

令和4年2月25日

世田谷区長 保坂 展人 様

公益財団法人世田谷区産業振興公社
理事長 近藤 賢二

世田谷区産業振興公社の改革方針

1 公益財団法人世田谷区産業振興公社のあり方

公益財団法人世田谷区産業振興公社（以下は公社と記述）は、経済産業活動に取り組む企業、団体等で構成する理事会、評議員会で運営する公益財団法人として、区内中小企業の支援に取り組んできた。

地域の中小業者と従業員は、コロナ禍により、少なからぬ打撃を受けてきたが、今後アフターコロナ、ウィズコロナを見据え、早期に回復を図る段階にある。

このような中、事業者のセーフティネットとなる融資経営相談、求職者と求人企業をつなぐ就労支援事業、勤労者の福利厚生の拡充、観光等の視点にたった地域活性事業、を柱とした上で、それぞれの事業間で関連しながら地域経済産業に係る総合的な公共サービスを行う、公社の役割はたいへん大きい。

公社は、民間の事業手法と関連団体との連携による専門性を発揮し、これらの役割を果たしていく。

2 社会状況の変化を踏まえた経営改革の視点

公社の設立以降16年を経過した中で、国内の財政状況、働き方に関する考え方、新型コロナウイルスの感染拡大等、社会状況は様々変化した。

本来、第3セクターは公共サービスの効果的・効率的提供と行政の肥大化抑止に向け行政改革を進める中で、収益性が乏しい事業について、民間手法を取り入れ運営することを目的に構築された仕組みである。

今日、民間セクターはICTを活用して効率性を高め、従来、収益の見込めなかった分野にも事業の幅を広げている。また、行政がそうした公共的サービスを行う民間セクターと契約する手法も多様化し、民間の提案を受入れ協働する事業手法を確立してきている。

このような中で、当公社が引き続き役割を果たしていく上では、民間セクターでは持続的活動が難しい収益性は乏しいが、区内中小事業者の支援にとって必要な事業を、行政よりも効果的・効率的に遂行するノウハウを持つことにより、行政資源の省力化に資することが肝要である。

また、当公社の16年間の運営は、区内事業者の代表と学識経験者、関係団体の幹部等が参画する理事・評議員の提案・議論を踏まえ実現してきた。この役員からもたらされてきた情報やネットワークは、中小企業支援施策を推進するうえで極めて貴重な財産であり、今後の施策においても充分活用しなければならない。

以上の観点で、公社が引き続き優位性を保ち、区内中小企業者の生活・福祉の向上に貢献できるよう4本柱を軸とした事業と体制の見直しを進める。

3 当面の行動計画

主要4事業、それぞれについて公社が引き続き役割を全うするための現状分析と、改革に向けた行動計画をまとめる。

(1) 融資あっせん・経営相談

<現状>

当業務は中小企業支援を行う上で、最も基本的な施策である。

施策は基本的には区が策定し、公社が受託し運営している。

景気動向による事務の繁閑の差が激しく、一時的に業務が膨れ上がる場合があるが、現状では「一般社団法人せたがや中小企業経営支援センター」(SKC)の協力により、窓口対応力を必要量に応じて調整できている。

公社の相談窓口は東京信用保証協会のOB人材の出向を受け入れていることにより、業務の質の確保とコストの軽減ができている。

区も、零細事業者へのハンズオン支援(※)を、民間の支援団体に委託し実施している。

<方針>

区が区の職員(常勤・会計年度)のみで実施する場合、公社の人員体制と比べ、コストが上昇する可能性があるため、公社で効果的・効率的な運営を目指す。

新しい生活様式等が言われ、区民の生活や消費行動に変化がみられる中で、業態や商品を改革し、コロナ禍からの復興を目指す事業者に対する支援策を強化する。

区が取組む、中小企業経営改善補助金、新型コロナウイルス感染症対策緊急融資等の施策に着実に取り組む。

<改善策>

区と公社が一体的に施策を進めていく。基本的な役割分担として、施策立案と財源確保を区が行い、公社が施策を実施する形になるよう、整理を進める。

引き続き信用保証協会と連携するが、他の金融機関の OB 人材を活用できないか、信用金庫等と協議する。

セミナー、面談等のオンライン化、電子申請を進める。

(2) 雇用・就労

<現状>

ハローワークと併設している利点を活かし一定の実績を挙げてきた。

コロナ禍でのハローワークの入場制限があり、一時的に来客が減少した。今後、どこまで回復するかは未知数である。

セミナーではオンライン化を進め、従前に比べ、多くの参加を得ている。

求職者に寄り添うオーダーメイド求人（カウンセリング、3 者面談）により、高いマッチング率（約 30%、ハローワークの倍以上）を上げるノウハウを確立してきた。

求職者に寄り添った紹介事業を目指しているが、「ハローワークの縮小版」という批判や、「違いが見えない」との声もある。

カウンセラーや社労士等の専門家は外部に委託し、直接人件費は抑制しつつ、相談スキルを維持するよう努めている。

<方針>

公社は無料職業紹介の許可事業者であり、技能工等の紹介を行えることは、地域に密着した紹介事業を行ううえで貴重である。

紹介事業に伴う、カウンセリングや求人開拓の人員は外部化するとともに、セミナーや職業紹介に関わる一部機能を直営とし、公社にスキルを蓄積することを目指す。

<改善点>

介護・建設等、区民に必要不可欠な産業の求人活動を区の関連所管部と連携して支援する等、区内の区民生活を支える産業を維持する視点を強化する。

シニア層の多様な働き方を支援するため、区経済産業部が実施している R60 事業を引き受け、統一的に実施する。

以上を実施するため、令和４年度に向け、おしごとカフェの運営事業者の選定のためのプロポーザルを実施し、方向性や受託者に対する評価指標を明確にする。

（３）勤労者福祉

<現状>

勤労者サービス事業は、前身の(財)勤労者サービス公社時代から引き続く事業であり、会費を徴収する共益事業と、会員以外も参加できる公益事業がある。

会員は、コロナ禍での個人会員の減少がみられるが、8000名を維持している。

事業は、①余暇活動助成事業、②健康維持増進事業、③自己啓発促進事業、④給付事業（共益事業）からなる。

余暇活動助成事業は、財団設立当初、中小企業従業員を対象とする民間サービスが存在しなかったが、昨今、福利サービス代行事業者が成長し、サービスを展開している。

民間サービス事業者は、ウェブサイトを使い２４時間３６５日のサービスを提供していたり、加入団体のニーズに併せ、メニューのカスタマイズに対応する等、利便性やメニューの多様性において優れている。

<方針>

コロナ禍において、中小企業事業主・従業員の生活福祉の向上のためにも、当サービスを継続する。

世田谷区は、中小零細企業が多く、その従業員も多く居住していることから、各事業者が従業員に向け十分な福利厚生を付与できるように、会員拡大を進める。

コロナ禍の中で、健康への関心が高まっていることから、健康診断等のメニューを重視する。令和３年に実施した新型コロナのワクチン職域接種に令和４年度も取り組む。

民間サービスを部分的に利用し、サービスの向上と経費削減を進める。

セラ・サービス独自のメニューについては、根強い利用者が存在しているので、急激に削減することはしないが、民間サービスのメニューに組み込むことや、代替サービスを検討するなどし、縮減を進める。

<改善策>

余暇活動支援のメニューの委託を進める。先行して令和４年度より、育児と介護（ただし介護保険対象外）、スポーツ施設事業を委託する。

現在のサービスの利用状況とニーズ調査を行う。また、今後、会員を拡大するうえで、必要なコンテンツについて研究する。

共済システムのリプレイス(※)（令和６年３月）に合わせ、可能な限り業務フローを見直し、コストを縮減する。

（４）地域活性・観光

＜現状＞

観光事業は元来、「まちなか観光」という概念で示された、区民が地域に愛着を持ち、地域を回遊する地域活性の取組みを主としていたが、東京２０２０大会を控え、インバウンド対応やホストタウン交流の取組みを拡大してきた。

事業規模は拡大を続け、観光関連予算は平成２９年度の２４００万円から、令和３年度５９００万円（最も拡大した年度は令和２年度当初予算の１３３８６万円であったが、コロナ禍により執行されないものが多かった）と拡大している。事業規模に合わせ人員も拡大してきた。

＜方針＞

東京２０２０大会が終了したことを踏まえ、そのレガシーを継続し定着する取組みを進めるが、事業予算や事業実施ための人員は、東京２０２０大会以前の水準を目安に縮小する。

東京２０２０大会が終了し、コロナ禍からの立ち直りが求められる今日、「まちなか観光」を通し、地域を活性化し、地域経済の底上げを図るよう、各事業を見直す。

地域活性化事業の担い手は、商店街やNPO等の民間団体であり、公社は、団体間の繋ぎや調整、広報活動等の側面的な支援に注力し、公社が運営主体とはならない。

① 世田谷みやげ&ふるさと納税

- ・更新制導入により全体のレベルアップ、ブランドアップ
- ・みやげの“看板”を最大限活用

※「世田谷みやげ」の枠組みにより公社が個店に声をかけやすく、メディアや企業からの声もかかりやすい。認知向上と同時に区ふるさと納税呼びかけのツールとしていくことを検討、実施を提案する。

- ・ふるさと納税では、公社の持つ連携を活用した体験型の記念品企画を区に提案し、引き続き受託したい。

② 事業者間の連携促進

- ・電鉄×大学×スポーツチームなどテーマを持った連携をコーディネートする。
- ・3 電鉄との連携で冊子等の集中的な駅配布。小人数単位の人流を作る。
- ・区内主要イベントとの連携を強化し、マイクロツーリズムのネタにする。

③ 観光案内所

- ・案内所の役割・サービス内容を検討する。
- ・リモート接客ツールの導入で非接触型、感染配慮型を工夫し、低コストで案内拠点数を増加させる。
- ・国・都の補助金等で運営に活用できる制度を検討する。(オンライン。非接触サービス等)

④ 観光ボランティアガイド

- ・電鉄との連携で利用活性化、マイクロツーリズム(※)。
- ・小人数グループでの区内回遊。
- ・区民参画、中高年区民のセカンドキャリアステージ。

⑤ せたがや P a y

- ・区民の行動参加の実績を掌握するツールとして活用することを検討する。
- ・区政課題解決のモデル事業を仕掛け、住民提案型事業として実施する。

⑥ ホストタウン事業

- ・自主事業としては実施しない。
- ・従来のネットワークの中での支援要請には、情報発信、団体・事業者間の連携支援等の役割を果たす。
- ・東京 2020 大会に向けて取り組んだ成果については記録し、公開するとともに、その活用を期待できる学校等には適宜、活用策を提案する。

(5) 情報部門の整理

中小事業者へのサービスを向上し、事業を効果的・効率的に運営するうえで、ICT を取り入れることは、避けることができない。

しかしながら、公社では、ICT 専門人材は確保・育成が難しく、システム提供事業者

の提案と支援を受け、システムを拡充してきた経緯がある。

さらに、事業の拡大に合わせ、逐次的にシステムやアプリケーションを導入してきたので、部分最適に留まり、システム間の連携がとりづらい、結果的にコストの大きい体制となっている。

以上を踏まえ、情報部門は、他外郭団体と連携・協力し、以下の見直しを行う。

- ・現在、各システムとも固有の仕組みを構築しているが、できるだけカスタマイズせず、汎用システムを利用する。アウトソースを視野に取り組む。
- ・基幹サーバのリプレイス（クラウド化）と併せてグループウェアを統一する。
- ・共済サーバ（セラ・サービス用）のリプレイスについては、できるだけパッケージで対応し、カスタマイズを抑えるように事務フローを見直しシステムに合わせる。
- ・人事システム（退勤・履歴）を導入する。
- ・DX を視野に、オンラインサービスへの適応力を高める。

4 持続可能な財政運営

<現状>

区の「外郭団体への財政支援基準」に基づき、支援を受けている。

事業費については、ほとんどを区補助金ないし受託費で賄っている。

同基準では、管理運営事業には財政支援を行わないこととしている。公社は収益事業を実施していないため、毎年度 1000 万円から 2000 万円の不足が生じ、事業運営積立金から支出している。積立金は今後 5 年程度で枯渇する。

<方針>

事業運営積立金が枯渇する前に、収益事業を立ち上げ、法人会計に充当できるようにする。

<取組内容>

- ・区のふるさと納税対策を包括的に受託することを提案する。

既に、世田谷みやげのパッケージ、送付を行っているところだが、イベントを活用した体験型の記念品や、過去の寄附者への継続的な告知等を進める取組みの受託を提案する。

- ・他の収益事業についても、順次検討・実施する。

- ・収益事業を軌道に乗せる迄の、2、3年の間、区の外郭団体に対する財政援助方針の特例として、管理費への補助をできないか検討を求める。

5 組織運営について

<現状>

常勤役員等4名、常勤職員10名、契約職員5名、区派遣職員5名の計24名を中心に、臨時職員、民間派遣職員で補いながら業務を進めている。

小規模な法人でありながら、常勤職員の採用を極力抑制した結果、職員の年齢構成に偏りがあり、公社に求められる専門的なスキルを将来に向けて維持継続できる職員体制になっていない。

4事業係と総務係の5係制のもと、各係には常勤職員を2名ずつの配置している。

<方針>

- ・産業振興に関する一定の専門性を持つ総合的人材を、現有職員の年齢構成を踏まえ、計画的に補強する。
- ・当面は区からの派遣を依頼しつつ、事業の整理を進め、将来的に中途採用を行うことを視野に年次計画を策定する。
- ・区の他の外郭団体とも協力し、人材の相互交流等を進め、人材育成を進める。

<改善策>

- ・年度ごとの事業の増減、年齢構成のシミュレーションを行い、安定した事業運営とノウハウの継承を可能とする、事業に見合った人員計画を作成する。
- ・団体間人事交流
短期（1～3月）及び長期（1年～）の職員研修
- ・区及び民間企業との人事交流
短期（1～3月）及び長期（1年～）の職員研修
区及び民間企業からの職員派遣（3～4年）
- ・民間企業への委託
総務部門等でアウトソース(※)可能な業務を委託する。

6 その他の課題

区は令和 6 年度に、現産業プラザ内の産業団体及び当公社について、三軒茶屋駅周辺での移転の方針を示している。

世田谷産業プラザは、当公社の設立と同時期に、産業 3 団体が事務所を区三軒茶屋分庁舎内に移転し開設した。この開設に至る経緯、産業プラザの機能、産業団体の活動と交流、区及び公社との役割分担等を検討するとともに、産業プラザの位置づけを明確にしていくことが必要である。

以上を踏まえ、仮称「産業プラザあり方検討会」を区が設置し、当公社及び産業団体と協議を進めることを区に提案する。

※ハンズオン支援・・・中小企業診断士等の専門家が、事業所等に直接関与して積極的に経営支援を行うこと。

※マイクロツーリズム・・・自宅からおよそ 1 時間圏内の地元や近隣への短距離観光のこと。

※リプレイス・・・システム等を新しいものへ変換・交換すること。

※アウトソース・・・事務の一部を外部へ業務委託すること。