

会議名	令和6年度第2回 宝塚市産業活力創造会議		
日時	令和7年(2025年)3月27日(木) 9:30~11:30	場所	宝塚市役所4階 政策会議室
出席者	委員	小林 伸生(会長)、今里 有利、梓 晴輝、胡中 美伸、澤 昌宏 (以上敬称略) 計5名	
	担当事務局	産業文化部長、総括及び産業振興担当次長、商工勤労課長、商工勤労課係長2名、商工勤労課事務職員 計6名	
	関係課 関係機関	観光文化振興担当次長、北部振興企画担当次長 計2名	
会議の公開・非公開	公開	傍聴者	0名
	<p>議事録</p> <p>1 (次第1) 開会、会長挨拶</p> <p>2 担当事務局職員紹介</p> <p>3 出席委員数報告・会議成立確認</p> <p>4 資料確認</p> <p>(審議会規則第5条により議事進行を小林会長に交代)</p> <p>5 (次第2) 産業振興ビジョン・商工業振興計画の進捗状況について 事務局よりビジョンの進捗状況、計画の進捗状況の順に説明、その後、質疑応答や意見交換を行った。以下、その内容である。</p> <p>梓委員 植木まつりなど、毎年開催されているイベントは、常連の方もいると思うが、各イベントの集客や売り上げなど、右肩上がりの変化はあったのか。好評なイベントに傾向はあるのか。各イベントでも様々な事業者が参加している様子は、SNSの発信で確認しているが各イベントにおいて、集客や出店者の売り上げも大切だと考えている。</p> <p>事務局 市としてもご指摘のあった内容について効果測定をする必要があると考えている。今年度、花のみち周辺で実施した事業において周辺事業者に対してアンケート調査を行った。今後もイベントの参加者や周辺の事業所等にアンケートを実施し、その結果を次に活かしていきたい。</p> <p>会長 メディアへの露出も同時に意識して、認知度を高めることで集客に繋がっていけば良いと思う。</p> <p>事務局 植木まつりは毎年開催しており、誤解を招くかもしれないが、マンネリ化しているところもある。地元の事業者も危機感を持っており、キッチンカーを誘致して新規の来場者も取り込むなど試行錯誤をしている最中である。市と地元の事業者で協力し、来場者が増えるよう努めている。</p> <p>梓委員 新規創業者に市内で起業するメリットを感じてもらい、夢を描ける環境を整備するためにも、イベントの盛況ぶりは重要だと思う。ヒット商品や集客力のある店舗が分かれれば、イベントが成功する確率は上がるのではないか。</p>		

事務局	事例紹介になるが、植木産業において個人宅で植木を買うことが少なくなり、鉢植えを買う人が増加している。植木まつりを開催する地域の地元事業者も、ニーズにあわせ販売する商品も変わっている。
今里委員	昨年度の会議でも同じ意見があったと思う。顧客は、場所や主催ではなくコンテンツでそのイベントの魅力を判断する。商品や土産物を探している人がイベントに気づき、来宝したという流れを創出できれば理想的だ。宝塚市で何をするのかが重要であるので、イベントの実施内容等を今後も検討してほしい。
事務局	植木まつりでは、チラシも若手職員が作成することで、過去の古いイメージの刷新を図るなど、小さなところから改善を進めている。また、イベント運営の中心となる事業者や組合にも働きかけが必要だと感じている。
今里委員	チラシの内容、掲載媒体や配布方法等、顧客に対してどのように情報を届けるかも重要である。宝塚市の場合は産業の幅が広いため、どの媒体を活用すれば効果的に広報できるかを考える必要がある。費用は掛かるが、コンサルなどを活用することも考えるべきではないか。限られた予算の中で、マーケティングから入ることで効率的に事業を実施できると思う。
事務局	今年度には、宝塚阪急において本市のPRコーナーを店舗の協力を得て設置することができた。市内外から訪れる宝塚阪急の来店者に対して効果的にPRでき宝塚阪急には感謝している。
梓委員	本件は、もっと情報発信したほうが効果的だったと思う。市民の中には知らない方も多いと思う。
事務局	記者発表は実施したが、市民には伝わっていなかったかもしれない。宝塚阪急と相談し、情報発信に努めていきたい。駅周辺でイベントを実施する際でも、宝塚阪急の協力があれば、集客も見込めるため、連携して進めていく。
今里委員	顧客は市民だけではなく、全国から来宝する歌劇ファン、場合によってはインバウンドも考えられる。阪急のチラシに少しでも「モノ・コト・バ宝塚」の文字があれば売り上げに繋がる可能性もある。補助金事業以外でも、そういった取組の方が効果的かもしれない。
会長	宝塚市は、域内の地域経済循環率が低い状況にあり、市外から顧客が訪れる状況を創り上げる必要がある。市民のみを対象にするのではなく、より広域から来宝者が訪れる工夫が市の産業振興に繋がるのではないか。
今里委員	成果指標を考える際に、粗利ではなく、営業利益で見ないといけない。企業経営に近い話だが、市職員の人事費の投入額まで考慮してどれだけ成果があるのかを判断してほしい。 公共性、公平性も重要だが、産業振興分野においては、何かに特化して儲けることも考えないといけない。

事務局	委員の意見のとおり、どのイベント事業においても市職員の給与等費用が発生している。加えて、費用を投じたイベントの成果をどう把握するかが課題だと考えている。イベント会場でアンケートを実施し、参加者が会場や周辺店舗で使ったお金の額を聞くことがあるが、出店事業者の売上については、踏み込めていない。成果を数字で把握することで、イベント継続の是非を判断する材料となるので、今後も成果指標の計測方法について検討していきたい。
澤委員	私も家の近所で開催しているイベントに行くこともあるが、中途半端に感じることもある。消費者として参加店舗を利用したいと感じなかった。子どもをターゲットにするなど、より狙いを定める必要があると思う。
事務局	市内のイベントスペースが限られているため、同じ場所で別団体のイベントが開催されることもある。団体が違い、異なるイベントであるが、来場者からするとターゲットが絞れていないイベントに感じてしまうかもしれない。一方で個々のイベントを見るとターゲットを絞り実施している事例もある。
会長	多数の集客を見込み準備したイベントは最大公約数的なものになり焦点が絞り切れず、エッジの効いたPRができなくなってしまう。幅広い層に向けたイベントにするのかターゲットを絞るのか、そのバランスが難しい。
今里委員	産業振興ビジョンと商工業振興計画策定時にも各委員から出された意見として、「公平性と満遍なくは捨ててください」というものがある。市が開催するイベントは最大公約数的なイベントになりやすいが、尖ったイベントのほうがより集客力があると思う。産業振興においては、公平性と満遍なくは捨ててほしい。
澤委員	デザイン経営実践支援業務について、現在取り組んでいる業者は1者だけなのか。
事務局	本事業は、過年度から累計7者の伴走支援を行っている。資料に記載しているのは、そのうち1者を例として記載した。令和6年度は予算化に至らなかったため、新規での伴走支援はできていない。
澤委員	資料に記載のある事業者以外は、どのような状況なのか。
事務局	デザイン経営とは、経営手法の1つであり、他の事業者の中にはデザイン経営が自身の経営手法に馴染まなかったという事業者もいた。一方で、和菓子を販売している事業者では、経営の一助となったという意見をもらっている。
胡中委員	現場では、経営手法がマッチするか否かはよくある話である。ここで議論すべきは、事業者の経営革新がどう成し遂げられ、それによりどのようなイノベーションや新たなブランドが生み出されたのかである。限られた資金の中で、様々な経験をして、失敗を繰り返して、良いものを見つけていくことが必要である。何が良くて、何がダメだったのかを事業者と市が考えていく必要がある。
澤委員	事業者の抱える課題として、後継者の問題や社員の教育があると思う。デザイン経営を含めて、市

	として事業者の課題をどう支援していくかが重要だと思う。
事務局	今回資料に記載しているデザイン経営を実践している事業者は、昔ながらの経営を踏襲しつつ、時代の流れを見極めて経営を進めている。市としては、可能な限り事業者の経営状況の把握に努めながら、課題解決に資する支援を実施する。
澤委員	7者の中1者しか上手くいっていないように感じた。市が財政的に厳しい中で、効果の出でない施策は見直していく必要があると考えている。
事務局	委員の仰るとおり、厳しい財政状況のなか、市としても施策の見直しは随時行っている。
今里委員	<p>本会議発足時も同様の議論がなされた。市の財政が厳しくなり、産業振興に当たられる予算が限られる中で、既存中小企業を大企業へ成長させる施策に注力する案もあった。しかし、市が国や他市と同じことをやっても埋没してしまうだけだと判断し、近隣市が実施していない、宝塚市ならではの施策としてスタートアップ企業の支援を考え、それが、本会議最初の答申となった。</p> <p>その答申を基に、施策を考える中の1つにデザイン経営を活用した支援があったが、デザイン経営はあくまでも経営手法の1つである。デザイン経営が効果的であった事業者が少ない中、このまま進めるのか、別の方法をとるのか市として検討してほしい。手段はどうあれ、市内でたくさんのスタートアップ企業が生まれ、市民税や法人税が多く市に入ってくるようになれば成功と言えるのではないか。本来であれば、10者起業して、1者成功すれば良い方である。</p>
6 (次第3) 成果指標について 事務局より、商工業振興計画に定める各成果指標について順に説明、その後、質疑応答や意見交換を行った。以下、その内容である。	
会長	宝塚市の地域経済循環率は6割程度となっている。外から見た宝塚の魅力を強化する必要がある。地域外からヒト、カネの取り込みが重要である。
今里委員	市内に大きな商業施設がないと地域経済循環率を上昇させるのは難しいのではないか。企業誘致は費用や場所が問題となっている。駅前商業施設の再開発も莫大な費用が掛かる。また、北部地域の開発にもインフラの整備に莫大な費用が掛かる。
事務局	新名神高速道路ができた際に、宝塚市はスマートICができた。川西市には大きな物流倉庫ができた。既に5年以上経過している。熊本では、外国の企業が大きな工場を建設する話も聞いている。そういう大規模な話があれば別かもしれないが、現状西谷の再開発は難しいと考えている。
会長	市として、どのようなグランドデザインを描くかによると思う。里山としての活用なのか、外から企業を誘致するのかによって方向性が変わってくる。
今里委員	この指標の中で、小売店舗1店舗あたりの販売額が増えていないのが気がかりだ。製造品出荷額はインフレの影響もあり上昇しているが、小売店舗の販売額が増加していない。次回の経済セン

	<p>サスの数値も近々公開されるはずなのでその数字も注視する必要がある。</p> <p>7 (次第4) 令和6年10月に実施した商工業実態調査の結果について事務局より報告し、その後質疑応答や意見交換を行った。以下、その内容である。</p>
会長	<p>後継者が決まっていない事業者の割合が増えていることが気になる。一方で、事業承継には意欲的であることが伺える。親族間の事業継承以外を望む意識が高まったように見受けられる。</p>
事務局	<p>事業承継は、センシティブな内容であり、情報を得づらいところではある。しかし、市内事業者の多くが抱える課題であるとは認識している。市だけではなく、金融機関や商工会議所と協力して支援していきたい。</p>
会長	<p>創業時の年代を見ると、憶測ではあるが、阪神・淡路大震災後に創業した事業者が多いのではないかと思う。そうなると、今後5~10年が現役世代の引退するタイミングである。親族間承継が可能な事業者は準備が進んでいる。事業承継が進んでいない事業者は、20人以下の小規模事業者で、金融機関や商工会議所でもすべてを把握することはできていないのではないか。市として何か対策するのであれば、しっかり情報収集して検討していく必要がある。</p>
今里委員	<p>近隣市と比較した宝塚市の強みは、労働力の確保がしやすいことだと考えているが調査結果をみるとそこを弱みと捉えている回答割合が多い。労働力の確保は、産業文化部だけではなく、市全体で考えなければならない。待機児童問題の解消、共働き世帯が暮らしやすい環境整備、シルバー人材を活かす取組などが必要である。四国の自治体であれば、シルバー人材を積極的に活用している。70歳で新人という話もよく聞くという。宝塚市では、そういった話が少ない。むしろ、外国人労働者が増加しているのではないか。まちづくりの一環として、市全体で考えてほしい。</p>
澤委員	<p>経営者の年齢層をみると50歳以上の人が多い。経営の強みでみると、情報発信力やDX化の割合が低くなっている。市内の中小事業者は、SNSの活用やHPの作成など情報発信が上手くできないと感じる。市として、そのあたりを支援することを考えはどうか。</p>
事務局	<p>委員の意見のとおり、情報発信力やDX化が進んでいないことは課題である。これは、経営者の年齢層が関係している可能性もある。コロナ禍を経て、キャッシュレス化やテレワークなどの新たな取組が進んできた。一方で、その取組が進んでいる事業所と進んでいない事業所との差が開いている。市として、商工会議所と連携しながら、事業者が抱える課題を解決する伴走支援に重点を置く必要があると考えている。</p>
梓委員	<p>SNSでは、宝塚市のお店を紹介しているアカウントも存在する。そういった方とうまく協力することを検討してはどうか。高齢化している事業者も若者の力を頼ってもいいと思う。費用も掛からなく、案外簡単にできるのではないか。</p>
会長	<p>宝塚市は、地元に対するアイデンティティや地元愛が強い印象もあり、若者と協力してSNSを活用</p>

	するのには良いと思う。
今里委員	<p>宝塚市の市民はサラリーマンが多く、5年くらいで入れ替わる。地元愛が強いかというと実はそうではない。だからこそ、宝塚市のことを探りたいという層が一定数いるとも言える。また、全国的な経営者の平均年齢と比較すると宝塚市はまだ若いほうではないか。重点課題を仕分けしたうえで、他の市の先行事例を参考に次の施策を考えてほしい。宝塚市のキャッシュレスポイント還元キャンペーンは良い取組であったと思う。費用は掛かったが、市内事業者のキャッシュレス化が大きく進んだ取組であった。</p> <p>産業振興でいうと、こういった調査は金額で把握する必要がある。市の事業者の売り上げに占める大企業、中小企業、小規模事業者の割合、総就労者数の分布などを国との数字と比較していく必要がある。そこから、市がどうすれば儲けていくことができるのかを考えていただきたい。</p> <p>8 (次第4) その他、特に個別の報告はなかった。</p> <p>9 (次第5) 閉会</p> <p style="text-align: right;">以上</p>