

会議名	平成30年度（2018年度） 第1回 産業活力創造会議		
日時	平成30年（2018年）11月5日（月） 午後4時半～午後6時	場所	宝塚市役所2階 2-3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 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、商工勤労課係員	
	関係課 関係機関	北部地域調整担当次長、宝のまち創造室長、観光企画課長、農政課長、文化芸術施設及び庭園整備担当課長、文化政策課長、スポーツ振興課長、都市計画課長、道路管理課長 計9名	
会議の公開・非公開	公開	傍聴者	0名
内 容（概要）			
<p>1 開会</p> <p>2 委嘱辞令交付</p> <p>3 出席委員及び事務局、関係課ほか職員の紹介</p> <p>4 会議の成立及び傍聴要領の説明と会議の公開について</p> <p>委員6名中6名出席。産業活力創造会議規則（以下会議規則）第5条第2項の規定により過半数以上の規定により、過半数以上の出席により会議は成立。傍聴要領の説明及び本日会議の公開の説明。傍聴者はなし。</p> <p>5 議題</p> <p>（1）会長選出について</p> <p>事務局： 会長の選出をお願いしたい。会議規則第4条において、互選となっているが、意見はあるか。</p> <p>事務局：（意見がない為）考えを提示。前回も会長をされました濱田委員に会長をお願いしたい。</p> <p style="text-align: center;">（異議なし）</p> <p>事務局： 会議規則第5条の規定により、進行役を議長である会長にお願いする。</p> <p style="text-align: center;">（議事交代）</p> <p>会 長： あいさつ。</p> <p>（2）宝塚市産業振興基本戦略の進捗状況について</p> <p>会 長： 「宝塚市産業振興基本戦略の進捗状況」について、事務局より説明をお願いします。</p> <p>事務局： まず、「宝塚市産業振興基本戦略に係る提言書」について説明する。この提言書は、人口減少や少子高齢化、事業所数減や観光客数減などの現状から宝塚ブランドを活かした取組などを課題とし、本市を創造的都市とすることを基本目標に掲げてきた。この基本目標の実現に向けた戦略として、「創造的人材を中核とする体制整備」、「競争力のある商品・サービスづくり・まちの魅力向上」、「マーケティング&プロモーション」を策定しそれらを推進するため、61の事業イメージを提唱した。今回は、これらの戦略や事業イメージについて、総括していただく。</p>			

次に、この提言書を総括することの意義だが、今回の方針として、産業振興に係る計画の策定を行いたいと考えている。このため、前回いただいた提言書に関する課題を探ることで、次の計画につなげたいと考えている。それでは、説明に入る。

<資料「宝塚市産業振興基本戦略の進捗状況」(P 1～P 5)により説明>

※未着手事業のみ説明

<質疑応答>

委員： 進捗状況が4分類されているが、何を基準に判断しているのか。

事務局： イメージとしては、市の関与がなく自走できるようになった場合や整備事業が終了した場合、人の往来により賑わいの創出が成しえた場合等は「完了」とし、市の関与が現在も継続されている場合は成果に関わらず「取組中」としている。

委員： 提言書として具体的にあげていた事業を期間中に実施するという認識ではなかったのか。これらすべての事業を現在の人員数等で実施するのは難しかったのではないか。又、KPI等の実施目標となる具体的数値はないのか。

事務局： 確かに提言書は3年間の期間が設けられているが、ご指摘があったように壮大なテーマのもとこれらの規模の事業を3年間で実施するというのは非常に厳しく、だからこそ計画ではなく提言書にとどまるものとなっていたと感じる。これらを実際に3年間で実施するためには、予算措置等の面で現実性を欠いていた。成果指標がないことや内容に相応しい期間設定でないことは課題である。これらの課題を受け止めて、実現可能性のある計画が必要である。

会長： 期間は既に経過しているが、未着手の事業を含め行政として今後も取り組んでいくつもりでいるのか。

事務局： その点を整理するという意味も含め、総合計画を視野に入れるような計画づくりを行いたい。

委員： 西谷地区からの観点で言えば、農業事業者は素晴らしいものを生産するが販路開拓や宣伝等の術を持っていない方が多い。これらを学習できる場や、得意としている事業者との連携ができる場があると、農業の価値を感じ取ることができる。宝塚市の特色の一つである豊かな自然の価値を自覚する必要がある。

会長： これらの事業はすべて行政がやるものではないという認識でよいか。

事務局： その通りである。提言書の戦略の一つである「創造的人材を中核とする体制整備」において行政の役割は一部である。まちぐるみで実施していくことが理念としてあると感じる。

会長： 事業ごとに産学官民が連携をしながら取り組んでいくことも必要であると考える。

委員： 61の事業は量としての問題がある。目標は大きく設定し、それに付随するものはそれぞれで対応していくべきである。例えば先ほどの西谷の話で言えば、道の駅を誘致するなどの環境づくりは行い、それ以降の細かな課題はそれぞれに解決していくような体制にするべきである。

委員： 「異業種連携・交流会の定期的な開催」などは、実際に民間事業として行っている実績がある。これらを活用すれば、コスト的にも時間的にも改善できるのではないか。また、先ほどの西谷の話では、確かに事業者の意識改善が必要であると感じる。売り場としても、西谷夢市場においては商品の数が少なく活かしきれていない。地方ではJAの施設で成功している事例もある。参考にすればよいのではないか。

委員： 前回会議の反省として、議論がまとまらなかったという点がある。まず目標がないために、委員それぞれの意見がばらばらで、コンサルタントの皆さんにまとめていただいたものになっていた。今回、計画をつくるにあたって何を求められているのかを明確にしてもらいたい。市としても財政の悪化や、人口減などの問題に直面していると思う。前回会議の中では、花卉の直販所や農産物の大量生産、高付加価値の農産物、商店街の運営方法の見直し、阪急との連携等様々な議論があった。目的をどこに置くのかをまず考えるべきである。

(3) 産業振興に係る戦略の（計画）の策定方針案

事務局： <資料「産業振興に係る戦略（計画）の策定方針案」（P7～P10）により説明>

○現状に至る経緯

本市では、産業に関する戦略（計画）として、「宝塚農業振興計画」や「宝塚市観光集客戦略」が策定されているが、商工業に係る計画は策定されていない。過去にも「宝塚商業振興ビジョン」や「宝塚市産業活性化推進会議検討結果報告書」にみられるように問題定義や方向性を示すようなものはあったが、それを計画として位置付けるのではなく、あくまでその中のエッセンスを市の計画に反映するような形をとっていたため、商工業の計画はなかった。さらに、前回「宝塚市産業振興基本戦略に係る提言書」をいただいたが、議論にもあったように実現困難な取り組みが多く、計画に掲げるのではなく、実現可能なものから部局戦略に掲げ実施してきた。

○戦略（計画）の必要性和その範囲

先に述べたように、宝塚市総合計画及び提言書に沿った取組につき、部局戦略に掲げているが、商工業の振興を更に推し進めるためには、中長期的な視野に立った分野別計画を策定し、進捗管理を確実に行う必要があると市は考えている。まず、産業全般の基本方針を示しつつ、商工業に特化した分野別計画の策定を今後進めていきたい。この産業全般に亘る基本方針の中には、個別の事業を挙げるのではなく、方向性を示すような理念を定め、それに基づいた個別計画（商工業・農業・観光）に連なるようにする。その個別計画の中で、具体的事業やKPI等の成果目標を定めていく想定である。

○基本方針において示す内容の素案

資料P9のとおり

○商工業に係る計画に盛り込むべき内容の素案

資料P9のとおり

<質疑応答>

会長： 今回は、産業振興の基本方針の理念を示しつつ、商工業を重点的に議論していくと理解したが、どう考えるか。

委員： おっしゃったとおりであると思う。大きな方向性として、抽象的な表現も大切であるが、宝塚がまちとして持続していくために、何が必要かを考え、大原則を設定することができると、大きく前に動き出すとを感じる。

会長： つまり、前回とは異なり、絞っていくという意味合いで理解していいのか。

事務局： 個別の計画を作るという意味では集約化していきたいと考えているが、産業政策全般として実施していくために、領域を狭めるわけではなく、大きな理念のもとどのような柱を作るのかを考えていきたい。

会長： 大きな策組を作り、その中に「創造的都市」のようなコンセプトを意識した実施体制

を整えたいということでしょうか。

事務局：そのとおりである。

委員：市の行政が計画を策定するだけではなく、全員で策定するべきものであると考えている。それぞれが意見を言い合えるような循環的なシステムの下、時間軸やコスト等の論点を考慮した計画を作り、KPIやKGI等をもとに評価し、次への課題を探っていく必要があると考える。

事務局：今回の話で行くと、大きな戦略というレベルの話の下に施策がある。今掲げている施策が適切かどうかを再検討し、それが今後10年20年、ある程度普遍的な施策を掲げていきたい。さらに、その下の具体的な取り組みは、大きな方向性を示した記述があれば、現に具体的な取り組みを掲げているものもある。そのうち、具体的な取り組みについては、おっしゃったように行政がそのまま実施できるようなものはないと考えている。今回未着手となっている事業についてもそうである。すべて合意形成のプロセスを経てなしえるものである。いくら書面で具体的な事業を羅列してもなかなか実現することは難しい。たとえば「オープンカフェの開業支援」についても、実際にそれをやりたい事業者が現れないと達成できない。そういった部分は地域との話し合いの中等で具体化していくもので、戦略において細かな取組を掲げるのは適当ではないと考えている。細か過ぎる点は上の階層の理念を整理することで考えていきたい。市の課題を解決するためには、それぞれの分野にとどまった考え方ではいけない。産業政策全体で統一したものを作り、その考えを拠り所とするようなものが必要であるという意図がある。だからこそ、提言に留まらない計画を策定していきたい。

委員：今回の委員の内4名は、前回の会議を経験しているので同じ議論をしていては意味がない。今回の61事業の中である程度取組がすすんだものだけでも良いので、市としての良し悪しの評価を具体的に教えていただきたい。失敗談を踏まえて次回以降議論していきたい。

事務局：それがまさしく検証であると感じる。

会長：資料P8にあるように、商工業に係るものに特化するものであり、農業や観光を絡めたような具体的な事業を少し深めていきたいという理解でよいのか。

事務局：基本的には産業全般に亘る基本方針を定めるのが一つであり、それに合わせて、現在商工業の計画がないので、今回策定したいと考えている。

会長：商工業の計画はなかったのか。

事務局：そのとおりである。先ほど説明したようにこれまでは計画には至らず、提言書等を参考に施策展開はしてきたが計画自体はなかった。

会長：それを今回は、商工業に係る計画を明確にし、宝塚のアイデンティティという意味での観光や農業等を束ねた計画づくりをする。しかし、あくまで商工業を重点的においたものであるという位置づけでよいのか。

事務局：計画はそうであるが、その前に大きな産業全般の基本方針を定めるので、観光・農業それぞれの個別分野計画は全てその基本方針に則するという位置づけである。

会長：これまでであった基本方針を見直すということでしょうか。

事務局：基本方針はこれまでない。しいていえば前回いただいた提言書を活用していた状況である。

委員：総合計画には、前回の話し合いは盛り込まれていないのか。

事務局：総合計画で掲げていることはあくまで幅広い理解となっている。

委員： 前回の会議で、事務局から産業振興基本条例や総合計画に掲げているので実施しないというような議論が多かったが、どのような視点であったのか。今回はそれらとは別の基本方針・計画をつくるという認識でよいか。

事務局： 総合計画と今回作ろうとしているものは、全くの別物ではない。当然関連したものとなる。議論の中で、計画の頂点となる総合計画を変えるような意見や発言があったのではないか。それらを変えることはできないといった発言をしていたのではないか。大抵、総合計画は幅広く掲げているので、このような議論において抵触するようなことは実務的にはないと考えている。資料P8にもあるように、今までいただいた提言書に留まっていたものを、市が責任をもって実施する計画として策定することが今回のテーマである。

委員： ただ単に資料P9の内容を議論するだけではなく、枠組みを一から作るということであれば、市が将来どのようにしたいのか、住宅都市としたいのか観光都市としたいのか、企業を誘致して法人税を少しでも増やしていきたいのかによって、基盤づくりが大きく変わってくる。市（市長）の方針を本音で聞いてみたい。

会長： 答申を我々が投げるということか。

事務局： 今回は計画を策定したいので、まず市が課題やイメージを示したうえで議論していただくのが一般的なフローである。今回は、市の意思が希薄であったという反省がある。今回は、まず市の案を示し、中身のある議論ができるようにしていきたい。

事務局： 次回3月に市の案として計画の諮問をさせていただきたい。その後、次年度上半期で庁内のワーキンググループ等で計画の素案を策定していき、必要であれば中間報告を行い、下半期で本格的に審議会において議論していただく。この年度中に5回は審議会を開催予定としている。さらに次年度、文化芸術センターの完成や宝塚ホテル移転等宝塚が激動の時期を迎える中、実地検分などを行い、計画の見直し等を行う。また、第6次宝塚市総合計画が2021年4月に策定予定となっているため、これに合わせて計画づくりを行っていきたい。

7 閉会