 21%ほどでしたが (図表 20)、現時点で実施はしていないが関心はあるとする事業者は約 42%を占めるなど、関心が高い状況にありました。さらには、関与・協力できる分野は災害・防災、介護・福祉、教育・子育てなど、多様な分野に広がりを見せており (図表 21)、今後、課題の解決に向けては、官民共創の観点で、民間事業者との連携を進めることが、より効果的で効率的な取組みへと発展することも考えられます。

(図表 20) 社会課題や地域課題の解決に対する関心

(図表 21) 関与・協力できる (したいと考える) 地域課題や社会課題



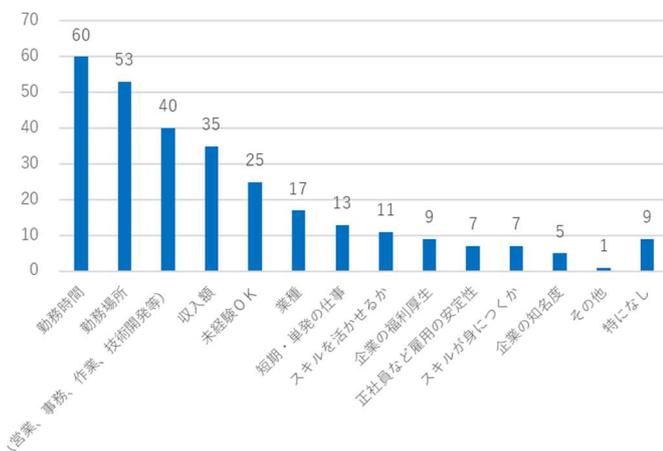
出典：令和5年度世田谷区産業基礎調査より作成

(3) 雇用や働き方をめぐる状況

2023年（令和5年）8月の全国の有効求人倍率は1.29倍となる中、世田谷区を含む管内では2.02倍となるなど、世田谷区を含む近郊ではより有効求人倍率が他地域よりも高い状況にあります。そのような中、事業者は人員確保に向けて、雇用条件や働く環境の整備等、例えば、誰もが働きやすい職場づくりやテレワーク環境の整備など、今後多様な働き方の環境整備がより求められる状況にあると考えられます。また、被雇用者においても、ワーク・ライフ・バランスや働くことに対する価値観の多様化など、世代や属性等によっても考え方の多様性はますます広がると考えられる中、兼業・副業等を含む多様な働き方に向けたセーフティネットの構築や、環境整備や後押しが求められます（図表22, 23, 24, 25）。

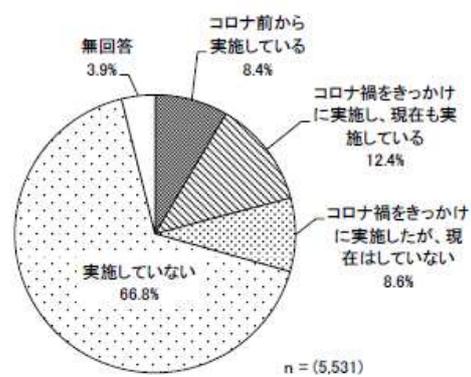
また、起業・創業については、多様な働き方の一形態でもあり、地域経済や産業の新陳代謝を促す点、地域経済の活力に寄与するなど、地域経済にとっても重要であると考えられますが、その意向が高い状況にはなく、推進と裾野の拡大を図ることが必要となります（図表26）。

（図表22）働く上で重視する条件



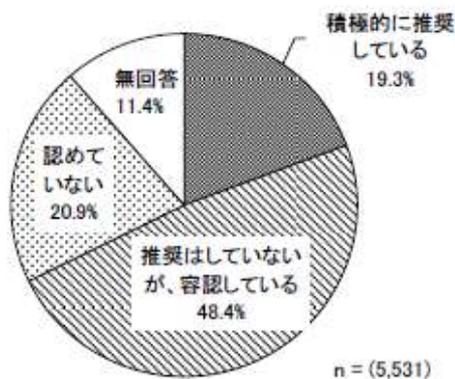
出典：「世田谷区のまちなか観光及び社会経済に関する調査(令和3年度)」より作成

（図表23）テレワークの実施について



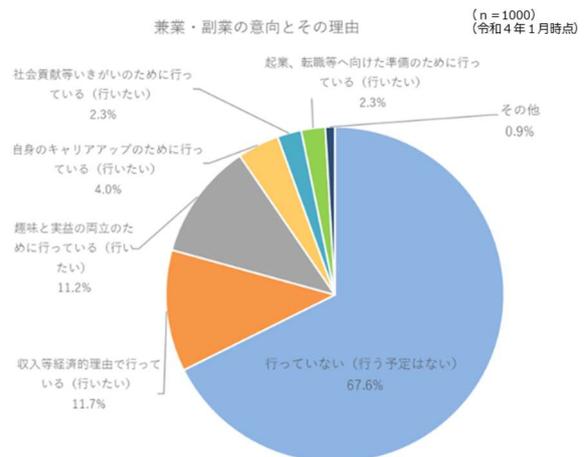
出典：令和5年度世田谷区産業基礎調査より

（図表24）従業員の兼業・副業について



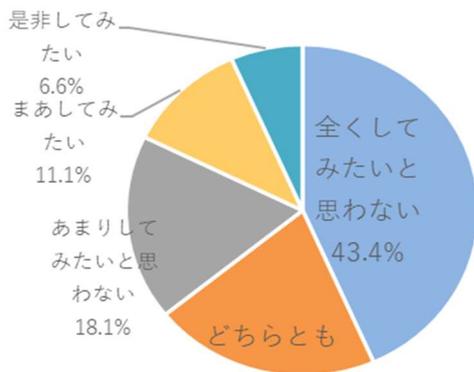
出典：令和5年度世田谷区産業基礎調査より

（図表25）兼業・副業の意向とその理由



出典：「世田谷区のまちなか観光及び社会経済に関する調査(令和3年度)」より作成

(図表 26) 将来の起業意向



出典：「世田谷区のまちなか観光及び社会経済に関する調査」より作成

(4) 将来生じると予想される地域経済を取り巻く変化

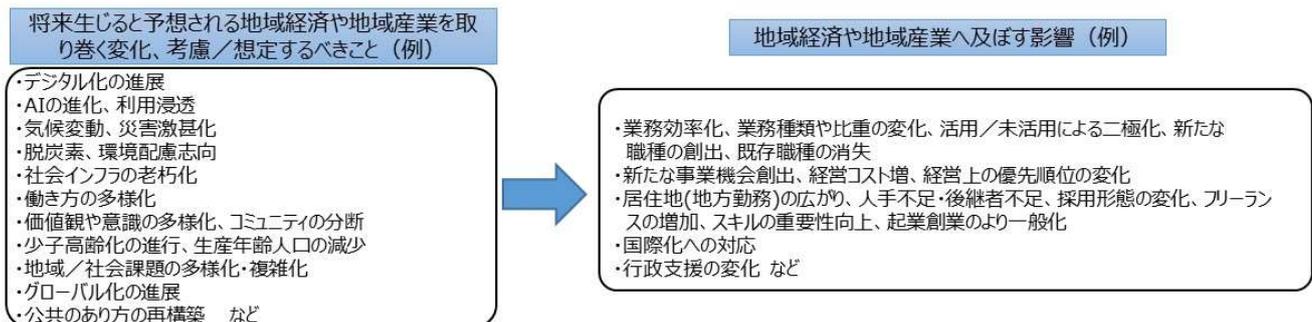
将来生じると考えられる地域経済や地域産業を取り巻く環境や考慮・想定すべきこととして、デジタル化の進展や AI の利用の浸透、また気候変動や脱炭素・環境配慮志向の更なる深化や働き方の多様化など、様々な変化が生じることが予想されています。

これらは個々の事業者にも当然ながら大きな影響を及ぼすと考えられ、例えば、業務内容の変更や比重の変化、デジタルの活用・未活用による二極化や、環境配慮等に伴う経営上の優先順位の変化など、様々な影響が生じると予想されます (図表 27)。

新たな経済産業政策の構築にあたっては、これらの地域経済や個々の事業者が抱える課題を踏まえつつ、また、将来、生じると予測される変化と地域への影響を念頭に、解決に向けた方向性や負の影響を最小限に抑えるための取組み等を検討し、示していくことが重要です。

個々の事業者においても、早い段階から正確な情報や知見を収集し、自社の特性に照らしてプラスの影響を与えるものは効果的な取り込みを、マイナスの影響を与えるものは認知と脅威への対応の準備を進めていくことが必要です。

(図表 27) 将来の地域経済を取り巻く変化やその及ぼす影響 (例示)



(5) 各産業を取り巻く状況

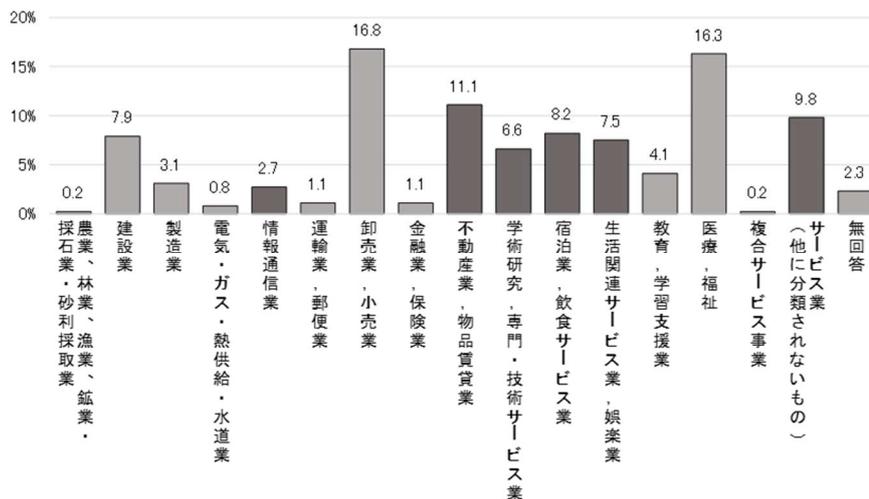
住宅都市としての側面を持つ世田谷の生活を支える卸売業、小売業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業を中心とした商業が世田谷産業の中核となっていると考えられます。(図表 28)

商業分野全体の課題として、新型コロナウイルス感染症禍前から売上高の減少が大きく、人手不足と業績不振に対して課題を抱えている状況です。賃上げの実施率も他業種に比べると低

く、原材料費やエネルギー費などのコスト上昇分をサービス価格や賃金に反映することが難しい状況となっていると考えられます。(図表 29, 30, 31)

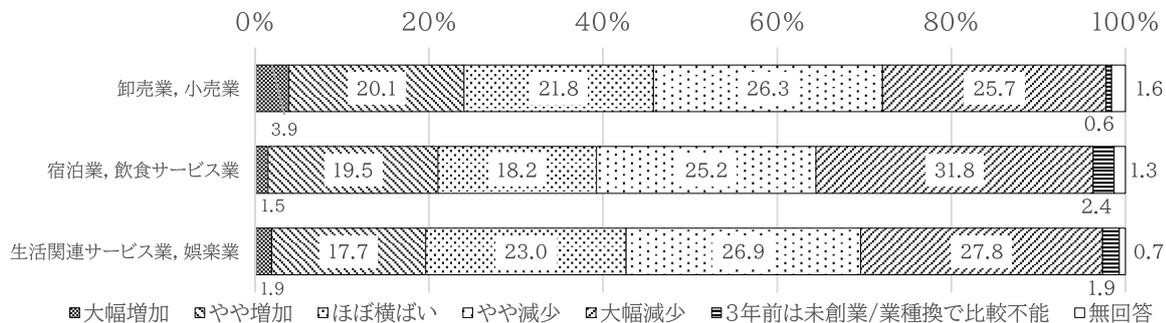
また、前述の地域経済循環のとおり、民間消費の区外流出も多く、せたがや Pay などを活用した域内循環の促進や世田谷の魅力発信等を通じたる域外からの来街者の誘引による消費喚起を行うことは重要な取組みであると考えられます。

(図表 28) 世田谷区内の事業者の業種 (大分類)



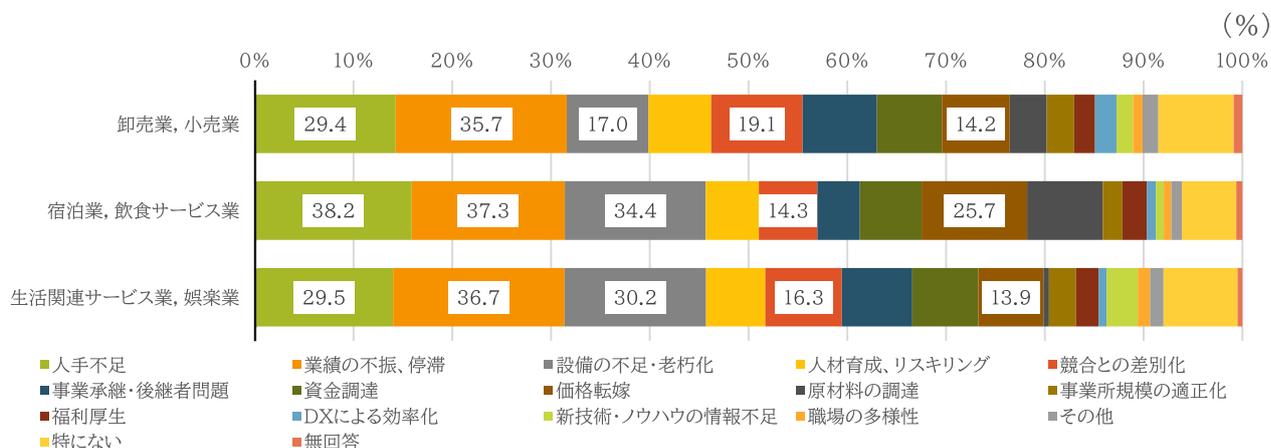
(出典：令和 5 年度世田谷区産業基礎調査アンケート)

(図表 29) 直近決算の売上高の変化 (2019 年度と比較)



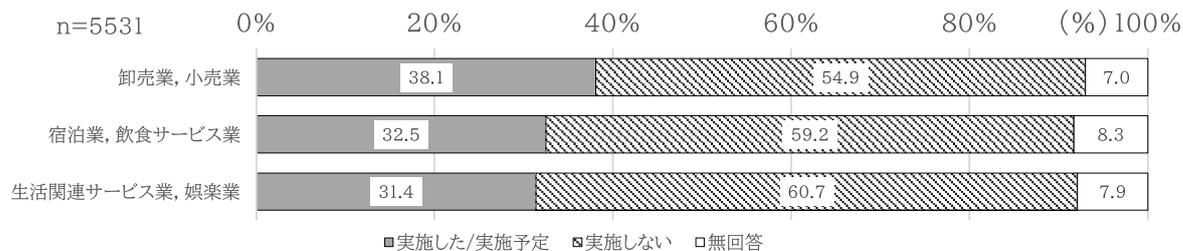
(出典：令和 5 年度世田谷区産業基礎調査アンケートより作成)

(図表 30) 今後の経営上の課題 (商業)



(出典：令和 5 年度世田谷区産業基礎調査アンケートより作成)

(図表 31) 賃上げの実施状況 (商業)



(出典：令和5年度世田谷区産業基礎調査アンケートより作成)

工業分野（製造業）は、平成18年度から28年度の10年間で事業所数は約21%、従業員数は約43%と大きく減少しました。（図表32）また、土地利用においても79ヘクタールから約51ヘクタールと約36%減少しています。（図表33）さらに、代表者の年齢が60歳以上の事業所が多く、後継者への承継を含む人手不足に課題として多く挙げられています。（図表34）廃業傾向も他業種に比べやや高いため、長年にわたって培われた技術の消失が懸念されます。

生活環境・操業環境の変容、消費構造・市場構造の変化に対し、オープンファクトリーの取り組みやSTEAM教育の場といった視点で区内産業の魅力発信や人材育成につながる施策の展開をしていくことが有用と考えられます。

(図表 32) 産業（大分類）別事業所数及び従業者数

第1表 産業(大分類)別事業所数及び従業者数

(単位: 事業所数=事業所 従業者数=人)

産業大分類	平成18年		平成21年		平成24年		平成26年		平成28年	
	事業所数	従業者数								
総数	26,109	242,342	24,766	263,678	24,536	240,038	28,994	288,580	27,034	262,689
農林漁業	49	416	25	191	35	372	53	291	47	338
鉱業, 採石業, 砂利採取業	1	27	2	26	1	1	1	28
建設業	1,812	14,271	1,764	14,433	1,784	14,638	1,926	14,712	1,832	14,514
製造業	931	9,571	809	8,399	787	6,970	872	6,866	734	5,446
電気・ガス・熱供給・水道業	14	994	16	973	7	569	13	721	9	368
情報通信業	363	7,711	393	7,569	513	8,208	637	9,324	610	17,429
運輸業, 郵便業	633	13,544	521	13,525	541	13,946	466	13,499
卸売業, 小売業	7,665	61,550	6,912	63,245	6,712	61,094	7,253	59,223	6,744	58,192
金融業, 保険業	259	5,503	270	6,243	305	5,226	333	5,518	329	6,691
不動産業, 物品賃貸業	1,996	10,782	2,303	11,635	2,936	12,853	2,569	12,731
学術研究, 専門・技術サービス業	916	6,908	1,099	6,192	1,497	8,529	1,447	7,594
宿泊業, 飲食サービス業	3,742	30,624	3,452	29,498	4,030	39,241	3,843	32,874
生活関連サービス業, 娯楽業	2,588	13,400	2,515	14,081	2,813	14,957	2,682	13,619
教育, 学習支援業	1,156	25,070	1,145	28,988	942	20,007	1,369	28,858	1,211	21,517
医療, 福祉	2,298	30,122	2,367	33,768	2,343	29,631	3,185	47,196	3,151	38,919
複合サービス事業	103	2,546	101	989	88	1,025	93	1,654	88	1,609
サービス業(他に分類されないもの)	4,780	33,167	1,001	16,913	1,128	17,341	1,354	18,159	1,271	17,321
公務(他に分類されるものを除く)	87	6,263	87	6,682	88	6,531
(旧産業分類)										
鉱業	—	—
運輸業	751	10,735
不動産業	2,014	8,324
飲食店・宿泊業	3,827	26,099

資料:総務省統計局「事業所・企業統計調査結果」「経済センサス基礎調査結果」「経済センサス活動調査結果」

(図表 33) 土地利用構成の推移

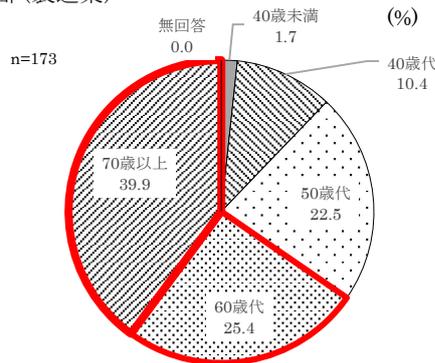
	宅地						非宅地										計
	公共系	住居系		商業系	工業系	農業系	空地系			交通系		農地系	河川系	緑地系		その他	
		専用住宅	集合住宅				屋外利用地	未利用地	公園系	道路	鉄道			森林	原野		
06年	542.5	1730.1	1085.3	386.8	79.0	1.8	229.5	131.6	320.8	977.0	39.9	141.4	42.9	22.0	73.2	1.3	5804.9
	9.3%	29.8%	18.7%	6.7%	1.4%	0.0%	4.0%	2.3%	5.5%	16.8%	0.7%	2.4%	0.7%	0.4%	1.3%	0.0%	100%
11年	550.8	1735.0	1132.1	373.7	63.3	2.4	232.5	116.5	327.2	1001.1	40.2	108.7	42.3	14.7	62.9	1.5	5804.9
	9.5%	29.9%	19.5%	6.4%	1.1%	0.0%	4.0%	2.0%	5.6%	17.2%	0.7%	1.9%	0.7%	0.3%	1.1%	0.0%	100%
16年	557.4	1721.1	1185.3	368.6	50.5	1.3	191.7	132.5	336.2	1004.7	40.2	98.2	43.8	14.1	57.5	1.7	5804.9
	9.6%	29.6%	20.4%	6.3%	0.9%	0.0%	3.3%	2.3%	5.8%	17.3%	0.7%	1.7%	0.8%	0.2%	1.0%	0.0%	100%

出典：「世田谷の土地利用2016」

※2006年、2011年のデータについては、面積を5,804.9haに補正して集計しています。

出典：「世田谷区統計書」（令和4年版）

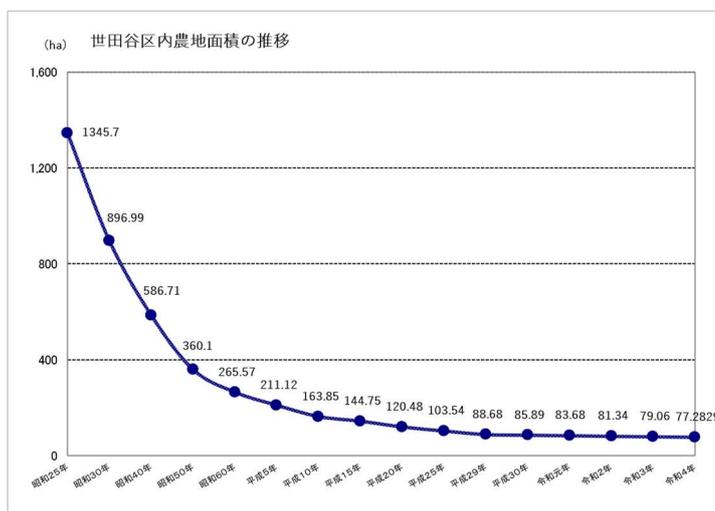
(図表 34) 代表者の年齢（製造業）



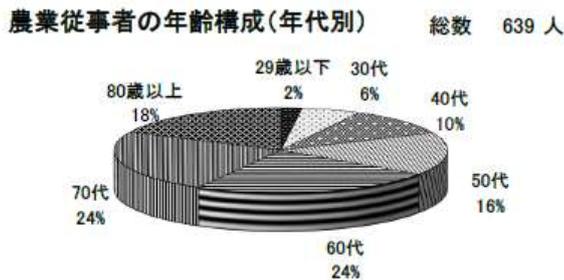
出典：「令和5年度世田谷区産業基礎調査アンケート」より作成

農業分野は、宅地化による騒音や土埃等の苦情、日照悪化、異常気象といった農業を実施する環境変化や、農業者の高齢化や後継者不足、税制度の変革等農業経営の困難さにより、農地・農業者の継続的な減少が慢性的な課題となっています。（図表 35, 36, 37）農業従事者の高齢化・減少は顕著であり農地の減少も進んでいます。比較的充実した後継者育成施策が活用されているとはいえ、後継者不足は深刻化しています。現在、農地の減少は緩やかになっていますが、区内産農産物や農業・収穫体験において、消費ニーズに対して供給が不足する状況があります。今後もこれまでの取り組みを継続しながらも、区民が農業に触れる機会や接点を拡充し、区内農業の魅力発信につなげていくことが必要です。

(図表 35) 世田谷区内農地面積の推移



(図表 36) 農業従事者の年齢構成(年代別)



(図表 37) 農業従事者数

年次	区分	29才以下	30代	40代	50代	60代	70代	80歳以上	合計
		令和4年	男	10	32	40	56	89	
	女	3	5	26	48	63	64	58	267
	計	13	37	66	104	152	152	115	639
前年計		14	39	68	108	161	147	120	657
前年比		-1	-2	-2	-4	-9	5	-5	-18

出典:「令和4年度農家基本調査」

建設分野は、公共施設・公共インフラの整備、維持管理や、区民の住環境の維持・向上に欠かせず、災害発生時においても復旧・復興の担い手となる業種ですが、平成18年度から28年度の間では事業所数、従業員数とも横ばいという状況です。(図表 32) また、高齢化が進む中で、従業員確保に向けて採用活動を行っていても新規求職者のニーズは高くない状況となり、需要と供給のミスマッチが起っています。(図表 38, 39)

働き方改革関連法に伴い労働基準法が改正され、建設業をはじめとし、運輸業、郵便業、医療、福祉の業界において、時間外労働の上制限が適用されます。その猶予が2024年4月でなくなることから、労働時間分を補填する人手の確保に迫られています。こうしたいわゆる2024年問題により、今後人材の需要はさらに加速する可能性があります。これらの課題の解決に向け、建設業の担い手の育成、区内建設業の振興の重要性が増大しています。

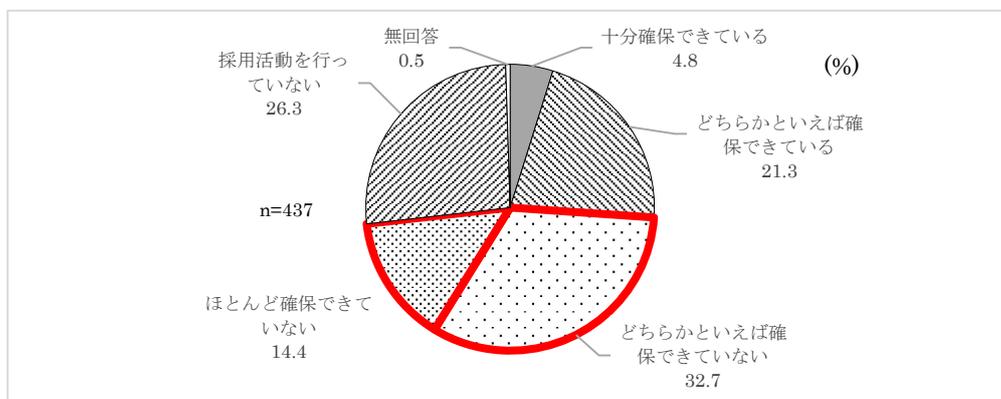
(図表 38) 「渋谷」・「東京」の職種別有効求人・求職状況
「渋谷」・「東京」の職種別有効求人・求職状況

2023年9月分
(単位:人、倍)

職種	有効求人数		有効求職者数		有効求人倍率 (有効求人数/有効求職者数)	
	渋谷	東京	渋谷	東京	渋谷	東京
職業計	20,500	196,571	12,750	132,450	1.61	1.48
建設・採掘の職業	343	8,590	61	1,158	5.62	7.42

(出典:ハローワーク渋谷「渋谷・東京の職種別有効求人・求職・賃金状況(一般常用)」より作成)

(図表 39) 従業員の確保の状況

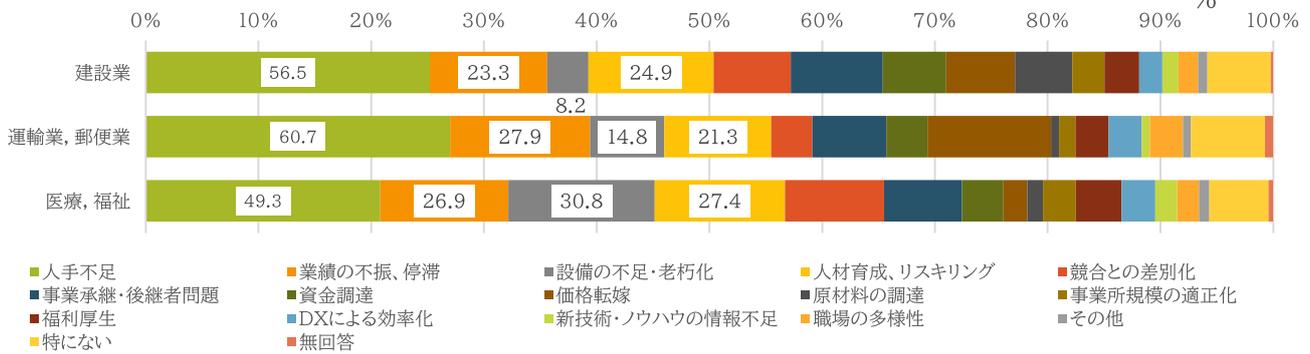


出典:「令和5年度世田谷区産業基礎調査アンケート」より作成

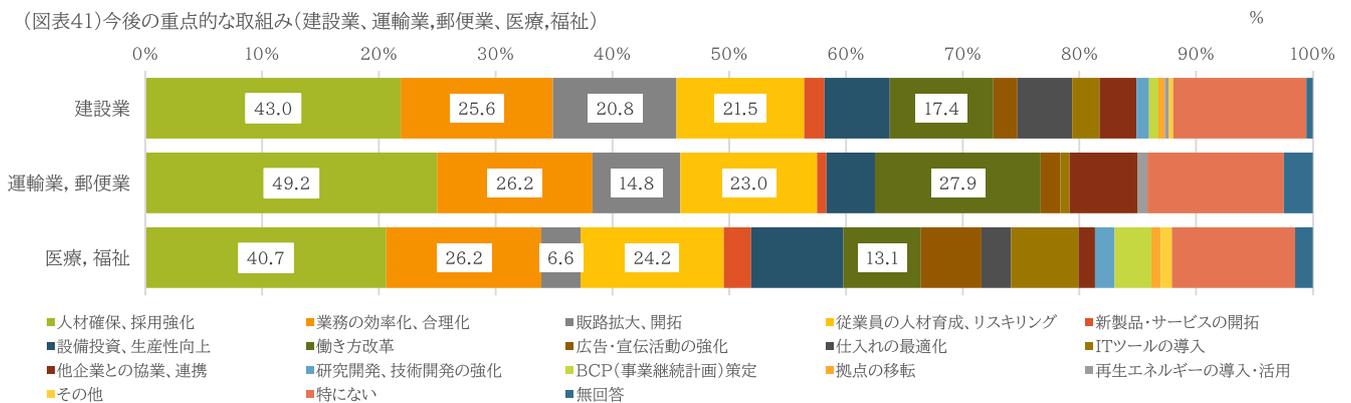
また、2024年問題は、建設業のみならず、運輸業、郵便業、医療、福祉にも該当し、「人手不

足」は喫緊の課題で、人材確保や採用強化、人材育成への取組みが多く、の業態における重点的な取組みであると考えられます。(図表 40, 41)建設業同様、雇用のミスマッチに対して検討し、指針を示していくことが必要です。

(図表40)今後の経営上の課題(建設業、運輸業、郵便業、医療、福祉)



(図表41)今後の重点的な取組み(建設業、運輸業、郵便業、医療、福祉)



3. 世田谷区の経済産業政策の方向性

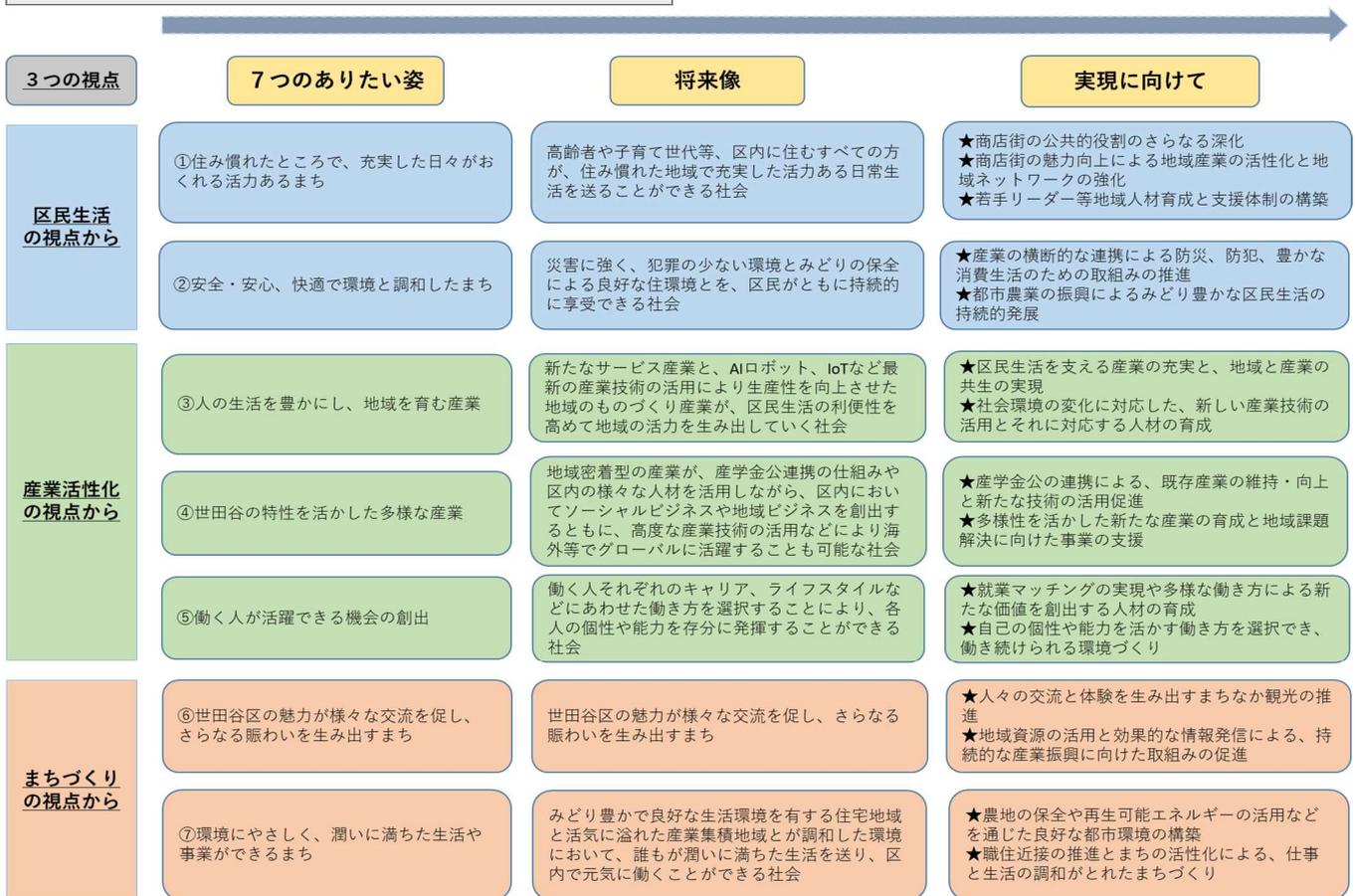
(1) 検討にあたっての背景や前提

世田谷区は、平成30年3月に策定された「世田谷区産業ビジョン（以下、「現産業ビジョン」という。）」において、「区民・産業がつくる 世田谷の新たな価値と豊かさ」をメインテーマとして掲げ、産業振興の観点を主とするありたい姿や取組みを整理し、産業振興政策を進めてきました（図表42）。

（図表42）世田谷区産業ビジョン（2018年3月）の全体像

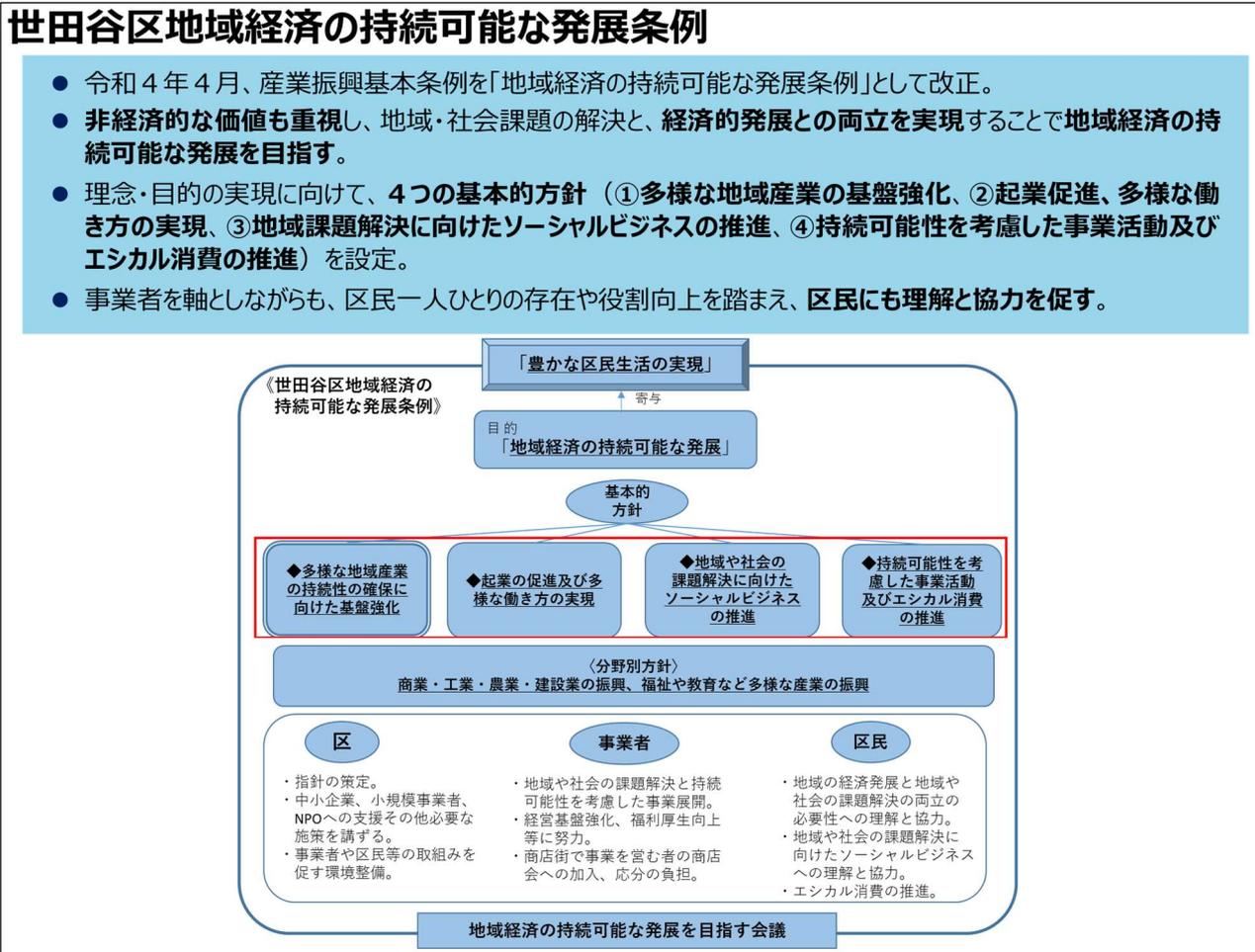
世田谷区産業ビジョン（2018年（H30）3月）の全体イメージ

テーマ：「区民・産業がつくる 世田谷の新たな価値と豊かさ」



その後、改正された発展条例において、地域経済の持続可能な発展を実現することにより、豊かな区民生活の実現に寄与することを目的として掲げ、経済的発展の重要性に加え、非経済的価値の重要性を改めて認識し、4つの基本の方針を設定しました（図表43）。

(図表 43) 世田谷区地域経済の持続可能な発展条例 (概要)



<発展条例における4つの基本的方針>

- 基本的方針1 区民生活を支える多様な地域産業の持続性の確保に向けた基盤強化を図る
- 基本的方針2 誰もが自己の個性及び能力を發揮することができる働きやすい環境を整備し、企業の促進及び多様な働き方の実現を図る
- 基本的方針3 地域及び社会の課題解決に向けてソーシャルビジネスの推進を図る
- 基本的方針4 地域経済の持続可能性を考慮した事業活動及びエシカル消費の推進を図る

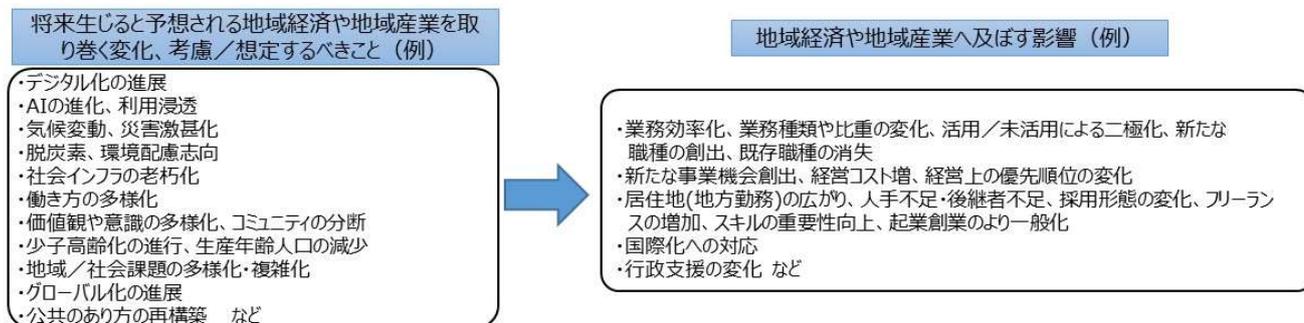
こうした世田谷区経済産業政策の新たな軸が設定されたことに鑑み、現産業ビジョンを産業振興の基礎としながら、発展条例にあわせた体系的な整理に加え、新型コロナ禍を契機とする社会経済環境の変化により複雑化・多様化した課題等へ対応するための考え方や具体的取組みを整理し、改めて実行に移していくことが必要であると考えます。

このような考えの下、発展会議においては、将来的に生じると考えられる地域経済や地域産業を取り巻く変化や考慮・想定すべきことをまずは広く検討し、それらが地域経済にどのような影響を及ぼすかということ念頭において、バックキャストिंगの手法で、世田谷の地域経済の目指す姿を検討しました(図表44)。このような手法で、条例理念の実現に向けた考え方や4つの基本的方針を実現するための方向性(目指す姿)、具体的取組み(方策)等を整理し、これらの方向性や具体的取組みを通じた先の展望としての「ビジョン(展望)」を提示します。

本提案を世田谷区は真摯に受け止め、大局的な視点に立った、地域経済の持続可能な発展を

図っていくための展望を新たなビジョンとして策定するよう要望します。また、新たなビジョンを「(仮称)世田谷区地域経済発展ビジョン」とし、具体的取組みを実効性あるものとするプランを検討するよう提言します。

(図表 44) 将来の地域経済を取り巻く変化やその及ぼす影響 (例示)



(2) 条例理念の実現に向けた考え方

地域経済活性化や産業振興の観点から「地域経済の持続可能な発展」を実現するにあたっては、基本の方針1「多様な地域産業の持続性確保に向けた基盤強化」を軸とする産業活性化を中心にその実現を図ることが重要と考えます。

前項までにおいて、地域経済や地域産業が抱える課題を挙げてきましたが、これらの課題の解消や低減を図ることにより、既存産業を中心とする産業の活性化を通じて、地域経済の持続可能な発展に取り組むことが重要です。具体的には、事業者の「資金」、「人材」、「企業構造 (例えば、デジタル化や設備投資など)」について、課題の解消・低減や活動の円滑化などを通じて企業活動を活発化していく必要があります。その上で、「情報」や「インフラ・規制など周辺環境」の課題解決に向けた取組みが、企業活動の更なる活発化に繋がります。(図表 45)

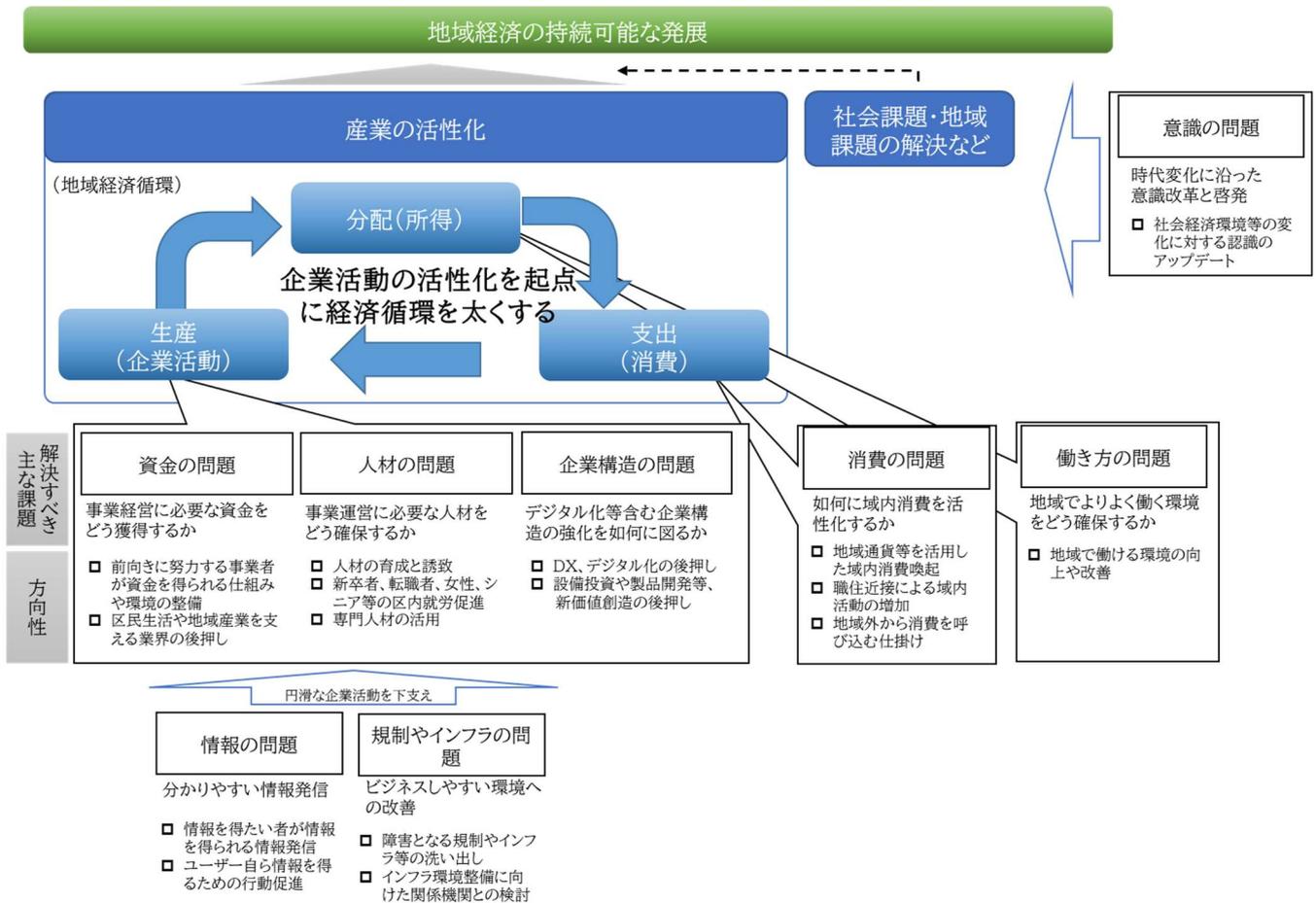
企業活動や経済活動の活発化は、雇用へも直結し、更には「消費」に繋がるなど、地域経済循環の基準点となるものです。そこに例えば、世田谷の強みや魅力の発信等を重ねることで人を呼び込み「消費」に繋がるなど、企業活動や経済活動に好影響を与え、「資金」や「人材」、「企業構造」の課題の解決及び地域経済循環を「太く」していくことが必要です。

さらには、これらの取組みの上に、基本の方針2～4に関する考え方やその促進のための取組みを付加することで、世田谷の特徴を兼ね備えた、より高度な水準の持続可能な地域経済の構築につながると考えます。

これらを事業者、区民、関係機関、行政等が一体となって取り組むことで、世田谷らしい持続可能な地域経済の構築に取り組んでいく、これを発展条例の理念の実現に向けた大きな方向性として位置付けることが重要です。

なお、具体化した要素や手段・手法等については、本項(7)「目指す姿」と「実現のための方向性」において示していきます。

(図表 45) 地域経済の持続可能な発展につながる循環と解決すべき課題



(3) ビジョン (展望)

持続可能な経済循環で実現する世田谷のウェルビーイング

現産業ビジョンでは、「区民が充実した日々を送ることができる、安全・安心、快適な環境を享受できるように産業が支えていく視点が重要」との観点から、『区民・産業がつくる 世田谷の新たな価値と豊かさ』をメインテーマとして掲げ、この下にありたい姿や取組みの方向性を整理した。その後、発展条例では、「豊かな区民生活」の実現を最終目標に掲げつつ、「地域経済の持続可能な発展」を目的として設定されています。

「豊かな区民生活」という最終目標を踏襲しながら、一方で、この間に社会経済環境や人々の価値観はより多様化が進展し、「豊かさ」の考え方についても、例えば、経済的な豊かさ、環境調和の観点からの豊かさ、キャリアやワークスタイル、ボランティア活動や趣味なども要素として含む豊かさ、人間関係や交友関係の観点からの豊かさ、地域社会や自身が属するコミュニティに関する豊かさ、心身や自分らしさに関する豊かさなど、その考えも多様化しています。このように今、多様な豊かさや幸福を示す概念として確立されてきたウェルビーイングという考えの下に、それぞれの豊かさを実現していくことが重要です。

その際、地域経済循環の向上や個別施策の構築にあたっては、わくわく感が生まれる環境が

ら持続性に繋がり、共創、新たな価値創出に繋がるという動機付けの循環を基本の考え方として整理したことから、ウェルビーイングの実現に向けては、持続可能な経済循環で実現する、と設定しました。

経済産業分野から、様々な主体の豊かさ、つまりウェルビーイングに寄与することを、今後の新たな経済産業政策の中心に据えるものとして設定すべきです。それに向けての考え方については前述（２）条例理念の実現に向けた考え方において述べたとおりです。

また、これらの考えを踏まえつつ、経済産業政策の方向性をより多くの方に知っていただくことで、地域全体としての方向性を共有し強力に推し進めることが重要であることから、上記のビジョンをより親近感を持って捉えていただくためのフレーズを「幸循環 共創区 世田谷」として設定し、これらも通じてより広く周知し、地域をあげて同じ方向を向いた経済産業政策を進めていくべきです。

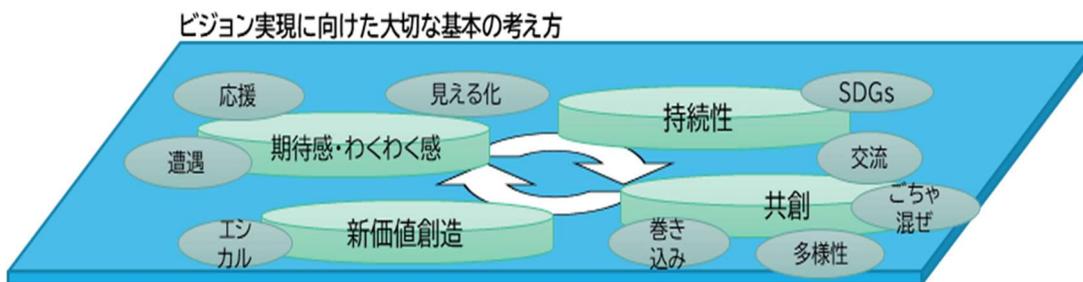
（４）「ビジョン（展望）」実現に向けた大切な基本の考え方

「ビジョン（展望）」を見据えつつ、更には「条例理念の実現に向けた考え方」踏まえて、施策や取組みを展開していくにあたっての大切な考え方を以下のとおり整理しました。

「応援」や「遭遇」「見える化」等により、施策や取組み又は活動や行動のきっかけとなる「期待感」や「わくわく感」を導きだすことを始点として、その思いを活動の原動力とすることで、「持続性」が生まれ、「ごちゃ混ぜ」や「交流」、「多様性」等を加味することで、更なる「共創」を促し、エンカルや人権などに関する考えなどを根底に置きつつ「新たな価値の創造」につながります（図表 46）。

「新たな価値の創造」に当たっては、更に「期待感」や「わくわく感」を生み出すという、正の循環が継続的に発生する仕組みを、施策展開にあたって根底に据えて意識すべきものとし、個々の施策の構築の際もこれらの考えに基づき制度設計するべきです。

（図表 46）ビジョンの実現に向けた大切な基本の考え方



（５）ビジョン（展望）実現に向けた大切な視点

ビジョン（展望）の実現に向けた取組みを進めていくにあたって、政策課題の重要性や必要性、緊急性、波及効果等の観点から優先順位をつけて実行していくことが必要です。（図表 47）

さらに、施策の効率化や効果の最大化を図ることが重要であることに鑑み、施策の企画から実施に至るまで、今後必要な取組みを推進していく際に必要となる横断的な５つの大切な「視

点」を整理し、これらの観点も踏まえて取組みを構築し、実施していくことが重要です。

【ビジョン（展望）実現に向けた大切な視点】

① 「横串としての地域経済産業政策」の視点

- 各分野の課題解決に寄与する横串としての地域経済産業政策の構築を図る
- 分野横断的な連携強化（行政内含む）により効果的・効率的な課題解決や付加価値創出
⇒ これにより、効果の波及の広がりや付加価値の創出・増大に寄与

② 「インパクト設計」の視点

- 公共的意義に加え、地域経済や区民の暮らしへの影響を考慮した制度設計及び優先順位付け
- 多様な側面からの効果や影響についても評価（インパクト評価）
⇒ これにより、地域経済や地域産業への効果最大化に加え、区民生活の質の向上に寄与

③ 「ユーザー」の視点

- 実態を踏まえ、ユーザー視点での真に必要な「使える／使われる／届く」施策を構築
⇒ これにより、施策の使い勝手の向上による施策の効果の最大化に寄与

④ 「官民共創」の視点

- 官民の得意分野や専門人材等を活かし、施策の効果最大化を図る
- 時代に求められる「ゆるさ」を考慮した多様な主体を呼び込むプラットフォームを整備
⇒ これにより、多様なニーズへの対応と官と民・地域の力を引き出した好循環と新たな付加価値を創出

⑤ 「ブランディング」の視点

- 地域や産業の魅力・強みを改めて見直し、魅力を活かした施策を展開
⇒ これにより、地域産業の厚みやブランディングにと繋がり、産業活性化や消費喚起、地域経済活性化に寄与

（考え方の背景となった主な意見）

- 世田谷区の産業は、条例においても明確に位置づけられている商工農建設業を中心にまずはしっかりと目を向けることが重要である。一方で、区内においても産業の多様化が進んでいる状況も踏まえ、これらについても後押しするとともに、両者が相互作用する仕組みの構築により、全体の価値向上に寄与していくことが重要である。
- 社会経済環境や価値観がより多様化する中で、心ゆたかな暮らしや持続可能な環境・社会・経済を実現し、地域で暮らす人々の「ウェルビーイングの向上」と「サステナビリティの確保」を目指すことが求められている。産業振興や地域経済活性化の検討を進めるうえで、「ウェルビーイングの向上」と「サステナビリティの確保」を最上位に位置付けるべきである。

- ▶ 経済産業政策は、各産業・業種の振興のみならず、例えば教育分野や高齢福祉分野など、広く各分野を横断する横串としての役割を担うべきである。世田谷区行政においても、経済産業部門は積極的に他部門との連携を図るとともに、他分野の抱える課題解決に向けて、民間の知見や技術との連携を推進するハブとしての観点から取組みを進める必要がある。また、地域とのつながりの観点からも、総合支所やまちづくりセンターといった地域の拠点と連携・対話を踏まえた取組みを進めていく必要がある。
- ▶ 産業の後押しを推進するためのソフト面の各種取組みに加え、区内産業の競争力強化や事業者のビジネス環境改善に直結する鉄道や高速道路等のインフラ整備や空き家・空き店舗の増加等の課題は、長期的かつ大きな課題である。地域経済の持続可能な発展の観点から、議論を継続的に行う必要がある。
- ▶ 2万7千超の事業所が存在する状況においては、個々の主体が連携・集積する集合体に対するアプローチが効率的・効果的である。世田谷区において、個々の主体等が自らの意志により活動を行うことができる環境（プラットフォーム等）を整備し、個々の主体における自発的な行動や活動を後押しすることが重要である。また、プラットフォーム等に橋渡しや触媒といった役割を設けることで、主体間の新たな連携や機会創出の進展が期待される。従来からの固定概念や業種等にとらわれない柔軟な考えの下、仕組みや場等に関する政策を構築していくことが必要である。
- ▶ 世田谷区は、高い専門性や競争力を有する事業者、個性豊かな街や地理的な優位性、活力に富む区民など多様なリソースが既に存在しているが「点」にとどまっている印象が強い。現在存在するリソースや強みを再認識し、「点」と「点」をつなげ「線」とし、さらには「面」へと発展させる、広がりのある経済産業政策を構築することが必要である。
- ▶ 個々の施策の構築にあたっては、利用者の視点から構築することが重要であり、デザイン思考、ユーザー視点の考え方により検討すべきである。
- ▶ 非経済的価値にも重きを置くことにより、コミュニティの活性化や街の活性化など、数値としては現れにくい効果も政策のアウトプットとして重要な位置づけとなる。エビデンスに基づく検討や評価（EBPM）はもとより、社会に与える影響（ソーシャルインパクト）についても重要視し、多様な影響を生む施策を展開していくことが重要である。また、取組みには優先順位やタイムラインなどをあらかじめ見える化し、計画的に取組みを進めることが重要である。
- ▶ 世田谷区の魅力的な資源や世田谷らしさというものを抽出し、ブランディング化していくことで、産業の価値を高めていくことになる。そうしたことが、雇用を生み出し、消費を喚起するなど、地域経済の活性化に寄与することになる。

(図表 47) ビジョン (展覧) 実現に向けた大切な視点

ビジョン(展覧)実現に向けた大切な視点

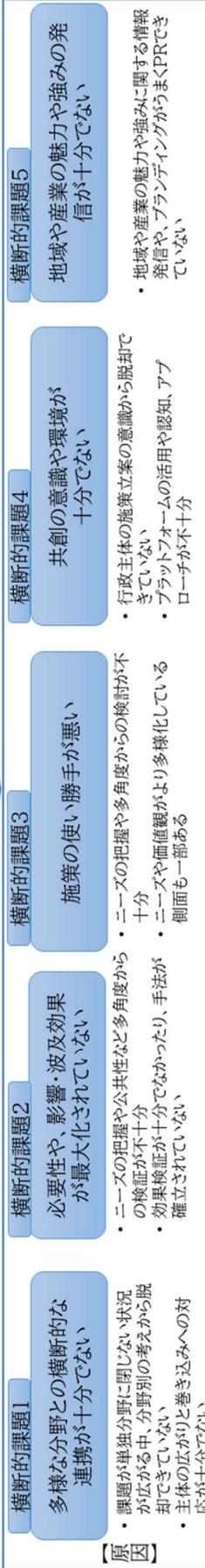
<経緯・背景>

- 現産業ビジョン(2018.3)において、産業振興の観点から様々な施策を広く網羅して実施。
- 地域経済の持続可能な発展条例(2022.4)において、社会経済環境の変化等の考え方や経済産業政策の軸を大胆に変更・追加。
- これまで行政を中心に実施してきた個々の施策から、横断的な観点からの課題や不足を抽出・検討。
- 括り出された共通的な課題から、今後必要な取組を推進していく際に必要な「視点」を抽出。
- 今後、各施策を進めていくにあたっては、政策課題の重要性や必要性等の観点に加え、「視点」の観点から、施策の効率化や効果の最大化を図る。

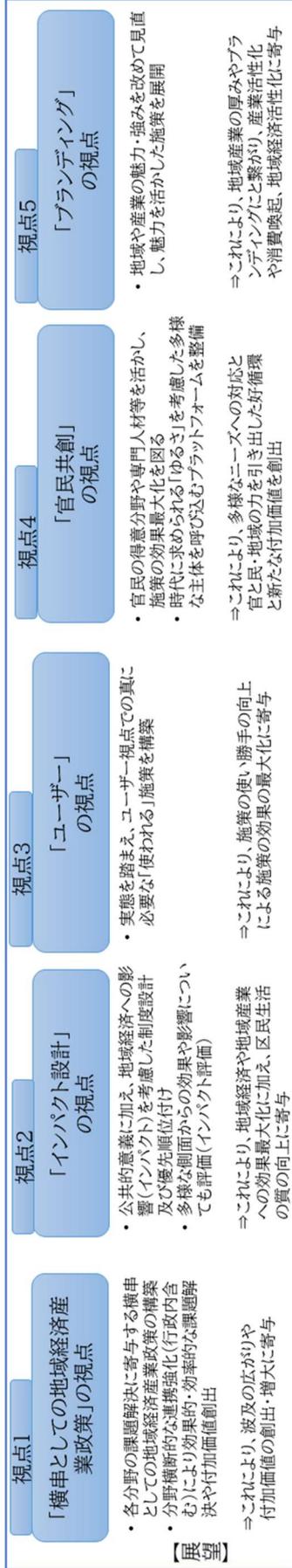
<主な課題例>

- 他の政策との横断的な連携が十分でないことにより効果が限定的(施策の波及が限定的)
- 施策の必要性や影響・波及効果が最大化されていない(公益性、公共性、公平性等の観点から必要な取組となっていないかの検証が不足)
- 施策や支援策の使い、勝ちや認知度が低い
- 世田谷産業の魅力や強みがPRできていない
- ニーズの多様化・専門化への対応や実務に則した対応が十分でない(専門機関や専門人材など多様な主体を巻き込めていない)
- 地域資源や地域内外の人的資源の有効な活用が十分でない
- サポートを提供したい側の行動を適切に促せていない
- 相談する場所や人の認知度が低い
- 協業や連携を促す環境が不十分(プラットフォーム等)、ネットワーク構築の支援が十分でない、又は知度が低い
- 公共的役割を担う団体の認知や活用が十分でない
- 情報やデータの不足もしくは情報にたどり着かない
- 中間支援組織の活動の相互連携や多様な選択肢の円滑な提供が十分でない
- 事業者等が相談する場所や人の認知度が低い
- 対象者の参加を促せていない(ゆるさの検討)
- 官と民の共創意識が不十分
- 基盤となるハードの整備

施策から抽出した横断的課題



【原因】



【展望】

(6) 各分野における政策の方向性

発展条例における基本的方針や各産業分野の振興等の観点から政策の方向性を議論し、下記のとおり主な意見をもとに整理した。

①多様な産業基盤の強化に向けた考え方

(政策の方向性)

区の産業構造としては、小売業・サービス業をはじめ多様な産業が着実に根付いていることが特徴として挙げられます。まずは、これまで区の産業や地域経済を支え、現在においても中心をなす既存産業の活性化を図る施策を強化すべきです。

強化にあたって必要なことは、事業者の抱える大きな課題である、資金の問題、人材の問題、企業構造の問題を解消・低減すること後押しをすることに加え、企業活動を下支えする情報の問題、インフラ等規制の問題などに正面から取り組むことが必要です。

また、これからの時代、さまざまな要素が重なり合ってニーズや新たな取組みが生まれることが更に増加すると考えられることから、分野横断的な連携・連関による新たな価値の創出・創造の視点を強く持つことが必要です。

このため、既存産業の活性化を中心に据えた上で、更には多様な産業の後押しや様々な業種間の交流や融合した取組み等を進めるとともに、コミュニティや学びなど世田谷の特徴とも融合した、世田谷産業の新たな成長やステージの構築を後押しすることで、世田谷らしい持続可能な地域経済を構築していくことが重要です。

加えて、公共的役割を果たす商店街による公共的活動の更なる活性化を通じた街の賑わいを継続的に創出していくことや、地域に必要な工業、農業、建設業などの産業や業種が継続していくための基盤や土壌を確保・維持・強化していくなど、個々の事業者の活動を支える業界や分野の活動を後押しすることが求められます。その際、地域の商店街や産業団体等のプラットフォームなど、広く多様な主体の活動を後押しする環境もうまく活用することが必要です。

(考え方の背景となった主な意見)

- 地域内での繋がりやコミュニティの重要性が高まる中において、商店街が果たす役割は大きい。街の賑わい作りや街路灯設置などの公益に資する取組みも多数実施する中、行政や事業者、住民等による支援や連携を通じて、商店街組織を強化・促進していく必要がある。
- さらに、商店街に関しては、事業承継は重要な課題となっており、空き店舗やチェーン店が多数存在することにより商店街活動が弱体化する可能性があることから、組織強化や商店街への加入促進を重要な課題として捉え、解決に向けて検討することが必要である（特に世田谷において土地を保有する場合、事業承継を模索するよりも転貸する方が有利な状況が生じやすい傾向があることを踏まえた検討の必要がある）。
- 工業に関しては、工場や事業所の減少に加え、伝統技術等、後世へ繋ぐべき“もったいない”事業が継承されないなど、工業分野の承継や活性化は大きな課題となっている。事業承継やデジタル化への対応などきめ細やかなサポートとともに、“学び”や“コミュニティ”と連携することを“世田谷らしさ”と捉え、例えば、接点や機会の増加などの観点からの検討も必要ではないか。
- 農業に関しては、若い世代が農業で生活していける環境を作る必要があり、農業の地産地消を進めるために区内関連の販路拡大など、区民と農業の接点を増やしていくこ

とが必要ではないか。

- 建設業においては、若年層の“離れ”や高齢化など、人材確保や技術の伝承が困難な状況となっている。消費者と事業者の関係が近くなり、理解を得られる関係性の構築や、地元業者が受注し、下請けや雇用につなげていく取組みを更に進めることで、地域内での顔の見える化等に取り組んでいく必要がある。
- 産業団体は事業者にとって情報や交流のハブとなるのみならず、様々な公益的役割を担うなど地域の活性化等に対しても果たす役割が大きい。組織の活発な活動を継続すべく、組織の強化や業界の後押しに加え、行政や地域との連携などを通じ、地域の活性化につなげていくことが必要である。
- 地域や街の特徴を明確に打ち出すことで、事業者や産業の立地促進や誘引に繋げていくべきである。また、それは巡り巡って消費や雇用の部分に還元されるものである。
- 都市型産業の一つの特徴として、例えば「支援産業」の集積や成熟が考えられる。世田谷区内においても専門的なスキルを持つプロフェッショナルが多数存在しており、このような人材の知見も活用して地域産業全体を支援していくことについても検討すべきである。

②多様な働き方の促進に関する考え方

(政策の方向性)

新型コロナウイルス感染症を契機に、働き方やライフスタイルは多様性を増しており、特に、世田谷区は92万人の人口を有し、「住宅都市」としての顔を持っていることから、多様化する働き方やライフスタイルに対応した土壌や環境を整えることは、世田谷らしさを伸ばし、世田谷の強みともなり得ます。

世田谷の魅力の向上やウェルビーイングの向上を目指して、労働者保護の観点や個人の意思の尊重を前提としつつ、多様な働き方の選択肢の提供や自らの価値やウェルビーイングを高めることができる環境整備、後押しをさらに進めることが必要です。その際、特に働き方等はそれぞれにより条件やニーズが大きく異なることから、実態や利用者視点に基づき、仕組みの構築や情報提供等を行うことが必要です。

(考え方の背景となった主な意見)

- 多様な就業機会の創出に加え、キャリアが途切れない、自らの価値を認識する、働き方に無理がない、変化に適応できるなどを「働き方のサステナブル化 (SX 化)」と捉え、推進していくことが必要である。
- 自身の置かれた状況や自らの意志に基づきながら、自らが選択できる状況を作るとともに、起業や雇用のみならず、業務委託などを含めた多様な働き方の支援が必要である。特に若年層は、収入や経験よりも人生とのバランスを重要視するなど、世代や置かれた状況によっても捉え方は異なることから、多様性を前提として検討する必要がある。
- 様々な人と出会える機会や拠点を整備することで、街の人が「ごちゃ混ぜ」になる機会が生じ、出会いや連携・交流などの機会が増加し、自らのウェルビーイング向上に資する活動につなげることができる。
- 地域の子どもが働く大人と日常的に触れ合い、交流が可能な環境が、子どもたちの将来の働き方に関して効果的な学びを得ることができると考えることから、環境整備に

ついて検討すべきである。

- フリーランスという働き方も増加傾向にある中、地域内外の専門人材との積極的な連携や橋渡しにより、企業や地域の課題を解決する仕組みを検討すべきである。

③起業・創業の促進に向けた考え方

(政策の方向性)

多様な働き方の促進の一側面として、若年層を中心とした起業創業の促進はどのような地域においても非常に重要な政策課題となっています。一方、世田谷においては、地理的特性や多様な既存産業、マーケットとの近接性など、起業創業に有利な面があると考えられるものの、その割合や意識が高いものとはなっていません。また、ノウハウや経験の共有やつながりがモチベーションや後押しになる面があると考えられるものの、交流や共創を促す土壌が十分に整っているとは言い難い状況にあると考えられます。新たな働き方の一形態としての起業・創業の促進や様々な活動にチャレンジしようとするアントレプレナーシップの醸成を促す環境整備を進めることで、中長期にわたってそのような土壌や人材を育成し、持続可能となる地域経済を構築することが必要です。その際、知見やノウハウの共有や、縦・横のつながりや交流が大きな役割を果たすことから、多様な区民が自らのニーズに基づき活動できる場（プラットフォーム）の構築や充実について検討を進めるべきです。

(考え方の背景となった主な意見)

- 持続可能な地域経済を構築していくためには、起業・創業は重要な事項であり、裾野を広げることが重要である。その際、「起業・創業」を狭義に捉えず、意欲や思いのある人が積極的にチャレンジできることをアントレプレナーシップと捉え、アントレプレナーシップが醸成される環境や土壌を整備することが必要である。
- 裾野の拡大に向けては、「起業無関心層」に関心をもってもらうことが必要である。地区レベルのコミュニティでの交流の場やライトな参画ができる場など、身近に気軽に関与できる場を構築していくことが必要である。
- 地域への貢献や自己実現などを目的とする、いわゆる“スローな起業”が“世田谷らしさ”の一形態でもあると考え、このような起業・創業を育む環境の検討・整備を行うことが必要である。
- 積極的なチャレンジの結果、仮にポジティブな結果を得られなかった場合も、再起を促す観点から底支えする環境の構築を検討する必要がある。
- 世田谷区内には、起業・創業者やスタートアップが現実的に入居可能なオフィスや店舗等が少ない状況にある。起業・創業、ベンチャーやスタートアップが根付く街となるため、受け皿の構築や土壌の醸成などを進める必要がある。

④社会課題・地域課題の解決に向けたソーシャルビジネスに関する考え方

(政策の方向性)

世田谷には多くの NPO が存在し、またコロナ禍で、地域の課題への関心や参画への意識が顕在化するなど、社会課題・地域課題に意識の高い地域であると考えられます。一方で、その意識や関心を行動に移すには、後押しする環境や更なる土壌の醸成が不可欠です。特に、当該分野は官民共創の視点や取組みが重要であるにも関わらず、そのような実態とは乖離があると思われれます。

今後は、社会課題や地域課題の解決に対する裾野を広げることが必要であるとともに、応援する仕組みを具体的に構築することで、課題解決に關与する区民や事業者の増加、また、それがビジネスとして構築される後押しをすることが必要です。

その際、民間事業者や区民の自主的な活動やアイデア、ノウハウ、活力等との間で共創を促すことが重要であり、最大の効果が得られる仕組みや手法の検討をすべきです。

(考え方の背景となった主な意見)

- 社会課題や地域課題に関心の薄かった人と課題を抱える当事者が出会い、共創を生み出していく環境を整備することが必要である。その際、プラットフォーム等を通じて、外部のアイデアを取り入れることで効果的な取組みが推進される。
- ソーシャルビジネスは情報収集や資金集めなど、困難と考えられる点が多く、ソーシャルビジネス促進のために資金的な応援の仕組みが必要である。

⑤持続可能性を考慮した事業活動やエシカル消費促進に関する考え方

(政策の方向性)

SDGs やエシカルへの意識を、経済的合理性との兼ね合いの中で事業活動や消費行動に移していくことには障壁が高い状況がある一方、SDGs 等への行動が世田谷の産業や事業者の価値を高めることにつながるとともに、世田谷という街のブランドや強みにもつながっていきます。

今後は、事業者や消費者に対する理解増進および啓発を進めることで、その土壌を強固なものとしていくことが必要です。その際、人権問題や環境問題を含む広義のエシカルの考えは、すべての取組みや活動の前提となるものであることから、経済産業政策の構築にあたっての横串として意識をした上で、個々の取組みを構築していくべきです。

(考え方の背景となった主な意見)

- SDGs を意識した取組みが事業経営に対してポジティブな効果を生むことや持続可能性に寄与することを広く周知し、SDGs の意識と企業経営が結び付くことについての啓発が必要である。
- エシカル消費の普及啓発に向けては、消費者向けのみならず、事業者側の意識の向上や啓発を行うことが重要である。
- 世代や属性を超えて多くの人たちが楽しめるエンターテインメントやスポーツなどのコンテンツは街の住民の一体感を創出し、街の活性化やコミュニティの中心となりうるものであることから、その活用や創出について検討すべきである。

⑥チャレンジの促進とその応援に関する仕組みの考え方

(政策の方向性)

チャレンジの成功に向けては多様な要素が複雑に交わる必要があるが、チャレンジをすることにはリスク等含めて様々な障壁も高くなります。一方で、個々のウェルビーイングの向上や街の活性化の観点から、前向きな挑戦を街や地域全体で支えていくことは当事者のみならず、地域全体に多様な好影響（インパクト）を及ぼす形で街に還ってくる面もあります。

区民や事業者が起業や新規事業といったチャレンジを促進することや、様々なチャレンジを促す応援の仕組みや場の構築により、個々のウェルビーイングの向上と地域経済

の活性化に繋げていく必要があります。

その際、チャレンジを促進するのみならず、仮に成功しなかった場合のセーフティネットの充実や周知等が重要であり、これらが充実することでさらに背中を後押しすることに繋がると考えられます。

(考え方の背景となった主な意見)

- ▶ 地域の企業に地域住民が投資できる仕組みや、実験的資金による産業を後押しするなど、地域住民が地元企業やチャレンジを応援できる仕組みを検討すべきである。これにより、地域経済循環の向上や街の課題を自分ごととして捉える考えが広がり、事業者や住民による主体的活動の後押しが期待される。
- ▶ 起業・創業に関することのみならず、人の繋がり的重要性が増す中、つながりを生む場の構築や新たな連携を促す橋渡しや触媒としての役割の重要性が増している。
- ▶ 積極的なチャレンジの結果、ポジティブな成果を得られなかった場合も、再起を応援する仕組みが必要である。その際、円滑な引継ぎや譲渡を含めて、再起に関する事項が見える化されることが、積極的なチャレンジを後押しすることにつながる。
- ▶ 社会実験的なトライアルが寛容的・頻発的に起きる場所など、小さくスタートできる環境や場の構築が重要である。

(7) 「目指す姿」と「実現に向けた取組み」

本項においては、発展条例で定める4つの基本の方針について、各基本の方針が目指すべき具体的な状態や構成する重要な要素を「目指す姿」として設定し、「目指す姿の実現に向けた取組み」を整理しました。その中でも特に「目指す姿」の実現に向けて政策的観点から重要性が高い取組みであって、かつ、前述(4)で述べた「ビジョン(展望)実現に向けた大切な視点」を踏まえている手段・手法となっている取組みを重点的に取り組むことが重要です。さらには、これらの取組みの寄与の結果として、「目指す姿」の実現に向けた進捗や道筋(ロジックモデルとして設定)、地域や社会への影響・効果を測定する指標を設定していくことが肝要です。

< 4つの基本の方針と「目指す姿」 >

基本の方針1 区民生活を支える多様な地域産業の持続性の確保に向けた基盤強化を図る (目指す姿)

1. 地域を支える産業が活性化し、活力ある世田谷区
2. 地域の多様な事業者が安心して事業を営み成長することができる世田谷区
3. 区民生活を支える産業が引き継がれていく世田谷区
4. 意欲や思いのある事業者が積極的にチャレンジできる世田谷区

基本の方針2 誰もが自己の個性及び能力を発揮することができる働きやすい環境を整備し、起業の促進及び多様な働き方の実現を図る

(目指す姿)

5. ライフスタイル等に応じた多様な働き方が選択できる世田谷区
6. 心身ともに健康に働くことができる世田谷区
7. アントレプレナーシップ(起業家精神)が発揮されやすい世田谷区

基本の方針3 地域及び社会の課題解決に向けてソーシャルビジネスの推進を図る (目指す姿)

8. 地域課題や社会課題への関心が高く課題解決に参画しやすい世田谷区
9. 地域課題解決の取組みが積極的に展開される世田谷区

基本の方針4 地域経済の持続可能性を考慮した事業活動及びエシカル消費の推進を図る (目指す姿)

10. 地域経済の活性化や賑わいが生み出される世田谷区
11. エシカルが身近に存在する世田谷区
12. 産業分野からウェルビーイングに貢献する世田谷区

①基本的方針 1

「区民生活を支える多様な地域産業の持続性の確保に向けた基盤強化を図る」

基本的方針 1 が実現される状態となるための「目指す姿」の要素として、以下の 4 つの側面を挙げる。

(目指す姿)

- (①-1) 地域を支える産業が活性化し、活力ある世田谷区
- (①-2) 地域の多様な事業者が安心して事業を営み成長することができる世田谷区
- (①-3) 区民生活を支える産業が引き継がれていく世田谷区
- (①-4) 意欲や思いのある事業者が積極的にチャレンジできる世田谷区

上記 4 つの「目指す姿」それぞれについて、その実現に向けた方向性や具体的取組み例等を以下に挙げる。

(目指す姿とその実現に向けた対応の方向性)

(①-1) 地域を支える産業が活性化し、活力ある世田谷区

- 区内商業の活性化と商店街の公共的活動と更なる発展
区内商業の活性化を後押しし、経済活動や経済循環の促進に取り組む。商店街等を一つのプラットフォームとして発展することの支援に取り組む。
- 区内製造業の活性化と工業用地の維持・保全
世田谷工業の競争力維持と活性化に取り組む。準工業地域を中心とする工業用地の維持・保全を図る。
- 都市農業の活性化と農地の維持・保全
様々な制度・事業を活用し、区民と農業の接点を増やし、農地の保全・維持を図る。
- 建設業の活性化と地域貢献活動の後押し
区民の安全かつ安心な生活を守る建設業の振興を図る。人材確保等の事業継続に向けた後押しを行う。
- 地域産業分野間の発展に向けた連関の促進
地域産業間の連携や連関を促し、地域を支える産業の地域への情報発信等を促進する。

(①-2) 地域の事業者が安心して継続的に事業を営むことができる世田谷区

- 資金供給の円滑化とセーフティネットの提供・充実
融資あっせん制度の継続的な実施や、経営相談等窓口の拡充を通じて取り組む。

- 生産性向上の後押し
事業者による設備投資の促進や、販路開発・拡大の取組みの後押しを行う。また、新技術の活用を促し、新商品開発等の取組みも促進する。さらに、従業員等のスキルの向上（リスキリング等）の後押し、および事業者間の協業・連携を促進する機会・場の構築も促進する。
- デジタル化やDX化の後押し
事業効率化や事業課題の解決に向けて、区内事業者のITツールの導入やデジタル化・DX化を促進する。
- 安定的な事業経営に必要な体制整備の後押し
従業員の確保支援を行う。また、雇用に関する相談の場の充実や、経営課題や取組みを共有する場や機会の構築を図る。
- 必要な情報への円滑なアクセス環境の改善
支援策等情報への接点の増加や、ビッグデータ等へのアクセス環境の構築に向けた取組みを行う。
- 災害時等の強靱かつしなやかな対応につながる後押し
事業継続計画（BCP）の普及や、支援物資供給や災害復旧等の体制の構築に取り組む。
- 事業者の区内定着に向けたビジネス環境整備
事業者のオフィス環境の確保に向けた情報発信や、インフラや生活環境の向上に向けた意見交換や関係所管への働きかけを行い、ハード面・ソフト面から企業・事業者が区内に定着しやすい環境の構築を図る。

①-3) 区民生活を支える産業が引き継がれていく世田谷区

- 円滑な事業承継に向けた顔の見える環境の構築
事業承継時の知識やノウハウ等の発信・啓発に取り組む。また、企業の価値や情報が共有されるプラットフォーム（ネットワーク）の構築、後継者候補（担い手）の育成、呼び込む仕組みの構築を促す。廃業時の知識やノウハウ等の発信・啓発に取り組む。また、専門家（弁護士・税理士、金融機関等）による手続きの支援、廃業後の再チャレンジに向けた支援が活発化するための取組みを行う。
- 安定的な事業経営に必要な体制整備の後押し
従業員の確保支援に取り組む。雇用に関する相談の充実、事業者間の協業・連携を推進する機会・場の構築を促進する。
- 公共的役割を担う産業団体組織の活性化
公共的役割に関する活動の円滑化、および組織力の強化を促す。

(①-4) 意欲や思いのある事業者が積極的にチャレンジできる世田谷区

➤ 新たなチャレンジを後押しする環境や手段の充実

実務専門家による伴走型での助言と支援の実施、事業を実証的に試行できる場の構築、事業者間の交流の場・機会の構築を促進する。さらに、区民がチャレンジャーを応援する仕組みの構築、再チャレンジ者の雇用促進、販路拡大に向けたPR等の支援の充実に取り組む。中間支援機能を持つ組織との連携を強化し、効果的に新たなチャレンジを後押し。

➤ 新たな価値をもたらす専門人材の活用の後押し

地域の多様な専門人材やフリーランス人材などと地域産業の接点の増加を促し、地域の産業支援につながる双方の成長と新たな価値の創出を後押し。

➤ 起業・創業者を応援する仕組みの構築・充実

起業創業に必要な知識の普及啓発に取り組む。資金調達や手続き等に関する相談の場の充実を図る。また、思いを形にする行動を後押しし、区民が応援する仕組みの構築を促進する。

②基本的方針 2

「誰もが自己の個性及び能力を発揮することができる働きやすい環境を整備し、起業の促進及び多様な働き方の実現を図る」

基本的方針 2 が実現される状態となるための「目指す姿」の要素として、以下の 3 つの側面を挙げる。

(目指す姿)

- ②-1) ライフスタイル等に応じた多様な働き方が選択できる世田谷区
- ②-2) 心身ともに健康に働くことができる世田谷区
- ②-3)アントレプレナーシップ（起業家精神）が発揮されやすい世田谷区

上記 3 つの「目指す姿」それぞれについて、その実現に向けた方向性や具体的取組み例等を以下に挙げる。

(目指す姿とその実現に向けた対応の方向性)

②-1) ライフスタイル等に応じた多様な働き方が選択できる世田谷区

➤ 求職者が望む仕事が見つかる環境の整備

求職者がニーズに沿った仕事に就ける就労環境整備に取り組む。人々が安心して働くことができるセーフティネットとしての相談体制を充実させる。

➤ どこでも働くことができ創造性が発揮される環境の整備

働く場所や空間、会議室等スペースの整備に取り組む。

➤ 雇用形態等に捉われない多様な働き方が選択できる環境の構築

企業内創業や兼業・副業を推進する事業者の側面支援を行うとともに、スキルや時間を提供したい人のマッチングの場等を構築する。

②-2) 心身ともに健康に働くことができる世田谷区

➤ 健康経営を後押し

健康経営に関する意識の向上や普及啓発や、勤労者福祉サービスの充実を促進し、相談窓口機能の向上を図る。

➤ 多様な働き方やワークライフバランス向上を後押し

テレワークやフレックス制、時短労働など多様な働き方に関する意識の向上と普及啓発を促進する。相談窓口機能の向上を図るとともに、地域における活躍の場の認知度向上や創出に取り組み、生きがいや社会での役割に出会う場や機会を提供する。

➤ ダイバーシティ経営を後押し

ダイバーシティ経営に関する意識の向上や普及啓発を促進する。障害のある方、犯罪

や非行歴のある方、外国人の方等が働ける環境をつくるための事業者への理解促進や普及啓発を推進する。

(②-3) アントレプレナーシップ（起業家精神）が発揮されやすい世田谷区

➤ 起業関心層の増加

アントレプレナー教育やリテラシー教育の機会の充実を図るとともに、起業家と若年世代の交流の場や機会、起業アイデアのブラッシュアップ機会を構築する。

➤ 起業・創業者を応援する仕組みの構築・充実

起業創業に必要な知識の普及啓発を行い、資金調達や手続き等に関する相談の場の充実を図るとともに、思いを形にする行動を後押しする取組みを実践し、区民が応援する仕組みを構築する。地域の関係機関（産業団体や金融機関等）との円滑な連携やコミュニケーションを促進する。

➤ 起業経験者の集積を促進

空き店舗等の活用を促進しつつ実証や実験ができる空間を提供し、ビッグデータ等へのアクセス環境や、地域の関係機関（産業団体や金融機関等）との円滑なアクセス環境を整備し、また、起業家と若年世代の交流の場や機会を構築する。

③基本的方針3

「地域及び社会の課題の解決に向けてソーシャルビジネスの推進を図る」

基本的方針3が実現される状態となるための「目指す姿」の要素として、以下の2つの側面を挙げる。

(目指す姿)

- (③-1) 地域課題や社会課題への関心が高く課題解決に参画しやすい世田谷区
- (③-2) 地域課題解決の取組みが積極的に展開される世田谷区

上記2つの「目指す姿」それぞれについて、その実現に向けた方向性や具体的取組み例等を以下に挙げる。

(目指す姿とその実現に向けた対応の方向性)

- (③-1) 地域課題や社会課題への関心が高く課題解決に参画しやすい世田谷区
 - 地域課題や社会課題に関心を持つ事業者の増加
課題解決の取組みに関する情報を発信し、関心を持つ層による交流機会や場を創出する。
 - 課題解決に参画できる環境の整備
課題解決の取組みへの気軽な参画手段を提供し、挑戦する事業者等を応援する仕組みを構築する。
- (③-2) 地域課題解決の取組みが積極的に展開される世田谷区
 - 事業者の取組みを促す支援の充実
相談窓口を構築するとともに、事業者の顔の見える機会増加のための取組みや、協業や連携を募る仕組みの提供に加え、行政と民間のパートナーシップによる連携事業の構築、区民が取組みを応援する仕組みの構築を行う。
 - 担い手間の共創を促進
担い手間の協業や連携を促進する機会および場を構築する。

④基本的方針 4

「地域経済の持続可能性を考慮した事業活動及びエシカル消費の推進を図る」

基本的方針4が実現される状態となるための「目指す姿」の要素として、以下の4つの側面を挙げる。

(目指す姿)

- (④-1) 地域経済の活性化や賑わいが生み出される世田谷区
- (④-2) エシカルが身近に存在する世田谷区
- (④-3) 産業分野からウェルビーイングに貢献する世田谷区

上記4つの「目指す姿」それぞれについて、その実現に向けた方向性や具体的取組み例等を以下に挙げる。

(目指す姿とその実現に向けた対応の方向性)

(④-1) 地域経済の活性化や賑わいが生み出される世田谷区

➤ 継続的な消費の喚起と賑わいの創出

せたがや PAY を活用した消費の活性化を図り、来街者による区内消費を喚起する。消費者が正しい知識を持って安心安全に商品やサービスを消費できる環境を整備し、消費行動の意識向上のための普及啓発を図る。商店街を中心とする地域活性化の取組みとの連携や支援を通じて、商店街のPR及び地域の賑わい創出を促す。商店街を含む地域全体のエリアリノベーションに取り組み、地域の人材を掘り起こし、遊休資産などの地域資源を活用して、エリア全体の「稼ぐ力」の向上や魅力の再創出等を図る。まちなか観光により、区内消費と賑わいを生み出すため、観光プラットフォーム機能の強化やまちなか観光政策の基盤を強化する。

➤ 域外からの来街者の呼び込み促進

地域の強みや魅力のPRや住宅都市ならでの地域資源の発掘により、来街者の受け入れを強化し、民間事業者の観光イベント等の連携を促進する。

➤ 区民の地元愛着の更なる向上

地域の強みや魅力のをブランディングしPRする。せたがやそだちや世田谷みやげの魅力の向上を図る。

(④-2) エシカルが身近に存在する世田谷区

➤ エシカル関心層の増加

エシカル消費の普及啓発を行う。エシカル消費を实践できる環境を整備する。

➤ 事業者のエシカル意識の醸成

エシカルや人権に関する普及啓発に取り組み、事業者のエシカル実践の後押しをする。

➤ 脱炭素等意識の醸成と実践の後押し

意識の向上と醸成促進のための取組みを行う。新たな産業活性化拠点等の活動を通じて、環境配慮を促す事業者の育成や環境産業の育成を支援する。

(④-3) 産業分野からウェルビーイングに貢献する世田谷区

➤ 産業を通じた街の自分ごと化を促す環境の醸成

工業や農業分野をはじめとする産業分野と教育分野の交流や連関を促進するとともに、スポーツ、自然、文化等コンテンツを通じたつながりの醸成を図る。

➤ 区内産業が有するリソースの横断的活用

各産業の価値を取り出し連結させる取組みを促進する。

➤ 日常の中で子どもと仕事が出会う機会の醸成

工業や農業分野をはじめとする産業分野と教育分野の交流機会の増加を図り、子どもと親が同空間で働くことができる場の整備に取り組み、子どもフレンドリーな企業の活動を後押しする。

(8) まとめ

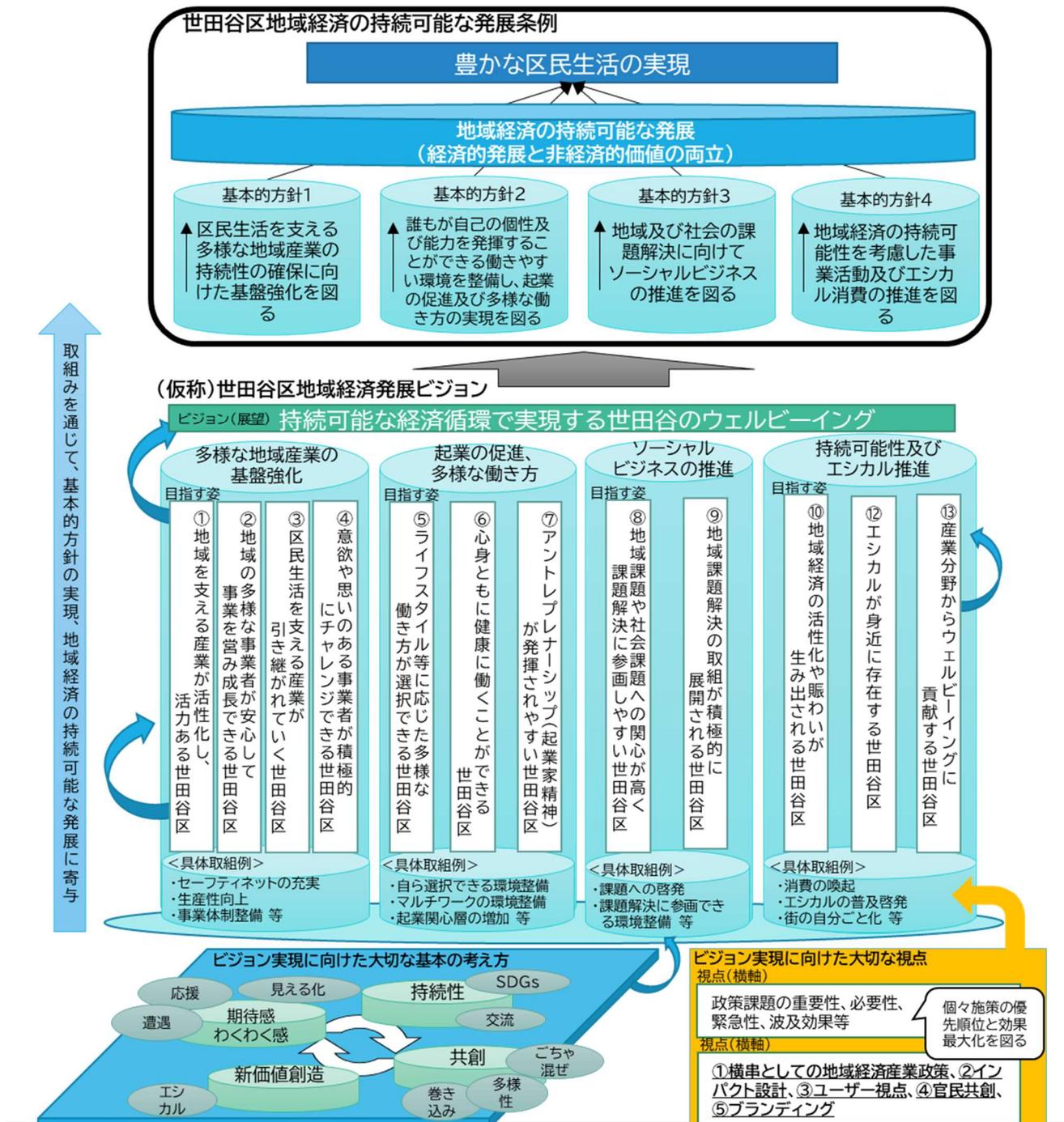
これまで提示してきた考え方等を取りまとめ、「(仮称) 世田谷区地域経済発展ビジョン」として実効することを求めます。その全体像イメージを次のとおり示します (図表 48)。

発展条例で設定された 4 つの基本的方針を構成する要素を「目指す姿」として具現化し、「目指す姿」の実現度の向上がそれぞれの柱の実現度を高め、4 本の柱の実現度が向上することで、地域経済の持続可能な発展ひいては豊かな区民生活の実現に近づいていくと考えるものです。

(図表 48) 「地域経済の持続可能な発展条例」の理念実現に向けた「地域経済発展ビジョン（仮称）」の役割

「地域経済の持続可能な発展条例」と「(仮称)地域経済発展ビジョン」の関係

- 発展条例は、「地域経済の持続可能な発展」を通じて、「豊かな区民生活」の実現に寄与することを旨とする。経済的発展と非経済的価値の両立により「地域経済の持続可能な発展」を目指すべく、4つの基本方針を掲げる。
- 「(仮称)世田谷区地域経済発展ビジョン」は、条例理念実現に向けた考え方を示し、その方向性を「目指す姿」として具現化し、**取組み、その先の展望・道筋を示す。根底に据える「大切な基本の考え方」、取組みに際しての優先順位や効果最大化に向けた「大切な視点」を位置づけ、政策を強力に推進。**



基本的方針の実現に向けた「目指す姿」と「対応の方向性」

【基本的方針1】 区民生活を支える多様な地域産業の持続性の確保に向けた基盤強化を図る

No.	背景・課題	目指す姿（インパクト）	目指す姿の実現に向けた対応の方向性	取組・提供方法	具体的な実施方法（例）	目指す姿への寄与 （※なぜ実施するか）
1	<p>「地域経済循環」生産増減率は微増。民間消費は地域外へ流出傾向。</p> <p>「既存産業の状況」区内主要産業の事業所数・付加価値・商業拠点年間商品販売額等が減少傾向。自宅周辺商店街の利用率低下。</p> <p>「事業者の抱える課題」営業・販路開拓や人材育成等に課題感。DXやIT、SDGs等への対応は遅れ気味。仕入単価の上昇。人件費を含めた経費の増加。従業員の確保難。</p> <p>「倒産件数の増加」東京都内の起業倒産件数が増加傾向。不況型倒産が約9割。</p> <p>「雇用力」飲食業、医療業、飲食料点小売業、社会保険・社会福祉・介護事業などの雇用力が高い。</p>	<p>地域の事業者が安心して継続的に事業を営むことができる世田谷区</p>	<p>目指す姿の実現に向けた対応の方向性</p> <p>セーフティネットの充実</p> <p>事業者の生産性向上の取組を後押し</p>	<p>融資あっせん制度の拡充</p> <p>経営相談等窓口の拡充</p> <p>設備投資の促進</p> <p>販路開発・拡大の取組の後押し</p> <p>新技術、ITツール等の活用促進</p> <p>新商品開発等の取組の後押し</p> <p>従業員等のスキル向上（リスキリング等）の後押し</p> <p>事業者間の協業・連携を促進する機会・場の構築</p> <p>従業員からの確保支援</p> <p>雇用に関する相談の充実</p> <p>経営課題や取組を共有する場や機会の構築</p>	<p>・利子補給率の向上</p> <p>・限度額の拡充</p> <p>・要件の緩和</p> <p>・相談窓口のキャパシティの拡大</p> <p>・個別分野に精通した専門家の配置・拡充</p> <p>・実務に即した相談専門家の配置・拡充</p> <p>・設備投資の導入を後押しする支援の検討</p> <p>・IT等ツールの導入支援</p> <p>・見本市等への出展支援</p> <p>・広報強化の取組等への支援</p> <p>・気軽に実務専門家から助言を得られる相談窓口の設置</p> <p>・実務専門家による伴走支援</p> <p>・専門家との間でネットワークの構築</p> <p>・事業者と専門家の中間橋渡しをするコーディネートターの設置</p> <p>・産学官連携ネットワーク（世田谷プラットフォーム）の活用</p> <p>・産学官連携の拠点を整備</p> <p>・実務専門家等による伴走型での助言や支援</p> <p>・大学等研究機関への相談の橋渡し</p> <p>・リスキリングの場の構築</p> <p>・IT等のリスキリング講座の受講支援</p> <p>・リスキリング機会を提供する事業者への補助</p> <p>・事業者ネットワークの構築</p> <p>・課題とスキルのある事業者のマッチング</p> <p>・異業種交流の場の構築</p> <p>・ピッチイベント等の実施</p> <p>・求人事業者と求職者のマッチング</p> <p>・求人事業者と多様な背景を持つ求職者とのマッチング</p> <p>・求人事業者の情報発信強化支援</p> <p>・雇用相談窓口のキャパシティの増強</p> <p>・多様な相談に対応できる専門家の配置</p> <p>・事業者間の情報共有ネットワークの構築</p> <p>・事業者の経営課題等に関する事例等の共有</p>	<p>継続的な事業経営に向けた環境整備</p> <p>事業者の成長の後押し</p> <p>人材確保や経営課題の解決</p>

No.	背景・課題	目指す姿（インパクト）	目指す姿の実現に向けた対応の方向性	取組・提供方法	具体的な実施方法（例）	目指す姿への寄与 (※なぜ実施するか)
2		<p>区民生活を支える産業が引き続き引継がれていく世田谷区</p>	<p>地域における事業者と消費者の相互理解の増進</p> <p>地域での受発注が促進される仕組みの推進</p> <p>必要な情報への円滑なアクセス環境の向上</p> <p>災害時・復旧時等の強靱かつしなやかな対応に繋がる環境の充実</p>	<p>事業者の顔の見える機会の増加</p> <p>事業者の顔の見える機会の増加</p> <p>支援策等情報への接点の増加</p> <p>ビッグデータ等へのアクセス環境の構築</p> <p>事業継続計画（BCP）の普及</p> <p>支援物資供給や災害復旧等の体制の構築</p>	<p>・イベント等でのPR出展等の機会の増加</p> <p>・広報誌等を通じたPR機会の創出</p> <p>・消費者と事業者が相互に思いを理解できるような環境・仕組の構築</p> <p>・地域の企業におけるネットワーキングの推進</p> <p>・公共工事等における地域企業への受発注促進</p> <p>・ブッシュ型の行政情報発信の実施</p> <p>・支援策情報等の集約の場の設定</p> <p>・広報誌等による情報発信</p> <p>・事業経営に貢献する行政保有データの公開環境の構築</p> <p>・BCP策定支援セミナーによる啓発</p> <p>・BCP実現に資する設備投資の支援</p> <p>・産業団体や事業者との災害時対応ネットワークの構築</p>	<p>地域での認知度の向上</p> <p>販路の拡大・安定</p> <p>地域内でのネットワーク構築</p> <p>経営の基盤強化</p> <p>生産性の向上</p> <p>緊急時の柔軟性向上</p> <p>経営の継続</p> <p>人材確保や経営課題の解決</p> <p>地域でのネットワーク構築</p> <p>事業承継の円滑化</p> <p>人材確保</p> <p>安心した事業経営、リスク低減</p> <p>廃業後の再チャレンジ</p>
			<p>事業者の事業運営・継続に向けた体制構築</p> <p>事業者の事業承継・継続に向けた円滑な廃業に向けた環境の充実</p>	<p>従業員確保支援</p> <p>雇用に関する相談の充実</p> <p>事業者間の協業・連携を推進する機会・場の構築</p> <p>事業承継時の知識やノウハウ等の発信・啓発</p> <p>企業の価値や情報が共有されるプラットフォーム（ネットワーク）の構築</p> <p>後継者候補（担い手）の育成、呼び込む仕組みの構築</p> <p>廃業時の知識やノウハウ等の発信・啓発</p>	<p>・求人事業者と求職者のマッチング</p> <p>・求人事業者と多様な背景を持つ求職者とのマッチング</p> <p>・求人事業者の一覧性の向上</p> <p>・雇用相談窓口のキャパシティの増強</p> <p>・多様な相談に対応できる専門家の配置</p> <p>・事業者ネットワークの構築</p> <p>・課題とスキルのある事業者のマッチング</p> <p>・ピッチイベント等の実施</p> <p>・相談窓口の設置・充実</p> <p>・関連制度の理解促進（セミナー等の開催）</p> <p>・ローカル版事業承継ネットワークの構築</p> <p>・事業承継データベースの構築</p> <p>・後継者を求める区内事業者のPR・情報発信強化</p> <p>・ポランティアやインターン等の体験や知る機会の増大</p> <p>・相談窓口の設置・充実</p> <p>・関連制度の理解促進（セミナー等の開催）</p> <p>・好事例の発信</p> <p>・手続き等を支援する専門家の紹介、マッチング支援</p> <p>・廃業にかかる手数料等補助</p> <p>※後掲</p>	

No.	背景・課題	目指す姿（インパクト）	目指す姿の実現に向けた対応の方向性	取組・提供方法	具体的な実施方法（例）	目指す姿への寄与 （※なぜ実施するか）	
3	<p>「地域経済循環」生産増減率は微増。民間消費は地域外へ流出傾向。</p> <p>「既存産業の状況」区内主要産業の事業所数・付加価値・商業拠点年間商品販売額等が減少傾向。</p> <p>自宅周辺商店街の利用率低下。</p>	<p>企業・事業者が定着し成長する世田谷区</p>	<p>公共的役割を担う産業団体組織の活性化</p> <p>地域を牽引する若手リーダーの育成</p> <p>産業を取り巻く立地環境の維持保全</p>	公共的役割に関する活動の円滑化	<p>・公共的役割に関する活動支援</p> <p>・取組の情報発信の強化</p> <p>・組織への加入促進を促す活動への支援</p>	地域の活力の継承 地域の活性化	
				組織力の強化		<p>・地域の課題や状況等に関する知識習得等の機会の充実</p> <p>・情報共有等のネットワークの構築</p>	地域や団体活動の継続 地域の活性化
				若手リーダーの掘り起こし・育成		<p>・住工共生まちづくりに向けた理解促進ワークショップ</p> <p>・ものづくり事業者巡り等による認知度向上</p> <p>・ものづくり事業者等のPR促進</p> <p>・立地継続に向けた事業所施設整備の補助</p> <p>・農業体験等の機会と場の充実（ふれあい農園等）</p> <p>・世田谷産農産物（せたがやそだち）の認知度向上、PR</p> <p>・農地賃借制度の活用（区民農園等）</p>	産業に必要な土地や地域の継承
4	<p>「事業者の抱える課題」営業・販路開拓や人材育成等に課題感。</p> <p>DXやIT、SDGs等への対応は遅れ気味。</p> <p>仕入単価の上昇。人件費を含めた経費の増加。従業員の確認難。</p> <p>「倒産件数の増加」東京都内の起業倒産件数が増加傾向。不況型倒産が約9割。</p> <p>「雇用力」飲食業、医療業、飲食料品小売業、社会保険・社会福祉・介護事業などの雇用力が高い。</p>	<p>ハード面におけるビジネス環境の向上</p> <p>ソフト面におけるビジネス環境の向上</p>	<p>新たなチャレンジャーを後押しする環境や手段の充実</p>	<p>取組・提供方法</p> <p>各施策の総合的な底上げ、充実</p>	<p>・地域連携型ハンズオン支援事業の拡充</p> <p>・相談窓口での実務専門家への相談機会の構築、拡充</p> <p>・トライアル販売スペースの構築</p> <p>・テストマーケティングの場の構築</p> <p>・イベント等における出店機会の拡充</p> <p>・異業種交流の機会の設置</p> <p>・ピッチイベントの開催</p>	<p>ビジネスのしやすさの向上</p> <p>前向きなチャレンジャーを後押し</p>	
			<p>実務専門家による伴走型での助言と支援の実施</p> <p>事業を実証的に試行できる場の構築</p> <p>事業者間の交流の場・機会の構築</p> <p>区民がチャレンジャーを応援する仕組みの構築</p> <p>再チャレンジャーの雇用促進</p>	<p>・地域連携型ハンズオン支援事業の拡充</p> <p>・相談窓口での実務専門家への相談機会の構築、拡充</p> <p>・トライアル販売スペースの構築</p> <p>・テストマーケティングの場の構築</p> <p>・イベント等における出店機会の拡充</p> <p>・異業種交流の機会の設置</p> <p>・ピッチイベントの開催</p> <p>・区民が自身のスキルを活かしてチャレンジャーを支援できる環境の構築</p> <p>・区民がチャレンジャーに出資するファンド（寄付等）の検討</p> <p>・広報紙等を通じた情報発信による認知度向上支援</p> <p>・再チャレンジャーと再チャレンジャーの採用を望む事業者のマッチング支援</p> <p>・見本市等への出展補助</p> <p>・広報活動等の補助</p>			

No.	背景・課題	目指す姿（インパクト）	目指す姿の実現に向けた対応の方向性	取組・提供方法	具体的な実施方法（例）	目指す姿への寄与 （※なぜ実施するか）
			新たな価値をもたらす多様な専門人材を活用した事業者支援体制の充実	地域の産業支援業の活用の後押し	<ul style="list-style-type: none"> 産業支援サービスの利用促進支援 地域の産業支援業のDBの構築等顔の見える化 産業支援業へのインセンティブ付与による集積 産業支援業とのマッチングや接点の構築 	チャレンジする人の裾野の広がり 生産性の向上
			フリーランス等外部人材の活用後押し支援	フリーランス等外部人材の活用後押し支援	<ul style="list-style-type: none"> 産業支援サービスの利用促進支援 区内における産業支援業のDB等の構築 産業支援業の集積促進 産業支援業とのマッチングや接点の構築 	
			中間支援組織の機能強化	中間支援組織の機能強化	<ul style="list-style-type: none"> 中間支援組織の機能強化 中間支援を行う事業者の支援 	
			起業・創業者を応援する仕組みの構築・充実	起業創業に必要な知識の普及啓発	<ul style="list-style-type: none"> 相談窓口の更なる充実 創業支援セミナーの更なる充実 創業支援セミナー等への気軽なアクセス環境構築（オンライン視聴等） 	積極的なチャレンジの後押し
			資金調達や手続き等に関する相談の場の充実	資金調達や手続き等に関する相談の場の充実	<ul style="list-style-type: none"> 実務に通じた相談体制の充実（相談員の確保等） 支援機関間のネットワーキングの拡充 相談窓口の周知広報強化 	
			思いを形にする行動を後押し	思いを形にする行動を後押し	<ul style="list-style-type: none"> 専門家による伴走型でのアドバイス支援の充実 アクセラレーターPGの提供 ピッチイベント等の開催 専門知識等を得るセミナー等の開催 思いを一にする仲間との交流の場や機会の提供 	
			区民が応援する仕組みの構築	区民が応援する仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> 区民が投資や資金提供できる仕組みを構築 試行等に関する区民モニターの仕組みの構築 区民が自身のスキルを活かして挑戦する起業・創業者を支援できる環境の構築 	

【基本的方針2】誰もが自己の個性及び能力を発揮することができる働きやすい環境を整備し、起業の促進及び多様な働き方の実現を図る

No	背景・課題	目指す姿（インパクト）	目指す姿の実現に向けた対応の方向性	取組・提供方法	具体的な実施方法（例）	目指す姿への寄与（※なげ実施するか）
1	<p>「多様な働き方の実現」 「働く上で重荷する条件」 として、勤務場所は重要。 兼業・副業の意向や必要性 は一定程度認められる状 況。</p> <p>「開業率・起業意向」 区の開業率は11.7%。 起業意向は30代が最も高 い。</p> <p>「雇用力」 飲食業、医療業、飲食料品 小売業、社会保険・社会福 祉・介護事業などの雇用力 が高い。</p>	<p>目指す姿（インパクト） ライフスタイル等に応じた多 様な働き方が選択できる世田 谷区</p>	<p>持続可能な働き方(働き方のSX化)を自ら選択できる環境の整備</p>	<p>職業紹介機能の充実</p> <p>相談等窓口の充実</p> <p>多様な働き方に関する事業者の理解の普及</p> <p>働く場所や空間の整備</p> <p>会議等スペースの整備</p> <p>兼業・副業を推進する事業者の側面支援</p> <p>スキルや時間を提供したい人のマッチングの場等の構 築</p> <p>個人ごとの役割を見つけることができる場の構築</p> <p>マルチワーク（副業・兼業等含む）が選択できる環境の構築</p>	<p>・三茶おしごとカフェ等職業紹介機能の強化</p> <p>・マッチング機能の強化</p> <p>・求人情報の集約化</p> <p>・カウンセリング相談の強化、拡充</p> <p>・就労支援セミナーの充実</p> <p>・キャリアに関する相談対応</p> <p>・労働法制（最低賃金や労働時間規制等）や、対等な契約（フリーランス保護）に関する理解の促進</p> <p>・多様な働き方に関する情報の収集と発信強化</p> <p>・イベント等での働き方に関する理解促進の場の構築</p> <p>・多様な就業機会を作る事業者に対するインセンティブ付与</p> <p>・託原可能な coworking スペース、シェアオフィスの施設整備</p> <p>・企業と連携した coworking スペース等の活用促進</p> <p>・テレワーク機器の導入支援</p> <p>・商談や会議、打合せが可能な空間の施設整備</p> <p>・企業と連携した会議スペースの活用促進</p> <p>・制度等に関する相談可能な体制の構築</p> <p>・好事例の共有や普及</p> <p>・スキル等を提供したい人材バンクの構築</p> <p>・情報交換等できるプラットフォームの構築</p> <p>・多様な層によるプラットフォームの構築</p> <p>・NPO等組織と役割を求めめる区民の交流の場の構築</p>	<p>多様な働き方の選択肢の増加、選 肢との出会い</p> <p>多様な働き方の選択肢の増加、選 肢との出会い</p>
2		<p>心身ともに健康に働くことが できる世田谷区</p>	<p>事業者の健康経営を後押し</p>	<p>子どもと親が同空間で働くことができる場の整備</p> <p>子どもフレンドリーな企業の活動を後押し</p> <p>健康経営に関する意識の向上や普及啓発</p> <p>勤労者福祉サービスの充実</p> <p>相談窓口機能の向上</p>	<p>・託原可能な coworking スペース、シェアオフィスの施設整備</p> <p>・企業と連携した coworking スペース等の活用促進</p> <p>・インターンシップ受け入れ企業の支援、集約</p> <p>・多様な職業人と子どもが日常的に接点を持つことができる街の拠点の整備</p> <p>・子どもの職業選択に貢献する企業の周知・広報支援</p> <p>・子どもの職業体験イベントの開催</p> <p>・健康経営に関する普及啓発の実施</p> <p>・健康経営企業の好事例の周知広報</p> <p>・区内中小・小規模事業者が加入できる勤労者福祉サービス のメニューの充実</p> <p>・勤労者福祉サービスの周知・広報の強化</p> <p>・メンタルヘルス、ハラスメント防止等に対応する相談機能 の向上</p>	<p>従業員の福祉の増大</p>

		ワークライフバランス向上を後押し	相談窓口機能の向上	<ul style="list-style-type: none"> メンタルヘルス、ハラスメント防止等に対応する相談機能の向上 多様な活動を行う区民の情報交換の場や機会の構築 多様な活動に関する情報が集約された場や施設の構築 多様な地域活動を後押しする人と人のマッチング促進 	働く環境の改善
	アントレプレナーシップ（起業家精神）が発揮される世田谷区	ダイバーシティ経営を後押し	ダイバーシティ経営に関する意識の向上や普及啓発	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ経営に関する普及啓発の実施 ダイバーシティ経営企業の好事例の周知広報 多様な人材を評価する仕組みの構築 	多様性の向上 誰もが公平に働ける環境の整備
	アントレプレナーシップ（起業家精神）が発揮される世田谷区	起業・創業者を応援する仕組みの構築・充実	<ul style="list-style-type: none"> 起業・創業者に必要な知識の普及啓発 資金調達や手続き等に関する相談の場の充実 思いを形にする行動を後押し 区民が応援する仕組みの構築 	<ul style="list-style-type: none"> アントレプレナー教育を受けられることのできる場の構築 セミナーやイベント等での参加機会の増加 起業家等と若者や子どもが交流できる施設の構築 セミナーやイベント等での交流機会の増加 コーディネートによる場の運営と交流促進 専門家によるアイデアのブラッシュアップ支援 	将来の起業家育成、視野の拡大
	起業・創業者を応援する仕組みの構築・充実	起業・創業者を応援する仕組みの構築・充実	<ul style="list-style-type: none"> 相談窓口の更なる充実 創業支援セミナーの更なる充実 創業支援セミナー等への気軽なアクセス環境構築（オンライン視聴等） 実務に通じた相談体制の充実（相談員の確保等） 支援機関間のネットワークの拡充 相談窓口の周知広報強化 専門家による伴走型でのアドバイス支援の充実 アクセラレーターPGの提供 ピッチイベント等の開催 専門知識等を得るセミナー等の開催 思いを一にする仲間との交流の場や機会の提供 区民が投資や資金提供できる仕組みを構築 試行等に関する区民モニターの仕組みの構築 区民が自身のスキルを活かして起業・創業者を支援できる環境の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 相談窓口の更なる充実 創業支援セミナーの更なる充実 創業支援セミナー等への気軽なアクセス環境構築（オンライン視聴等） 実務に通じた相談体制の充実（相談員の確保等） 支援機関間のネットワークの拡充 相談窓口の周知広報強化 専門家による伴走型でのアドバイス支援の充実 アクセラレーターPGの提供 ピッチイベント等の開催 専門知識等を得るセミナー等の開催 思いを一にする仲間との交流の場や機会の提供 区民が投資や資金提供できる仕組みを構築 試行等に関する区民モニターの仕組みの構築 区民が自身のスキルを活かして起業・創業者を支援できる環境の構築 	起業創業に係るリスクの低減 起業創業の増加
	起業経験者の集積を促進	起業経験者の集積を促進	<ul style="list-style-type: none"> 実証や実験ができる空間の提供 空き店舗等の活用促進 ビッグデータ等へのアクセス環境の構築 起業家と若年世代の交流の場や機会の構築 地域の関係機関（産業団体や金融機関等）との円滑なアクセス環境の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 屋内外の空間を活用した実証や実験空間の提供 試行等に関する区民モニターの仕組みの構築 空き店舗等とのマッチングや情報収集の仕組みの構築 空き店舗等活用時の補助 事業展開に有効な行政保有データの公開環境の構築 起業家等と若者や子どもが交流できる施設の構築 セミナーやイベント等での交流機会の増加 地域の関係機関等とのネットワークの構築・充実 	起業者が集まる土壌の醸成 起業創業の活性化

【基本的方針3】地域及び社会の課題解決に向けてソーシャルビジネスの推進を図る

No	背景・課題	目指す姿（インパクト）	目指す姿の実現に向けた対応の方向性	取組・提供方法	具体的な実施方法（例）	目指す姿への寄与（※なぜ実施するか）
1	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題は多様化・複雑化。 多様な受け皿で解決を図ることの重要性が増加。 取組主体もNPO主体から民間企業をはじめ多様化。 SDGsに関する積極的姿勢の区内事業者割合は全国平均と比較しても低い。 SDGsに取り組むに際しての社内理解度や取組むメリットが不明等の回答が上位を占める。 	<p>地域課題や社会課題への関心が高く課題解決に参画しやすい世田谷区</p>	<p>地域課題や社会課題に関心を持つ区民の増加</p> <p>課題解決に参画できる環境の整備</p>	<p>課題解決の取組に関する情報発信</p> <p>関心を持つ層による交流機会や場の創出</p> <p>課題解決の取組へのライトな参画手段の提供</p> <p>掲載する事業者等を広げる仕組みの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> 課題解決の取組に積極的な事業者の周知・紹介 好事例の横展開、周知広報強化 イベント等を通じた情報発信 気軽に情報交換ができるプラットフォームの構築 提供できるスキルとのマッチングの仕組み構築 区民モニターの仕組みの構築 副業やプロボノとして参画できる環境整備、情報提供 区民が投資や資金提供できる仕組みを構築 試行等に関する区民モニターの仕組みの構築 区民が自身のスキルを活かして挑戦する事業者等を支援できる環境の構築 	<p>地域課題や社会課題の取組みに対する認知度と取組意識の向上</p> <p>地域課題や社会課題への多様な関わり方の充実</p>
2		<p>地域課題解決の取組が積極的に展開される世田谷区</p>	<p>事業者の取組を促す支援の充実</p>	<p>相談窓口の構築</p> <p>事業者の顔の見える機会の増加</p> <p>協業や連携を募る仕組みの提供</p> <p>区民が取組を応援する仕組みの構築</p> <p>担い手間の協業・連携を促進する機会・場の構築</p> <p>担い手間の共創を促進</p>	<ul style="list-style-type: none"> 実際に即した専門家による相談対応 支援策の可視化 イベント等でのPR出展等の機会の増加 広報誌等を通じたPR機会の創出 共に取組む事業者等を募る協業のプラットフォームの構築 地域や行政の課題の見える化 行政と民間のパートナーシップによる連携事業の構築 区民が出資するファンド（寄付等）の構築 地域上場の仕組みの検討 ビジネスの実験の場に関心をもち、応援したい区民が参加できる仕組や場の構築 事業者ネットワークの構築 異業種交流の場の構築 ピッチイベント等の実施 	<p>事業者が円滑に地域課題解決に取り組める環境の整備</p> <p>様々な担い手による多様な視点や手法による地域課題解決のスピード向上</p>

【基本の方針4】地域経済の持続可能性を考慮した事業活動及びエシカル消費の推進を図る

No	背景・課題	目指す姿（インパクト）	目指す姿の実現に向けた対応の方向性	取組・提供方法	具体的な実施方法（例）	目指す姿への寄与（※なぜ実施するか）
1	<ul style="list-style-type: none"> 地域経済循環における消費の流出 観光宿泊者等、域外からの消費の獲得の低迷 準工業地域や農地の減少 エシカルに関する低い意識等 	<p>目指す姿（インパクト）</p> <p>地域経済の活性化や賑わいが生み出される世田谷区</p>	<p>地域内での継続的な消費の喚起・活性化を後押し</p> <p>域外からの来街者の呼び込み促進</p>	<p>取組・提供方法</p> <p>せたがやPAYを活用した消費の活性化</p> <p>来街者による区内消費の喚起</p> <p>地域の強み・魅力のPR強化</p> <p>来街者の受け入れ強化</p> <p>民間事業者の観光イベント等の連携促進</p>	<ul style="list-style-type: none"> せたがやPAYによる消費者ポイント還元 せたがやPAYの事業連携による活用促進 来街者誘引と消費喚起を絡めたイベントの開催 住宅都市ならではの地域資源の発掘強化、PR強化 SNS等を活用した情報発信強化 イベント情報の発信強化 ふるさと納税返礼品の発掘強化、PR強化 観光案内所の案内機能強化 ウォーカーブルな観光コース設定や手段の導入 案内標識等の整備 ボランティアを活用した観光ガイドツアー体制やコースの強化 案内冊子や情報の整理・発信 まちなか観光交流協会の交流機能強化 	<p>地域における消費の増加</p> <p>来街のきっかけ作り</p> <p>地域の魅力の再認識</p> <p>区外での世田谷の魅力(ブランド)向上</p>
2	<p>産業を取り巻く環境が受け継がれていく世田谷区</p>	<p>商店街の公共的活動の継続的な活性化</p> <p>準工業地域を中心とする工業用地の維持・保全</p> <p>農地の保全・維持</p>	<p>商店街による地域活性化の取組の促進</p> <p>商店街の公共的活動の継続的な活性化</p> <p>準工業地域を中心とする工業用地の維持・保全</p> <p>農地の保全・維持</p>	<p>取組・提供方法</p> <p>商店街を中心とする地域活性化の取組の促進</p> <p>商店街の魅力を掘り起こしとPR強化</p> <p>商店街のマネジメント機能強化</p> <p>商店街による公共的活動を支援</p> <p>商店街の活性化の取組の促進</p> <p>商店街の公共的活動の継続的な活性化</p> <p>準工業地域を中心とする工業用地の維持・保全</p> <p>農地の保全・維持</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地域資源の発掘強化、PR強化 SNS等を活用した情報発信強化 イベント情報の発信強化 世田谷みやげの品目増加 世田谷みやげのPR強化 商店街イベント等の補助 商店街加盟の促進 まちゼミ、まちバル等各種企画の支援 専門家の派遣 関連する知見やノウハウを得る機会の設置 商店街によるイベント等への補助 住工共生まちづくりに向けた理解促進ワークショップ ものづくり事業者巡り等による認知度向上 ものづくり事業者等のPR促進 立地継続に向けた事業所施設整備の補助 生産緑地の貸借制度の運用など農地の保全策の推進 教育や福祉との連携による農業公園の活用 農業体験等の機会と場の充実（ふれあい農園等） 世田谷産農産物（せたがやそだち）の認知度向上、PR 	<p>地元の魅力の再認識</p> <p>地元での消費の強化・拡大</p> <p>地域コミュニティ機能の活性化、消費や活力の活性化</p> <p>街の賑わいを受け継ぐ取組の継続、担い手確保</p> <p>工業に必要な土地や地域の継承</p> <p>農業に必要な土地や地域の継承</p>

3	<p>エンカル消費が身近に存在する世田谷区</p>	<p>エンカル消費の普及啓発</p>	<p>・エンカル消費に関する知識等を得る機会の設定（セミナー等） ・エンカル消費に関する広報物の作成 ・世田谷産農産物（せたがやそだち、エコ農作物）の認知度向上、PR ・農業体験等の機会と場の充実（ふれあい農園等）</p>	<p>エンカル消費の認知度向上、理解増進</p>
4	<p>産業分野からウェルビーイングに貢献する世田谷区</p>	<p>エンカル消費の実践できる環境の整備 エンカル商品を購入できる機会や場の構築・充実 エンカルに関する普及啓発 事業者におけるエンカル意識の醸成 事業者のエンカル実践の後押し 意識の向上と醸成促進 工業や農業分野をはじめとする産業分野と教育分野の交流や連関の促進 スポーツ、自然、文化等コンテンツを通じたつながりの醸成 区内産業が有するリソースの横断的活用</p>	<p>・イベント等におけるエンカル商品の販売促進支援 ・エンカルを実践できる店舗等のPR支援 ・広報物の作成 ・知識等を得る機会の設定（セミナー等） ・エンカルに関する地域等を得る機会の設定（事業者向けセミナー等） ・エンカル商材を扱う事業者向けポイント付与 ・エンカル状況を確認できるツールの導入 ・エンカル消費を行う事業者のPR支援 ・エンカル消費の実験的取組への支援 ・世田谷産農産物（せたがやそだち、エコ農作物）の活用促進 ・農家との連携・協働の促進 ・事業者向けSDGsセミナーの開催 ・ゼロウェイストなまづくり等好事例の周知・広報 ・脱炭素関連機器等導入の支援 ・SDGs事業者認証制度 ・子どもによる事業所訪問機会の創出・増加支援 ・出前授業等を通じた子どもと産業分野の接点増加 ・ものづくりや農業等体験機会の創出・増加 ・「ごちゃ混ぜ」を作る街なか拠点やリビングラボの設置 ・コンテンツを応援する資金提供（ファンド等）の仕組みの構築 ・産業コーディネーターの育成</p>	<p>エンカル消費を行動に移す環境の整備 エンカル消費の認知度向上、理解増進、活性化 脱炭素に対する認知度向上と理解増進、行動の後押し 地元への愛着増進、関係性の構築 地域の活力の増加 地域内での交流、ネットワーク構築 産業間の積極的な連携促進 新たな価値の創出</p>

4. (仮称) 世田谷区地域経済発展ビジョンの推進に向けて

(1) 推進体制と役割

「(仮称) 世田谷区地域経済発展ビジョン」の推進にあたっては、区および(公財)世田谷区産業振興公社を中心に、産業団体や金融機関、大学等の研究機関等と連携しながら、さらには区内事業者との官民共創の観点を取り込みつつ、施策や取組みを進めることを求めます。

なお、「(仮称) 世田谷区地域経済発展ビジョン」で挙げる施策や取組みの進捗状況や実施状況については、PDCA サイクルマネジメントに沿って、その状況を評価・検証するとともに、「世田谷区地域経済の持続可能な発展を目指す会議」に定期的に報告するよう要望します。

また、これらの進捗状況や実施状況の評価・検証の結果については、公表し情報共有を図るとともに、より適切かつ効果的な取組みにつなげていく必要があります。

(2) 評価指標の設定と測定・評価

それぞれの「目指す姿」の実現に向けた重点事業ごとに成果指標及び目標値を定めるとともに、それぞれの「目指す姿」の実現に向けた進捗や道筋をロジックモデルとして整理し、それぞれの「目指す姿」ごとにソーシャルインパクト指標(※事業や活動の結果として生じた社会的な変化や効果を測定する指標)として設定することを提案します。

(3) 評価指標を踏まえた施策の見直しと展開

(2)における指標の計測状況を踏まえて、産業分野への寄与や地域への影響(ソーシャルインパクト)が低いと認められる取組みや事業については、事業の有効性や必要性等を改めて精査し、事業の停止や改善、手法や手段の検討、または新たな施策への転換等を検討し、時代の変化やニーズに迅速に対応した施策展開を図ることが重要です。

また、上記 PDCA サイクルマネジメントに沿った評価・検証を踏まえ、行政の支援体制や施策の構築に当たっても、必要性がより大きな施策に迅速に体制移行するなど、目まぐるしく変化する社会経済情勢に迅速に対応できる体制や環境を構築することが、これからの世田谷区の地域経済産業政策には必要となると考えます。

5. 資料編

1. 世田谷区地域経済の持続可能な発展を目指す会議

(1) 世田谷区地域経済の持続可能な発展を目指す会議記録

(2023年(令和5年)3月から12月まで)

学識経験者や産業団体委員、一般区民等で構成された「世田谷区地域経済の持続可能な発展を目指す会議」を設置し、「地域経済の持続可能な発展を推進していくための基本的な考え方」について諮問を受け、審議してまいりました。条例の趣旨や現行の産業ビジョンに掲げる取組み等の精査及び検討の上で、「世田谷区基本計画」における経済産業分野の方向性を鑑みながら、世田谷区の経済産業政策の在り方についてとりまとめました。

主な記録は以下のとおりになります。

第1回 地域経済の持続可能な発展を目指す会議[2023年(令和5年)3月20日(月)]

【内容/議題】

- 1 区長挨拶
- 2 各委員及び出席者紹介
- 3 議題
 - 1) 会長及び副会長の選任
 - 2) 本会議への諮問
 - 3) 本会議の審議内容等について
 - 4) 産業ビジョンの進捗状況及び産業ビジョンの見直しについて
 - 5) その他

第2回 地域経済の持続可能な発展を目指す会議[2023年(令和5年)5月29日(月)]

【内容/議題】

- 1 議題
 - 1) 委員からの情報提供(委員からのプレゼンテーション)
 - 2) 地域経済の持続可能な発展を推進していくための基本的な考え方について

第3回 地域経済の持続可能な発展を目指す会議[2023年(令和5年)7月13日(木)]

- 1 議題
 - 1) 委員からの情報提供(委員からのプレゼンテーション)
 - 2) 地域経済の持続可能な発展を推進していくための基本的な考え方について
※基本的方針1及び2の「目指すべき姿」、「戦略」について

第4回 地域経済の持続可能な発展を目指す会議[2023年(令和5年)8月10日(木)]

- 1 議題
 - 1) 委員からの情報提供(委員からのプレゼンテーション)
 - 2) 地域経済の持続可能な発展を推進していくための基本的な考え方について

第5回 地域経済の持続可能な発展を目指す会議[2023年(令和5年)9月7日(木)]

- 1 議題
 - 1) 地域経済の持続可能な発展を推進していくための基本的な考え方について
 - 2) 委員からの提案

第6回 地域経済の持続可能な発展を目指す会議[2023年(令和5年)10月5日(木)]

- 1 議題

答申案について
第7回 地域経済の持続可能な発展を目指す会議[2023年（令和5年）11月27日（月）] 1 議題 持続可能な地域経済の実現に向けた方向性等について
第7回追加 地域経済の持続可能な発展を目指す会議[2023年（令和5年）11月30日（木）] 1 議題 持続可能な地域経済の実現に向けた方向性等について
第8回 地域経済の持続可能な発展を目指す会議[2023年（令和5年）12月18日（月）] 1 議題 答申について

(2) 世田谷区地域経済の持続可能な発展を目指す会議」委員名簿

	団体等	氏名・肩書（順不同、敬称略）
会長	学識経験者	長山 宗広（駒澤大学経済学部教授）
委員	東京商工会議所世田谷支部	古谷 真一郎
委員	世田谷区商店街連合会	栗山 和久
委員	世田谷工業振興協会	千葉 寿典
委員	世田谷区農業青壮年連絡協議会	大平 佳史（令和5年6月1日まで）
委員		城田 晃吉（令和5年6月1日から）
委員	世田谷区産業振興公社	竹内 明彦
委員	世田谷区消費者団体	見城 佐知子（フェアトレードタウン世田谷推進委員会エシカルコンシェルジュ）
副会長	世田谷区しんきん協議会	宮井 克明（令和5年6月8日まで）
副会長		中山 耕輝（令和5年6月8日から）
委員	東京青年会議所世田谷区委員会	松原 吉輝
委員	世田谷区建設団体防災協議会	兒玉 奈輔
委員	民間団体・NPO等	市川 望美（非営利型株式会社Polaris取締役）
委員		大石 英司（株式会社UPDATER代表取締役）
委員		田中 美帆（株式会社cocoroé代表・多摩美術大学講師）
委員		中山 綾子（フリーランス協会 理事兼事務局長）
委員		吉田 亮介（三茶ワークカンパニー株式会社代表）
委員	区民（公募）	大藤 清佳
委員		吉田 凌太

(3) これまでの審議の概要 (グラフィックレコード)

2023年5月29日 第2回 世田谷区地域経済発展を目指す会議



**駒澤大学
長山宗広氏**

了らしたプラットフォーム × 地域プラットフォーム

新しい挑戦 交流、共感

地域の学習 育成の仕組み → プラットフォーム

企業 商店街 NPO 市民 学会 大学

非経済的価値 行政 金融機関

比較 紹介 事例

ビジネス作り × バックキーステング

VUCA時代 あいまい

産業の拡大

ポストコロナの新時代

多様性を尊重し、SDGと新しい共通価値の創出へ



**cocoroé
田中美帆氏**

包括的で持続可能なデザインアプローチ!

Y-シフトデザインとは?

★ 21世紀のデザイン ★ インクルーシブ

事例

- 環境視点 in 工藤町 『ゼロ・ウェイスト』
- 歩行者視点 in 東原 『みんたま会議』
- 高齢者視点 in イギリス 『スロー・ショッピング』

イノベーションには、**共創**が不可欠!!



**Polaris
市川望美氏**

働き方のSX化!

Sustainable Transformation

働き方に無理がない
モチベーションが上がる
変化に適応する

地域

サステナブルの意味
逆にサステナブルでないとは?

多様な就業機会
多様なキャリアを評価

エピソード
子育てもキャリアの1つ

Polarisの生態系

4つの基本方針 → スパイラルではなく“円環”



**UPDATER
大石英司氏**

生産者がわかる「顔の見えるもの」
はいくつあるだろうか?

電気にも生産者がいる

電気代 → 誰かの応援!!

トレーサビリティ化

ESGに活用し企業

インフルエンサー!

空気の見ええ化
木材の見ええ化

多様性 = 押しつけるものではない

シンプルルールを作る
「面白い」「諸かる」

異業種、カルチャー、制度、場づくり

2023年5月29日 第2回 世田谷区地域経済発展を目指す会議

7777 共通 コモン 共創

7777 理念と美態

7777 Reデザイン 宣言と応援

起業を増やす。個性あふ

消費者と事業者の関係性

7777... 人の想いや顔が見えるプラットフォーム

流れをデザイン
場 → 機会 → 意識改革

多様な働き方
仕組や制度の安心・安全

知識・仕組

運動 政策

個人の意識

「対話に参加する!」「受け皿は?」「起業失敗した人への優しさ。」「良い原因をデザインする」

自然と人が集まり、学び合えるコミュニティ作り

スポットライトを当てる

未来のアントレプレナー

持続可能な方法は? どうも、? 事業にする?

気軽に学べる場

地産地消に応援する仕組み

どっでサボホ? 0 → 1 1 → 100

地域限定 フラグド デザイン

人が集まる

2023年7月13日 第3回 世田谷区地域経済発展を目指す会議



世田谷区産業振興公社
竹内 明彦氏

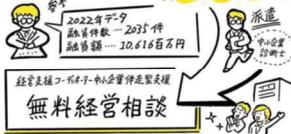
・主要事業(今回は2つ紹介)

① 融資 経営相談

- ✓ 中小事業者向け制度融資のあせん
- ✓ 補助金の要件確認等の支援



循環が大切 → 融資あせん件数や
貸付額を増やしたい



② 地域活性化 観光

- 三軒茶屋観光客数の利用者増加
令和5年6月 日本人 1855 外国人 450
- 令和5年度のまちの観光交流協会の取組
 - ① 交流会の開催
 - ② テーブル設定した部会の開催
 - ③ イベント開催機会の提供
 - ④ 世田谷エリアの連携



世田谷区工業振興協会
千葉 寿典氏

昭和63年設立!

企業の健全育成 地域産業の振興



ものづくり基盤技術強化

- 2019 防災産業展 in 東京
- 災害時非難経路塔 (AE-TOWER) 展示
- 区民まつり等イベントへの参加
- 工業事業所 PR 情報提供事業

準工業地域の保全・拡充

都市計画法上の工業用途地域
全区域 0.67%

～今後を見据えて～



三茶7-7カンパニー
株式会社 代表
吉田 亮介氏

多くの人が集い、楽しむ
7-7 マーズマーケット

仮設 新たな出会いや
コンテンツが生まれ
いっ仕掛けが肝?

仮設 新たな出会い、応援
異なる機能の深い合い

まちを豊かにするコンテンツ創出!

会社概要
01 欲しい形にしたわがまま空間
まちのワークスペース 三茶WORK

03 世田谷からのフレンドシップサポート
SETA COLOR, NEIGHBOR SCHOOL

まちのつながり
相談 支援

まちのつながり
フレンドシップを促進
応援し合える環境
スポーツの可能性!



慶應義塾大学
メディアデザイン研究科
吉田 凌太氏

Who? 世田谷区に在住/在住予定世代の目線

What is? 世田谷区での生活や感じたいこと

How? 可視化し、伝えることで知ってもらう

学生の声 Interview!

- 「一人で何か参加するのは怖い」
 - 「人に触れて初めて、良さをを知る」
 - 「色々挑戦したいが、結局わかんない」
- ⇒ 機会が必須、相談先がわかんない、自己完結してしまう...

Z世代の仕事意識

- ・収入や経験の増加より、仕事内容ワークバランス
- ・仕事は私生活を充実させる資金集めの手段
- ・社会的課題の解決 参加に関心
- 9-17時のアルバイトは未来を保証してくれない

選択職の多様性!!

デザイン=価値創造!!
複業、小さくフレンド、参画しやすい環境
可能性は、無限大!!

2023年7月13日 第3回 世田谷区地域経済発展を目指す会議



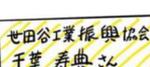
世田谷区商店街連合会
栗山 和久氏

商店街=自然に発達してきた
⇒ にぎわいを創出(公共としての役割)
例: 街灯の灯かり
まちの人にとって大切な景観。
商店街が解散すると消えてしまう...

⇒ 組織強化が必要。



若手創業者の理解を促進したい



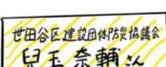
世田谷工業振興協会
千葉 寿典氏

機能も教えても浸透しない...
「若手の理解が必要だね」
若手 信用してるかな? めんどくさい... 例: 融資に合っていない
スタートライン

区民・産業がつくる

世田谷の新たな価値の豊かさ

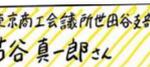
まさかAI, DX, 中小企業, 農業, 区民生活を支える多様な地域産業の持続性の確保に向けた基盤強化を図る。(資料6)



世田谷区建設自然防災協議会
児玉 奈輔氏

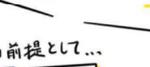
大工さんや建築業に夢を持つ人が減った。
昔=建てる → 今=買う
時代の変化
ものづくりを通して、建築業とユーザーの距離を近づけたい

現状: 働き手を外国人に頼り、技術が継承されない...



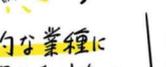
東京商工会議所世田谷支部
古谷 真一郎氏

2018年の資料内容の実現
2027年まで
目指す姿の具体的な将来像は?



世田谷区民協議会
中山 耕輝氏

ビジネスの前提として...
「二つ」を捉える → 時代に対応!!
国や行政がやっている補助金を調べて、受ける
※行政も情報発信やプロダクトの工夫が必要。
全てを救うことは難しい。



フリーランス協会理事兼事務局
中山 綾子氏

伝統的な業種にもう一度目を向けたい
例: 下北沢商店街の連絡手段をDX化
工業、農業、建築も応援したい。
保護という視点ではなく、ニーズを捉えて支援。
全国462万人のフリーランスがいる(2021年)
DXはフリーランスにとって売り手市場
外部の人を入れていく人が流入する仕組み!

2023年8月10日 第4回 世田谷区地域経済発展を目指す会議



エシカルタウン世田谷推進委員会
エシカルコンシェルジュ
見城 佐知子氏

『世田谷の持続可能性について考える』

～私たちの取り組み～

○ 世田谷おいしいもの巡り ～スマイルプロジェクト～



エシカル (ethical)
= 倫理的・道徳的



生産者・事業者・消費者
一体となり、推進しよう!!

○ 世田谷エシカル有コパケジ デザインコンテスト



～提案～

- ・世田谷に「世田谷」(仮)エシカルポイントと
- ・事業者向けエシカル講座・勉強会
- ・コンポストの推進



旧池尻中学校活用

ホールドファッション株式会社 株式会社 散歩社
間中 伸也氏 小野 裕之氏



- ・世田谷にあり、5万人来店!
- ・商店会会長として地域と深く関わる
- ・ハンカチ専門店 → 世田谷のブランドと体感
- ・BONUS TRACK (北沢) の企画・施設運営
- ・NPO グリーンズへの参画、現在はビジネスアドバイザー
- ・発酵デザインラボ 取締役 など

世田谷village

みんなの“やりたい”を集める
実験的プロジェクト

- ▷ 地域特性を活かした賑わいをつくる場
- ▷ 未来を担う子どもへの新たな学びを実践する場
- ▷ 職住接近のため多様な働き方の支援拠点
- ▷ 多様な企業人材が新たな価値を創造する場



世田谷らしい
創業、事業、
なんだろう?

ソーシャルインパクトの指標は?

世田谷らしいの言語化・数値化にチャレンジ!

- 世田谷生まれが世田谷で育ったものが維持されるためには、世田谷に生き残る
- 世田谷に育ったものが維持されるためには、不動産オーナーとの関係が大切
- 地域に根づく
- 地域に出ていくことが大切
- 数字で計れないこともある

2023年8月10日 第4回 世田谷区地域経済発展を目指す会議

栗山和久氏
商店街・自然発生の商業集積、特産が課題になっている...
このエリアにも商店街を利用してほしい!
中に入っていくことで、互いの課題が見えてくる。

千葉寿典氏
コミュニティをどうとらえる?
地域の人にどう理解してもらう?
担当者だけ? 年数関係なく情報交換!! 交流を促す

市川望美氏
「起業家精神」がほしい。
世田谷文化に合っているか? 0→2も重要、同時に1も成長させる人材や働き方も増やそう。

松原吉輝氏
目指す姿が良い!
誰が主体的に取り組む?
ソーシャルビジネスは難しい。
副業で取り組む人が増えれば?

見城 佐知子氏
エシカルについて、脱炭素の関係は? 意識が大切!

竹内明彦氏
セーフティネット
廃業はどうして起きる...
最悪を想定しておくこと。
私に任せろ!!

吉田 凌太氏
1. 域外連携の語がもう少し、いいものは?
2. 情報のオープン化、マッチングをモビリティ人材に必要!

大石 英司氏
商店街への参加に興味がある。
リニアエールショップと
点と点のつながりはたくさんある。
まぜ合わせる機会が必要。

城田 晃吉氏
個人の取り組みは限界がある。
エコ農産物のブランドづくり。
L&L、資材が高い。世田谷のサポート!
Point「知ってもらう、需要を知ろう」

大藤 清佳氏
資料がと書かれている方法の取捨選択とロードマップ化!

中山 耕輝氏
世田谷は大学多い!
了かデミ、巻き込もう。
古いけど新しいセリオ
アパートで創業

中山 綾子氏
「起業家」と言ってしまうハードル高い。
自己決定できる環境、役割を重なる。

兒玉 奈輔氏
消費者と事業者の想い。
お互いの想いがずれ合わないように。
共通の想い

田中美帆氏
世田谷ブランド強い!
民度(文化、教育、行動様式)が高い。
成熟社会と体感している。
ソーシャルインパクトの実験の場

古谷 真一郎氏
主語は? やることに集中!!
戦略はまだ抜けている。
民間が出来ることも多いはず。インフラは? 行政がやることを減らすことも重要。

吉田 亮介氏
資料の価値は? ソーシャルインパクトの指標は? 定量的なことと総合的に。
リストアップ → 次のステップ
施策A 施策B 目標管理1 目標管理2
1つの施策A複数目標管理にできる。

中山 綾子氏
役割A 役割B 役割C

2023年9月7日 第5回 世田谷区地域経済発展を目指す会議

基本方針1に関する施策提案
長山宗広 委員



委員からの施策提案



基本方針2に関する施策提案
三茶7-7カンパニー株式会社 代表 吉田亮介氏



基本方針4に関する施策提案

株式会社 cocoroé
代表取締役 田中美帆氏
7x24時間世田谷推進委員会
コンシェルジュ 見城佐知子氏



基本方針3に関する施策提案



2023年9月7日 第5回 世田谷区地域経済発展を目指す会議

田中美帆氏
「ワクワク感が生む、世田谷の新たな価値と豊かさ」
⇒言葉の背景や意義が本当に伝わる?
テーマ文書制作のプロセスもいろいろある。
区民がテーマの意図と言葉が汲み取ってくれるか?

大石英司氏
基本方針が上手くいったときにどう数値化?
「サステナブル」のイメージが広がる。
世田谷区の経済が上手くいった。
⇒世田谷区が自治体、地域の持続可能性を数値化するための指標をつくっても良い。

LWC 指標とアレンジ??
世界バブル!
世界バブル! Cool, SETA GAYA

関係関係は?
・国連SDG, GDPのような指標
・企業Y計, CDPやESGが投資家評価

千葉寿典氏
誰にとってもワクワクなのか? 伝わるテーマとは?
ただカッコ良くまとめるだけではダメ。



竹内明彦氏
「資料の感想」～主体があいまい...
例:民間活力を活用していない。
一緒に取り組んでいくのに言葉が良い?
逆に「専門知識を持つ方が活躍できていない」という部分は受け取りやすい。

様々な規模感の事業者がいる中で、地区単位のプラットフォームが機能するの?
福祉のような非営利型サービスのサービ、世界にヒトリといる方、地産店など

中山耕輝氏
イシカルポイント → KPI 立てやすい!
投資家

栗山和久氏
原資の確保

行政寄りの言葉 → 区民が受け取りやすい言葉に!
役割分担 → 公民共創!

