

会議名	令和2年度（2020年度）第2回 産業活力創造会議		
日時	令和2年（2020年）11月12日（木） 14：00～15：35	場所	宝塚市役所 3-3会議室
出席者	委員	濱田恵三（会長）、神尾友治、今里有利、矢野浩臣、中村梓、湯浅忠 （以上敬称略）計6名	
	担当事務局	産業文化部長、産業振興室長、商工勤労課長、商工勤労課係長、商工勤労課係員 （株）地域計画建築研究所（2名）	
	関係課 関係機関	宝のまち創造室長、商工会議所中小企業相談所長 （以上敬称略）計2名	
会議の公開・非公開	公開	傍聴者	1名
内 容（概要）			
<p>1 開会</p> <p>事務局： 委員6名全員出席により会議は成立。 【配布資料の確認】 【会議公開の確認】 本日、傍聴希望の方に入室いただいている。傍聴者の方には静かにお聞きいただき、会議の途中で非公開の案件が出てきた場合は、ご退室のご協力をお願いしたい。</p> <p>事務局： ここからは会議規則第5条の規定により、進行を議長である会長をお願いしたい。</p> <p>会長： 新型コロナウイルスの感染が再拡大している中だが、ビジョンは完成間近である。</p> <p>2 議題</p> <p>(1) パブリックコメント案について</p> <p>事務局：（資料説明） 今回はこれまで審議いただいた、宝塚市産業振興ビジョンと宝塚市商工業振興計画について、パブリックコメント直前ということで、一旦完成の承認をいただければと考えている。本会議後、都市経営会議という市の意思決定機関に諮り、パブリックコメントに掛けることになる。</p> <p>委員： パブリックコメントでいただいた意見に対して、こちら側から回答はしないのか。</p> <p>事務局： もちろんある。いただいたご意見に対しての市の考え方、修正するかどうかは公表する。</p> <p>会長： 内容によるとは思うが、パブリックコメントはどの程度の意見数があるのか。</p> <p>事務局： 内容によって差がある。過去には、数件というものから、何百件というものもある。今回のビジョン・計画がどの程度になるかはわからない。</p> <p>会長： パブリックコメントでいただいた意見については、庁内で対応方法を検討して最終案を作成するという事か。産業活力創造会議で検討することはしないのか。</p> <p>事務局： 最後の63ページに今後のスケジュールを記載している。パブリックコメント後に産業活力創造会議に回答案を諮り共有する。</p>			

(2) 宝塚市産業振興ビジョン（案）・宝塚市商工業振興計画（案）について

事務局：（資料説明）

会長： 気になる点など、意見はないか。

今説明のなかったところは、前回で了承済みと考えてよいか。

事務局： てにをはの修正や、今説明したところ以外は変更していないが、変更していないところも含めてご意見をいただきたい。

委員： 62ページの成果指標と目標値について、中・長期的指標の定義はあるのか。業種によっても付加価値が異なるだろう。この指標から何を評価したいのか。

事務局： 市としては、全ての産業で付加価値額が向上し、法人税収が増え、市の財政が潤うとありがたいが、全ての産業が活性化し、各事業所が稼ぐ力を身につけてもらうことが我々の使命だ。

おっしゃるように業種によって数値は異なるが、1企業当たり、1事業所当たりの平均を取ることで、全体の底上げがされた場合の数値を示している。

付加価値額については、全ての業種、全事業所が対象になる。一方、製造品出荷額等は製造業のみが対象であり、製造業の1事業所当たりの平均を取っている。年間商品販売額は卸売、小売が対象だ。すべての業種や特定の業種の付加価値を、支援によって少しでも伸ばしたい。

委員： よくわからない。まず現状値の出典も必要だ。

事務局： 引用元は表内に記載している。このような数値は市で取得できるものではなく、国の統計調査で把握しているものであり、4年に1回程度の調査であるため、中・長期的指標としている。

委員： 法人税は指標に入らないのか。

事務局： 指標には法人税を入れていないが、間接的には影響が出てくることを期待している。

委員： 先程の説明では、最終的に法人税が増え、財源が潤うという話をされていたが、それは評価しないのか。

事務局： 市を運営するための財源として、法人市民税を増やすことが重要だが、それを実現するためには、まずは市内企業が稼ぐ力を身に付ける必要がある。我々は商工勤労課として市内事業者を支援する立場にあり、この指標を設定した。法人市民税のアップは、これら指標が向上した結果としてついてくるものと考えている。

委員： 50ページの1-2-2について、生産性という言葉があるが、取り扱いが難しい言葉だと認識している。生産性という言葉は誤解されている。生産性を上げるということは、トヨタのカイゼンのようなイメージ、すなわち労働時間の削減と捉えられている。しかし、生産性の定義は分子が付加価値で、分母が労働時間であり、労働時間を削減することが難しくなっている現代では、付加価値を増やすことで生産性が上がる。本計画の多くの項目は付加価値の創造がメインになっているが、このページだけ生産性という言葉が使われており、誤解を生むと感じられる。

お店で商品を販売する際に、宅配で同じ価格で販売しても、配達する運転手の労働時間が増えるため生産性は落ちる。一方、同じ販売でもWEBを使った通販にすると、卸メーカーが直接消費者に届けるため、卸値が小売値に変わり付加価値は倍増する。ここではどちらを目指すのか。一般的な理解と実際の意味が乖離している言葉であり、もう少し注意したほうが正確な意図が通じる。

事務局： 専門的な見地から代替案を示していただくとありがたい。素人目線では、機械等を導入し3名で作っていたものが1名で作れるようになり、それが生産性の向上だと思ってい

たところがある。どのような表現が適切か。

委員： 経済産業省の税制優遇等で盛んに使われているが、固定資産の取得に対する減免の際にも同様の表現がある。生産性の向上の対象はいわゆる3人が1人になるという価値が中心だが、IoT技術を使って価格を上げることも対象とすると併記されており、両方の意味合いで使われている。

安直な代替案としては、生産性の前に付加価値という言葉を入れると、単なる労働時間の削減だけでなく、付加価値の向上という意味合いでも使われることがわかって良い。

事務局： 分子・分母の考え方については、庁内で検討したことがある。地域内経済循環率についても、市内の所得が落ちると循環率が上がる。循環率が上がっても所得が落ちているだけかもしれないため、注意が必要だ。今のご指摘も同様と認識しており、ご提案の文言に修正するか、脚注等の説明を追加するようにしたい。

会長： 29ページの醤油の事例について、その前のページでデザイン思考の文言があるが、突然養父市の醤油が出てくる。宝塚市の事例として適切なものはないか。コーヒー文化など、この会議でも議論されていたため、もう少し宝塚らしい事例はないのか。

事務局： 醤油の事例が本市の企業に当てはまるかどうかは微妙なところだが、本市に拠点を持つSASI DESIGNがコーディネートした事例として掲載した。

会長： もう少し宝塚市に近い事例があると良い。

事務局： デザイン思考を使っていて、コラムとして掲載できる事例は、市内にはまだない。こうした事例を本市で増やしていきたい。

宝塚市に相応しい事例は難しい。今回の事例では、醤油が前に出てしまうとわかりづらいが、要旨は「良いものを作っているのに、それが消費者に伝わらない」と悩む事業者が、このデザイン思考のプロセスを経ると、消費者に伝えられる、という事例であり、それぞれの事業に投影できるのはでないかと考えた。

会長： デザイン思考は言葉として理解しづらいと思っていた。だからこそ、宝塚市に相応しい事例があったほうがわかりやすい。

委員： 62ページで地域内経済循環率が3%程度増えるということについて、市内に大型ショッピングセンターもできず、今後さらにECが増えることを考えると、上がる要素がない。

事務局： 仮に市民の所得が落ちると地域内経済循環率が上がってしまうが、もちろん、市民所得を維持・向上した上で、市内の付加価値額が増え、地域内経済循環率が上がることが目標だ。通販サイトが増え小売りが苦しくなることは理解しているが、何とか付加価値を上げ、ここでしか手に入らないサービスをつくり、地域内経済循環率を維持・向上したい。

委員： そのために市は何をするのか。

事務局： 大型の企業誘致は現実的ではない。企業の流出防止に取り組む。また、市内の経済循環率を上げるため、市内に魅力ある店舗を増やしていくこと、市内店舗の魅力化や出店の増加、スモールビジネスの増加等により、稼ぐ力をつけていってもらうことで、宝塚市の魅力を高め、宝塚市に買い物に来てくれる人を増やしたい。

委員： 長い間、宝塚市は商工業、観光の予算が少ないと思っていた。指標を掲げるのであれば、予算を付けて実施に動いてもらいたい。

委員： 1店舗当たりの年間商品販売額は上がっているが、地域内経済循環率は横ばいだ。これは店舗数が減少するという事か。

事務局： 少なからず関係している。店舗数は維持・向上しつつ、年間商品販売額を上げていく

ことを目標として掲げたい。指標としては記載しないが、店舗数の維持・向上も見えていかなければならないと考えている。

委員： 市内の店舗経営者の高齢化は深刻だ。事業承継の問題もあり、外から新しく店舗を入れていかなければ厳しい。

宝塚市は、市内でお金を落としている金額と、市外でお金を落としている金額の比率が、兵庫県下でも最下位に近かった。市内に住んでいる人の多くが市外で使っており、これを改善しなければならない。

委員： 市の取組を拝見すると、ここでしか買えない商品や、ここならではの商品と言うが、良いものはネット上にいくらでもある。その中から探してもらうためには、商品のファンになってもらうことはもちろん、商品を作っている人たちのファンになってもらうことが大切だ。デザイン思考の事例でも、歴史等の話があったが、そこの打ち出しが弱い。同じ商品でも、これはこのおばあちゃんを作っているということがわかれば、この商品も好きだが、このおばあちゃんに会いたいという気持ちが生まれ、買いに来てくれるかもしれない。モノだけでなく、人も付けるようなものが必要だ。

事務局： まさに同じ思いである。モノ・コト・バ ムックの第3号がもうすぐ発行されるが、それはそのような視点を持ち、作り手の顔やストーリーを市内で紡ぎながら、宝塚の良さをPRするものを作成中だ。実際に読んでいただいた方には大変好評で、ムックとして良いものを作っている自負がある。このムックを活用して、どのような展開ができるかを考えている。計画もそのような観点で策定している。

委員： エンタメ要素も加えていただきたい。例えば、そのおばあちゃんがB型という情報があれば、会いに行った時に血液型の世間話もできる。

事務局： 多可町の巻き寿司は、作り手によって材料が異なるが、それが人柄につながっており、評価を受けている。

委員： テレビなどで放送されると、会いに行きたくなる。

会長： 地域内経済循環率を上げるという一方、スモールビジネスを増やすという話もある。実際にはベンチャーやソーシャルビジネスなどで上げようとしているようだが、それは施策のどこに記載されているのか。

事務局： 全体的に散りばめているが、48ページの基本方向1の施策方針1では、起業しやすい土壌づくりの中で起業に関する取組を打ち出している。取組の観点はいろいろあるが、起業を中心に記載しており、起業にも様々な種類があり、本市の特性を考えるとスモールビジネスが中心になると思われる。

また、基本方向2では、稼ぐお店を増やしていきたいため、魅力向上支援に取り組みたい。小さな点同士かもしれないが、魅力店舗が増えてつながることで、稼ぐ力を一丸となって身に付けてほしい。

委員： 市長は、女性が活躍するまちを打ち上げれば、半分以上いる女性市民から評価されるのではないかと言っていた。日本で一番女性が住みやすいまち、女性に特化したまちをつくるなど、宝塚市は日本で唯一、そういうことができるまちだと思っている。こうした特徴を出せば、人口増加につながるのではないかと。女性7割、男性3割くらいにして、男性は徐々に増えてくるようなまちになって良い。少し尖っているが、1割の苦情に怯えて何もしないより、個性あるまちづくりに取り組んでもらえると良い。とにかく女性に優しいまち、女性が何を求めているのかすべて知り尽くし、できるだけ解決しようとするまちにすることは、宝塚だからこそできることだ。

会長： それが「Make our city.」だ。宝塚でなければ、ということがもう少し見えてくると良い。表紙だけ変えたようなビジョンではいけない。書き方など、コンセプトに沿った流れがあれば、より良いビジョンになるのではないかと。

委員： 養父市の事例だが、養父市は広瀬市長が中心となり農村まちづくりに取り組んでおり、そうした中で伝統の価値を打ち出したからこそ、この事例も輝いている。

この計画のいいところは、様々な具体事例を記載していてわかりやすいことだ。こうした施策・事業と、最後の成果指標や目標値は関連しているのか。

10年計画は長すぎると思うが、今まで取り組んできた評価はどこにあるのか。これまでの評価と現状分析から、次の計画として戦略的なプランとオペレーショナルなプランをつくるのが大切だと考えている。

事務局： KPIの設定については、各施策方針やそれに連なる施策を実施することで宝塚の魅力を向上し、発信することで宝塚のファンが増え、市内にお金が落ちることであらゆる産業で稼ぐまちになる、という未来を思い描いている。それを評価するための指標であり、関連するものだ。

これまでの評価については、産業振興基本戦略について5年前に検討したが、実現可能性の低い取組も多かったことから提言書に留め、市の行政計画にはならなかった。このため、市の商工業計画は今回初めて策定することになり、前回計画の評価は基本的にはない。しかし、提言書といえども方針を示されたものをいただいたため、何ができて、何を今後も継続すべきかについての評価は、この産業活力創造会議の第1回、第2回で議論いただき、この計画に結びついてきた。

また、41ページの商工業振興計画の前半では、これまで市が取り組んできた経緯を記載している。今までに掲げたビジョンややってきたことなど、こうした歴史を辿ってきた結果としてこのような課題があり、その施策を提示する形で整理し、評価を行っており、この計画を策定してきた。

会長： 商工会議所としてコメントをいただきたい。

商工会議所： 皆様のご議論のとおりであり、特に意見はない。

委員： お店でどういうものが好まれる傾向にあるかなど、調査をしたことはあるか。百貨店に行くと、このまちではどのようなものが売れるのかを聞くと教えてもらえるが、宝塚市ではシルバーの靴や金色の鞆等、色味が派手な商品が多い。本店では売れないが、宝塚市では売れるものであり、これを探しに宝塚市に来ている客もいる。頭の中にターゲット像があっても、実際にどのような商品が売れているのか、マーケット調査をしてみてもどうか。そうすれば、暗い服よりも明るい服が増えるかもしれないし、市の職員の方も色味のあるスーツを着るかもしれないし、華やかなまちだと思われるかもしれない。宝塚市だからお洒落な眼鏡を買ってみようなど、小さな心がけでブランディングは変わる。今はその変化の頃合いではないか。市民の皆さんにもそのような視点を持ってもらえれば、まちは変わるのではないか。

事務局： マーケティングの視点は大切だ。宝塚市ではどのような商品が売れるのかという調査を実施したことはないが、仮に調査をしても、そういう商品を販売してくれる店の誘致ができるかと言われると難しいかもしれない。また、調査結果を事業者に提示することができるかどうかかわからない。ただ、そういう視点は事業者には持ってもらう必要がある。本市には出店に関する支援は多数あるが、宝塚市で売れるものや好まれるサービスなどを提供する魅力ある店舗を、例えば審査会などで評価して支援することは重要だ。

委員： 宝塚に住んでいる人が宝塚で買うことも大切だが、魅力的なまちは外部から買いに来るまちだ。KPIの中・長期的指標の中の地域内経済循環率は、宝塚市を1つの地域と考えた時に、流出額より流入額のほうが多ければ良い。そういう観点で統計的に算出はできないのか。

事務局： 地域内経済循環率は、分母が市民の総所得で、このうち6割しか市内に戻らず、4割が市外に流出している。私は三田市民だが、市内店舗キャッシュレスポイント還元事業で、9月にペイペイで商品を購入しており、付加価値額の増加に貢献している。地域内経済循

環は市民が市内で買うことを意味するように見えるが、外部資本も含まれており、市民の総所得に対して大きければ良い。

委員： 外からの流入が多ければ100%を超えるのか。

事務局： そのとおりである。市民に市内で消費してもらうとともに、市外の方にも消費してもらうことも重要だ。

委員： 100%が超えているところはどのような都市か。

事務局： 大阪が約145%、神戸で約98%など商業が盛んな大都市の他に、三田のような工業団地があり製造業が多い地方都市では90%を超えている。猪名川は宝塚と同じ程度だ。人口も少ない。

事務局： 外へ買い物に行きづらいため、中で完結している自治体もある。
昼夜間比率について、本市は全国レベルでワーストに近い80%程度であり、地域内経済循環率と相関があるように思っている。昼間人口の増加が必要だ。

事務局： その部分は計画では記載できていない。スモールビジネスを次々に生み出すことで、自宅やコワーキングで仕事をする人が増えれば、昼食は宝塚で食べ、夜も飲んで帰る人も増えるのではないか。

委員： 事務局の説明を聞いて、市の気持ちを理解した。指標のところにも、皆さんの想いを追加してほしい。

委員： 行政は管理会計的な考え方でやってきたのか。

事務局： これまではできていなかった。人を呼んできたら良い、賑わえば良いというのがこれまでのやり方だったが、それでは駄目だと理解した。最終的には産業振興であり、企業が地域にもたらす経済効果を最大化しなければならない。そのため、国の指標をもとに付加価値がどのくらいなのかということに着目した。

宝塚市はベッドタウンであり、この数値が劇的に100%になることはない。もちろん高めたいが、まずはマインドが大切だと思っている。9月に阪神間では一番早くペイペイによるポイント還元事業を実施したが、これも地域内経済循環率を高めるために実施し、実際に1ヶ月で6億円程度の経済効果があった。しかし、市がそのような目標を掲げていなければ、財政に対して市民の理解も得られない。本当に数値が上がるかどうかかわからないが、まずはマインドセットが大切だ。

委員： コロナ禍で日々状況が変わるが、3~5年後に今と同じような形で会議ができない状態なら、状況が悪化しているということであり、計画は吹っ飛んでしまい、企業がほとんど潰れているかもしれない。コロナ禍が長期化することがわかった場合は、コロナ対策委員会等を設置し、経済対策を打つことも必要だろう。パブリックコメントを受け付ける前に一文でも記載しておく方が良いのではないか。

ペイペイは当初2億円の予算があり、使い切ったのは1億5千万円だ。残りの5千万円は使い方が決まったのか。

事務局： 産業とは別の施策に割り当てられた。

委員： 本来はコロナ対策として国から交付されたものであり、ペイペイのポイント還元事業は良かったが、もう少し期間を長くし、業種を選定すべきだった。私が通っている薬屋でもペイペイを利用できたが、薬屋はコロナ禍で本当に影響を受けたのか。ペイペイは本当に困った事業者の店で使われていないのではないか。

5千万円余ったのであれば、できれば飲食店支援に使ってもらいたかった。これからの忘年会や新年会も期待できず、Go To Eatキャンペーンはあるが、それでは解決に至らないだろう。国、県、市も本当に被害を受けたところに対し、長い期間の支援をしてほしい。市内から飲食店がなくなり、観光もなくなると、悪循環にしかならない。こうした

企業を支えてあげると良い。コロナ禍が長期化する場合は、それに対する対応をどこかに入れてほしい。

会長： 計画に書くことには、少し違和感もある。

事務局： この計画は10年計画としているが、状況が変われば計画を変更することが前提だ。しかし、実際にコロナ禍が長期化した場合にどのような対策を打つかは書きづらい。

委員： コロナ禍が長期化する前提に立つなら、考え方自体が違ってくる。

事務局： 一分野だけの計画では難しく、市全体で取り組むことが必要だろう。

会長： 意見も出尽くしたと思われる。

本日はパブリックコメント案として検討いただいた。様々な意見をいただいたため、一部修正はあるだろうが、この内容でパブリックコメントを実施して良いか。

委員： 施策や事業数が多いが、本当に出来るのか。10年間に重要性や緊急性を考慮して、この中からやるということか。

事務局： 掲げている施策・取組には、大事なこと、すべきことを全て記載させていただいた。中には既に予算を確保し取り組めるものもあれば、予算がなくても取り組めるものもあり、今後、予算の獲得から始めるものも混在している。しかし、この計画に掲げることは、今予算化されていなくても、この方向で取り組んでいくことの意味を示すものだ。全て取り組めるかどうかはわからないが、年1回、産業活力創造会議を開き、その際に優先順位なども検討してもらいたい。

委員： 優先順位を踏まえ、整理した施策・事業リストや、「Make our city.」はすなわち、「あなた方の問題だ」と突きつけるような整理をしてもらえると良い。

会長： 以上のご意見も踏まえ、適切な修正を行っていただき、パブリックコメントとして提出いただきたい。

(3) その他

事務局： (P. 63資料説明)

事務局： 次回の産業活力創造会議は3月上旬を予定している。パブリックコメントと市民からいただいた意見に対する回答案を諮る。特にビジョン・計画に修正がない場合は、市長へ答申することになる。3月下旬にビジョン・計画は完成予定だ。

来年度以降については、進捗管理のため年1回程度、産業活力創造会議を開催する予定だ。

事務局： 先ほどいただいた修正を伴うようなご意見については、これで都市経営会議を経てパブリックコメントに入るため、全てが修正できるかどうかは事務局で検討し、一部反映できないものがあるかもしれないが（例えば魚醤の事例を代替するものがあるか等）、事務局に一任してもらいたい。

事務局： (TRADのチラシ説明)

世の中では文化事業が軒並み中止になり、思考停止状態になったが、少し新しいことをやりたい。コンセプトを変更し、半年間ぐらいに様々な場所で文化イベントを行う。宝塚でのコロナ禍の中での文化体験を、社会実験の意味も込めて行う。自治体でこのような模索をしているところはあまりなく、マスコミにも関心を持ってもらっている。一流アーティストも市の考えに賛同いただき、参加してくれており、少しずつ面白くなってきている。投資に見合った評価を、市民からもらえるかどうかはこれからだが、異なるやり方でやっていく。

委員： オンライン配信もあるのか。

事務局： ある。メインとなるが、オンラインで見てもらって、面白いと感じて来てほしい。WEB上でトータルにイベントを紹介できる。

3 閉会