

# 【令和元年度産業建設常任委員会行政視察復命】

## 1 視察日程等

- (1) 日 程 令和元年10月29日(火)～31日(木)(3日間)
- (2) 視 察 先 豊田市(ものづくり創造拠点SENTAN)、赤穂市、和歌山市
- (3) 視 察 目 的 「ものづくり創造拠点SENTAN」について(豊田市)  
「赤穂観光アクションプログラム」について(赤穂市)  
「リノベーションまちづくり事業」について(和歌山市)
- (4) 参 加 委 員 山口委員長、岩満副委員長、坂野委員、古川委員、松隈委員、宮原委員、今野委員、

## 2 視察結果

### (1) 愛知県豊田市

日 時 令和元年10月29日(火) 14:30～16:00

相 手 方 豊田市産業部 ものづくり産業振興課 ものづくり創造拠点  
SENTAN  
担当長 小林 洋明  
豊田市産業部 ものづくり産業振興課 ものづくり創造拠点  
SENTAN  
副主幹 福岡 員祥  
豊田市議会事務局 特別任用 平松 泉

視察内容等 別紙のとおり。

### (2) 兵庫県赤穂市

日 時 令和元年10月30日(水) 13:00～14:30

相 手 方 赤穂市議会 建設水道委員長 山田 昌弘  
赤穂市建設経済部 産業観光課 観光係長 平松 孝朗  
赤穂市議会事務局 総務課長 澁江 慎治  
赤穂市議会事務局 庶務係長兼議事係長 作本 尚美

視察内容等 別紙のとおり。

### (3) 和歌山県和歌山市

日 時 令和元年10月31日(木) 9:30～11:00

相 手 方 和歌山市議会副議長 松本 哲郎  
和歌山市都市建設局 都市計画部 都市再生課長 尼岡 大芳  
和歌山市都市建設局 都市計画部 都市再生課  
リノベーション推進専門員 榎本 和弘  
和歌山市議会事務局 議事調査課 調査広報班  
事務主任 野村 卓也

視察内容等 別紙のとおり。

## 【復命書】

(1) 愛知県豊田市 ものづくり創造拠点SENTANの現地視察

視察目的:「ものづくり創造拠点SENTAN」について

日時:令和元年10月29日(火)

### 説明要旨

- 豊田市の概要  
人口:42万6305人(令和元年9月1日現在)
- 昭和34年1月に市名を「豊田市」に改名しトヨタ自動車と共に発展してきたまちである。
- 本年9月にラグビーワールドカップがトヨタスタジアムで開催され、世界から多くの観光客が来市した。
- 豊田市名誉市民である豊田英二氏(元トヨタ自動車最高顧問)のご遺族からの寄付金(10億円)を活用し、平成29年9月にものづくり創造拠点SENTANがオープンした。その後、中小企業の開発者や子供たちが集うものづくり創造の拠点として現在に至る。
- SENTANには3つの意味がある。  
「閃鍛」閃きを鍛える(発想)  
「千鍛」千の訓練で鍛えれば事は全うできる(根気)  
「先端」先を行くものとされています。

### 主な質疑応答

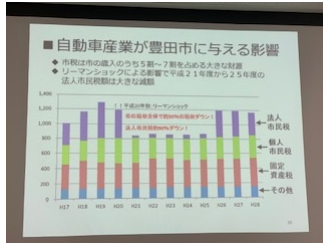
- Q1 トヨタ自動車の豊田市における貢献の一例はありますか。
- A1 本市に対し10億円の寄付を豊田氏から頂き、本センターの設立に一部を使用しました。
- Q2 商工会議所、高専、市の3者で会議を持ち、運営方針、予算等を決定するとありましたが、青年会議所の関わりはないのですか。
- A2 本事業にあたり特別に関わってはいません。
- Q3 子供たちの参加状況はどのようになっていますか。
- A3 自由な発想でものづくりを楽しんでいます。特に工作・加工室において子供らしい物の作成ができています。
- Q4 物を作成したら特許の取得が早期に必要と思いますが何か行っていますか。
- A4 物づくりの段階から平行して特許申請も準備していて完成時に完了しています。

# プレゼン資料 ( 参照 )

### ■豊田市といえば・・・

トヨタ自動車の国内生産拠点の過半数以上があるまち  
トヨタ自動車の国内生産拠点の過半数以上が生産活動できる技術とノウハウがあるものづくりのまち

自動車	産業用ロボット	産業用機械	産業用電子部品	産業用樹脂部品	産業用金属部品	産業用ガラス部品	産業用繊維部品
トヨタ自動車	トヨタ自動車	トヨタ自動車	トヨタ自動車	トヨタ自動車	トヨタ自動車	トヨタ自動車	トヨタ自動車



### 豊田市が抱える脅威

○産業構造の大転換

- 国内の自動車市場の縮小
- 生産拠点を世界各地への分散
- 自動運転などの技術革新の進展

◆何が脅威なの？  
自動車産業自体が大きく変化する可能性がある

自動車産業は豊田市の主要な産業  
変化に対応できないと、市民生活や市政運営に大きな影響を与えることが想定される

### 豊田市のものづくり産業振興プラン2017-2020の基本理念

「ものづくりのつぎに開拓する産業振興策」  
自動車産業で培った技術や人材を応用し、世界にリードする自動車関連技術開発と産業を育成し、地域産業を元気にした新たなイメージ戦略を推進する

#### 3つの基本方針

1. 自動車産業の技術や人材を応用し、世界にリードする自動車関連技術開発と産業を育成する
2. 自動車産業の技術や人材を応用し、世界にリードする自動車関連技術開発と産業を育成する
3. 自動車産業の技術や人材を応用し、世界にリードする自動車関連技術開発と産業を育成する

### 大企業の開拓特許を適用するメリット

国内の大企業、大学等の特許160万のうち、約半数の75万件（2013年特許庁調べ）が未利用状況です。未利用特許を中小企業とマッチングすることで新たな事業展開も図れます。

1. 特許の権利を中小企業に譲渡する
2. 特許の権利を中小企業にライセンスする
3. 特許の権利を中小企業に共同開発する
4. 特許の権利を中小企業に共同出願する
5. 特許の権利を中小企業に共同実施する

「多岐にわたる開拓のつぎ」  
※この開拓は「豊田市中区製車部」豊田第二ビル2階に于て実施

【AIを応用した産業振興策】  
この事業の特許は特許庁から取得したもので、AIを応用した産業振興策を実施する。AIを応用した産業振興策を実施する。AIを応用した産業振興策を実施する。

【AIを応用した産業振興策】  
この事業の特許は特許庁から取得したもので、AIを応用した産業振興策を実施する。AIを応用した産業振興策を実施する。AIを応用した産業振興策を実施する。

### 豊田 SENTAN に込められた思い

ものづくり創造拠点の象徴である「SENTAN (セタン)」には3つの意味が込められています。

- 「閃光」・・・閃きを指す (発想)
- 「千輪」・・・千の訓練で鍛えれば事は全てできる (根拠)
- 「先陣」・・・先を行くもの

いずれも「ものづくり」に必要な要素！  
ものづくり創造拠点において3つの「セタン」を体現していく

### 4 組織紹介

豊田市中区製車部  
豊田第二ビル2階

SENTAN

特許の権利を中小企業に譲渡する  
特許の権利を中小企業にライセンスする  
特許の権利を中小企業に共同開発する  
特許の権利を中小企業に共同出願する  
特許の権利を中小企業に共同実施する

### 4 施設紹介

豊田市中区製車部  
豊田第二ビル2階

施設紹介

施設紹介

施設紹介

### 開拓特許マッチング

平成30年度実績

豊田市中区製車部  
豊田第二ビル2階

特許の権利を中小企業に譲渡する  
特許の権利を中小企業にライセンスする  
特許の権利を中小企業に共同開発する  
特許の権利を中小企業に共同出願する  
特許の権利を中小企業に共同実施する

### 開拓特許マッチング

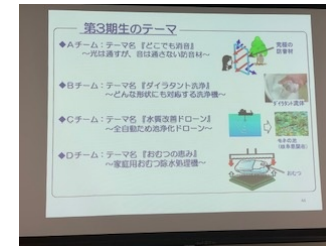
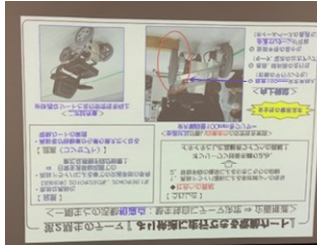
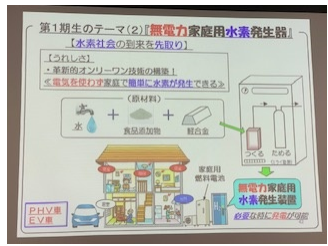
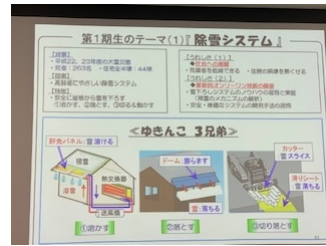
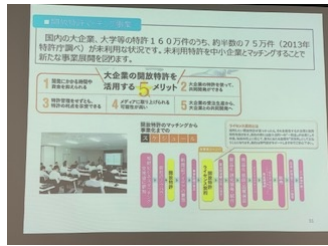
平成30年度実績

特許の権利を中小企業に譲渡する  
特許の権利を中小企業にライセンスする  
特許の権利を中小企業に共同開発する  
特許の権利を中小企業に共同出願する  
特許の権利を中小企業に共同実施する

### 開拓特許マッチング

平成30年度実績

特許の権利を中小企業に譲渡する  
特許の権利を中小企業にライセンスする  
特許の権利を中小企業に共同開発する  
特許の権利を中小企業に共同出願する  
特許の権利を中小企業に共同実施する



3D プリンターを使用したものづくり体験等



【会議室で説明受け】



【工作室視察】



【ものづくりSENTAN入口】

## 事前の質問に対する回答

- Q 1 事業に関わり参加している企業及び本施設の年間の利用者数はどのような状況ですか。
- A 1 事業参加企業 市内ものづくり中小企業  
事業協力企業 トヨタ自動車(株)、アイシン精機(株)、豊田工業高等専門学校、利用者数は月平均 1000 人程度
- Q 2 交流スペースの利用状況及びイベント内容についてお伺いしたい。
- A 2 交流スペースは登録団体の活動場所として提供しているほか、WS、セミナー、交流会、ハッカソン等を実施している。  
事業企画は市が行い、とよたイノベーションセンターが主で行うが、登録団体主催事業も少しずつ出てきたところである。
- Q 3 イノベーションセンターにおける商工会議所・高専、市の連携体制についてお伺いしたい。
- A 3 商工会議所、高専、市の三者で会議を持ち、運営方針、予算等を決定する。  
技術・経営相談、新事業展開支援の事務は市がおこない、人材育成事業における事務又は教師は高専で実施している。
- Q 4 イノベーションセンターの専門コーディネーターについてはどのような構成になっていますか。
- A 4 ものづくり企業出身の中小企業診断士 5 名と高専特任教授 1 名
- Q 5 イノベーションセンターの運営及び経費についてはどのようなになっていますか。
- A 5 運営方法は A 3 のとおり  
経費は三者で負担して約 45,000 千円
- Q 6 イノベーションセンターの成果指標についてはどのようなになっていますか。
- A 6 技術・経営相談数 500 件  
ものづくり人材育成数 155 人(令和元年度)
- Q 7 起業の状況についてはどのような状況ですか。
- A 7 人材育成事業から直接ではないですが、SENTANの起業支援策を利用した起業者は 4 社ほどです。  
・空飛ぶクルマ開発 1 社(30 代)、小型風力発電(50 代) 1 社、ITサービス 2 社(共に 30 代)
- Q 8 ものづくり産業振興課の職員の体制はどのようなになっていますか。
- A 8 シフト制 早番 9:30 - 18:15 遅番 13:00 - 21:45  
正規職員 6 名、特別任用職員 1 名(火~金 10:00 - 16:00)

Q 9 ミライ塾についてお伺いします。

入塾時 20～39 歳 令和 1 年 9 月現在 47 名

第 1 期生：無人雪下ろし機・家庭用水素発生装置

第 2 期生：高齢者が乗り換えたくなる電動カート

第 3 期生：透過性消音材、ダイラタント洗浄、水質改善ドローン、おむつ処理機

第 4 期生：プラゴミ対策、ゲリラ豪雨対策、育児負担軽減

家庭用水素発生装置及び電動カートは特許出願中

Q10 ものづくりスペースの利用状況についてはどのような状況ですか。

A10 登録団体の試作開発、ものづくりミライ塾事業などで月 400 名程度が利用しています。

空飛ぶクルマ、小型風力発電機、エコカー、ミライ塾製品（水素発生器、電動カート、ダイラタント流体）など

## 感 想

○山口委員長

まずは、この施設が豊田市名誉市民の豊田英二さんのご遺族からの寄付金を活用している施設、所謂、民間からの資本で成り立っているのが特徴的でした。事業的には産官学連携において人材育成から企業マッチング、商品開発支援から補助金の助言まで、資金力の少ない中小零細企業にとっては魅力的な事業が多いと感じた。

また、基本的に会員になれば施設の利用はほとんどが無料であるのも利用しやすい一面であると感じる。実際に視察した日も、地元の若手経営者が集まり交流されていた。サロンの活用はイノベーションを行うにはうってつけな手法の一つでもある。

また、数ある事業の中でも特にオープンイノベーション・マッチング事業は斬新であった。この様な取り組みは先日公立化を果たした千歳科学技術大学を擁する本市にとっても活用しやすい産官学連携事業の一つであると感じる。

その他には、このように新規事業の創造や起業にとって必要な要素がバラバラではなく一つのパッケージングされているのも効果的であると感じた。とことん利用者側の目線で作り込まれているのは、民間ならではの手法というべきなのか、ワンストップサービスは今年のトレンドの一つだが、参考にしたいと感じた。

当市でも今後人口減少が避けられないのは遠い未来の話ではない中、地域の中企業の活性化は火急の課題の一つである。当市ではPWCなどの取り

組みも行っているが、中小零細企業にフォーカスをあてた取り組みが更に必要となってくる。原資の課題は残るが、このように若手経営者や新規事業者、中小零細企業に対し、トップダウンではなくボトムアップできるような施策が必要と改めて考えさせられる視察となりました。

#### ○岩満副委員長

豊田市は、愛知県の中核都市であり、世界に名が轟く自動車産業メーカーの「トヨタ自動車」が主となって発展したまちであり、ものづくりの文化が現在でも脈々と息づくまちであると感じました。

今回の視察において感じたことは、ものづくりに対する市と企業（起業者）との関係が良好であり、当市の中小企業が集う場所がこのように存在できれば北海道千歳の工業の発展の起爆となるのではないかと感じましたが、豊田市と同様のものづくり拠点とはいかないように感じました。やはり当市を取り巻く環境の違いがそこにあるものと思料いたします。

ただし、子供たちの未来への発想を伸ばすこのような施設（スペース）の必要性は強く感じました。よって千歳らしいものづくり拠点の創設の検討はすべきと強く感じた視察でした。

#### ○坂野委員

トヨタの創業者の寄付を基に、旧消防署の跡施設を活用している。街名の通りトヨタの関連企業が立ち並ぶ、トヨタ城下街だ。財源に余裕があり、機材も充実している、知財モノづくり、人材育成に重きをおいている様だ。我が町に置き換えると、南千歳のシンベック、科技大、工業クラブ(デンソー、ダイナックス)が連携してモノづくり、人材育成、起業までの支援事業をするようなものである。

また、一般の市民向けにも、多彩な事業を開催している、この分野は、千歳のミナクール等が同様な展開となるが、これらが一つの施設で成り立っていることに魅力を感じる。目的に合致する、人材の配置、機能の集約、多角な支援、とこれらを有効に活用し、アイデアを基に新たな事業を展開したい企業や人、次代の子供達までを考えた支援で、この施設は複合的施設と思いきや、単一施設に近い運用で、ワンストップで取り組める環境は、見習う所、有りと考える。

#### ○古川委員

日本のものづくりの中心として、自動車産業をはじめとした様々なものづくり企業や人材が集まるまち豊田市として、街の特性や、街の誇りを内外に



発信する施設としては、素晴らしい施設と思います。

特に、3者連携による支援として、「新たな価値を生み出し、アイデアを形にできるSENTANという場と、3つの組織（とよたイノベーションセンター・豊田市ものづくりサポートセンター・豊田市ものづくり産業振興課）の連携により、ものづくり企業・団体の新事業展開、イノベーション創出支援、子供から大人まで切れ目のないものづくり人材育成が実施されています、この実施には、多くの熟練されたものづくり企業OBの方々がテクニカルスタッフとして、参加されていたことが素晴らしいと思う次第であります、この事こそ、技術の伝承・人材育成であると思います。我が街でのものづくりや人材育成に役立てればと感じております。

#### ○松隈委員

豊田市の職業別の法人構成を見せていただいたが、大企業（自動車製造業）が90%を占めていた。視察したSENTANはトヨタ自動車創始者のご遺族からの寄付金で整備されたものでした。自動車産業が大きく変革しているなかで、トヨタ自動車以外の製造業を生み出したいという市の思いと、ものづくりで日本を代表する企業の一つとなったトヨタ自動車の、ものづくりへの思いが一致した事業でした。お金がかかったデザインや高そうな北欧風の家具の会議スペースは素晴らしいものでした。千歳市にはこの箱物自体はありますので要りませんが、ここに至る考え方に学ぶものがあると思いました。

豊田市は次世代の産業に危機感をもち、その対策として、ものづくりに集中した。

千歳市は持続可能な産業を生み出すために、何に集中していくかを根本から考え直す必要があると思いました。

#### ○宮原委員

視察を終えて、まず初めに感じたことは、トヨタ自動車を代表とする産業のまちとして発展を続ける豊田市であるが、市税の5～7割をトヨタ自動車が納入していることからわかる通り、企業の明暗が自治体の発展に大きく関わるという点では、まさに産業とは外敵に影響を受けやすいものであることを証明しているという点である。同時に、千歳市が自治体運営に自衛隊との共存を大きな要素としている点では、業態や規模は違えども、共通点も感じられるまちでの視察となった。

SENTANという拠点を活用しての、中小企業への様々な観点からの支援が行われていることについては、現在に至る体制づくりの経緯が、特に気になっていたこともあり、その背景については大変興味深く研修することができた。



自治体、商工会議所、高等専門学校の3者がそれぞれの得意分野を活かし、協力することで地域から新しい力を生み出していることは重要であり、研修で学んだその具体例は、当市にも十分活かせるものと感じた。

○今野委員

交流スペースの作りがおしゃれでとても良いと思った。壁面がホワイトボードのようになっていて字が書ける等、様々工夫されている。またミライ塾については、4期生まで行われているが、それぞれ塾生が細かく役割分担をして、様々な装置等を作っている。そのうち2つが特許出願中ということで成果があらわれているのはとても素晴らしいと感じた。ものづくりが身近に感じられる豊田市ならではのいうのも感じられるが、千歳市でも活かしていけるのであれば取り入れていけるよう考えていこうと感じた。

(2) 兵庫県赤穂市

視察目的：「赤穂観光アクションプログラム」について

日時：令和元年10月30日(水)

説明要旨

○ 赤穂市の概要

人口：4万7495人(令和元年8月31日現在)

主な産業：風光明媚な瀬戸内を利用した塩田による「塩」の生産

瀬戸内海に近位した水産業

歴史(赤穂義士)を活用した観光

赤穂アクションプログラムによるまちの再構築を進めている兵庫県の西部地域に位置する歴史のまちである。

主な質疑応答

Q1 この事業は何年前から取り組んでいますか。

A1 10年前から取り組んでいます。

Q2 部外委託業者はどこに委託したのですか。

A2 じゃらんさんへ委託をしてWEB等での情報発信を始めました。この際、専門家の意見を聞くということを始めました。

Q3 じゃらんさんへの委託料はおいくらですか。

A3 384万円です。

Q4 隣接地域との連携は何かしていますか。

A4 広域連携に力を入れて小豆島と包括連携を結び今日に至っています。

Q5 海外への広報活動は何かやっていますか。

A5 台湾をターゲットに広報活動を行っています。その要領としては、台湾の業者さんを赤穂に連れてきてWEBにアップしてもらえるようにしています。昨年はこの活動を2回行いました。

Q6 台湾をターゲットにしているのはなぜですか。

A6 リピーターが多く親日の人が多い国であるからです。

Q7 二次交通は、どこからどこへ行っていますか。

A7 岬から坂越まで行っています。

Q8 赤穂義士のフィルムコミッションに力をいれてはいないのですか。

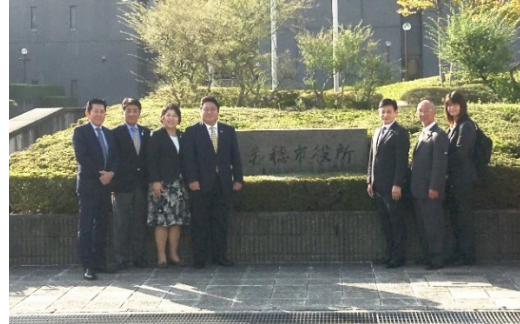
A8 3回くらいロケ地として来てもらいました。そしてその際にロケ地巡りができたらと考えています。

Q9 アクションプログラムの方向性はどのように考えていますか。

A9 「新たな観光を作り出す」と思っています。



【赤穂市議会会議室】



【赤穂市庁舎前】



【議会棟】

#### 事前の質問に対する回答

- Q 1 ギャップ調査をしたことで、これまで思いつかなかったような課題の発覚などありましたか。
- A 1 赤穂市はこれまで「忠臣蔵のふるさと」を前面に出してPRを行ってきましたが、赤穂市の観光資源の中で忠臣蔵の認知度・興味度が低い傾向にあり、観光振興に関する方向性の転換を考える必要が生じました。
- Q 2 観光アクションプログラムを策定して、課題解決の成果が表れたものがあれば教えて頂きたい。
- A 2 温泉や牡蠣などの他の観光資源の興味度が高く、今後観光施策として注力すべきものがある程度明確になりました。
- Q 3 若者をターゲットにするための体験プログラム案があれば教えて頂きたい。
- A 3 日本三緞通の機織り体験や県立赤穂海浜公園内の「塩の国」での塩づくり体験などが体験型観光コンテンツとしてありますが、現状では若者をターゲットにした体験プログラムの造成には至っておらず、3か年のアクションプログラム期間内に検討することとしています。

Q 4 「観光資源の磨き上げ」には北海道の私たちも良く知っている赤穂の歴史について特に取り上げられていませんが、ブラッシュアップはすでに十分であると認識でしょうか。大河ドラマによる観光客増時になにか感じたことがあれば教えて頂きたい。

A 4 忠臣蔵のゆかりの史跡等、歴史関連のものについては、これまで赤穂の主要な観光資源としてとらえ、今後の貴重な観光資源であることに変わりはありませんが、新たなターゲット獲得のために温泉や食など他の観光資源を磨き上げていくこととしています。

また、大河ドラマについては忠臣蔵の知名度アップや観光客誘致に大きな効果がありますが、一過性のものであることは否めません。

Q 5 赤穂市のイメージとして「忠臣蔵」「赤穂の塩」が有名ですが。他の地域資源をどのようにPRしていますか。

A 5 これまで赤穂市の観光プロモーションは、チラシなど紙媒体やイベントによる広報が主な手段でしたが、今後はWEBやSNSを効果的に活用した情報発信を行っていく予定です。

Q 6 「食」と「温泉」をどのように観光商品にしていますか。

A 6 観光商品の開発については、基本的には温泉旅館など観光関連事業者が行うこととなりますが、市としては事業者がプラン造成をしていく上での専門家による助言やセミナーの実施などでバックアップしていく考えです。

Q 7 「地元食材」を活用した食の観光化の推進とありますが、どのような食材を使用していますか。

A 7 「牡蠣」「塩」などの地元食材を活かしたグルメ開発や、ご当地じゃらんなどの発行による発信を計画しています。

Q 8 「赤穂市の観光PRにおける在り方を改革する」アクションプランの課題として、インバウンド市場が活況を呈する中であってその恩恵を享受できてないとありますが、具体的にどういうところができないのでしょうか。

A 8 日本を訪れる外国人観光客は昨年 3000 万人を超え、今年もさらに増加する見込みですが、赤穂市の外国人観光客数は、年間 2000 人程度にとどまっています。現在本市では、台湾をターゲットに相談会の出店やファムツアーなどを積極的に行っています。

Q 9 ホテル、温泉などの収容客数や稼働率を教えてください。

A 9 収容客数は赤穂市観光ガイドブックにも記載していますが 22 個のホテル等がございます。稼働率については把握できていませんが、宿泊数は平成 29 年度の統計では約 29 万 5 千人となっています。

- Q10 現在の課題や特質すべき点があれば教えて頂きたい。
- A10 赤穂市の観光のけん引役となる組織体制づくりが課題となっています。
- Q11 観光地を巡る交通の検討はどのような検討をされていますか。
- A11 駅は30分に1本の2次交通となるものを検討しています。
- Q12 観光マーケティング推進事業はどのような事業ですか。
- A12 赤穂市がもつ観光資源を有効に活用した事業を展開して、地域一体となった観光地経営の推進を図ることにより、交流人口の拡大と稼ぐ力の向上による地域活性化を目指す事業であります。
- Q13 観光マーケティング推進事業費の総額はいくらですか。
- A13 2,096万円です。
- Q14 DMO設立に向けたコンサルティング及び基本計画の策定の費用はいくらですか。
- A14 観光地経営を推進していくための組織であるDMOの設立に向け、実績や知見を有する事業者と契約し、DMO設立に向けた基本計画の策定に600万円です。
- Q15 ICTを活用した情報発信及びインバウンド戦略プロモーションの内容と事業費はいくらでしょう。
- A15 赤穂の食の魅力を発信できるランディングページを設立するとともに、ランディングページと誘導するためのWEBやSNSによる公告を行う。また、本市の今後のインバウンド戦略を推進するためのツール(SNS広告の発信)として外国語の簡易パンフレットを作成します。事業費として990万円です。
- Q16 この財源は何を活用する予定ですか。
- A16 地方創生推進交付金を予定しています。

## 感想

### ○山口委員長

赤穂市が取り組む赤穂観光プログラムは、まずはギャップ調査により現時点での市の等身大の観光資源や観光施策の評価を、アウトソーシングを活用して導き出しているところが面白い。

特に専門のコンサルティング会社というよりは、じゃらんさんといった旅行観光会社を活用し、生の旅行者の評価を活用している。

元々赤穂市は赤穂塩や忠臣蔵関連の観光資源を擁しているが、それに固執せず、辛辣な意見もある中、本当に必要な物なものは何か、拡充するものは、不必要なものは何かを抽出し対策を立てている。

インバウンドに対しても台湾などの確にターゲットを絞り込むことやファミツアーの積極的な活用をしている。地域の必要とされる観光資源をはっきりさせることで事業に対しても選択と集中を行う事が出来、経費的にも効果的な事業を展開し始めている。観光都市を目指す本市においても、現在の当市の観光における等身大のツーリストの評価を抽出し、更に的確にターゲットを絞った施策を行うべきではないかと感じた。

○岩満副委員長

赤穂市は、今まで歴史で有名な「赤穂義士」や特産の「塩」を活用した観光に依存してきたまちでありましたが、市の観光資源について再度見つめなおして、さらに外部業者「じゃらん」に市の観光状況の調査を依頼し、市の観光状況を把握して「食」と「温泉」に赤穂市を来市した観光客が興味を持っていることが発覚いたしました。この資源を活用した新たな観光を検討するとともに従来からある観光資源の「赤穂義士」や「塩」についても有効に活用する赤穂市の状況を視察しましたが、当市の観光資源についても調査研究による把握の状況を再度確認して庁内検討のみの状況であれば、赤穂市のように専門業者に委託して改めて市の観光資源の見直し検討を図るめきではないかと感ずる視察でありました。

○坂野委員

我が街の観光振興計画と同様なものだが、観光のギャップとしてのアンケートは、活用しやすい、効果的な集約法方である。

また、プログラム故の、先に何をすることが見やすく解りやすく、市民、関係者には親切となっている。

振興施策は、我が街が進んでいるが、土場は良い資源を有している。

街で期待したい所だ。

○古川委員

赤穂市は、忠臣蔵と赤穂義士で有名であり。観光資源として、歴史を中心に観光集客を図ってきました。

しかし、平成 11 年 NHK の大河ドラマ放映で観光入込客数 271 万人を記録したものの、最近では 150 万程度で推移しており、更に人口の減少で様々な分野で後継者不足や担い手不足が進行化しているとの事で、観光を産業化するレベルに創り上げることが必要であることから、観光アクションプログラム策定は 31 年・32 年・33 年の事業計画でつくられました。

赤穂市におかれては、この観光アクションプログラムを推進し成功に導く

ための組織体制について官民一体となって構築することが必要であり、地域づくりは人づくりが必要であり、観光地域づくりにおいても観光人材の育成が求められており、観光アクションプログラムを成功に導く鍵であると結んでおります。私も正にその通りと感じました。

#### ○松隈委員

計画書の根拠となるデータの集め方が秀逸でした。私たち産業建設常任委員会でも市民の声を聴く会や中学生の交流のきっかけとして観光行政を取り上げ、観光地はどこだと思うか、何が必要だと思うか、どうすれば人が集まるかをよく聞いていますが、市民は映画館や遊び場、ショッピングなど自分軸でしか答えることができません。議員も市職員も同様です。それをリサーチ会社に外注して、広く市外の方に聴くというのは、言われてみれば当然すぎるのですが、気が付きませんでした。自分がしたいこと、誇りに思うこと、行ってほしい場所の押しつけになっていないかを見直していくことが重要であることを学びました。

#### ○宮原委員

赤穂市の取り組みにおいて、特筆すべきなのは、ギャップ調査を行った点に尽きるのではないかと思う。これを実施したことで、観光におけるこれまでの思いこみを一新できたことや、新たなニーズを知ることになり、明確な課題抽出と的確な課題解決に向けた取り組みを進めることになったからである。ギャップ調査を行うことは、これまでの取り組みに対する否定的な結果が見える場合もあると考えられるが、それよりも活性化と改革を優先した勇気ある取り組みであったと感じた。

平成31年からの3カ年計画事業となる上で、～のアクションプログラムを年度ごとに分けて行うのではなく、～を同時進行で行う手法も興味深い。また、今回策定したアクションプログラムを推進し成功に導くための組織体制として、官民一体となって構築する必要があると考えている点や観光人材の育成が成功のカギと考えている点、そして今後についても観光に関わるデータを重視し、それを施策展開に活かしていくという点について大変参考になると同時に、この計画が3カ年事業ということから、その結果についても興味を持っていきたい。

#### ○今野委員

千歳市は、新千歳空港にたくさんの観光客が訪れるが札幌等へそのまま素通りしてしまう傾向があるので、どうしたら千歳市に留まってくれるのか、



赤穂市のようにギャップ調査を外部に依頼して行ってみてはどうかと感じた。そうすることで様々課題が見えてくるのではないかと思う。

### (3) 和歌山県和歌山市

視察目的：「リノベーションまちづくり事業」について

日時：令和元年 10 月 31 日（木）

#### 説明要旨

##### ○ 和歌山市の概要

紀伊半島の北西部に位置する和歌山県の中核都市であり、日本遺産に認定された「絶景の宝庫 和歌の浦」や紀州徳川家の居城・史跡和歌山城等の地域資源を有するまちである。

人口：35万8403人（平成30年5月1日現在）

世帯数：154,505世帯（平成30年5月1日現在）

面積：208.84Km（平成29年12月31日現在）

##### ○ 取組背景

和歌山市では、増え続けている和歌山市中心部の遊休不動産を再生・活用して、機能や性能を向上させ、生まれ変わった遊休不動産を核に、まちに雇用と産業を生み出しエリアの魅力を高めることを目的に、公民連携のもと、リノベーションによるまちづくり＝「リノベーションまちづくり」に取り組んでいます。

「リノベーションまちづくり」とは、今ある遊休不動産や公共空間を活かして、新しい使い方をしてまちを変えることで、民間自立型のまちづくり会社が、遊休不動産や公共空間のリノベーションを通じて都市型産業の集積を図り、雇用の創出やコミュニティの活性化等につなげていっています。

また、遊休不動産の再生とまちづくりの担い手育成を図るための短期集中合宿「リノベーションスクール」を開催し、リノベーションスクールから5社の家守会社が誕生している。これは大きな特徴である。

「家守」というのは、江戸時代に地主・家主に代わってその土地・家屋を管理した不動産業者のことを言い、ここ数年では、リノベーションまちづくりの担い手として、エリアマネージメントを担当する「家守会社」を指します。現代版「家守」の育成では、全国各地で開催されている「リノベーションスクール」の存在を外して語ることはできないが、スクール実施後になかなか事業化までこぎつけられない地域も多い。そんな中、和歌山市では誘致したリノベーションスクールの実施により、続々と家守会社が誕生している。その実績は平成25年度から6回のスクール実施で輩出した受講生は約180名、誕生した家守会社も先ほど示した通り5社に上る。スクール実施時の提案案件から事業化されたものが7件。そのほかスクール受講生が携わり

事業化されたものも 11 件あり、まちなかのコンテンツが充実してきているのも特徴的である。

○「リノベーション」の特徴について

- ・今あるもの（遊休不動産、公共空間）を活かし、新しい使い方をしてまちを変えること。
- ・民間主導の公民連携が基本。
- ・遊休化した不動産という空間資源と潜在的な地域資源を組み合わせ、経済合理性の高いプロジェクトを興し地域を活性化する。
- ・補助金に出来る限り頼らない

○事業の内容と取り組みについて

- 1 「家守会社」と呼ばれる民間自立型のまちづくり会社が、リノベーションを通じて、雇用の創出やコミュニティの活性化を図る。現在時点で 6 社設立している。

【一般的なスキーム】

《不動産オーナー》による遊休不動産の提供      《家守会社》による遊休不動産へのリノベーション投資・家賃収入及び転貸差益による投資回収

《事業オーナー》による飲食店やシェアハウス等の運営をおこなっている。

- 2 公共施設や公益事業施設等をリノベーションする「大きいリノベーション」と民間が所有する小規模施設等をリノベーションする「小さいリノベーション」を組み合わせる。
- 3 リノベーションまちづくりを進めていくため、短期集中合宿「リノベーションスクール」を開催し、遊休不動産の再生とまちづくりの担い手の育成を図る。平成 25 年から 7 回開催し、これまでに約 200 名が受講。スクールで事業化された提案が 7 件、その他の物件で受講生が関わり事業化されたものが 11 件ある。



【会議室で説明受け】



【リノベーションした店内で説明受け】

【議会棟において】

### 主要な質疑応答

Q 1 家守会社が5社もできた経緯と仕組みについて

A 1 リノベーションスクールでは、事業計画を立て、運営主体も決める。事業計画を進めるにあたり、不動産オーナーとの交渉などを個人ではなく法人として行い、責任の所在を明らかにしたうえで事業を進めることがほとんどである。

そのため、スクール開始当初の事業化案件については、家守会社が誕生することがセットになったため。

Q 2 事業における経済効果について

A 2 公式の経済効果の数値はないが、町なかへの新規出店は直近5年で、40店舗にのぼる。推定の雇用人数も300人を超えている。

Q 3 リノベーションされた店舗について、また遊休不動産の減少数について

A 3 商店街の空き店舗のリノベーションにより、石窯ピザやパスタのレストラン創作料理店などになった例がある。キーコンテンツができたことにより、周辺エリアへの出店が増えた。遊休不動産の減少数は、正確な数値はないが、商店街に限ると、空き店舗率が 35.9% 32.4%に下がった。

Q 4 課題などについて

A 4 家守会社の収益がまだ少なく、大きな事業が難しい。家守会社同士が手を組んだり、地元企業と連携することで新たな事業を展開していくことを構想中である。

#### 事前質問に対する回答

Q 1 市内中心部にあった百貨店（大丸）・丸正、高島屋の後はどのような店舗が進出しましたか。

A 1 現在では、大丸の後に「ドン・キホーテ」が、その他は「イオン」が2店舗進出しています。

Q 2 都市再生課創設時に一番大変であったことは何ですか。

A 2 人間関係を構築するのが一番重要であり、信頼を得るのに時間と個人費用がかかりました。

Q 3 まちなかの商業の衰退状況はどのような状況でしたか。

A 3 平成3年と平成26年の年間商品販売額を比較すると、和歌山市全体では約2割の減少に対し、まちなかでは6割以上の減少と、まちなかの商業の衰退が著しかったです。

Q 4 商店街の通行量の推移の変化はどのような状況でしたか。

A 4 ぶらくり丁商店街の通行量は、昭和54年には67,884人でしたが、減少が続いていました。平成30年度は、前年度より638人増加しました。

Q 5 遊休不動産をどのように活用したのですか。

A 5 城北小学校と公園の跡地に、平成29年に教育学校（小中一貫校）の開校

雄湊小学校校舎の跡地に、平成30年に東京医療保険大学和歌山看護学部を開校（学生数360人）

本町小学校校舎・公園の跡地に、平成31年に和歌山信愛大学教育部の開校し、令和2年度に認定こども園・こども支援センター開校を予定（学生数320人）

伏虎中学校跡地に、令和3年に県立医科大学薬学部の開校を予定し、地域交流センター、まちおこしセンターも開設予定であります。

Q6 家守会社を活用した要領はどのようになっていますか。

A6 まず、不動産オーナーさんが志を持つ者に遊休不動産を提供して、家守会社が補助金に頼らず民間の力で事業（エリアマネジメント）を企画・運営します。そして事業オーナーがまちのニーズにあった新しいコンテンツを創出してまちに貢献する要領であります。

Q7 リノベーションスクールの仕組みはどのようになっていますか。

A7 まちづくりへの思いのある受講生が、リノベーション先駆者のレクチャーやアドバイスを受けます。その後、実在する遊休不動産を再生させるための事業計画を立案します。その事業計画を不動産オーナーに提案して事業化を目指します。リノベーションスクールを通じて、まちづくり会社の設立等、まちづくりの担い手の育成を図れる仕組みになっています。

Q8 リノベーションスクールの開催状況はどのようになっていますか。

A8 平成25年度からリノベーションスクールを7回開催して、これまでに約200名が受講して家守会社も6社設立しています。

また、本スクールの提案の事業化が7件、その他の物件でスクール受講生が携わり事業化されたものが11件あり、まちなかコンテンツが充実してきています。

Q9 リノベーションスクールの波及効果はどのような効果があらわれていますか。

A9 リノベーションスクールが契機となり、受講生等が商店街や道路、河川を利用したイベントを開催し、商店街の空き店舗でも波及的に新たな事業が相次いで実施されています。

- ・ポポロハスマーケット（商店街での民間イベント）
- ・ビールフェス（商店街での民間イベント）
- ・和歌山城下・まちなか河岸（市駐車場を活用したイベント）
- ・市堀川クルーズ（水辺空間を活用したイベント）
- ・グリーングリーンプロジェクト（道路を活用した民間イベント）

来る理由を作ってやったら人が集まる。（民間が作る）

売れる物を売れば人が集まる。

Q10 インフラ会社とどのように連携していますか。

A10 平成29年3月に策定した「わかやまリノベーション推進指針」に基づき、平成30年度から鉄道会社とのリノベーションまちづくりに関する連携協定を締結して、これまでまちなかで挙げてきた成果を周辺地域にも

波及させました。

- ・ J R 西日本和歌山支社と平成 30 年 6 月 4 日に協定締結式
- ・ 南海電気鉄道株式会社と平成 30 年 10 月 3 日に協定締結式

Q11 若者が商店街に入らない理由は何とされますか。

A11 全国的にアーケード街は、家賃が高く起業するのに経済的に厳しい。古くからある商店街の店主は高齢化が進み若者と話が合わない。

Q12 今後の取り組みは何がありますか。

- A12
- ・ 市が施行中の道路・公園等の日常管理や利活用
  - ・ 地域の個性を生かしたまちづくりをリードする取り組み
  - ・ 地域コミュニティの中心をなす役割
  - ・ 防災活動や空き家対策など地域の安全安心の一端を担う役割
  - ・ 公共空間等を活用した賑わいスポットの創出
  - ・ まちづくりのプレイヤーとしての役割
  - ・ 公共空間のグレードアップに資する事業の展開
  - ・ まちづくりの可能性を広める事業の実施
  - ・ まちづくりを牽引するトップランナーとしての役割
- 以上の役割を果していきます。

## 感想

### ○山口委員

まちなか再生事業はかなりの種類や手法があるが、なかなか上手くいっている事例は少ない。当市においても結果がなかなか出にくいのが現状である。少子高齢化や世代交代により、中心市街地を含む各地で空き家や空店舗が増加してきている。

防犯上やまちの景観、活性化においては、この課題の対策は喫緊の課題として捉えるべきである。こうした中、和歌山市で行われているリノベーションまちづくり事業は民間の力を活用して結果を出しているいい例であると捉えた。

まずはリノベーションスクールの選定と活用である。唯々行うのではなく、そこに卓越し成功事例を抱える講師が必要不可欠とお伺いした。成功事例の無い講師は机上の論理が多く、泥臭い現実的な話が少ないとも伺った。実際、今回担当者からも話を聞いたし、前夜に実際リノベーションスクールから起業した店舗に赴き、起業した生の話も伺っているが納得できた。

リノベーションの手法としては初めに不良空き家の抑制から始まっている。



これを地価の変動をもって説明されたが、非常にわかり易かった。

和歌山市では、平成 27 年 11 月には建築指導課内に「空家対策班」を設置し、翌年には「空家対策課」を興して本格的に取り組みを加速させ、「不良空家」になることを未然に防ぐ対策に力を入れている。

その後「空家バンク」を開設し、利活用しやすい素地を作っている。ここでも赤穂市と同じように現状把握についてかなり厳しい目線で、所謂希望的観測でない視点と結果を導き出して、対策案を導き出しているのが特徴的であり、成功事例に繋がるものと感じた。また民間活用する中で、経済的な支援については補助金対策より先に地銀等の金融機関とのタイアップを優先させている事が、息の長い起業や事業展開に繋がっていると感じた。

加えて一部の関係者だけが集うコンテンツではなく、全市的に市民が集えるコンテンツの開発と実行がまちなかの賑わい創出となり、中心市街地の活性化に繋がると実績も含め説明を受けた。また、ここでは中心市街地の再編については縦割りではなく、“ヨコ”のつながりが大事とも伺いました。

空き家対策は、地方まちづくりにおいては補助事業を通して空き家件数を減らす努力をすると同時に、『空き家バンク』も縦割りの仕組みではなく、専門家団体との連携を踏まえ、インスペクション推進や相続登記などを促しながら流通・リノベーションへの筋道にもつなげる事が、現代のまちなかのリノベーションに必要なと感じました。

#### ○岩満副委員長

和歌山市は、市の空き家や空き地のデータを詳細に収集し、まちづくりの再生にはリノベーションが必要と早期に判断し、まちの中心商店街の再構築を物件オーナーと志をもつ家守会社オーナーと新たに企業するオーナーとの連携ができるようにリノベーションスクールを開設して 200 名を超える受講生を生み、その民間の人たちによるリノベーションのまちづくりが成功しているまちでありました。また、歴史ある和歌山城を活かした観光と連携するイベントの開催や駅周辺の再開発を積極的に行っている市であり、当市の空き家や空き地に関する対策や中心商店街の活性化にこの和歌山市のリノベーションの一端の活用が是非必要であると感じた視察でありました。今後も本市の発展に寄与できる事業であり、更なる研究をし、活力ある千歳市の構築に議員として努力します。

#### ○坂野委員

駅前の再開発も見ものであった、大きなリノベ、小さなリノベ、施設跡の大きさにより使い分け、民間主導で施設再整備が進捗している。

今回は、中心街の空き店舗のリノベーション事業が主だが、大きい方の再開発も是非勉強したいものだ。

家守会社と言う民間自立街づくり会社がりノベを通じてコミュニティーの活性、雇用の創出までも図っている、スクールを開催し家守を中心に不動産オーナー、起業オーナー、金融支援のあり方を直接会議し、即決のマッチングも生まれる、なんと効率的な手法ではないか。5年で10の法人が立ち上がる速さは、この成果だけでなく、その法人がすべて継続していることも驚きだ。

まちなか活性策は数多く日本中各地で実施したが、良き成果は見られない、その道に詳しい担当に、これまでの施策の中でこの方法が一番の活性再生策かと聞くが、この施策が今のところ最良とのこと。我が街もりノベは緒に就いたばかりだか、強力に進める施策だと確信した。

また、いつも思うが、今回の様に優れた成果結果を出している、担当職員がいるから事業は進む訳だが、それこそこの様な人材こそそのハンティング、5年間なりの招へい、交換制度の施策がまちなか活性再生の即効性ある一つともなるのではないか。

#### ○古川委員

和歌山市は、県庁所在都市で、歴史の町でもあります。現在は、モータリゼーションにより郊外に人口移動、この事は、全国各地での現象であります。和歌山市においては、いち早く中心街の再生に取り組み、リノベーションによるまちづくりを推進、現状成功に至っており、更にはこの手法が各地に広がりを見せています。

この事は、官民合わせた人達の熱意が成功に導いていると考えます。

人材育成こそがまちづくりの原点と改めて思います。

#### ○松隈委員

まちの空き店舗対策、中心街の賑わいづくり、起業セミナーといえ、千歳市にも同様の事業はあるのですが、大変スピード感のある事業でした。明るくパワフルな市の担当者の力が大きいのだらうと思いました。人の表情や雰囲気を感じるのがうまく、視察の際も私たちの顔色を読んで話を進めていたのが印象的でした。

起業した、和歌山県の地酒をおいた居酒屋さんに食事に行きました。正直に言わせていただくと、お酒や食事を提供するような店に興味があったのか疑問に思います。

人生を左右する生業を変える、起業するという選択肢に行政が深く関わっ

ていくのは少々やりすぎかもしれない、数日で起業を決めるというのは雑なのではないか、と考えました。一方、このセミナーから起業したのは数人であり、この事業は中心街活性化の単なる起爆剤であり、セミナー以外の方の中心街への起業も増加していると伺いましたので、起爆剤としては大変興味があります。千歳市で実施しているセミナー等の起業相談に面白い展開ができるような提案に結び付けたいと思います。

#### ○宮原委員

現在あるものを活用し、使えるものに変えるということは、最も理想的であり価値的な事業である。しかし、これに至るまでの仕組み作りが最も困難なことであり、そのような意味では、当該事業の成り立ちに関わった行政の方々、特に熱い想いをもち、長年に渡ってリノベーション事業に携わってきた担当者の方には敬意を表するところである。

大きな特徴として、リノベーションスクールの成果が非常に大きいことがあげられる。スクール開催中の数日間で大きな契約も結ばれることもあるとのことで、家守会社の設立とともに、まちづくりへの大きな前進の糧となっていることが大変興味深かった。

この事業がもたらした大きな成果は、リノベーション事業による遊休不動産の再生はもちろんのこと、それに呼応するように中心市街地の再編や、駅前再開発などにも繋がっているという点にもあると感じ、是非当市においても、この考え方を取り入れるべきと感じた研修となった。

#### ○今野委員

実際にリノベーションをして3年になる飲食店に行ってみたが、おしゃれで若者等がたくさん来られそうなお店になっていた。二階部分も改装中であり、これからまた更に集客が見込まれていると伺え、とても素晴らしい取り組みだと感じた。リノベーションスクールに関して、この3日間で受講生が事業を開始する決意を固められるよう、講師陣の人選についても深く考え取り組んでおられるのも素晴らしいと思った。

何よりも担当の職員の方の熱意が素晴らしい。2～3年でころころと担当者が替わるのではなく、この担当の方は10年同じ部署で携わり、しっかりと成果を出して説明もわかりやすく本当に素晴らしかった。

千歳市においても中心商店街等に空き店舗や遊休不動産等、沢山あると思うので、リノベーションまちづくりに力を入れて取り組んでみてはどうかと強く感じた。