

会議名	令和 7 年度 第 2 回 板橋区産業活性化推進会議
開催日時	令和 7 年 9 月 2 6 日（金） 1 4 時 0 0 分から 1 6 時 0 0 分まで
開催場所	板橋区役所 災害対策室
出席者	14 人 〔委員〕 山田 敏之氏 中西 穂高氏 原田 香奈子 豊城 勇一氏 齋藤 得彌氏 木村 博之氏 大矢根 康隆氏 梶山 祐美子氏 岡田 晴一郎氏 家田 彩子氏 〔区側出席者〕 藤原課長 山川課長 平田課長 木内支所長 〔産業振興公社〕 五十嵐事務局長
会議の公開（傍聴）	<u>公開（傍聴できる）</u>
傍聴者数	0 人
議 題	（1）板橋区産業振興構想 2035 素案と今後の評価・運用 （2）板橋区産業振興構想 2035 素案に対するパブリックコメント （3）意見交換
配 布 資 料	1. 次第 2. 板橋区産業振興構想 2035 素案（概要版） 3. 板橋区産業振興構想 2035 素案 4. 上記素案に対するパブリックコメント
所 管 課	産業経済部 産業振興課 産業支援係 （ 3 5 7 9 － 2 1 7 2 ）

以下、議事要点

●確認及び紹介

▷産業振興課長

配布資料の確認、関係課長の紹介。

●会議の公開について

▷会長

付属機関等の会議の公開に関する基準に基づき公開されることを説明。

●議題（１）板橋区産業振興構想２０３５素案

▷産業振興課長・事務局

資料「板橋区産業振興構想２０３５素案」に基づき説明。

特に前回会議以降に修正した第５章「産業振興構想の推進体制」について説明。

—質疑応答—

（委員）達成度合を図る定義、数値等（現状値と目標値など）を具体的にすべきでは。また、KPI によって、成果がでるスパンが異なるのではないか。例えば、短期で区民の意識を変えることは難しい。施策によって見直しスケジュールを分けたほうが良いのでは。

（事務局）これまでと異なった視点での成果指標を設定しているため、現時点で指標とできる数値を把握していない。現状値の把握をするための調査を次年度実施する予定。おっしゃるとおり、展開をスピーディに対応していくべきものと、長期的に成果を見ていくものがあると認識している。調査項目の設計と合わせて検討していく。

（委員）将来像 KGI が 100%達成できている状態がどんな状態か、人によって異なり、本当にめざしているものとずれていないかを図るのが難しいのでは。

（事務局）主観による部分は確かにあると考えている。KPI の達成度の積み上げで KGI を導出する手法をとるため、総合的な指標と考えている。

（委員）よく整理されている。一方で、KPI は施策の効果を図るべき。これまでは施策の実施状況（実施回数や参加人数など）を指標にしていた。施策が目的に対して効果があつたかを確認、整理すべきではないか。施策 12（目的は「区内事業者への就職率向上と起業家輩出」）に対する KPI は⑦将来区産業に関わりたいと考えている子どもたちの割合となると、施策の目的と戦略の評価の関係性が薄くなってしまうのではないか。目的を達成するために施策を行っている意識を共通化するために KPI を設定するもの。施策の効果が得られたから戦略が達成されているというシナリオを維持しないとならないのでは。現時点で数値として測れていないものを指標としていることが分かりにくさにつながっていると思う。施策目的に対して KPI を設定しないと、施策評価をとばして戦略に対する KPI 設定することは、施策を推進する側の気を引き締めることを考えると少しもったいない設定の仕方だと感じる。また、KPI⑥は戦略横断の施策だが、柱 2 の中に入っている点が一貫性がないのではないか。

（事務局）

現状値がなく、目標値設定ができない状況で、提示した指標が適切かどうかについて、分かりにくい点があると思う。施策目的と KPI についてチューニングが必要かと

考える。おっしゃるとおり首尾一貫性を重視すべき。今回ロジックモデル（活動から生まれること、施策からどんな成果が生まれるか、その結果、戦略 KPI に紐づくかの検討）から KPI を導出している。今回、構想に示しているのは戦略 KPI としているが、施策レベルでの成果は検討したうえでの構想策定をしている。現状の検討状況、施策から戦略評価のつながりが見えにくいことがあると思うので、示し方を検討する。

（委員）現状の資料から、KPI の測定を具体的にどう測るのが見えにくい。そのあたりが見えてくると、KPI もずっと分かり理解しやすくなると思う。

「経営基盤の維持強化」について、従来の基盤が陳腐化した場合どうするのか、更新や変化をどのようにしていくか。「多様な人材」について、属性だけではなく価値観や考え方の多様性についても打ち出していくとよいのではないか。独自調査はアンケート調査のほか、聞き取り調査などにより現場状況を把握するのか？

（事務局）時代の変化を乗り越えながら事業継続していく力を経営基盤と考えている。その先にあるものが KPI③の競争力を高めている事業者と捉えている。独自調査は今後具体的に設計していく。アンケート調査に加え、聞き取り調査も有効と考えている。毎年実施する想定。

（委員）KPI について主観的な内容が多いと見受けられる。何人雇用ではなく充足しているか、どのくらい設備投資したかではなく、強化したか、〇〇と感じている割合など、主観的な調査だと、元々の施策との関係がいったん途切れてしまうのではないか。施策の実績数値が KPI には反映してこない事象が生じるのではないか。細かなつながりを示さないと納得感が得られず、職員の達成感も得られないのではないか。

（事務局）成果指標の設定方法の趣旨としては、施策の実績のみではなく、事業者の満足度を見ていきたいと基本的に考えてきた。KPI 以外の実績数値も捉え、評価に活用していく。

●議題（２）板橋区産業振興構想 2035 素案に対するパブリックコメント

▶産業振興課長・事務局

資料「板橋区産業振興構想 2035 素案に対するパブリックコメント」をもとに、できる限り反映していく旨の対応を報告。

—質疑応答—

（委員）パブリックコメントにもあるように、業種や地域を超えて「連携」していくと良いと思う。商業・サービス業とも連携していくとブランド力を引き出せるまちになると思った。

（事務局）イノベーション創出には区外の力も重要と捉えており、本構想の趣旨とも合致している。また、これまでの構想では工商農で分けて記載していたが、今回はそれぞれの連携を重視している。

（委員）第 3 章区内産業の現状について、製造品出荷額等がトップに記載されている。現在、サービス産業化されているので、製造業を第一にしていくのは少々古い印象がある。全産業をまず示したほうが良いのではないか。産業別の区内従業者はサービス関連が多い比率となっているので、その点にも目を向けていることを記載できると、各主体者が自分事に捉えられる構想となるのでは。

（委員）この構想の評価の基準が理解しづらく、もやっとしている。感想となるが、製造業が毎年廃業、事業承継できずにいる事実があり危惧している。

（委員）1 番の目的は衰退させないために何が必要かを日々考えている。地域のなかでいた pay を活用してどのように連携し発展していけるか。お客さんが利用しやすく、お店も取り入れたいと思うような仕組みで衰退させないように検討している。また、高齢化等により役員、後継者の成り手がいない。商店街連合会として個店に立ち入っていけない分野もある。連合会として活動できるよう、加入してもらう努力をしている。

（委員）農業が産業として捉えるべきかということコメントにあるとおり難しいと考えてもいる。一部の地域でしか残っていないため、区の農業を知らない区民も多くいると考える。農業については、承継させたくない親の考え方もある。

（事務局）農業は区としては、産業のひとつに位置付け立派な産業と捉えている。農業の大事さや歴史をしっかりと区がアピールできていない点は反省しており、農の価値創造に今後取り組みたいと思っている。

産業振興構想の指標について、現状値が出すことができないのは、これまで実績数値（活動指標）のみをとってきており、効果をしっかりと図ってこなかった。数値を見て、これから何をしなければならぬか、パフォーマンスに注力してしまったことによる分かりにくさ、イメージしにくさにつながったのかと考える。皆さんに伝わりやすい表現を追求していきたい。社会情勢の変化にスピード感をもって対応していくことと定点観測しつつ、しっかり捉えていきたい。皆様に伝わるよう検討していきたい。

（委員）いただいた意見の数を見ると、パブコメをいただけるような仕組み・仕掛けができると良いと思う。いただいた意見をどれだけ盛り込んで、区内事業者に影響する構想にできると良いと考える。区民・区内事業者のためにやっているものなので、その方々に理解してもらえそうな構想とできると良い。難しい表現で分かりにくい印象がある。

（事務局）おっしゃるとおり、いただいたご意見が少なかった点を反省している。分かりやすさについて追及していく。

●議題（3）意見交換

▷委員からの質問・意見

（委員）これまでより良い方向に変わりつつあることを実感している。よく整理されている一方で伝わりにくい点を懸念している。キラキラ言葉が多く、全員が理解しやすい言葉で示したほうが区民にも伝わるのでは。産業見本市で二次元コードなど配布し、案を示してコメントをもらうなどできると良いのではないかと。応援している。

（委員）今後の産業には連携が大事と捉えている。区民・区内事業者のため、分かりやすくできると良い。結手力のあるまち、板橋で、連携したくなるような構想となると良い。

（委員）重点イノベーション分野のひとつにあるドローンについては技術と製品と考えている。質問となるが、ドローンと何かを掛け合わせての産業を創造していくのか。KGI・KPI の議論ができることは意味あること。区のめざす 10 年後の産業振興に

自身がどんな貢献ができるか考えていく。

（委員）域外との「連携」をしっかりとやるべき。行政間の連携をやってほしい。農業など、区にないものを持っている自治体と連携していくと先をいく行政となり、ブランドにつながると思う。区民を大いに巻き込んでほしい。

（事務局）連携は本構想の大きな柱のひとつ。今年のいたばし産業見本市でも多様なプレイヤーがかかわる仕組みをつくっている点に注目してほしい。

（委員）板橋農業で皆さんに潤いと豊かさをお届けできると良いと考えている。農地を増やすのは難しい。今ある資源を大事にしていく。対応できる連携はしていきたい。

（委員）この指標が誰にどのように活用されるのかが重要と考える。活用したいと思う方が違和感を感じてしまうと、連携にはつながらない。ブランド創造都市と成果指標について、整合性があるって理解しやすいかという点では難しいと思う。時代の変化による矛盾もでてくるので成果、データを活用する観点では難しい。活用したい方の視点でつくれると良いと思う。

（委員）この構想全体としては、よくまとまっていて納得感ももてる構想となっているものの、理解するには行間をよく丹念に読まなければ理解しにくい点はある。なぜこの KPI を設定したのかがずっと理解しやすくなると、腹に落ちるのではないか。

（委員）これまでの行政計画とは異なる、挑戦的に指標設定をしていると感じる。理論的な枠組み、分析をしていると思う。今後、数値を見ながら意見交換していけると良い。プロセスや企業の活動などのデータをとり分析することは、学者や行政のものではなく、誰がどのように使うのかを意識しなければと改めて感じた。様々背景があるので、一般の方の理解を求めると難しいと察する。今後実施する独自調査の設計について、委員に示してもらえるとより理解が深まると感じる。

また、ブランド創造都市についてのイメージがわかるようで難しい。連携や出会いを考えたとき、外から、若い人に訴求したい一方、地に足のついたものにしないとならないこととバランスをとっていくものと理解している。

会議の内容は、以上のとおりである。