

宝塚市産業振興ビジョン

令和3年（2021年）3月

宝 塚 市

目 次

第1章 はじめに	1
1. 目的	1
2. 計画期間	1
3. 位置づけ	1
第2章 宝塚市産業の現状	2
1. 全国のトレンド	2
2. 本市の全体的なトレンド	3
3. 農業の現状と課題	6
4. 商工業の現状と課題	7
5. 観光の現状と課題	8
6. 市内産業に共通する課題	9
第3章 基本的考え方	10
1. 宝塚市産業活力創造会議	10
2. 本市の創造性に係るポテンシャル	12
3. これからの宝塚市産業振興の基本的考え方	13
第4章 将来目標と方向性	17
1. 将来目標	17
2. 「創造都市・宝塚」が実現した時の、宝塚市産業の姿	17
3. 戦略方向性	18
第5章 推進に向けて	20
1. 推進体制の強化	20
2. 産業活力創造会議の開催	20

第1章 はじめに

1. 目的

人口減少時代及び少子化・高齢化社会が更に進行し、厳しい経済社会状況が今後も続くことが想定されます。そのような状況においても産業振興を通じて地域経済の活性化と雇用の促進を図ることで、本市産業が持続的に発展していくことが期待されます。

そのためには、産業と地域社会が調和した豊かで質の高い市民生活を実現するとともに、子どもや若者が生き生きと暮らしたくなるまちを目指し、将来の担い手になることが大切であることから、宝塚市産業振興ビジョンを策定します。

2. 計画期間

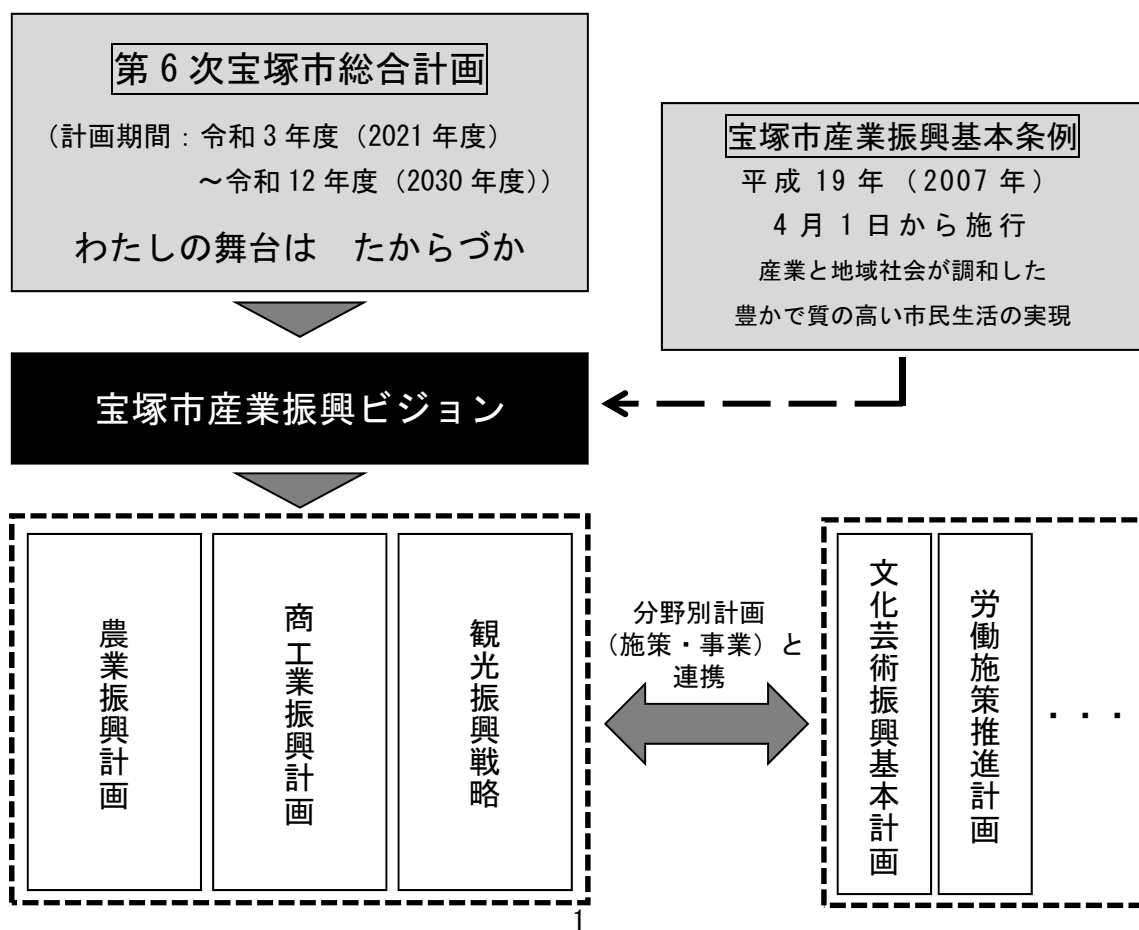
令和3年度（2021年度）から令和12年度（2030年度）までの10年間を計画期間とします。

3. 位置づけ

「第6次宝塚市総合計画」及び「宝塚市産業振興基本条例」のもと、産業全体の重点的な施策・事業を絞り込むための「ビジョン」として位置づけます。

産業関連個別計画（農業振興計画、商工業振興計画、観光振興戦略）に共通する、宝塚市産業振興に係る上位の基本的考え方を示したビジョンです。

産業振興ビジョンの位置づけ



第2章 宝塚市産業の現状

全国及び本市の全体的なトレンド、農業・商工業・観光の各産業の現状から課題を整理します。

1. 全国のトレンド

(1) 地方創生

国全体で人口減少と少子高齢化が進み、また東京への人口の一極集中が進む中、地方を含む国全体の活力を維持・拡大するため、地方創生に取り組んでいます。

また、地方への移住・定住促進とあわせて、働き方改革や、一億総活躍社会の実現等が進められています。

第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」(令和元年(2019年)12月)では、「稼ぐ地域をつくるとともに、安心して働けるようにする」ことが基本目標として掲げられ、地域経済を牽引する企業に対する集中的な支援や地域産業の新陳代謝促進と活性化などに取り組むこととしています。

(2) 持続可能な開発目標(SDGs)

持続可能な社会を実現するため、発展途上国のみならず、先進国も取り組むユニバーサル(普遍的)な開発目標で、わが国においては、「持続可能で強靱、そして誰一人取り残さない、経済、社会、環境の統合的向上が実現された未来への先駆者をめざす。」のビジョンのもと、国内実施と国際協力の両面で国際社会をリードしていくとしています。

また、地方自治体におけるSDGsの達成に向けた取組は、地方創生の実現に資するものとし、その取組を推進しています。

(3) 人間中心の社会(Society5.0)

AI、IoT、ロボット、ビッグデータ等の先端技術をあらゆる産業や社会生活に取り入れ、格差なく、多様なニーズにきめ細かく対応したモノやサービスを提供することで、「経済発展」と「社会的課題」の解決を両立する人間中心の社会を目指しています。

(4) 観光・スポーツ・文化

観光、スポーツ、文化芸術といった地域資源は、効果的に活用することによって、交流人口や民間投資の拡大、雇用機会の創出等に結びつき、全国各地に大きな波及効果をもたらし、地域経済の好循環につながる可能性があります。

特に文化芸術については、本質的価値とあわせて社会的・経済的価値の活用・循環が期待され、国内外で文化芸術創造都市¹に取り組む自治体が増えています。

また、わが国では、休日・休暇等の分散化ができていないことで様々な場面で機会損失が大きいといわれており、国において、休暇の分散化による需要の創造と平準化に向けた検討をしているところです。

¹ 文化芸術創造都市

文化芸術の持つ創造性を地域振興、観光・産業振興等に領域横断的に活用し、地域課題の解決に取り組む地方自治体のこと(文化庁)。

(5) 新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止に伴う新しい生活様式の導入

わが国では、令和2年(2020年)3月以降、新型コロナウイルス感染症が急速に拡大し、4月には特定警戒都道府県を中心に全国で緊急事態宣言が発令されました。新型コロナウイルス感染症は感染力が高く、また重篤化する感染者が出ています。

このため、感染拡大防止に向けて、身体的距離の確保やマスクの着用、手洗いの実施、3密(密集、密接、密閉)の回避など、「新しい生活様式」の実践が求められています。

また、ビジネスシーンでは、テレワークを経験することにより柔軟で多様な働き方への需要が高まったほか、オンライン会議やオンライン教育の実施などを通しデジタル化、リモート化の重要性がより認識され、一気に加速しようとしています。

2. 本市の全体的なトレンド

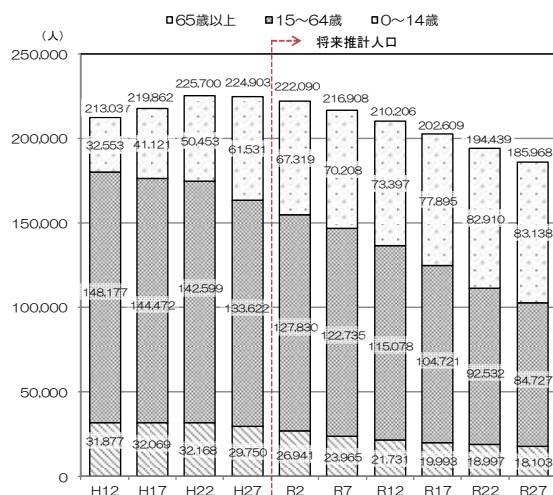
(1) 人口

本市の人口は、平成24年(2012年)の228,235人(推計人口)をピークに、人口減少が進行しています。

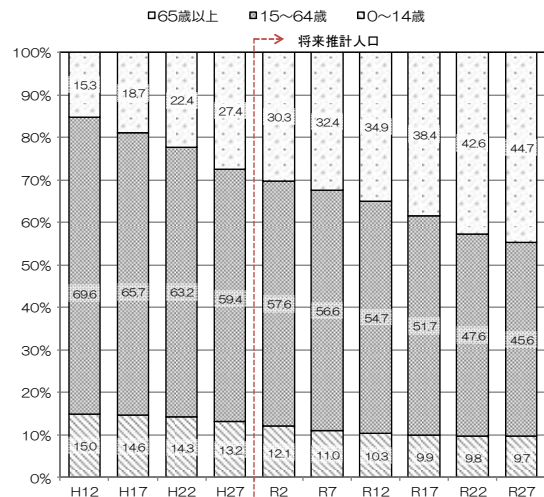
年齢別では、年少人口(0~14歳)、生産年齢人口(15~64歳)が減少する一方、老年人口(65歳以上)は四半世紀後も増加しています。また、高齢単身者世帯も増加傾向にあります。

平成26年(2014年)から平成30年(2018年)までの5年間で0.54%の社会増となっていますが、それに対して自然減が0.65%と上回っています。

年齢3区分別人口の推移



年齢3区分別人口の構成比の推移



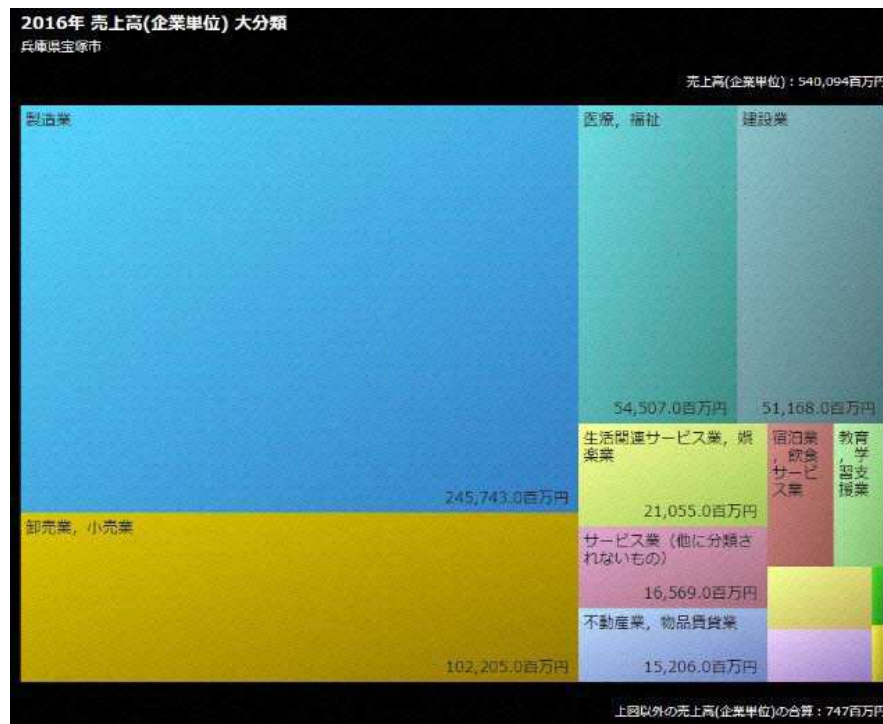
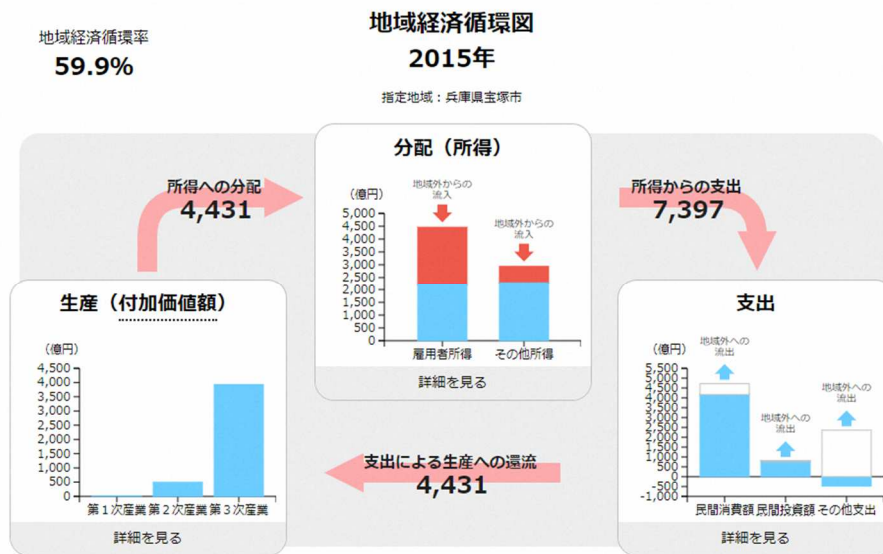
(出典) ~平成27年(2015年) : 総務省「国勢調査」(各年10月1日現在)
 令和2年(2020年)~ : 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」(平成30年(2018年)推計)

(2) 事業所・従業者数

平成27年(2015年)の地域経済循環率は59.9%となっています。市外からの雇用者所得が流入しているものの、市外への民間消費額の流出も大きくなっています。阪神間では芦屋市に次いで2番目に低くなっています。

事業所数は、平成24年(2012年)から平成28年(2016年)の4年間で、「医療、福祉」以外の業種では減少傾向となっています。一方、従業者数は全体で0.3%増加しており、特に「製造業」で31%(1,064人)、「医療、福祉」で15%(1,543人)、「学術研究、専門技術サービス業」で23%(236人)増加しています。

また、平成28年(2016年)の本市売上高(企業単位)は約5,401億円であり、事業所数147(全事業所数5,423)の製造業が約2,457億円で約46%を占めています。



(出典) 地域経済分析システム (RESAS)

(3) 財政見通し

令和5年(2023年)までの5年間の財政見通しは、歳入計が横ばいの一方、歳出計は「扶助費」「公債費」「繰出金」が増加傾向にあります。

今後の財政の見通し(普通会計一般財源ベース)

(単位:百万円)

区分	令和元年度 (2019年度)9月 補正後	令和2年度 (2020年度)	令和3年度 (2021年度)	令和4年度 (2022年度)	令和5年度 (2023年度)	5年合計
A市 税	35,389	35,487	35,364	35,451	35,608	177,299
B地方譲与税・交付金	5,705	6,547	6,923	6,928	6,928	33,031
C地方交付税等	7,459	7,674	7,866	8,117	8,327	39,443
普通交付税	3,866	3,997	4,103	4,241	4,356	20,563
特別交付税	397	397	397	397	397	1,985
臨時財政対策債	3,196	3,280	3,366	3,479	3,574	16,895
Dその他収入	2,039	1,898	1,577	1,507	1,507	8,528
繰入金	409	350	71	0	0	830
繰越金	0	0	0	0	0	0
寄附金	640	640	640	640	640	3,200
その他の収入	990	908	866	867	867	4,498
E歳入計(A+B+C+D)	50,592	51,606	51,730	52,003	52,370	258,301
F義務経費(G+H+I)	27,014	28,838	29,078	29,123	29,511	143,564
G人件費	14,080	15,657	15,495	15,415	15,386	76,033
H扶助費	6,711	6,943	7,136	7,335	7,539	35,664
I公債費	6,223	6,238	6,447	6,373	6,586	31,867
Jその他経費(K+L+M+N+O+P)	22,122	21,032	21,212	21,507	21,691	107,564
K物件費	9,147	7,396	7,470	7,443	7,452	38,908
L補助費等	5,515	5,624	5,487	5,568	5,487	27,681
企業会計補助金	2,998	3,029	2,894	2,979	2,898	14,798
その他の補助費等	2,517	2,595	2,593	2,589	2,589	12,883
M維持補修費	329	329	329	329	329	1,645
N積立金	479	669	669	674	674	3,165
O繰出金	6,645	7,007	7,250	7,487	7,743	36,132
Pその他	7	7	7	6	6	33
Q実進計画外費等	2,297	2,300	2,300	2,300	2,300	11,497
R歳出計(F+J+Q)	51,433	52,170	52,590	52,930	53,502	262,625
S歳入歳出差引(E-R)	▲841	▲564	▲860	▲927	▲1,132	▲4,324
T行革取組効果額	450	550	631	661	678	2,970
U行革取組後歳入歳出差引(S+T)	▲391	▲14	▲229	▲266	▲454	▲1,354
(注) 財政健全化の行革取組の増減 S(歳入歳出)差引(2019年度)470	1,398	1,502	1,504	1,508	1,508	7,420

※ 第2次行政改革プラン(令和2年度～令和4年度)の効果額は、各取組の目標・目標を達成した場合に見込まれる計画上の効果額を基に算出したものです。また、令和3年度以降の効果額は、見込みの取組人件費の削減額です。
この効果額のうち、令和元年度の予算編成時に反映している額は、「(注)」反映済みの行革取組効果額に表し、入札資金等執行管理の強化の取組など、決算時に反映となる額は、令和2年度以降、効果額が令和元年度より上回る取組の計を「T」行革取組効果額に表しています。

(出典) 宝塚市 財政見通し 令和元年度(2019年度)～令和5年度(2023年度)(令和元年(2019年)10月作成)

(4) 今後の成り行き

本市の人口は社会増(転入者が転出者を上回る)を維持しているものの、高齢化や自然減が今後も大きく進行し、本市の担い手(生産年齢人口)が減少すると考えられます。

また、従業者数が増加している業種があるものの、従業員不足や事業承継問題が今後も進行し、赤字でも廃業する事業所が増加すると考えられます。

さらに本市は、近畿圏有数のベッドタウンとして市外で働く市民が多い(=雇用者所得が流入している)ものの、市内での民間消費は少なく、今後も地域内経済が循環しないと考えられます。

今後も市民税・法人税の増加は期待できない一方、扶助費等の増加が想定されるため、厳しい財政状況が続くことが考えられます。

また、新型コロナウイルス感染症の影響により、「新たな生活様式」に合わせた柔軟な業態の在り方が問われることが想定されています。

3. 農業の現状と課題

(1) 現状

本市の農家については、平成 27 年（2015 年）には 40.0%が農業以外（給与、年金、不動産等）を主たる収入とする第 2 種兼業農家となっています。専業農家は少なく、後継者不足と高齢化が進展しており、耕作放棄地増加の懸念があります。市として新規就農者の確保に努めているものの、農家総数は 10 年間で 104 戸減少しています。

【北部市街化調整区域】

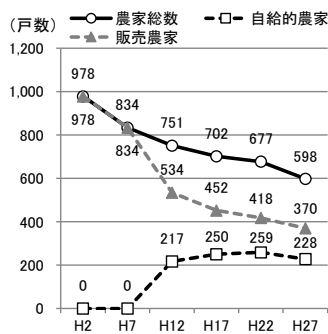
本市の北部市街化調整区域は、平成 27 年（2015 年）までの 10 年間で人口が 10%以上減少しています。また、65 歳以上が 40.5%と市内他地域の中で最も高く、15 歳未満及び 15～64 歳は最も低くなっており、次世代の農業の担い手不足が顕著となっています。（平成 27 年（2015 年）5 月時点）

このため、土地利用規制の弾力化を図っているものの、活性化の実現には時間がかかると考えられます。

【南部市街化区域】

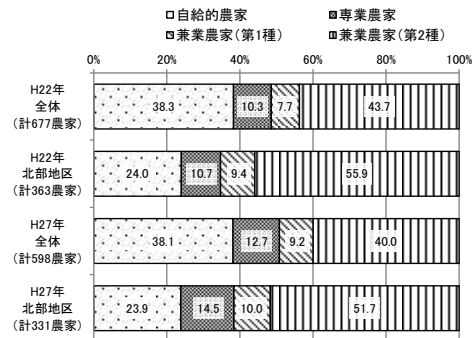
本市の南部市街化区域は、住環境の変化による植木需要の減少や後継者不足が見受けられます。一方、市内農作物等を活用した新たな事業者が誕生しています。

農家数の推移



(出典) 宝塚市統計書 農林業

農家の内訳



(2) 課題

本市の都市隣接の立地を生かして、新鮮野菜の販売拡大に取り組むことが求められます。同時に新規就農者の確保や、既存農家の事業継続・事業承継に取り組むことが大切です。

「生産緑地の 2022 年問題」²を見据え、南部地域を中心とする農地維持や周辺住宅地との調整を図ることが大切です。また、本市の宝塚ブランドを構成してきた「植木のまち」のイメージの再構築に取り組むことが求められます。

北部地域については、定住人口の増加や後継者の確保が喫緊の課題です。

また、ウィズコロナ時代においては、不測の事態に備えた農業経営の継続のための取り組みとして、農業所得減少に対する補償制度への加入や、インターネット等を利用した非対面式の販路の確保や、観光農業における感染リスクの軽減対策等が求められます。

² 生産緑地の 2022 年問題

平成 4 年（1992 年）に「生産緑地法」が改正され、市街化区域内の農地のうち、農地として保全する「生産緑地」として指定された場合、営農を前提に 30 年間農地課税とすることになっています。このため、生産緑地の多くは令和 4 年（2022 年）に期限を迎え、税制優遇を受けられない代わりに営農義務がなくなり、自由に農地を宅地に転用することが可能になると言われています。

4. 商工業の現状と課題

(1) 現状

工業については、大都市から近く、交通至便で土地も比較的安価なため、軽工業や研究所等が立地しやすい環境にあります。このため、近隣市と比べて製造業の集積が少なく、阪神間では製造品出荷額（520 億円）が芦屋市、猪名川町に次いで 3 番目に低くなっています。また、市内各地に住工混在地区があり、近年は資本集約型³・技術集約型⁴の大工場の流出が相次いでいます。宅地開発圧力が高く、新たな企業誘致の余地も少なくなっています。

商業については、平成 28 年（2016 年）の小売業における人口一人当たり年間商品販売額が 64.2 万円であり、阪神間で最も低くなっています。駅前再開発や市内進出の大型小売店が多い一方、西宮・伊丹・梅田等の大規模集客施設に消費がシフトしています。

市内の主な各駅では、商業集積が行われた上にマンション開発が進んだため、中心市街地の商業集積が不完全な状態です。また、駅前再開発商業施設は核店舗の撤退や空き店舗増加による空洞化が問題となっていますが、不動産の所有と利用の分離が困難な状況です。

ただ近年は、新事業創出支援に取り組む民間のコワーキングスペース等が市内に誕生するなど、新しい兆しも出てきています。

製造業事業所数・従業者数・出荷額等の比較

	事業所数 (事業所)	従業者数 (人)	製造品出荷額等 (万円)
尼崎市	732	33,261	136,198,298
西宮市	177	9,676	31,086,813
芦屋市	14	245	306,406
伊丹市	273	15,596	65,434,905
宝塚市	61	3,605	5,200,588
川西市	87	2,239	6,458,006
三田市	95	9,651	59,427,896
猪名川町	14	458	775,069

(出典) 平成 29 年(2017 年)工業統計表 地域別統計表データ (平成 30 年(2018 年)8 月 24 日掲載)

人口一人当たり年間商品販売額の比較
(小売業)

	人口 (人)	小売業の年間 商品販売額 (百万円)	人口一人当 り年間商品 販売額 (万円)
尼崎市	451,637	358,025	79.3
西宮市	485,788	441,892	91.0
芦屋市	96,246	65,826	68.4
伊丹市	201,865	192,700	95.5
宝塚市	234,349	150,394	64.2
川西市	159,668	133,905	83.9
三田市	113,764	92,565	81.4
猪名川町	31,729	32,518	102.5

(出典) 販売額：平成 28 年（2016 年）経済センサス、人口：各自治体の住民基本台帳（平成 28 年（2016 年）12 月末）より算出

(2) 課題

本市で操業する既存製造業の市外流出防止に向け、住工混在地域の調整や従業者確保が必要です。また、本市の事業環境に見合った新規事業者を誘致することが求められます。

市内の買い物環境の向上や魅力ある店舗の増加により、地域内経済循環を促進することが大切です。このため、駅前商店街などの中心市街地や、自然と調和した郊外も含む、宝塚の魅力を引き続き創造することが重要です。

近年増加しているコワーキングスペースなど民間による創業支援の促進により、新たな創業の機運向上に取り組むことも大切です。

³ 資本集約型

労働力より資本設備（固定資産）への依存度が高い産業。主に鉄鋼、石油、化学など、大きな設備投資を要する重化学工業や装置型産業のこと。

⁴ 技術集約型

技術進歩の影響度が高い産業。

5. 観光の現状と課題

(1) 現状

本市の延べ観光客数は約 1,179 万人となっています（平成 30 年度（2018 年度））が、そのうちの 310 万人が宝塚北 SA への観光客であり、宝塚ファミリーランド閉園以降、実質的な観光客数は横ばい状況にあります。本市の集客力のある主な観光資源としては、神社仏閣・宝塚歌劇・あいあいパーク・ゴルフ場などがありますが、近年はフィットネス機能などを併設した温泉施設やゴルフ場などのレジャー施設が観光客数を伸ばしています。

こうした豊富な観光資源や来訪者数が伸びている施設に恵まれているが、本市はそれに比例した地域経済への効果をあまり実感できていません。その要因は、日帰り観光客の比率が高く、宝塚北 SA・宝塚歌劇・ゴルフなど単一目的の観光客が多いためと考えられます。

日本を訪れるインバウンド（訪日外国人旅行者）については、平成 25 年（2013 年）～平成 30 年（2018 年）の 5 年間で約 3 倍に急増しており、特に近傍大都市圏（大阪・京都）ではインバウンド景気が好調です。しかし、本市のインバウンドは平成 25 年（2013 年）～平成 30 年（2018 年）の 5 年間で約 1.3 倍の増加率に留まっています。本市では、企業・神社仏閣・行政等が、独自で集客施策を展開している場合も多く、共通したストーリー性を持った情報発信ができていないことも要因と考えられます。

こうした中、本市はこれまで元タカラジェンヌが案内する街あるきツアーの開催や、中心市街地における集客イベントなど、市内資源のブラッシュアップに取り組んできました。

観光客数の推移

（単位：人、黒字は千人単位で計数）

	H14	H20	H25	H30
総数	10,698,000	8,773,000	8,526,477	11,789,116
社寺参拝	4,867,000	4,664,000	4,440,000	4,457,000
まつり	155,000	191,000	116,262	163,875
温泉	406,000	660,000	636,438	729,565
公園・遊園地	4,297,000	2,071,000	2,221,914	2,090,343
ハイキング・キャンプ	101,000	128,000	49,930	0
植木関係	78,000	92,000	42,000	38,500
ゴルフ・テニス	599,000	642,000	569,075	777,179
その他・施設見学	195,000	325,000	450,858	3,532,654

（出典）～平成 25 年（2013 年）：宝塚市統計書 文化・観光
平成 30 年（2018 年）：宝塚市平成 30 年度観光地点等名簿

(2) 課題

観光による経済効果の増加や地域経済の好循環に向け、豊富な観光資源の活用により、新たな魅力を創出することが求められています。観光を本市の成長産業とするためには、観光客の滞在時間の延長や観光コンテンツの創出を目指した施策展開を行っていくことが重要です。

一方、近年はオーバーツーリズムによる観光公害の問題や新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、観光産業に甚大な影響が出ている中で、集客の仕組みと市民の暮らしのバランスが取れた持続的な観光振興を目指し、観光を担う各主体との連携を促進することが重要です。

今後の旅行需要は、感染症予防と経済の両立を目指して、国内から海外と、段階的に拡大しながら回復すると言われており、タイミングを見ながら適切な施策を実施する必要があります。

6. 市内産業に共通する課題

全国及び本市の全体的なトレンド、農業・商工業・観光の各産業の現状から、市内産業に共通する課題を整理すると次の5点です。

(1) 既存事業の収益性向上（モノ）

本市で操業する農家や商工業者、観光事業者が稼ぐ力を強化し、今後も持続的に成長していくこと。

(2) 担い手や後継者の確保（ヒト）

起業・第二創業を行う経営者や、事業所で働く従業員、産業を支える消費者（ファン）を確保・育成すること。

(3) 地域内経済循環の促進（カネ）

産産連携、産学官連携の促進や、非対面・非接触による商品・サービスの提供など消費者のニーズを捉えた取組により、民間消費の市外への流出防止策を講じることで、市内で循環する資金が増え、稼ぐ事業者の増加につなげること。

(4) 産業魅力の発信（情報）

本市産業の魅力のブラッシュアップに取り組み、市民や消費者（ファン）に伝えること。

(5) 事業環境の整備（空間）

ウィズコロナ時代の新しい生活様式に則った「3密の回避」に配慮しつつ、空き地や空き店舗などの遊休地・未利用地、道路・公園などの公共空間の活用の促進や、新たな業態の開拓を支援すること、さらに、土地利用に係る地域住民との調整や支援体制の構築など、事業者が円滑に事業に取り組むための環境を整備すること。

第3章 基本的考え方

前章で確認した市内産業の現状と課題から、本市が取り組むべき産業振興の基本的な考え方を整理します。

1. 宝塚市産業活力創造会議

(1) 提言書（平成27年（2015年））

「創造的都市＝宝塚」

～クリエイティブな市民・事業者が中核となって産業活力を創出する～

本市では、市内産業の振興に取り組むため、知識経験者、市内事業者等から構成される宝塚市産業活力創造会議を設立し、平成27年（2015年）に提言書として取りまとめました。本提言書では、「創造的都市＝宝塚」を将来像として設定し、各種施策・事業に取り組むことを求めています。

(2) 創造的都市の実現に向けたこれまでの取組例

提言書に基づき、本市ではこれまで下記に代表される産業振興に取り組んできました。

- ・ これからの社会を担う新たな担い手を対象とした創業や就労の支援による人づくり
- ・ 中心市街地への魅力ある店舗の誘致や宝塚ガーデンフィールズ跡地の整備
- ・ 宝塚ブランドの更なる向上により、宝塚の魅力を国内外に発信
- ・ 新名神宝塚北 SA/SIC 開通による観光客数増加、北部西谷地域振興

施策・事業の枠組み（宝塚市産業振興基本戦略に係る提言書）

重点プロジェクト	【戦略1】 創造的人材を中核とする体制整備	【戦略2】 競争力のある商品・サービスづくり・まちの魅力向上	【戦略3】 マーケティング&プロモーション
課題1 市民や事業者の創造性を引き出し、商品・サービスを磨き上げること	地域体制の創設 「(仮称)創造的都市推進機構」の設立 ○市民の役割分担ならびにFD・職員育成 ○番地型観光商品の開発と販売による収益確保 ○「(仮称)創造的人材バンク」の創設 等 「(仮称)宝塚クリエイティブカフェ」の開催 ○異業種連携・交流会の定期的な開催 ○大学・研究機関等の知的資源提供 等	 宝塚観光プロムナード帯を活用した魅力向上 ○中心市街地への魅力ある店舗の誘致 ○宝塚ガーデンフィールズ跡地の整備 等 水辺空間を活用した魅力的な空間づくり ○水辺を使った市民活動の創出 ○河川敷地を活用した飲食店の開業 等	「(仮称)宝塚魅力博」の開催 ○農産物の産地等に普及したまち歩きツアーの開発・強化、促進する施設等の開催 ○市内飲食等を活用したイベントの開催 ○宝塚駅南や阪神競馬場等の既存観光施設と連携した「大人のエンターテインメント」観光商品の開発 ○宝塚温泉・競馬場温泉の再開発と新たな発信 等
課題2 「宝塚ブランド」を活かした誘客と回遊性の高い観光振興を図ること		宝塚観光プロムナード帯を活用した魅力向上 ○中心市街地への魅力ある店舗の誘致 ○宝塚ガーデンフィールズ跡地の整備 等 水辺空間を活用した魅力的な空間づくり ○水辺を使った市民活動の創出 ○河川敷地を活用した飲食店の開業 等	「(仮称)宝塚ショップ」の展開 ○市内における物産販売所・直売所の出店・強化 等 宝塚ブランドの更なる向上 ○「Ei-Jo-i 宝塚」認定資源を活かした対外的な発信 等 海外における「TAKARA KKA」の発信及び啓蒙の促進 ○海外観光客に人気のある方々の編集・情報発信 等
課題3 農商工連携により宝塚の新たな魅力づくりを図ること		新名神開通の「外」を活かした北部地域の魅力向上 ○市北部地域全体の活性化に向けた「ゾックリ」 ○市北部地域の観光農業強化 等 「花と緑木のまち宝塚」の強化 ○アジア等を中心とした海外発信の獲得 ○市内における「(仮称)花の博」の定期的開催 等	
課題4 市内産業の育成・環境整備に取り組むこと	締めやかなワンストップ窓口の開設 ○事業者（農商工・観光）の相談事にワンストップで対応する窓口の開設 ○企業訪問を促した市内事業所「P-A」の構築 等 	創業支援&企業誘致 ○駅前ビル・T等の空きスペースの情報収集及び発信 ○創業・起業支援の強化 ○市外企業の誘致等 等 中長期的に取り組むプロジェクト 北部農産 北部地域(市街化調整区域)における大都市近郊農産の振興 南部農産 花き園芸産業の継承・振興に向けての市街地農地の保全 街 駅前や商店街の魅力高め(市内消費を高める)ための施策の展開(テナントミックスの実現等) 工 市内事業所の魅力ある操業環境の整備(女性・高齢者が働きやすい環境整備等)	

(3) 今後に活かすべき視点

これまでの産業振興の取組を踏まえて、今後に活かすべき視点は下記 3 点と考えられます。

①創造的都市・宝塚を牽引する体制の構築

提言書に基づき、創造的都市・宝塚の実現に向けた取組を進めてきましたが、行政を中心とした取組が多く、商工会議所や大学、民間事業者と連携・協働した取組には発展していません。創造的都市・宝塚の実現に引き続き取り組むためには、こうした将来像の実現に向けて牽引する体制の構築が必要です。

②宝塚市立文化芸術センター・庭園の開設、宝塚ホテルの移転に伴う中心市街地の資源を活用した魅力向上

本市では令和 2 年（2020 年）に新しく「宝塚市立文化芸術センター・庭園」がオープンし、また、宝塚ホテルが宝塚大劇場横に移転しました。こうした変化を効果的に活用し、本市の魅力向上につなげることで、中心市街地から始まる活性化に取り組むことが大切です。

③宝塚ブランドのブラッシュアップや農商工が連携した観光プログラムの発掘など産業分野を横断するプロモーションによる魅力発信

創造的都市・宝塚の実現に向けて、市内農業、商工業、観光などが連携することで、宝塚ブランドのブラッシュアップや観光プログラムの発掘につながります。このため、産業分野を横断する取り組みとして、プロモーションによる魅力発信などに取り組むことが大切です。

2. 本市の創造性に係るポテンシャル

本市にはこれまで蓄積されてきた「創造性」に係る資源が多くあります。こうした資源は十分に活用されているものが少ないと考えられますが、今後の産業振興に向けて、大きなポテンシャルがあると考えられます。

- かつて本市を支えてきた宝塚映画製作所や温泉街のまち並み、宝塚ファミリーランドなどをはじめ、宝塚歌劇団や手塚治虫記念館など豊富な地域産業資源・文化芸術資源を通じて、宝塚ブランドが醸成されてきました。平成 29 年度（2017 年度）地域ブランド調査の「学術・芸術のまちのイメージ」部門でも、全国第一位となっています。さらに、令和 2 年（2020 年）6 月には新たに宝塚市立文化芸術センター・庭園がオープンしました。
- 文化芸術に理解のある市民が多く、質の高い市民活動が行われており、高い市民力を持っています。また、これまでにない新たな事業に取り組む市民や事業者が生まれており、デザイン思考（14 ページ「デザイン思考の役割と効果」参照）を活用した民間の支援者や支援機関も市内で活躍しています。



宝塚市立文化芸術センター

3. これからの宝塚市産業振興の基本的考え方

本市で取り組まれてきた従来の施策・事業の延長線上だけでは、各産業で課題が散見され、産業に共通する課題もあると考えられます。

本市産業が抱える閉塞感を打開し、新たに宝塚市産業をデザインしていくために、産業活力創造会議でも提言された「創造性」をキーワードに、産業分野を横断し、新たな組合せやネットワークにより、施策・事業に取り組むことが必要です。

(1) なぜ宝塚市で「創造性」なのか

①「宝塚ブランド」の知名度を活用できる

本市には全国でも知名度が高い「宝塚ブランド」があり、これらは本市を支えてきた地域産業資源・文化芸術資源を中心に構成されたものです。「創造性」はこれらから創出される可能性が高いことから、本市の「宝塚ブランド」を活用することが期待されます。

②過去からの地域産業資源や文化芸術資源の蓄積が豊富にある

本市には、上述した「宝塚ブランド」を構成する地域産業資源や文化芸術資源が数多く蓄積されています。こうした資源を最大限活用し、「創造性」の創出に取り組むことが大切です。

③新たな事業にチャレンジする市民や事業者が存在する

本市ではこれまでも新たな事業にチャレンジする市民や事業者が数多く活動してきました。また、近年では「デザイン思考」を活かした取組をすすめる民間事業者も生まれています。こうした市民や事業者が主体となり、小さな取組から始めることで大きな変化を起こしていくことが重要です。

(2) 宝塚市における「創造性」による課題解決の視点

「創造性」を通じた産業振興により、本市の課題解決に取り組む視点として、下記5点が挙げられます。

①モノ：デザイン思考による洗練されたモノ・サービスの創出

モノ・サービスの供給が需要を上回る時代や新たな生活様式においては、消費者が本当に欲しいモノ・サービスを創出する必要があります。このような中では、事業者自身が大切にしたい価値を問い、それをモノ・サービスへと反映する中で一貫性のあるメッセージとして伝える「デザイン思考」の考え方が求められています。

②ヒト：創造性をもった人材の発掘・育成・支援による市民力の更なる強化

上述した「デザイン思考」は、マーケティングなどによる論理的な分析ではなく、丁寧な観察などにより潜在的なニーズを発見し、言葉にならないものを形にしていくことが求められます。こうしたことは、創造性のあるデザイナーやクリエイター、アーティストなどが得意とされることから、創造性のある市民を育てていくことが求められます。

③カネ：新たなヒト・モノのつながりによって生み出される地域内経済の好循環

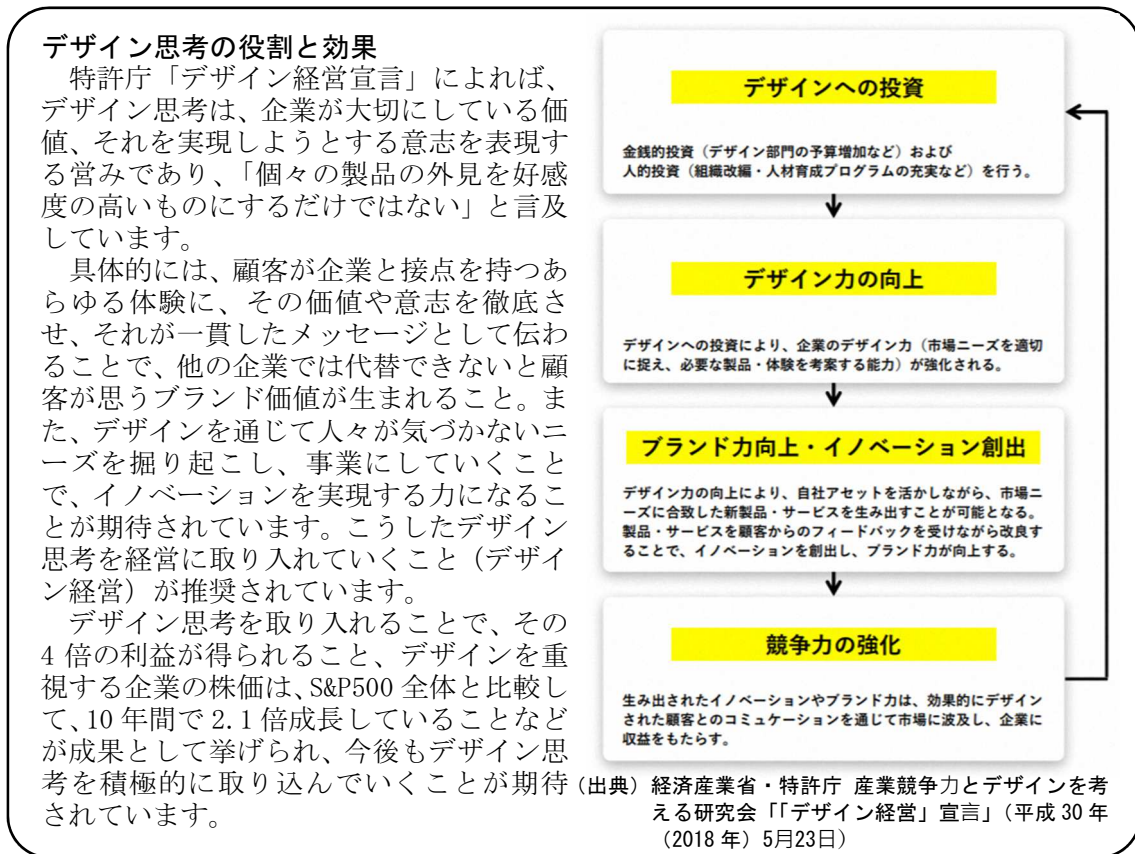
これまでにないモノ・サービスを創出し、販売するためには、既存のネットワークでは実現が難しくなります。このため、オープン・イノベーション⁵など、創造性を活かしてこれまでにない“つながり”をつくる必要があります。これにより、新たな取引が生まれ、地域内のカネを媒介とした好循環が生まれるものと考えられます。

④情報：これまで醸成されてきた宝塚ブランドの創造性のある効果的な情報発信

消費者にとって本当に欲しいモノ・サービスを創出していくことで、モノ・サービスや事業者のブランド力に結びついていきます。創造性のある事業者や支援者が集積し、これまで醸成されてきた宝塚ブランドを組み合わせることで、より効果的な情報発信につながるものと考えられます。

⑤空間：創造性が発揮しやすい環境や支援の整備による基盤の構築

上記①～④のような創造性を発揮していくためには、新たなことに挑戦しやすい場、新たな刺激を受けやすい場、新しい人と出会える場が求められます。また、創造性のあるモノ・ヒト・カネ・情報の創出を支援してくれる創造性のある人材にあふれ、お互いに共創していくことが大切です。



⁵ オープン・イノベーション

自社だけでなく他社や大学、地方自治体、社会起業家など異業種、異分野が持つ技術やアイデア、サービス、ノウハウ、データ、知識などを組み合わせ、革新的なビジネスモデル、研究成果、製品開発、サービス開発、組織改革、行政改革、地域活性化等につなげるイノベーションの方法論。

デザイン思考の実践による経営（デザイン経営）

企業の持つ「価値」を自身でしっかりと見つけ、その価値を「自身の強み」として自覚してブランディングすること、また、本当に消費者が望んでいることを深く考え、理解してそれらを消費者に届けること。このデザイン経営に必要な2点を実践し、経営革新を成し遂げた事例を紹介します。

【Case1】 ユーザーのより良い体験を第一においた製品開発（バルミューダ）

革新的な扇風機「GreenFan シリーズ」などで知られるバルミューダ。同社は、当たり前のように使われている既存商品の技術は、果たして本当に消費者にメリットをもたらしているのかといった疑問から商品開発を開始します。GreenFan シリーズがユーザーの支持を得たのは、やさしく快適な風を得られるからであり、「人間が五感を通して感じる気持ち良さは、数値化はできないけれども感動につながる。」そうした価値こそが家電製品にとって重要という製品作りの原点に立ち戻り、既存のカテゴリーに全く新しい機構や技術を持ち込んで市場に革新を起こしました。

こうしたアイデアは、マーケットリサーチから生まれてきたものではありません。マーケティング重視の表層的なデザインではなく、多くの人の心地良い生活とはなんなのかを突き詰めて考え、道具を持つことで感じられる「あらゆる良さ」をデザインしていく。そのような経営手法により、GreenFan シリーズ発売前と比較して、同社の売上げは5年で51倍となっています。



（出典）「バルミューダ 奇跡のデザイン経営（守山久子著）」を参考に市作成

【Case2】 アイデンティティの確認による唯一無二の製品開発（大徳醤油）

兵庫県養父市にある大徳醤油株式会社は 110 年の歴史を持ち、天然醸造による醤油や魚醤を製造する企業です。大手メーカーなどによる、速醸と言われる天然ではない醸造方法による醤油が主流となっている現在、地域にあった醤油屋は廃業の一途をたどり、同社が創業したころから比較して 1 割ほどしか残っていません。

このような危機的状況の中、現在は 1.7% のシェアしか残っていないと言われる、「国産大豆を使用した天然醸造による醤油」を同社の価値としてしっかりと確認し、その価値を若者などこれまで醤油のことを詳しく知らない消費者に伝え、豊かなライフスタイルとして取り入れてもらうことを課題として取り組みました。そこで、あえて寡黙で説明的ではないデザインとすることで、伝えたいターゲット層に視覚的にもその価値を伝えることとしました。

その結果、国内産の無添加天然醸造の「価値」が認められ、商品だけでなくその開発ストーリーも含めて多数のメディアに掲載されるようになり、新たな顧客を作り続けています。



（出典）SASI DESIGN 実績「大徳醤油」（<http://sasi-d.com/portfolio/daitoku-soy-2/>）を参考に市作成

第4章 将来目標と方向性

これまで整理してきた現状や課題、基本的考え方を踏まえて、本市が実現すべき将来目標と方向性は下記のとおりです。

1. 将来目標

「創造都市・宝塚」の実現

本市産業を取り巻く動向は、提言書作成時（平成27年（2015年））と比べて、宝塚北SAの開業やゴルフ場などによる観光客数の増加といった好転要因がある一方、企業流出や人材不足が進み、また市内で資金が循環していない等、各産業に共通する中長期的な課題が散見しています。また、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響により、あらゆる業種で売上が減少し、事業者は疲弊しています。このため、創造性・革新性をもって新たな事業創出や新業態への転換、新たな担い手の確保・育成、新たな資金循環に取り組む必要があります。

本市には豊かな地域産業資源や文化芸術資源があり、全国的に知名度のある「宝塚ブランド」が育まれてきました。本市が有する創造性・革新性の源泉を活用し、新たな視点で産業振興に取り組むことで、市民や事業者の誰もが生き生きと働き、暮らし、活動する「創造都市・宝塚」の実現に取り組みます。

2. 「創造都市・宝塚」が実現した時の、宝塚市産業の姿

創造性に富む、これまでにないモノ・サービスが創出されることで、宝塚に新たな魅力が生まれる姿を実現します。また、新たな生活様式に沿った業態に柔軟に対応する事業者が増えることで、安心感のある新たな付加価値が創出されていきます。

各事業所で創造力豊かに働く従業員が増える、また、創業に取り組む人材が増えている姿を実現します。

これまで結びつきの少なかった市内事業者同士が創造的に連携し、地域内経済循環が進んでいる姿を実現します。

3. 戦略方向性

将来目標の実現に向けて、本市が取り組む施策・事業の戦略方向性は下記3点です。

(1) イノベーションを創出する新たな担い手の育成

供給が需要を上回る時代や新たな生活様式において、消費者が潜在的に求めている価値をモノ・サービスとして提供していくことが求められています。このようなイノベーションを創出するためには、あらゆる事業課題を創造的に解決できる人材（高度デザイン人材）と市内事業者の連携が必要です。また、創造性に富む視点で新たなモノ・サービス開発に取り組める環境を整備していくことも大切です。

【リーディング・プロジェクト】

デザイン思考による事業の創出・革新

商工業の事業者はもとより、農家や観光事業者も含めて、価値が多様化する社会において新たな事業を創出・変革していくことが求められることから、「デザイン思考」による支援に取り組みます。

市内に居住・通勤するデザイナーやクリエイターなどの高度デザイン人材がデザイン思考による伴走支援に取り組めるよう、養成講座の開講等に取り組むとともに、高度デザイン人材と市内事業者の連携・マッチングと伴走支援を通じて、新たな事業の創出や革新につなげていきます。

課題解決の視点 ヒトの育成 モノの創製 カネの創出

(2) 事業者や支援機関、市民との交流・連携の創出

本市のこれまでの経済は、地域外の消費者にモノ・サービスを提供し、獲得した資金を地域外で消費するものであり、地域内における交流や連携が乏しい状態です。このため、市内事業者同士や産学官金連携、さらには市民（消費者）との交流・連携を促し、文化芸術資源の活用により創造性を発揮し、地域産業資源の市内消費や市内取引の強化につなげていきます。

【リーディング・プロジェクト】

文化芸術施策と農商工施策の連携による観光プロムナード活性化

「宿泊」、「小売業」、「飲食店」、「サービス業」などをはじめとするすそ野が広い多様な業種が関連し、その波及効果が地域全体の産業の活性化につながるという観点から、本市の産業の強みを活かせる分野として観光振興が考えられます。今後本市の観光を一層振興するためには、観光のみならず、農業や商工業における地域産業資源、さらには本市にポテンシャルのある文化資源を効果的に活用していくことが大切です。市内を周遊するとともに、農業や商工業を体験型観光として楽しみ、またお土産を購入するなど、観光を通じた地域活性化に取り組めます。

課題解決の視点 ヒトの連携 カネの循環 情報の共有 空間の充実

(3) ブランディングの強化による宝塚ファンの創出

本市の「宝塚ブランド」は全国的に有名ですが、近年は具体的な市民や事業者の顔が見えず、本当の価値の発信につながっていない恐れがあります。創造性が育まれる本市の豊かな地域産業資源や文化芸術資源、また創造的に暮らす市民の姿を発信することで、市民の地域愛が醸成されるとともに、本市で暮らしたい、働きたい、訪れたい“宝塚ファン”を創出します。

【リーディング・プロジェクト】

地域産業資源等本市の魅力を伝える情報発信

本市には全国的に知名度の高い「宝塚ブランド」に代表される地域産業資源や文化芸術資源があり、またそれらを活かして創造的に暮らす市民がいるものの、その魅力が市内外に十分に伝わっていません。

そのため、こうした市民や事業者など、本市の魅力を伝える情報発信から始めます。また、本市の魅力発信に協力してくれる市民や事業者を募り、チームとしての活動展開に取り組むとともに、本市で働きたい、創業したい人材の確保にも取り組みます。

課題解決の視点 ヒトの活躍 情報の発信 空間の整備

第5章 推進に向けて

本ビジョンの推進に向けて、行政内部・外部における推進体制を整えます。

1. 推進体制の強化

本ビジョンで定めた目指す姿の実現のためには、行政内部における農業・商工業・観光の各担当課はもとより、文化芸術や福祉、都市計画など庁内の部課を横断する体制が必要です。

このため、産業文化部内における横断的な会議を定期的を開催するとともに、市役所内における横断的な会議を開催します。

また、宝塚商工会議所、兵庫県、国、民間事業者、金融機関、大学等と協力・連携し、推進体制を強化していきます。経営や法律の専門家などとも連携し、きめ細かな推進体制を構築します。さらに、近隣構成市町の産業部局や商工会議所・商工会等と連携を図り、事業者の活動の広がりに対応した支援を行います。

2. 産業活力創造会議の開催

本ビジョンの進捗状況を管理し、評価するため、産業活力創造会議を年数回、定期的に開催します。リーディング・プロジェクトや、本ビジョンに関連する農業、商工業、観光の各計画について、PDCA（Plan/Do/Check/Action）による計画の検証と強化、改善に取り組むとともに、必要に応じてビジョンの見直しを行います。