

令和 5 年度 第 3 回西宮市産業振興審議会計画部会 議事録要旨

- 日時：令和 5 年 9 月 21 日（木）10：00～11：45
- 場所：西宮市役所第二庁舎 6F B602 会議室
- 出席委員：上村委員、山下委員、兼吉委員、清水委員、田村委員、
金丸臨時委員、澤田臨時委員、中嶋臨時委員、竹内臨時委員、折田臨時委員、
立花臨時委員、吉住臨時委員、坂倉臨時委員
- 欠席委員：加藤臨時委員、古野委員、（敬称略）
- 事務局：長谷川産業文化局長、田中産業部長、阪口商工課長
（商工課）上田係長、中村係長、鳥居係長、中谷主査

1. 開会の挨拶等

- (1) 開会にあたり上村計画部会長より挨拶
- (2) 審議会成立を報告（15 名中 13 名の出席を確認）
- (3) 配布資料の確認
- (4) 田村委員の就任報告、自己紹介

2. 議題

- (1) 「計画の方向性について」
事務局より配布資料を元に説明

（「・」は委員、「→」は事務局の発言）

【日本酒振興】

- ・販路拡大支援事業について、海外への販路開拓、日本酒文化の発信も含めて注力した方がよい
- ・海外での日本酒の販促イベントは、日本酒造組合中央会を中心に展開している。また、地方財務局も販路開拓に注力しており、各地の酒造系の団体に対して、積極的に販路開拓補助金を出している。灘五郷酒造組合にも資金が投入されている。
- ・宮水の保全の重要性であり、「スミカワ研究所」等と連携して保全を行うべきである。
- ・灘五郷酒造組合の西宮地区には「宮水保存調査会」という会があり、スミカワ研究所有限会社も入っている。会長は西宮市長であり、会員には酒造メーカーの社長などが参加している。西宮市が指定する宮水保全対象区域内で、一定規模以上のマンション建築や宅地造成を行う際に許可を得る手続きが必要になっている。
- ・宮水の素晴らしさを伝えることが重要であり、その良さを外国人も含めもっと PR すべきである。

- ・酒造メーカーも連携して、宮水の素晴らしさを伝えてもらいたい。先日、フランス系の航空会社に搭乗したが、日本酒が新潟産だったのが大変残念であった。
- ・灘五郷は GI 認証（地理的表示保護制度）されているが、西宮だけでなく地域全体としての認証なので、ナショナルブランドの酒造メーカーなどが活用するのは難しいところがある。しかし宮水の生産地が西宮市内なら、原材料で農林水産省の GI 認証をとるという方法もある。GI 認証はブランディングの観点からも重要である。
- ・日本国内での GI 認証については、現在国内 122 件の認証がある。兵庫県内では神戸牛や但馬牛、佐用町の大豆なども登録されており、ブランド価値向上につながる仕組みの一つといえるだろう。
- ・日本酒に係る技術やその高度化について、甲南大学先端生命工学研究所との連携を検討してみてもどうか。

【商工会議所での起業支援（インキュベーション・マネージャーの設置）】

- ・商工会議所にインキュベーション・マネージャーはいないが、それに近い人材はいる。
- ・インキュベーション・マネージャーの理想像としては、あらゆる技術に明るく、ベンチャーキャピタルへのつなぎ、様々な業界関係者とのネットワークをお持ちの方など、かなりハイレベルなイメージである。自治体によってはそうした人材を抱え込んでいる。
- ・インキュベーション・マネージャーのハードルは高いので、まずは、人と人とのつながりを生み出す「コミュニティマネージャー」の存在が重要になる。予算が限られている中で、派生的なエコシステム、自主的な活動を生み出すには人と人とのネットワークが起点となる。

【商店街振興】

- ・阪神タイガースや西宮神社などキラーコンテンツとの連携を指摘（大阪・神戸では優勝パレードをするのに、西宮では何もない）
- ・過去にある企業との連携する際に、ロゴ等を使用すると様々な費用を請求された経緯から、商店市場連盟との関係はあまりよろしくない。企業が上手く地元に向いてもらうように、市が交渉してくれるとよい。尼崎中央商店街などもロゴ使用料等を請求されているが、上手く関係を作っているようだ。
- ・武庫川女子大学と阪神電鉄とは包括連携を結んでおり、活発に連携している。そうした第三者もからめて地域連携を考えてもよい。阪神は、若い世代や学生との連携には積極的だと思うので、上手く連携できるとよい。
- ・商店街は固定費がかさみ、多くの商店街が危機的な状況に陥っている。
- ・苦楽園ストアーズミーティングのように、若い方が参画した自発的な活動をしている商店街が今後は生き残っていくと思っている。
- ・インバウンドも重要な視点ではあるが、西宮市にはお金を落とす場所がない。

- ・西宮市の焼却場跡地を上手く活用して、飲食店の集積地（テーマパーク）を作るくらいでないと、にぎわいは生まれない。伊勢のおかげ横丁などは成功事例だろう。
- ・商店街の活用については、土地の権利関係の問題とセットである。店舗であることをやめても自宅と店舗が一体となっていると、新しいことを始めるのも難しい。商店街が“街”になっていない。新しく出店する人への支援だけでなく、土地に関連する制度も考えていかないと、積極的な活用は難しい。
- ・ただ、立ち退きをして再開発をすればよいというわけではなく、元々の商店主とも連携したやり方を考えないといけない。
- ・本質的な問題である。出て行くのではなく、店を開けずに住んでいるからこそ、シャッター通りになってしまう。高松市の丸亀町商店街では、住むだけの人は転出するように働きかけ、住と営業をうまく分けることに成功している。
- ・今津地区では商店は増えているが、地主が土地の貸し手となり、商店主は会員にならなくなっている。西宮市の南部は量販店（スーパー）が多く、物販が成り立つほどの商圈がなく、ほとんどがサービス業である。
- ・西宮市には目玉となるような商店街がないので、どこかにモデル地域を作ってピンポイントで支援するなど、選択と集中を図るのがよいかもしれない。
- ・国の特区制度のように、地元との調整・連携も図りながら、まちなみや景観的にも特色のある、均整の取れたモデルエリアを作っていくのは面白いだろう。
→モデルエリアをつくるという考え方は重要である。庁内的にも専門チームの組成が必要だが、外部の専門家も起用しながら進めていくことは考えられる。これまでの施策のように広く浅くを残すのか、モデル育成型にするのかは、今後検討していきたい。資源に限られる自治体経営の中では、モデルをつかって横に展開していくというのが全体としての流れだろう。選択と集中は重要なテーマである。

【ブランディング・情報発信】

- ・西宮市は総じてブランディングが弱い。
- ・情報発信は他市に比べて大きく遅れている印象である。現状を知れば知るほど危機感を覚えた。
- ・素案の中にも情報発信やブランディング施策について記載はあるが、具体性に欠ける。また、情報発信は戦略的に行う必要があるため、本来はブランディング戦略のようなものが必要になるだろう。ひとつの事業としてブランディング戦略の策定があってもよい。
- ・SNS の活用は重要であり、素案に記載することも重要だが、具体的にそれをどう活用して、何を発信するかがより重要である。
- ・市の SNS での発信状況をみると、例えば LINE の場合、9 割が災害情報で、Instagram などはずでに閉鎖されている。また、誰が情報発信を担うか（担当部署など）を明確にすることが必要である。

- ・SNS 発信については、県内だと猪名川町など町レベルでも年間で 200～300 万円の予算を確保している。ちなみに、現在の SNS 発信においては、Instagram は特に強力なツールである。
 - 本市の情報発信の弱さについては、ご指摘で改めて痛感したところである。
 - 本市広報部局で 3 名の広報アドバイザーと連携しており、SNS マーケティングや情報発信の方法を検討しているが、まだ対外的に示せるところまではいっていない。X（旧ツイッター）は毎日更新している。Instagram、FaceBook は広報課も課題として認識している。今後は職員向けのセミナーを開催するなど、動きがようやく出てきたところである。
 - 地域の情報発信をしている雑誌やケーブルテレビ（例：J-com）も多い。これまでは、先方から取材を申し込まれることはあったが、こちらからアクションできていなかった。今後は市からアクションを起こしたい。
- ・広報アドバイザーについても、今年 11 月までの任期になっていること、SNS での発信状況を見る限り、あまり成果は出ていないのではないか。
- ・今すぐできることとしては、広報課との連携などは進めてもらいたい。
- ・外部の広報アドバイザーが入れば、発信が上手くいくわけではない。むしろ、庁内の問題として、広報課がトップ層の会議や関連部署の会議に出席することで、その場で状況を理解し、情報収集を行うことが重要ではないか。本学でもそうしたスキームを取り入れている。
- ・尼崎信用金庫でも情報発信が弱いことが積年の課題である。ただ、プロパーで専任の情報発信を担うようになったことや総合企画部署に支店レベルでの活動の情報が集まるようになったことで、少しずつ改善されている。外部専門家も一つの選択肢だが、組織内でそうしたプロを育成していくことが重要になる。若手を中心にそうした分野に明るいスタッフもいるだろうし、プロパー職員で育成を図れるとよい。
- ・情報発信（SNS での発信）が得意な人、好きな人はいるはず。最近の若い世代はインスタのハッシュタグで検索し、どこの店にいくかなどを決めている。使い方は手慣れたものかもしれない。ガイド等をつくるにはインスタは欠かせない。
- ・情報発信については、素案にも施策として複数個所に記載があるが、誰がそれを行うのか、という「主語」を明確にした方がよい。
- ・情報発信というツールも大事だが、本来はコンテンツの磨き上げとセットで進めていく必要がある。見に来てもらうためにはブランド力をあげて知ってもらうことが必要であり、続けて見てもらうためには変化（更新）が必要。
- ・兵庫県の場合、アンバサダー制度を設けて、兵庫県が好きな方にハッシュタグをつけて自発的に発信してもらっている。西宮市もそうした制度を取り入れても面白いだろう。
- ・西宮は大学も多いが、協力関係は限られているので、学生と連携してはどうか。外部発注ではなく協働が必要。学生ならインターンシップで連携するという方法も考えられる。

- ・学生との「共創」による情報発信はよくある手段である。Youtube を使った情報発信なども結構やっている。リスクマネジメントの部分だけは人を入れるように。
- ・学生の場合、情報発信はできるが、コンテンツがない。市はコンテンツを持っているが、発信は苦手という構図である。両者が上手く連携できるとよい。例えば学生がお店の取材をするなど、行政が労力を使わなくてもできることは多い。
→Instagram での発信については、観光部門ですでに実施中である。ただ、フォロワー数が 1900 人くらいから人数が伸びない。職員が自分たち写真を撮り、試行錯誤しながら発信している。
- ・情報発信から誘客までを上手くつなげられていないのが、課題だと考えている。
- ・甲子園エリアでは、「スポーツを核とした甲子園エリア活性化推進協議会」を設置している。阪神電鉄、三井不動産、武庫川女子大学と本市が連携し、学生が取材をして Instagram 等を活用しながら情報発信をしている。地元インスタグラマーなどとも連携しているが、強化は必要である。

【人材育成】

- ・理系人材不足への対応について、民間の OB 人材の活用を検討してはどうか。
- ・企業 OB との連携は非常に面白い視点である。企業 OB が集まる NPO などに声がけをすることも考えられる。
- ・産業雇用安定センターの表記があるが、その役割は重要である。一つ目は企業が意識を変え、いかに地元の人が働きやすい環境をつくるか、二つ目は子育て世代の人に産後、いかに早く仕事に復帰してもらうかであり、安心して働ける職場が市内にあることを紹介するという取組をセンターの役割として盛り込んでもらえるとうい。

【産業振興計画の記載】

- ・「基本的な考え方」について、タイトルは良いが、具体的にどこがポイントで、意気込みを示しているかをもう少し書いてほしい。例えば若い世代の考え方の変化や消費者行動の変化（物販の減少、サービスの増加など）を追記し、だからこういう取組に力を入れるとした方がよいだろう。
- ・情報発信の課題も入れた方がよいだろうが、人も資金も限られる中、全方位的ではなく、本日の議論もふまえてどこにフォーカスするのかという点を記載できるとよい。まずは、この 5 年で取り組むことでよいだろう。
- ・マンパワーが足りなければ外との連携は不可欠。ここは任せる、ここは行政がやると言えるとよい。説明で「〇〇と伺っている」という表現があったが、主体性や本気度をはっきり示さないのはもったいない。

【計画の数値目標】

- ・KPI もセミナーの回数などではなく、こういった観点で設定するかは少し方法を考えてもらいたい。
- ・目先の対応はセミナー回数などになるかもしれないが、将来的にそれによってどのような効果があるのかまで踏み込めるとよい。

【施策の推進】

- ・施策の手法として、セミナーが多く取り入れられている。行政施策として理解できるが、セミナーは手段であり、実施する内容（何のためにやるか）が重要である。行政は著名人などを連れて来がちだが、招へいする専門家と企業側との意識のギャップがありすぎると、思うような効果が生まれにくいこともある。著名な専門家よりも地域で例えばDXをうまくやっている同業者など、実践者を呼ぶのもよいだろう。
- ・補助金にも KPI を組み込んでいくことが重要になる。商店街などはしんどいかもしれないが、しっかり話し合っ決めていく仕組みになっていなければ、効果が期待できない。
- ・補助金のスキームについては、補助金を出すことが目的ではなく、何をやってもらうか、そして成果を出してもらうことが重要である。団体に対する補助ではなく、事業に対する補助であることが必要である。
- ・補助金を付けた効果がどれくらい出たかを検証(モニタリング)できるとよい。最近では、成果連動型民間委託契約方式（PFS：Pay For Success）という補助金も出てきており、行政側もより成果を求める補助金の出し方ができるようになっている。そうした手法も検討できるとよい。

【その他】

- ・市職員は人事ローテーションが激しく、3年もすればいなくなってしまう。専門職という存在も考えられないか。
- ・人事ローテーションの問題だが、他自治体でも同様である。PDCA サイクルの一回転目を経験しないで異動してしまうことも多い。二回転目くらいでようやく知識がつくくらいなので、長期的な視野での人材育成も考えるべき。
- ・卸売市場の話は入っていないが、来年の年明けにはオープン予定のはずだ。地域資源の中に含まれているのかもしれないが、少し検討してもらいたい。
→再開発事業として実施案件であり、市は土地・建物を提供し運用は民間でという構図になっている。市内のスーパーなどの食料品物流拠点として活用されるが、土日などでは賑わい創出に活用したい。
- ・計画の推進体制について、必要な場合は市外のプレイヤーとも連携するというトーンになっているが、「解決が難しい」ことだけでなく、最初からいろいろなことで連携を前提に記載すればよい。

4. 閉会

→本日の指摘もふまえて、素案の見直しを図っていきたい。

→次回は11月9日（木）午後に予定しているので、また詳細をご案内する。

以上