

平成27年6月25日

亀岡市議会議長 西口 純生 様

産業建設常任委員長 湊 泰孝

委員会調査報告書

当委員会で調査した事件の調査結果について、亀岡市議会会議規則第110条の規定により下記のとおり報告します。

記

- 1 派遣期間 平成27年5月12日（火）～14日（木）
- 2 派遣場所 神奈川県小田原市、静岡県御殿場市、静岡県熱海市
- 3 調査項目
 - ・ 中心市街地活性化基本計画について（小田原市）
 - ・ 観光ハブ都市づくり推進事業について（御殿場市）
 - ・ 「営業する市役所」による地域経済活性化について（熱海市）
- 4 派遣委員 湊 泰孝、小島義秀、菱田光紀、並河愛子、福井英昭、
齊藤一義、藤本 弘
- 5 概 要 別紙のとおり

視 察 概 要

◎神奈川県小田原市視察

平成27年5月12日（火）13：15～15：

＜視察項目＞

- （1）市街地活性化の取り組みについて
 - ・ 中心市街地活性化基本計画について

（5月15日初議会のため正副議長不在）



杉崎事務局長あいさつ



湊委員長あいさつ



＜説明員＞
経済部産業政策課商業振興担当
鈴木副課長

議場見学



◎静岡県御殿場市視察

平成27年5月13日（水）10:00～12:30

＜視察項目＞

（1）観光ハブ都市づくり推進事業について



芹沢議長あいさつ



湊委員長あいさつ



＜説明員＞

産業部 村松次長兼商工観光課長
商工観光課富士山・観光室鎌野室長

（2）御殿場プレミアムアウトレット現地視察

御殿場プレミアムアウト
レット三菱地所・サイモン
株式会社
加藤支配人より説明



◎静岡県熱海市視察

平成27年5月14日（木）10:00～11:45

＜視察項目＞

「営業する市役所」による地域経済活性化について

（5月18日初議会のため正副議長不在）



湊委員長あいさつ

＜説明員＞観光経済課産業振興室
小山室長
長谷川主幹



小島副委員長あいさつ



1 神奈川県小田原市（人口196千人、面積114m²）

視察項目	中心市街地活性化基本計画について
視察の目的 （本市の現状と課題）	人口減少や超高齢化社会の転換期において、都市機能の集約拠点として中心市街地を整備することは大きな課題であり、中心都市拠点であるJR亀岡駅周辺は、今後新たに市街化を図る亀岡駅北地区を含め、商業や居住等の多様な都市機能の集積と高度化を推進していく必要がある。 小田原市では、駅・城下町を中心とした市街地の商業の停滞、にぎわいの喪失を分析し、地域資源を生かした機能的なまちなか再生に向け、計画的に事業展開が図られていることから、その事例をまちづくりの参考とするため視察調査を行った。
視察項目の概要	小田原市では、中心市街地活性化法に基づき作成した「小田原市中心市街地活性化基本計画」について、平成25年3月29日に国の認定を受け、本計画に基づき中心市街地活性化施策を推進している。 ●計画期間：平成25年度～平成29年度（5年間） ●対象区域：小田原駅周辺とその南側を中心とした約170ha ●テーマ：フローからストックによる中心市街地の再生 （一過性の活性化策から蓄積性のある活性化策へ） ●基本方針・数値目標・施策 ①交流人口の減少 ⇒ 訪れたくなる・歩きたくなるまちづくり 【目標指標】中心市街地の歩行者及び自転車通行者数（1日あたり） ・平成23年度の実績値：62,123人 ・平成29年度の予測値：54,976人 ・計画事業の実施による平成29年度の目標値：68,069人 【目標達成に寄与する主要施策】 ・小田原地下街再生事業（「HaRuNe 小田原」H26.11開業） ・街かど博物館活用事業 ・芸術文化創造センター（市民ホール）整備事業（H29） ・お城通り地区再開発事業（駐車場施設及び広域交流施設）等 ②定住人口の減少 ⇒ 住みたくなる・暮らしやすいまちづくり 【目標指標】中心市街地の居住人口 ・平成24年度の実績値：10,841人 ・平成29年度の予測値：10,831人 ・計画事業の実施による平成29年度の目標値：11,054人

	【目標達成に寄与する主要事業】 ・ 中心市街地における優良建築物等の整備事業 ・ 都市廊「住みよい居住空間づくり事業」（街なか居住の推進） ・ 空き店舗活用事業等
考察	小田原市では、郊外型の大型商業施設の立地等を背景に、中心市街地における交流人口の減少、定住人口の減少、地域経済の低迷の3つを課題として市街地活性化計画を打ち立て、庁内横断的に100件を超える各事業を集約管理し、ハード、ソフト面の事業展開が進んでいる。 その特色は、地域資源を生かした蓄積性のある活性化をめざしている点であり、景観や社会資本、人的資源を有効に結び付ける工夫、取り組みがなされている。特に「訪れたくなる・歩きたくなるまちづくり」における各個店の参画による「街かど博物館事業」や小田原駅地下の地元商品・農産物直売所の出店等、本市にも取り入れたい事例が多く見受けられた。本視察内容については、今後、本市の市街地活性化、地域資源を生かしたまちづくりに役立てていきたい。
各委員の意見等	<小島副委員長> ・ 恵まれた立地条件のもと、既存の建築物（小田原城）等、有効に保存活用されている点、回遊するというスポットづくりにより、訪れたくなる・歩きたくなるまちづくりがとても参考になった。 <菱田委員> ・ 街かど博物館の取り組みが素晴らしい。亀岡市でも直ぐに取り組めると感じた。 <並河委員> ・ 小田原駅を中心に商業、観光、交通、情報などの拠点としての機能を集中的に配置し、広域交流を促進するとしている。小田原駅地下は、24店舗が入る広大な地下商店街となっており、農産物直売所や惣菜、和洋菓子などの専門店もあり、地元の名産も並んでいた。人口規模も本市とは比較にならない都市のため同様にはいかないが、地元名産品を販売することは可能である。亀岡駅を中心に、既存の商店街、城下町の良さをアピールすることで観光客も増えるのではないか。駅を中心に一つのエリアとして活性化を図るべきである。 <福井委員> ・ 小田原駅と小田原城を囲む地域の様々な観光資源を組み合わせる取り組みが素晴らしい。民間の力を合わせてそれを体系化して、年中中心地に人を寄せる工夫をしていた。本市においては、本当の中

	心市街が明確でない部分があり、取り組みにくい。 <齊藤委員> ・ 何処のまちもそうであるが、郊外型大型店舗に打ち勝つためには、人が一日遊べる(定住できる)場所づくりが必要と感じた。 <藤本委員> ・ 小田原駅前には立派な北条早雲の銅像が立ち、歴史と景観を大切にしたいまちづくりに感動した。また、産業の礎を築いた「北条五代の戦国武将の祭り」を行い、今もその功績をたたえている。人口も 20 万人近くあり、そのまま本市に適用はできないが、今後、J R 亀岡駅北の市街化と中心市街地の活性化が人口減少に歯止めをかけ、次代の亀岡市を築けるかのポイントとなる。共通点も多いので今後のまちづくりに生かしていきたい。
--	--

2 静岡県御殿場市（人口89千人、面積195km²）

視察項目	観光ハブ都市づくり推進事業
視察の目的 （本市の現状と課題）	京都市や大阪府など大都市圏から近接する本市においては、交通アクセスの飛躍的な向上等により、交流人口の増加が見込まれている中、本年の京都縦貫道全線開通による南北軸強化、名神や舞鶴若狭自動車道を結ぶ広域高速ネットワークの形成等により、海外旅行客を含めた中で京都府の南と北のゲートウェイとしての位置付けも今後期待されている。 また本市は、京料理・京菓子等の食材の主要生産地であり、保津川下り、トロッコ電車、湯の花温泉等の3大観光をはじめ、城下町の文化や自然景観等、魅力的な観光資源を多く有している。 これら本市のもつポテンシャルを高め、主要エリアへの観光客を如何に多く本市へ取り込み、観光消費の拡大につなげることができるかが大きな課題であり、観光資源のネットワーク化による滞留型観光や広域連携の推進等、積極的な施策展開が必要である。 そこで、人口規模や地理的要件等が本市と類似し、滞留型観光をめざす取り組みを行っている御殿場市の事例を参考とするため、視察調査を行った。
視察項目の概要	御殿場市は、箱根・富士五湖等の全国的に有名な観光エリアに隣接し、東名・新東名など主要道路が交差する交通の要所に位置し、国内最大規模の御殿場プレミアムアウトレット等の大型集客施設が立地している。 また、富士山世界文化遺産登録や東京オリンピック開催決定に加え、新東名高速御殿場インターチェンジ開設等の交通インフラ整備が進んでいることから、観光交流客の一層の増加への期待と市外流出増加への懸念がある。 御殿場市の観光動態として、富士・箱根・伊豆への観光の行き帰りに郊外のアウトレット等の集客施設に立ち寄り、通過するだけで滞在しないスタイルとなっていることから、滞留型観光都市づくりを進めるため、観光ハブ都市づくり推進構想を策定し、観光客の滞留化、回遊性創出を図る取り組みを推進している。 ●取り組みの方向性 ①通過型観光から滞留型観光への転換 ②他地域との広域連携による観光ハブ都市化の推進 ●推進体制 ○民・官の役割分担と連携・協働 ○テーマ別プロジェクトチームによる企画立案、チーム間の連携

	●観光協定の締結 ①富士箱根伊豆交流圏への観光誘客共同推進 ⇒熱海市・伊豆市との観光交流協定 ②静岡県の東西の玄関口として相互の送客や周遊観光の推進 ⇒浜松市と観光連携協定 ●観光拠点施設の整備 ・御殿場市富士山交流センター「富士山樹空の森」整備 (平成 23 年 4 月 27 日オープン) 既存の観光資源とのネットワーク形成による滞留観光の推進を図る。 富士山情報発信、自衛隊との交流、地域活性の役割を担う御殿場市の 新たな観光拠点として、様々な魅力を持ち合わせた新しい形の公園施設 として整備。 ・樹空の森パークゴルフ場整備 (平成 24 年 10 月オープン) 財産区所有地の土地利用として、「富士山樹空の森」の隣接地に整備。 新たな交流集客施設として、またパークゴルフ公式大会の開催等による さらなる相乗効果を期待。 ●御殿場プレミアム・アウトレット 御殿場市への観光交流客数約 1 3 0 0 万人中、約 1 千万人が来客。 その半数は、中国、タイ、インドネシア、台湾等、東・東南アジアからの 来客であり、欧米からの来客は少ない。 ほぼ毎年、前年比アップで売り上げを伸ばしており、国内一の売り上げ 規模である。(以下、支配人との意見交換より) ・進出する決め手は。 御殿場の例として、①都心から気軽に来れること、②成田～関空の ゴールデンルートの中に位置し、③車でのアクセスがしっかりして いることなどが挙げられる。競合の問題に関しては、日本では他国 ほど立地が進んでいないため、まだ販売規模を拡大できるものと考えて いる。やはり海外からの来客を呼び込むためには、魅力的なものがある ことが重要である。 ・御殿場市民の雇用状況は。 2 千数百名の従業員中、御殿場市内からの雇用はその 6 割以上、そ の他近隣市町村からの雇用が大半である。 ・地元企業等の出店・関わりは。
--	--

	地元企業からは参加したい希望が多くあったが、ブランドビジネスであるので、そこを崩すと地元商店街との区分けができない。ただし飲食関係については、ご当地としての地元人気店を入れる傾向にある。地元との共生に関しては、色々なイベントや観光PRを施設内で行っており、御殿場市のコミュニケーションコーナーを設置し、地元の情報発信を行っている。 ・出店に対する賃料は。 商業施設における賃料は、売り上げに応じた設定とするのが主流であり、施設側・出店側とも共存共栄のために努力するしくみとなっている。
考察	御殿場市では、東京オリンピック開催決定や交通道路網の整備等を好機と捉え、観光拠点・中継地として国内外からの観光交流客の入込、滞留を図る「観光ハブ都市」を掲げ、積極的な取り組みが進んでいる。 特に、富士山・伊豆、アウトレット施設等へ立ち寄るだけの通過型を課題として、滞留型観光への転換をめざし、体験型観光（観光拠点施設・パークゴルフ場の整備、スポーツツーリズム、企業誘致にもとづく産業観光等）、静岡西の玄関口である浜松市や富士箱根伊豆交流圏における各都市と観光協定を結ぶ広域連携の強化等、本市でも検討すべき戦略的な施策展開が見られた。 本市では、嵐山を結ぶ保津川下りやトロッコ列車、祭り等のイベントによって観光交流客の入込は図れるものの、市内での消費増へつながる滞留型観光は大きな課題であり、また、交通アクセスの向上は外国人を含め入込客増加への期待の反面、市外への流出拡大の懸念がある。 本市の地理特性や地域資源を生かし、大交流の中でもしっかりと存在感を示せる政策に取り組んでいかなければならない。
各委員の意見等	<小島副委員長> ・富士山周辺の恵まれた観光資源、関東方面の大都市圏から近く、海外からも好んで訪れられる御殿場プレミアムアウトレットなど、観光ハブ都市にふさわしい立地、それを最大限生かしたまちづくりであった。 本市においても、京都市に近いという立地条件を生かし、小規模ながら京都府中心地としてのハブ都市をめざす取り組みが必要と感じた。 <菱田委員> ・他市との観光連携による情報共有は素晴らしいことだ。本市も明智光秀、ガラシャ等による NHK 大河ドラマに取り組んでいるがこれをきっかけとして関係市の観光連携に取り組めれば素晴らしい。

	<並河委員> ・副市長は平成 25 年度に 60 社、平成 26 年度 40 社と企業誘致に力を入れ、工業団地も完売されるなど、観光ハブ都市づくりに一役買っている。本市より人口は少ないが、スケールが大きい。本市において何が宝か。亀岡市でしか味わえない「おもてなし」は何か。身の丈に合った街づくりで交流人口を増やす努力が求められる。 <福井委員> ・観光ハブ都市を目指して、近隣自治体とも富士山という大資源によって結び付けられる工夫をされている。また、静岡県の西と東、浜松市と、そして、伊豆半島の都市とも観光協定を結び、お互い広域の発信はもとより、それぞれがPRできる体制をとっている。本市においても、そのような工夫や戦略が必要。観光に戦略がない。（福井） <齊藤委員> ・スポーツ観光の指定管理者の柔軟性はやはり必要と感じた。アウトレットの集客力の素晴らしさに羨ましさがあり、改めて本市に誘致したいと思った。 ・海岸線沿いに多くある企業を内陸地へ誘導する補助事業があるが、副市長のトップセールスで企業誘致に成功している所は見習いたい。 <藤本委員> ・東京からも近く、富士山も世界遺産に認定され、東京オリンピック開催に向け交通のインフラ整備も進んでいる。近隣には箱根・伊豆の観光名所を控え、年間交流人口は 1,300 万人。市内に御殿場プレミアムアウトレットができ、訪日外国人の観光客で賑わう。国内 30 カ所あるアウトレットの中では売上日本 1 位。交流観光人口に対し宿泊人口が 90 万人と少ないので、滞留型観光を目指し、都市のハブ化を目指す。その割にホテルの進出も弱く、充実に欠ける。課題。人口は 9 万人弱と亀岡市と変わらないが、観光資源、交流人口を考えた場合、比較にならない。唯一、考えられるとしたら、交通インフラ整備による亀岡市の京都・大阪へのハブ化。
--	---

3 静岡県熱海市（人口39千人、面積62m²）

視察項目	「営業する市役所」
視察の目的 （本市の現状と課題）	本市においては、活力あるにぎわいのまちづくりの基本方針として、「企業誘致の推進」「産学官連携及び農商工観連携の推進」「新産業の創造」「付加価値の高い産業の振興」を掲げ、ものづくり産業振興ビジョンに基づき、既存商店街や中小企業の振興・活性化並びに新たな企業誘致、起業支援及び雇用創出を図る取り組みを推進している。 その中で、農商工観が連携した有効な産業振興策として「食」をテーマとした取り組みに注目し、平成26年度からは「かめおか食産業振興プロジェクト」により、生産者と企業が連携して事業展開することで、それぞれの経営資源を有効に活用し、新商品の開発・生産・販売等を行い、需要の開拓と地域経済の活性化をめざす取り組みが進んでいる。 企業誘致をはじめこれらの取り組みを効果的に推進するためには、事業者との相互利益を図り民間投資を促進していくこと、そのための行政の発信力が必要である。 熱海市では、「営業する市役所」を内外に標榜し、魅力の発信と民間投資の呼び込みに積極的な展開が図られていることから、その事例を参考とするため、視察調査を行う。
視察項目の概要	熱海市は、政財界の要人の保養地として発展した明治・大正の第1の成長期、新婚旅行や社員旅行で賑わう観光地として発展した昭和の第2の成長期があり、そのピークであった昭和40年代以降の大きな傾向として、人口も宿泊客も約50年間減少し続けてきた。 こうした中、第3の成長期をつくるべく、新しく生まれ変わる熱海「新生熱海」の実現をめざし、シティプロモーションの強化や観光まちづくりの推進等に積極的に取り組み、平成25年の宿泊客数、入湯税申告人員は前年比7.4%増となるなど回復傾向を示し、熱海の活気は上向きつつある状況である。 ●「営業する市役所」の活動 ①民間投資の促進による産業振興プロジェクト ⇒熱海市が所有する遊休資産（遊休土地等）について、民間事業者に情報提供し、営業、折衝を通じて熱海市の活性化につながる具体的な活用を促進する。 ②民間企業とのパートナーシップ協定

	(株式会社静岡銀行、株式会社ぐるなび、三島信用金庫と協定締結) ⇒民間企業と相互に効果的な連携体制を構築し、市内の観光客及び定住人口の増加、経済の活性化、産業振興等について対等な立場で、効率的な事業の展開を行うことを目的とした協定を締結。 民間企業が持つネットワークやノウハウを活用し、熱海市と協定締結先企業の相互利益を図るとともに、地域経済の活性化を図る。 ③A-biz (熱海市チャレンジ応援センター) ⇒熱海市観光経済課産業振興室と熱海商工会議所が連携し、「売上増加に向けて事業者と一緒に考え、コストをかけずに知恵を出す。そして結果を出す。」ことにこだわった、あらたな個店支援事業
考察	「営業する市役所」は、「新生熱海」を提唱する市長・副市長のリーダーシップのもと、まちづくりに必要な行政スタイルとして定着し、地域振興につながっている。 その特色の一つは、従来の「市民がお客様」ではなく、市外企業、報道機関、都市部の消費者などを顧客として働きかけることであり、民間のノウハウを吸収するとともに、そこで得た利益は市民にも還元されるという考え方である。 また、これまでの発注行政から脱却して、大きな補助金や広告費を使わず相手方にメリットのある提案をすることで相互利益を図る点にも独自性があり、実質的な効果を行政、民間、地元ともに共有できているように見受けられた。 メディア戦略、民間企業との効果的な連携体制の構築や中小企業支援のあり方等、熱海市の事例は、行政の常識にとらわれない新しい取り組みとして注目すべき内容であり、今後の委員会活動において参考としていきたい。
各委員の意見等	<小島副委員長> ・観光客が激減、高齢化等で財政難、市民サービスの低下に歯止めをかけるべく市のトップが自ら動き、職員、住民の意識改革をされている点は、素晴らしいものである。また、新幹線駅があるという点を有効に活用し、さらに活性化していかれる街であると感じた。 ・担当者の熱意も感じられた。 <菱田委員> ・視察後、熱海市の取り組みを東京勤務の経験がある知人に話したところ「値段が高い、料理が不味い、サービスがなっていない」と言うイ

	メージを今も持っていて、行きたくないエリアの一つだと言われた。観光入込客の回復に向け取り組まれている努力は素晴らしいが、こう言ったイメージを拭い去るのは一朝一夕ではなし得ないと感じた。他山の石ではない！ ・担当職員の熱意がまちを変える良いきっかけになっていることは素晴らしい。 ・やる気のある個店への支援は大事であると感じた。 <並河委員> ・「コストをかけずに知恵を出す」をテーマに市の職員が、中小企業や商店の相談を受け、各店の「本当の強み」を見つけた上で、新商品に向けた情報収集をし、売り出し方法を一緒に考える活動などしている。熱海市の副市長は、本事業を産業振興のためだけではないと説明する。「市役所は以前、公平性や法令に基づいて、という言葉の下、仕事を事務作業だと考えていた。市職員の本当の仕事は熱海の街の強みを知り、熱海を売り出すことだと意識してほしかった」と述べている。強いリーダーの下、「小規模な自治体が金やハコモノを用意しなくても知恵と頑張りで出来ることを示した」と言える。本市においても事業者の相談窓口を作り、専任の職員配置を行い、お互いの専門性を生かして知恵を出せば、波及効果は広がり街の活性化にも繋がる。街の魅力も広がる。大いに参考になった。 <福井委員> ・担当者の本気度と熱意が目立った。行政が各お店と知恵を出し合うという手法は、行政としてある意味画期的だが、実は、本市に強く求められるところ。今後、参考に委員会に臨みたい。 <齊藤委員> ・グローバルに社会を觀られている市長の強い想いが職員に伝わっている様に感じて非常に好感を持った。シティプロモーションと民間ランキングで全て上昇しており、素晴らしい取り組みである。これからの行政は税金の使い道ばかりでなく、税収を増やす取り組みを市民と共に行う事が進む道であるというモデルと思った。 <藤本委員> 人口3万8千人。放っておけば夕張のような破綻都市。平成18年に市長が代わり、平成23年に36歳の副市長を迎え、要はマンパワーによる活性化。
--	---