

令和4年度 委員会行政視察実施報告書

(視察箇所ごとに作成)

委 員 会 名	産業水道委員会		
参 加 委 員	◎斉藤達也 村越深典	○金沢広美 武田紗知	飯島裕貴 尾島勝

◎委員長、○副委員長

1 上田市での課題と視察の目的

上田市を取り巻く社会経済情勢はめまぐるしく変化し、特に少子高齢化や人口減少社会の急速な進展は、地域コミュニティ存続への影響のほか、財政のひっ迫など深刻な影響を及ぼすことが考えられる。まちづくりにおいても、ハード中心に整備を行う行政主体のまちづくりには限界が見え始めており、これからは、人口減少を見据えたソフト中心のまちづくりにシフトしていく必要がある。

群馬県前橋市では、民間を主体とする官民連携の取り組みとしてアーバンデザインによる中心市街地のまちづくりを進めている。

長期的視点に立ったまちづくりの明確なビジョンを官民で共有。今年6月にはまちづくりに対する活動実績が認められ、国土交通省が行うまちづくりアワード実績部門で特別賞を受賞するなど全国的にも評価されるまちづくりをしていることから、民間主導のまちづくりを見据え視察を行った。

2 実施概要

実 施 日 時	視 察 先	群馬県前橋市
令和4年7月19日(火) 10時00分～11時30分	担当部局	都市計画部 市街地整備課
視察事業名	前橋市アーバンデザインによる官民連携のまちづくりについて	
報 告 内 容	1 視察先の概要 ・面積 311.59平方キロメートル ・人口 332,355人(令和4年6月末日現在) 2 視察先の特徴 群馬県の県庁所在地であり、東京から約100kmの距離に位置する中核市。赤城山の麓にあり、かつては製糸業で栄えた。 3 視察事項について (1) 前橋市が抱えていたまちづくりの課題 ①中心市街地は都市の郊外化による人口拡散、店舗・事業所の撤退とそれに伴う空き家の増加など多くの地域課題が存在し、まちが目指すべき将来像のイメージや方向性が定まっていなかった。 ②長期的視点に立った官民共有のまちづくりビジョンを掲げ、市民、	

	企業、行政それぞれが互いの垣根を越えて地域課題の解決に取り組む民間アクションを促進する必要があった。 ③ビジョンに沿ったまちづくりを担い、推進役となる民間組織が必要だった。 (2) 前橋市のまちづくりの歴史 [2012 年]「前橋〇〇部」という大人の部活を市街地空き店舗で開催するなど、クリエイター等によるまちづくり活動が萌芽 [2016 年]前橋ビジョン「めぶく。」策定 [2017 年]米国ポートランド市へ官民で視察 [2019 年]「前橋市アーバンデザイン」策定【<u>官民連携の契機</u>】 [2021 年]まちづくり分野で国内初となる「ソーシャル・インバウンド・ボンド」の導入 (3) 「前橋市アーバンデザイン」の概要 →<u>官民で共有する中心市街地の将来像</u> 1 長期的なビジョンの共有化・可視化 〈まちづくりの方向性〉：地方都市の良さを活かす×24時間人を感じる場所に×地域固有の人・文化・歴史の視点 〈まちづくりの指針(8 個)〉：1. まちなかで住み、働く 2. 水や緑の環境でリラックス etc… 〈まちの将来像パース〉：イメージパースや図、写真等を多く取り入れ、民間の意見を視覚的に示した 2 実効性の伴う計画づくり 新たな民間プレーヤーとなり得る熱意と実行力のあるキーマンを選出し、意見を反映する。(後に MDC となる) 3 「ビジョンプラン」と「アクションプラン」 「ビジョンプラン」→前橋市として目指すビジョン 「アクションプラン」→段階を固定せずできることから実施 (ex. 軒先に花のプランターを出して、街を彩る) 試行や実験を繰り返して、民間主体のエリアマネジメントを実現。 4 短期的な固定されないアクションを推奨 全体の方向性は定めて、小さなアクションをたくさん起こして小さなサイクルを継続して回す。 「出来ることからなんでもやってみよう！」 5 市の総合計画とは独立した位置づけに 総合計画と整合を図りながらも、民間のアクションを尊重する。 (4) 実績 ①まちづくりプレーヤーであり次世代への支援団体が設立され、行政資金に頼らない、民間まちづくりを展開。 ◇太陽の会…市内に拠点を置く企業家有志。参画企業は、毎年純利益
--	---

	の1%(最低額100万円)を寄付金として拠出。(R4.2現在24企業) ◇前橋デザインコミッション…ワークショップ参加者や地元企業、団体、個人等の有志の民間まちづくり法人。年会費総額1,750万(R4.1現在148会員) ②家守会社が設立し、リノベーションまちづくりが進む。 遊休不動産を新たな姿に変える。 ③「ソーシャル・インバウンド・ボンド(SIB)」を導入した新しいまちづくりが始動。 [SIB導入メリット]民間事業者の創意工夫を活かせるとともに、民間事業者に対し事業開始前の資金提供が可能に。また、目標達成をしたら事業者に対応の報酬額を支払う成果連動の契約方式なので、行政の財政リスクを低減することもできる。 (5) SIBと社会実験でデータの蓄積・検証 SIBの成果指標を「歩行者通行量」に設定し、イベントを実施。AIカメラで人流を始め、支払要素に紐付かない滞在時間や歩行速度、笑顔量の測定なども社会実験的に行う。得られた成果を参考に、イベントなどの社会実験を繰り返し継続して行っていく。
考 察 (まとめ:市政に活かせると思われる事項等)	1 前橋市の取り組みで、最も共感したのが「前橋市はどのようなまちを目指すのか」というまちづくりに関するビジョンをしっかりと市民と共有できていることである。また、前橋ビジョン「めぶく。」が良い点は、年齢を問わず伝わる言葉であること。 上田市でも、上田市らしさがある共通の将来像をキャッチコピーとして設定し、行政と市民が見ていく必要性を感じる。 2 アーバンデザインを捉える枠組みで、地域を絞って、短中期的でかつ実験的にアクションを起こせる風土が出来ていることが非常に印象に残った。「やりたいことをやってみよう!」の感覚を民間はもちろん、バックアップしていく行政側も大切にしていることを強く感じる事ができた。実際に小さなアクションを起こしていけないとこの感覚を持つことは出来ないと思う。上田市でも、小さなアクションを起こせるチャンスが必要だと感じた。 3 前橋市では、ソーシャル・インバウンド・ボンド(SIB)を導入したことにより、民間の裁量やノウハウを最大限に活かせる支援を確立できた。成果連動方式なので、行政側に大きな財政リスクが無いことも非常に魅力的。しかし、上田市でSIBの導入を検討する際に課題になってくるのは、上田市にはまだ前橋市のような適材な受託候補者がいないもしくは少ないという点だ。前橋市は、長期的なスパンでまちづくりのプレーヤーを育ててきており、結果としてそのプレーヤーが属する団体が受託者となっている。上田市においても、SIBなどの導入などを検討しながらも、長期的に上田市のまちづくりに参画していきたいと思える熱いプレーヤーを育てていくことが重要である。

4 社会実験で様々な成果を「見える化」して皆で共有していくべき。

SIB 事業としてイベントを開催した週末、人流が258%増えた。また、効果は開催後も続き、翌週には145%、翌々週には128%と、開催前よりも多くなった。人流調査の他、「居心地の良さ」や「来街者の消費額・満足度」をアンケート収集したり、「滞在時間」、「アクティビティ数」、「笑顔」をAIカメラで数値化した。これを行うことで、イベントにおける長所や短所を行政と民間が共通意識として考えていくことが可能となる。

上田市では、成果を数値化できていないイベントが多々ある。前橋市のように、社会実験を行うと共に、実績の「見える化」を進めるべきである。

5 皆で地域をもっと楽しく出来る可能性を体感できる機会を継続的に作っていること。

社会実験として行われた「馬場川通り」の賑わい創出イベントでは、『どうしたら、ドライバーが川沿いの道で速度を落として運転してくれるか』を皆でアイディアを出し合って考えたり、川沿いを楽しく歩いてもらうために、ペットボトルの船を作って、川に浮かべてレースをしたりと、楽しい社会実験の機会が作られた。

上田市でも、楽しく体感しながら地域について考える機会を増やしていきたい。



※視察先の写真、資料等がある場合は添付のこと

令和4年度 委員会行政視察実施報告書

(視察箇所ごとに作成)

委員会名	産業水道委員会		
参加委員	◎斉藤達也 村越深典	○金沢広美 武田紗知	飯島裕貴 尾島勝

◎委員長、○副委員長

1 上田市での課題と視察の目的

現在上田市に指定管理者は 116 施設あり、産業水道委員会が所管する施設は 40 施設ある。その中、今年度 4 施設、来年度 10 施設が契約終了の施設があり、この事からして、課題は各施設の将来の維持運営が重要と考える。

そこで、官民連携がとれ実績が結果に出ている、茨城県笠間市の「ETOWA KASAMA」に、行政と民間がどのように契約をし、連携に取り組んでいるのか視察を行った。

2 実施概要

実施日時	視 察 先	茨城県笠間市
令和4年7月20日(水) 11時00分～12時00分	担当部局	産業経済部 観光課
視察事業名	公民連携事業・アウトドアリゾート ETOWA KASAMAについて	
報 告 内 容	1 視察先(笠間市)の概要 ※令和4年7月1日現在 ・面積：240.40 平方キロメートル ・人口：72,201 人 2 視察先の特徴 ・笠間市は、茨城県のほぼ中央に位置し、都心からの距離は約 100 kmで、県都水戸市に隣接している。市の区域は東西に約 20 km、南北に約 25 km。北西部には八溝山系の穏やかな丘陵が連なり、南西部には愛宕山、北西部から南東部にかけては概ね平坦な台地が広がっている。 平成 18 年 3 月 19 日に笠間市・友部町・岩間町の 3 市町が合併し新生「笠間市」が誕生した。豊かな自然と悠久の歴史・文化があり、特に焼き物「笠間焼」、みかげ石の産地、日本三大稲荷「笠間稲荷神社」を有す。交通網においては、JR 水戸線、JR 常磐線が通り、高速においては北関東自動車道、常磐自動車道が通る、恵まれた交通基盤がある。 3 視察事項について 1 行政主体にて、平成 6 年に森を切り開き開設した、「あたご天狗の森スカイロッジ」を官から民へ ア、開設から 25 年が経ち現状を考え、利用者の減少、施設の老朽化、	

	将来を見据えた運営維持の事を考え、公募により民間への移行を選択。 イ、民間へお願いすることとなれば、今まで地元学生の合宿等に利用していた、市民の憩いの場が利用しにくくなってしまうのではと、意見があったが将来を考慮し契約を結ぶ。 ウ、契約者が使いやすいよう、自ら設計施工全てを行い、今まであったキャビンスペースは修復、他にテントスペースも新設、宿泊施設を充実した。行政は補助費としても出資していない。 エ、受付の建物には、WiFi を設置、コアキングスペースとしても貸出。会議の使用から宿泊までできることをアピールポイントとして首都圏からの誘客に力をいれる。 2 行政財産から普通財産へのシフト ア、市が運営していた施設を、利用者の減少・施設の老朽化を考え一早く行政財産から普通財産に切り替え、運営企業を公募し賃貸契約で、10年契約の総額 1400 万で契約。 イ、市の担当の方は民間へ運営を移行したことにより、愛宕山の魅力をアピールする力が素晴らしく来訪される方が多い。 3 施設の管理 ア、施設の管理については、全て契約者が行うものであり行政の補助はない。しかし、愛宕パークの一角の為、賃貸契約外である整備においては、景観維持に努めている。
考 察 (まとめ:市政に活かせると思われる事項等)	ア 上田市には指定管理者にしている所のほとんどが、施設老朽化、利用者の減少と問題を抱えているところは多く、今後を考えお互い尊重のできる官民一体の運営方法が望ましい。 イ 民間主体となると、広報がたけているため、施設を生かすことが出来ると思われる。 エ 今の建造物を、行政財産と普通財産と分けることが出来るのであれば、普通財産分を賃貸として考え、経営を民間に頼っても良いと考える。 オ 笠間市の 10 年契約の総額 1400 万円は、一見少なく思えるが、契約者が施設の管理費、運営費も含めの契約。他にも指定管理者補助費や、施設管理費を考えると、上田市としても考慮し契約をする施設はあると思う。



※視察先の写真、資料等がある場合は添付のこと

令和4年度 委員会行政視察実施報告書

(視察箇所ごとに作成)

委員会名	産業水道委員会
参加委員	◎斉藤達也 ○金沢広美 尾島勝 村越深典 武田紗知 飯島裕貴

◎委員長、○副委員長

1 上田市での課題と視察の目的

人口減少・少子高齢化の煽りを受けている当市でも中小企業、とりわけ個人商店のコロナ禍を経験しての小売業の売上減少、事業継承等は喫緊の課題である。
既存の外部コンサルタントにはないメソッドと相談体制でウィズコロナ時代に売れる仕組みづくりなどの企業支援に取り組んでいる BIZ モデルについて、創始者小出宗昭氏の講演をお聞きし、上田市にて導入を目指すべく先進事例や現在の活動を研究しに行った。

2 実施概要

実施日時	視察先	静岡県 静岡市
令和4年7月21日(木) 10時00分～13時00分	担当部局	小出宗昭 事務所
視察事業名	中小企業支援Bizモデル (BIZ モデル) について	
報告内容	1、視察事項 2008年に日本で初めてBizモデルを開設した小出宗昭氏(元 f-BIZ センター長)からは、自身の経験を裏付けに提唱しているBizモデルによる中小企業支援の手法を、2018年に北海道釧路市で開設された釧路市ビジネスサポートセンター澄川誠治氏(k-BIZ センター長)からは、現場で実践されている取り組みを、各々具体的な支援事例を交えての講演を頂き、その後、質疑応答を行った。 2、Bizモデルの特徴 ・評論家ではなく実務者 ・外部コンサルタントではなく、社員・同僚と思う ・一般論ではなく個別最適化 センター長等の相談員が熱意を持っていること、1回1時間(無料)で何回でも相談できる体制の中で、経営者に寄り添い一緒に考え提案をしていく。企業によって地域性や社員数は違い、成功事例は同じ形に当てはめることはできないので提案はしない。個別の特性に着目した打ち手を有効度に複数考案し、何よりも人が肝であること、を大切に支援策を提供している。また、業績アップだけでなく人材獲得、育成、風土改革に力を入れ、悪い中から良いところを探す。	

従来にある経営コンサルタントの数字で指摘するだけでは経営者の士気を上げることはできず、そこで終わってしまうので情熱を持ってやる気になってもらえるよう「結果」＝売り上げを上げることを絶対としながらもアイデアを否定しない、モチベーションを上げることに注視している。

・全国で静岡（f-BIZ）小出氏をはじめとして20を超える施設とリクルートで勤務していた澄川氏同様、大企業で活躍した幹部候補生であったエキスパートを150名から400名の応募の中から面接し、センター長に選り一年という契約の中で実績を重んじ運営している。各分野の専門家であっても全国共通のメソッドに従い、自分の会社だけでなく地域貢献を強く考える志ある人物が揃っている。また、全国の拠点が連携しネット販売などのノウハウを駆使し、相談員も流行に敏感となり、LTVアップ戦略を策定し、提案を行っている。

- ・（k-BIZ）年間相談件数1256件、月に100件
- ・3週間キャンセル待ちで予約が444件
- ・2人相談員体制を取っている。

3、成功事例について

① 釧路市にある老舗米店では、現状本業の売上げはいいが、今後の人口減を見据えて米ぬかを使った新商品を開発したが売りが上げあがらずにいた。そこでK-BIZに相談したところ、商品効能である体に良く手軽に摂取できる強みを活かし、注目されている腸活に焦点を当てターゲットを女性に絞り込み、パッケージを刷新し、継続購入を狙って専用缶をセットで売り出した。その際に販路を自社サイトではなくアマゾンに展開し、フィルフィメントを活用し大手サイトの利活用を行い、信頼性とリピーター獲得を見据え、商品を送るだけで後は米店の作業負担軽減も含めたLTVアップ戦略を策定し実施したところ反響を呼び雑誌にも取り上げられ、そのPOPを店内に掲げたところネット、自店での売上が増加した。

② 老舗鉄工所が技術には自信があるも金型の販売が伸び悩んでいたところ、ヒアリングの中で購入者目線での提案が必要と考え、技術の見える化ができるネーミングをつける試みを行ったところ売上が増加、またヒアリング内容から金型業界では壊れたら交換することが主流ところ、他者製品を含めた定期メンテナンスをこちらも金型ドックと名付けて始めたところ県内外から依頼が殺到し、自社の金型の売りにも発展するチャンスにもつながっていった。

農業分野においてもf-BIZが地元のイチゴをブランド化する取り組みを行い百貨店で農園の名前を冠して売られていたところに目をつけ、全国初のイチゴ自体にネーミング「静波レッド 恋い味 紅ほっ

ペ」をつけ販売したところ売上が 20 倍から 30 倍に増えた。素材そのものの良さ、その自信から更に販路を広げることができ一つの地元ブランド化にも成功することができた。

- ③ 障害者就労支援事業所では、給与が低い、業界自体の不人気があるも高齢者世帯への草むしりなど仕事自体は減ることもない中、注目したのは離職者が少なく、業務の中 2 時間中抜けができること。シングルマザーの方にとっては空いた時間に病院や参観日に行けるなど空いた時間を活用できる希少な業務であると募集を図ったところ定員 2 名を大幅に上回る 8 名の応募があった。その中から採用後は応募ニーズに合わせた社内の風土へと変革することができた。

・質疑応答を通じて

事業所の強みを生かした発想力で①販路開拓②新商品の開発③ターゲット層を絞った新分野への進出を提案していく中で、BIZ が最も大切にしている「人が肝」中小企業の経営者、社員と同じ立場で考えサービス業として支援していることが効果を出している。

小出氏も立ち上げに携わった国が取り組んだ「よろず支援拠点」は BIZ と同じ構成になっているも失敗例を含めて報告書を上げれば予算が入ってくるといった仕組みから現場乖離し、数字面のみでしか中身に入り込めていない実態で、同様の成果が上がらず民間感覚に寄り添う姿勢から入っていることが大きな違いと熱意に触れながら共に実感しました。

- ① そこには先述のセンター長の意識に地方創生、地域活性化のためその雇用を支えている中小企業の活性化が本質にあることが生かされている。また、評価事由について同じメソッドで全拠点がやっているため今までの事例を横並べにでき、改善点などを示すことができるが数字で表すことは難しいというお話を伺えた。



考 察 (まとめ:市政に活かせると思われる事項等)	① 上田市にも 7,500 の事業所があり、地元雇用拡大や地域活性化の観点からも導入していくべきと考える。まずは、BIZ の理念、取り組み、熱意を実際に感じ取りながら知るためには小出宗昭氏、センター長を招いた講演会を開催することが一歩である。 ② 上田市で拠点を作るとしたら、小出氏からも湯沢市のゆざわ BIZ が人口規模からしても近く参考になるとお話を頂いた。他、広域で行うのも幅広く展開ができ、予算を明確に示すことができるので手段の一つになる。 ③ コロナ禍以前より課題となっていたチェーンストア理論から地域の特性を活かした商業の発展にも個人老舗創業支援は必須であることから DX を活用したきめ細かい策を講じられる BIZ モデルは上田市第二次総合計画後期まちづくり計画 3 編産業・経済に資すると考える。 ④ 一度限りでなく継続性を期待できる。BIZ モデル再利用率は 97.9%であり、拠点同士の連携から更なる販路の拡大、新商品開発と繋げていく可能性が極めて高い。
---	---

※視察先の写真、資料等がある場合は添付のこと