

会議名	令和2年度（2020年度）第1回 産業活力創造会議		
日時	令和2年（2020年）8月27日（木） 10：00～11：45	場所	宝塚市役所 2－3会議室
出席者	委員	濱田恵三（会長）、今里有利、矢野浩臣、神尾友治、湯浅忠 （以上敬称略）計5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	0名
内 容（概要）			
<p>1 開会</p> <p>委員6名中5名出席。産業活力創造会議規則（以下会議規則）第5条第2項の規定に基づき、過半数以上の出席により会議は成立。</p> <p>事務局： 前は半年前の開催でご無沙汰している。この半年の期間に、ご承知のようにこれまでの仕事の価値観の根本をリセットすることを余儀なくされている。今後の方向性が現時点で明らかになっている訳ではないが、ビジョンに記載した内容をそのまま進めることはできないため、この半年間の状況を受けてビジョンを修正している。</p> <p>また、産業振興ビジョンの下に商工業振興計画がある。前は骨組みだけで事業を掲載していなかったが、今回は肉付けし、コロナ禍のことも付記した。これらについてご審議をお願いしたい。</p> <p>事務局： 【委員の任期延長に関するお願い】 【事務局の紹介】 【配布資料の確認】 【傍聴要領の説明及び本日の会議の公開の説明。傍聴者はなし。】</p> <p>会長： 半年ぶりということだが、この半年の間に、ウィズコロナ時代をどう生きるのか、特に観光や商工業は非常に厳しい状況の中で、この計画をどう捉えれば良いか。本日は専門家も多数おられるため、良い形で議論をしていきたい。</p> <p>2 議題</p> <p>(1) 委員の任期延長について</p> <p>事務局： 元々は令和2年11月4日までの任期となっており、それまでに産業振興ビジョンと商工業振興計画を完成させて市長へ答申予定であったが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、予定どおり委員会を開催できず遅れが生じている。そのため、委員の皆様への任期を令和3年4月30日まで延長させていただきたい。</p> <p>(2) 宝塚市産業振興ビジョンについて</p> <p>事務局： 産業振興ビジョン本編（素案）、概要版（案）の主な変更点について説明。</p> <p>委員： 3ページの観光のところ、インバウンドを削除しているが、削除して良いのか。コ</p>			

ロナが落ち着くことを考えれば、人口減少する日本の中では、今は難しくても将来的にはインバウンドを受け入れていくことが必要だ。落ち着いた頃に再度検討するという文面にしてはどうか。

事務局： 違う場面でもインバウンドを指標に取り入れているところがあり、変更してはどうかという意見は出ている。宝塚市では観光客の滞在時間が短いことが課題であり、今の段階ではこれを観光の一番の課題に掲げている。インバウンドが消えてしまうわけではないというのはご指摘のとおりで、兵庫県と一緒にインバウンドに係る研究も続けている。一度持ち帰り検討する。現状としてすべて止まっているわけではない。

会長： 私も気になる。インバウンドは3～5年後には戻ってくると推測されている。注意してニュースを見ていると、星野リゾートの星野社長の戦略は注目される。インバウンドの回復に2年程度がかかる中で、マイクロツーリズムとして、まずは県内から始め、徐々に国内、国外に広げていく処方箋がある。この計画は10年計画であり、タイムスケジュールを設定して、初めの1～2年、そしてその後という形で、そのような視点で枠組みを組んでいくほうがわかりやすいし、短期と中長期戦略に分けて書いてはどうか。

事務局： 観光は10年間の観光振興戦略を別に策定中で、ほぼ最終局面であり、短期戦略と中長期戦略についてはそこで議論しており、この産業振興ビジョンについては、インバウンドの方針を具体的に明記することは避けたい。観光振興戦略のほうに任せてもらいたい。今の意見は検討する。

委員： ビジョンと分野別計画の主従関係や問題点の捉え方について、教えてほしい。また、ビジョンの中でモノ、ヒト、カネといった経営資源は記載されているが、今やモノからコトへと変化しており、そこは今風ではない。

コロナ問題は、回復に何年かかるかわからない。インバウンドやアウトバウンドについては様々な問題があり、世の中は変わっていくだろうが、はっきりとはわからない。その捉え方として、コロナのビフォー・アフターの中で、具体的に検討すると記載するしかないのではないか。

委員： コロナ対応を含めて、この半年で骨子を練り込んでいただき、知恵を出してもらっていると感じている。

インバウンドについては、消えてなくなったわけではなく、いずれ復活するだろう。観光庁の発表では、コロナ収束後に行きたい国の一位は日本だ。

提案としては、コロナとインバウンドの両方に対して、今は3密回避と言われているが、時間軸を入れるべきだ。5年計画ではなく10年計画であり、通勤時間の分散化や、休日の分散化の話も出ている。日本は国が定める祝日が最も多く、一番売れるのは夏休みの前日と、ゴールデンウィーク、盆暮れだ。文化的な背景がある盆暮れはともかく、人為的に作り出した夏休みやゴールデンウィークをどうするべきか。どこに行っても満員では、インバウンドの方々も来日できなくなる。年間の就労日数を変えずに休日を分散させ、宿泊施設や交通機関を有意義に使用することは議論されるべきだろう。今後どうなるかわからないが、10ページに時間軸を追記しても良いのではないか。

事務局： 星野リゾートの話もあったが、様々な産業分野の第一線の方が国に対して政策提言をしている。日本は機会損失が大きく、分散できていないことのデメリットが世論としても出てきている。しかし、国全体の枠組みもあり、注目はしている。小さいところでは市職員の働き方も変わってきており、夏休みも4ヶ月の中で好きな時に取得できるようになっている。時間軸という論点が今まであまりなかったが、国の動向を見ながら、市も改善していく認識を示したほうが良いとの思いはある。追記の方向で再検討したい。

事務局： 10ページの(5)は「空間」としているが、事業環境の整備であり、ここに追記することが相応しいと思う。

会長： 「創造都市」という文言が入ったが、コロナ時代に文化芸術で人が集まること自体が

厳しくなっている。そうした中で「創造都市」を掲げるなら、ウィズコロナ時代の「創造都市」の視点や考え方を入れる必要があるのではないか。

事務局： 今回のコロナ時代については、だからこそ創造都市だと思っている。3月からは既存事業を一旦リセットし、事業者支援について全庁的に考えている。事業者支援はそれぞれの事業者が何に困り、どこに緊急性があるのか、職員が深く考えることは創造的だ。これまで考えてこなかったようなことまで、日々考えるようになっている。特に産業部門は、デザイン思考で考え方そのものを変えていかなければならない。今までとはまったく異なることを求められている。今年の下半期も、元々予定していた芸術祭はできなくなったが、今、求められる芸術祭の実施に知恵を絞っており、オンラインも活用しながら、文化芸術を壊さないようにしている。工夫をしていきたい。

会長： 文化芸術の枠ではなく、本来の創造という視点で「創造都市」を捉えようとしていると理解した。

事務局： ひとつは「今だからこそ創造都市」という考え方で、創造都市が目指していることは観光との連携ではなく、答えのない課題をどのように解決していくか、その時に創造性が重要であり、文化やアートに触れることで生まれるということがベースにある。

2つめは、どうやって実施するかということだ。創造性が一番発揮されていたのが文化芸術分野だったが、コロナ禍で作品の創造や鑑賞等ができなくなっている。様々な方々が議論しているが、実施に向けて試行錯誤しているというのが現状だ。オンラインへの移行についても、表現の限定になってしまうため違うのではないかという意見もある。

今年度はほとんどの芸術祭が中止になっているが、国内では唯一、横浜トリエンナーレが開催されており、8月25日に創造都市ネットワーク日本による関連会議があった。そこで横浜トリエンナーレの事例発表があったが、アーティストが海外から来ることができないため、学芸員の方々がビデオ配信しながら、アーティストの指示を受け作品を展示したり工夫されていた。横浜市の発表では、できないことはないということがわかったことが、一番大きな成果だと言われていた。そのように、今年度は試行錯誤しながらやっていくしかない。どうやって取り入れ、創造性を発揮させていくかは、まだ積み重ねが必要だが、横浜の事例を見ると、創造性を発揮しながら対応できると思われる。

委員： 創造的都市という言葉と、創造都市という言葉がある。過去の蓄積はあるが、少し違った新しい視点から行い、経済を発展させようという考え方だと理解した。すでに金沢や京都や瀬戸内などの取り組みが実施されている。文化芸術だけでなくスポーツも入れてよいかと思うが、具体的なイメージが必要だ。創造的都市とは行政系のことか。リーダーシップとイノベーションをベースにして、新しい様々なものを生み出すことなのか。

事務局： かつては創造的都市として少し遠慮した表現だったが、今回の産業振興ビジョンでは創造都市と言い切っている。

本来であれば、SDGsなど都市経営の根本的な考え方・理念があり、各行政が取り組んでいるが、創造都市はSDGsにつながる重要な考え方だと認識している。本来は産業分野に限らず、総合計画の中にビジョンとして掲げて良いと考えている。しかし、私の所管は産業全般であり、まずは産業部門について創造都市という価値観を持ち、お金も人も少なくなる中で、創造性という価値観を市職員や企業や市民と共有し、課題解決を行わなければ、今後の産業振興は難しいだろう。都市経営を意識した理念と考えており、本来は産業に留まることのない理念だ。

委員： SDGsも非常に幅広い考え方である。しかし、私が心配しているのは、具体的に記載しなければ、市民が理解できないのではないかとということ。このビジョンは誰に向けて書いているのか。市民は理解できるのか。

事務局： これは行政計画であり、行政がこういうことをしていきたいというメッセージだ。企業や市民に対してのメッセージであり、市職員に対してのメッセージでもある。

委員： このような難しい内容を、誰に伝えたいのか。

事務局： ご指摘どおり、具体的なことはあまりなく、自分たちの暮らしに直結したことは書いていない。デザイン思考のところも非常に難解であり、具体的な事例や、一般的な市民に理解してもらえるようなコラムで表現する等の工夫が必要だという問題意識はある。

しかし、ビジョンは具体的なことを記載するのではなく、共感を得るためのビジョンである。少し抽象的、理解することが難しいというのはご指摘のとおりだ。

委員： 枝葉末節までこだわることは無理であり、市民の共感を得て、市民が創造的に動く、その支援を行政が行うという姿勢だと思うが、それが伝わってこない。

事務局： ビジョンには理念のみを掲げ、ビジョンに連なる各個別計画、商工業や観光、農業などがあり、そこに具体的なことを記載しており、創造都市のエッセンスが散りばめられている。そのような行動で理念に近付いていくような、逆方向もイメージできる。

委員： 大きいところから小さいところへ展開し、時間軸を見て、優先順位や緊急度、重要度などを市民に伝えようとしても難しい。しかし、このビジョンは市民までを対象とし、まちづくりまで落とし込もうという考え方だ。生活はこのように変わるので、行政と一緒にやっ払いこう、という気持ちを理解できる市民は、多くはないだろう。

事務局： 大変多面的なイメージを持っていただいていると感じる。このビジョンはこの1点だけやってほしいというものではない。

委員： まずは意識改革をやらうと言われており、創造的都市について疑問を持っているわけではないが、スタートアップの方々は、市と一緒にやらうと思っていないのではないか。

事務局： 委員の知り合いの起業を目指す方々には、市とタイアップする気のない方もおられると思うが、実感としては、市と面白いことをやらうとしている人は増えている。そういう方に着目して市を盛り上げていく視点を持って、今から計画について審議いただく。今は市と一緒にやる気がない方があれば、計画を見ていただき、一緒にやりたいと思っただけきたい。

(3) 宝塚市商工業振興計画について

事務局： 商工業振興計画（素案）、概要版の主な変更点について説明。

委員： 昨今の報道では、日本の国のあり方について、社会全体、国や金融機関が守りに入っている。例えば、経済産業省は中小企業育成ではなく中堅企業育成に方針が変わり、農水省は農業関連企業の再編・集約、金融機関もメガバンクは手厚い支援先を中小企業ではなく中堅企業を選別するようになってきている。人口減少に向けた日本の事業体のあり方は、そのような流れになっている。そこだけを捉えると、この計画はアゲインストの風だ。改めて宝塚市を事業創出の場として打ち出していくという、強い意思のある計画と捉えてよいのか。

事務局： ここ1～2年の捉え方について、宝塚市は鈍感かもしれないが、国の動きや補助金の考え方を見ていると、やる気のある企業に集中する、または基幹産業に支援を集中する方向性がある。地方創生が語られだしたときから、その傾向が強くなったと感じている。そのことを否定するつもりはない。

この計画に対しては、そのようなトレンドをあまり意識していない。今回、つくづく感じたことは、4～5月に休業要請を行い、企業が大変な状況の中、どう支援をするかを考えたところ、近隣自治体では、とにかくその時だけ助けようとした。飲食店にお客さんが来ないためデリバリーをやるが、ウーバーイーツは来てくれないため、仕事がな

い方をどこかで雇ってもらい、自転車も購入し、そのときだけの支援にお金をかけて取り組んだ。しかし、宝塚市はそのような選択を行わなかった。むしろ新業態を生み出してほしい、ハードルが高いので応援はするという支援を行った。そうすると、まったく違う提案が出てきて、個別の事業は成熟していないが、新しい融合が生まれることもあり、そうやって盛り上げていくことこそ、我々が本来やるべきことではないかと強く思っている。我々が中小企業を選別するのではなく、宝塚市のために頑張ってくれるところについてはできるだけ支援をする姿勢を、この計画づくりの根底に精神として残っている。国の考え方に乗っていないのかもしれないが、そういうことだ。

会長： コロナ時代にあわせて、立ち行かなくなった商工業の店について、業種転換を推進するために補助金を付けて取り組んでいくということか。

事務局： 変わってもらわないと生き残れない。

委員： スタートアップのコンテスト等で絞るようなことはしないということか。どのような基準とするのか。

事務局： ソーシャルな観点があるかどうか評価軸だ。ビジネスなので自分が儲かるのは重要だが、今傷んでいる、例えば食事をつくっても運んでくれる人がいない時に役に立つビジネスであれば、優先順位を付けて支援しなければ、全体が良くならない。そういう評価基準だ。

委員： 良い考えだができるのか。市職員がそうした事業者を評価できるのか。コンテスト等をされている自治体もある。

会長： 商工業者が案を出して、行政に持ち込むということか。それに対してどうするかを判断するというストーリーか。

事務局： 重要なことだが、ビジネスコンテストはこれまでもやってきている。それは、優秀なところがどこかを選び、事業性なども評価して、確実に補助を出してやってもらう。平常時はこれで良かった。しかし、今はそんなことは言っていない。熟度が低くても、どうやって熟度を上げればよいかを考えて審査している。我々以外にも、その方をサポートする専門家を呼び、この人達だけではできないことをマッチングや紹介をし、リスクはあるが、起業してもらうためにはなりふり構わず切り替えて取り組むしかない。それができなければ、事業者支援はできない。我々がやってこなかったことだが、我々がやらなければ大変なことになる。

事務局： この事業は、新型コロナウイルス感染症臨時交付金をあてがって、すでに取り組んでいる。これを継続し、ウィズコロナ、アフターコロナ、また今後の危機的な状況にも対応できる事業としたいため、今回の計画に盛り込んでいる。今年度はコロナに対する単発として実施しているが、新規事業を立ち上げたい、という提案者に対して審査会を開き、外部審査員も招き、オブザーバーに認定起業家支援施設のコンサルタントも同席し、審査を行い、すでに4社を認定し支援している。デリバリー事業やローカルECサイト事業、オンライン診療システムの2社が、立ち上げ準備を行っており、秋口から順次立ち上げてもらうよう、我々もフォローしている。これをコロナ単発で終わらせてたくない。

委員： 大変な取り組みだ。限られた資源であり、対象分野等についてどこかで絞り、ガイドを丁寧にしてあげたほうが良いのではないか。もう少し具体的なサポート情報など、イメージできるものが必要ではないか。

事務局： 今回は敢えて窓口を広げて提案を待った。市がガイドし絞り込みを行えば、我々の乏しいイマジネーションでは、新たなニーズや業態の作り方などはわからない。現場の事業者のほうがニーズを知っていると想定した。そのため、敢えて絞り込みを行わなかった。

実際、ローカル版ECサイトの提案があった時、楽天等がある中で必要性を理解できな

かった。しかし、実際に話を聞くと、大手ECサイトに参加しても利益は出ないという課題もあり、これらを解決するためにはローカルECサイトが必要だということを知った。

委員： 計画とはずれるが、市役所には廃業等、様々な方が相談に来られていると思うが、今後すごい勢いで出てくるだろう。どの程度の減少率を想定しているか。

事務局： 想定は到底できない。いろんな評論家も異なる予測をしている。

委員： 評価指標を記載するためには、見込みがなければ難しいのではないか。

事務局： 限定された業種の一定規模以上の事業者については、開業届の提出制度があるが、廃業届はなく把握するすべがない。自分で街を歩いて見つけるか、うわさで聞く以外にない。精緻な数値は統計上の数値以外にない、廃業の話はよく聞くが、新規出店の話はほとんど聞かない。しばらくは右肩下がりになると思われるが、人間のニーズはどこかにあるため、新業態にチャレンジしたい方もあり、実際にマッチして売上が伸びている事業者もいる。今はその狭間にあり、チャレンジしたい方も相談には来ている。

委員： これは10年計画であり、AIなどが進展する中、ほとんどの分野の10年後はわからないだろう。このため、計画に具体的なことを書き込むのは良くないのではないか。書いてしまうと、書いたことだけをやろうとしてしまう。10年後にはニーズがまったく変わっていると思われるため、基本的な方向性だけ書いたほうが良いと思う。

9ページに、年度ごとに評価し、順次見直すと書かれているが、それができるならそれで良いが、短期的なことしかわからないだろう。10年後は自動運転が当たり前かもしれない、私のゴルフ場についても、ゴルフ場だけでやっていけないのではないか。頭の中では別事業も考えているが、それは市に協力してもらわないとできないこともある。やる気のある事業者を支援するという言葉はありがたい。本当にまちを動かそうと思えば、事業者単体ではできない。行政と協働で取り組めば、大きなことができるのではないか。年度ごとの見直しは誰が行うのか。

事務局： 一時的には行政が問題意識を持って、見直していくことになる。審議会等で状況を報告し、計画の評価をしてもらい、修正に関する議論を行う必要はある。そこでの考えを受けて、市が見直すことにならざるを得ない。

この会議は計画をつくるための会議であるとともに、評価の場でもある。ご協力いただきたい。

委員： 書いてあることだけに囚われず、臨機応変に対応してもらえると良い。計画にこのように書いてあるから、他のことは検討しないと言うことがないようにしてほしい。

事務局： 役所の意識の問題だ。我々に変更したいというモチベーションがなければ動かない。

委員： イチ担当者としては、計画に記載されていることは絶対的なものになってしまう。そうなると、上から攻めていくしかない。

事務局： 行政計画の負の側面だ。役所は書かかれていることに弱い、真面目に取り組む。

委員： 両面があって良いが、せめて産業分野だけでも、このまちのためになる施策なら下からどんどん挙げていける環境であればと思う。

事務局： 変化に臨機応変に対応できる組織風土をつくっていききたい。

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： 色々なご意見があると思うが、せっかくの長期の計画であり、ビジョンと計画を同時に策定するのだから、考え方のひとつとして、ここだけやるという施策の絞り込みがあっても良いと思う。勇気を持って捨てる場所がないと、注力できないのは確かだ。選択

と集中と言いたいわけではないが、この10年間はこれだけやる、これができればこうなるはずだというものが、どこか一分野必要ではないか。市として全分野を網羅する必要はあるが、その中でもこの分野はこれだけ行うということがあってもいい。例えば、「創業分野は創造的な人しか支援しない」、「既存事業所の事業承継をする際に、事業を変革しないなら支援しない」、といったものだ。計画としてはそれでもいいのではないか。国や県の施策はそうように変わっており、合わせるのであればそんな感じだ。

委員： 3点意見がある。2-1-1のデザイン経営支援について、個性的な店が再集積し、エリアの価値が高まるとある。特定エリアに魅力ある事業者を集積するという考え方が必要になるが、商工労働課だけではできないのではないか。まちのつくり方そのもののことであり、市全体を巻き込むようなことを、この計画に書くかどうかは別として、ぜひ検討してほしい。せっかくの個性的な店も点在すると価値がなくなる。魅力あるまちにするための一手を考えてもらいたい。

2-2-3のCSRについてだ。スタートアップ企業が前面に出ている計画だが、私たちも大規模な会社ではなく、CSRはやりたいが優先度を上げて取り組めていない。スタートアップ企業を支援するなら、小規模で苦しんでいるところも多いため、一定程度の配慮をいただきたい。すべてやるとなると、他の都市の工業団地や商業集積地との競争に負けてしまう恐れがある。都市間競争に宝塚市が勝てるよう、規制緩和とは言わないが、弾力的な運用を検討してもらいたい。

3-2-2の農業については、「食文化の普及」という部分に強い違和感がある。金儲けをする話と文化の普及は一致しない。宝塚市の農業産業は耕地面積が限られているため、付加価値を上げて単価を上げるか、農業人口が少なくてもやっていけるような自動化を図る以外にない。直売所は良いアイデアだと思うが、文化の普及や農業従事者を増やすことではなく、農産物を高く売るという方向のほうが合致するのではないか。“農”文化という言葉を使うのであれば「売り込み」のような表現のほうがあっている。表現方法を再検討いただきたい。

事務局： 商業集積については、国が集約的な都市構造を進めており、そこから一段踏み込んで、宝塚市の立地適正化法に基づく規制誘導について、再検討している。将来的にはぼんやりとした用途地域よりも、もっとはっきりと集積エリアを示したい。現在、清荒神等で取り組んでいることと合致するはずだ。

(4) 今後のスケジュールについて

事務局： 計画策定スケジュール（案）について説明。

(5) その他

事務局： 9月の1カ月間、市の予算として2億円をかけ、市内で「PayPay」というキャッシュレス決済で買い物した場合、1カ月後に25%をポイントとして還元する事業を、9月1日から開始する。市内の約1,000店舗にポスターを提示し、使用できる店舗がわかるようにする予定だ。市内事業者への支援策としての試行錯誤の一環だが、キャンペーンを行う。理論上では、1カ月間に8億のお金が宝塚市で使用されるとの想定だ。

宝塚市内でお金を使っただけのためのインセンティブであり、市は税込として取り戻す。

閉会