

会議名	平成25年度（2013年度）第2回 産業活力創造会議		
日時	平成25年（2013年）12月16日（月） 午後5時～7時	場所	市役所3階 3-3会議室
出席者	委員	濱田恵三（会長）、高橋一夫、柏木千春、山野千枝、村上季実子、神尾友治、今里有利、矢野浩臣、阪上雅信、福永正夫、畑 薫、大石由里子（敬称略） 計12名	
	担当事務局	産業文化部長、産業振興室長、宝のまち創造室長、宝のまち創造担当課長、商工勤労課係員、株式会社地域計画建築研究所（高野、江藤）	
	関係課 関係機関	商工勤労課長、農政課長 宝塚商工会議所専務理事、事務局職員 計4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>委 員：西谷で新規就農した30代の方が初めて栽培したイチゴを皆様にお配りしている。また、栗を使った新しい宝塚のお菓子として、栗の洋風菓子を開発した。 事務局より委託業者（株式会社地域計画建築研究所）の紹介を行った。</p> <p>2 議題</p> <p>(1) 審議内容の確認について 事務局より資料1の説明を行った。 委 員： 乗車人数の見方を教えて欲しい。 事務局： 1日平均乗車人数である。 委 員： 中山駅や清荒神駅は通常と正月では人数が大きく異なるが、それは分からないのか。 事務局： 1日平均乗車人数しか分からない。なお、乗車人数を倍にした数値を乗降客数と算定できる。</p> <p>(2) 産業に係る資料関係について 事務局より資料2の説明を行った。</p> <p>(3) 委員からの意見集約 事務局より資料3の説明を行った。</p> <p>(4) 方向性について 事務局より資料4の説明を行った。</p> <p>【新陳代謝を促す仕組みづくり】 委 員： 会議のテーマは何か。テーマが観光なら、市外から客が来てお金を落とす方法について、各分野で何ができるかを考えるべき。 ： 工業分野では、後継者問題より人材確保のほうが課題である。儲けることは経営者が常に考えていることだが、人材確保は募集していても来ない。人材不足なのか、女性やシルバー人材の活用が必要なのか、それぞれに課題がある。 ： 発展している地域には新しい人が入ってきて活躍している。または新しく活躍する人が生まれている。新陳代謝を促せる地域が必要であり、そこでは行政による対策が重要である。シャッター通りや工場跡地を復活させるより、別の店や会社を誘致することを考えてはどうか。</p>			

【「極上の異日常」を体験できるプログラムの提案】

- 委員： 産業活力創造会議のゴールは、各分野の戦略を決めることか。
- 事務局： 来年秋までに基本戦略と具体の取組を決めていただきたい。
- 委員： アクションはいつ実行するのか。
- 事務局： できるものから実行していく。
- 委員： 具体の取組も来年秋まで検討するのか。
- 事務局： 基本戦略を検討することがベースにあるが、検討の際には具体的な取組の話も行われる。その中で有望な取組があれば、すぐに予算を反映して実行していきたい。
- 委員： 事業は平成27年度の実施になるのか。
- 事務局： 緊急の場合は補正予算を組めば良いと考えている。
- 委員： 事業スピードが気になったため、以上の質問をした。
- 事務局： 通常は平成27年度予算に反映することになる。ただし、事業の幾つかは平成26年度補正予算に反映することも考えられる。
- 委員： 観光分野では、「宝塚市にお金をかけてでも行きたいか」という質問を自問してみると良い。その答えは、宝塚市が提供できる価値は何かということにつながる。「〇〇のまち、宝塚」と言えるものが歌劇以外にあるのか、具体的に何を提供できるのか。
- ： 資料を見る限りでは、日帰り客が多く、宿泊客は伸ばせそうにない。そこで考えられる戦略は日帰り客の滞在時間を伸ばすことであり、そのためには滞在プログラムを作ることが大事である。市内には農業も工業もあり、エリアや施設をつなぐだけでもプログラムを作成できる。歴史なども大切だ。「ストーリー」を体験できるプログラムの作成が大事であり、神戸で取り組んでいることを宝塚でも取り組んでみてはどうか。
- ： 観光資源は大きく2つの捉え方ができる。1つは市民や近隣住民を対象とした資源であり、レクリエーションやレジャーの場である。この場合、施設に全て丸投げするのではなく、テーマ性のある体験プログラムの提案が必要だ。2つ目は観光客の多くが訪れる宝塚歌劇を対象とした資源であり、お金があり、良い物に対してお金を使う観光客がターゲットである。「極上の異日常」を体験できるプログラムが重要だ。
- 会長： 神戸の体験プログラムについて教えて欲しい。
- 委員： 「おとな旅・神戸」のことである。2014年1月18日から始まる53のプログラムであり、神戸市を中心に実行委員会を組成している。企画運営はプロアクティブという民間が実施するが、プロデュース機能はなく、神戸市が全面的に取り組むものである。
- ： 「おとな旅・神戸」の特徴は、商業と観光が融合したことである。一例として、市内にマキシンという帽子製造・販売業者がある。TOAロードで製造を行っており、店内では試着やコーディネートまでできる。11月にプレプログラムを実施した際、参加客の1人が店内の帽子を気に入り、「譲って欲しい」という話になった。その帽子は販売用ではなかったため、店主は「20万円する」と価格を告げたが、後日購入につながった。観光と商業の接点ができただけの瞬間である。マキシンはこれまでJALや皇室に帽子を納品してきたが、今後は観光事業者としても認識されることになり、新たな神戸のコンテンツができた。

【農業と観光の融合】

- 委員： あいあいパークの代表を務めている。従来から農業の核となる施設が必要だと言いつつ、現在は市と一緒に会社を運営している。
- ： 市内農業は歴史があるものの、山本地域は生産拠点から流通拠点に移り変わっている。生産から物を売る園芸に軸が移っており、今後は観光と結びつかないと駄目である。人が動くことで金が動くため、施設で1~2時間の体験を行っている。収穫作業と宿泊を結びつけるなど、点を結びつけて線にすることでお金を落としてもらう。
- ： あいあいパークは体験や学習を中心とした施設だが、ランチョンマットや包装紙などを売る場所として様々な分野から声がかかるようになってきた。
- ： 市長がトップセールスを行い、メディアに出て行くことが大切だ。マスコミが取り上げてくれたら勝ちである。
- 会長： 宮崎県の元県知事はトップセールスを実施していた。

【行政力による産業振興】

委員： 共通のビジョンを描いて、必要なことを取り組むことは大切だが、実際には各委員によってビジョンが異なるため、まとめるのは大変だ。また、せっかく取りまとめても、選挙で市長が交代して政策が変わったり、市職員が2~3年の異動で政策が継承されないことは問題である。市長が交代しても政策を変えないことや、政策を熟知した市職員が日常的にいることが重要である。

： 「エコノミック・ガーデニング」という手法がある。アメリカで実践されている手法であり、18年間で雇用が2倍、税収が3倍に増えた自治体もある。日本でも鳴門市や藤枝市で実施しているが、計画策定に2年、成果が出るまでに10年はかかる。

： 産業機関とのタイアップが重要である。工業に限らず、観光なども含めて企業支援・後継者問題の解決を図るべき。そのためには、市役所職員や市長がコロコロと変わってはいけない。

会長： 行政力が必要になってきている。地域を引っ張る力として、市民力や事業力がよく言及されるが、行政力も大事である。

： エコノミック・ガーデニングについては、次回に詳しく資料を求めたい。

【滞在型農業プログラムの提案】

委員： 農業の観点では、団塊世代は一線を退き、家でゴロゴロしているが、本当は野菜作りなどに関わりたい人が多い。一方、農地はあっても後継者はいないところも多く、遊休地を市民農園にするなどしてはどうか。

： 篠山市では、農地を活用して30アールほどの区画に滞在できる施設を整備したことで、3年先まで予約で埋まっている。大阪などから人が来ているということだ。農地の活用方策を検討したい。

： ゴルフ場を買い取って整備したすみれ墓苑は空き地ばかりだ。現状はイノシシが走り回りかねない状態であり、もっと有効な活用方法があるのではないか。行政力が弱い事例である。先ほど、宮崎県の元知事の話が出ていたが、元県知事退職後は宮崎県のPRもなくなった。行政力がないため、一発屋になってしまった。おとな旅・神戸も継続できなければ駄目である。

： 夏に、西谷にできるSAのことで市の会議に何度か参加したが、この会議も途中で終わってしまった。平成29年からSAが開通予定であり、取り組むことはたくさんある。私もお菓子を作ったり、セロリの鉢植えを作ったりと色々取り組んでいるが、これは何かあった時に提案するためだ。

会長： 農業でも滞在の可能性もある。柏木委員の話と共通したテーマである。

【既存の観光資源の活用】

委員： 新たな資源も大事だが、今あるものを大切にしたいほうが良い。市内には有数の資源があり、これらを基本にどうすれば市内中小企業が成長するかを検討したい。今あるものを大切にしたい。

： 市内では様々な団体がイベントに取り組んでいるが、イベント情報を共有する仕組みがない。例えばこうした情報をタブレット端末で検索できるような仕組みを作れないか。

： 宝塚は阪急がつくった街である。阪急は電鉄だけでなく歌劇やホテル、デパート、不動産、旅行代理店など多様な事業を展開している。今、阪急が宝塚をどのように考えているのかを聞いてはどうか。阪急と一緒に将来を考えたい。ガーデンフィールズも行政に相談なく閉鎖してしまったのは寂しい。

会長： 宝塚では「モノ・コト・バ宝塚」を実施している。

事務局： これまで宝塚ブランドについて、商工会議所が清酒を作ったり、黒大豆でリキュールを作ったりと商品開発をしてきたが、長続きしなかった。また、宝塚のイメージであるスマイルを使った商品も頓挫した。そのような中で方針転換し、今あるものを大切にするため、ブランド事業として「モノ・コト・バ宝塚」を始めた。

- : 他の自治体のブランド戦略はモノが中心であり、ブランド品として認定し、販売している。しかし宝塚ではモノづくりより観光のイメージが強いため、宝塚に来てもらい、「こんなものがある」ということを知ってもらうことのほうが重要だ。また、市民の文化活動も盛んであり、レベルも高い。そこでモノ、コト、場所を取り上げ、今あるものを市民に出してもらい、市内外に広めていく方針だ。既に100点ほど選ばれている。
- : 「モノ・コト・バ宝塚」には批判もある。例えば神戸ではブランド品を1~2点に絞り込んでおり、それと比べると「本当にブランド事業か？」という声もある。宝塚は他都市とは趣がことなるため、まずは知られていないが価値のあるものの発掘をめざしている。

会 長： 宝塚に眠っているものを活かす事業である。

【地域ブランドの成功事例】

- 委 員： 今あるものを基本とすべき。ゼロから新しいものを作るより、今あるものを掘り起こして、洗い出して、取り入れて、組み入れて、発信することで継続させることが大切である。
- : ブランド事例として、近江八幡にある「たねや」がある。クラブハリエなどで有名な同店だが、この10年で売上も従業員数も倍になった。たねやは「近江八幡」が発祥であることを至るところで発信している。東京にあるたねや支店でも、近江八幡の花を飾り、店員は近江八幡弁を話している。また、近江八幡の材料がなくなってしまうと、たねやもなくなるため、近江八幡の農家の後継者問題にも貢献したいと考えている。本店のある日牟禮神社には観光バスがどんどんやって来ており、集客力も強い。近江八幡はクラブハリエ、たねやを中心に一大観光地になっている。業種を超えて地域がつながる事例である。業種をまたぐ、つなぐところは民間だけでは難しいため、行政の頑張りどころである。
 - : ブランドはバラ撒いても良い。宝塚ブランドをいう人が増えることで、宝塚ブランドが広まっていく。このブランドを使って悪いことをする人が出てきた時に、ブランドが浸透したとも言える。それくらいリスクは負うべきだ。
 - : 逆瀬川商店街で1年間勤務していたことがあったが、後継者問題は大きいと感じた。後継者がいない場合でも、店を他者に貸さない状態である。後継者問題は20年、30年先を見据えながら取り組んだほうが良い。会社を継いでいくためには、家族だけでは限界であり、地域で支えていくことが大切。

【市内資源の連携】

- 委 員： 神戸から宝塚を見ると、歌劇があり、清荒神がありと資源が多い。しかし、清荒神へ行く時は清荒神だけ、中山へ行く時は中山寺だけと、地図上では近くてもめぐることがない。めぐるようにできていない。
- : 今日「モノ・コト・バ宝塚」のパンフレットを見て、お土産がこれだけあることを知った。しかし、私の伯母が宝塚へ行った帰りにお土産で買うのは乙女餅だけである。売っている場所がバラバラであり、1箇所でも売っていないことが原因だ。宝塚歌劇へ行った人が、歌劇前に美味しいものが揃っていたらすぐに売上があがる。
 - : 新商品開発はなかなか難しいが、本日提供いただいた栗のお菓子も、市内の菓子店とタイアップすると良い。
- 関係課： 「モノ・コト・バ宝塚」の商品を中心に購入できるアンテナショップを来年3月にオープン予定である（宝塚駅ソリオ内）。商品の販売と発信の役割を担っており、まずは兵庫県の補助事業として実施し、その後も民間に継続してもらえる仕組みを作りたい。

【市内に居住する消費者の獲得】

- 委 員： 商業から見た時、観光客をターゲットとする話が多いが、宝塚に住んでいる人もターゲットになる。しかし、兵庫県下で宝塚市は人口当りの年間商品販売額がワーストの部類に入る。つまり住民がまちでお金を落としていないということであり、問題がある。市内には魅力ある店がないのか、ニーズ調査が必要である。また、ニーズが分かったと

しても事業者が問題を分かっているのか、また問題に対応できるのか。

： 周辺にイオンモール等ができたことで、市内の若い夫婦はそちらへ行っている。しかし、市内にいきなりキレイな店はできない中で、どうすれば良いか。

： 逆瀬川で商売をしているが、駐車場が不足しているという意見をよく言われる。そのため、大きな駐車場があるところへ消費者が行ってしまう。

会 長： 宝塚は定住人口は微増している。パイは大きい、消費者は流出している。

委 員： 人口は増加していても、山手に住んでいた高級層が流出しているのではないかと。1人当りの所得を調べられると良い。宝塚の元々のイメージはハイソだが、実態とイメージが離れてきている。

委 員： 山手の住宅が四つ割りになっている。昔100坪あった住宅は中に庭もあったが、子どもや孫が離れることで四つ割りになると面積も25坪になる。すると庭よりも駐車場を優先するため、園芸関係の産業も成り立たない。

委 員： 今でも高級層が住んでいるのは芦屋と箕面だけだ。

【魅力的な店づくり】

委 員： 商業施設の売上が減少しているが、買いたい商品がないことが原因だ。例えば30代婦人服の店に40代女性は行く。50代や60代向けの店には行かない。たとえ同じ無地のセーターでも、年配向けの店には行かない。ターゲットが年配層だとしても、若い人向けの店作りをすべき。

： 近隣の大型商業施設を見ると、子ども連れの家庭が行きやすいところは少ない。小学生や幼稚園の子どもと一緒に楽しめる、安心できる商業施設を市内に作ってはどうか。

： 宝塚の特徴を把握することは大事だが、設定を間違えてはいけない。

【産業振興に係る本質の課題の設定】

委 員： 会議の進め方については納得した。条例を前提とし、それに沿って何ができるかを我々の役割として検討したい。ただし、ボトムアップ型で検討する際に本質の議論まで踏み込めるかどうかの問題である。

： 例えば商業の場合では、委員から「買いたい店がない」という意見があったが、テナントとオーナーの問題を整理しないと解決できない可能性が高い。テナントミックスを実現できると良いが、所有権を手放せないことが問題である。新陳代謝を促す仕組みを商業でどこまで実施できるか。所有権の話は私権制限にもつながるが、ショッピングセンターに対抗するためには、ここまで議論すべきではないか。高松市の丸亀町商店街もテナントとオーナーの関係づくりを行ったことで、成果が生まれている。お店をやる人が変わることで解決できる問題も多い。

： 今は個店の力を強くする方策が多い。例えばバルやまちゼミ、1店1品運動などがあるが、本質の問題を解決することでこれらの問題も解決できる可能性がある。このような本質の議論はできるのか。

： 工業についても新陳代謝をどこまで促せられるのか。企業誘致の場所がない中では、市内立地企業の流出防止が最大の戦略である。しかし、既に流出した企業がなぜ流出したのか、原因を掴んでいない。

： 農業についても、富山県の立山町ではお米を作ると1反12~13万円にしかならないが、ラ・フランスを栽培すると1反100万円、桃を栽培すると（手間がかかるが）1反120万円になった。創造は大事だが、ニーズに合ったものを作ることが大事だという事例である。消費者対応能力をどこまで磨けるか。

： 宝塚の農業は、大都市近郊農業として何をすれば良いのか。耕作放棄地の問題もあるが、就農につながるのか。埼玉では、高齢者が中心となり、小松菜を作っている地域がある。立地特性に基づいた農業を実践している。

： 観光では、既存の資源を活用する方法（観光まちづくり）と新たな資源を創造する方法（新たな観光地づくり）がある。宝塚ではどちらを選ぶのか。委員の意見では既存の資源活用を求める声が多かったが、それではどのように新規顧客を獲得するのか。例えば宝塚市はアメリカのオーガスタ市と姉妹都市を結んでいるため、（マスターズ・トー

ナメントが開催されることで有名な) オーガスタ・ナショナル・ゴルフクラブの予約を比較的簡単に取れるそうだ。そこで宝塚市長杯を実現し、優勝者にはオーガスタ・ナショナル・ゴルフクラブ予約権を懸賞としても良い。費用はかからないが、ゴルフをしている人にとっては大きな魅力である。

: 推進体制についても課題がある。宝塚市の観光協会は市役所の隣にあり、独立できているとは言い難い。また、神戸や大阪の観光協会はマネジメント層を市役所やJTB等の民間からの出向職員で埋まっており、プロパー職員のやる気向上につながらない。官庁と民間の継続的なあり方をどうすれば良いのか。

: 次回産業活力創造会議に向けてヒアリング調査を実施することだが、ヒアリングの際には本質的な課題は何か、それを解決するためには何を議論すべきなのかを聞いてもらいたい。宝塚としての産業創造のあり方を考えたい。

会 長: 伊丹市では、駅前にダイヤモンドシティ・テラス(現イオンモール伊丹)ができたが、酒蔵のまちなかにもどんどん新規出店している。その理由を事例として報告して欲しい。

3 その他

4 閉会