

## 地方創生WG【京都市総合企画局訪問】議事要旨

日時：2016年10月20日（木）

場所：京都市役所 会議室

出席者：京都市総合企画局

### 1. 京都市の地方創生への取り組みについて

- 京都市の地方創生のリーディング事業については、同時期に策定した「京都市基本計画」の「実施計画第2ステージ」に、市民等が主体的に進める取組を除き、全て盛り込み、一体的に推進し、検証している。
- 京都の地方創生は、若い世代の就労・結婚・出産・子育ての希望をかなえる取組とともに、交流人口の増加にも注力している。その中から、観光客・留学生・大学生等に京都に魅力を感じていただき、ひいては移住や定住に繋がることもある。
- あらゆる施策は行政主導ではなく、市民や事業者が主体的に取り組み、市が支援するなど、市民等との協働に徹している。
- 文化庁の全面的な移転の決定は、京都市の悲願であった。法改正も必要であり、移転完了までに数年はかかるであろう。本格移転の準備を進めつつ、新たな政策ニーズに対応した事務事業を先行的に移してもらい、地元と一体となって文化施策を展開していきたい。
- 京都らしく美しい景観を保全、再生、創造するため、建物の高さの最高限度の引き下げや、屋外広告物の規制強化を進めている。また、人と公共交通優先の「歩くまち・京都」を目指し、四条通りの車道を4から2車線に減らし、歩道を広げて魅力アップを図っている。
- さらに、市内には38の大学（含：短大）があり、約14万人の学生が在籍している。一方で、グローバルに活躍する大手企業から、高度な技術力を有する中小製造業やベンチャー企業など、多様な産業も集積している。学生が京都企業についての情報を的確に取得し、京都への人材の定着に繋がるよう、オール京都で学生の京都企業への就職支援に取り組んでいく。
- 京都の魅力と都市格を高めることが重要であると考えており、京都が一丸となって取り組んでいる。

### 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

#### 【総論】

- 京都市の最大の強みである市民力・地域力を活かした都市経営が重要。併せて、複数の行政分野を融合させる政策間連携も重要であり、総合戦略では双方を重視している。
- 総合戦略では、①「子育てしやすい環境づくり」、②「交流人口の増加」、③「安定した雇用の創出」、④『日本のこころのふるさと』に磨きをかける」、⑤「魅力と個性あふれるまちづくり」という「5つの基本目標」を掲げた。
- 5つの基本目標には、各施策を先導するためのリーディング事業を合計96掲げている。

リーディング事業には、本市が取り組む施策・事業と、市民等が主体的に進める取組の2種類を掲げた。例えば、基本目標①の「子育てしやすい環境づくり」の施策1では、本市が取り組む事業4件、市民等が主体的に進める取組2件をリーディング事業に掲げ、同じ位置づけで取り組んでいる。

- こうしたリーディング事業を実現する推進体制の一つとして、行政担当課と市民等が「チーム京都」をつくり、取り組んでいる。現在は、「移住応援」と「京北振興」のための、「チーム京都」を立ち上げている。
- 京都市の場合、市民等と市職員が共に汗をかく「共汗」が市政の基本姿勢であり、この延長線として緩やかな連携を行うことが「チーム京都」。市民等と市職員が垣根を越えて交流し、率直に議論し、理解と絆を深めたら、人口減少社会克服の担い手として切磋琢磨することを目指している。
- また、最近では、文化力を高める取り組みとして、企業と連携協定を締結する等している。「京都の伝統的な絵柄を洋服に織り込む」アパレル関連企業との連携などはその一例。

#### 【観光】

- 世界があこがれる観光都市の実現、市民の皆様にとっても「住んでいてよかった」と実感でき、市民の豊かさにつながるまちの実現を目指す。
- 外国人宿泊客数の見通しについては平成32年に約440万人であり、440万人を受け入れるためには、約10,000室の新設が必要。現在、開業が予定されている宿泊施設は、約4,000室であり、残り約6,000室分が新たに必要である。
- 宿泊の質を高め、観光の質を高めることが、量の確保につながり、京都の持続的な発展と観光立国・日本に貢献する。上質な宿泊施設をはじめ、多様な観光客のニーズに対応する、様々なタイプやグレードの宿泊施設の拡充・誘致により、全体的な質を高め、裾野を広げる。このことは、市内の中小企業の発展、雇用の促進、伝統産業の発展など、市民の豊かさにつながっていく。
- 併せて、観光の担い手の育成や、周辺自治体（宇治市、亀岡市、大津市等）の宿泊施設と連携を強化し、広域で観光客を受け入れ利便性を向上させていく。

#### 【未来の担い手】

- 転入者数は、この数年増えている。転出入で多いのは学生の大学入学による転入と、学生の就職による転出。転入元は、全国に広がりを見せてはいるが、どちらかといえば、九州、中国、四国等からが多い。転出先は、①新卒時に就職として首都圏へ、②新卒時と30歳代の転職時に大阪へ、③京都市から周辺のベッドタウンへ、の3つの傾向がみられる。
- 京都のまち全体がキャンパスとして、大学や学生が地域と一体となり、まちづくりや地域活性化を図る取組を進めている。こうしたプログラムを通じて、学生が京都の魅力、地元の魅力を十分に認識し、京都を好きになってくれれば、京都に残り子育てをしようと思ってくれるようになるのではないかな。
- 学生には、グローバルに羽ばたいてもらうことも念頭に置いている。優秀な人材が一旦海外に出て様々なスキルを磨いた上で、国内に戻って能力を発揮してもらいたい。
- また、定住対策で考えると、学生が地域交流などを通して京都の魅力に触れることにより、自分の出身地域の良さを再認識し地元に戻るケースもあり、これはこれで、京都の

役割でもある。京都ばかりに囲いこむことはしない。学生に京都でまちづくりを学んでもらい、出身地に戻ってノウハウを活かした地元まちづくりに貢献してもらいたい。

#### 【京都の市民力・地域力】

- 京都の「いけず」について、京都に移住した人に体験談を聞くと、京都の人は、地元への愛着とプライドが深く、表面的には「いけず」のような印象をもたれるかもしれないが、外から来た方が信頼できると判断されると、とても親身に付き合ってくれるとのこと。京都の人はクールなので、取っ付きにくい部分はあるが、一度、中に入れば優しい。
- 京都市民には京都市や府を「おかみ」と捉える考えは薄い。そもそも京都町衆のはるか後に役所ができた。町衆文化、市民主体の文化は、そもそも京都に根付いている。
- 初めから市民主導で行えば、市民満足度は高いものになる。地域によって官に対するリスペクト度合も違う。京都は「わしらが進めることを、官が支えてくれれば良い」との考えが強い。市民を主体としつつ、一緒に政策を推進する方が効果は大きい。

#### 【京都が目指す地方創生】

- 京都には、産学ともに自由で先駆的な気風があるため、伝統を大切に守りつつ、同時に全国に先駆けた取組に力を入れることで京都市のプレゼンスを高めることができる。伝統と革新の積み重ねによって都市格が向上し、その結果、2年連続で世界一魅力的な観光都市に選ばれ、京都の大学を選択する学生が増加するといった評価に繋がっていると考えている。
- 例えば「京料理」、出汁をとるための昆布は北海道、鰹節は鹿児島県というように、京都の伝統文化、伝統産業を支えているのは、全国各地の地場産業。しかし、いずれも厳しい状況である。東京一極集中と経済優先、効率重視が進む中で、全国の伝統のものづくりや文化が危機的な状況。そこで、経済優先・効率重視の価値観から、文化は少し距離を置き、京都が、全国の都市と誇りや課題を共有しながら日本の文化を再生することが重要だと考えている。

2016年10月20日

## 地方創生実態調査WG

### 【京都市ソーシャルイノベーション研究所・中信ビジネスフェア訪問】

#### 議事要旨

日 時：2016年10月20日（木）

場 所：中信ビジネスフェア会場 応接室

出席者：京都市ソーシャルイノベーション研究所、京都市総合企画局総合政策室、  
同産業観光局商工部中小企業振興課、京都中央信用金庫の皆様

#### 1.京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想、京都市ソーシャルイノベーション研究所について

- 京都市では、平成26年12月に京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想を策定、民間とのパートナーシップを軸とした事業を進めている。この構想の目的は、平成11年に策定された京都市基本構想で掲げられた「過度な競争や効率性を回避し、調和した社会が構築された未来」を実現することにある。構想の推進機関として、平成27年に京都市ソーシャルイノベーション研究所を設置し、民間事業者等のパートナーと共に、「学ぶ場」「つながる場」「広がる場」の3つカテゴリーに分類される事業に取り組んでいる。
- 「広がる場」の事業の一つとして、社会的課題をビジネスで解決したり、社会的課題を生まない新しい商品やサービス・システムを生む企業を「これからの1000年を紡ぐ企業」として認定しており、今日は6社中5社のブースが出ている。認定企業に対する支援として、例えばフェアトレードのコーヒーを販売する「有限会社シサム工房」のBTOBのマッチング機会を設けたり、新規就農者の支援を行う野菜提案企業「株式会社坂ノ途中」が、金融機関の力を借りて投資を受けるなどの成果がでている。
- 全国でソーシャル・イノベーションに取り組む方々に全国からお集まりいただくサミットを毎年京都で開催している。今年は全国から200名ほどの若手公務員が、情熱をもって議論に参加している。この動きは他の自治体にも広がっており、先々週には、水俣市でローカル・イノベーション・サミットが開催された。今日はそこで知り合った水俣市の食肉メーカーも出展しており、民間ベースのつながりも出来ていっている。
- 本フェア自体は、28回目で、280ブースの出展、来展者1万人（2日間）を見込む。中央信金として、市と連携し、販路拡大のお手伝いをしている。
- 3月末には、市長の要請もあって、中央信金・信用金庫などで、連携し、2.6億円のソーシャルビジネス企業、ベンチャー企業向けのファンドを作った。IPO前提でなくてよく、本日出展している「株式会社坂ノ途中」への出資が第一号となった。
- 「これからの1000年を紡ぐ企業認定」に認定された企業のストーリーは素晴らしい。「Dari K 株式会社」は、インドネシアのスラウェシ島からカカオ豆を輸入し、京都の

工場でチョコレートを製造している。彼らは、現地のカカオ農家に技術指導を行い、カカオ豆の品質向上や生産性向上を実現させることで、現地の農家の所得を約30%増加させた。良質なカカオ豆によるチョコレートが評価され、バレンタインには関東からも足を運ぶお客さんもいる。農家・自社・消費者の3者が喜ぶモデルであり、「Dari K 株式会社」の他にもソーシャル的な側面を備えた会社が5社もある。

- 中央信金では、内閣府のRESASを使って、行政向けの勉強会を8月に実施した。自治体の課題には、企業や金融機関とどう連携したらよいかという部分もある。単独の市町ではなく地域間連携をすることで、販路開拓などを効率よく行うことができることがわかった。宇治、城陽（新名神につながる物流拠点）と久御山で組んで問題を解決しようという風に話が展開した。具体的に、ある会社で下請け7社を使っていたが、3地域連携すると実は22社にお金を落とせることがわかった例もある。今日は宇治、城陽、久御山からも行政・企業とも出展している。他には熊本復興支援つなかりで、熊本から「モンヴェール農山」社が出展、大丸とマッチングしている。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

- 京都市ソーシャルイノベーション研究所は、事務局長とコーディネーター3名、職員が2名の体制。研究所という名前にしている理由は、シンクタンクではなくDO TANKにしたいと考えたから。社会実験を重ねながら事業を作り広がり加速していきたいと考えている。
- 本日のフェアで行われた600程の商談の後には、中央信金の個別の担当がついてフォローしている。商談は、バイヤー評価、サプライヤー評価を各担当が直接ヒアリングし、再度商談に進めたりしている。金融庁からも顧客目線での支援を行うべきとの指針が出ており、責任を持ってフォローしていく。「これからの1000年を紡ぐ企業認定」第1回認定企業の6社にも、担当が付き、一貫してフォローしている。

2016年10月20日

地方創生WG【京都市まちづくり・お宝バンク】議事要旨

日時：2016年10月20日（木）

場所：京都市役所 会議室

出席者：特定非営利活動法人 子育ては親育て・みのりのもり劇場 伊豆田理事長、  
京都市総合企画局

特定非営利活動法人 子育ては親育て・みのりのもり劇場の取組について

<提案内容>

**お宝 No. 158** 地域の人がつくる、地域の魅力発信媒体「じかんシリーズ」

<https://tsukuru-kyoto.net/bank/158-2/>

**お宝 No. 159** 「みんなでまもる右京のあんぜん」－嵐電パトトレインが走る！

<https://tsukuru-kyoto.net/bank/159-2/>

**お宝 No. 160** 商店街のコミュニティスペース「まちかど映画博物館 キネマ・キッチン」

<https://tsukuru-kyoto.net/bank/160-2/>

**お宝 No. 161** とことん遊び、とことん学ぶ、ホンモノ体験『みのりのもりチャレンジ・キッズ』

<https://tsukuru-kyoto.net/bank/161-2/>

**お宝 No. 162** ワハハと笑って、ハッと気づく－どらりん劇団の「客観体験劇」－

<https://tsukuru-kyoto.net/bank/162-2/>

**お宝 No. 163** 地域の元気をつくる！地元の「おいしい」をもっとおいしくする加工食品開発販売と「売れる」仕組みづくり

<https://tsukuru-kyoto.net/bank/163-2/>

**お宝 No. 164** 若手アーティスト応援！地域の元気をつくる「公認アーティスト制度」

<https://tsukuru-kyoto.net/bank/164-2/>

<取組内容>

特定非営利活動法人 子育ては親育て・みのりのもり劇場 ホームページ

<http://minorinomori.com/>

**地方創生WG 【八戸商工会議所 訪問】 議事要旨**

日時：2016年11月7日（月）

場所：八戸商工会議所 会議室

出席者：山内専務理事、吉田事務局次長兼地域振興部長、北山地域振興部地域振興課長  
塚原南部電機（株）代表取締役

**1. 八戸の観光戦略等に関する説明**

●市と商工会議所、観光コンベンション協会で「八戸観光創造委員会」を立ち上げ、共同で取組みを行っている。八戸の名産品として欠かせないイカとサバを訴求するイベント（例：八戸前沖さばまつり）等を企画・開催する他、インバウンド対策として、①外国人観光客の接客のコツを学ぶ「インバウンド講座」の開催、②広域連携を企図した観光DMOの組成に向けたWG開催（これまで4回実施）等に取り組んでいる。また、下部組織に「地域創生企画展プロジェクトチーム」を設置、大日本印刷社と組んでYORIP（よりみち+トリップ。新しい目的地、よりみちを創る。）の取組みも推進し、市ヶ谷で常設展も開催している。因みに、当該プロジェクトチームには、B-1グランプリ生みの親である八戸せんべい汁研究所の木村所長にも参画いただいている。

**2. 質疑応答・意見交換における主なポイント**

●八戸市は産業構造上、水産・加工業の割合が大きい。臨海部には製紙・鉄鋼産業が工場を構え、関連する物流産業まで裾野が広く、バランスのよい産業構造となっている。東日本大震災では1,200億円規模の被害を受けたが、2年程度で復旧と極めて早かった。但し、水産加工物については、①不漁（海水の温度が上がり潮の流れが変わったのか、中国漁船が根こそぎ獲っているのか、イカ・サバ共に獲れない）、②震災で販路を失ったことから苦戦している。その対策として、被災地の商工会議所共同で、展示商談会（@仙台）を行い、今年も118事業者に参加してもらった。その他、鉄鋼業は好調だが、製紙産業は紙媒体の需要が減少しており、厳しい。また、飼料産業はフル操業の状態を増床ニーズがあるが、臨海部の工業団地は満床状態で対応できていない。

●有効求人倍率は1.2程度。ただ、企業側の実感はもっと厳しく、採用できないと。特に若者は大学進学時に県外転出し戻ってこない。高校も2校が廃校となってしまった。地元の高専や工業大学卒業生も給与格差で他県に取られてしまう。因みに、地元高校の卒業生の人気進学先は地元専門学校の公務員受験コース。但し、県庁への就職が決まっても、辞退する学生が増えている。やはり、民間企業の給与水準が高いことが原因と思われる。地元の保育所では、地元短大卒の保育士採用が難しい。「一度は都会に行きたい」という理由で、東京・仙台の保育所を希望する様だ。一方、現実には東京で就職しても、仕事量や生活面で適応できず、1~2年でギブアップする者も多いようだ。八戸では働き手を東京・仙台に取られているので、北海道から採用している。都会に出てしまった30歳前後の八戸出身者に、どの様にUターンしてもらおうかがポイントだが、農業をやろうと戻ってくる若者は増えている。良い農作物を作り、ネットで販売するという考えの持ち主。但し、残念ながら、商工会議所とし

ての接点はない。

●観光では、八戸には「三社大祭」という一大イベントがあり、来月にはユネスコ無形文化遺産登録される予定。但し、このまま人口が減少していくと、維持していくことが難しくなる。インバウンド対策も実施していく必要があるが、中々ノウハウの蓄積はなく、外国人観光客に対し、どの様に対応すれば喜んでもらえるかなどの勉強会を、主に飲食店に対して定期的で開催している段階。課題が出てくるのは、これからだと思う。インバウンド講座の講師をお願いしている櫻井氏からは、まずはどの国のどういう方に観光に来ていただきたいのかという戦略が重要とのアドバイスを受けている。YORIP で組んでいる大日本印刷社とも打合せを行っている。足元のインバウンド観光客数は10万人。5～6万人は米軍三沢基地関連の米国人、次いで北海道新幹線経由の台湾人。なお、星野リゾートが手掛ける「青森屋」は、戦略的に台湾人をターゲットとしている。

●日本人の観光客数は700万人で、青森県内第1位。ビジネス需要が太宗と思われる。RESAS を使用しての分析は行っていない。市内のホテルの協力を得ながら、データは取得しているものの、観光協議会に加入しない全国チェーンも存在するため、苦勞している。ただ、八戸市内のホテル稼働率は非常に高く、タクシー需要も増えている。ビジネスで八戸を訪れた方が、リタイアした後に観光目的で来られることも多い様だ。宿泊者アンケートでは、50～60代のビジネスマンで半分以上という結果が出ている。また、来訪回数が4回以上が、半分以上を占めている。因みに、八戸滞在中に立ち寄った場所のトップは、八食センター（八戸の海産物を購入可能な市場）。青森県内では八戸の宿泊が多い。官需依存の青森市と違い、八戸市は従来から民中心で、質を伴う割烹料理店が数多くある。八戸観光コンベンション協会では、ビジネス需要も踏まえ、「八戸出張スマート本（出張者が1名で食事できるお店なども紹介）」を作成するなど、非常に面白い取り組みを行っていると思う。

●少子化対策は、非常に幅広いテーマであり、悩ましいところ。近隣を巡るバスツアーの企画等行っている。先日男女30名ずつが参加したが、11組のカップルが成立した。商工会議所が主催することで、信用力が増し、高い成約率に繋がっているものと思われる。

●商工会議所は八戸市、商工会は（合併した）南郷村をカバーしている。青年部同士の交流や、広域バスツアー、特産物販売等の企画で連携している。根拠法が異なっているので、合併はできない。

●八戸商工会議所の会員数は、平成9年に5,000人であったところ、東日本大震災前には3,800人迄減少、震災への商工会議所の対応が評価され、現在の会員数は4,000人となっている。但し、毎年100人程度は退会となるので、会員数を維持することは大変である。退会の6～7割は、事業承継が出来ずに廃業となるのが原因で、本業は好調であるにも関わらず、廃業となるのは残念。今年から商工会議所としても相談員を設置、多くの相談を受けている。事業承継が成立したのはまだ1件だが、従業員が後継者となる Employee Buy-Out。商工会議所としては、後継者を探している先と起業したい人をマッチングさせることができないかと考えている。また、商工会議所に相談が持ち込まれるのは家内工業的な規模が太宗。規模が大きい先は、地銀・税理士に相談しているものと思われ、業種としては飲食業が多い。相談員は、日商が提供する研修を受けているが、相当深い話になるので、専門家と協働しながら対応していく必要がある。また、相談を受けることが目的ではなく、早めの準備を促すことが目的であり、会員企業に対して強く情報発信を行っている。

●商店街で空き店舗が減ってきたのは、補助金の効果や商工会議所としても空き店舗対策に協力に取り組んでいる成果だと思う。八戸駅から商店街（中心部）までの二次交通としては、バス事業3社を連携させ、概ね10分間隔での運行ダイヤを実現している。



地方創生に向けた実態調査WG 【八戸市 小林眞市長訪問】 議事要旨

日 時：平成28年11月7日（月）

場 所：八戸市役所 本館2階 庁議室

1. 市長からの市政運営に関するご説明のポイント

●2017年1月から48番目の中核市となる。特に保健・環境・産廃処理の関係などで、難しい業務を求められる。中核市申請にあたって様子を見ている都市も多く、また、議会の支持が得られないところもある。

●自分としては、補完性の原則に従い、政策決定は住民に近いところで行われるのが良いと考えている。能力ある自治体に業務を下ろし、出来ないものだけ上位の行政機関で補完していく。日本の地方分権もその考え方を貫くべきと考え、八戸市としても中核市を目指し、それを選挙公約にも掲げてきた。

●中核市に向けた準備では、人材の確保が難しく、特に保健所長の医師資格要件や獣医師などの専門職要件などで苦労した。現在は、県との調整を含めて概ね順調。中核市に移行することで、市民にとって明確にわかる変化は大きくないかも知れないが、これまで県で一律としていたものを市が独自に政策立案出来ることで、より市民の声を反映できると考えている。また、財政的にも中核市としての交付税の担保が出来、融通が利くようになる。

●市民への周知は、広報誌含めたあらゆる媒体の利用やシンポジウムの開催などを重ねてきた。準備は整っているので、あとはスムーズに移行できるかチェックするだけだと考えている。

●連携中枢都市圏構想の要件は、当初は、中心市が中核市以上であることが求められた。現在は少し緩和されているが、八戸市を中心とする地域は、全国で20番目位に形成できると考えている。（注：実際は平成29年3月22日、全国で18番目の形成となった。）その前段階で 定住自立圏で挙げてきた8市町村での成果を自己評価しているところ。これまで特に実施してきたことは、

①医療・・・ドクターカーを使った市民病院からの医師派遣体制の充実。一人当たりの医師数は少ないが、救急医療で人を救うことにかけてはどこにも負けない体制を組んでいる。もし、ドクターカーがなければ百数十名の命が失われたであろう事例があり、住民に大変感謝、評価されている。また、ドクターヘリは、青森県が東北で2番目に導入されたが、その要望活動も当広域の市町村で行った。八戸市立市民病院の救命救急センターの医療水準が高く、当センターの医師が希望したもので、法律上、県でしか出来なかったので働きかけをした。

②公共交通・・・バス運賃の上限設定を行い、圏域内であればどこまで乗っても500円とした。これにより、利用者が増えている。コストは定住自立圏の市町村で負担。

③発見！ふるさと体験隊・・・子供たちに地域愛を持ってもらうため、圏域内の小学生を対象に、圏域内の公共施設にバスを使って体験学習をする取組みを行っている。

●連携中枢都市圏と定住自立圏との大きな違いに経済成長の牽引がある。具体的にどう打ち出していか事務レベルで話しをしている。圏域内の首長達とは、八戸市が中核市になったら

移行することは合意済み。八戸市以外は農業が主産業の地域なので、農産物の魅力向上と輸出の拡大等が課題。長いもなど輸出が伸びているものもある。

- まちづくりでは、平成 32 年に総合保健センターをオープンする予定。問題を抱えた子供たちをワンストップでケアする子どもセンターの設置を始め、介護予防・認知症予防に積極的に取り組むなど、医師会、歯科医師会、薬剤師会、健診センターで総力を挙げて取り組む。対馬ルリ子氏という八戸市出身で、女性医療の専門家（現在、銀座でクリニックを開業）の支援も受け、特徴を打ち出していきたいと考えている。また、連携中枢都市圏における広域対応医療の機能を持たせる方策として、県には八戸市以外の郡部の機能を八戸市に委託しないかと持ちかけている。
- 葉タバコ栽培の転換・・・葉タバコ栽培の需要減、労働がきついことによる後継者不足問題もあり、新規作物栽培に3年前から着手した。作物は2種類あり、1つ目は榎ツムラと一緒に漢方用の作物を栽培するための研究を始めている。2つ目が、ワイン用ぶどうの栽培で、ワイナリーの会社も数社手が挙げている。酒税法改正での国産表示の変更は追い風と捉えている。
- 中心市街地の活性化では、「マチニワ」が建築の段階に入った。若い人に話を聞くと東京のブランドの店がほしいといわれるが、金太郎飴のまちづくりではなく、人が集まる場所をつくりたい。森本千絵氏に内部のデザインを頼んだ。中の空間では、催し物を実施。催し物をやっていないときはゆったり過ごせるようにする。欧州の場合、まちの中心には人がゆったりと過ごす空間があって、何かあると人が集まってくる。「マチニワ」の使い方もワークショップ形式で考えるものとしている。
- ブックセンターが 12/4 にオープンする。岩波書店「図書」の 9 月号に期待を込めた批評が掲載された。市立の本屋で、運営は市の本屋連盟と協力。本屋が本来置きたい書物だが、経営を考えると中々置けないもの、例えば、人文・自然科学・哲学などの重厚な書物を並べようとしている。運営に携わるスタッフを全国から募集したら、代官山の TSUTAYA で働いていた人も移住してきた。
- 人口減少については悲観していない。技術革新で世の中が変わっていき、仕事はロボットが作業したり、労働力不足は技術革新で克服されていくのではないか。その意味で、人材不足を外国人労働者で解決する方向に行かないでほしいと思っている。
- 経済政策では、ベーシックインカムを真剣に考えていいと考えている。日本国に生まれたからには、全国どこに住んでいても生きていけることを保証する。人口減少防止にも資する。地域の経済力・人口に関わらず、最低限の暮らしのレベルは国で保証するべきである。
- 国が地震予測地図を出しているがことごとく外れている。これをベースに法制度、補助金の制度が出来ているのはおかしい。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

- 「はっち」の通りを中心にシャッター街とはなっていない。消費者金融の広告等がなく、荒んでいないのは、ヤフー(株)を始めとする IT 関係の会社が、ロコミ等で八戸市に進出してきている状態にあるからだと思っている。ヤフー(株)では、ヤフートップページの編集等の作業を東京ではなく八戸市で行っている。

地方創生WG【八戸市 政策推進課 訪問】議事要旨

日時：2016年11月7日（月）

場所：八戸市役所

**1. 総合戦略の進捗管理・PDCAについて**

●八戸市まち・ひと・しごと創生総合戦略の主要事業は、第6次八戸市総合計画の主要事業と同一であることから、産学官金労言から組織される八戸市総合計画等推進市民委員会において総合計画（戦略プロジェクト）の審議をすることにより、総合戦略についても進捗管理を行っており、今年度は既に5回会議を開催した。なお、総合戦略策定時の外部有識者の構成員は、市民委員会の構成員より増強して12人とした。地方創生交付金の効果検証については、各事業ごとに専用のシートを作成し、事業目的やKPIとその結果（実績）等を記載し、市民委員会において検証した。KPIは設定そのものを考え直さなければならない事業もある。例えば観光事業はHPの閲覧数のみになっている。総合計画・総合戦略ともに、既存の委員会を活用して議論し、最終的には意見書という形で各委員から意見をもらうサイクルが確立している。今後も同様の方法で進めていく。

●中核市への移行については、市民への告知をポスター・旗などで案内している。

●市から政府・企業・団体への要望事項として主に以下のものを挙げている。

対政府)

①全国一律の子供医療費の無料化—子供に関する取組を自治体間の格差がないようナショナルミニマムとする政策を希望。

②国の地震調査研究に基づく防災計画についての見直し—大規模地震はどこでも起こりうるので、対象地域を限定した防災・減災対策ではなく、日本全国において均衡ある防災対策の推進を希望。

③連携中枢都市圏における連携自治体の財政措置の拡充—特別交付税措置は通常1500万円。八戸市と十和田広域の定住自立圏の両方に参加している自治体にも1500万円入っており、既に上限まで使っているところもあるため、そのような町村の分も見てもらいたい。八戸は特別交付税措置で9000万円の支援がある。連携中枢都市圏では、交付税が2種類あり、普通交付税が1億4000万円、特別交付税で1億円ある。

対企業)

①民間企業の本社機能の地方移転促進—市長というより、事務方の要望。

●人口は23万1257人（確定値）で5年前と比較すると約6000人減少している。減少率は2.6%、全国平均の0.8%と比較すると大きい。東京への人材流出の実数では、トップ50に青森市と八戸市が入っている。今後は、八戸に特化した魅力あるまちづくりが必要。

●八戸港コンテナの取扱量が、昨年度比較2割も増えたのは、LNGの基地が充実したことによる。

●保健所機能を持つ八戸市総合保健センターを、平成31年から供用開始したいと考えている。医師会等とともに取り組んでいく。

●定住自立圏の取り組みでは、ドクターカー運行事業や路線バスの上限運賃化の取組を行っている。

移住促進の取組では、共同でパンフレットを作成し圏域の各市町村の良いところを紹介している。共同で行うのは、全国的にも珍しく、たまに紹介されたりしている。

●61の連携事業があり、今後、連携中枢都市圏のビジョンを作成しなければならない。近隣町村では農業が中心となっているので、その農産物の輸出・販路拡大や、地域内の販売促進については八戸市中心街に整備予定の「マチニワ」でマルシェ等を行いたいと考えている。なお、「マチニワ」はガーデンテラスの真向かいに建設予定で「街に来た人がゆっくり休める庭をコンセプトとして造る。八戸市で実施している雇用奨励金（補助金）に関し、県外から圏域内に移住してきた人に対象者を変更しようと考えている。元々、八戸市の事業も圏域拡大しているが、経済成長の取組21事業が大半を占めている。八戸ワイン産業創出プロジェクト事業では今まで2,3千本の苗を植えているが、数万本に増やしていきたい。特許申請・醸造免許を申請したい企業を募集している。

新美術館も財源の目処が見ついたので、建設を開始し32年の供用開始を予定している。「本のまち八戸」に関する事業で新しく追加されたのが市内書店で使用できるクーポンを配布する“読み聞かせキッズブック事業”で、対象者を小学生から3歳児に拡大した。多賀多目的運動場（サッカーグラウンド）も平成28年10月にオープンし、屋内スケート場も31年頃開業予定で、32年には国際大会を誘致したい。アイスホッケー場はあるが、数は少ない。ユネスコ文化遺産登録に向けて、11月下旬に八戸三社大祭含む33件がまとめて登録される見込みで、観光客を積極的に誘致したい。

## **2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント**

●複数の行政目的を達成するうえで、市としてアイデアが不足している。また、調整に時間がかかっている。結果、今年度の地方創生関連交付金も使い切れていない。むつ市は人口5,6万人の町であるが、自由な施策を多く実施している。八戸市の場合は組織間連携の部分で国の求めるスピードに追いついていけない面もある。

●学生の地元定着を10%上げる目標を文科省が掲げているが、一方で、若者には、地元を出て羽ばたいて欲しいという面もある。ただ出て行くだけでなく、出る前に地元の良さを知る接点を作ることが大切である。移住の面でも、人数の問題ではなく、強い影響力がある人が来ることによって街の雰囲気が変わる。人それぞれの人間力、パワーで人を引きつけ、交流が生まれる街に活気が出るのではないかと。人口の数だけではない。

●一度東京で働いてUターンを促す方針が現実的という考え方もあるが、雇用の問題もある。戻ってきて働き口があるのか。農業ではブランド牛の飼育などの仕事はあるものの後継者が不足している。やってみたい人がくる仕組みを考え、ある程度の生活ができるようにしなければならない。後継者が途切れてしまうことによりノウハウが引き継がれなくなることを危惧している。

●人口減少対策は、幾分取り組んでいるが、市民の生活や所得の向上までは、市として議論できていない。

●KPIについては、柔軟に変更してよいというのが国の考え方と理解している。観光は、HPのアクセス数しかなく、今後検討が必要。

●出生率の向上は、広域連携事業として行っている。対馬ルリ子さんという専門の医師による不妊相談など、女性の一生に関わる相談体制の充実を考えている。

2016年11月7日

## 地方創生WG【八戸市観光課/八戸観光コンベンション協会 訪問】議事要旨

日 時：2016年11月7日（月）

場 所：八戸市役所

### 1. 八戸市観光課・八戸観光コンベンション協会からのご説明 (八戸商工会議所のセッションと重複する部分は割愛)

●八戸の二次交通として、八戸駅から中心街まで10分間隔での運行（平日昼間）を実現。待ち時間に目処がつくこと、長い待ち時間を解消することに主眼。様々な自治体から見学に訪れる等成果も挙がってきている。朝市への誘客には、中心街と朝市を結ぶ日曜朝市循環バス「ワンコインバス・いさば号」、朝市と銭湯をセットにした乗合タクシー「八戸あさぐる」等、複数のプランを用意している。こうした一連の取組影響もあり、朝市等が在京TVの番組でとりあげられ、紹介された商品がよく売れた。もともと朝市は地元の方々が日常的に利用しているものであったが、最近では、県外からの観光バスが立ち寄ったり、キャリーバッグを持った外国人観光客も増えている。他には、定額観光タクシー「まちタク」やタクシー会社による貸切観光タクシーのプランもあり、タクシーでリーズナブルに市内観光地を周遊できる。

●出張者向け観光ガイド「八戸出張スマート本」を2015年3月に刊行、出張者向けに短時間作業スポット、食事処、短時間観光モデルコース等の情報をきめ細かに提供。また、タクシープランも紹介する等、出張者が必要とするであろう情報に絞って掲載した。種差海岸遊覧バス「うみねこ号」では、音声での観光情報を提供したり、八戸公共交通アテンダントである“はちこ”が乗り込んで直に名勝地の案内をすることもある。

●八戸ポータルミュージアム「はっち」では、歴史・文化・産業などの八戸の魅力に触れることができ、観光のスタート地点としてもらうことを企図している。「はっち」を利用したビジネス客が、将来観光客となることも意識している。また、地元FM局番組でも、圏域の祭り等観光情報を発信している。

●2006年2月に八戸で誕生し、その後全国に広がったB-1グランプリで「八戸せんべい汁」を打ち出したのは、地元の食を通じて八戸を売り込む目的。2002年の東北新幹線八戸開業当時、八戸の知名度は殆どなかったため、こうした状況を打破する取組みとして始めたもの。現在では知名度向上だけでなく、高い経済効果も生んでいる。「八戸せんべい汁」のブランド化を突破口に、その他の食、街歩き、観光地等も同時にアピールし、最終的には宿泊して八戸を堪能してもらう。さらに、地元の方々にコミットしてもらい、体験とふれ合いも取り込むことで「(地元の)人に会いに来るツーリズム」による需要創造、「縁バウンド」の確立を狙っていく。「人と食の八戸」で売り込みたい。

●2015年5月に開始した種差海岸の朝ヨガ（予約不要、5～9月開催）は、昨年度17回開催、約1,000名、今年度18回開催、約1,250名が参加。八戸周辺の1市4町では、地元ガイド付き街歩きも実施。歴史遺産だけでなく生活に密着した事物も回るようにしている。イメージは「長崎さるく」で、長崎も含め、街歩きが盛んな弘前とはネットワークを組んで情報交換等、連携している。

●YORIPは大日本印刷が運営する観光情報配信アプリであり、顧客の属性、嗜好、導線等の情報収集とこれに基づいた提供情報の最適化を意図している。また、当該サービス訴求のため、8～11月に展示イベントを東京・市ヶ谷で開催。3カ月の長期開催にすることで取組の認知と浸透を図ることができる。

●八戸市内のホテル稼働率は上昇中。宿泊施設数も増えており、現在、中心街にドーミーインが建設中。ただ、東京拠点のホテルチェーンが集中し、地場資本の事業者が苦戦を強いられている。民泊は専ら修学旅行受入目的。受入農家の件数は、高齢化、後継者不足等の要因で減少しており、

現在八戸市内では4軒のみ。拡充に際しては、受入側の整備が必要であり、いきなり拡大とはならない。

●焼失した燕嶋神社は3年かけて再建予定。神社がある燕島がウミネコの繁殖地として天然記念物に指定されていることと密接に関連しており、代替資源の開発といっても俄かには困難。震災後に策定した燕島整備方針に基づき、近傍に広場、休憩所、築山等の整備に取り組んでいる。

●観光地としてどうありたい、どうあるべきなのか、というビジョンとその実現のために必要な体制の検討を入念に実施。DMOはそのための一方策、という認識。公益財団法人日本交通公社の支援を受けつつ検討を進めている。官にも民にも偏らずバランスに配慮して検討体制を整え、広範な関係者により合意形成が図られる点にも重きを置いている。具体的には、各主体の部課長クラスからなる委員会と担当者メインのワーキング会議から構成されている。DMOに対する認識、考え方は様々であろうが、「地域の稼ぐ力を高めるものであるべき」という点は最低限押さえない。そうでなければ従来の観光協会と変わらない。何も考えずにDMO組織だけを立ち上げるのはたやすい。財源、人材については、実現可能性等を考慮しながら現在進行形で検討を進めているところ。まずはビジョンとその実現のための体制をしっかりと固めたい。

●広域連携については、2008年頃から官民学等52団体で取組開始。青森県に県民局制度が発足、各地域に事務所が置かれたことを契機に、「三八地域をどうしていくべきか」という問題意識が持ち上がり、「広域連携」を検討する機運が醸成された。それまでの各自治体の観光振興の取組は、様々なイベントないしはキャンペーンを個々に実施することが主であったが、広域連携の考え方の浸透あるいはDMO立ち上げの検討開始等を背景に、観光についても個々の自治体ではなく、広域の市町村が一致結束して実施することとなった。

●なお、県の観光連盟とは、今年7～9月に開催した青森・函館デスティネーションキャンペーンならびに教育旅行の招致等で密な連携をとっている。東北観光推進機構との直接的な連携はないが、同機構実施の各種事業（インバウンド関連事業）の推進事業体等に協力し間接的に連携。直接的に連携している団体は「東北インアウトバウンド連合」

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

●東日本大震災の影響からの復興状況としては、景況感として2015年度末で震災前のレベルに回復。今年度ようやくそのレベルを上回る。

●北海道新幹線開業で、正確な数値はないが、総体として、観光客は増加しているのではないかと。函館からフェリーで大間に渡って青森を周遊する方々も目立っている。函館―大間―八戸の周遊ルートは八戸としても開拓中。

●観光地としての本格的な取組は2002年の東北新幹線八戸開業がきっかけであり、県内でも後発である。これまでは八戸開業、新青森開業、函館開業等が続いたこともあり、その余勢を駆ってきた感がある中、人材（後進）育成は正直後手に回っており、今後の大きな課題。しかしながら、拙速は避け、より多くの方々を巻き込み、賛同を得、合意形成を重視して進めていくのはDMOの取組みと同様。プロセスに時間をかけて丁寧に進める中で、(OJT的に)人材が自ずと育っていくことを期待する部分もある。一方、まちづくりの人材は豊富であると自負。「八戸せんべい汁研究所」は観光振興の経験はないが、まちづくりへの意欲が高い人材で運営している。加え、一般市民のまちづくり参加の意識がかなり高い点は八戸の強み。青森市と異なり、八戸市には行政の中核機関がない。この環境が民間が率先推進して動く高い民力を育てているのではないかと。

●インバウンドは東北・青森自体少ないが、三八圏域ではさらに低調。逆にこうした状況を好機ととらえ、低調な今のうちにセグメント化とターゲット選定等のマーケット戦略を組み立て、圏域の食、観光資源をメインにキャンペーン等で訴求していく。その際には日本人旅行者の需要のボトムを埋める招致の取組も意識したい。

●「八戸圏域DMOプロジェクト調査・検討事業」では、八戸市他関係自治体7町村に交付された予算を受託金として八戸広域観光推進協議会が受けて事業を推進している。

地方創生WG 【釧路市 総合政策部 訪問】 議事要旨

日 時：2016年11月15日(火)

場 所：釧路市役所

**1. 市政運営・地方版総合戦略等について**

●釧路市は、「都市を経営する」という視点から平成24年に「釧路市都市経営戦略プラン」を策定し、まちづくりに取り組んできているところ。具体的には、①「財政健全化プラン」－第3セクターの処理、経常的収支の改善、②「市役所改革プラン」－「市役所を変える」取組③「政策プラン」－地域特性を活かしプラス成長を目指すための基本的な考え方 の3つのプランから構成されている。また、これらの理念をベースに平成27年には「釧路市まち・ひと・しごと創生総合戦略」をとりまとめている。

観光面においては、平成28年1月に「観光立国ショーケース」として選定された。同時に選定された金沢市、長崎市は実績面で一日の長があるが、当市はポテンシャルも含めて評価いただいたと考えている。

●当市の人口は、現在約17.5万人であるが、2040年には10.6万人まで減少するとの推計もなされており、その主な要因は進学や就職に伴う流出である。「釧路市まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、この急激な人口減少に歯止めをかけるべく、「親となる世代」に定着してもらえるよう、これまで進めてきた「域内循環」と「外から稼ぐ」取組の一層の推進を図ることとしている。その上で、4つの「重点戦略」と5つの「基本目標」を設定している。詳細は割愛するが、各基本目標の特徴的な施策を紹介すると、前述の「観光立国ショーケース」の選定も活かした世界一級の観光地域づくりや夏季の冷涼な気候を生かした長期滞在の推進、全国的にも先進事例として取り上げられている生活保護受給者の自立支援プログラムの推進、「コンパクトなまちづくり」を進めるための立地適正化計画の策定等があげられる。

●「総合戦略」の推進にあたっては、「釧路市まち・ひと・しごと創生推進会議」を設置し、PDCAサイクルを回すこととしているが、現時点では、取り組みの効果とKPIの相関関係が見えづらいという悩みがある。

**2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント**

●「都市経営」というまちづくりの基本理念は、当市が釧路公立大学地域経済研究センターとの共同研究により設置した釧路市都市経営戦略会議からの提言を踏まえ打ち出したもの。背景には、ヒト、モノ、カネ、情報といった限られた地域資源を効率的、効果的に組み合わせて、地域の課題を解決し、プラス成長を目指すことで持続可能なまちづくりを行うという市長の想いがあった。

●近年、釧路地域の有効求人倍率は回復傾向にあるが、求人と求職でミスマッチがあると感じている。求人が伸びているのは、医療福祉業や建設業だが、そこへの就職希望者が少ない。特に若年者は事務職への就職を求めて道央圏・首都圏に流出している傾向がある。これらを改善するため、建設業のイメージアップの事業等も展開しているが、釧路の高等教育機関で専門教育を受けた若者が地元企業に就職するようになるためにはどうすべきかが課題である。

- 域外企業との連携については、(株)楽天と平成 26 年に連携及び協力に関する協定を締結、IT を活用した地元業者の販路及び受発注の拡大や観光客の誘客促進の取り組みを進めている。域外の大手企業との連携は、お互いが win-win の関係になるようどのようにアプローチするかが大切である。
- 釧路港は北米至近の地の利を活かし、穀物の輸入拠点となる「国際バルク戦略港湾」としての施設整備を進めている。
- 平成 26 年度に釧路管内の先進的な活動事例を「くしろ地域政策本」としてとりまとめており、本日お手元にお配りしている。主に、大学等の調査研究やゼミ合宿の誘致に活用しており、平成 27 年度には公共政策フォーラム 2015 in 釧路も開催されている。
- 30～50 代の人口流出は、企業の釧路支店の閉鎖によるものも大きい。釧路・根室管内全体でも人口は流出している。
- 市町村合併に関しては、当初 6 市町村で協議がスタートしたが、最終的に平成 17 年に釧路市、阿寒町、音別町の 3 市町での合併となった。また「釧路定住自立圏」として周辺 7 町村との連携を進めており、医療、教育などの生活機能の強化や、観光を始めとする産業振興面での連携強化を進めている。この中で釧路市は中心市としての役割を果たしている。医療面においては、平成 21 年から本格稼働した「ドクターヘリ」による機能向上が図られている。
- 地方創生については、国からの支援措置が相当程度ある想定のもとで「釧路市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定したが、関連事業費全体に対して何割かしか特定財源が確保できていないのが現状。「観光立国ショーケース」についても、一部事業に対して国の支援はついているが、制度全体でいうと、国交省や経産省等の通常の国費事業申請の際に優先採択されるという形が多い。
- 「釧路市まち・ひと・しごと創生総合戦略」で設定した、合計特殊出生率 2.07 は国と北海道が設定している数字に合わせている。出生率の上昇は、一地方自治体だけでどうにかなる問題ではないと考えている。
- 交流人口の拡大については、東京オリンピックを見据えスポーツ合宿の誘致にも力を入れている。近年は亜細亜大学公式野球部が毎年夏合宿を行っている。
- 釧路市の主力産業の一つである水産加工業においては、加工技術や加工品のベトナム向けプロモーションに取り組んでいる。
- ふるさと納税については、返礼品を贈ることで、釧路の地場産品を PR する機会となっている。今後は寄付金額下限の変更や返礼品の公募等もしていく予定。ただし、ふるさと納税の制度全体について、地域間の消耗戦になりつつあることには懸念を感じている。
- 財政健全化に向け、平成 23 年度から平成 27 年度にかけて事務事業等の見直し、公債費の抑制、総人件費の抑制等に集中的に取り組む、効果額合計で約 80 億円を削減している。
- 釧路公立大学地域経済研究センターと、公民連携のあり方について共同研究を進めている。社会課題の解決に民間活力を生かす動きを加速したい。民間企業や高等教育機関との連携協定もいくつか進めているが、なかなか Win-Win の関係構築までには至っていない。行政からの発案では弱い部分もあるので、企業からの具体的な提案をどう引き出すかが課題になるだろう。
- スタートは、認知症高齢者を地域で支える取組として、「釧路地域 SOS ネットワーク」という警察、行政機関、ハイヤー協会、バス会社、地元 FM 局、地域団体等の協力によるネットワークを形成しており、「釧路モデル」として全国に展開されている。
- 釧路公立大学は一部事務組合方式で 1988 年に設立された。一部事務組合による大学の設置は全国第一号である。地域を支える人材養成の場であり、シンクタンクとしての機能も果たしている。



地方創生WG【釧路市産業振興部観光振興室/阿寒観光振興課・  
釧路観光コンベンション協会訪問】議事要旨

日時：2016年11月15日（火） 場所：釧路市役所 出席者：釧路市産業振興部観光振興室/阿寒観光振興課、釧路観光コンベンション協会
--

## 1. 釧路市概況・観光の現況等について

●釧路市は道東の拠点都市。平成17年10月に阿寒町、音別町と合併。釧路湿原国立公園・阿寒国立公園を擁し、タンチョウ、阿寒湖のマリモの特別天然記念物を筆頭に豊富な地域観光資源を有する。観光シーズンの夏は、平均して20℃前後であり、快適。人口は約17万人。観光客入込み数は約425万人。訪日外国人観光客の延べ宿泊数は約14万人泊、約8割は阿寒湖温泉に宿泊。主要産業は農林水産業や製紙、石炭など。かつては水産都市として、日本一の水揚げ量を誇りました。

●観光振興関連の取り組み（事業）として現在実施しているものは大きく4つ。①観光圏整備法で指定された「水のカムイ観光圏」（観光庁資料）②広域観光周遊ルートに指定された「アジアの宝 悠久の自然美への道 ひがし北・海・道」③「観光立国ショーケース」④国立公園満喫プロジェクトに選定された阿寒国立公園。この4つの事業で国のサポートも受け、釧路の観光には大きな追い風が吹いている。この風に乗ってインバウンド振興等を積極的に図っていきたい。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

●観光圏、広域観光周遊ルート、観光立国ショーケース、国立公園満喫プロジェクトは、それぞれ目的が異なっているので、それに応じて個別に取り組みを進めてきている。ご指摘の一本化は困難ではないかと考える。

●観光資源の磨き上げ手法やプロモーションの方針は、前述4事業ごとに設置した推進組織において協議決定している。観光立国ショーケースでは、庁内に若手主体のプロジェクトチームも設けている。

●釧路市としては、インバウンド振興の観点からは、自然とともにアイヌ文化を前面に押し出している。外国人客の約8割が阿寒湖温泉に宿泊する。

●地域DMOと地域連携DMOの棲み分け・役割分担では、釧路、阿寒、弟子屈の各地域DMOが所掌地域を束ね、釧路コンベンション協会が地域連携DMOとしてエリア全体を統括する体制としている。また、各地域は観光圏とも重複しているので観光地域づくりプラットフォームも兼ねる。DMOとしてスタートしたばかりで未熟な部分もあるが今後強化を図る。

●海外への売り込みの例を挙げると、3市の市長が先頭に立ち、空港を擁する帯広、釧路、網走という「面」を形成して台湾に赴くなどの取り組みを行っている。台湾サイドからは、道東が一体となって次年度以降も働きかけをしてほしいと歓迎されている。台湾以外の地域については、富裕層受入に向けた体制を整えた上で、欧米等に仕掛けていきたい。

●昨年まで不定期に就航していたチャーター便も今年はゼロ。当エリアからのアウトバウンドが多くないことが課題のひとつに挙げられる。日本人の国内流動も季節的には夏に偏在する傾向にあり、平準化が課題となっている。

●国等への要望について、観光立国ショーケースの施策では必要な予算の確保など重厚かつ強力にサポートをいただきたい。また、国による直轄事業の実施など、事業面での配慮もお願いしたい。国立公園満喫プロジェクトでは、国による直轄整備が計画に位置付けられており大変ありがたい。

●観光地域づくりの中核組織となるDMOを支えていくのはやはり人材。本年10/1より2年半の任期で釧路・阿寒両地域にそれぞれ2名ずつ人員を配置する計画を開始し、DMO推進体制の構築に着手したところ。

●地域のキーマンは鶴雅ホールディングスの大西氏。トップリーダーとして地域を牽引するだけでなく、国の観光立国戦略「明日の日本を支える観光ビジョン」策定にも委員として関わっている。

- 知床、オホーツクなどと常に密な連携をしている。前述の3市長トップセールスもこの流れを汲むもの。
- 釧路の宿泊はビジネスがメイン(約7割)で観光は少ないと業界より伺っている。釧路に泊まった後、阿寒、知床へと周遊させるためには行くべき価値として、希少な体験等を提供せねばならないが、多様化するニーズや国際化へ十分に対応するためには、これまで以上の努力が必要とされている。国立公園の建築物に関するルール、規制については、自然公園法に基づき保護されている。建築可能なエリア指定の他、建物の高さ等各種制限がある。ナショナルパークとしてのブランド化の取り組みが始まったが、これまでの保護・保全から、保護維持を前提とした適正かつ持続可能な利用を推進することで高品質・高付加価値のインバウンド市場を創造するための施策が計画されている。
- 観光と食のブランド強化では、ルート、メニュー等の両面からブラッシュアップし、国内外に向けてその魅力をPRすることが必要。
- 観光資源を磨き上げれば、インバウンドだけでなく日本人旅行者の増にもつながる。今後は民泊(農家泊)の検討も必要であると認識しているが、現段階では規制緩和について個別具体的な要望はない。
- 現時点において宿泊施設のキャパシティは十分にあり、旅行需要の平準化を進めることができれば今後の増加にも対応可能であると考えている。
- 観光マーケティングの高度化が求められていることから、DMO専門人材にはその部分も期待している。
- 従来の観光協会は市の業務の一部(観光関連施設管理、イベント実施等)の受け皿となることが多かった。全国的にも同様であったと思われる。これからDMOとして、観光地経営の観点から戦略の策定や地域の関係者の調整などが必要とされることから、企業などからこれらのサポートを受けられるのであれば大変ありがたい。
- 観光地域づくりを進めていく上で、住民間のつながりや、多様な業種間の連携は不可欠であり、さらなる強化が必要であると感じている。
- ご指摘のとおり、訪日客増が日常生活上の不都合を生むこともあり、無条件に歓迎できないという面もあることは承知している。こうした部分は行政として手を打つべきと思っている。特に釧路は、阿寒と違って「観光の街」との認識が市民に十分に浸透しているとはいえない。こうした状況打開の一方策として、観光の経済波及効果の大きさを定量的に市民に訴求し、理解を促進してきている。
- 入湯税の超過課税は100円。基金として積み立て、観光地域づくりの財源として活用。奢侈性の高い国際観光ホテル整備法に基づく登録旅館・ホテル(5施設)の宿泊者のみに超過課税を負担していただいている。納税者に対する還元は、観光地としての様々なおもてなし向上の取り組みによって行っている。
- ATTA(Adventure Tourism Trend Association)はツーリズムの一カテゴリ。アドベンチャーツーリズムを知ったのは昨年。この地域のアイヌ文化、自然、食を高く評価してくれるマーケットはどこになるのか、価格競争に陥りたくないとの思いがあったことがきっかけ。欧米ではアイヌ文化への関心が高いことがわかり、ナショナル・ジオグラフィックと奇跡的にコンタクトをとることができ、同社のフェローでもあるカメラマンを招聘した結果、高い称賛を得た。次に富裕層を顧客に持つ旅行代理店にアプローチ、富裕層向けの旅行商品の企画開発のアドバイスを得るとともに「この地域はアドベンチャー・ツーリズムで売り込める」とのお墨付きをもらい、ATTAイベントにも参加、アドベンチャー・ツーリズムの分野でやっていける、との確信を得た。
- 観光立国ショーケースでは、「観光立国のモデルに相応しい最高峰・最先端の取組」が必要とされている。地方では参考となる事例に触れる機会や情報が少ないのが実態。国に対して社会実験をショーケースでと要望してきているが、「最高峰・最先端」をまだまだ十分に実現できているとはいえない。たとえば、経済界に参画いただき、バスの自動運転、ロボット化、バリアフリーの街、Mobilityまたは冬道の実験等を行うというような支援は考えられないでしょうか。最先端の知見、技術を社外に出すことは困難を伴うことを承知で、何らかの支援をいただけると大変有難い。

2016年11月25日

地方創生WG【釧路観光コンベンション協会、阿寒観光協会まちづくり推進機構訪問】

議事要旨

日 時：2016年11月25日（火）

場 所：釧路市役所

出席者： 釧路観光コンベンション協会 田中専務理事、  
阿寒観光協会まちづくり推進機構 山下専務理事

1. 釧路市・阿寒湖地域の観光政策等について

●①観光圏 ②広域観光周遊ルート ③観光立国ショーケース ④ナショナルパーク等について、ご説明。主要コメントは以下の通り。

●台湾にプロモーション展開中。地域として対応するため、釧路、網走、帯広の3市長が同道し、30人規模で訪問した。

●市の予算を用い、釧路、阿寒で2名ずつ、マーケティング・ブランディングの高度専門人材を2年半派遣いただき、観光立国ショーケースに向けた戦略作りを推進している。

●入湯税の100円を上乗せし、観光まちづくりの財源に充てている。国際登録観光ホテルのみが対象で、現在は、阿寒湖の5軒の旅館のみとなっている。発端は阿寒湖の住民によって、1999年に2010年を目指したまちづくり計画を立てたこと。2泊3日の滞在型リゾートを企画したが、財源が問題になった。その後、新税等も検討したが、結局、入湯税の改正（上乗せ）で行うという審議会答申が出て、旅館組合が話を進め、実現したもの。実施後については、関係者が驚く位問題無く、クレームもない。使途は、まわりもコイン、循環バスなどであるが、関係者からの異論も特段無い。

2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

●この上乗せ徴収が実施できたのは、各ホテル支配人クラスと旅館オーナー同士の協力関係による。また、阿寒湖地域としてビジョンを共有できたことが大きかった。進めるにあたっては、アンケート調査を行うなど地道なステップを重ねた。200～300円でも大丈夫という結果は出ていたが、まずは、100円で実施した。

●我々の魅力を高く買ってくれる層を検討、絞り込みを行ったところ、欧米人はアイヌ文化に興味を持つ可能性が高いと分かった。その後、ナショナルジオグラフィックで、先住民取材をライフワークにしているフェローと接触が出来た。阿寒湖に来てくれ、どこも素晴らしいとの称賛をいただき、世界基準で認めてもらい、自信になった。

また、エクステンションイージャーという旅行会社の女性を招聘して阿寒湖を見てもらったところ、1万円以下の商品は紹介しない、地域特性からするとアドベンチャーツーリズムを

訴求するのが良いと言われ、その方針とした。「アドベンチャーサミット」というイベントが年に一回開催されていて、アラスカの大会に 2 名で参加した。観光立国ショーケースにふさわしい最高峰・最先端のものの集まりだと言われている。

●釧路では、職員にマーケティング意識が希薄であり、専門人材のスカウトを行いたい。観光協会予算とは別にして、地域連携DMOとして、どうやって地域DMOと連携していきけるかを検討していきたい。

●阿寒では、昨年 11 月のDMOと観光ショーケースの説明会から取り組みがスタートしたが、遡る 04 年に、観光協会とまちづくり推進機構を統合、まちづくりと観光を一体で考えてきた。観光協会はPR一辺倒で、イベントをこなす協会という意識がまだある。“観光地経営”は出来ておらず、国交省航空局OBなどにも来てもらって学んでいるところ。

●DMO構成メンバーとしては、理事長、副理事長がホテルオーナーや商店経営、職員は 10 名。部会があり、その長は理事が務め、事務局がサポートしている。

●入湯税の用途は、ランドデザイン懇談会で決めた大方針に沿っている。事後チェック前提に、裁量を与えてほしいと行政に要請している。現在の用途に加え、ウェルカムセンターとしてフォレストガーデン構想がある(32千㎡)ので、その建設費用にも使いたい。

●新規・リピーターのどちらに重点かという点では、「アドベンチャー」という旅行の新しいジャンルに取り組んでいる。(28兆円マーケット、アジアが少ない)欧米富裕層は、日本への関心が高い上、自然への思いも強く、長期滞在客となる。阿寒湖はライト～ヘビーニーズまで幅広く対応できる国立公園で大きな市場となる。アウトドア推進課を充実、作り込みを行っており、これを磨いていけば、アジアの富裕層も取り込める。

●人材は、例えば地元の鶴雅グループでは、北海道全体で採用、異動が前提となる。立教大観光学部と連携している。カラカミでは、全道採用と地元採用が半々、ロイヤルグループは、地元中心など違いがある。釧路の大型ホテルでは、大半は全国異動ベースで実務は地元採用中心。今後の育成は、DMO開催の講座や北大の大村先生にコンサルをお願いしている。(飯山DMOづくりにも関わった)今後、産学官連携や釧路公立大学との連携を考えている。

●観光は、行政との連携無しには上手くいかない。国も省庁連携が進んでいるので、地方でも進めて欲しい。釧路空港から阿寒湖への直行バスが無いので、これを何とかして欲しい。阿寒湖地域は人口 1200 人で財源も厳しく、今後のインフラ整備も課題。観光客は仕方がないので、2次交通としてレンタカーに乗っているという状況。また、観光地内の3次交通モビリティ整備は必要。北海道全体でのバス連携は進めているが、空港シャトルバスも組み込んで欲しい。それであれば、阿寒湖はハブにもなれる。外国人個人客は、自分で調べてくるので、2次交通の整備が課題。地域交通としては赤字でも、観光資源としては重要。

●民間企業への要望では、商店街の景観整備において統一的デザイン(アイヌ含め)を入れたショーケース化を行いたいのでノウハウが欲しい。また、レイク阿寒サポーターズクラブを立ち上げたいと思っている。企業支援ももらい、遊歩道整備、水草駆除をボランティアベースでやっていきたい。(キューピーが霧多布で、東電が尾瀬でやっているイメージ)

2016年11月16日

## 地方創生WG 【帯広市 産業連携室 訪問】 議事要旨

日 時：2016年11月16日（水）

場 所：帯広市役所

### 1. フードバレーとかちの取組みについて

#### 以下、主に質疑応答セッションにおける説明のポイント

- チャレンジ支援事業は、特に縛りはなく、十勝で事業をやってくれる人が対象。多くの応募があり、今後に活かせる可能性という観点で審査を実施、例えば、パンの冷凍技術を持っている人等を選定した。
- 人口増は、社会増によるもの。出生率は横ばいであり、今後、出世率の向上を図っていく必要がある。
- 行政区分の「十勝」の産業振興は、十勝総合振興局が役割を担っていた。しかし、現米沢市長になって、自ら各自治体に声を掛けることによって一体化の機運を醸成している。十勝というくくりで、実質的な広域行政の実現に進んできた。
- 農業の後継者問題は、世代交代がうまくいっており、他地域との比較して、それほど深刻ではない。十勝の農家は稼いでいる人が多く、家も建てられる。農業も機械化、大規模化が進み、耕作放棄地や遊休地は無い。むしろ、農業をやりたくてもやれないという恵まれた環境にあり、農業に従事したい人は、まず農業法人に入って、土地が出てきたら取り組むなどの方法になる。
- Uターン人材もおり、大学進学で一旦出て行ったが戻ってくる人、もしくは転勤で当地に赴任して、そのまま居着く人もいる。やはり生活環境が良いことが要因ではないか。ただ、なかなか働く場が無いので、それを作る必要がある。当地としては、大企業誘致ではなく、売上10億円の会社を10社作ることを目指している。
- 十勝ブランドは、ハイエンドを目指している。これまでの十勝は、安い原料供給地に甘んじていた。これからは高級食品の産地として売っていく。
- 環境モデル都市の構想は、平成18～19年に前市長が着手、ISO94001を目指していた。現在は、バイオマス産業都市の指定を受け、資源循環型社会の構築を目指している。過度の環境配慮等にかかる市民の反対等はおきていない。
- とかちDMOを来年4月に設立予定。景勝地は少ないものの、自然、食については十分な地域資源がある。それを活かして、アウトドア観光と食の相乗効果を期待している。逆にこれらを活かしたDMO運営を行っていく。

- フードバレーとかちの費用は、協議会運営経費として市町村がそれぞれ負担している。直接事業をやるというより、情報提供活動が中心となっている。
- 地域の良い素材を活かす機能がしっかり発揮できてきた。市長の行政考えがかぶれず、しっかりとした方向性を示してくれている効果が大きい。これまでは潜在力を生かし切れていなかった。原料供給地ではあったが、高く売るためのリスクを取らない姿勢だった。しかし、フードバレーとかちを立ち上げ、企業との連携なども進めてきて、成功事例を示すことによって、他の人も頑張る姿勢が出てきている。地方創生という観点からも、色々な情報を分析してこの取り組みを加速していきたい。
- 十勝に入ってくる企業にも細かくプレゼンを行う等して、マッチングに力を入れている。

2016年11月16日

## 地方創生WG 【帯広市 商業まちづくり課 訪問】 議事要旨

日時：2016年11月16日（水）

場所：帯広市役所

### 1. 十勝イノベーションプログラム/十勝・イノベーション・エコシステム等について

●地方創生の背景として、[人口減少]→[地域経済の縮小]→[人口減少の加速]という負のスパイラルで都市が消滅すると懸念されている。良い仕事がないと労働力人口が減る。そうすると経済が小さくなりモノが売れなくなり売上減、税収減となる。住んでいる人が「十勝はダサイ」という気持ちになると、都会へ人口が流れていく。人口推計では、現在、17万人の人口は2040年には13万人になる見通し。65歳以上の高齢者の割合が増え、労働人口が減っていく。子供の数も半分、税収も2040年には46億円と、現在対比29億円の減収となる。

●十勝の気質として中でだけで纏まってしまいう傾向がある。イノベーションは同質のムラ社会の中からは生まれないので、稼ぐ力がありやる気のある人材を外から呼び込む必要がある。

●「とちかち・イノベーション・プログラム」のスキームは、中心に金融機関があり、行政は下支えする役割であり、この形が国からも評価を得ている。平成27年から実施しており、事業の構想を温め、最後に発表を行なう。革新者刺激セッションでは外部のユニークな経営者を呼び、既存概念を覆すような火種をつける。事業創発セッションでは、十勝での事業イメージをブラッシュアップする。また、自分たちだけで出来ないこともあるので、チームを形成し課題を解決していく。最後に事業化支援セッションで発表、アドバイスを貰う。

●革新者を呼ぶと受講生の意識が変わって行き、「早く自分たちで何かやりたい！」という意識が芽生えてくる。前回は70名で実施、それぞれの得意・苦手分野もある。得意な分野を繋ぎ合わせ、チームとして新事業を作る。前回は、10チームの発表を行い、うち3事業が動き出している。ほかの7事業は事業化の手前で課題の整理をしており、収支など細か部分も追って検討する。

●「企業家育成プログラム」は「とちかち・イノベーション・プログラム」とは別に今年から実施、20代が中心となっている。（高校生、大学生、留学生、若手社会人）十勝の良さを理解しながら起業家としての考え方やスキルを持った人材を生み出し、次のステップに繋げる。前半は座学、後半からフィールドワークが始まり、課題や解決策を検討し、最後に事業構想の内容を発表する。

●「十勝・イノベーション・エコシステム」の全体は、①事業のタネを作る②タネを育成する③チャレンジできる体制を作る④事業として創発する という工程で進めている。

●「フードバレーとちかち人材育成事業」は帯広畜産大学と連携し、リーダーシップを発揮する産業人材を育成している。

●「十勝人チャレンジ支援事業」は、十勝の産業の発展に寄与する積極的な人材を育成・輩出するために20代から40代の十勝人を先進地へ派遣する。また教育機関と連携して、総合学習等のカリキュラムに派遣から帰ってきた人材を講師とする特別授業を中学校で実施している。十勝で希望を持って頑張っている大人の姿を見せることで、子供たちが「十勝はダサイ」という気持ちから「自分も十勝で頑張りたい」に変化していく。

- 「ものづくり総合支援事業」は未来にチャレンジする中小企業等を製品開発から技術指導、販路開拓まで総合的に支援するための補助を行なっている。中小企業が開発費などに極力お金を掛けずに十勝の良さをアピールできる商品づくりの支援を行なっている。
- 「プロデューサー人材招聘／食の可能性調査及び高付加価値化事業」は商品やサービスの企画開発、流通・販売など付加価値を高めやすい部分の事業ブラッシュアップを行うため、先進的知見を有するプロデューサー人材を招聘し、地域事業者へのアドバイスやタイアップによる事業の磨き上げを通じて高い付加価値を持つ製品を生み出す事業である。
- こうした様々な新事業を「自ら創り、育てる」ためには、今後、「とち財団」というハブ組織をしっかりと構築し、革新者とのネットワークを強化しながら、産学官金の垣根を越えた「事業構想実現支援チーム」を作ることが重要である。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

- こうした一連の取り組みは、米沢市長のイニシアチブによる面が大きい。野村総研の力を借りているところなどもそのひとつ。
- 国の交付金は活用しているが、「とち財団・イノベーション・プログラム」については、大半は帯広信用金庫などの金融機関に支援してもらっている。地域の発展と金融機関が一体となっていることが重要である。新しい事業ができることが金融機関にも裨益する。また、十勝に根付いた金融機関として地域の発展への意識は高い。
- 実際に動き出している事業は、「十勝移住コンシェルジュ事業」。国の補助金も活用し、稼働している。また、「Outdoor Valley Project」はDMOを創る内容だが平成29年に法人化を目指している。「パーソナルエアー事業」は平成28年12月に法人化する予定である。「体験型食育ビジネス」は酪農体験などの取り組みは実施している。
- 「とち財団・イノベーション・プログラム」の1セッションは、半年くらいの期間で行なっている。
- 「地域に根をはる火の玉人材」は、「十勝人チャレンジ支援事業」のように産業リーダーになる意欲がある方達の中から出てくるケースと、金融機関の支援事業からでてくるケースとがある。今後は、とち財団を活かして、そういった人材を集め、新たな事業の創発をしていくことを見据えている。



2016年11月17日

**地方創生WG 【帯広 米沢則寿市長 訪問】 議事要旨**

日時：2016年11月17日(木)

場所：帯広市役所

**1. 市長からの市政運営に関するご説明のポイント**

- 市長選に出馬した際、自分のこれまでのキャリアが行政に役立たないか真剣に考えた。18歳まで帯広にはいたが、地元のこと、行政のことは殆ど分かっていないので、むしろ、外部の視点から物事を捉えることが出来ると思った。また、これまでプラント輸出やベンチャー投資などの分野に身を置いてきた。日本企業の98%は中小企業であり、中小企業経営の活性化を通じた地域経営や行財政改革の分野でも、出来ることがあるのではないかと考えた。
- この街の資源は何かという視点で地域を見てみると、やはり農業であった。これまでは日本一の農業地域であったが、これからも日本一でいられるのか、更には、農業を考えると自然と環境・エネルギーにも行き着くので、その分野に対しても自ずと関心が高まった。民間時代に、環境に関するシリコンバレーモデルを導入出来ないかと、経産省と共に取り組んだがうまくいかなかった。ある意味、過去20年来取り組んで、出来なかったことのリベンジである。こうした思いを巡らせているうち、「フードバレーとかち」という発想に至った経緯にある。
- 帯広だけではなく、十勝地区全体で見ると数字が大きくなり、驚きと感動が生まれる。地域全18市町村を回ったが、これまで帯広市長が周辺町村に来たことはなかったと言われた。みんな一緒に仕事をしたいと思っているので、中心地が腰を低くすれば、周りも受け入れてくれる。そこで、「フードバレーとかち」という旗をあげ、十勝定住自立圏を構成し、戦略を展開していった。
- 周辺地域の産業がほぼ同じ一次産業で、とかちの農業を、本来の価値通りに魅せる仕掛けを展開したいと思っていた矢先に、国際戦略総合特区の募集があり、農業の輸出は、未着手で人がやっていたことができる。また、44万頭の牛の排泄物は、バイオマス利用が出来、これも国の補助があった。こうして、今まであったものを見直し、「化粧をしなおした」ら、地域の人たちがその気になってきた。また、交渉のパイプも、直接、国とやりとりするようになり、地域の人たちに自信が沸いてきた。頑張っている地域に住みたいと思っている人は多い筈で、「旗を上げ」「走り」「発信する」ことをすれば、皆ついて来てくれる。虎屋の羊羹も、赤福のあんこも、皆、材料は十勝産。みんなが知らなかったことを表に出すことが大切である。
- 国の政策を活用したまちづくりを進める中で、産業人・起業家の育成が重要と考え、帯広信金に絶大な協力をいただき、「イノベーションプログラム」をスタートさせた。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

- 観光はDMOを立ち上げていく。従来型の観光協会ではうまくいかないと思っており、アウトドアに力を入れるDMOを、スノーピーク社と連携して立ち上げる。
- 今回の地方版総合戦略は、市政としてもPDCAサイクルを回したいと思っていたタイミングで、国が出してきた。当地域で先行して取組んでいたものは申請プロセスにおいても先回り出来るので、職員にもやらされ感がなかった。
- 地方創生の本当のKPIは、創った経営者の数ではないか。雇用の創出が最も大切である。
- とちには、子供を育てる世代の人に来て欲しい。アクティブシニアは10年経てばアクティブではなくなる。そのために、子供を高校まで育成出来る水準の給与を提供できる企業を育てたい。そのような企業を育成しないと地方創生にはならない。

## 地方創生WG 【長岡市地方創生推進部訪問】議事要旨

日 時：2016年12月15日（木）

場 所：長岡市役所

### 1. 長岡市の総合戦略等について

●長岡市は平成17年から3度の合併を経て現在に至っている。人口は合併前18万人で、現在は27万人。小林虎三郎が説いた「まちづくりは人づくり」「米百俵」の精神は、長岡市のまちづくりや教育の礎になっている。平成24年4月に市民協働、市民交流の場としてアオーレ長岡を長岡駅前に建設し、郊外にあった市役所を移転させた。

●長岡リジュベネーション（総合戦略）では、冒頭に理念を掲げたことが特徴。これは、地方創生は長期的取り組みであり、理念が重要であるとの前市長の考えに基づくもの。そして「米百俵」の精神に則り、未来に活躍する若者を地方創生の主役として位置付けている。特に大切にしている考え方は以下の3つ。

- ①若者自身が参加、企画、実現し、魅力を生み出すまちづくり
- ②未来の長岡を担う子供たちを育てる質の高い教育環境づくり
- ③長岡で頑張っている産業の事業展開を応援するとともに、新たな起業や産業の誘致を促進することによる「働く場」の確保

これらの考え方を通して、地元の若者の定着や、都会に出た若者のUターンにより、将来的に人口の減少を食い止めたいたいと考えている。社人研推計では2040年の人口は21.8万人であるが、これを23.5万人とし、その後はその水準を維持していきたいと考えている。

●総合戦略は7つの戦略で構成されているが、国の総合戦略との違いとして、「教育重視」・「志の応援」を掲げている。これには、5年後の数値目標だけではなく、10年、20年先の数値では計れないものを大事にしたいという思いが込められている。

●具体的施策では、

・「若者定着」を促進する施策として、「ながおか・若者・しごと機構」を平成27年12月1日に立ち上げ、若者から出てきたアイデアを行政が吸い上げる仕組みを作った。

・「子育て」をサポートする施策として、「子育ての駅」を市内13ヶ所に設置。

・合計特殊出生率を2040年に2.19（国の目標2.07+過去20年の長岡市と全国平均との差0.12）まで上げることを展望している。

### 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

●「ながおか・若者・しごと機構」は、長岡市だけの組織ではなく、長岡市にある3大学、1高専、15専門学校や、商工会議所、金融機関なども参画している。

●前市長の強いリーダーシップによって、特徴ある総合戦略となった。また、当時副市長だった現・磯田市長や主要な部局長が参加するワークショップがあり、ブレインストーミングを行いながら議論を深めていった。こうした議論の過程から、理念や骨子、7つの戦略が出てきた。

●「働く場」の確保については、長岡はもともと機械工業が盛んなところだが、大学と連携しな

がら長岡版イノベーションを起こしたいと考えており、具体的な取り組みは来年度から始まる。また、現在工事中の長岡北スマートインターチェンジの近くに工業団地を整備する計画があり、流通系の会社を中心に誘致したいと考えている。

●地元の就職支援では、3大学1高専と包括連携協定を締結しており、地元の知的財産を活用したイノベーションを進めていきたいと考えている。また、新たな大学の設立の話もあり、若者が集まりやすい場を作っていきたい。

●「ながおか・若者・しごと機構」の立ち上げには、リーダーシップを取れる人、頭角を現している人に声をかけたり、さらに別の人材を紹介してもらおう等して、ある程度人材の目星は行政側で付けていた。一般の若者が自由に参加して意見交換できる「若者会議」が機構より先に立ち上がっていたが、本会議で様々なプロジェクトが立ち上がっているのを見て、これなら機構を立ち上げて運営していけるとの判断があった。

●市の経費負担で、加配という形で学級補助の先生を配置したり、先生のスキルアップを目指した錬成塾をしている。定年となった先生を市で雇用して、新任の先生に対して教育のノウハウを指導している。ただ、異動権限は市にはなく、せつかく費用をかけてそうしたことを実施しても、他の自治体に行ってしまうことがあり、残念である。ただ、教育重視は長岡の基本方針であり、根底には、「米百俵」の精神がある。

●山古志地域は中越地震後に人口が半減したが、交流人口は増加して活力ある地域となっている。このように、観光だけではなく、交流人口全体を増やすことを重視したいという思いがあり、「交流」という言葉を使っている。また、長岡の花火は2晩で100万人が訪れるが、単にお金を落としてもらっただけでなく、地域と結びついて長岡ファンになってもらいたいと考えている。

●国の交付金を活用して、近隣の12市町村とDMOの前身の機構を作って、今年度から活動を行っている。長岡を含むエリア周遊ルートを開発することを目指している。中心メンバーは行政や観光協会などである。

●インバウンドでは、新潟県全体で言えば、越後湯沢など雪の多い地域は潤っているが、長岡では目に見えて増えているという実感はあまりない。錦鯉の展示会に外国からバイヤーが多く集まるといったことはあるが、観光客の滞在時間をいかに長くするかが大事。東京からの日帰り圏内なので、何とか引き留める策を考えていかねばならない。

●空き家バンクの仕組みは継続して取り組んでおり、改修に対する補助制度を拡大している。雪の重みで家屋が倒壊し、隣家に被害が及ぶことを懸念する声が多く、中山間地より隣家との距離が近い中心市街地の方が、問題が大きい。

●合併した栃尾や小国などで高齢化比率が50%を超える地区もある。地元恋愛のある方も多く、そうした方々の生活を守る必要はあり、冬の間だけでも、高齢者の方に平地で集団かつ安心して生活していただく仕組みはできないかという議論はある。その場合、空き家や統廃合された小学校の校舎の活用も併せて検討していく必要がある。

●若者の創業支援については、「ながおか・若者・しごと機構」が市の商工関係担当部署とタイアップしながら進めるというスタンス。市では10百万円の補助制度、創業支援センターの設置、クラウドファンディングの支援などで起業家のサポートを行っており、実際に創業する人も出てきている。また、長岡大学も創業支援に力を入れており、こうした様々な関係機関と連携して進めていきたい。

●限界集落の古民家の再生事業では、地域おこし協力隊を入れる取り組みを行っている。集落によっては、移住のニーズもあるようだ。

## 地方創生WG【北越銀行訪問】議事要旨

日時：2016年12月15日(木)

場所：長岡市役所

出席者：北越銀行コンサルティング営業部 樺澤副部長兼ソリューション営業室長  
石坂地方創生担当部長、浅妻地方創生戦略チーム調査役

### 1. 長岡市との連携内容及び具体的な取り組み等について

- 長岡市と包括連携協定を締結し、あらゆる面で協力していくことで合意している。毎月会議を開き、長期的な構想を市から聞いたり、市へは具体的な企業の動向を伝えたり、また行政としての支援方法を検討した結果、具体的な施策に結びついているものもある。他の市町村よりも行政－金融機関の関係が濃いといえるのではないか。アイデアとして出てくるものは小さいこともたくさんあるが、それも重要であり、とにかくやってみようというスピード感を持って、取り組んできたのがよかったと思う。
- 連携は、平成26年10月31日の正式提携を皮切りに始まっている。以降、毎月1回は、必ず打ち合わせを開催している。企業誘致は、市と連携というよりも、本業として取り組んでおり、それなりの効果が出ている。
- 市の助成金1000万円、国の創業補助金200万円については、国の認定を受けることが条件となっているので、事業計画のハードルが高く、数人しか対象者がいない。商工会議所に相談すると、県の起業チャレンジ制度のほうが容易なのでそちらを案内されることが多い。
- 創業する人が相談する窓口は、金融機関が多いというよりは、人的関係で、商工会議所へ行くこともある。ワンストップ窓口があるわけではなく、ワンストップ化も難しい。
- 起業の業種では、美容と飲食関係が圧倒的に多い。最近では、長岡科学技術大学卒業者のベンチャーが出始めている。
- 当行単独のファンドとしては六次化ファンドがある。ベンチャー向けとしては新潟ベンチャーキャピタルへ出資しており、そちらを紹介することはある。
- 包括提携で実現できたプロジェクトは、細かいものばかり。新潟県は、県民性からか起業が少ない。
- 長岡市との提携は、県内では、初の市町村と金融機関の包括協定であった。毎月1回の定例会議、案件があれば担当者同士で勉強会や協議する。行内体制は、当部で地方創生担当者7名でやっている。ただし専属でなく兼務。各営業支店長は、コーディネータ役として連携し、最終的には当部で対応する。
- 地元の目玉である錦鯉を担保として融資に取り組んだ案件があり、TV等で反響があった。これまで日本酒、米などにも取り組んできたが、文化の世界では、はじめてであった。長岡市の地場産業である花火の会社にも花火玉を担保に融資し、地場産業の応援としてPRでき、お客様からも感謝された。
- 街の再開発として、長岡市、UR機構と「長岡まちなか民間活力創造研究会」を立ち上げた。65の様々な業種・団体から参加してもらい、年2回の全体会議を開催、政策状況やまちづくりの勉強会を行った。

- 地域産業取組強化として、総務省地域経済循環創造事業交付金利用の事業を長岡市と一緒に4件を申請した。金融機関の無担保無保証の融資を伴うことが条件であった。長岡市が申請し、いったん市の予算に組み入れ、各事業者へ配分された。
- バイオマス発電の熱源再利用による野菜の栽培事業や、規格外の長岡野菜を再利用して販売する事業など当行と長岡市が連携して交付金の申請をした。1市町村で金融機関連携の事業が4つも申請されるのは珍しいということで、地元雇用・地元資源の有効活用に資したと考えている。
- クラウドファンディングでは、長岡市から話が来て、声かけを行ったが、ハードルが高かった。長岡市に補助金も付けてもらった上で、第一号ファンドが500万円で調整され、首都圏から1日で150名の購入があった。首都圏への販路拡大のためにもクラウドファンディングが利用された事例である。
- 人の支援では、産学官金による子育て、女性社会進出支援、職業支援ということで、長岡市と一緒に、地元専門学校が運営する0-2歳児の児童を対象とする企業内保育所設立支援を行った。初期投資やランニングコストなど問題が多いところ、従業員を限定に、子供を預かってもらう事業とした。女性の職場復帰が早まり、成功事例と認めてもらえ、今後も利用が増える予定。長岡市保育課と1年がかりでスキームをつくった事例である。
- 仕事アンデアコンテストにも協賛、市とともにプランの事業化へ向けて、取り組んでいる。
- 市内3大学に留学生が400名おり、母国へ帰るのはもったいないので、工場見学と経営者との意見交換会で魅力をPR、就職支援をするコーディネート事業を市と行い、参加者からは、大変好評であった。企業側から採用希望もあり、今後、取り組みを強化できないかと考えている。
- クールジャパン機構の社長を招聘し、新潟の優れた食材紹介や海外販路拡大へ、スキームを紹介するセミナーを開催した。ゆるキャラもPRできないかと言われ、地銀の1日支店長を任せ、マスクミにも取り上げられ、お客様にも好評であった。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

- 枯葉の活用（注：枯葉の焼却で発生する熱源と電気を利用した野菜の水耕栽培）はエネルギー対策上も意義のある取り組みと考えている。処分するのもコストがかかる。ニーズをつなげた金融機関ならでの働き。
- 当行では、技術協力室という専門セクションを昭和58年につくり、産官学事業に取り組みされた長岡技術科学大を退官の先生に、常勤の技術顧問として来てもらい、商品開発・技術マッチング等の指導をしてもらっている。銀行員では先端技術等に対応が難しい。
- PFIは、またチャンスがあればトライしたい。上越市では県立武道館が予定されている。市町村レベルでは、交付金や合併特例債を使った方が10億円以上の案件でも簡単であり、PFIで行うのは難しい。結局、検討した形は残すが、従来交付金でやることが多い。ただ、セミナー等で方向感の理解は進んでいる。また、長岡市の企業が県外で、バイオ発電でPFIに取り組んだことはある。
- 当行から、機構へ職員1名を送りこんで、総合戦略の事業を推進するようにしている。
- 例えば、長岡科学技術大学は、県外からの生徒が圧倒的に多い。外国人留学生も多いが、日本企業に就職する場合には、当地企業の研究もせず、首都圏にいつてしまう。そこで、市内3大学1高専と組み、留学生がモノづくり企業と交流する機会をつくることにより、地元就職を促進する取り組み等をしている。最近では、先輩が当地企業に就職したので、その伝手を頼る等好循環も生まれている。

## 地方創生WG【ながおか・若者・しごと機構 訪問】議事要旨

日時：2016年12月15日（木）

場所：プリン長岡 会議室

出席者：ながおか・若者・しごと機構 大森理事、長谷川理事、高野理事、  
長岡市 地方創生推進部 ながおか・若者・しごと機構 里村課長、  
政策企画課政策企画担当 林係長

### 1. ながおか・若者・しごと機構（以下、「機構」）の運営・取り組み等について

●長岡市の総合戦略は、若者を主役としている。その理由は、①若者は、将来空き家などの問題が顕在化する時に決断する世代であること、②市内には19の学校（3大学1高専15専門学校）があり、その結果、足元22歳までの若者人口が維持できている（東京に進学する学生もいるが、その分県外から入学する学生も同規模いる）。若者が留まっている内に何か打ち手を講じる必要があると考えたことにある。そのために、従前の「行政が市民・企業を説得する体系」から、「将来の決断世代である若者（市民）が、企業・行政に働きかける体系」にする必要があり、その中核を担っているのが機構。

●機構は、19の学校、金融、産業、行政の29機関で設立された若者の活動を応援する組織。その特徴は「30代までの若者だけで運営」「若者同士で議論し方針を決定」するところにある。機構に関わる行政職員の意識・取り組み姿勢も、「説得から議論に」変革する必要があるが、まだ道半ばだと考えている。機構には、大学、銀行、商工会議所からの出向者がいる点が珍しい。機構立ち上げ時に、最初に危機感をもっていただくべきは銀行（長岡在住の親が亡くなった際、相続人である東京の息子は、メガバンクに相続資金を移すことになる）と考え、参画いただいた。

●機構による取り組みは、①若者と企業の情報収集・発信、②若者提案プロジェクトの支援、③若者の出会い・居場所づくり支援、④長岡市で学ぶ魅力づくり、⑤長岡市で働く魅力づくり。機構の予算は、約1億円となっている。

●機構は、12月4日にも、「ながおか仕事創造アイデア・コンテスト」表彰式を実施。101件のアイデアが寄せられ、「縄文カフェ」、「長岡エキナカ日本酒カフェ」が最優秀賞を受賞。機構が支援していくことで、これら優秀なアイデアがひとつひとつ実現できればと考えている。

●長岡市として、関東在住の長岡っ子（長岡市出身者）に対し、UIターンを促す発信をしたいが、そのネットワークがないというジレンマを抱えていたところ、機構からはSNSをはじめとした若者ネットワークを利用した発信を行っている。この他にも、長岡市在住の親が、東京の大学に在学中の息子に米を送ることが多いが、宅配業者と組んで、地元就職も検討いただけるようなメッセージを同封することなども検討していきたい。

### 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

●機構の法人形態としては、任意団体。任意団体が故に、銀行による出向者派遣の難易度（規制面での難易度ではなく、ステークホルダーへの説明難易度）が高かった。

●機構の理事に就任したのは、それぞれ、

・機構発足の1年前からある若者会議に参加する中で、理事就任のお声掛けをいただいた。自分

は5年前に夫の出身地である長岡市に引っ越してきたが、子育て世代のママの力になりたいと考え、若者会議のチームで活動してきたのが目に留まったのかもしれない。(行政としても若者会議でしっかり活動されている方に理事に就任いただこうと考えた由)。

・当初若者会議に集まったのは30人。会議に行ったら市長はじめ凄い方も大勢おられ、不安もあったが、何かが始まるというワクワク感の方が大きかった。若者会議では、長岡市がどのような状態になれば、もっとよくなるかをワークショップ方式で議論した。

・創業100年の建設会社を経営している。新潟県内でも廃業は多く、その内3割は建設業。また、35歳以上の自殺率も高い。その中で自分に何かできることはないかと考えた。明日も空き家対策で不動産業者やカフェ開業希望者など30人程度が集まり、議論する予定。

●青年会議所でなく、機構を選んだのは、青年会議所の入会金の高さもあるが、雰囲気かもしれない。商工会議所の青年部など、色々な先との連携は行っている。

●若者会議で「ワクワク感があった」のは、分野の異なるメンバーと議論し、発表し、刺激になったということ。こういう人達と繋がれば、何かできると思った。行政職員に対しても、議論や懇親会を通じて、お互い本気なのだと分かったことが大きいと思う。

●行政自身では変わらないものも、機構という外部からだと変われることがある。「子育て最幸プロジェクト(お勤め子育て情報を親子写真と共にリレー形式で紹介する“スケッチブックリレー”等)」の際にも、市役所内部局と機構が考える優先度にズレがあった。市の機構課の役割は、機構を通じて、「市役所内に敢えて不協和音を出すこと」かもしれない。

●地元企業や関係者等との調整は行っていないので、機構の活動について批判を受けることも多いが、機構の頑張りで何とかやっている。軋轢があって、初めて議論の場ができる。

●機構の予算1億円は、長岡市の予算。若者に任せるのは勇気のいることだが、遊びに使う様な事態になれば、その時に予算を止めればよいと考えている。しかし実際には、機構の若者はお金にシビアであり、行政以上に規律の効いた使い方となっている。

●UIターン対策で、高校の同窓会名簿の活用などは、個人情報活用の本人同意の課題などもあり、行っていない。各地区の若者代表に、卒業文集を持ってくるように依頼したことがあったが、個人情報ということでナーバスになる代表もいた。代わりに30歳の「三十路人式」や40歳の「大成人式」を開催・計画したりしている。

●JR越後湯沢駅構内の「ぼんしゅ館」のようなアイデアは、JR東日本社との調整も必要で、難易度は低くはないが、長岡市民からも長岡駅の雰囲気は郷土色がなく寂しいという声が多い。アイデア・コンテストでも提案があったので何ができるか考えている。

●長岡市では、部品等中間製品は多いものの、最終製品があまりない。麒麟社の支援を受けて、雪の食文化などを若者が発信しようという取組みがある。市長は、地元の3大学が長けている「デザイン」「技術」「経営」の力を上手く活用して取組みたいと考えている。

●長岡市は、発信が下手だとよく言われる。機構においても、議論を通じて、思い・思想は随分と詰まってきたが、企業や行政とは上手く繋がらず、お金を生むまでに至っていない。

●若者会議は、去年は50~60人程度が参加していたが、現在は10人程度となっている。昨年までは、テーマを出して議論するワークショップ方式であったが、現在は自分がやりたいことを発表する手上げ方式に変更したことが原因である。当初から折込済みではあった。

●ここの、中心メンバーは、怖いもの知らずが揃っているのかもしれない。「絶対に長岡を変えてやる」という信念がある。ひとりではこのモチベーションを維持することは出来ないが、仲間がいるから維持できる。24時間、長岡創生を考えている訳ではないが、本質的な創生プランを考え、提案しているという自信はある。仲間探しについては、飲食店のマスターに「この街で元気な若者を紹介してほしい」と聞けば、直ぐに協力してくれる(笑)。



2016年12月15日

## 地方創生WG 【長岡市 磯田達伸市長 訪問】 議事要旨

日 時：2016年12月15日（火）

場 所：長岡市役所

### 1. 市長からの市政運営に関するご説明のポイント

- 特に中山間部の人口減が深刻。例えば、山古志地域は、10年前の震災から人口が半減（約2,000人→1,000人）。水源、水系を守り、国土を守るためにも、山の暮らしは重要だが、衰退が進んでしまっている。反対に、長岡市中心部の人口減は、大きな問題にはなっていない。中山間地との格差が開いている。
- 地方創生の背景には、進学・就職のタイミングで東京に送り出した子息が故郷に帰ってこない現状がある。中山間地は、ある種の無力感に包まれており、個別の家を見れば、子息を東京に送り出したために恵まれているところも一定数あるのだろうが、全体をみれば沈滞傾向にある。
- 財源は、本来、東京から地方に移すべき。実際は、地方交付税の配分減が起こっている。
- 長岡の現在の工業生産額は7,000億円弱。天然ガスの生産では日本一。当地は日本石油発祥の地であつては石油精製で名を馳せた。当時の石油掘削の重機類の生産が、現在の産業基盤のもととなり、鉄鋼、機械を中心とした中小地場産業の集積度が高い。アベノミクスではイノベーションで経済成長を成し遂げると謳うが、イノベーションの種は中小企業にこそあるのではないか。
- 新潟県には、100年の工業の歴史を有する長岡、小千谷、燕三条に産業が集積している。こうした集積を活かして、ブレークスルーしていくことが肝要。また、長岡技術科学大学は多くの上場企業から高い評価を得ており、長岡高専→長岡技術科学大学→同大学院のルートをとる学生も多い。長きにわたり積み重ねた技術や大学での最先端技術の研究開発といったものをベースに長岡のキラークンテンツを作っていくべき。
- 若年層を主体にした取り組みも数多くあるが、経済的価値を直ぐに生み出せるわけではない。ベースとなるのは安定的な経済力で、出生率向上に効果があるのも、実は経済力。出生一時金が喜ばれる背景は生活苦であり、生活が豊かになれば出生率も自ずと上向くのではないか。政府には、この日本経済を「ものづくり」で支え、これを上向かせる施策をとっていただきたい。
- インバウンド対応等、サービス業の振興にもしっかり取り組む。長岡には16の酒蔵があり、周辺の中  
山間地には、自然豊かな観光地がたくさんある。宿泊すれば、食の豊かさに気が付き、長岡程度の規模の地方中核都市の方が住みやすく、かつ子育てもしやすいことに気が付くはず。長岡に移住、定住したいと思う人が増えていくとよい。
- いずれにしてもベースは安定的な経済力。長岡技術科学大学等で研究/開発した技術で新たな産業、需要を興して長岡を活性化していくことが根幹。外からお金が入る仕組みを創出する取り組みが重要で、こうした取り組みなくして婚活、子育てと謳っても、どれほどの成果が挙がるか疑問なしとしない。
- 高齢者対策として、リタイアしても元気で動ける人は行政が雇用し、地域のために働いていただくことがよいのではないか。相互扶助、助け合いの精神で対応していくのは限界が近い。例えば、平地のシェアハウスに住み、中山間地への通い農業を進める等の策をとらないと、もはや維持できない集落が数多くある。
- 長岡の面積は約900km<sup>2</sup>（佐渡島と同規模）、人口28万人。この広さの除雪費用（20～30億円/年）は大きな財政負担。長期的にはコンパクトシティの実現を模索していきたい。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

- （長野県諏訪市の事例が参考になるのではないかとの問題提起に対し）、長岡でも、機械工業は可能性を秘めている。長岡技術科学大学あるいは長岡造形大学の活用あるいは連携でブレークするものがあるはず。長岡にはニッチ分野でのNo1企業が多くあるが、最終製品ではなく部品、個別技術が多く、ブランド化が進んでいない。大学の研究成果を活かし、プレゼンスを高めていきたい。パーツとしてはNo1で、「知る人ぞ知る」なのだが、当該分野を超えたブランド力を持って発展していく必要がある。
- このアオーレは公共建築物のベストプラクティスとして世間の耳目を最も集めているが、着目していただきたいのは、市民が集うことのできるスペース。誰もが好きな飲み物を片手にここに集まり、無料で一日過ごすことができる。昨今、このような場所が日本の都市の中心部から次々に消えている。何をするにもお金のかかるモールができ、また、神社仏閣も立ち入り禁止になっていく。子ども、老人、お金のない人が締め出されている。この建物は、地方都市再生の一つのアイデアを具現化したもので、グランドレベルにある議場も特徴的。議会が市民と同じ目線にあることを企図したもので、一定のコンセプトを堅持して街づくりを行っていく象徴である。

地方創生WG 【高知県 木材産業振興課 訪問】 議事要旨

日時：2016年12月20日（火）  
場所：高知県職員能力開発センター

**1. 高知県の林業振興・CLT普及に向けた取組みについて**

●高知県の森林率は84%で全国第1位。年間成長量は300万 $m^3$ だが、現在、伐り出せているのは61万 $m^3$ で1/5。年間成長量まで切るのが林業の世界標準であり、伸びしろがある。

●林業分野も産業振興計画の中でPDCAを回している。KPIは、①木材・木製品製造品出荷額10年後256億円、平成26年度204億円、②原木生産量を10年後90万 $m^3$ （同61万 $m^3$ ）の2つ。このKPI達成のために、以下施策の5本柱を立て、実行している。

①「加工体制の強化」（建築用材向けのA材（良質材）については、10万 $m^3$ 生産可能な「おおよそ製材」を平成25年に稼働。C材（低質材）・D材（端材）については、バイオマス発電所2か所を平成27年度に稼働。残るB材（中質材）でCLTを製造すべく、ラミナ製材工場を平成27年度に整備。こうした取り組みにより、一体的に林業・木材産業クラスターを形成する。）

②流通・販売体制の確立

③木材需要の拡大（CLTなどをはじめとする木材の活用、輸入材の国産材代替、海外輸出という3つの方策で拡大させる）

④原木生産の更なる拡大

⑤担い手の育成・確保（原木生産量は従前の40万 $m^3$ から足元60万 $m^3$ まで拡大し、担い手不足になっている。生産性向上と林業学校等の強化を通じた林業人材確保）

●CLTは、今年4月に建築基準法の告示が公布・施行され、普及し始めたところ。施工がシンプルで工期が短い、熟練者でなくても施工が容易といった特徴がある。上層4階がCLT、下層2階がRCという6階建て高齢者福祉施設や、CLT工法（2階建て）の県立農業担い手育成センター長期研修用宿泊施設、他にも銀行事務所等複数のCLTプロジェクトが県内で進行中。また、「CLTで地方創生を実現する首長連合」が発足、知事が（真庭市長と共に）共同代表を務めている。オリパラ施設へのCLTなど木材の利用を働き掛けているが、今後の課題は「民間需要をどう創るか」に尽きる。CLTは強度が強い。重さは鉄筋コンクリートの1/6と軽くて強い。こうした利点も活かし、海外では10階建て集合住宅などにも利用されている。他方、日本のCLTは耐火基準の対応があまり出来ておらず、今のところ、民間の5階建て以上のビル建設需要を取り込める段階に至っていない。ビル丸ごとをCLTとする必要はなく、壁や床材に利用したハイブリッド建築物の拡大に向け、耐火認定取得や設計・施工面での工夫できる余地は大きい。

**2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント**

●A材～D材まで余すことなく活用できたとしても、木材は国際競争に晒されており、価格は別の要素で決まってしまう。従って、付加価値を付けなければ厳しい。

●（石川県では、木1本の値段が8,000円であるところ、伐り出し・輸送を含めたコストが11,000円かかる。ここに県が補助金を出して、林業事業者の手元に1,000円が残るイメージと伺ったとの質問に対し、）概ね高知県も似たような状況にある。

●物流費をかけた輸入物に負けてしまうのは、国内の流通コストの高さが大きな要因。高速道路

が高いことに加え、国内外の林道整備の違いによる生産性の格差もある（林道整備の進む海外では 20t トラックが入れるが日本の林道の整備は不十分であるため、作業道ではせいぜい 4~8t トラックしか入れない。大型伐採機械も入れず、生産性が低い）足元の国内木材供給は、国産材 3 割、輸入材 7 割。国産材の利用促進は、森林整備に繋がり、公益的な意味も大きい。

●CLT と RC の建築コストの差は、CLT の方が 1 割程度高いと思う。量産体制が整っていないかったという供給側の問題と、建築士や建設現場も CLT の取扱いに慣れていないという使用者側の問題がある。前者は量産工場の増加で、後者は、教育やマニュアル整備で対応を進めている。

●合板については、杉に置き換えることで輸入材との価格差がなくなってきており、国産材の割合が上昇している。技術革新により小さな径級でも加工できるようになったことと、安定供給に対応したことによる。

●次の植林段階を考えないといけないが、場所によっては鹿の食害があり、再生林が難しいケースがある。植物の生態系への影響に留まらず、最近では動物の住む場所が無くなって、鹿や猪が山を荒らす被害も多い。そういう場所（食害の多いところ）では、3 割程度の間伐を行っていくという方法となる。中山間地域は国土の 7 割であり、多くの森林資源があり、林業の振興は、中山間地域対策になる。林業により雇用を拡大し、中山間地域を活性化させたい。林業事業者の中には、6~7 百万円稼ぐ方もおられ、そうすれば、豊かな生活が送れる。

●一部の方は、森林組合に入らず、自伐型林業を行っている。但し、高知県の森林は膨大であり、個人事業者と森林組合の両方が拡大していくことが必要だと考えている。

●事業者の所得を上げるためには、需要が大事で、CLT を核として需要を作っていきたい。海外では、CLT 価格は RC 等の競合対比で遜色がない。むしろ、欧州では木材を使うことで「都市に森を作る」CSR 的な考え方が普及しており、建物や HP にも「この建物の CO2 固定量は幾ら」といった表示を行っている。東京でも 14 階以下の建物の 10% を木材に切り替えるだけで、世田谷区全部を森にしたのと同様の効果があるという試算がある。また、木材は室温を均一にしたり、湿度を調整する効果もある。その他に、インフルエンザ感染率が低い、集中力が高まるといったメリットも言われている。

●RC に比べ CLT の重量は軽く、基礎工事が大掛かりなものは不要なので、工期が短くて、施工費を節約できる。こうした前提により、おおとよ製材の社員寮（3 階建て）の建設費を試算を行ったが、RC と価格差はなかった。

●CLT と RC の耐震性能には差がない。実験施設において、CLT 造 7 階建建物に対し、阪神・淡路大震災レベルのストレスをかけたが、全く影響がなかった。

●B 材である CLT の需要が増加しても、A~D 材の全てが循環しなければならない。そのためには、生産や流通のコストを如何に下げ、生産性を上げることが大事だが、現在は、プロセッサなど枝葉を取る作業は機械化されるなど、生産性は確実に上がってきている。

●木材の鉄道車両内装への利用等については、薬剤を使用することで難燃性の課題は克服できるが、薬剤価格が高い。また、薬剤を使用しすぎると木の美しさが損なわれてしまうので、色々と工夫する必要があると考えている。付加価値で販売価格を上げる戦略と、大量に木を使ってコストを下げる戦略の両方が大事だと考えている。

●各県とも木材にブランド化に取り組んではいるが、有意な差を説明することは実際には難しい。（一般材では、乾燥による寸法安定など品質面が問われる）

●都市部は、水資源を山間部に依存しており、森林整備の恩恵を受けている。例えば香川県は、水資源を高知県に頼っており、香川県では高知県の木材を使用しようという意識もある。

●木材の流通市場はあるが、売買情報、在庫情報等の詳細なものは整備されていない。

●林業への外国人労働者の受入れは、林業は技能実習制度の対象外となっており、簡単ではない。

地方創生WG 【高知県 商工労働部 商工政策課、  
事業承継・人材確保センター訪問】議事要旨

日 時：2016年12月20日  
場 所：高知県 職員能力開発センター

**1. 高知県への人材誘致に向けた課題・方策について**

●県内には、中小零細の事業者が多いが、約200件/年の休廃業は倒産件数の約4倍。経営者平均年齢60.5歳は全国平均より1歳高い。倒産以外で企業が消滅していく状況に、高齢化が拍車をかけている。また、地産外商の流れが定着、実績も上がり始めた中、大都市等に商圏を拡大しようにも、経験者がいない等の事態に直面している。「事業承継・人材確保センター」は、こうした2つの課題に対応するため、2015年に設置されたもの。

●事業承継は、中小企業庁の施策フレームに沿って、地場の金融機関、企業等と連携して展開。

●人材確保は、地場の企業からの求人が約300件あり、高知県出身者でUターンを希望している方中心にアプローチ。また、転職フェア等の場で一般転職者(Uターン希望者)にも働きかけをしている。首都圏の企業人材の確保にも力を入れるため、再就職支援制度を持つ企業と連携、現在、40件の県内求人情報を10社に提供し、2人内定という実績が挙げた。いきなり、個別の県内企業にスカウトされるのでは、ハードルが高い部分もあることから、公企業、3セク等を、最初の受け皿とするケースもある。セカンドキャリアとして選択されるよう種々工夫をしている。今後は、観光人材、教育人材、中山間地活性化人材、公的支援機関専門人材の確保に注力。求人の中身(食品加工品質管理マネージャー、工場管理技術者等)を記載した資料も参考にしていきたい。

**2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント**

●人材ニーズ300件のうち、ほとんどは、人材確保。事業承継は20件強。

●首都圏での人材確保の実績が少ないのは、希望年収がネックとなっている面が大きい。一般的に、年収500-600万円が首都圏のスタンダードとなっており、高知県企業としては、その条件を出せないのが、頓挫してしまう。年齢も、高知県側の求人は30~40歳代が多いが、供給側では、再就職支援制度対象の50歳代以上がメインで、マッチングが進まない。我々としても、中高年層を即戦力として確保し、後進育成も含めて担ってもらう形の代案提示をしているが、300件のニーズを満たすに至っていない。

●内閣府プロフェッショナル人材戦略事業の活用もしているが、ネックになっているのは、1年単位の派遣となる形態。2年、3年と延長してはいけないので、地場の企業は本制度の活用を躊躇する傾向がある。また、同制度による人材派遣は、太平洋ベルト地帯が中心で、せいぜい岡山位迄。日本海側あるいは高知等は、選に漏れやすい。高知では、求人情報を詳細に出すが、国はこのレベルの情報を本人に提示していないようだ。実際には、委託先のパソナ社等が提携企業を回ってマッチングをする。一般の転職サイト、転職マッチングサービス等で高知県へ就業を希望する割合は、全体の0.1~0.5%程度である。内閣府事業においても同程度と推測しており、マッチングの可能性は低いと考えている。

●(お互いに「条件の乖離が大きすぎる、難易度の高いマッチングに終始していないか」との質問に対し、) 求人者の緊急度等を勘案しつつ、時間軸の部分では柔軟な対応をしていく等、ミスマッチ解消に向け、種々取り組んでいる。

●就業者の中には、企業を退職してからは地域のために働きたい、との意欲と問題意識を持った方がいる。少しでもそういった方々にリーチできるよう、曖昧な処遇/条件提示などは、極力明確にしていかなければならないと考えている。

●若手人材は、キャリアトレーニングとしての派遣、中高年人材は、将来の転籍を含みつつの派遣、と切り分けて考えることが必要であろう。また、後継者不足に関しては、首都圏企業の若手 MBA ホルダーを経営幹部として迎え入れる手等も選択肢としてありえるかも知れない。

●現在の応募者は、大手企業のリストラ人材等も多い。セカンドキャリアの選択肢の一つとはなっているようだ。

●（当方から）

・観光人材では、リアルな店舗に配置していた社員が余剰になり始め、業界上位企業は、DMO 立ち上げのコンサルとして派遣する動き等もある。

・大学の研究員等の肩書があると、派遣地で業務を進めやすい、機動力が増す等の面があるようだ。

地方創生WG 【高知県中山間地域対策課、計画推進課起業推進室 訪問】

議事要旨

日時：平成28年12月20日（火）

場所：高知県

1. 高知県の中山間地域に対する取組みについて

- 高知県は、中山間地域が県土の9割を占め、中山間地域の再生なくして県勢の浮揚はない。
- 産業面における中山間地域対策は三層で構成。農水産業や林業・木材産業といった一次産業を中心とした産業振興計画の成長戦略を第一層とし、産業分野毎に基幹となる産業を育成している。第二層は、成長戦略や地域からの発案を地域で具体化する取り組みである地域アクションプラン。第三層は、集落機能を支える仕組み作り。その核が集落活動センターとなる。
- 集落活動センターは、地域住民が主体となり、旧小学校や集会所を拠点として、様々な人材を活用しながら、地域課題・ニーズに取り組む仕組み。現在30箇所の設置（県内34市町村の内、22市町村に設置）となっているが、地域毎に課題は異なるため、活動内容は様々。草刈り・農作業等の共同作業や生活支援サービス（食料品・ガソリン等の店舗経営）、高齢者の見守り等の安心・安全サポートといった地域の支えあい活動から、地域資源（農林水産物）を活かした商品開発や観光交流活動・定住サポートまで幅広い。
- 集落活動センターの平成28年度予算（補助金）は267百万円。補助内容としては、①集落活動センターの取組みに必要な経費支援（30百万円/1箇所）、②活動従事者の人件費支援（125万円/人）、③新たな経済活動展開や事業拡大のための経費支援（5百万円/1箇所）となっている。上記資金支援の他、集落活動センターの立上げ・運営について総合的に助言を行う県のアドバイザーを派遣するなど、人的支援も行っている。
- また、高知県では中山間地域等シェアオフィス利用推進事業も行っている。これは、廃校になった学校などの遊休施設を、民間事業者向けレンタルオフィスとして改装し、運営するもの。徳島県神山町の事例等を参考に、雇用の場の創出や移住の促進、交流人口の拡大を企図して開始した。県内に6箇所のシェアオフィスがあり、23社の入居が可能であるところ、現在11社（年明けには12社となる）が入居。保険代理店のアウトバウンドコール拠点や、アプリ開発拠点として利用されている。シェアオフィス利用推進事業の課題は、他県も同様の取組みを行う中、高知県を選んでもらうための特徴作りや、入居事業者が中山間地域で人材確保が出来る仕組み作りにあると考えている。

2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

- （中山間地域が活性化とは、どういう状態になった時かとの質問に対し、）中山間地域に住む地元の方が、ここに住んでよかったと認めていただけることに尽きると思う。

- （中山間地域政策として、予算の制約等の観点もふまえ、集中住と拡散とのバランスをどのようにとっていくかとの質問に対し）中山間地域対策の核は集落活動センターであるが、現在 30 箇所ですべては 267 百万円。県としては、最終的には 130 箇所まで拡大させていく計画。中山間地域が衰退してからの対応では遅い。今からできることを着々と進めている。集落活動センターを核に中山間地域を活性化させ、地元住民に活力ある生活をしていただく結果として、健康寿命も延び、行政コストも抑制できるのだと思う。また、集落活動センターは、旧小学校の学区をコミュニティの単位とし、ここに中山間地域の機能を寄せている。
- （議論のための議論として、中山間地域でまばらに住む住民一人ひとりに、高いコストをかけて、均質な行政サービスを行き渡らせなくても、市内に集中投資をしていくという考え方もあるのではないかとの質問に対し、）両方必要だと考えている。また、中山間地域の住民を、核になりそうな地域に無理に集約させようとしても、住民アンケートでも、「地元で活力を持って生活していきたい」という声が多く、現実として難しい。
- 集落活動センターの中には、人口が増えている所もあり、高知県としては中山間地域を悲観視していない。高知県はシンガポールを目指している訳ではないし、むしろ、中山間地域を貴重な資源を生み出す宝だと考えている。ここが廃れると、産業も都市も全体が衰退する。
- 行政として、観光や農林水産業のクラスター作りの支援を行っている。こうした中から仕事を生み、自然の中で暮らしたいという思いを持った方に集ってもらう仕掛けを地道に作っていくしかない。
- デュアルスクールや中山間市域での研修・交流などで、国内外の様々な方に来ていただければ、中山間地域の住民の“おもてなしの心”も磨かれるというプラスの側面も生まれる。
- 高齢者の運転免許も、いつか返上してもらわないといけない時期が来る。そうなると特に中山間地域では生活の不安が顕在化するので、自動運転のニーズ等も今後は生まれてくる。実証実験等は面白いかもしれない。



2016年12月20日

## 地方創生WG 【商工労働部 工業振興課 訪問】議事要旨

日 時：2016年12月20日（火）

場 所：高知県庁 会議室

### 1. IoTを使った産業振興策について

●地方版IoT推進ラボ事業では、第一次産業の生産性向上による人手不足の解消を主眼に置くことを特徴としている。

●平成28年7月に、知事を会長とし、産官学金で構成する高知県IoT推進ラボ運営委員会を立ち上げた。ここを、IoT活用の大きな方向性を議論する場としている。また、プレーヤーとなる企業が実際に活動するための組織として、高知県IoT推進ラボ研究会を立ち上げ、現在では66の企業が入会している。内訳は3割がIT関係、2割が製造業、その他は一次産業関係や大学関係など。

●具体的には以下の2つの領域で、取り組みを行っている。

①IoTモデル実証事業…農業の生産性向上（次世代園芸ハウスによるトマト栽培）、工場生産ラインのデータ化による最適な生産システムの開発、鳥獣被害対策（センサーの活用、鳥獣の行動パターン分析）等

②第一次産業の現場からの課題抽出…会員企業による農林水産業の現場の課題抽出とその解決案提示によるマッチングの推進

●経済同友会の会員所属企業には、高知県の企業とともに、高知県をIoTの実証実験の場として使うことを検討していただきたい。

### 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

●IoTの活用で解決したい課題は、主に一次産業における人手不足であり、まずはこの課題解決が先決で、その中から外商できるものが出てくればよいという考え方。

●今まで、現場で勘に頼っていた部分を、データで示すことにより、客観化、汎用化が図れる可能性がある。そうすれば、効率化による生産性の向上、作業負担の軽減による人手不足解消などが図れる。

●まだ、具体的にIoT活用で課題解決が出来たという事例はなく、現在は各企業から課題解決のための提案を求めている段階。農業分野に期待しているが、例えば、軒高の高いオランダ式のハウス栽培のシステムを、高知らしくカスタマイズすることなどを進めている。

●現在、県の各部局からICT、IoTの活用事例を収集しているところ。来年度に向けては、一次産業以外の分野でも検討をしていきたい。

●IoT利用ありきとってしまうと、視野が狭くなってしまうといった議論も多々あったが、経済産業省が地方版IoT推進ラボとして支援していることもあり、まずは、IoT活用の土壌を作る

ことが大事だという考えに行き着いた。

●中山間地域における生活改善などの分野は、IoTに限らず、ICTを活用することで負担軽減になるアイデアを出してもらえたらと考えている。また、水産業の現場などでは、データ活用は不要という意見も根強いが、人の勘に頼った操業をいつまでも続けることはできないので、将来的にデータ化が必要ではないかということを説明している。特に、養殖では、IoTが有効なのではないか。

●(具体的テーマがあって、その解決に向け、チームを組んで取り組んでいるという枠組みが高知県側で出来ていると、経済同友会としても企業に声を掛けやすい。IoTなら何でもありという状態だと取り組みがバラバラになる上、企業側の賛同が得にくいという事情がある、また、林業などでは、施業計画等にドローンによる測量データ等を反映しており、具体的な要望があるとやりやすい等の同友会側意見に対し、)林業は、農業、水産業と比べて収入面でより厳しい状況に置かれているので、現場からの要望も多く挙がっている。林業に限らず、今後、第一次産業の現場を訪問する予定なので、現場の声の中から、具体的な課題を整理して、協力をお願いをさせていただきたい。

●(医療・健康分野のデータをオープンにすると、企業が集まりやすいとの同友会側意見に対し、)まだそこまでは考えていない。医療分野は、IoT推進ラボ運営委員会で、データのセキュリティの観点から反対意見がある。オープンにできるデータとできないデータの判別を誰がやるのかという問題もある。

地方創生WG 【高知県 産業振興センター/  
ものづくり地産地消・外商センター 訪問】議事要旨

日時：2016年12月21日（水）

場所：高知県庁 会議室

1. ものづくりの地産外商等の取組みについて

●産業振興センターは、中小企業の支援を行うための公益財団法人で、各都道府県に1つずつある。産業振興計画を推進するにあたって、主にものづくり企業を支援している。中小企業に対して設備貸与や下請取引の斡旋を行う中小企業公社と、イベントスペースなど貸し館事業を行う中央地域地場産業振興センター、中小企業の研究開発を支援する産業技術支援機構などが1つになって、平成11年に設立され、平成24年に今の公益財団法人となった。

●主な組織と業務内容は以下のとおり。

- ・産業連携推進部…商品開発や研究開発に対する補助金による支援
- ・よろず支援拠点…中小企業のワンストップ総合支援。国の肝煎りで全国に設置されている。
- ・ものづくり地産地消・外商センター…ものづくりに関する総合拠点。平成26年設置。知事が推進している高知県独特の取り組み。

●収入があるのは貸し館事業のみだが、最近はイベントが減っている。このほか、700社ほどの賛助会員から会費を徴収している。事業の大半は、補助金に関わる県からの委託事業。中小企業に一番近い立場で、県とのパイプ役を担っている。職員は現在96名おり、県からの出向、プロパーのほか、民間のOBも採用している。うち46名が、ものづくり地産地消・外商センターの所属。

●ものづくり地産地消・外商センターは、ものづくり企業の総合相談窓口。県内約2,000社のものづくり企業のうち独自の商品、誇れる技術を持つ約200社をピックアップし、企業ごとに担当者を配置してサポートを行っている。平成28年度の新規事業として、経営、財務などの専門家を配置して、各企業の事業計画の策定、実行のサポートを行っている。県の産業振興計画における目標値を上回る68社が、今年度中に事業計画策定に着手、年末までに8社が完成の見込み。年度末までには20社まで持っていきたい。

●平成28年4月に東京営業本部を開設した。（拠点は東京、大阪、名古屋にある。）それぞれ専門の外商コーディネーターを配置しており、高知県の企業の販路開拓や企業への同行訪問などを行っている。各地の高知県人会などを通じて情報収集しているが、経済同友会にも情報提供につき是非ご協力いただきたい。

2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

●企業OBの外商コーディネーターは、高知で約20名。県外事務所所管の東京営業本部の営業本部長はプロパー職員だが、その他は東京4名、大阪2名、名古屋1名。業種としては

金融機関やメーカー、職種は営業やシステム設計など、年齢は50代以上が殆ど。高知県企業の製品・技術カタログを持って、営業活動を行っている。県内企業の経営や技術に関するトータルアドバイザーとして、大手企業の元役員など3名を配置しており、その3名は公募で採用した。事業戦略の策定に際しては、総合監修として、野村総研にも入ってもらっている。

●高知県企業は、防災に関する技術開発が進んでいる。まずは、県内での防災技術開発を支援し、そこでできあがったものを外部に販売していきたいと考えており、それをまとめたものが「防災カタログ」である。例えば、技研製作所のインプラント堤防は、台湾やフィリピンなども採用を考えている。所得水準が低い国からは価格が高いとの反応もあるが、トータルコストで比較してほしいとのPRをしていく。カタログの中には、日本で唯一の技術を持っている企業も何社かある。

●（ユニークな技術を持つ高知県の企業5～10社と経済同友会の関連企業20～30社のマッチングの場は提供できるのではないと思う。その場合、ボトムアップより、トップに直接話しを聞いてもらったほうが、早いかもしいとの説明に対し、）そうした場の設定をいただけると大変有り難い。ただ、今年から、分野を絞ったミニ展示商談会を東京で始めているが、テーマ設定が難しいという面があり、工夫が必要。

●（企業・商品が具体的にわかれば、教えてほしいとの要望に対し）アプローチ先を探すのに苦労しており、大変ありがたい話。

●事業戦略策定に際しては月1回の会議には地銀も参加しているので、情報を共有しながら、金融機関と一緒に取り組む場合もある。

●サポート対象の200社を選ぶ基準は、独自商品を持っていて、県外へ売っていきこうという意欲のある企業を選んでいく。財務内容に立ちいって細かく分析しているわけではない。200社内でのマッチングは、可能性はあるかも知れないが、現段階で視野に入れていない。200社以外への裾野の拡大については、積極的に広報をしており、手を挙げてくれた企業には対応している。事業戦略策定は国も支援をしており、中小企業が事業計画を作ったら、固定資産税を減免するなどの制度も作られている。また、産業振興センター以外でも、商工会議所などがサポートをしており、各企業の希望に応じて分担して対応している。

●製品・技術カタログに、価格を入れていないのは、個別取引であること、納入場所等で物流費等が変わってくるので、混乱しないよう掲載をしていない。

●東京営業本部のマーケティング担当は、分野別にしており、企業・商品知識等豊富に持っている。採用段階でも選抜している。

●海外への販売では、タイでは見本市を行ったり、その他の国では同行訪問を行ったりしている。

●事業承継・人材確保センターとは連携しており、必要に応じてサポート企業の事業戦略策定にも関わってもらっている。また、産業振興センターから、各企業の後継者不足に関する情報を事業承継・人材確保センター側に提供したりしている。

●物流に関して、各社共通する課題もあると思うが、センターとして、各社を束ねて対応をするような取組みはできていない。食品では共同配送を行ったりしているが、工業製品等それ以外は各社バラバラの取組みになっている。

●販売ターゲットは異なるが、製品ごと異なるが、防災製品であれば、それを販売する業者と、備蓄をする大手企業を想定している。素材系であれば、業種に関わらず、材料として使ってもらえる企業に見ていただきたい。

2016年12月21日

**地方創生WG 【高知県 観光振興部 訪問】 議事要旨**

日時：2016年12月21日（水）  
場所：高知県庁

**1. 高知県の観光振興の取り組みについて**

●高知県は、これまで何度かNHK大河ドラマの舞台になっており、恵まれている。平成18年の山内一豊を取り上げた「功名が辻」の放送に合わせた「土佐24万石博」の入り込みは約322万人、以降300万人台がベースとなり、平成22年「土佐・龍馬であい博」では435万人を記録した。平成25年以降、400万人台をキープ。今後、更なる上積みを目指して取り組む。「志国高知 幕末維新博」は、29年大政奉還150周年、30年明治維新150周年を記念しての誘客イベント。

●産業振興計画の観光分野の取り組みの柱は、観光商品をつくる⇒売る⇒もてなす。H27年度に408万人であった入り込みを、計画最終年の平成31年には435万人に引き上げることが目標。

●観光振興の取組み方針は大きく4つで、具体的には、①全国から誘客できる核となる拠点作り（室戸ジオパーク、四万十海洋堂ホビー館等、アウトドア拠点の整備）、歴史資源の磨き上げ、食と地域の自然が一体となった周遊コースの整備や広域観光推進（地域博覧会開催：東部博、奥四万十博等）、四国ツーリズム創造機構との連携等、②広報セールス活動の推進（龍馬パスポート発行、フィルムコミッション等）、③おもてなしの推進、④国際観光の推進。

●これまでの博覧会運営の反省として、「土佐24万石博」は、高知市とその周辺だけの盛り上がりが大きかったが、東部、西部への誘客に工夫の余地があった点がある。平成20年の「花・人・土佐であい博」では取返してメイン会場を設けず、県全体が会場とのコンセプトで開催。しかし、県全体への誘客はまだまだ改善できる部分があり、入り込みは315万人と伸び悩んだ。「龍馬伝」の放送に合わせて開催したH22「土佐・龍馬出会い博」では、メイン会場「高知・龍馬ろまん社中」の他、県内に3会場を設け、入り込み数435万人を記録した。体験プログラムの充実、旅行代理店へのセールスも奏功し、「龍馬伝」放送の経済波及効果は535億円と見ている。（日銀高知支店試算）その後は、龍馬以外の偉人を軸に花、食文化等をテーマに、体験プログラムを開発し、入れ込み客数は、388万人と落ち込みを最低限に食い止めることができた。その後各地域でもはた旅、東部博、奥四万十博を開催し、誘客に努めた。

●29年3月4日から志国高知幕末維新博を開催予定。メイン会場は新装の高知県立高知城歴史博物館。第2幕はもう一つのメイン会場であり、30年4月にリニューアルオープンを予定している県立坂本龍馬記念館を中心に実施。地域会場を20か所に設け、東の室戸世界ジオパークセンターから西のジョン万次郎資料館等でも展開。一連の博覧会の狙いは、レガシーとしての歴史資源の磨き上げと観光クラスターの整備。これに地域の自然、食を結び付け、地域の観光消費を活発にし、高知の観光の地力を高めていくこと。お客様が各地域の自然、食、文化を堪能できるよう、展示・誘客方法の工夫、ガイドの育成に努めている。

●また、個別の取り組みも、以下の通り進めている。

- ・平成の薩長土肥連合の取組では、スタンプラリー、ANAと連携したディスカウントチケット等でPR。
- ・高知城歴史博物館の収蔵資料は67,000点。大名資料としては全国屈指の規模。
- ・JR高知駅前のこうち旅広場をリニューアル。
- ・二次交通、歴史を入り口にした周遊ルート整備。地域間の連携。

**2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント**

●訪日外国人客比率は、他の県より少ないものの、実数は増加傾向。平成26年：45,000人泊、平成28年：60,000～70,000人泊。（高速道路、鉄道、航空機の入り込みから推計）直行便が就航し、高松IN

で高知を訪れるケースが増えている香港・台湾人をメインターゲットに置いている。多言語対応、WiFi等の環境整備を図っていく。富裕者層の取り込みはその次の段階となる。

●二次交通の整備が課題。博覧会に合わせた形でバスの運行等しているが、補助金が入らないと採算に乗らないので恒常的に実施することは難しい。「志国高知 幕末維新博」を契機に周遊バスを整備することも検討したい。東西に長い地域を結ぶ船も、かつては高知から土佐清水まで運航していたが採算割れで撤退。大阪までのフェリーも撤退した。ただ、高速道路が徐々に整備されているので、東西のアクセスは改善されつつある。

●スポーツツーリズムは、阪神タイガース、埼玉西部ライオンズキャンプの他は苦戦。沖縄のキャンプ地に劣後している諸施設を再整備することで巻き返したい。

●産業振興計画ではエリアごとに広域観光組織の体制強化を目指している。博覧会の取り組みなどを通じて自力をつけている最中である。

幡幡●観光人材の育成は、土佐の観光創成塾を中心に数年前から展開中。よいアイデアを実際の旅行商品として開発して売り出す等の活動をしている。●日本人旅行者の属性としては、中四国、関西からの訪問者がメインで、首都圏は12~15%。費用対効果を意識しつつ、エリア毎に媒体と訴求内容を工夫していきたい。また、高知の旅行者の約半分は、初めてという点を強みと考えて取り組んでいく。

●高知市から四万十へのアクセスは、バスは1往復/日で、JR/鉄道優勢。高速道路が途中までしか開通していないことも影響している。

●人気観光地は、高知市がトップ。次に足摺エリアが続く。季節変動では、冬季(除く年末年始)が少ない。2月は他エリアよりも温暖な南国イメージがあるせいか、冬季であっても若干持ち直す傾向。

●旅行消費単価増の取組みは、土産物購入が、一番効果が高いと判断し取り組んでいるので、魅力的な土産物の考案を関係企業にお願いしている。その他、県民への人気投票をベースにしたグルメガイドを刊行、翌日昼まで高知で過ごし、飲食で消費してもらおう仕掛けづくりをしている。滞在時間が長くなればそれだけ消費額も増える。

●宿泊施設の稼働率は、夏のおよこいがピークで、他の時期との差が激しい。結果、ホテルを新設する環境としては厳しい。MICEはインフラが脆弱で大規模な誘客が難しい。古民家活用も高知市では少ない。

●お土産購入による宅配便の優遇(自宅まで/高知一足摺のホテル間等)は、今後検討したい。

●訪日外国人客誘致は、知事によるトップセールスや、コンベンション協会と県の分担によるイベント参加、商談等を実施している。高知の観光コンベンション協会は他県と比べて規模が大きく、航空会社からの出向者も受け入れるなど海外向けにも力を入れている。高知の知名度が低いので、四国ツーリズム創造機構をベースに、四国全体で海外の商談会に参加するケースもある。

●「よさこい」が有力なコンテンツになると考えている。日本国内ではかなりメジャーになり、海外でも18か国で実施されていると聞く。こうした部分をフックに誘客につなげていきたい。

●動画による認知度・好感度向上は、「高知家」のコンセプトのもとに実施。観光単独ではなく、高知県全体のプロモーション、イメージ向上を狙ったもの。

地方創生WG 【高知県 産業振興推進部 訪問】議事要旨

日時：2016年12月21日(水)

場所：高知県庁

1. 地方版総合戦略の進捗状況と課題、PDCAサイクルの実際等について

- 高知県の人口は、直近の国勢調査で72万人強、ピークは昭和30年の88万人、一時地方回帰の時代があり、昭和60年には84万人まで回復したが、以降一貫して減少している。高知県には、離島を除いて全国一人人口の少ない大川村(400人弱)もある。
- 産業振興計画では、県内産品を県外に販売し外貨を稼ぐ“地産外商”を進めており、成果が上がりつつある。例えば大川村では、大川黒牛とはちきん地鶏による“地産外商”を行っているが、産業起こしのための人材に加えて、14歳以下の人口も増えてきている。全体としては、若い人が頑張ることで良い流れが出来つつあるものの、やはり人材不足がボトルネックになってきている。
- 外商に関して、例えば水産分野では、関東、関西を中心に「高知家の魚 応援の店」の取組を展開している。応援の店各店舗には、産地買受人が直接鮮魚等を発送しており、朝メ鮮魚の当日配送といった付加価値を上げる取組も実施しているところ。
- 漁業者の確保として、担い手育成団体(6団体)を認定し、そこで直接雇用してもらう形で漁業者の育成を図る取組も進めている。(県はこの団体に対して支援を実施している。)
- 産業振興計画は、実体経済に合わせ、産業間連携をとっていくトータルプランとして策定。以前は、加工・販売の支援という視点は無かったが、産業振興計画では、生産に加え、加工・販売までを見通した総合的な支援により、雇用の拡大・所得の向上を図っていくこととしている。
- 本県の強みである第一次産業から生まれる豊富な食材を生かし、加工+流通+産業間の連携により、第一次産業から派生する産業群の育成を図っていく。(高知には、県内での加工度が低いという課題がある。)
- 第一次産業の強みを守るためにも、担い手の育成が重要。農業は、就業者が1,500人/年減る時期もあったが、現在のところ1,200人/年程度に押し留めている。
- 人口減少の負のスパイラルの克服が喫緊の課題。そのため、都道府県では一番早く、平成27年3月に高知県版の総合戦略を策定した。「(A) 地産外商により雇用を創出し」、「(B) 若者の県外流出の防止と県外からの移住者の増加」を促すことで若者の定着・増加を図る。また、「(C) 特に出生率の高い傾向にある中山間地域で若者の増加」を図り、「(D) 県民の『結婚』『妊娠・出産』『子育て』の希望をかなえる」ことで、出生率の向上を図る。これらABCDの施策の好循環を生み出し、人口減少に歯止めをかけていくこととしている。
- 総合戦略は、産業振興計画と合わせ、各産業分野のKPIの進捗管理を行うとともに、毎年度改定を実施。9月、1月、3月に庁内検討会議(本部会議)→各産業分野の外部専門委員会→フォローアップ委員会(各産業分野の団体代表者、有識者、市町村の代表者等で構成)というステップで進捗管理を実施。計画のバージョンアップに関しては、①10月の当初予算方針を受け、知事と大きな方針を検討→②12月の予算案概要を踏まえ、さらにバージョンアップの内容を検討→③1月のフォローアップ委員会にて、バージョンアップの方向性を議論・承認→④予算反

映というステップで、毎年度実施している。

- 平成27年度に少子化に関する県民意識調査を実施。この結果を踏まえ、2050年の目標希望出生率を2.27として設定するとともに、現在の状態が続けば39万人にまで減少すると推計されている2060年の本県人口を、県民の結婚や出産に関する希望をかなえることで、55万7千人とする目標を掲げた。
- また、高知県出身の県外大学生等にもアンケートを実施。高知県内での就職を希望する割合は51%であるのに対し、実際の県内就職率は13.6%であり、こうした県外大学生等の就職に関する希望をかなえることなどを前提とし、2019年には社会増減の均衡を目指し、さらに2040年には年間1,000人の社会増を目指すこととしている。
- 総合戦略の基本目標1「地産外商により安定した雇用を創出する」と、基本目標2「新しい人の流れをつくる」を推進する産業振興計画では、平成31年度の数値目標として、人口の社会増減の均衡、4,000人の雇用創出、県外移輸出額の増加効果プラス7,000億円を設定。こうした数値目標の着実な達成を通じて、社会増減の均衡、ひいては社会増への転換を図っていく。
- 少子化対策では、官民協働による高知家の出会い・結婚・子育て応援団の取組や、こうち出会いサポートセンターによる出会いイベントなどを実施している。こうち出会いサポートセンターでは、11月末現在で699人が登録、270組のお引き合わせ成立、うち103組のカップル成立、3組の結婚などの成果が挙げられている。
- 女性が働きやすい環境づくりにも取り組んでおり、高知版ファミリーサポートセンターの設置や、高知家の女性しごと応援室による女性の就職支援等の取組を行っている。
- 総合戦略のPDCAは、進捗管理表により一覧化・可視化をして行っている。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

- PDCAサイクルは、現状が出発点となっていることから、それだけでは、例えばIoTなどの新しい流れを取り組んでいくという発想が出てこない。このため、年3回実施しているフォローアップ委員会では、進捗管理以外にも計画のバージョンアップのポイントについて議論を行い、大きな方針のもとに、新しい施策を積極的に検討するようにしている。
- こうち出会いサポートセンターは、外部委託により運営している。出会いや結婚に向けた相談も受け付けるなど、きめ細かく対応しているところ。
- 親御さんが子供に対し、県外への進学を勧めるケースは、大学進学時に多い。高知には、技術系の大学や高等専門機関が多く、文系の進学口が少ないことから、文系の学生は県外に流出しやすい。
- 産業人材の育成を進めるため、県内の産業界・教育界とも連携し、基礎知識から応用・実践力に至るまで、受講者のレベルやニーズに応じて学べるビジネス講座、土佐まるごとビジネスアカデミー（土佐MBA）を開催している。
- 健康寿命を伸ばすため、「日本一の健康長寿県構想」を策定し取り組んでいる。中でも、健康診断の受診や健康づくりイベントに参加することでパスポートが取得できる「健康パスポート事業」を本年9月からスタート。パスポートは、県内のスポーツ施設や飲食店などで提示すると割引などの特典が得られる。参加店舗は一軒一軒訪問し、開拓をしている。県職員も当該事業に積極的に参加している。
- これまでの産業振興計画の取り組み等により、県民所得も着実に伸びている。現在250万円/人位。ここまで取り組みが進んできたのも、知事のリーダーシップによるところが大きい。



2017年1月18日

## 地方創生WG【鳥取県元気づくり総本部訪問】議事要旨

日 時：2017年1月18日（水）

場 所：鳥取県庁

### 1. 鳥取県の総合戦略とその進捗状況等について

●元気づくり総本部とっとり元気戦略課は、昨年7月に機構改革で改名。政策の企画立案や鳥取県の総合戦略推進において、各部に火をつけていくセクション。

●人口が60万人を切り、それ迄市町村の職責としていた移住について、県も一緒になって交付金を使った制度を創設した。その結果、移住者数は2000人超/年、累計6000人の流入で全国トップクラスとなり、小さい市町村2つ分くらいつくった計算になる。

●子育て施策の効果で出生率も1.65まで回復し、全国7位。住民アンケートで経済的負担軽減の要望度が高く、幼少期の保育所・医療費の助成を中心に取り組んでいる。

●中山間地域の保育料軽減も一定の効果が見られ、若者の移住等の動きが出てきている。平成27以降は、第3子以降の保育料を無料化、医療費助成も対象年齢を拡大している。

●県内では多くが消滅可能性都市。そのため、県内から消滅可能性都市をなくしていくという人口ビジョンを策定した。自然減・社会減に対するそれぞれの数値目標を掲げている。

●総合戦略は、自然、人・絆、時間の概念でまとめ、①豊かな自然でのびのび鳥取らしく生きる～鳥取+ism イズム～、②人々の絆が結ばれた鳥取のまちに住む～鳥取+住む～③幸せを感じながら鳥取の時を楽しむ～鳥取+rhythm リズム～という鳥取らしさを活かした特徴のあるものとした。また、戦略の策定には、若者の意見を聞き、知事への提言をまとめる「とっとり創生若者円卓会議」、圏域別の「鳥取創生チーム会議」を設けた。また、県として市町村、団体を支援するため、コンシェルジュを配している。

●戦略の実行面では、成長3分野（航空機・自動車・医療機器）の企業誘致を進めており、南海トラフへの懸念等から中京圏からの移転が進んでいる。また、中小企業支援では、国の制度のハードルが高いので、県版の経営革新制度を設けている。人材育成では、国の機関の機能移転で職業能力大学の一部移転が認められた。

●若者のUターン促進では、奨学金の返還支援を全国に先駆けて整備した。県内出身学生のUターン率は3割強と意向7割とのギャップが埋まらない。県内企業の就職情報が届いていない実態がわかったので、新年度に取り組みを強化する。

●テレワークもモデル的に行う。県としては、中心市街地のショッピングセンターに託児機能+テレワーク可能なオフィスを設けることを考えているが予算面でハードルが高い。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

- 移住者は、中国・近畿地方からの 20-30 代、起業や就農が多い。県独自の作物が収穫できるまで初任給程度の負担を行う新規就農支援制度も効果があるようだ。
- 保育料の財源負担は県と市町村折半。新たに在宅保育支援制度を設けようとしているが、0 歳児から適用すると保育士不足の中、障害が生じるおそれがあるので、育休取得の促進と合わせて進めようとしている。
- 社会減で多いのは 20 代前半。大学入学時及び卒業時の転出。E メールでのコンタクト等も始めているが、登録率が悪い。
- 工場に併設された企業の研究所等働く場所が増えている。(アシックス、サントリー等)当初コールセンター等を誘致すれば数は稼げるが、今後は大卒者を考えたい。
- 航空機・自動車・医療機器の 3 分野の選定は先に企業集積ありきではなく、1 社が来れば裾野が広がるのではという発想。現在は、大規模工場の撤退で用地があった東部が優勢。
- 小児科・産婦人科の誘致まではやっていない。周産期医療は、圏域でもばらつきがあるが全体としては、子育てに対する支援制度は先進的だと思っている。
- 出生率向上に寄与したのは、保育料の無償化で、逆に保育士が足りなくなってきた。仏・北欧の対策は 1 世代前からと言われ、国には、税制等含め抜本的に検討をしてほしい。
- 人材不足はここ 1 年ほど深刻になっている。雇用と移住のセットで考える必要がある。
- 奨学金返還の半額補助は、大きな効果がある。また、従来の起業・創業支援に加えて、陶芸・アート系支援もつくっている。
- 交流拡大では、インバウンドに注力。DMOは県内で 2 つ立ち上げている。また、智頭町では企業とタイアップ、病気の方に治癒して帰っていただく取組みをしている。
- 若者に魅力的な職場として企業の研究所等が挙げられる。特に鳥取大は理系中心なので、地元先端企業があることを知らせ、理系進学のカリキュラ教育をすれば効果がある。
- 若者円卓会議の人選は団体推薦等様々。鳥取創生拡大チームにも若者代表は含まれており、自分達の意見の反映状況は認識している。また、提言するだけでなく、自ら行動してもらうことを期待している。
- 住民投票と情報公開の項目を入れ、見える化したのは、そうでないと 60 万人が一枚岩になれないため。制度をつくる時は大変だったが、今では普通になった。開示請求の件数が減り、トータルではコスト減。
- 企業誘致には、魅力あるインセンティブと担当者の熱心さが必要。また、南海トラフ地震が想定される中での安心・安全や日本海経済圏・ロシアとの定期航路なども効いてくる。
- 財源の捻出、地道な行財政改革に加え、戦略の進捗による税収の維持が必要。片山知事時代に公共事業を半分に減らし、公債費のピークが早く来た。県職員の退職金負担のピークが低かった面もある。最近では民間ベースが増えてきており、これまで行政が支出してものが置き換わっていく。額は少ないが、確実に動きが出てきている。

2017年1月18日

## 地方創生WG【日本財団共同プロジェクト推進組織訪問】議事要旨

日 時：2017年1月18日（水）

場 所：鳥取県庁

### 1. 「鳥取県×日本財団共同プロジェクト」の進捗とその管理について

●本プロジェクトは、日本財団が、どこかの自治体をモデルに、社会実験として地域課題の解決を図ることを検討し、手話を言語の一つとする全国初の条例化の取組みでつながりがあり、人口の少ない鳥取であれば、劇的に変えられるかも知れないということで立ち上げたもの。

●県民一人ひとりが、県の未来を考え、活動する日本一のボランティア先進県の実現を目指す。

●3分野9プロジェクトを進めている。事業期間は5年間、総額30億円。平成28年4月1日に日本財団鳥取事務所を設立し、3名の勤務、県庁職員2名を加えた計5名体制で推進している。

●現在、以下9プロジェクトを動かしている。

①「中山間地域生活支援」のモデルを検討。岩美町、江府町で先行して実施。

②「住民参加型の健康づくり」では健康寿命を延ばすため、鳥取県独自の認知症予防プログラムなどを開発中。

③「難病の子供・家族」医療福祉などの分野で地域における連携体制を作るべく小児在宅支援センターにて人材育成と関係機関のネットワーク化に取組む。今後、医療ケアの必要な子供のための拠点、地域連携へのハブ拠点を整備していく。

④「障がい者スポーツの拠点」障害者と健常者が一体となりスポーツ推進をする拠点作りを推進中。

⑤「地域交通のモデル」全国にさきがけ、UDタクシーを今年度125台納入（将来的には200台）全体の1/3から1/4程度をUD化したい。

⑥「働く障害者の活躍」賃金向上のモデル事業所を支援。現状6事業所。

⑦「将来の担い手・リーダーの育成」は500名近くが研修などに参加。

⑧「鳥取助成プログラム」地域で活動する団体の育成・自立を目的に、1件300万円上限で25件を支援。町屋を改装して地域交流拠点としているカフェなどの取り組みがある。

⑨「県の魅力発信」では、日本財団のネットワークを活用し、情報発信。

●共同プロジェクト顧問団を設置し、ステークホルダーが広く参加し、官民で取り組んでいる。団長は不二家の山田会長。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

- 中山間地域の生活支援について、新しいテクノロジーの利用では、一応、自動運転等は視野に入れている。また、特に IT を使った遠隔医療は重視している。遠隔で手術もできる時代になっている。ドクターヘリも、倉吉市に加え、近く県内全域が対象になる。
- 鳥取県とは、タブレットを活用したコミュニケーションの円滑化にも取り組む。
- 買い物支援、見守り系の活動では、民間企業の参画は欠かせない。周辺集落とのネットワークが必要で、プチビジネスを立ち上げる必要もある。
- 共同プロジェクトでは、基本的に取り組みモデルの初期費用のみを支援。結局は自立して、地域の中で継続できる仕組みにしていく必要がある。

2017年1月18日

## 地方創生WG 【米子市 角博明副市長 訪問】 議事要旨

日 時：2017年1月18日（水）

場 所：米子市役所

### 1. 市政運営全般について

- 米子市は、鳥取県内で、人口でNo.2で14.9万人。但し、鳥取県の人口は国内最下位。
- 鳥取県の西側に位置しており、直ぐ隣は島根県。近隣には、漁港がある境港市（人口3.4万人）、日立金属社が立地する安来市（同4.0万人）、島根県最大の市である松江市（同20.6万人）があるが、所謂大都市はない。従って、各市が補完していく必要があり、出雲市も加えた5市で「中海・宍道湖・大山圏域市長会」を立ち上げた（大山圏域の7町村もオブザーブ参加）。
- 米子市で特筆すべきは、鳥取大学医学部・同附属病院を始め、大規模な総合病院が所在すること、人口規模当たりの全国平均を上回る数の医療施設や医療人材を有すること。
- 元々、米子市は米子城の城下町。毛利の一族吉川広家が標高90mの湊山の上に築城したが、明治時代に米子の豪商が買取り解体。材木は風呂屋の燃料になったという。現在は、石垣しか残っていない。医療機関数と医師数が多いこと。鳥取大学医学部が当市湊山にあることも、それが背景にある。
- 米子市の街づくりにおいて議論は大きく2つある。  
一点目は、JR米子駅は高架がないため、南北が分断されていること。駅ビルも含めて再整備を行う「米子南北自由通路等整備事業」を60億円規模で行うべきかどうかという点。  
二点目は、米子城の城跡を、文化庁の史跡指定を受けて整備するという計画。但し、湊山には前述の鳥取大学医学部があり、当該敷地を巡り、市議会でも論議されている。
- 先週、博多で開催された地方創生セミナー（山本大臣も参加）に参加したが、単一自治体では限界があり、カギは連携にあると再認識したところ。連携主体についても、「自治体同士」「官民」「自治体とNGO的組織」など様々考えられる。

### 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

- （県域を越えた連携における課題について）  
中海・宍道湖・大山圏域についても、単独市では経済力が弱い。平成の大合併の際にも、県域を越えた合併の議論はあり、現在も制度的には合併可能。但し、各市の市民性は異なり、簡単ではない。また、参院選では、鳥取県・島根県選挙区と合区になった。人口では島根県の方が多く、名だたる国会議員も輩出している。今般の参院選でも、島根県出身議員が当選するという結果となった。中海・宍道湖・大山圏域の取組みも内閣府からは評価されているものの、現実には各市の勢力争いや打算もある。例えば、ある施策の効果は米子市に

はない、或いは松江市の方が恩恵を受けているなど、市に戻れば様々な意見が出る。こうしたことに拘ると長い目で見ても上手くいかない。近隣とは言え各市特色が違う訳で、結局は役割分担なのだと思う。しっかりと連携して行かなければ、他地域に太刀打ちすることは出来ない。米子市は商人の町とも言われ、独自の経済で発展を遂げてきた歴史があるが、昔を偲ぶだけでは仕方がない。今回の地方創生 WG の参画企業の中には、米子市にご縁にある企業も多く、引続き米子市の発展に向けご協力をいただきたい。

● (国への要望事項等について)

- ・地方創生交付金については、使い勝手の向上に向けた動きを加速して欲しい。また、東京一極集中と言われるが、地方同士でパイの奪い合いをしている感もある。政府機関や大学、企業の地方移転が進むような対策を期待したい。
- ・子育て支援等については、米子市においても第三子以降の保育料無料化等を行っているが、本来はナショナル・ミニマムとして国費で行うべき施策ではないか。
- ・商人の町と言われる米子では、事業承継という課題も大きい。また、白ネギの特産地でもあるが、耕作放棄地の課題がある。担い手不足は深刻であり、国の施策支援もいただきたい。
- ・若者は雇用や年金制度などの将来不安を抱えている。安心して子供を産み育てることが出来る制度を作って欲しい。

2017年1月18日

## 地方創生WG【米子市 企画部・経済部 訪問】議事要旨

日時：2017年1月18日(水)

場所：米子市役所

### 1. 地方版総合戦略等について

- 東京一極集中の緩和のため、基礎自治体としては様々取り組んでいるが、地方同士でパイの奪い合いとなっている。中央機関の地方移転等につながる仕組み作りを期待している。
- 子育て環境の整備を重要視しており、第3子の保育費無償としているが長期に続けるのは地方としては厳しい。
- 事業承継と担い手の問題もある。高齢化の影響も深刻で、国からの施策が欲しい。また、若者は年金、賃金、労働環境など将来への不安を抱いているので、この不安を払拭する制度設計は国の役割である。
- 米子市は人口横バイだが、出生率の低下、高齢化の傾向にあり、国が地方創生を打出す前の13年に人口減少対策会議を設け、研究をしてきた。10年の人口は約14.8万人、40年の目標は社人研の予測より多い約13.8万人とした。
- この地域は2つの顔があり、鳥取県西部圏域と中海・宍道湖・大山圏域。この2つの地域を中心とした取り組みを行っている。
- 医師の数が多という強みがあり、これを情報発信して移住、定住につなげたい。
  - ・新産業開拓：医療バイオ分野など特定分野にプロ人材を誘致したい。人材派遣企業への補助金支援等も検討したい。
  - ・地産地消エネルギーの促進：地域エネルギー会社を設立し地域内循環を高めたい。
  - ・新規学卒者への移住就労支援として奨学金返済支援を打出している。
  - ・高卒新卒者の地域就業定着をはかりたい。現在3年以内の離職率が3割以上なのも課題。圏外への流出が危惧され、郷土愛の醸成などさまざまな取り組みを行っている。
  - ・米子駅周辺のにぎわい創出：南北をつなぐ自由通路、新駅ビル建設予定。
  - ・米子市は平野部が多いため、自転車を活用した健康増進などの施策を研究中。
  - ・結婚出産子育てについては、妊娠されている方々に講演会を実施し、好評を博したので、この成果品をインターネット環境で見えるような取組を行なっている。
  - ・ICTを活用し、熟練した保育士のノウハウを若い保育士へ伝承できないかを実証実験を行っている。
  - ・移住定住促進に向けては、パンフレット作成や圏域PRサイトを作成し、魅力発信を行っている。
  - ・来年大山開山1300年になる。開山祝だけでなく、圏域連携イベントやDMO設立につなげていく。
- 総合戦略取り組み状況について
  - ・移住・出生数などは直近、順調に推移している。しかし雇用創出数、観光客数は思うように推移していない。社会増減は15年にプラス12人で若干の回復傾向。KPI全体としては7割が順調に推移。16年の実績をみて今後の判断をしていく。
  - ・今後の課題としては、雇用創出数が伸び悩んでおり、市単独での解決は難しいので、県や産業

界と連携していきたい。企業誘致については、今の用地は埋まってしまっているの、新たな工業用地の確保が必要。

●総合戦略の進捗管理について

・前年度の実績をとりまとめ、内部検証、外部有識者からの意見収集。市議会報告、市民への公表のステップを踏んで進捗管理を行っている。

・推進体制としては、市長をTOPにした推進本部の下に副市長を責任者とした幹事会がある。

若手職員によるWGや「放課後企画：若手職員の勉強の場、アイデアだしの場」を設定し、最近盛り上がっている。外部組織としても産学金労言の方々に意見をもらっている他、西部地域の枠組みや中海・宍道湖・大山圏域市長会の枠組みでの有識者会議、県での有識者会議での意見も聞いている。

●なお、地方創生の交付金については、少しずつ要件が緩和され、使い勝手が良くなっていると考えている。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

●15年に第3次総合計画を策定しており、その中で若者や外部者の意見を聞いて総合戦略にも反映していた。パブコメも参考にはしたが、あまり、意見が出てこない。

●第3次総合計画の考え方にに基づき、総合戦略を立案。計画と戦略は両輪となっている。

●若者は、30になる前に若干帰ってくる傾向がある。また、高齢になり、再度機会があるようだ。

●社会増減では、出入りとも半分が山陰同土。関西が2割、首都圏が1割。周辺の町村から米子への流入はあり、大きな圏域で人口ダムを形成している。

●米子は、山が少なく、平野が多いのに加え、JR、高速、港等交通の結節点である。

●当市への移住者の中心は、農業ではなく、サービス業。子育て、自然環境をポイントに移住してくる。

●美濃加茂市とICT活用で連携したのは、ある社会福祉法人とある大学の縁でつながった。

国の加速化交付金を活用し、保育士の行動データ分析のプロジェクトを始めた。両市で低価格で活用できることにメリットを感じた。

●サービス業の所得水準の他地域との比較については、市独自では行っていないが、経済産業省のデータ等により、宿泊業・小売業の所得水準があまり高くない状況が、本市においても当てはまっているのではないかと認識している。

●米子市がコンパクトシティとなっているのは、まず、歴史的な経過がある。米子市は、海運で栄えた旧米子町（現在の中心部）時代からはじまり、その後の鉄道の整備や皆生温泉の誕生などにより商業のまちとして形成されていった。近年合併を重ね今の米子市となったが、都市計画に基づく開発においても、農業を守ろうとして周辺部に市街化調整区域が多く残っており、結果としてコンパクトなまちの形成につながったと考えている。

●空き家は、活用出来そうな空き家と危険な空き家がある。危険なものは条例を制定し、行政外代執行ができる条例をつくった。法律に基づいた空き家対策に移行していく。使える空き家は中心市街地、田舎部にも点在している。更地と住宅用地（建物有）で、税金が約6倍違うのが大きい。また、知らない人には貸したくない、仏壇があるので貸したくないという人も多い。最近では民泊用に改装しているところもある。



2017年1月18日

## 地方創生WG【米子市 企画課 訪問】議事要旨

日時：2017年1月18日(水)

場所：米子市役所

### 1. 中海・宍道湖・大山圏域市長会について

- 中海・宍道湖・大山圏域は、圏域人口は65万人であり、これは日本海側の主要都市圏としては新潟、金沢に続いて、3番目の規模になる。
- 各市が切磋琢磨して都市圏の魅力アップを目指す。圏域の優位性を生かす、それぞれを有機的につなぐ、一体となって目標実現、ということで、①～④の4つの方向に基づき事業に取り組んでいるところ。
- そもそもは、30年近く前に経済圏、生活圏で共通でメリットが出る部分で連携しているということが発端。
- 今年度の取組については、参考資料6参照。これまでは年間5千万程度の予算だったが、今年度は加速化交付金を利用し、190百万円、来年度は1億円程度の予算規模の予定。

### 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

- 米子は中海の中心都市で、都市機能を持っている。主力は商業、サービス、食品加工業など。境港の漁港や大山での畜産がある。また、交通結節点となっており、圏域東側の玄関口。米子空港（ソウル・香港定期便）、境港のクルーズ客船、環日本海貨客船（韓国、ロシア）などの国際定期航路があり、北東アジアとも近く、地理的優位性（ゲートウェイ機能）がある。しかし、就航本数が増えていかないのは経済力が弱いからで、荷がなかなか出ない。そこで、皆生温泉という宿泊地の集積や圏域（出雲、松江、安来、境港市など）と連携するなど周辺地域と手を結ぶ必要があると共通認識を持っている。
- 今般の圏域市長会は、定住自立圏構想をきっかけで具体的検討がスタート、これを活用して県境を越えた広域連携が前進した。いわば市長会が県境に風穴を開けたといえる。それぞれの市が特徴を生かしながら活動している。
- 米子は、鳥取大学医学部附属病院、山陰労災病院など医療施設が充実しており、産学医工連携がスタート、具体的検討を行っている。交通要衝、商業の町、インバウンド玄関口という特徴を生かして、宿泊拠点としての役割を担いたい。
- これまで市長会を運営する中で、5市の担当者が顔を突き合わせて意見を出し合う機会ができ、ネットワーク化が図られた。また、この連携は県境を越え、政府・マスコミ・市民・

経済界・議会等多くのステークホルダーからも評価されていると考えているが、事前に平成19年から取り組んでいた実績があった点でやりやすかった。経済界も同じような仕組みを作っているの、今後はDMOや婚活、防災、スポーツ等と一緒に取組む他、「山陰まんなか未来創造塾」を開催し、人材育成の仕組みを回している。

●DMOについては現在検討中。山陰DMOとも連携していきたい。周遊については、英語、韓国語、中国語、タイ語などのパンフレットを用意しており、VRなども活用して取り組んでいきたい。しかしながら観光インフラの整備が遅れており、これについては圏域一帯で要望していく。観光の契機としては、日本遺産には、たたら製鉄、三徳山、大山の3つが認定されており、さらに大山は国立公園満喫プロジェクトにも選定されているので、それらを活用してインバウンド受入体制を整備していきたい。松江市、出雲市は、ジオパークを目指しており、JR西日本の豪華寝台観光列車も来る予定となっている。こうしたことに加え、大山開山1300年祭や2020東京五輪への取り組みを考えていきたい。

●市長会の事務局は、松江市役所玉湯支所に置いている。局長は民間企業からヘッドハントしてきていて、次長は2名（出雲市と経済界より）、全部で専任6名という充実した体制となっているのは、特筆すべきことである。

●定住自立圏構想における中心市は、米子市と松江市という複眼型となっている。

●実際の自治体運営において県境が障害になることは、やはり多く発生してしまう。経済界では、松江、米子の商工会議所は昭和30年代から交流しており、先行している。既に経済活動としては多くの面で一体化している。

2017年1月19日

## 地方創生WG【出雲市 総合政策部政策企画課 訪問】議事要旨

日時：2017年1月19日(木)

場所：松江市玉湯公民館

### 1. まち・ひと・しごと創生総合戦略の内容と進捗管理等について

●出雲市では総合戦略推進会議を条例で設けている。会長である商工会議所の専務理事を筆頭に産官学等19名の委員で構成。この会議で、戦略に盛り込まれている事業進捗の評価・検証を行っている。直近では、1月に議会に説明、今後、3月の議会でKPI等を修正した案を示す段取りとなっている。

●評価・を行った事業は、平成27年の先行型交付金対象となっているものとそれ以外の一般的なものに分かれ、合計で61に上る。

●人口ビジョンとしては、2040年16万人台、2060年15万人台の維持を目標としている。直近の実績（平成27年国勢調査）では、17万1576人で、5年前に比べて微増、17万人を割り込む予想も上回っているため、県内でも健闘している方である。

●総合戦略の基本目標・数値目標とその実績は以下の通り。

①出雲の特性を生かした魅力ある雇用の場を創出する。

<数値目標> 雇用創出数（5年間）1000人

<平成27実績> 260人 単純平均では200人となるが、それを上回るペース。

②出雲との縁をつなぎ、ひとの流れをつくる。

<数値目標> 社会増（5年間）1600人

<平成27実績> 877人 大きく上回るペースだが、出雲村田製作所の工業におけるブラジル人雇用者が増え、460人という要因がある。

③出雲で縁を結び、子育てしていく希望をかなえる

<数値目標> 出生数8000人（5年間）

<平成27実績> 1599人 単純平均1600人なのでオンペース。第2子の増加傾向あり、出生率も1.83と全国2位の鳥取県よりも高い。

④住みやすさNo1のまちづくりを行うとともに、住民による主体的な地域づくりを進める

<数値目標> 市民満足度調査で「住みやすいと感じる人の割合」85%

<平成28年6月調査実績> 87%

⑤広域連携による魅力ある圏域づくりをめざす

<数値目標> 中海・宍道湖・大山圏域人口65.4万人

<平成28年3月末住民基本台帳ベース人口実績> 65.8万人、出雲市も400人増となっている。

●具体的施策と KPI 実績値の評価は、A～D で付けているが、これは国の交付金事業評価基準に準拠したもの。実績値に対する推進会議での意見・提言等は議会にも説明、市のホームページでも公表している。また、それに対する見解を、市の担当部署が書面で回答する仕組みとしている。また、そのやりとりの結果をどう整理するか、具体的な施策の変更に及ぶかの判断ややり方等は、総合政策部政策企画課の方で受け持っている。例えば、委員から出された甘い KPI 設定でないかといった指摘や、キャリア教育を行うのに行政と民間のタイアップを強化する、地元就職率を KPI に入れる、産業イベントを市民とのつながりに重点を置いた草の根的なものにするべき 等の意見に対し、どう対応しているか等を検討中である。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

●元々 KPI 設定については、4 回のうち、3 回目の推進会議ではっきり決めることとしていたが、一部の委員から自分の意見が反映されていないという問題提起があったりして、その後、丁寧な対応が出来なかった面もある。今年度の評価については、意思疎通に万全を期して、評価検証を行うこととしている。

●例えば、創業支援について、経済産業省の認定事業をベースに KPI 設定しており、厳しい評価となっているが、役所側の委員への説明が足りなかった部分がある。よって、再説明を行うとともに、KPI 見直しについては不断にやるつもりである。施策自体の見直しは、指摘頂いたものが正当なものであれば、改善することとしていきたい。

●雇用創出目標は、元々、出雲市総合計画の出雲事業圏の雇用創出 10 年で 2000 人をベースに設定していた。24 年度から雇用創出実績が下がり気味ではあるが、いま工業団地を造って努力している。26～27 年度は種まきの時期であり、その先は、雇用も増えていくと考えている。

●出生率の伸び（1.5 強から→1.83）については、担当課でも分析しようとしているが、正直、正確な要因分析は難しい。子育て施設の充実度についても他地域と比較して優劣両方ある。ある程度の都市基盤もあり、生活しやすいということから周辺自治体から流入しており、今のところ、総合力としか言えない状況。

●医療費の無償化は就学前までが対象で、他の市町村のほうが充実している。第 3 子保育料無償化も取り組めていない。子育て関係の予算配分については悩んでいる。

●創業支援施策について 562 件の相談の結果の数字は把握しており、現在は手元にないが、推進会議では説明している。KPI を設定、その実績を公開すること自体が初めてなので、開示内容については手探り状態となっている面は否めない。

2017年1月27日

## 地方創生WG 【佐原商工会議所訪問】議事要旨

日 時：2017年1月27日（金）

場 所：佐原商工会議所

出席者：椎名事務局長 鎌形主査

### 1. 佐原地域の観光への取り組み、特に佐原の大祭について

●16年4月に、歴史的町並みや祭り・香取神宮・伊能忠敬翁の遺品等が日本遺産に認定された。千葉県が音頭とりとなり、佐倉・成田・銚子とともに、「北総四都市江戸紀行・江戸を感じる北総の町並み」として登録となった。また、11月末のユネスコ無形文化遺産登録「山・鉾・屋台行事」は、予想以上の反響があり、山車会館の入館者数も倍になっている。

●佐原の山車行事（大祭）が、国の重要無形民俗文化財に指定されたのは、商工会議所元会頭の小森孝一氏が東関戸町内でお祭りの区長になったときから始まる。小森氏が指導力を発揮して諏訪神社に残存する明治10年～の記録を2年かけて読み込んだ。記載されていたのは、元々神社の祭りには2種類あり、一つは神様の祭り、もう一つは、「付け祭」といって、地域を潤わせるために商業目的でやるもの趣旨のことが書いてあった。また、利根川の水害に備えるため、山車を引かせることでコミュニティをつくり、祭りの組織を防災に使うという考えのようだった。改めて文献を紐解き、地域振興と住民自治における歴史的な位置づけを再確認してくれたおかげで、無形文化財になることが出来たわけである。

●地域の人たちは、内部からは祭りの価値に気づきにくい。小森氏は3000席の座敷をつくって座席を売却することを始めた。元々伝統的に商業目的で開催されていたものであるし、佐原の祭りは金を払ってでも見に来てくれるものだとして地元の人々が改めて認識できた。大祭時に集客できるようになって、商店街では手狭になり、広場で来訪者をもてなす仕組みをつくってきた。世界から評価してもらえたことは、地元の人に誇りを醸成することになったと思う。現在では、佐原の大祭の来訪者は増え、天気がよければ100万人（警察発表。夏3日+秋3日合計）に達する。

●個々の店舗がなかなか出店できなかったため、NPOが広場をつくって運営した。街中の交通規制を敷くとともに、1000台を停める駐車場の準備も警察から求められた。河川敷に車を止めて、船で客を運ぶこととし、国土交通省も協力してくれた。また、そのために客運を整えることで、汚かった小野川も浄化と環境整備を行い、再生した。あらゆる面でお祭りがまちづくりに貢献している。

●伝統・文化を活用したまちづくりを推進してきたが、ユネスコの登録を目指す話が出てきてからは、特に前面に出してきた。具体的には、文化芸術祭を、秋祭り後の客の少なくなる時期に設定し、去年は54事業に達した。震災からの復興でも、地元の心の支えとな

った。例えば、佐原ばやしの3流派の聞き比べを大土蔵で実施、500人位が参加し、若者も最後まで熱心に聞いていた。佐原ばやし文化圏は、成田・潮来・鹿島まで及んでおり、佐原以外の方は佐原で演奏することを楽しみにしている。翌日は、地元の中高生を中心にプロも混ぜて、書道・演劇などのイベントを行った。今年度は自治体学会と連携して、シンポジウム等も開催し、講師陣は佐原外に在住だが、普段から佐原を応援してくれている先生方である。

●日本遺産については、佐倉・成田・銚子とともに、商工会議所連絡会を構えている。また、観光連携としては他に水郷3都（潮来、鹿島）や小江戸会（川越、栃木）などがある。

●東日本大震災では観光客が一旦ゼロになったが、現在は、震災前の客数を超え、外国人客も増えている。特にタイのドラマのロケ地になったことが影響してタイ人の訪問が増えている。また、日本のロケ数も増えており、去年は110件であった。「オロナミンタワーのあるまち」というCMを佐原で撮影している。一連のストーリー性のあるCMを作りたいということで、舞台となった。東京から近いのも利点なのだろう。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

●震災で75%被災したが、アメリカのワールドモニュメント財団が世界で残すべき文化財と評価し、助成してくれたことや、市・国・県も割増で助成してくれたことがあり、外観上は概ね補修ができた。震災後は、夏祭りをやろうということが復興の強い原動力となった。5月に佐原ばやしのコンサートをやったが、自らも被災者であるのに募金が多く集まった。文化が生活に根付いていたので復興に取り組めたと思う。

●インバウンド対策では、国際交流協会を中心に「英語でウォーキング」をやっている。困った際に代わりに説明してくれる英語対応の電話窓口を利用している。また、日本の家に泊まり、文化を体験したいというニーズもあるので、実験的にまち屋に泊まってもらっている。民泊のような大々的な動きはまだまだで、勉強会をやっている程度。

●宿泊をするのは個人客が多い。タイ人等は団体で来る。海外への情報発信は基本的に行政が行い、こちらでは成田空港で英語の情報発信を行っている。外国人には、着物ニーズがあり、NPO法人婆沙羅（代表：美容師）等に対応している。最近では、海外から直接英語で問い合わせが入るような環境になって来ている。

●DMOの設立は、「ニッポニア佐原」という会社を設立登記したが中身はこれから。個人的な見解だが、DMOの自走はなかなか難しい。情報発信やマーケティングには金がかかるが、それ自体は金を生まない。収益事業が情報発信やマーケティングをカバーできるだけの利益をすぐ期待できるとは考えにくいので制度設計自体が難しい。現在機能しているところは殆ど補助金が入っているので、実質的に公共がやっているのと同じだと思う、マーケティングの専門家も日本全国で質量が足りるのだろうかと思う。

●日本遺産の情報発信は、4市の教育委員会が中心に協議会をつくっているが、会議所間で考えると4市の温度差もあるようだ。

2017年1月27日

## 地方創生WG 【佐原まちおこし会社(株)ゼットやっぺい社訪問】議事要旨

日時：2017年1月27日(金)

場所：佐原商工会議所

出席者：(株)ゼットやっぺい社：小林取締役

佐原商工会議所：椎名事務局長、鎌形所員

### 1. せつとやっぺい社の設立経緯等について

●佐原駅前の商店街をなんとかしたいと思う年配者が集まったのが、ゼットやっぺい社設立の発端。商店街の役割を強化することの他、高校生もいなくなってしまうとされていた改装前の佐原駅に賑わいを取り戻し、待ち時間に宿題をしたり、交流したりできるようにしたかった。

●手始めに発起人4人で、勉強会を始めた。ちなみに、「ゼットやっぺい」とは、当地の言葉で「絶対やってやる」の意味で、心意気をあらわした。設立資金は、1株5万円、市民から950万円、会議所で20万円、行政から30万円を苦労して集めた。まちおこし会社として新たに取組む事業として「中心市街地活性化補助金」を活用した。行政分は、2/3支援の「中心市街地活性化補助金」を使ったため、出しやすかった面もある。

●まず、パチンコ店を買い取り、生鮮食品等の物販店舗をつくった。平成初までは、清見屋という地元デパートがあり、商店街も賑わっていたが、閉店後店舗も徐々に撤退し、老人が買い物をできなくなった。また、郊外にショッピングセンターができて、一時は、「やっぺい」社も内向きになってしまった。

●買い取ったパチンコ店は、アスベスト撤去工事に大金がかかった。物販は、直営店としたかったが、店を任せられるいい人がおらず、暫く利益が出なかった。その後、店舗責任者を変え、新鮮野菜を安く提供したら、数年間はうまくいった。しかし、市内でなく、隣の市の安いところから仕入れたので、イベントや講演会などの集客も試みたが、継続的な集客には繋がらなかった。物販は直営からテナントに変更し、八千代からスーパーを誘致したが、2年ほどで撤退することとなった。その後、ゼットやっぺい社の伊能社長が顧問をしている市内の精肉・ハム加工のサンライズファームに入ってもらい、現在に至っている。

「街の賑わい」では、1階はレストランと物販、2階はテナント事務所、さらに駐車場を貸して、経営している。

●これから、香取市が本格的な整備事業を行う(複合公共施設の整備、ホテルの誘致)ので、社として、今後何をするのかが課題となってくる。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

●駅周辺整備がほぼ終了し、新しい複合施設を作る予定。公民館、観光案内所、図書館、児童福祉施設などを考えている。物販面積も少しあるようで、今後は、市と一体となって取り組みたい。佐原は、小野川沿い、駅周辺、水の郷の3つが拠点となり、相互協力する形の中心市街地活性化計画があり、それを進めていく。新駅舎もでき、今後、特に駅周辺の整備が進むし、現在は少ないビジネスホテルも誘致する。駅裏には、県が合同庁舎を建設中で、市長は病院も誘致したい意向。平成14年の中心市街地活性化計画が少しずつ進んできて、最後に、やっと駅まで繋がったという感覚である。PFI等も検討はしているが、以前、PFIを道の駅開発で行い、河川事業として国、県との共同事業だったので、大変であった。今回は市の単独事業であり、合併特例債の利用も、震災で期限が伸びたことがあるので、今回も使うことになると思われる。

●ゼットやっぺい社が考えている商店街とは、歩いていける場所・集まれる場所のことで、買い物難民を防ぎ、高校生など若者が集えることをイメージしている。出張販売も、1年間程実験したが、地域ごとに受け止め方は違った。周辺部には大変喜ばれたが、事業としてはなかなかペースが、国の補助で人件費を賄い、何とかこなした。

●ビジネスホテルの誘致は市主導で進んでいる。

●ユネスコ無形文化遺産への登録をうまく生かして進められれば良いと思っている。役所OBが、お世話係をやらないと、なかなかうまくまわっていかない面もある。

●ゼットやっぺい社では、多くの役員がいるが、これまで、報酬等を払ったことはなく、手弁当である。皆、役割は決まっているが、中心メンバーは数名のみで、高齢化が進んでいる。直営店舗の時は、交代でレジ打ちまでやっていたが、今は管理だけになった。現在は話合い中心だが、全員がこれまで地域のことや、大会社の経営をしたわけではないので難しい面もある。

●(中心地市街地活性化は、大店法緩和当時のもの。中々成功は少ないとの指摘に対し、) 当時は、経産省もよく見に来ていた。これまでは、「街おこし」会社というより、事業を回すだけで、精一杯の時期が続いたが、やっとこれからやれるという感じになってきた。

●経済界への要望事項としては、成田市内・空港からの2次交通の充実である。東京からの直通電車がなくなってしまい、高速道路に依存する形になってしまった。



2017年1月27日

## 地方創生WG 【株式会社ぶれきめら訪問】議事要旨

日時：2016年1月27日（金）

場所：佐原商工会議所

出席者：佐原商工会議所 顧問 小森孝一氏（前ぶれきめら理事）

佐原信用金庫 理事長 小森 哲氏

佐原商工会議所 椎名事務局長

### 1. ぶれきめら社の設立経緯等について

●まちおこしを行うのに、以前は、佐原の強みをしっかり把握しておらず、何から手を付けたら良いのか分からなかった。しかし、住民はお祭りが大好きで、祭り自体がまちの資源なのでこれを全面に押し出していこうという方針となった。

しかし、冷静に分析してみると、地域の貴重な資源がすべて、「佐原の三悪」と当時言われていたものに繋がっていた。

①お祭り ⇒ 自分たちだけが楽しんでいた

②小野川 ⇒ 巨大排水路と化し、ガス・ごみなどで汚濁。

③古い町並み ⇒ 劣化が進み、古臭い。取り壊すべき、新しいものに変えるべきとの風潮。

●皆で話していると、実は、古い町並みこそ価値があることに気づき始め、磨いてみると最初に輝いた地域資源はそれであった。その後、お祭り（無形文化財）や小野川も国の宝となった。今まで町の価値を忘れていた。

●小野川の活用については、お祭りの時期に、小野川の河川敷に駐車場を作りたい旨を国交省に相談に行った際、駐車場を作るのは良いがそこから人をどうやって運ぶのかという指摘を受けた。思いつきで、船での輸送と答えたのがきっかけで、自ら小野川の清掃を始めた。清掃を始めると自転車（400台も出てきた）や畳などが沢山埋もれていた。

●船が運行するにあたって、川底が浅かったため建設省に水位を上げる申請なども行なった。船についても松江市などから、船の設計図を貰いながら進めていった。船が運行すると近隣住民の方々が手を振ってくれ、実は小野川に愛着を持っていることがわかった。お祭りの3日間の船の運行も赤字にならず大成功となり、地域の方々もお祭りと小野川の価値を再認識した。その後、水質が良くなったことがきっかけに、市と一体となって小野川周辺の整備を行うようになった。

●市の担当者が変わると町の活性化への温度感が変わること違和感を覚え、また、他の地域でも町おこし会社を設立し始めていることから、佐原でも商工会議所が中心となって町おこし会社設立に向けて動き始めた。最初から考えると会社設立まで、5年もかかっている。危機感を感じて、皆で話をしている時には会社をつくるという発想はなく、とにかく何かを始めようという考えであった。

●会社設立にあたっては、成功している先進的領域にヒアリングを行なった。一つ目のアドバイスとして「物品販売業者の参画より、ものづくり事業者の方が好ましい」ということを教わった。物品販売事業者は、早く成果を求めるが、ものづくり事業者は長期的に成果を求める傾向がある。

しかし、その当時の佐原は商店の方が多く、それが課題となっていた。二つ目は、「佐原で1円も儲けていない人を社長にすること」で、当人のためにやっているというイメージが付くことは避けるべきであるという趣旨。

●株主については、多数必要派と少数に絞る派と二つの考え方があり、当時の会頭が多数であったため、最初は、株主は多数でスタートした。しかし話しが、毎回纏まらず2年続けたが、成果が出なかった。その後、少数派で再設立する動きとなり、発起人3人で5,000万円の資本金での設立を目指した。3人で3,000万円、残りの2,000万円を1株100万円で募集すると2ヶ月で集まった。(約20社) 配当はまちの賑わいということで、町おこし会社は賑わい創出に一所懸命取り組み、地域はそれを好機としてそれぞれが配当を得るということで理解が得られた。

●町おこし会社に市の資本を入れる話しが出てきて、商工会議所も一緒に入ることとなった。市役所300万円、商工会議所200万円で、合計5,500万円の資本金でスタートした。

●小野川の船事業は、補助金を受けながら運営を続けていたが、会社として経営が困難になり、年間4,000万円の赤字となった。銀行の融資も難しく、一時は2億円を上限に増資を続けた。徐々に観光客も増えてきて単年で赤字にならない程度までになり、現在は減資も行い、健全な財務体質となっている。

●先駆者としての飛騨高山に学んでいる。飛騨高山の産業は林業が多く50年スパンで経営をしている事業者が多かった。観光協会とは別に、観光客誘致促進協議会、湯の町促進協議会などの組織が多数あり、観光客誘致に力を入れていた。また、市が方向性を示し、商工会議所と一緒に頑張って観光客誘致に取り組んでいる。行政としても50名体制の海外戦略室があり、インバウンド誘致に積極的である。飛騨高山の課題は、宿泊であり以前は下呂温泉に宿泊客をとられていたが、温泉を2本掘り当てることにより宿泊客を誘致することに成功した。その結果、一人当たりの観光客単価は8,000円から20,000円に上がったと聞いている。外国語対応にも積極的に取り組んでおり、言葉のバリアを無くすという意気込みで高齢の商店の方達も英語対応が出来るようになっている。外国語対応において、一番必要なのは情熱であり、お客様も事業者も少しでも会話が出来、意思疎通が出来ると楽しくなってくる。こうした、取り組みを強化した結果、高山では外国人観光客が100万人を超えた。

●佐原は、お祭りによって町の秩序と文化を創ってきた。今後もこの伝統を重んじ、佐原のお祭りを日本一のお祭りにしていきたい。

2017年1月27日

## 地方創生WG【香取市役所訪問】議事要旨

日 時：2017年1月27日（金）

場 所：香取市役所

### 1. 香取市の総合戦略全般について

●香取市のまち・ひと・しごと創生総合戦略では、(1) 地域における安定した雇用を創出、(2) 定住と香取市への交流・移住を促進、(3) 若い世代の結婚・妊娠・子育ての希望をかなえる環境の整備、(4) 時代にあった地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域の連携を促進 を4つの基本目標として設定している。

●香取市ならではの事業は、観光資源の連携による回遊性の向上及び中心市街地の活性化。香取市版 DMO（観光づくりプラットフォーム）は、間もなく設立できる予定。また、市、金融機関、商工会議所、商工会で、包括連携協定を結び、千葉・江戸優り佐原観光活性化ファンドを設立、観光事業者の支援を行っている。古民家を利用した宿泊事業「町屋ステイ」等を考えており、香取市版 DMO の核となるよう設計を進めている。更に水郷佐原人材育成事業は、地域の伝統的な船頭の育成を図るというユニークなものとなっている。

●総合戦略の事業の進捗は、初年度であるため達成度が低いものも多く、また、設定した指標自体適切でなかったのではというものもある。今後精査していきたい。

●KPI で認定農業者数が5年後の目標値 280 人に対し、実績が 340 人と大きく上回っているのは、国の経営所得安定対策において、ナラシ対策加入の認定農業者への絞り込みがあり、農業経営改善計画をつくる農業者が駆け込み的に増えたという特殊要因による。

●国が、外国人観光客の倍増を目標に掲げている中、香取市の外国人観光客訪問数も既に目標値の2割増（1192 人を 1300 人に）を達成している。これも目標値が低かった面もあり、見直しが必要と考えている。

●高速バスのターミナルを市内に設けることにより、始発便を走らせ、東京・成田への通学の足を確保することを考えている。ただ、まだ国の交付金で調査事業が始まったばかりであるので、総合戦略上の KPI には含んでいない。

●本地区は、公共交通が不便なのが難点である。実証試験的に成田空港圏の周遊バスを走らせてはいるが、周辺と連携した交通網整備で、本格的なものはできていない。

●香取市としての DMO の設立支援としては、国の交付金の獲得による財政支援や設立初期段階の人的関与を考えている。ただ、現在は基本骨格を策定している段階である。

●水郷米・首都圏向け野菜産地という特性を活かしたファームステイ・レストラン経営など観光と農業（食）の連携については、ザ・ファームなどの事業者もいるが、その取組みをどんどん増やすというところまでは行っていない。道の駅では、農作業体験等を仕掛けてはいる。事業者では、恋する豚研究所が、地元の豚肉をブランド化している他、和郷園

は、沖縄でカット野菜化して輸出、水産物の輸出等も検討しているようだ。ただ、こうした民間企業の地産外商を市として支援をするところまでは手が回っていない。農産物の輸出は難しく、むしろ民間の方がノウハウがあるのではないか。ちなみに、県が東南アジア向け輸出を支援し、JA 香取がマレーシアにサツマイモを輸出している。

## **2. 薪需要創出による低炭素社会の確立・林業の振興及び雇用の創出実証事業について**

●地域再生計画 「薪需要の創出による低炭素社会の確立、林業の振興及び雇用の創出実証事業」策定の背景は、隣接する港湾工業地域、空港地域に生産年齢人口が流出し、年間1000人も人口減を招いていることにある。また、小規模な森林所有者が大半で、木材価格の低迷、労働力の高齢化から経営意欲が減退しているのに加え、間伐が行われなため、森林の環境が悪化、自然との調和が崩れつつある。剪定枝木の一部は、市の再資源化施設で再利用されているが、多くは可燃ごみとして焼却されており、リサイクル率は県平均を大きく下回っている。これらの諸課題を解決するために考えたのが今回の実証事業。

●本実証事業では、ごみ減量と里山の再生による資源循環型社会の推進と、薪ボイラー、薪ストーブの利用による薪需要創出のための事業を行う。林業再生と廃棄物利用双方の雇用の創出のシナジー効果で、若者・生産年齢人口の流出防止、地域コミュニティの再生を図りたい。民間団体の取組みとしても、社会福祉法人が障害者雇用による自伐型林業を展開、間伐材で薪をつくり販売する設備を整備する計画がある。

●数値目標としては、H30年度末に温室効果ガス削減量として薪使用量560t相当で、二酸化炭素換算696920Kg減、雇用創出数12名、薪生産販売額2070万円としている。事業効果測定のため、薪ストーブ・ボイラーのモニターから毎月の薪購入量・費用・購入先の報告を受ける。また、市営太陽光発電の売電収入還元策として薪ストーブ導納入補助事業を行う。

●現在はチップ化しているものを薪で代替することで、加工手間がかなり省略できる。東北等の山間部では一般家庭・事業者で普及しているが、この辺りでは珍しい。伝統文化と自然の調和が香取市の良さでもあり、里山景観をしっかり守っていききたい。

●A、B材も出荷しているが、木材需要の低迷で伐採費用を賄えていない。そこで一部の需要を創出することから実験してみてもどうかと考えた。林業と環境サイドの課題に対する解決策が一致したもの。

●H30年目標の2070万円の販売額の際の薪ストーブ・ボイラーの想定台数は、薪ストーブ40台、薪ボイラー3台。ストーブとボイラーの比較では、温浴施設等や農業用ボイラーの普及の方が難しい。薪ストーブは嗜好の範囲内で訴えやすいが、ボイラーは、重油と経済的・機能的に競合する。重油であれば温度設定可能、薪は出来ない、ただ一回投入で8-12時間持つ等の効能もある。

●薪の他県への移出は、輸送コストがネック。ちなみに南房総市では、農業・林業の振興をあわせて行うため、農業用薪ボイラーの助成をしているが、台数は多くないようだ。

2017年2月2日

## 地方創生WG【明石駅前南地区再開発 パピオスあかし 視察】議事要旨

日 時：2017年2月2日（木）

場 所：パピオスあかし

### (1) 明石市からの説明事項

- 「パピオスあかし」は、明石市の中心市街地の活性化を目的とした再開発事業。明石海峡大橋の開通により、フェリー移動がなくなったことから、本州玄関口としての人の行き来がなくなったり、ダイエー明石が撤退したりと、厳しい環境の打開という意味もあった。
- 平成20年に共同化検討会議を発足。途中1年程度の中断を経て、平成28年に開業した。前市長時代の当初計画は、市役所の窓口機能の全てを同ビルに移転させる予定であったが、現・泉市長が本件事業の見直しを公約に掲げて当選。改めて市民ニーズを確認したところ、図書館や子育て支援施設を求める声が大きく、計画を見直して再度開発を進めたもの。
- 当ビルは、2棟で構成され、住宅棟は34階建て（全216戸の内、199戸を分譲し即日完売）、事務所・商業棟は6階建て。総開発コストは323億円（アスピア明石への連絡通路等を除く）であり、負担内訳は、国：151億円、県：31億円、市：98億円、住宅デベ：41億円、民間：2億円。

### 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

- 前市長時代の当初計画は、当市は東西に長い市であるため、（駅前と本庁の）それぞれに機能を配置する、つまり、窓口機能を駅前に、本庁は縮小の上存続というものであった。これに対し、泉市長が市民の声を聞いて、計画を（窓口は作るが）図書館や子育て支援施設の入居に重点を置く方向に見直し。両施設は、補助金の対象となるため、結果として市の負担は当初計画対比で▲30億円軽減されることになった。全額を起債では賅えないため、これまで一定程度の財源を積み立ててきた。
- 子育て支援の施設の内容は、第三者委員会の意見を伺いながら、具体的に決めていった。所謂子育て支援の施設の他にも、青少年の居場所作りとして交流スペースも設置した。
- 当ビル内の市役所窓口の設計等は、東畑建築事務所も入っているが、当市職員が、参考になる自治体のケースも見ながら中心的な役割を担った。
- 泉市長による当初計画の見直しは、コスト削減と同時に、市民が望む施設を作りたいというもの、市民が納得できる負担というものを何より大事にした。結果として、本庁の機能は全て残すことになった。但し、元々駅前にあった出張所は統合している。
- 当ビル用地の地権者数は、33名の個人や地元資本の企業。
- JR明石駅は乗換駅であり、JR10万人、バス3万人と乗降者数は多い。シャッター通りはなく、地方都市の中でも恵まれていることは確かであるが、再開発後に歩行者が3割程度増加したと聞いている。
- 海側には商店街と住宅はあるが、海まで500mしかなく、山側の方が人口は多い。明石市

は東西に長いが、イオンがある西側（大久保駅）の新市街地や、当ビル所在の中心地人口は増加している。

●3階には医療モールが入居しており、かなりの人が来ているので市民からも好評ということだと思う。6階のこども健康センターとの連携までは、未だ出来ていない。医療モールには、様々な分野の施設に入居いただきたかったが、産婦人科の誘致は出来なかった。

### (3) 各フロアの視察（主な説明内容）

#### ① こども健康センター

- ・子育て世代包括支援センターも兼ね、妊娠・出産から子育てまで、切れ目のない支援を行っている（母子健康手帳の交付、妊婦健診、子供の予防接種等）。
- ・開業後、毎日20人程度が訪れ、保健師・助産師が対応している。

#### ② 市役所窓口

- ・「市民生活に密接な窓口業務を駅前提供」するというコンセプトで、平日20時まで、土日祝日も年末年始（および月1日のシステム対応日）を除き対応している。
- ・転入・転出時に関連する手続きを便利なワンフロアで完結。待ち時間も可能な限り短くする工夫をしている。
- ・フロアマネージャーを配置することで、わかりやすい案内ができ、好評を得ている。
- ・ベビーカー置き場の設置や、明石城が見える眺望など、現場職員の声をかなり取り入れたレイアウトも実現している。
- ・スピードが求められる定型業務（証明書発行や住所変更、市税支払い等）は固定メンバーが担い、件数は少ないが専門性が求められる保険・福祉業務については、本庁から専門職員が派遣され、担っている。

#### ③ あかしこども広場

- ・親子交流スペースは4/20開業予定。市民は無料。ポーネルド社の大型遊具を揃えており、現在は従業員の研修を行っているところ。開業後は混在が予想されるため、1.5時間/回×4入替を想定している。
- ・中高生世代交流施設も4/20開業予定。自習机やダンス・音楽スタジオを設置。スタジオについて、中高生には無料で貸出すが、大人は有料とする予定。
- ・子育て支援センター（プレイルーム・こども図書館）について、旧施設時代の来場者数は120人/日であったところ、現在は2.5倍の水準。
- ・各施設の定員は150人。利用者はカード登録が必要。当該カードの読み込みを通じて、定員管理も容易にできる仕組みとしている。

#### ④ 図書館

- ・旧施設時代の来場者数は900人/日であったところ、現在は3,500人/日となっている（開業から3日間は入場制限を行った程）。
- ・(株)図書館流通センター（丸善CHI HD傘下。全国で500施設を運営）が指定管理者として運営を担っている。
- ・当ビル2階にはジュンク堂が入居。当図書館とのカニバリゼーションがありそうなところ、むしろ相乗効果を生んでいる。今後、本の相互検索機能を持った端末を両者に設置する予定。

**地方創生WG 【明石市 政策部 財務部】 議事要旨**

日 時：2017年2月2日（木）

場 所：明石市役所

**（1）明石市からの説明事項**

●明石市は総合戦略の中で、人口30万人、出生数3,000人／年、本の貸出300万冊／年のトリプルスリーを目標に掲げている。

●人口は平成24年を底にV字回復をしており、現在も増加が続いている。人口増加率も上昇しており、昨年の人口の増加数は一昨年の1.5倍。兵庫県内の41市町のうち、昨年人口が増加したのは4市のみ。そのうち、自然増かつ社会増となったのは明石市を含め2市のみ。年代別では、0～4歳と25～39歳の層の転入超過が顕著であり、若い夫婦とその子どもが転入してきている。長期総合計画で平成23年から子どもを核としたまちづくりを行っている成果が出ており、総合戦略でそれをさらに加速してきた。

●出生数も平成26年を底に回復しているが、一方で待機児童は関西ワースト1となってしまった（H29.1.1時点は599人）。来年度は1,200人の受入枠を確保するなど、待機児童対策を進めていく。

●図書館の駅前移転により、蔵書数は30万冊から60万冊に増えた。同じビルに入っているジュンク堂の40万冊と合わせて100万冊の本のビルができた。図書館の開館時間の拡大、1人当たり貸出可能冊数や移動図書館を増やすなどの取り組みで、現在220万冊の貸出数を300万冊に持って行きたい。

●来年度の主な取り組みは以下のとおり。

- ・子どもを核としたまちづくり…里親プロジェクト、あかし版こども食堂 等
- ・明石の魅力発信…B-1グランプリ西日本大会開催、本のまち 等
- ・未来へ向けたまちづくり…中核市への移行に向けた保健所、動物愛護センター、児童相談所の設置準備

●平成29年度予算規模は一般会計で1,018億円。一般財源は642億円で基金繰入を除くと612億円。基金の残高は77億円の見込みだが長期的に70億円以上確保が目標。一般財源の内訳は、市税が407億円、交付税（臨時財政対策債含む）が約142億円。市債の残高は約1,179億円。財政規模から見るとそれほど多くはない。実質公債比率は県内の市では最も低い。

**2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント**

●（施設や福祉の充実といった拡大傾向の単年度予算と、財政健全化に向けた均衡のための長期予算のバランスをどのように取っているのか？との質問に対し）財政健全化の目標は、何もしなければ10年間で累積115億円の収支不足と見込まれるところ、これを均衡させ、10年後の基金残高70億円を確保すること。具体的取り組み項目は、①人件費の削減等市役所内部の取り組み②事務事業の見直し③公有財産の有効活用④受益者負担の適正化⑤人口の維持・増加の5点である。

る。財政健全化に向けた歳出削減事例として、老朽化した高齢者大学校を廃止し、既存の施設を活用することを行ったが、事業や施設を見直すことは市民に負担を強いる面もあるので、個別に進めていくのは難しい。今後、新たな事業の負担が出始めると、財政は非常に厳しくなる。これを改善するために、まず大きなところ、具体的には、学校、市営住宅などの施設の削減、有効活用を進めていきたい。学校は空いている教室、時間帯で、高齢者の介護予防を行うことが考えられる。市営住宅については、市内の公営住宅数が多いので減らしていく必要がある。

●子育て世代が流入してくると、市の財政負担は増えるという面はある。人口増加により住民税等が増えるが、歳出を賄いきれない。子育てに関する明石市の施策に国がついてきてくれて、財源を担保できるようになることを期待している。

●人口増加と市の税収増加額の関係については、厳密な検証は難しい。ただし、人口増加や給与所得の増加により納税者の実数は増えている。個人市民税は継続的に増えており、来年度は今年度比+3.2億円の見込み。

●（基礎自治体は生活行政が基本で、そのコストは交付税を財源とするところが大きく、自由度が少ない。逆に自由度を高めると交付税が入ってこなくなるので、歳出を削減する部分と増やす部分のバランスが難しい面があると思うがとの質問に対し）歳出の削減で言うと、一般職員の人件費が一番工夫できる。地域手当については、国の基準を上回っていたので、今年度より国の基準並みとした。職員数も以前は2,400名ほどいたが、今は1,800名体制を目指している。この辺りが、財政構造的に最も変わってきている部分である。

●保健所や動物愛護施設、児童相談所の設置などは、中核市の権限になるので、その運営費分は交付税が増える。ただ、全国水準以上のことをやるとその分、持ち出しになる。第2子以降の保育料無料化が最も費用がかかる。犯罪被害者支援やこども食堂などは多くても数千万円の事業規模なので、それほど財政に響いてくるものではない。

●中核市に移行するに当たり、担当部署の積算では、今のところ、運営経費は交付税で賄えるという前提で財政計画を立てている。平成19年度位までは、交付税総額が一律減ってしまい、基金を多く取り崩していたが、その頃から比べると財政は健全化してきている。

●職員の退職補充はしているが、任期付職種や中途採用等で年齢のバランスは崩れてきている。40代に職員数が多い層があるほか、技術職は今の50代が抜けてしまうと、その下は40歳前後まで誰もいないなど、職種によってバランスの悪い状況が起きている。ただ、これに対し長期的に対応が考えられているわけではなく、一般職員とともに、任期付専門職の方々に頑張ってもらっている。その他、民間委託を拡大することで、職員数の減少に対応していく。

●指定管理者制度、民間委託など、民間活用は行っているが、PFIは、仕組みが使いづらい部分がありやっていない。検討開始から事業完了まで時間がかかり、明石市のスピード感に合わないだけで、地元の業者が落札できないからPFIをやっていないということではない。今後は、本庁舎の建て替えが議論の俎上に上がるので、そのような大きな案件を進める場合は民間と連携しないと事業が回っていかないと考えている。施設の廃止が難しい中で、資金需要を抑制するためには、民間との連携は大事である。

●見直しの対象施設として計画にあがっていたとしても、それらの計画をすべて予算に反映しているわけではない。施設の中長期の保全計画と予算とは直接的にはリンクしていない。施設の廃止は、市民生活に直結しているので、まずは計画の内容を住民に理解してもらうことが課題となる。



## 地方創生WG【明石市 泉房穂市長 訪問】議事要旨

日 時：2017年2月2日（木）

場 所：明石市役所

### 1. 市長からの市政運営に関するご説明のポイント

●明石駅前再開発ビル「パピオス明石」は、以前の計画では、市庁舎の移転だけで130億円もかかるものとなっていた。市民が真に望んでいる図書館と子育て施設等を設け、また、国からも40億円の補助金を得て、中身を充実させ、完成にこぎ着けた。自分自身としても思いは強い。

●子供向け施設は1時間1200円相当のものを市民は無料で使える。転入層は、年収600万円世帯、2人目の子供を持ち、持ち家を検討し始めた人をターゲットにしている。土地を求める人が増えると土地の価格も上がるし、この層は教育熱心で学力も向上する。明石は学力が低いと思われているが、前東大学長を図書館の名誉館長にしてイメージ向上を図った。ジュンク堂は強力に誘致した。本屋と図書館はライバルではなく、合計で100万冊の本を揃えるビルとして、本好きを呼び込めば飲食売り上げも増える。明石駅は乗換駅でもあり、立ち寄った人が明石への引越を考えてもらうとよい。図書館で、人気で予約待ちの書籍は、購入する層も生まれ、本屋にもプラス。逆に絶版本などは図書館に回すなどWIN-WINになるよう考えている。ベストセラーや節税本は、図書館で貸し出す必要はない。逆に子供用の良質な絵本などは図書館に積極的に揃えさせている。

●明石の総合戦略の柱は、人口30万人、出生数3,000人/年、本の貸出300万冊/年のトリプルスリー。人口増加も4年続き、新生児数もここ2年増えている。転入が先で、明石で赤ちゃんをもうける。移動図書館の予算もつけ、小中学校の図書室や病院などと連携し、貸出冊数を300万超えとして教育熱心な層を誘致したい。これらの施策は地方総合戦略の一部としてやるため、議会の理解も得やすい。

●大胆な予算シフトを行う鍵は、必要なものを明確にして優先的に予算化してしまうことで、それ以外はやりくりをする。中核市移行は、基本的に国には頼らないスタンスだが、厚労省等には職員の派遣等の面で支援をいただいている。また、「福祉は経済と反する」、「子供ではなく高齢者優先」という風潮が以前はあったが、今は、明石の地元業者が、保育所工事を請負ったりしているので、今では「子供大事」「土地も値上がりする」という声も聞かれ、経済が好循環となっている理由が「子供」だという雰囲気ができている。なお、神戸の保育士の給与は、明石より2万円高いことから、人材確保のため、本市では税金投入+保育所負担で、この2万円を埋めている。更には、一時金30万円に8.2万円の住宅補助や子供を預けられる保障等もつけて保育士を呼び込んでいる。

●専門職職員は、弁護士が10人になった。専門職をとればよいという話ではなく、一般職が協調して働けることが大切。

●中核市移行に際しては、初期投資的に10億円程の自主財源が必要になり、職員にはその金額を一旦ないものとして、財政運営をしてもらっている。現在、全国公募で、職員募集を行っており、やりがいや誇りを前面に出して採用をしていることが効いて、優秀な人が集まってきている。

●中核市になると身体障害者手帳を2週間で発行できるとか、動物の殺処分をなくせるとか、市民のためになるという強いメッセージを出してきた。児童相談所についても、保健所と一緒に一

等地に作るなど、「当たり前」に胸を張ってやる感を出し、少数者の場ではなく、地域の子育て空間という機能を持たせている。また、全国初めての試みとして更生保護（刑務所を出た後の支援）も行い、法務省のキャリア2人が出向してくる。市民全員に知らせ、早い段階で支援することで、むしろ安全な明石市を作ると宣言している。

●（他市が、貴市のように変革・実行が出来るためにどのようにすればよいかとの質問に対しては）基本的にどこの市でも出来る。ただし、明石として地の利は利用している。内陸部の市長がよく言うのは、出ていく人間に投資しており、回収ができないということだが、そういった地域は、働く場所をセットで作らないとなかなか難しい。明石は「働く、学ぶは他でどうぞ、生活は明石で」という施策。18歳時は大学進学で大きく減るので、30代の転入を増やすことで、トータルでプラスにしている。そういう意味ではみんなが同じことをすれば良いということではない。

●国・県には、当市の施策の邪魔はしないでほしいというのが要望。国や県からお金をくれなければやらないという施策では、何をやってもだめ。ただ、頂いた金の使途の柔軟性は求める。

●議会については、理念的に日本の地方自治がうまくいっているとは思わない。右肩上がりの時代でなくなり、課題は複雑化している。今は分配する金がなく、誰に泣いてもらうかという時代になるので、大人数の組織代表型ではうまく回らない。また、市役所が市民の声を直接聞くようになっていたので、市会議員の声を聞いても網羅性は低い。ただし、私の現況ということでは、議会には大変感謝している。以前は30人中2人しか私についてくれなかったが、今は全員が賛同してくれる。共産党の議員も明石に視察が相次ぐようになって、空気感が変わっている。

## **2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント**

●成果を挙げられたのは、私ではなく優秀な市職員の功績。ただ、やる気のある職員を働きやすいポストに据えることには苦勞している。30代課長を増やす、能力とやる気にあった配置とする等している。課長以上と特命のラインは覚えているが職員2000人全員を覚えるのは難しい。

●私が指示しなくても、障害者対応の研修などを通して、市民への丁寧な対応が当たり前になっている。また、子供を核とした街づくりが、職員の誇りにもつながっている。児童扶養手当も使い勝手向上のため、毎月支給（国は年3回を基本）に改める。こうしたマニアックな取り組みも、マスコミが好意的に取り上げてくれると、市の担当者のやる気も俄然増してくる。

●市長に上げる書類は責任感を持たせるため、名前を書かせるようにするとともに、ABC案など、選択肢の列挙も求めている。以前は、報告かつ黙って判を押せ、というものが多かったが、早い段階で協議するやり方を意識させた。女性の部長は今3人、兵庫県では0か1人が普通。「男女年齢問わず」を、人事の基本方針としている。

●小学校30人制は6-7人分の教師の給与を持てばいいという話であった。逆に国は40人を推進しているが、明石市の教育重視のメッセージなので実行した。

●”普遍性”を大切に、やることは条例にして継続できる仕組みとしている。私が暴君的にやっているようだが、職員には「公は立派である」、「市民のためにやるのは誇りである」と言っている。市は直接に市民に関われるので尊い訳で、市は県より下ではない。「行政が保身に走ってはいけない」、「失敗しても誇り高い仕事をしろ」と言っている。国がやるべき機能は、外交や港湾整備など。広域連携は責任があいまいになるので自分としては嫌いで、誰かが責任感を持って進めないといけない。人口20万あれば自律経営可能で、自律できれば責任もとれる。更に30-40万あれば殆どのが、出来る筈。明石も、ごみ処理なども単体でできる。教育は街づくりに直結するので、権限を市に降ろすべき。要望を上げているが、山間部にいい先生が行かなくなるなどの理由で反対され続けている。

2017年2月3日

**地方創生WG 【徳島県 熊谷幸三副知事 訪問】 議事要旨**

日 時：平成29年2月3日（金）

場 所：徳島県庁

**1. 副知事からの県政運営等に関する説明のポイント**

- 消費者庁の徳島移転は、早ければ本年7月。従来の消費者庁の機能はそのままに、新たな機能を徳島県に設置する。3年を目途に検証・見直しを行うこととなっているため、しっかり成果が出せるよう頑張りたい。
- 現在の徳島県の人口は75万人と、5年前対比では▲3万人。年平均▲0.6万人だが、その内訳は、自然減：▲0.4万人（＝出生0.6万人－死亡1万人）、社会減：▲0.2万人（＝県外からの流入2.4万人－流出2.6万人）となっている。
- こうした状況を踏まえ、徳島県としては社会増を実現できる政策を立案している。若者の一定程度が県外流出するのは仕方ないが、仮に東京で派遣社員として働いても、年収2～3百万円、家賃も高いというケースもあるだろう。県として、いつ帰ってきて、仕事がある状況を実現したい。例えば、海部郡ではJAがリードして、「年収10百万円」「1年のうち10か月働き、2か月休み」の「きゅうりタウン構想」を打出し、就農者を募集している。単に「自然に親しめる」ことをアピールした移住促進ではなく、どの程度の収入が実現できるかを示していることがポイント。また、全国的にサテライト・オフィスで注目されている神山町では、人口が社会増に転じている。

**2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント**

- 県外流出のタイミングは、大学進学や就職の時期が多い。日亜化学社や大塚製薬社の様な企業が、県内にあと数社あれば状況は異なってくると思う。県内には有望なニッチ・トップ企業もあり、成長に期待している。
- 四国には、裾野の広い産業である自動車の製造拠点が一切ない。知事のリーダーシップにより、明石海峡大橋の通行料を半額にしたが、県としてもっとビジネスモデルを考えていく必要がある。
- 例えば、「きゅうりタウン構想」では、どのような研修受講が必要で、収入10百万円に対してどの程度の支出があるのか、といったビジネスモデルを示している。地元の若者農家が育たなければ、JA自身の地盤が低下するという危機感もあったのだと思う。
- また、徳島県の一次産品は、その地の利の良さから関西圏に出荷されるし、徳島県は文化的にも関西に近いので、この強みを活かしたい。また、四国各県は、各県ごとに個性が強いが、四国一体となって取り組んでいる事業に、①四国88か所巡礼の世界遺産登録と、②四国新幹線の開通に向けた働きかけがある。

●徳島県の延べ宿泊者数は、平成 26 年には 287 万人でワースト 3 位。ただ、その年は、四国 88 か所霊場の開創 1,200 年という特殊事情があり、それがなかった前後の年は最下位。平成 28 年も、引続き最下位の状態が続いている。日帰り需要は相応にあるものの、明石海峡大橋が出来て、徳島県は通過県となってしまった。他方、県西部は、ラフティングの世界大会を開催している三好市など、高松空港経由でのインバウンド観光客が増えている。この方々に、如何に県東部まで来ていただくかがポイント。そのためには、民泊などの対応も進めていく必要があると考えている。

●民泊の議論はこれからだが、徳島県は、旅館・ホテルが元々少ないので、大きな反発はないと考えている。

2017年2月3日

## 地方創生WG 【徳島県地方創生局 訪問】 議事要旨

日 時：2017年2月3日（金）

場 所：徳島県庁

### 1. 総合戦略の内容と進捗管理等について

●徳島の総合戦略である「vs 東京」のコンセプトは、東京にはない徳島ならではの魅力を産み出し、発信していくもの。県庁若手職員 14 名のタスクフォースが中心で作ったもの。ちなみに、作成した動画は、評判になり、10 日間で 10 万回の再生件数となった。「vs 東京」の具体的実践として、徳島国際短編映画祭を 2 年連続で開催。「ホントに都会じゃなきゃダメ？」動画も配信している。今後も、東京オリパラ・エンブレム「ジャパンプルー」由来の阿波藍を世界に発信していく予定。

●徳島県のキーワードは「ピンチをチャンスに！」。徳島県は、サテライトオフィス発祥県だが、これは地デジ化移行に伴い、区域外波の受信が困難になるところ、全県 CATV 網構想を掲げ、全国屈指の光ブロードバンド環境を整備（CATV 普及率は 9 割）したことがベースになっている。サテライトオフィスでは、神山町・美波町が有名だが、BCP や働き方改革の流れもあり、9 市町村に 43 社が進出。60 名以上の地元雇用を創出している。

●徳島県の人口は 75 万人。社人研推計は、2060 年に 42 万人であるところ、県としては、合計特殊出生率を 2.07 に上げ（2015 年は 1.53 と +0.07 上昇）、転出超過も解消することで、60～65 万人超とする目標を人口ビジョンで掲げている。これは、県内 24 市町村が策定した人口目標と同水準であり、市町村としっかりとスクラムを組んで取組んでいく。

●総合戦略は、産官学金労言による「“拳県一致” 協議会」にて策定。KPI を基に、PDCA サイクルを回している。施策の主なポイントは以下の通り。

- ① 東京有楽町、徳島駅前に移住のワンストップ窓口を設置。移住者数は 612 人に増加（KPI は 2019 年に 850 人）。
- ② 農林水産業の新規就業者の拡大を企図し、海部きゅうり塾を開講（KPI は 2019 年に新規就業者数 1,150 人）。
- ③ 若者の地元定着促進を企図し、（県内企業に就業した際の）奨学金の返還支援を実施（従前の理系限定から全学部に対象拡大。KPI は 2019 年の県内就職率 50%以上）。
- ④ 徳島大学「生物資源産業学部」との連携協定を締結。
- ⑤ 「マリッサとくしま（マリッジサポートセンター）」による、若者の出会いの場作り。

●徳島県に消費者庁の「消費者行政新未来創造オフィス（仮称）」を設置することが決定（県としては、農水省の研究所など 6 機関の誘致を提案していた）。早ければ 7 月には、県庁舎 10 階に設置されるが、県としても新次元の消費者行政の創造に向け、消費者庁を全力でサポートしていく。

●徳島版「地方創生特区」制度を創設。市町村からの手挙げ方式としたが、「ドローン実用化に向けた実証実験（那賀町）」「観光・インバウンド（民泊）の推進（美波町）」など、徳島ならではの課題を指定事業として支援している。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

- 徳島県規制改革会議は、産官学金労言に住民を加えた「vs 東京」実践委員会の中で推進。バランスのよい構成となっている。「徳島県ならでは」感を出す、つまり消費者庁移転を提案した県として、消費者目線は外せないと考え、同構成としている。座長は大学教授。規制改革は、総合戦略の基本に据えて実行していくものという考えであり、既得権益層との軋轢は特段ない。
- 20年の転入・転出均衡を目標としている。現在1,700人程度の流出超となっているが、転出者は15～29歳が中心。若者の流出を抑えるべく雇用を創出すること、加えてCCRCにも取り組む。13年の移住者数80人が、15年には612人になったのは、実際にはUIJターンを把握する仕組みを整備したことによる影響も大きい。
- 移住者は、神山町等は滞在型が多く、本社とサテライトオフィスを行き来する循環型もある。入口は循環型でもよいと考えている。また、デュアル・スクールの取組みも実施するつもり。
- 一次産業の強化は重要なテーマ。教育委員会も含めて検討している。具体的には、六次産業化に向けたカリキュラム・コース設定などを行っている。
- JAが打出した「年収10百万円」の「きゅうりタウン構想」は、JA海部が県庁と組んで始めた。後継者不足の解消と就農者数拡大を企図している。具体的には、ハウス栽培農家に数週間～数か月単位で体験受入れをしていただき、(新規就農を)決断した方には地域の古民家等を提供している。既存のきゅうり農家の所得は10百万円よりも高い。温暖な気候と日照時間がきゅうり栽培に適し、ハウス内の栽培方法を工夫することで、労働環境改善にも取り組んでいる。
- 徳島大学の生物資源産業学部では、六次産業化を見据えた内容、フィールドワークを充実させている。また、農業経営者になれる人材を育成するという観点から、同友会初め経済界も協力している。
- 有楽町にて移住交流セミナーを年に数回実施しているが、その中で「海部きゅうり塾」の体験希望者を募集するセミナーを開催した。
- 2015年に合計特殊出生率が+0.07上昇したのは、県の施策としての小学校までの医療費無料化、加えて市が上乘せで行っている中学校までの無料化等の施策が効いているのではないかと。但し、医療費や保育料の無料化など、自治体間のインセンティブ競争になっている。国には地方の実状も考えて欲しい。
- 民泊に対する反対は顕在化していない。県庁内においても、厚労省的な部門と国交省的な部門で見方は違うため、横串を刺して進めていくつもり。ただ、徳島県内の旅館・ホテルは県中心部に集中しており、四国88か所巡礼のルートにはない。そこは民泊でという動きを創っていきたい。
- 県政運営評価戦略会議で、総合戦略上のKPIに対し、県庁が自己評価した内容をチェックいただいている。ただ、総合戦略やアクション・プランを策定した際は高揚感を持った一方で、直ぐに成果に繋がるものばかりではなく、評価は難しい。数字が出てくれば、それに対する更なる方策も必要になる。総合戦略の実行には工夫が必要だと感じている。

2017 年 2 月 3 日

## 地方創生WG【神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックス訪問】議事要旨

日 時：2017 年 2 月 3 日 (水)

場 所：神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックス

出席者：神山町産業観光課 高橋課長補佐

NPO 法人グリーンバレー 竹内事務局長

徳島県地方創生推進課 長谷川室長

徳島経済同友会 渡辺事務局長

### 1. とくしまサテライトオフィスプロジェクト等について

●徳島のサテライトオフィスプロジェクトには、ピンチをチャンスにしたいという考え方があった。徳島県は、地元でなく、関西のテレビ局から 10 波電波が入っていたが、デジタル放送に伴い 3 波になるため、光ケーブルの敷設を行い、通信インフラが整備された。人口減少、空き家の増加もピンチであったが、震災以降、リスク分散の動きが出始めた。また若者の価値観・働き方も一概に都会がよいというものではなくなって来たので、充実した通信インフラと空き家の利活用をできないか考えた。

●まずは、首都圏企業が 5 箇所ですテライトオフィスの実証実験を開始した。都会と全く遜色なく仕事ができるということがわかったので、平成 24 年 3 月からサテライトオフィス誘致を本格的にスタート、SNS の活用など戦略的な情報発信を実施し、口コミ情報が広がった。視察ツアーも積極的に企画し、神山の認知度が上がっていった。企業への支援体制も整え、視察から定着までを一気通貫で支援するコンシェルジュも設置した。また、税務、法務などの相談窓口は、金融機関に協力をもらい、進出企業の協力により 5 台のシェアカーも運用している。

●そうした活動の結果、IT 系企業中心に誘致が進み、神山町では、グリーンバレーが旗振り役となって誘致に取り組んでいる。また、美波町は海も近く、仕事、サーフィンなどの趣味が両立両方出来る環境にある。

●古民家や遊休施設を改装してオフィスにしたり、コワーキングスペースを活用する例が多い。

●時間や場所にとらわれず働ける環境づくりを行い、ワークライフバランスを実現できる地域づくりをしている。

●デュアルスクールも導入。都市部と徳島を行ったり来たりしている社員の家族のために、徳島と都市部の教育委員会がタイアップし、一時でも両方の学校に通えるようにしている。

●進出企業の中には、仕事とは別に地域の課題解決にも取り組むところもある。また、インターンシップで学生を受け入れ、地域課題をテーマにアプリ開発合宿を実施したり、ボランティアで ICT の勉強会なども実施している。

●神山町で年間 3000 人の視察がある他、最近では、山本地方創生大臣の視察もあった。消費者庁の誘致にも動いており、約 1 年前にここで業務試験を実施した。

## 2. 神山町のサテライトオフィスについて

- 従事者数は、1-4名程度の企業もあれば、20-30名のところもある。
- 社員の滞在期間は、1週間ごとであったり、プロジェクト単位だったりする。10名ぐらい籠って議論をすることも多い。パターンとしては、移住・循環ともあり、えんがわオフィスは、地元採用もしており、半分は徳島採用。社員の平均は30歳前後。社員に希望を聞いて東京か神山かを選んでもらっている企業もある。移住してきた家族のための住居が不足気味で、周辺地域から通ってきている社員もいる。
- 地元の方々は、当初は「IT企業が田舎で何が出来るのか？」という認識であったと思う。しかし、定住者、雇用が増え、地域との交流も増えて来ており、地元の理解度も上がってきている。移住者の中には、実際、地元には溶け込めない者もいた。絶対に自治会に参加するよという地域もあれば、自治会は来られるときに来ればよいと言ってくれる地域もある。お互いに気を使いあっており、トラブルは少なくなって来ている。受け入れ側も過度に期待しないようにしている。
- 企業誘致に際しては、ラブコール的なことはやめ、お互いに対等な関係でいられるようにしている。ゆるい関係がいいという企業もある。媚びるような形での誘致はしない。
- 神山町は今や全国区で有名となったが、これから競合が増えた際の他地域との差別化が必要。高齢化と人口減少が加速するなかまだまだ喜んではいけない。差別化のポイントは、情報通信インフラ環境と尖った人。面白い人が多く集まる風土がある。ドローンを作る人、アーティスト、フレンチビストロ etc. 尖った人たちと交流出来るという雰囲気が魅力になっている。
- 民間と一緒に公社も立ち上げている。集合住宅、空き家対策のプロジェクトでウェイティングリストが100名以上ある。空き家はあるが、貸せるような状態でないのが原因である。
- 道路整備の影響があり、徳島から1時間で来ることが出来る近場の田舎というマスコミの取り上げもあって、交流人口が増えている。民間のアイデアで動かしている地域である。税収はまだ目に見えて増えていないが、若者は増えて来ている。
- 合宿に来られている企業の方々には、ゆっくり物事が考えられるので、大変良いという印象を持っていただいている。また、オープンスペースを活用しているところは様々な刺激をうけているようである。



2017年2月3日

## 地方創生WG 【神山町えんがわオフィス視察】 議事要旨

日 時：2017年2月3日（金） 場 所：株式会社プラットイーズ 神山センター（えんがわオフィス） 出席者：隅田 徹 氏（株式会社プラットイーズ 取締役会長）
---

### 1. (株) プラットイーズ 神山センター（えんがわオフィス）の概要等について

- 東日本大震災の後、BCP 対応に焦点が当たり、1 次下請けまで BCP 対応を求める方針が総務省より示された。（最近では、BCP 対策の色が褪せ、働き方改革、採用確保対策の色が濃くなってきている）
- 当地従業員は、22 人中 4 人が神山出身。15 人は徳島県内出身。勤務形態は基本的に裁量労働制。業容を考えた際、これ以外の勤務形態をとるのは現実的でない。
- 東京オフィスとは専用線で結ばれ、全く同じ環境で業務を行うことが可能。内線電話とデスクトップの共有でこれを実現している。
- 東京オフィスを神山に切り出した形態であり、当地単独の組織は存在しない。単に働く場所が違う、という位置づけであり、当オフィスの中でも、従業員は、それぞれ所属部署が違うということになる。
- 従業員の扱いも転勤ではない。神山オフィスは単身赴任 NG としており、家族帯同が原則。1 年ごとに働く場所を選択してもらっている。
- 当初、神山は 4 人だけでスタートしたが、現在は 22 人体制。（東京 85 人）地方志向は 20～30 代が多い。感覚的には今は若い人の 3 割程度が地方志向ではないか。かなり、多様化が進んでいると思う。
- 会社としては、こうした若者の意識の変化にも応え、どちらの場所で働くほうが頑張ることができるのか、に対し、最適な選択肢を用意するという考え方をとっている。
- 営業は全社員 107 人中、2 人しかいない。PC があればどこでもできる業務内容となっており、業務指示、納品等、すべてネット経由。こちらへ来て、業務のやり方、打合せ内容、回数等すべて見直した。クリエイティブな制作の仕事は、いくら時間を費やしてもきりが無い。そこで思い切って長い時間を費やすことをやめた。長時間の作業は、工数増、打合せ増を生むが、高いクオリティにつながるわけではない。
- このオフィスを一般の企業に例えるなら、商品計画とかデザイン部署に特化して切り出したようなもの。東京のオフィスの雰囲気とは真逆にして、個人の自由な発想、創意工夫を発揮しやすいものとした。
- 予備電源は UPS (15 分程度供給) と電気自動車 (3～5 時間程度供給) を準備している。日単位の停電には対応できないので、電源車手配となる。台風と落雷は影響が大きいですが、昨今は対策が進んでいる。
- 働き方改革に関して、製造業・工場でのシフト勤務を前提にした現行法制は抜本的に改めるべきで、サービス産業の業態に合わせた柔軟な勤務形態を法制度で認めるべき。クリエイティブワーク (非製造業) に就く労働者のための法制度が必要。
- 当初は、このようなワークスタイルがクライアントに受け入れられるかどうか不安もあったが、思い切って初めて見ると杞憂であった。他の業界でも思い切って導入すればよい。同業他社に先駆けて業務内容を見直し、営業の要員を思い切って減らす等の施策を実施した。それでも業績は伸びており、リソースをクリエイティブワークに振り向けることができる。（昨今では他社も追随しているため、先行メリットは薄れている。）
- 神山町の通信環境は申し分ない。県庁が公共工事で光ファイバーを敷設したことが大きく、かなり贅沢な環境。冗長性もあり、業容拡張にも容易に対応できる。完全専用線を東京オフィスと神山センター間で別途敷設しているのでセキュリティ対策も無用。
- このオフィスは大正末期の建築で、築 90 年。外観を生かしつつ、耐震補強をふんだんに施している。

2017年2月3日

**地方創生WG 【神山町 Sansan (株) 神山ラボ訪問】 議事要旨**

日時：2017年2月3日（金） 場所：Sansan 株式会社 神山ラボ 出席者：辰濱 健一 氏（Sansan 株式会社 Eight 事業部 エンジニア）他
---

**1. Sansan 株式会社神山ラボの概要等について**

- 町のサテライトオフィス第1号。2010年に立ち上げて6年半経過。当初は東京から合宿を訪れる際の施設（合宿所）であった。2013年11月から常駐開始、神山ラボとして立上げ。現在常駐者は2人。常駐者は徳島にゆかりのある方で、自らの希望に基づく。
- 当時の母屋、納屋、牛小屋をそのまま活用。外観はそのまま、耐震工事を施して利用。元の建物が倒壊しても問題が生じない造り。
- 東京からは引き続き合宿等を訪れる。期間は2週間から2カ月と幅がある。
- 神山ラボで行う業務は、スマホアプリのプログラミング。
- 本社含む社員の平均年齢は30代前半。若手を積極的に採用していることによる。社長は40代。業容は順調に拡大。社員総数約300人で、大半は東京在勤。サテライトオフィスは京都、新潟、長野（在宅）、山梨（在宅）。支店は名古屋、大阪、福岡にある。
- 裁量労働ではなく時間制を採用している。勤務開始時はビデオチャットで東京と打合せ。業務領域はある程度決まっている。常駐2人の業務は異なり、別々の部署に所属している格好。
- 常駐者は別の場所に住んでいる。
- ミーティングがどこでも開催できるよう、インターネット環境・大型ディスプレイを各所の常備。

2017年2月3日

## 地方創生WG【徳島経済研究所 訪問】議事要旨

日 時：2017年2月3日(水)  
場 所：徳島経済研究所  
出席者：徳島経済研究所 田村専務理事、元木上席研究員  
徳島経済同友会：渡辺事務局長

### 1. 徳島経済研究所の概要・活動等について

- 徳島経済研究所は設立31年目、単に提案や提言を行ったり、報告書を作成するだけでなく、その内容を実現するための取り組みや働きかけも行っている。
- 基本的に受託業務はなく、自主研究でテーマを設定し活動している。昨年、徳島の良さをもっと知ってもらう目的で、また若い世代の郷土愛を醸成するために「徳島が好きになる本」を出版。来年度から徳島大学で教材として使われることになっている。
- 5年ごとに骨太テーマを決め活動。最近では、LEDの活用、農業ビジネス活性化、観光活性化をテーマに取り上げてきた。2015年には徳島観光ビジネス活性化に関する提言をまとめ、その後、観光ビジネス推進研究会や観光ビジネスセミナーを開催・運営している。直近ではIoT活用に関する研究会も立ち上げるなど、さらに調査研究の幅を広げている。
- 徳島県においては、日亜化学の発光ダイオードの「強み」を活かした、LEDバレー構想を10年前から推進し、今では地域のLED関連企業が140社にまで増えた。当研究所設立20周年時に提案した「徳島LEDアートフェスティバル」は2010年、13年、16年と3年毎にこれまで3回開催。直近の同フェスティバルは徳島市の予算で1.5億円規模を拠出。徳島市出身の猪子寿之氏（チームラボ代表）を芸術監督として招聘し、10日間で過去最高の32万人が来場した。次回以降は徳島県も巻き込み、共同での毎年開催を予定している。
- 設立25周年時には、徳島のこだわり農産物を発信する場を創出する提案を行い、川沿い遊歩道を活用した「とくしまマルシェ」を企画、パリの朝市をイメージしたおしゃれな欧風産直市を立ち上げた。出店者を募集する公募方式ではなく、こだわりのあるものを作っている方を運営側でリストアップし、出店依頼を行っている。毎月最終日曜日の開催時には平均1万人以上の来場があり、東欧のコソボからのベンチマーク視察などもあった。運営は民間のイベント会社が行い、毎月のマルシェ企画会議には当研究所も参画しており、特にメディア発信に力を入れている。マルシェで固定客が付き、個別に商談に進んだところも出て来ている。また、県外からバスツアーで観光客も訪れるなど、観光振興や中心市街地の活性化にも役立っている。マルシェの売り上げはすべて出展者の収入で、パラソルレンタル料（5千円）のみ支払うルールとなっている。
- 設立30周年時には観光をテーマに取り上げた。徳島県は全国に誇れる魅力的な観光資源がたくさんありながら、近年は観光入込が伸び悩んでおり、宿泊者数など観光統計では概ね最下位が定位置となっている。また代表的な観光資源である徳島市「阿波おどり」も、1998年の149万人をピークに減少傾向にある。徳島は官と官、官と民、民と民などの連携が弱く、また情報発信力も

弱いこと、さらに観光について詳しい専門的な人材が不足していることなどがその背景に挙げられる。そこで当研究所は「徳島版 DMO」の必要性を提案し、各方面に働きかけながら、徳島東部地域 15 市町村を対象とする地域連携 DMO の平成 30 年創設に向け、中心的な役割を果たしている。

●DMO に関しては、県を跨ぐ広域連携 DMO の「大阪湾ベイエリア開発推進機構」と「せとうち DMO」に徳島県が参画しているほか、県西部では二市二町をエリアとする地域連携 DMO 「そらの郷」が体験型観光に取り組んでいる。

●徳島大学においては観光人材育成のカリキュラムを策定中であり、当研究所が企画・編成に関わっている（2017 年度後期に観光まちづくりをテーマとした全 16 回の授業を担当する予定）。

●阿波おどりをもっと活性化できないか検討している。8/12～8/15 の阿波おどり開催期間に、徳島市の周辺市町村の宿泊施設を活用するほか、「イベント民泊」をブランド化したいと動いている。また各地域の阿波おどりと最大規模の徳島市阿波おどりを両方体験する企画なども、地域と連携して商品化したい。さらに阿波おどり「練習風景」の観光資源化や、毎日見られてその場で踊りが体験できる「阿波おどり会館」の利用促進を図り、年間を通じた観光資源化に取り組みたい。

●地元の伝統産業では特に阿波藍をもっと普及させたい。徳島経済同友会では「藍で徳島を盛り上げる研究会」を立ち上げており、経済界からの視点で藍の活用・普及を提案したい。4 月には、JAL の CA による藍染のファッションショーを実施予定。

●年 2 回開催のアニメイベント「マチ★アソビ」には全国から大勢のアニメファンが押し寄せており、アニメの街・徳島としてもさらに盛り上げていきたい。

●阿波銀行も地方創生に取り組んでいる。同行員が、企業から聞き出したニーズに合致する徳島大学の研究者・教授らを引き合わせ、企業の抱える課題解決等に取り組んだ。産学金連携の本取組みは内閣府より表彰を受けた。せとうち DMO 設立に関しても阿波銀行は金と人を出している。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

●LED アートフェスティバルでは、これまで市民からの寄付は募っていないが、今後はクラウドファンディングや企業協賛の拡大等を検討していきたい。

●マルシェでの出展は大体 8 割が常連で、好評だったお店が常連となっている。とくしまマルシェは民間主導だが、自治体が主催すると「公平性」が重視され、こだわりが薄れてしまう可能性がある。農業、観光、中心市街地と 3 つの活性化を狙っており、儲かる農業を目指していきたい。

●観光資源の豊富な徳島市や鳴門市のある東部地域に、民間中心の DMO を早急に設立し観光活性化を図りたい。県東部に DMO をつくる布石として、観光ビジネス推進研究会を立ち上げており、メンバー間のネットワークを構築しつつ、ここでの議論を踏まえながら具現化に取り組んでいる。

●徳島県の実績として香港からの観光客が多い理由は、県西部の大歩危・祖谷地区が 10 数年前から、大都会の香港をターゲットに誘客活動をしたことが奏功したもの。緑の多い秘境がうけている。次なるターゲットの台湾も近年急増。当地のラフティングは香港・台湾人にも人気がある。県西部のインバウンドのルートは高松経由が多い。また欧米からの観光客が比較的多いのもこの地域の特徴。東洋文化研究者のアレックス・カー氏による情報発信が影響している。「日本の原風景」と言われる景観や古民家を再生した茅葺き民家での滞在が人気となっている。

●大塚国際美術館は、世界最大のロコミサイト・トリップアドバイザーの「行ってよかった日本の美術館ランキング」で 1 位に選ばれるほどの、世界に類がない有力な観光資源である。

## 地方創生WG【徳島県観光協会 訪問】議事要旨

日 時：2017年2月4日（木）  
場 所：徳島県観光協会  
出席者：一般財団法人 徳島県観光協会 理事長 清重泰孝氏

### 1. 徳島県の観光の現況・観光協会の取組み等について

- 残念ながら、観光宿泊数について言うと、観光庁の統計では、奈良県と最下位を争っているような状況である。明石海峡大橋の開通で、関西へのアクセスは、かなり便利になったが、逆に日帰り旅行の増、通過点化の弊害が出てきた。また、首都圏からの観光客は、依然として少ない。観光とビジネス（コンベンション等）の2本立てで取り組み、巻き返しを図っている。
- コンテンツとして、阿波踊り、鳴門のうずしお、祖谷のかずら橋の3つは大きなインパクトがあるが、逆に他のラインアップが目立たず、「これしかないのか」となってしまう一面もある。
- 食の売り出し方は、高知など他県の事例が勉強になる。県の東部、西部、南部で食文化が違い、どれに絞るのか、という部分が実に悩ましい。今後は、逆にこの多様性に、歴史文化などを組み合わせうまく打ち出していきたい。
- 本年4～6月に、JR グループの四国DC（デスティネーションキャンペーン）で、テーマ型観光を実施予定。前述の観光資源3点セットという打ち出し方だけでなく、「阿波文化の魅力体験博」と銘打って実施することとした。阿波踊り、人形浄瑠璃、藍染め、ベートーベン第九（2018年に初演から100周年）、この4つを軸にしながら、中山間地の多様な文化をも組み合わせしていく。
- 宿泊だけでは他の四国3県に比肩できず、通過点における消費を高める取り組みが必要。観光と物産振興の連携で、相乗効果を狙っていく。
- 県全体では、徳島市内が弱いのが課題。夏の阿波踊りシーズンが1年のピークで、それに合わせて追加投資しても宿泊客増や稼働率向上が見込めないのが、イベント民泊等で活路を見出そうとしている。
- コンベンション推進では、全県的な誘致推進協議会を立ち上げ、1,000泊規模以上の大会は県立施設の利用料金無料化の措置などを講じ、平成28年度は過去にない好成績を収めた。今後も、観光とコンベンション振興、県立施設運営を行う当協会が支えていきたい。アフターコンベンション面で、阿波踊りを通年イベント的に転換することも選択肢。
- 歴史上の人物として、蜂須賀氏がいる。家祖・藩祖に続く14代の治世で徳島の基盤を築いた。製塩、製糖、藍染はこの治世で生まれた。県都の中心部で蜂須賀まつりのようなものをやってもよい。華がなく大河ドラマ化には不向きと言われるが、経済波及効果が大きいので、もっとクローズアップしたい。
- 徳島には、特産が何でもあり、ありすぎて逆に焦点を絞りにくい。青果では、関西のお台所を賄っている。野菜に果実類、肉・魚類と多種多様だが、六次産業化や積極果敢な活用とアピール策が急務。
- 観光戦略は、計画に加え、条例を制定して推進している。地方創生面では、挙県一致協議会を立ち上げ、関係者との総力戦で取り組んでいる。「VS 東京。徳島総合回帰戦略」の中でも観光振興をしっかり謳っている。実際の取り組み面での特徴としては、県の観光振興計画策定を徳島県観光審議会が行っている点、当協会が観光振興+コンベンション+コンベンション施設運営を一手に担っている点が挙げられる。
- 徳島では、DMOへの取り組みは表立っていない。DMOのコンセプトは、民間企業では至極当然であり重要だが、一律的な進め方をすると、地域の構造的な特徴が考慮されなくなってしまうのではないかと。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

- 明石海峡大橋により、人の流れは大きく変化した。四国四県の交通モードは自動車+高速道路にシフトし、他の交通機関の利用は遞減傾向。かつては関空と四国をダイレクトに結ぶ船便もあったが天候不順に祟られることが多く廃止。関空・四国新幹線+大環状高速道路で活路を見出したい。四国新幹線に関空が入り、かつ北陸新幹線延伸とリンクすれば大きな効果を期待できる。
- 徳島への訪日外国人客のトップは香港。関空で借りたレンタカーで四国を周遊している。徳島は通過点になっているので、いかに宿泊してもらおうかがカギ。(東北エリアも新幹線があるために、青森ですら日帰り圏とのコメントに対し)新幹線は便利だが、そうした弊害もある。中四国エリアでも、岡山等を拠点にして、広島・大阪・京都・四国等を周遊するパターンが多くなっている。昨今では、コンベンション振興面で東北と連携して、互いの誘致会議を東京で展開することを始めた。訪日外客誘致は単県でやっても厳しい。四国の訪日外国人客の玄関口・高松空港を擁する香川県との連携を推進している。
- せとうち DMO は、よくまとまっており、立ち上げも早かった。徳島の訪日外国人客数は、5~6万人から9万人へ、を掲げているが、他エリア(四国、中国、関西広域連合)との広域連携で取り組んでいる。
- 阿波踊り会館の知名度は低い。夏の祭り期間中のホテル逼迫は深刻。海外の代理店に客室を提供する余裕はない。夏以外の開催によりピークカットを目指したい。阿波踊りは徳島市だけではなく、鳴門ほか県下全域で実施。夏の阿波踊りの集客力、知名度は極めて高く、阿波踊り会館の通年開催実績をも段違いで上回っている。通年で誘客が課題である。
- 悩みは、ツアー企画時の中山間地へのアクセス。道路事情で大型バスは入れず、マイクロバスだけ。四国遍路、人形浄瑠璃の農村舞台も同様で、こうしたイベントは無料なので、代理店が興味を示さない。有料イベントに仕立てて大型バスで送客できるようになれば違った局面となろう。
- 阿波踊りと鳴門の渦潮の他にも、吉野川など見るべきものが多い。河口部分まで清流が続く。鮎の遊上も堪能でき、剣山と相まって徳島の地場産品のふるさととなっている。大歩危はラフティングのメッカで、新緑や紅葉が映える水面は、絶景だが、知名度を高め、もっとアピールする努力が必要。明石海峡大橋でつながった巨大経済圏という部分を生かすべき。
- 徳島から関西に行く際、岡山経由はほとんどない。橋ができる前は船、高知県人も徳島経由で関西に向かい、海路の位置づけが非常に高かった。
- 徳島から関西・東京方面への移動において、JRのシェア向上は難しく、JR四国もバス事業に参入した。特に、徳島に入る際の、アクセスのバリエーションが重要で、一層のアピールが必要。
- 徳島のPRセンターは、新橋にあり、食の発信拠点設置も計画中。また、有楽町には「ともにホールディングス(徳島銀行+香川銀行)」の「ともにプラザ」があり、香川と徳島の情報発信拠点として機能している。
- 徳島は1次産品を加工して付加価値をつけていくのが苦手。例えば、鱧は、徳島産が全国トップを兵庫と争っており、京都、大阪、東京等の巨大マーケットに出荷されている。地産地消と県外における販路開拓につなげるため、7年ほど前から「徳島で鱧料理を堪能する」キャンペーンを展開している。地元で食べたことがないものは薦められない。住む人が誇れる産品にしていくことが必要。
- 国際会議の誘致は、市・県からの2階建ての助成があり、例えば、本センターは1コンベンションで延べ1,000人泊以上が無料。問題は、利用頻度が高まっても、施設の指定管理料は一定である点。電気代がかかってもコストを吸収せねばならない。

**地方創生WG 【宮崎県総合政策部 訪問】 議事要旨**

日 時：2017年2月23日(木)

場 所：宮崎県庁

**1. 地方版総合戦略の進捗管理等について**

●今回の地方版総合戦略は、PDCAも過去からの政策評価方式と本質的には変わらない。その前提でお話を聞いていただくと有難い。

●当県は、1次産業の比率が高く、フードビジネスとして加工・輸出を更に伸長、事業者の所得向上・雇用確保を実現するとともに、所得の地域内経済循環の構築と得られた知見の他産業分野への応用&プラットフォーム化に繋げていくというのが基本的な考え方である。

●総合計画と総合戦略は、リンクさせている。総合計画は、2030年の長期ビジョンと直近4年のアクションプランから構成されており、その内、特に人口減少対策に焦点を合わせて作成したのが総合戦略という位置づけとしている。施策目標を①仕事を「興す」、②人を「育てる」、③まちを「磨く」、④資源を「呼び込む」の4つとし、恵まれた子育て環境（合計特殊出生率全国3位）などとの相乗効果で人を外部から呼び込み、将来60万人まで減少すると予想される人口を80万人まで引き上げたい。

●アクションプランには、8つのプログラムがあり、それぞれ、重点項目と取組事項が設けられ、評価指標を置いている。特に総合戦略上にも盛り込んでいる取組事項については、個別に戦略上のKPIを設定している。指標毎に27年実績と28年目標値（＝目安値）を定め、その達成度に応じた評価を行うとともに、工程表を作成・管理している。これを毎年更新していくが、目標達成・環境変化があった場合には、適宜指標の見直しもしていく。

●政策評価は、重点項目毎に内部評価をa-dで行った後、総合計画審議会に諮問し、客観数値だけで現れない要素も加味してもらった上で、プログラム毎にA-Dの評価をもらう。審議会での審議は2回行う。

●総合計画のプログラム評価は、B評価となっているプログラムが多いが、産業成長プログラムは、成果が出ている取組みが多いとしてA評価となっている。課題と考えているのは、文化スポーツ振興プログラムであり、C評価。総合戦略に関する進捗評価は、本総合計画評価から、該当部分を抜き出して取りまとめ、諮っている。

●財政課の方では、同時に事業の効率性等を検証、事務事業の見直しを行う。重要施策テーマについては、別途、政策論議を実施し、来年度の改善につなげている。翌年度の予算編成の指針も、これらの過程を経て、作成する。

●最近の特徴的な取り組みとしては、以下がある。

①地方創生のための企業成長促進プラットフォーム：成長期待候補と考えられる企業を100社/3か年、選定し、官民一体のサポートチームが訪問し、支援を行う。更には、有望

な企業 20 社を成長期待企業に選定し、集中支援をする。11 月に 8 社の認定を行ったところ。

②ひなた MBA：産業人材の育成プログラム。基礎からマネジメントまで体系的に学べる。

③食の安全分析センター：超臨界流体抽出分析装置により、50 分で 500 成分の分析が可能。国際認証 ISO17025 も取得、宮崎大学の機能性分析特許なども組合せ、食品分析の一大拠点とする。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント（総合戦略）

●総合戦略と総合計画を一体で管理するため、諮問する総合戦略懇話会・総合計画審議会のメンバーを殆ど一緒にしている。（総合戦略では、言・金を追加）ここまで来るには、相当な試行錯誤があったが、最近では、外部評価を総括的に入れるやり方が、システムティックに出来るようになった。また、役所内に改善の雰囲気づくりが出来て来ている。評価も、計画作成段階で、指標選び・指標づくりをしっかりとやり、手作り感があるので、審査でもぶれないようになっている。

●宮崎県は、高校に実業系が多く（実業：普通＝5:5、通常 3:7）、大学・専修学校も不足している実態にある。実業系高校を卒業後、働き口がないと県外に流出するということになってしまい、県内就職率は 2 年連続全国最下位となっている。（北陸 3 県が高いが、絶対数はあまり変わらないと認識）

●県内に上場企業が 5 社しかなく、また、雇用吸収力（就業人口数）では、サービス業や医療福祉分野が多い。観光学は、あまり学問領域として進化しておらず、宮崎でも以前、私学の観光学科を設置し、開校当初は人気を博したが、結局、就職先がなく、人が集まらなくなって閉鎖した経緯にある。

●企業成長促進プラットフォームの事務局活動費は、国の交付金を活用している。将来的に自立自走できる体制にするのが課題で、金融機関への支援要請始め、調整を始めている。元々あった産業振興機構が、集中的にこの活動に取り組んでいる。

●輸出額が目標を上回った原因は、牛肉中心に農産物が伸びていること。米国行き日本牛の 4 割は宮崎産、呼び方は Japan Beef だが、MIYAZAKI Beef としての売り込みも始めたところ。（米国で最も有名なのは、KOBE Beef、WAGYU は豪州産になってしまう）。

●総合戦略の PDCA では、県と市町村は別管理をしており、同じ指標は使っていない。●（構想中の同友会の地方創生プラットフォームについて紹介したところ）総合政策課と各担当課が必要施策毎にリサーチを行っているので、自治体であれば、相当ベンチマークができています。また、県内企業の動向は把握できているが、県外企業の動きについては殆ど掴めていないので、同友会の情報提供は有難い。政策を考える際の幅が広がる。

●人材・企業の発掘は、足で稼いでいる。例えば、成長期待認定企業でも、オフアサポート社－教習所の多角化で AI による運転評価システムを開発、くしまアオイファーム－ベトナムの甘藷を東南アジアに輸出、パッケージングが評価されている など、有力な企業の発掘が出来ている。

●大型工場が誘致できても、地元企業から人を抜かれると困るとの声が上がるようになって



た。若者を地元に残めるため、地元企業の紹介やマッチング等を進めていきたい。高校ではなく、もっと幼少期からの郷土教育や企業との接触機会をつくっていく必要がある。

●以前は、地方は首都圏の労働需給のバッファーであり、不景気になると人が戻って来ていたが、今後は構造的に人手不足が続く。高齢者・女性の就業支援とそれを支える柔軟な働き方（短時間勤務・テレワークなど）の導入が必要。また、女性の活躍促進のため、以前の「政策決定分野への進出」から「経済分野への進出」へとモットーも変えて、会社組織での管理職登用等を進めることを行政としても旗振りしていく必要を感じている。

### 3. 「スポーツランドみやざき」の取組みについて

●平成元年に宮崎コンベンションビューロー内にスポーツランド部会を設置したのが始まり、平成 14 年に県の組織として、商工観光労働部観光・リゾート課に「スポーツランド推進担当」を置いた。その年に FIFA ワールドカップも開催された。

●これまで、スポーツ合宿開催実績も順調に積み上がって来ており、最高記録を毎年更新している。平成 28 年春季（1-3 月）では、約 145 億円の経済効果、約 76 億円の経済効果と算出している。

●優れた施設を有効に使うとともに、宮崎大学医学部とも連携し、スポーツメディカルにも注力している。勝利を呼び込み、縁起がいいと宮崎、スポーツ合宿の聖地として、FIFA ワールドカップ、侍ジャパン、J リーグ、ラグビー日本代表等の実績も使って売り込んでいる。

●平成 28 年春季は、プロ球団 7、J リーグチーム 22 がキャンプで利用。韓国・中国からもチームが来ている。

●オリパラでは、「みやざき東京オリンピック・パラリンピックおもてなしプロジェクト」を推進中。計 48 団体で連携会議を組織し、官民挙げて推進している。豊かな食やスギの利活用技術、神楽等の伝統芸能・文化の披露などを訴求している。外国人誘客の強化では、Wi-Fi、多言語表記の整備なども進めている。また、屋外型ナショナルトレーニングセンターを本県に設けてはどうかという提案も行っている。

●海外への働きかけでは、イタリアサッカー協会、ドイツ陸連、イングランドラグビー協会などへトップセールスを行っている。イングランドラグビー協会は、視察に来る迄こぎつけた。また、県下市町村とも連携し、ドイツ・イタリア・イギリス・モンゴル等とのホストタウン構想にも積極的に取り組んでいる。

### 4. 質疑応答セッションにおける説明のポイント（スポーツランドみやざき）

●屋外型ナショナルトレーニングセンター（NTC）は、シーガイア跡地につくってはどうかと要望している。

●プロ野球のキャンプ等に際しては、チーム専任の観光協会のスタッフ等が徹底的にケアをする態勢を敷いている。

●合宿誘致のマーケティングは、スポーツランド推進担当が進めている。学生スポーツは、

大学や県の教育委員会へセールスをかけているが、影響力がある人物やチームがいるので、決定権を持ったところへ行くのが大事。大学・高校のチームの中には、プロがやっているところでやりたいという意向も見えるので、先に意向を固めてもらい、その後、予算や日程の調整を行う段取りとしている。

●スポーツランドは、全県化・多種目化・通年化を目指しているが、宿泊施設のキャパから受入体制の充実にはそれなりの設備投資が要るので、キャンプ時期以外の通年利用等、需要の平準化をしていく必要がある。

●練習試合が出来ることが必須条件なので、場所が集中する傾向はあり、宮崎と沖縄が優位。チームが沖縄に移る時期があるため、宮崎で市民に公開する練習試合を組む等工夫をして宮崎に留まるように働きかけている。また、「宮崎は食べ物が良い、体がつくれる」と評価されており、飽きさせずにおいしく栄養価の高い食事を出せるというのも一つの優位性であるので、選手からも発信してもらえるよう仕掛けている。沖縄は雨が多いが、全天候型で新しい施設が多く、ハードでは負けはじめている面もあり、警戒している。

●県下の自治体にも推進役がおり、連携をしっかりとっている。芝生のグラウンドは県で利用調整することが多く、宿泊施設が整ってない場合には、隣の市町村に斡旋することもある。

●宮崎市市街地では、大きい会議場はオルブライトホールと JA 会議所くらいなので、大規模な MICE は難しい。

地方創生WG 【宮崎市 戸敷正市長 企画財政部/企画政策部 訪問】  
議事要旨

日時：2017年2月23日（木）

場所：宮崎市役所

出席者：市長 戸敷 正 氏、企画財政部、企画政策課

1. 市政運営・地方版総合戦略等に関する説明のポイント

<市長より>

- 人口減少が顕著になっている。宮崎県は高校生の県内就職率が56%と全国最下位で、若い世代の定着が喫緊の課題。
- 1市2町の広域連携、連携中枢都市圏の取組を全国に先駆けて行っている。
- 宮崎は「食」が豊か。プロ野球やJリーグの選手が来る冬が一番のアピール時期。巨人のキャンプは今年が59年目で、冬の温暖さと豊富な食が提供できることは先人がアピールしてくれた結果でもある。各種スポーツの国際大会も盛んに行われており、スポーツは、宮崎市の「売り」となっている。施設整備に資金も必要であるが、経済効果の方が大きい。

<企画政策課より>

- 平成30年度を始期とする第五次総合計画の策定作業に入っている。総合計画は、「総合戦略」や近隣町との広域計画である「都市圏ビジョン」をフォローアップする協議体と共有しており、計画の一体性を確保している。
- 総合戦略と都市圏ビジョンは毎年改訂している。改訂に当たっては、庁内の本部会議、民間組織の専門部会、協議会という流れで、指標に対する実績の評価検証を行い、これらの内容を踏まえ、民間組織の専門小部会で事業を検討し、その内容を年度末の改訂に反映していく。
- 総合戦略には、重点目標を12、KPIを64、合計76の成果指標を設定し、目標値は最終年度である平成31年度としている。評価シートでは、取り組みの成果、課題、課題を踏まえた方向性を明確にしている。指標に対する実績は、概ね順調に推移している。
- 総合戦略には、選択と集中の観点と複数の重点項目に寄与するという観点から、5つの重点プロジェクト（①クリエイティブシティ②フードシティ③観光地域づくり④IJU（移住）⑤地域コミュニティ）を設定しているが、これらのプロジェクトにおける新たな取組の一部は、民間の専門小部会で検討した事業である。

<市長より>

- 宮崎市は大型店の郊外立地により、中心市街地が廃れてきている。これまで中心市街地の空き店舗には、補助金を出して出店してもらっていたが、すぐ閉店するケースが多かったため、今は空き店舗や空き事務所に、県外からICT企業やコールセンターを誘致することで若者の定着を図っている。最近では、2年間で770名ほど雇用が増えており、200坪程度の大きな事務所が足りなくなっている。年間10社以上誘致できており、市制100周年の平成36年までには新たに3,000人の雇用を生むことを目標としている。

- 平成18年に合併したエリアでは、ジャムコ、日機装などの航空機関連企業の誘致に成功した。その結果、500名以上の雇用が生まれるので、工業系人材の流出に歯止めがかけられると思う。
- 現在、プロ野球3チーム、プロサッカー11チームが宮崎でキャンプを行っているが、年間を通して、スポーツ大会やキャンプが開催されることを目指している。ホテルでの食事を含むキャンプでのおもてなしも、レベルが向上してきている。市街地から車で30分圏内にゴルフ場が15ヶ所あり、3月にはアクサレディース、秋にはLPGAの女子プロ最終戦、ダンロップの男子トーナメントが行われる。非常に良いPRとなっており、冬場のゴルフ場は韓国からのゴルフ客で賑わっている。これらのスポーツ関係の経済効果は140億円程度と見ている。
- 県内から宮崎市に流入していた人口は、今ではかなり減少し、若い人が直接県外に流出している状況がある。今、国に一番やってほしいのは、地方の良さを生かした教育であり、例えば、東京にある大学の学部の地方移転を検討してもらいたい。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

- 宮崎県は専門高校の比率が高く、製造業が来たら即戦力は豊富にいる。ただ、高校において、同じ職種であれば、県内ではなく給料の高い大都市地域への就職を斡旋されてしまうようだ。所得と生活費の差額としての収支は変わらないと思うので、ゆとりがあり、ストレスが溜まらない宮崎の生活の良さを積極的に発信している。同調してくれるIT企業もある。
- 例えば、東京の大学が宮崎に観光学部を新設するという発想があってもよい。
- 宿泊施設の需要の平準化が課題である。宮崎の場合、他の地域の閑散期である2月の需要が最も多い。夏場は、青島ビーチパークを整備・野外イベント等の開催で、若い人が集まるようになり、海水浴客も7万人（平成26年）から17万人程度（平成27年）まで増えた。秋は、プロ野球2軍のフェニックスリーグを開催し、宿泊客が増える。こうしたイベントで年間を通じた宿泊客の入り込みを図っているが、通年で宿泊者数が均衡してはいない。現在、年間を通じてのスポーツイベントの誘致と、受入態勢の整備を進めている。
- 宮崎市では民泊をあまり考えていない。県内の中山間地ではグリーンツーリズムの観点で民泊に積極的に取り組む動きがある。宮崎市ではビジネスホテルが開業する一方で、老舗の旅館は閉鎖したところもある。青島には、サーファーやバックパッカー向けの1泊1,980円の宿泊施設（飲食施設を併設。）がオープンする。飢肥杉を使った2階建て建築で、部屋は4人部屋。既に女子サッカーチームの合宿の予約が入っている。
- 現在、自分たちのまちの良さを再認識するため、宮崎市のブランド調査を行っている。平成18年の合併前の旧宮崎市地域と合併後に編入された地域とでは、それぞれ感覚も良さも異なると思う。合併時に、中学校区単位で地域自治区を設けたが、今年度から、各自治区でまちの“宝探し”をする事業を始めた。全ての市民の参加を目指す「40万人スクラムプロジェクト」を推進することで、市民に地域の良さを再認識してもらいたい。事業費として、5年間で1,000万円の予算を各自治区に配分する。こうした取り組みが浸透すれば、総体としての宮崎市の力の向上にもつながるのではないかと。行政主導ではなく、市民や企業の知恵を結集したまちづくりを目指している。
- 地域のリーダー・人材育成では、市長が委嘱する地域協議会の委員が十数名おり、地域協議会では、地域と行政が連携して何をやるかをプランにまとめている。また、民間の講師を招いて「まちびと大学校」を開催しており、人材づくりも実践中である。南海トラフ地震をはじめとする災害対策で、市としては、ハードの整備は進めた上で、市民に対し、まちづくりには、地域の結束というソフトが必要であると訴えている。
- 地域に根ざして、地域自治区の中で活動する市議会議員も多く、顧問的な役割を果たしている。

2017年2月24日

## 地方創生WG 【日南市 崎田恭平市長、総合戦略課 訪問】 議事要旨

日時：2017年2月24日（金）  
場所：日南市役所  
出席者：日南市 崎田恭平市長、総合戦略課

### 1. 市政運営全般について

＜市長から＞

- 本市の特徴的な取り組みの一つに、マーケティング専門部署を設け、民間出身者を専門官として登用し、彼らが主導する戦略を実行していることがある。こうした取り組みを通じて、企業が日本一組みやすい自治体を目指す。具体的にも、クラウドワークスとのコラボにより、子育て中の女性等をテレワーカーとして育成するプロジェクトを進めた結果、IT関連企業10社の誘致に成功。5年間で270人強の若者雇用を予定している。
- 油津商店街の再生においては、「4年で20店舗誘致」の目標を掲げたところ、既に22店舗（最終的に29店舗）の実績が上がっている。先日、山本地方創生担当大臣も視察に来られた。
- 舩肥のまちなみ再生にも取り組んでおり、古民家を宿泊施設に再生するプロジェクトを進めている。当該プロジェクトには1億円程度の資金が必要となるが、DBJとREVIC、リサ・パートナーズが組成した観光活性化ファンドからの出資や、宮崎銀行からの融資で太宗を賄い、市の予算は殆ど使っていない。本件も、民間のまちなみ再生コーディネーターが熱意をもって取り組んでいる案件である。
- 市の職員にとっても、民間出身の専門官と共にプロジェクトを進めていくことで、多くの気付きを得ることが出来ており、民間感覚を持った対応が出来る職員が増えている。
- 市民のアンケート結果では、課題として、雇用環境や商店街の衰退などを挙げる方が多く、市としても、重点的に取り組みを進めてきた。その結果、「日南市に明るい未来を感じるか」との設問において、「感じる」と回答した市民が7.6ポイント増加した。（15年度：12.4%→16年度：20.0%）。評価は全年代で上昇しているが、特に10歳代の増加が20.6ポイント（同15.6%→36.2%）と大きい。

### 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

＜総合戦略課から＞

- マーケティング専門官の田鹿氏（リクルート出身）は一本釣り。油津商店街の活性化担当の木藤氏については、「市長給与（月70万円）よりも高い月90万円（※但し、委託料）」にて公募し、多くの応募者の中から人選を行ったもの。
- 周辺市町村とは、「宮崎県南部広域観光協議会」を立ち上げ、10市町村で合同物産展を開催し

たりしている。

●離島の大島は、釣り客が多いが、宮崎銀行や警察の研修場所としての活用も始まっている。ネット環境が不十分であることを逆手に取り、チーム・ビルディングなどの研修として利用されている様だ。

●宮崎空港・宮崎市からの日南市までのアクセスについては、電車・バス等の公共交通機関は、1時間に1本程度しかなく、弱いと認識しているが、レンタカーであれば便利。宮崎空港は発着便も多く、例えば、東京からのフライト1.5時間+車1.0時間=2.5時間と、意外に近いと感じていただけるのではないかと。逆に、福岡方面からのアクセスは、車で4.0時間もかかるため、課題だと考えている。

●招聘したプロ人材を募って、地元在住の人材が集まり、更にはUターン人材も増えている。また、日南市では「創客創人センター」を立ち上げ、起業・創業を支援（経営の右腕人材育成や事業承継、起業のプログラムを提供）しているが、その中で次世代育成も行っている。

●日南市のインバウンド観光客の取込みはまだまだであり、今後、取り組みを強化していきたい。

●（市長の言葉「民間出身の専門官の登用を通じて、市職員が民間感覚を持つようになった」については）、官民では、仕事のスピード感が大きく違っていた。企業誘致のアテンド件数も、従前は2件/日程度であったものが、20件/日と格段に変わった。当初は大変であったが、鍛えられ、今では普通のこととなっている。

●（IT関連企業にフォーカスすると公平性の問題が提起されないかとの質問には）雇用のミスマッチとして解釈している。つまり、日南市の若者は事務職を希望しているところ、事務職の求人がなく、結果的に県外に流出している。この対策として、予算をシフトしているということを丁寧に説明している。

●若者雇用に優先順位を置くことを明確にしている。IT関連企業の誘致に注力した結果、当該企業の従業員に占める女性比率は6-7割。世帯収入も増えて、子育てしやすい環境が整ってきている。

●最近では30歳代のUターンが多い。進学等で一度、日南市を出るのは仕方がないが、戻ってこられる環境は整えたいと考えている。

●日南市の産業構造として、第一次産業が占める割合は、大きい。塚田農場を展開するエー・ピーカンパニーの直営農場もある。

●農業の後継者対策としては、引退時に農地を手放す意向があるかという調査を行い、就農希望者とのマッチングを行っている。漁業関連の後継者については、状況が厳しい。

●日南市に誘致したIT企業のポート社は、遠隔診療に取り組んでいる。過疎化が進んでいる地域こそ課題先進地であり、企業のノウハウ、技術力などと市役所のサポート力を掛け合わせて、地域課題を解決する取り組みを進めている。この様に、日南市の悩みを解決いただける企業があれば、経済同友会にも是非紹介して欲しい。

2017年2月24日

## 地方創生WG 【日南市 観光スポーツ課・観光協会・クルーズ振興室 訪問】議事要旨

日時：2017年2月24日（金）  
場所：油津 Yotten

### 1. 日南市の観光の現状・観光戦略等について

- 2014年に観光振興計画を策定。指針を「見せる」⇒「魅せる」に転換。
- 日南は、自然、歴史始め、多くの観光資源を有する。年間200万人の入り込み客数は、ここ数年横ばい。鵜戸神宮は100万人で、県外からの観光客が若干多い。サンメッセ、道の駅はそれぞれ20万人で増加傾向。7月の港まつりは4万人、10月の飴肥の城下まつりは5万人。プロ野球のキャンプは7.3万人（ほとんど広島カープ）。Jリーグのキャンプ、ジャカラングまつりでも、首都圏からの集客に努めている。
- 目下の課題は3-4時間の短い滞在時間と1600円と低い消費額。交通手段は、車が多く、これは、公共交通機関が貧弱なことによる。
- 豊富な観光資源を訴求できていないこと、滞在時間を伸ばすための体験型観光プログラムの開発が遅れていることが課題。加えて、人材の育成、体制の整備も急がねばならない。①口コミによる観光客の誘致、②海外も含めた新規需要の発掘、③滞在時間の拡大 の3つを柱として施策を展開している。
- KPIとしては、入り込み200万人⇒250万人/年、消費額30億円⇒50億円/年、宿泊者数16万人⇒19万人/年を掲げている。
- RESASによれば、休日の入り込み客は、近隣市町村からが多く、県外では鹿児島が多い。平日との比較でも、大きな属性の変化はない。休日により多くの地域からお越しいただく取り組みが必要。また、14時以降に滞在する旅行者数が大きく落ち込むことも滞在時間の短さを表している。
- 2月のプロ野球キャンプ時期には、ネット上の日南の検索ランキングは上位に来るが、近隣の観光資源の検索はさほど上がらない。キャンプを見に来た人を他のスポットに呼び込まず、波及効果が限定的になっている。タイムリーな情報発信と回遊性改善に努めていかねばならない。
- 観光庁の「地域資源を活用した観光地の魅力創造事業」に2015年から重点的に取り組んでいる。クルーズ船の乗客に対するおもてなしの向上に係る研修、体験型プログラムの開発とこうした施策を支えるデータ分析等から成り立っている。また、WiFi整備等、受け入れ環境の拡充、小冊子の作成・配布等にも取り組んでいる。
- 新たな取り組みとしては、今年2月のプロ野球キャンプ時期に合わせてイベント民泊を実施した。県内では初の試み。交流人口増加のきっかけ、口コミ効果等を狙ったもので5件10名の実績。また、街並み再生、古民家利活用の取り組みとクルーズ船に係る諸施策を連携させる取り組みも実施している。
- 油津港のクルーズ船は、15年度は22回の入港。回数としてはまだまだ下位に甘んじている駆け出しの港。（トップは328回入港の博多港）近隣の豊かな自然に加え、約5,000人（クルー込みで6,000人）規模の寄港に対し、ハードだけでなくソフト面も十分な対応ができており、高い評価を得ている。例えば、120台もの観光バスのオペレーションを実施できる地方港は油津以外にはなかなかない。名所旧跡としての飴肥城大手門から眺める風景、あるいは街歩き食べ歩きといったコンテンツにも恵まれているのが油津であり日南。醤油蔵やはちみつ業者は、毎回、露店を出店している。港湾関係者だけでなく、行政、市民等が一体となってクルーズ船受け入れ推進に取り組んでいる。現在では、16万トン級の規模まで受け入れられるようになった。120台のバスのオペレーションが必要になった時には、交通渋滞や種々の受け入れ態勢等、派生する問題にも気を配った。陸地でのオペレーションの失敗は、寄港地としての適否に関わるだけでなく、通年で運航するクルーズ船のスケジュールにも影響を及ぼしかねない。
- 誘致に際しては、現市長がトップセールスを展開、受入は官民+市民が連携、合同物産展などを開催してきた。また、多様な観光プログラムを提供するために近隣10市町村で連携体制をとった。WiFi環境

の整備にも取り組み、通訳ボランティアは登録ベースで100人、実働で20人程度。英語だけでなく、中国語等、多言語対応にも取り組んでいる。地域の国際化という副次的効果もあった。

●二次交通として港から街中までのシャトルバスを運行した。当初は無料で運行。のちに500円徴収し、持続可能なサービスとした。受け入れのクルーズ船の国籍は多様。まずは受け入れて、経験値を積んでいく。経済効果としては、平均4,000万円/船。約10,000円/人と見ている。大都市圏に比べたら小さな額だが、大半は地場産品の売り上げになり、地域に還流するお金、と考えれば小さくない。また、英語ボランティアガイドを務めた高校生が郷土を知る格好のきっかけとなるなど、クルーズ船の寄港は人材育成効果ももたらした。シビックプライドにもつながっていく。

●港で開催する物産展では、エアドームを導入。商店街近辺にシャトルバスを運行、クルーズ船客に回遊地図を配布したりした。

●将来の22万トンクラスの受け入れに見通しがついた。また、高速道路の県内延伸にも期待。現在は、CIQ体制整備が追い付いていないことで、最初の寄港地になっていないが、これが実現すれば、クルーズコースに多様性をもたらすだけでなく、太平洋クルーズの中継点としての役割も果たせるようになる。今年の寄港申込みも順調に件数を伸ばしている。今年の寄港は30回を目指したい。物流との調整を考慮すると、現行設備でのクルーズ受け入れ上限は40回程度ではないか。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

●物産展の売り上げは、復路の寄港時の方が格段によく、帰る間際にまとめ買いをする。ラストポートは非常に魅力的。一方、観光地への入り込みとその後のロコミ等での波及(2度目以降の訪日は空路等)を伸ばしていく観点からは、ファーストポートとしての地位確立にも注力していくことが重要。

●クルーズ船はリピーター確保のきっかけ。まずは知ってもらうことが重要。

●バスの調達は、修学旅行シーズンは厳しい。県境を越えたバスの調達(鹿児島等)にも取り組んでいる。

●クルーズ船受け入れのピークは、夏場。冬場は低調。

●「カープ女子」は、純粋に野球が見たくて来ており、中々、周辺観光に行かない。交通手段が脆弱、情報提供不足といったこともある。また、目的の選手達は自転車で移動するため、行動範囲が狭い。

●日南の宿泊キャパは小さいため、2月はほぼ満室状態。ファンの方々は宮崎、都城に宿を取って通うようだ。車中泊もあると聞き、広島から弾丸バスツアーも出ている。

●宿泊の平準化が課題。体験型プログラムの拡充等、通年の楽しみを提供する必要がある。年間稼働率にすると30%程度。キャンプ時期だけが満室という需要偏在の状況。風光明媚なビーチ近辺に宿泊施設を設ける取り組み(一部ゲストハウスの設置等)も始まってはいるが、ピーク時期以外の集客に苦しんでいる。ナイトライフも、日南でなく、宮崎・鹿児島に流れていく。

●無人島になってしまった大島の活性化は、居住人口がゼロになったので、DMO設置の動きと呼応して改めて新たな取り組みを始めることになっている。

●(飛騨高山は、名古屋からの距離をものともせず訪日外国人客の誘致に成功している。その一つの要素が飛騨牛等の食。これは、日南・飢肥でも転用可能ではとの質問には)食材は十分あるが、お勧めの絞り込みと情報整理ができていない。飢肥の古民家に泊まり、油津の高級食材を堪能するコースを組むことも可能なので、今後検討していきたい。



2017年2月24日

## 地方創生WG【日南市 商工政策課 田鹿専門官 訪問】議事要旨

日時：2017年2月24日(金)

場所：油津 Yotten

出席者：宮崎県日南市 商工政策課 田鹿倫基マーケティング専門官

### 1. マーケティング専門官の業務と具体的取り組み等について

#### 【説明内容】

- 自己紹介を簡単にさせていただくと、宮崎大学在学時に中国に留学、上海で中国初のメイド喫茶を経営。その後、リクルートに入社、ITの勉強を始め、一旦、中国でインターネット広告の会社に勤めるが、ほどなく帰国。
- 2013年に、3人の民間出身者の一人として市職員（専門官）に就任した。自分は、外貨の獲得と雇用の創出がミッションであり、第一次、第二次産業、観光業、企業誘致、ふるさと納税等を横断的に担当し、伝統的なお役所の縦割り組織とは違い、外貨獲得に繋がることは何でも見ているところが特徴。任期は4年。
- 人口5万の日南市では、出来ることと出来ないことがある。出来ないことは、外から補完してもらう必要があると考え、外部の企業等に「組みたい」と思わせるにはどうすればよいか考えた。最初の1, 2年は、「日南市と組むと格好いい」、「日南市と組むと儲かる」という状態を創るのに務めた。
- 「日本の前例は日南が創る」「日本一組みやすい自治体」を標榜して、これまで40社余りと協働してきている。日南の地域資源をうまく使いながら、事業を立ち上げるパートナーとしていい関係を築き、雇用を生むところまで来た。
- 地域活性化は大事ということに異論を唱える人はいないが、活性化とは何かと具体的に聞くと、高速道路が通ることだったり、大型のショッピングセンターが出来ることであったり、工場誘致が進むことであったりで、皆イメージが違う。実は、人口ピラミッドをドラム缶の形に整えることが大事だと思っている。これはワクワクしない定義ではあるが、人口ピラミッドが整っていれば、地域の持続可能性が高まり、施設が維持出来、歴史文化の継承が出来る。
- 個々の取組みにおいては、「KOKO」（勘と思ひ込みと経験と思ひつき）による政策をやめようと言っている。データ・エビデンスベースで、論理的に考えて政策を実行する。民間では当たり前だが、ロジックツリーを作り、もれなくだぶりなく考え、PDCAを回していく。地方では、思いこみの例が多く、例えば、動画再生回数は多くても移住者は増えていないところもあれば、観光客のメッカであっても外貨獲得&域内経済循環は、全く高まっていないところもある。（経済効果は、人数×単価×域内調達率で決まる。例えば、地元

の農家は少なく、ホテル資本も東京依存率が高く、東京にお金が流出)

●地方は、働く場所がないので人は来ないというが、これももっと精緻に考える必要がある。建設や医療福祉の有効求人倍率は高く、働く場所はいくらかもある。むしろ、人が足りないので、求人数を減らし、10人でやっていた仕事を5人で出来るよう生産性を高め、給料を2倍にする必要がある。事務職は、求人数が少ない反面、求職者が多いので、全くアプローチが違う。年間10社のIT企業誘致はすごいと言われるが、若者の雇用吸収力の高い業種を誘致した結果、それが偶々IT企業であったということである。

●また、当地のIT企業の従業員は、平均27歳、85%が女性なので、今後の出生率にも跳ね返ってくる筈で、人口ピラミッドの平準化にも資する。

●官民連携は、夫婦でビーフカレーをつくることを考えるとわかりやすい。妻(民)は、まず冷蔵庫の中味を見る。中に玉ねぎ・人参があるので、牛肉を買って、ビーフカレーをつくることを決める。ところがスーパーに行くと鶏肉が安売りをしていたのでチキンカレーにメニューを変える。夫(官)は、ビーフカレーと決めると、財布を持ってスーパーに行き、玉ねぎ・人参を買い、牛肉がないと補正予算というお金を持って別のスーパーまで遠出してしまい、献立を変えることを考えない。結果、時間と予算がかかってしまう。これは、どちらがいい悪いという話ではないが、官民には仕事の進め方の違いというものが、お互いに理解することが重要である。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

●IT企業がここまで誘致できたことの一因は、東京における人材不足である。IT業界は、東京でも伸びているが、人材確保が難しい。企業、東京に限らず、地方で採用し、同じ仕事を任せられるという条件に合致した。こちらで採用が難しいスペックの人材の求人に対しては、人がいないことを正直に話す。当地でも探せる人材については、日南に来れば人材がいるというセールストークを使うこともある。

●日南にしかないという明確に差別化された優位性があるわけではないが、自治体としての対応は非常に速い。やりとりもメールでなく、フェイスブックのメッセージ等チャットを使っている。IT企業にしてみるとストレスがない。(田鹿さんが他の自治体に行ったとして、同じ成果が出せると思うか?との質問には、)それは無理だと思う。市役所の支援体制が全然違う。

●人材が当地にいるかどうかは、人材会社の人材プール情報を利用する他、上京時には、飲み会などを行うことを含め、足で情報を集めている。県と協力し、東京で生活する日南出身者をフォローする仕組みをつくっている。

2017年2月24日

## 地方創生WG 【日南市創客創人センター 視察】 議事要旨

日 時：平成29年2月24日（金）

場 所：日南市創客創人センター

出席者：日南市役所 地域振興課

### 1. 創客創人センターについて

- 創客創人センターは、オーナーである日南まちづくり株式会社から2階部分をテナントとして賃貸している。1階には子育て支援センターが、4月にオープン予定。
- 日南市総合戦略プランのコンセプトである「人づくりこそがまちづくり『創客創人』」のもと人財育成の拠点施設として活用している。具体的には、①市民活動支援と、②起業・創業支援の2つの役割を担っている。
- 宮崎大学と連携しており、4月から宮崎大学日南デスクとして、サテライトオフィスを設置予定。
- 市民活動支援部門を地域振興課で担っており、NPO や市民活動団体など、日南市の様々な団体を支援することで日南市を盛り上げていく。

### 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

- 元々この場所は、宮崎銀行の支店であった。
- 日南まちづくり会社の社長は、民間人。（日南商工会議所の会頭は取締役）
- ベンチャー企業のオフィスとしての活用予定はなく、インキュベーション施設は別にある。市として中心市街地活性化事業の一環として、当ビル内に公の施設を設置した。
- 建物上層の一般共同住宅は、賃貸、分譲の両方ある。入居者はこれから募集する。価格は周辺の相場と同様に設定。3階の診療所は4月8日にオープン予定。会議室・ワークスペースはNPO等が利用しやすいように、低料金（部屋によっては1時間100円～）での設定としている。

2017年3月8日

## 地方創生WG【広島市 企画調整部 訪問】議事要旨

日時：2017年3月8日（水）

場所：広島市役所

### (1) 広島広域都市圏発展ビジョン等について

●広島市から半径60kmにある山口県の圏域を含む24市町が連携して、現在の人口232万人を2060年時に200万人を維持する「200万人広島都市圏構想」の実現に取り組んでいる。圏域内の24の市と町が自らの権限と財政をもって地域を治め、各自治体が連携して主体的に取り組むことで、圏域全体の活性化を目指している。平成5年に13市町で広島広域都市圏形成懇談会を設立したところから始まり、平成28年に本市と各市町の間で連携協約を締結し、「広島広域都市圏発展ビジョン」を策定したところであり、各市町の総合戦略と一体的に取り組んでいる。

●職員の意識改革が重要だと考えている。国⇒県⇒市という縦の組織系統に慣れており受け身になりがち。市長から現場の課題の把握と解決に向けた企画力を身に付けるよう言われている。

●「自分たちの町は自分たちで作る」というキャッチフレーズをもとに自助・共助を中心とした町づくりをしようと市民に投げかけている。今までやったことが無いことやろうとしているので、困難な状況にはあるが、まずは、広島市で成功させ、周りの市町へ展開していきたい。

●「200万人都市圏構想」の実現に向け、関係議会と連携しようという動きが出てきた。

●民間企業やNPOとの連携も非常に重要となってくる。来年度、総合計画改訂に着手するが、民間企業やNPOにも入ってもらい実効性のあるものにしようと考えている。

●誰もが「住み続けたい」「住んでみたい」広島広域都市圏を目指し「広島広域都市圏発展ビジョン」と「広島市の総合戦略」の取組を一体的に進めている。「広島広域都市圏発展ビジョン」では63事業を各市町と進めている。平成29年度から9つ増えて72事業となる。

●都市機能の充実強化として県と市により「ひろしま都心活性化プラン」を策定し、広島駅周辺の再開発と紙屋町・八丁堀の繁華街の二つの都心を東西の核と位置付け、エリアマネジメントの手法による「楕円形の都心づくり」を目指している。二つの核を繋ぐ役目として（旧）西国街道周辺の整備を行なっている。また、比治山公園を「平和の丘」として再整備を進めていく。

●ローカル経済圏の構築策の検討は「広島広域都市圏産業振興研究会」を立ち上げ、「バイオマス」「観光」「農水産物」「ものづくり」の4部会で進めている。

●「ものづくりの底力向上部会」において、モデルケースとしてマツダの二次下請けの5社の生産技術力強化による収益改善の支援を行っている。元大手メーカーの購買担当部長を担当者として、様々なアドバイスをを行っている。中長期的には5社で新たな部品や製品を新製品を作ること为目标としている。行政は単に補助金を出すのではなく、中小の民間企業に付加価値を上げるノウハウを付けて貰おうとしている。

●産業別特化係数では、輸送用機械が圧倒的に高い。自動車製造業の下請け企業に支えられているのは、強みでもあり、逆に弱みでもある。

●保育・介護人材は増えているが足りていない。「保育・介護人材サポート事業」として市内の商

業事業者と協力して、買物支援サービス（割引、買物補助券の配布）などを今後、始める予定。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

●200万人広島都市圏構想の中で、経済面の効果としては、例えば「ものづくり」において圏域内調達を推進することにより、カネの域内循環を促進したい。「農水産物」では、地産地消の取組みで、地元食材が学校給食などに採用されるよう生産力を付けるように支援している。

●都市圏発展ビジョンの連携施策の事業費は、「圏域全体の経済成長のけん引」と「高次の都市機能の集積・強化」に係る施策については、主に連携中枢都市である本市が費用負担しており「圏域全体の生活関連機能サービスの向上」に係る施策については、本市と関係市町が必要な費用負担をしている。本市の広域都市圏推進課がビジョン全体のとりまとめをしており、各事業は本市及び近隣市町の担当課が連携して進めている。「連携中枢都市圏」に関して県からの財政的な支援はなく、情報共有等を行っている。広島県は産業振興には先進的であり、ベンチャー支援などは県が得意とするが、中小製造業の二次サプライヤーを支援するとなると、広島市の方が小回りが利いて推進しやすいといった事情もある。

●基礎自治体同士の連携で、実務上、不便な点として、市町や県の間において統計調査の実施の有無や実施時点等の相違、基礎自治体単位での統計調査が限られていること等が挙げられる。

●地域（電子マネー）構想は、提案レベルでは過去にいくつかあった。買物補助券は、ある意味、地域通貨であり、これを電子化すると一定の形にはなる。民間企業のサービスなど、将来的にどういったコンテンツを乗せることが可能か、が重要であると考えている。

●子育て支援、出生率向上の取組みについては、子育て支援の施策の前に、雇用施策として、「ディーセント・ワーク」を浸透させることが大切だと考えている。若者・高齢者・女性が活躍できる就労環境作りをセットで取組んでいく。

●（撤退戦略的な議論—例えば広島市に住んで、隣の市町に通い農業をするなどは選択肢かとの質問には）中山間地や島などの自治体は、それぞれの手法で移住定住に力を入れている。そういった先進的な取組を共有するとともに、広域都市圏として首都圏での移住定住フェアなどに取り組むことが必要と考えている。また、専門性の高い行政事務を大きな基礎自治体で補完・支援する事業を検討している。

●観光面での、圏域連携施策の具体化は、これから本格化する。全市町の意見を統一することに苦慮している。来年度から、産業振興研究会の部会の中にテーマ別のワーキンググループを設置し、「島しょ部の観光振興」「歴史的街道を活用した観光振興」「観光プロモーションの検討」「特産品の活用方法と販路拡大」の4つを検討していく。

●ものづくりの底力向上部会における中小企業の選定は、各市町から募集を掛けるところから始めている。早い者勝ちになってはいけないので、何が出来るかなど、実態に踏み込んで専門家に見てもらいながらグルーピングをしている。大企業とのマッチング支援などは、今後検討していく。良い事業ができれば、全市町へ展開していこうという動きはある。

●マツダは府中町にあり、広島市内の企業はマツダや三菱重工のサプライヤーの比率は高いが、市や地域としてのマツダ等への依存度をデータとして把握することは難しい。

2017年3月8日

## 地方創生WG 【せとうちDMO 訪問】 議事要旨

日時：2017年3月8日（水）

場所：(株)瀬戸内ブランドコーポレーション

出席者：(株)瀬戸内ブランドコーポレーション 代表取締役社長 水上 圭 氏、  
取締役 佐々本 博士 氏  
社長室長 井坂 晋 氏

### 1. (株)瀬戸内ブランドコーポレーションの観光への取組みについて

- 全国のDMOは17年1月の段階で123団体登録されている。内訳は、広域連携4、地域連携56、地域63で、せとうちDMOは広域連携に属する。
- せとうちDMOは、プロモーション、マーケティング戦略を担う一般社団法人せとうち観光推進機構（2016年3月設立。以下、観光推進機構）と、100億円規模のファンドを活用して観光事業者の支援を行う(株)瀬戸内ブランドコーポレーション（2016年4月設立。以下、ブランドコーポレーション）が一体となって運営されている。なお、ファンドを持っているDMOは世界的に見ても他に例がない。事業の対象エリアは、兵庫、岡山、広島、山口、徳島、香川、愛媛の7県。
- 瀬戸内の魅力は、瀬戸内海の多島美、厳島神社、倉敷などの日本の伝統的な建築や街並み、しまなみ海道のサイクリング、7,000件にのぼるアート資産など。
- 観光とは直接関係ないが、「STU48」（瀬戸内7県を拠点とする日本の女性アイドルグループ、AKB48の瀬戸内版）が結成予定であり、瀬戸内の知名度アップや集客を期待している。
- 平成27年の外国人のべ宿泊数は東京都1,756万人、福岡県236万人に対し、瀬戸内7県合計で260万人と決して多くない。地域をブランド化して観光客を増やすだけでなく、地域に「稼ぐ力」を創り出して地方創生に結び付けていくことが、せとうちDMOの設立の目的。観光推進機構のスタッフは、行政のほか、旅行代理店、運輸事業者、地方経済連合会等からの出向者で構成されている。ブランドコーポレーションの運営主体は金融機関で、瀬戸内地域の地銀や政策投資銀行のほか、事業会社含め計46社から出資を受けている。
- 観光は幅が広いので、クルーズ、サイクリング、アート、食、宿、地域製品の6つにフォーカスして活動している。それぞれ、部会を立ち上げており、現状分析を行った上で、2020年のあるべき姿とKPIを設定している。部会は2組織のメンバーに加えて、外部の有識者や企業にも入ってもらっている。この部会の中で、観光客を呼び込むための戦略が練られ、必要に応じてファンドが投資を行っている。
- 観光推進機構の取り組み事例としては、瀬戸内在住のフォトライターが瀬戸内の魅力を発信するサイト「瀬戸内Finder」の運営、海外の富裕層向け旅行会社との連携、スイス一家がキャンピングカーで瀬戸内を巡った様子の紹介WEBサイトやSNSでの発信、台湾のLCCでの機内広告、TOKYO FMと瀬戸内の7局が連携した瀬戸内をテーマにしたラジオ番組の放送、瀬戸内ブランドの登録制度（700商品）と展示会等での販売、等々。各種取り組みの結果、TV、雑誌などでの露出が増えているが、まだまだ一体とした観光地としての認知がされていないことが課題。
- ファンドは、金融機関やクールジャパン機構などから出資を受けている。最初の5年間で投資

期間で、全体を10年間で回収する。投資対象は瀬戸内7県の観光関連事業で、投資形態は、普通株式、優先株式、劣後ローンなど、それぞれのニーズに応じる。投資例としては、ホテルや旅館の新築およびリニューアル、古民家のリノベーションによる宿泊施設への転用、クルーズ船やフェリーの建造および改修、及び同事業の準備運営、レンタサイクル事業の準備開始やサイクルステーションの設置、歴史的・文化的資産を活用した事業、レストランの多店舗展開、古民家のカフェバーへの転用、地域製品の生産設備の拡張、等々。今秋就航予定のラグジュアリークルーズ船「ガンツウ」を運航するせとうちクルーズ、鳴門市の複合レジャー施設を運営するノヴィル、徳島県祖谷地方で古民家を再生した宿泊事業を展開するアレックス・カー氏の「ちいおりアライアンス」などにも出資している。これらの事業に対しては、出資のみならず、事業コンセプト、戦略の立案や計画の作成、補助金申請、インバウンド対応、プロモーションなど、DMOとしてワンストップで支援をしていく。出資のパターンとしては、ブランドコーポレーションから出資する場合とファンドから出資する場合と両方ある。

●滞在型ヨットクルーズ事業を行いたい運営会社と新しい観光コンテンツを開発したい地域開発会社のマッチングを行った事例もある。

●メンバーシップ制度として、観光事業者を対象とした「せとうちDMOメンバーズ」と地域住民を対象とした「せとうちホリックス」の2種類がある。せとうちDMOメンバーズは有料（中小企業であれば月額5,000円）の会員組織で、ビジネスマッチングの機会を提供する「瀬戸内サロン」、24時間12ヶ国語対応の電話通訳サービスや地域産品を販売するWEBモールを提供する「瀬戸内コンシェルジュ」、上述の瀬戸内Finderへの情報掲載等国内外へ発信する「メディアサービス」などのサービスがある。1月から会員募集して2月からスタートした取り組みだが、既に300弱集まっている。これを早期にもう一桁の単位まで増やしたい。

## 2. 質疑応答セッションにおける説明のポイント

●せとうちDMOメンバーズは有料なので、会員が無条件に入ってきて増えていくわけではないが、組織の概要とサービス内容を説明すると、ビジネスマッチング、通訳サービス、販路開拓などに興味を持つ事業者が多い。

●ファンド一体型のDMOは、7県の行政が集まって協議していく中で、行政だけでは限界があると感じ、地銀に声をかけたところ、ファンドも組み込んだ仕組みを作ろうという話になったものの。

●ファンドの運営会社がDMOとは別にあり、そこで投資委員会を組織し、投資の意思決定をしている。案件は、ブランドコーポレーションに出資する地銀経由の場合と、ブランドコーポレーションの提案営業がファンドの投資に繋がっていく場合が主である。

●域内には、せとうちDMO以外にもDMOはあるが敵対せず連携しながらやっている。地域連携と地域のDMOは、単体ではスケールメリットがないため、ファンドやコンサルティング機能までは持つことが難しい。プロモーションはそれぞれのDMOが行い、機能提供においてはブランドコーポレーションの機能を使ってもらうということで連携を図りつつある。

●せとうちDMOメンバーズは、今が300弱で、月に100くらいのペースで増えてきているので、年内に1,000、最終的には2,000~3,000を目指したい。会員になると提供しているサービスメニューが全て利用できる。WEBモールは、商品載せるのは会員のみで、購入は一般の人が利用可能。ちなみに会員の所在地は7県に限定していない。当初は飲食店向けに電話通訳サービスを

売りにしていたが、今の会員はモールを利用する食品メーカーが多い。月額 3,000 円からと安く、売上に対する課金もしていないので、会員になることへのハードルは低いのではないかと。クラウドファンディングにも興味を持たれている。

●広域の組織といっても、物理的に各県からこの事務所に人が集まってやっているのだから、大変さを感じない。DMO のプロパーの社員は、観光推進機構の村橋事業本部長、ブランドコーポレーションの水上社長の 2 名のみ。

●事業者が意欲的で、やりたいことが明確である場合には、経営上のアドバイスをを行うケースもある。各地域には地元で将来に危機感を持った 30 代から 40 代前半の若い人が結構いる。地元愛と危機感を持ったモチベーションの高い人たちと組んで事業をやっていききたい。

●観光推進機構の方は、行政とのつながりもあるので、公平性については非常に苦労している。ブランドコーポレーションの方は、7 県が均等である必要はなく、民間企業として判断をしなければよいが、一方で、せとうち DMO の枠組みがあるおかげで、官的な見方をされることもあり、ある意味いいところ取りができる。それぞれ出身県、出身母体があるので、本当に皆で 1 つになってやっていくというのは難しいのではないかと。成功事例を横展開することで、点がつながって線になっていけばよい。

●ファンドの投資先として持ち込まれる案件も、必ずしも投資基準を満たすものばかりではない。ただ、瀬戸内は広域なのでポテンシャルはあり、100 億円の使い道はあると考えている。

●出資をしないでコンサルのみ行うこともある。ファンドはあくまでサービスメニューの一つとして考えている。

●抱えられる案件数は、10 億円×10 件＝100 億円が理想だが、10 億円の案件はなかなかない。小さい案件が多いと対応が大変であり、人材不足が課題である。収益が上がれば、人も雇えるようになるが。リソース不足にうまく対応するためには、出向で来ている社員が出向元のコーディネイト機能をうまく使うことや、外部に既に存在しているリソースを、うまくせとうち DMO で編集して、それを事業者に使ってもらうことが重要だ。

●KPI で、重視しているのは、インバウンドのべ宿泊者数。事業を始めたときは 180 万人泊だったのが、16 年は速報値ベースで 290 万人泊まで伸びている。今は 600 万人泊をターゲットに考えている。インバウンドへの取組みは、KGI (Key Goal Indicator) を設定しているが、投資判断をする場合には、日本人観光客の増加も踏まえた全体の事業採算を見ている。広島は観光客の消費額のうち、外国人によるものは 5% しかない。また、観光客の消費額は、県内総生産の消費額の 10% にも満たないので、ファンドとしては、インバウンドの影響は全体のごく一部でしかない。一方、観光推進機構のプロモーションはまずインバウンドを狙う。この点、両者の動きは少し異なる。地域が潤うという点では、日本人観光客にもっと来てもらう必要がある。

●瀬戸内は観光の魅力は多いが、まだまだ認知度が低く、観光客増加のためにやれることはたくさんある。瀬戸内は太平洋ベルト地帯で重工業のまちだったため、観光産業に対する投資はあまり行われてこなかった。これからは、投資による施設整備等とプロモーションにより、供給サイド・需要サイド双方に手を打っていくことが必要だ。

●瀬戸内レモンは、もともとは広島はレモンだが、知事の意向で瀬戸内レモンとして売り出した結果、供給が追い付かなくなっている。広島レモンに拘らず、瀬戸内レモンが売れば、結果的に広島に落ちるお金が増えるという考え方で、誰かが一歩踏み出さないと、広域での連携は難しい。事業者が自分たちを瀬戸内として売り出したいかどうかでも大事だ。7 県の中には自分の地域が瀬戸内だとは思っていない事業者もいるので、全てを瀬戸内ブランドで統一するのは難しい。



瀬戸内ブランドの物販数値目標はないが、ブランド認定商品を現在の700品目から増やしていきたい。また認定した商品をバルクにして流通に乗せていくことやメディアの露出を高めることを考えている。

●そのほかに、例えば食の部会であれば、瀬戸内に来た観光客が食に使う単価の数値目標を持っている。地域産品の数値目標も、観光客がお土産に使う金額のKPIを設定している。観光推進機構を中心に各種調査を行い、今まで定性的だった目標を定量化し、KPIを設定するようになった。

●今年1年で、国の予算を使って調査を行っており、やっとデータが揃ってきたところ。その結果を、今まで立てていた仮説とぶつけてみて今後の政策に活かしていく。新たなところでは、外国人宿泊客の満足度調査を行っている。

●会員組織の目的は3つある。1つ目はDMOが地域の事業者 서비스에提供すること、2つ目は事業者が主体的に地域を盛り上げていくこと、3つ目はDMOとしての収益源として考えていきたい。そのためには、会員が納得できるサービスを提供することで会員を増やしていくことが必要で、このメンバーシップフィーが一つの収益源となり、DMOの自立にもつながる。

●観光客からお金を取る仕組みの導入可否については、まず、DMOの活動のあり方とお金の充て方を整理しないとイケない。DMOが「公共財」を扱うのであれば、プロモーションやインフラ投資に税を充てる必要がある。事業者の機能を集約する「共益財」としての部分は、せとうちDMOメンバーズの仕組みで賄っており、直接の事業に対する投資である「私財」の部分はファンドによる投資を充てているが、フリーライダーのいる「公共財」の部分は、国や県のお金を充てるべきで、この部分も含めての自立は想定していない。DMOの活動の結果、観光客が増えて消費が増えるのであれば、本来はDMOとして、何らかの形で資金を回収できる仕組みになっていないとイケない。宿泊税のような形で取ればよく、アメリカでは観光事業者から分担金を徴収する仕組みがある。日本の事業者は、「観光は行政がやるもの」、行政は、「事業者に対し、結果平等でないといけない」という意識のままで、考え方が整理されていない。この辺りが、最大の課題で、受益者負担という意識に変えていかないとイケない。DMOのあり方については、経済同友会にも知恵出しをしてほしいところ。

●多くの地銀が観光のファンドに出資することを決断したのは、地方創生の流れに乗ったという部分がある。瀬戸内地域の地銀の総資産、預金残高は各県の県内GDPに比例しているが、人口が減少していく中で、県内あるいは瀬戸内の需要を拡大する必要があり、各金融機関はある意味トライアル的に投資している。観光事業の担い手を確保していかないと持続可能なエリアでなくなってしまうことから、観光の需要と供給の両方を拡大するため、県からの出資の呼びかけに対して金融機関が応じた。

●ファンドの投資のリターンは、存続期間の10年間の実績で考える。リターンは低いが、地域の需要喚起の呼び水的な意味合いもあって投資している。1県当たりの年間の投資は2~3億円でしかなく、リターンに期待するというより、需要を創出することに重きを置いている。

●観光関係に出資するファンドは、非常にニッチである。普通は投資先として、まず東京を考えるので、地方の観光事業を投資対象と考えることは少ない。また、実際に事業者と対話をしながら投資を決めていくので、東京からリモートでやろうとしてもなかなかうまくいかない。

●旅行業の免許は取得していないが、登録しようと思えばできる状態である。まずは、旅行業法にかからない現地集合現地解散の着地型旅行商品を扱う予定である。