

視 察 報 告 概 要

【愛知県豊橋市】

1 視察日時 平成30年7月9日（月）
午後1時30分～午後3時

2 視察先及び視察事項

・視察先 愛知県豊橋市

・視察事項 シティプロモーション事業について
Ⅰ 事業実施に至った経緯
Ⅱ 事業者、市民の反応
Ⅲ 予算措置
Ⅳ 現状における課題や問題点
Ⅴ 効果、今後の展望

3 視察の目的

全国的に人口減少時代に入り、少子高齢化が今後一層進むと予想される中、多くの自治体では、人口構成と社会経済状況の大きな変化の時を迎えている。特に、国内市場の縮小や医療・福祉・介護需要の増大、生産年齢人口の減少や労働力不足の問題など、多方面にわたり影響が及んでいるものと思われる。

社会情勢が大きく変化する中で、当市においても、地域経済を安定的かつ持続的に発展させていくために「所沢ブランド」を高め魅力あるまちづくりに、より一層取り組んでいく必要がある。

そうした中で、豊橋市における地域経済支援を軸にした事業の先進的な取り組みは、大いに参考となるものであることから調査・視察を行い、所沢市として今後どのような取り組みをしていくか等を含め、委員会として今後の審査等の参考にするものである。

4 視察の概要

豊橋市役所において、豊橋市議会議長による挨拶、粕谷委員長の挨拶の後、シティプロモーション課担当職員から視察事項の説明が行われた。その後、質疑応答が行われ、最後に末吉副委員長の挨拶をもって終了となった。

I. 事業実施の経緯

(1) 豊橋市は外からどのようにみられているか

東海4県以外の全国の方にインターネット調査を行い、豊橋を知っている人は94%、豊橋と聞いて、特に連想するものがないと答えた人は69%だった。一方、市民はどう感じているかという、豊橋に愛着があると答えた人は78%、豊橋を自慢できると答えた人は49%だった。県外の方は、豊橋市を知っているが、イメージを連想できない、市民は、愛着はあるが、自慢できるものがない、という結果であった。

(2) なぜ、シティプロモーションなのか

シティプロモーションの定義というのは、地域の魅力を創造し、それを広めることで、地域イメージをブランド化することである。豊橋市は、愛知県第5の都市、東三河の中心都市として発展してきた。特徴としては、豊かな自然、恵まれた地理特性、バランスのとれた産業、歴史と伝統ある文化があげられる。都会ではないけれども、愛知県内の主要都市で、いろいろなものに恵まれている市である。

人口の減少による地域活力の低下、すなわちお金がない。地方分権の進展により、地域サービスの差が拡大している。そういった状況から、これからは、住民が自治体を比較・選択する時がきている。豊橋市の現状を考えると、現状は厳しいものである。だからこそ、シティプロモーションが重要であると考えている。

II. 豊橋市のシティプロモーションの概要

(1) 豊橋市のシティプロモーションは？

「対内投資」「交流人口」「定住人口」の増大を図ることで、人、モノ、資金、情報の流入を促し、「自立した魅力溢れる都市」の実現を目指すという考えのもと、シティプロモーションを進めていくこととなった。

シティプロモーション活動を推進するために、平成21年、豊橋市シティプロモーション戦略ビジョンを策定。シティプロモーションに関する豊橋市の基本的な考え方と戦略の基本的方向を示す戦略ビジョンである。

平成22年、ええじゃないか豊橋推進計画を策定。豊橋市シティプロモーション戦略ビジョンの実現に向けたアクションプランである。

平成23年、シティプロモーション推進室の設置。

平成28年、ええじゃないか豊橋推進計画Ⅱを策定、シティプロモーション推進室はシティプロモーション推進課に改名した。

(2) ええじゃないか豊橋推進計画Ⅱとは？

ええじゃないか豊橋推進計画Ⅰの時は、メインとなるものは観光プロモーション的な要素であり、祭りがあるから豊橋市に来て、というような、観光につながるようなものが多かった。ええじゃないか豊橋推進計画Ⅱからは、時代の流れを踏まえて、観光だけではなく、教育、福祉、健康分野、上下水道など、あらゆる面を含めてPRできるものがあるのではないかと、という形のものにシフトした。

「とよはし魅力プロデュース」として、既存の魅力を磨き上げ、既存の魅力の掛け合わせ、埋もれている魅力の掘り起こしを行い、そうして出た魅力を発信していく。「ア

イラブとよはし運動」は、地域内向けの魅力発信のこと。地域の人に、豊橋市をもっと好きになってもらわないといけない、地域の人が豊橋市を好きになることによって、さらにその人たちから市外にむけて発信をできるようになる。自慢できるものがないと認識していた人たちに、ここで自慢できるものを認知してもらい、自分から発信できる。そういったことを目指している。一方、「ユーラブとよはし運動」として、地域外向けの魅力発信、外国人、海外向けの魅力発信を行う。プロモーションを進め、目指す将来像としては、「選ばれるまち豊橋」という目標を定めている。

(3) ええじゃないか豊橋とは？

シティプロモーションの合言葉、「ええじゃないか豊橋」とは、江戸末期に豊橋地域で発祥し、全国に広まった民衆運動が「ええじゃないか」である。そこから、「いい町だね」「いいものがいっぱいあるね」と言われるまちづくりを進めたいという思いが込められている。

(4) シティプロモーションの推進体制

官民協働、広域連携の視点でシティプロモーション事業を展開している。「ええじゃないか豊橋推進会議」は豊橋市の官民一体となったシティプロモーション活動を促進させることを目的として設置された組織であり、学識経験者、民間代表者により構成されている。市はメンバーであるものの、補佐的立場である。「シティプロモーション戦略本部」は、市長、副市長、各部長によって構成されており、戦略的な決定を行っている。決定されたことは、各事業担当課に直接指示がいくものや、一度シティプロモーション課で受けて方針の決定や方向性を見定め、どういう展開ができるかということを確認する中で、各事業担当課へ落とし込むものがある。

また、シティプロモーション課として、首都圏で活動するに当たり、「ほの国東三河応援倶楽部」という東三河出身の人が集まってできたグループからも情報発信していただきながら、協働してPRを行っている。シティプロモーション課の役割としては、事業実施やプロモーション活動のコーディネーターとして各部門、民間、市の部署同士等さまざまなコーディネートをしていくことである。新規事業の試験的实施と落とし込み、プロモーション活動のサポートを行っている。

(5) ええじゃないか豊橋コンテンツとは

・メインコンテンツ1. 「手筒花火」

10m以上の炎が吹き上がり、最後は「ドン」という爆音とともに筒底が抜け足元に炎が広がる「ハネ」で締めくくられる。発祥は豊橋市内の吉田神社であると言われ、450年以上続いているもので、多くのテレビ番組でも取り上げられている。

・メインコンテンツ2. 「豊橋総合動物公園「のんほいパーク」」

のんほいというのは東三河の方言で「ねえちよつと」というような意味がある。のんほいパークは東京ドーム8.5個分の広大な敷地に、動物園ゾーン、植物園ゾーン、遊園地ゾーン、自然史博物館が一体的に整備された全国でも稀な総合公園で、とても個性あふれるレクリエーションと学びの施設である。北海道の旭山動物園か

らも視察に訪れ、そのモデルとなっている。

- ・メインコンテンツ3. 「路面電車」

現在では、路面電車は全国17都市19路線で残るのみとなり、大変貴重な存在となっている。大正14年に開通した豊橋市の路面電車は「市電」の愛称で約90年にわたり市民に親しまれている。季節に応じて「納涼ビール電車」「おでんしゃ」などの企画電車も運行され、大人気となっている。

- ・メインコンテンツ4. 「とよはし食文化」

全国有数の農業王国である豊橋市は、大葉やトマト、種無し巨峰、スナックエンドウなど多種多様な食材を全国に提供している。また、食文化の東西の境界線とも言われるこの地域では、「豊橋ちくわ」「なめし田楽」など、独特な食文化が育まれてきた。日本一の飼養数を誇るウズラの卵は市民に馴染みの食材で、ざるそばやうどんのつゆに割り入れて食べられている。豊橋市の新しい「食」を創造する試みとして、平成22年に100年以上の歴史のある「うどん文化」をベースに開発された「豊橋カレーうどん」は、テレビ番組など多くのメディアで紹介されている。

- ・メインコンテンツとサブコンテンツ

メインコンテンツを強化させるサブコンテンツを、メインコンテンツと掛け合わせることで魅力をアップさせ、効果的にプロモーション活動を行っている。サブコンテンツには、「二川宿」「刺子半纏」「葦毛湿原」などがある。

- ・豊橋ふるさと大使

豊橋市の知名度向上やイメージアップを図るため、豊橋市出身またはゆかりのある方に大使を委嘱し、魅力を全国に紹介している。

(6) 重点プロジェクト

- ・重点プロジェクト1. 「ええじゃないかライフ実感プロジェクト」

住んで楽しい、ええじゃないかライフを実感してもらうプロジェクト。主な事業に、「アイラブとよはし運動」に分類される「豊橋魅力PR冊子の発行」、「ユーラブとよはし運動」に分類される「市民を題材にした動画による魅力発信」、「とよはし魅力プロデュース」に分類される「道の駅の設置」などがある。

- ・重点プロジェクト2. 「インバウンド倍増プロジェクト」

インバウンド（訪日外国人旅行者）事業の重要性が増しており、インバウンドを倍増させるプロジェクト。主な事業に、「とよはし魅力プロデュース」に分類される「外国人向け豊橋体験プログラムの企画」、「ユーラブとよはし運動」に分類される「訪日団体旅行会社へのアプローチ」などがある。

- ・重点プロジェクト3. 「オリンピック de 世界発信プロジェクト」

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会は、世界的なビッグイベントであることから、開催期間の前後には多くの外国人選手、大会関係者、外国人観光客が日本に訪れる。スポーツだけでなく、観光振興、国際交流、文化、教育などさまざまな分野に関わり広がりのある展開が考えられ、この機会を通じて全世界に豊橋市の魅力を発信するプロジェクト。主な事業に、「ユーラブとよはし運動」に分類される、「オリンピック・パラリンピックをいかした手筒花火発信」、「とよ

はし魅力プロデュース」に分類される、「豊橋市内の Wi-Fi 化」などがある。

- ・重点プロジェクト4. 「みらいスマイル満開プロジェクト」

学校での学習や、地域での活動などを通して、郷土を愛し、郷土に誇りを持つ人を育て、豊橋市の未来を担う子どもや若者の笑顔満開のまちにするプロジェクト。主な事業に、「アイラブとよはし運動」に分類される、「まちなか笑顔プロジェクトの展開」や「子育てホームページの強化」などがある。

(7) さまざまな PR

- ・ええじゃないかとよはし映画祭

平成30年度で3回目となる。豊橋ふるさと大使等の協力を得て、穂の国とよはし芸術劇場「プラット」で映画祭を開催。豊橋の認知度を向上させるとともに、ロケのまちとしても PR する。

- ・映画、ドラマのロケ

豊橋市内で現在まで多くの映画、ドラマのロケが行われており、ロケを活用した PR も行っている。陸王、東京ヴァンパイアホテル、他多数の作品のロケ地となった。シティプロモーションの効果は目に見えて出るものと出ないもの、数年先になってから効果があらわれるものなどもあるが、ロケについては、エキストラの人が訪れ、飲食店、宿泊施設などで目に見えて経済効果があらわれる。ロケ地マップを作成し、撮影があった場所を示すことによって、後々、そこを目的にお客様が訪れることにもつなげていく。市民からも「有名な作品に出た」ということで、まちへの愛着度も上がっている。市外の人からも喜んでもらえて、市内の人からも豊橋市の事を見直した、と思ってもらえるものとなっている。

- ・NHK 朝ドラ実現を目指して

豊橋市の市歌や「オリンピックマーチ」を作曲した小関裕而さん、豊橋市出身の妻金子さんを主人公にした連続テレビ小説の実現に向け、小関裕而さんの出身地である福島市と連携して誘致活動を推進している。「小関裕而さん金子さんをテーマにした NHK 朝ドラ実現を願う会」の設立、署名活動等を展開し、関連イベントの開催等を行っている。

- ・デザイン向上プロジェクト

各課で事業の PR をする際に、PR 手法の選択や、チラシなどの PR ツールのクオリティ・統一感にばらつきがあり、事業の趣旨を対象者に十分に伝えることができていない場合が考えられる。そこで、「対象者に伝わる PR」の定着を目指している。PR ガイドライン、PR 相談窓口、職員研修で市役所全体の PR 力をアップさせる。

- ・豊橋市シティプロモーション事業補助金事業

豊橋の魅力を伝える取り組みを応援する。民間で行われるシティプロモーション活動を資金面でサポート。上限最大20万円補助をして、事業を進めていく。

- ・豊橋市シティプロモーション認定事業

民間で行われるシティプロモーション活動を資金面以外でサポートする。広報活動（広報・HP）・ロゴマーク使用・シティプロモーショングッズの貸し出しなど

を行う。

- ・ええじゃないか豊橋ホームページ・SNS

豊橋の魅力を発信するホームページを平成23年1月に開設。Twitter や Facebook の活用も行う。

- ・豊橋ウェブ百科事典

消費者の検索対策が重視され、自前のメディアが見直されている状況で、あらゆる PR 活動をサポートするため、ウェブ上に豊橋市の魅力をテーマ別に紹介するコーナーを設置していく。

- ・豊橋プロモーションビデオの活用

映像と音楽で豊橋の魅力を伝える。外国人向けにも使用し、訪問先などさまざまな場面で見られている。監督は豊橋ふるさと大使で、映画監督の菅原浩志氏。

- ・首都圏「アルタ・映画館」で PR

関東バス株式会社の夜行バスで豊橋と新宿をつなぐバスがあり、毎日運行しているところから新宿をプロモーションの拠点の1つとする中で、新宿アルタビジョン、TOHO シネマズ新宿で動画を流している。

- ・ええじゃないか豊橋 CM アワード

動画のコンテンツが有効的だったことから、全国から作品を募集することとし、豊橋を PR するための CM 動画を作成してもらおう。CM アワード応募者に、CM を作ることで豊橋の魅力を知らせよう、CM アワード作品をみる方に豊橋の魅力を知らせていただくもの。

- ・私のとっておき豊橋

市民のみなさんの「とっておき」な豊橋の場所・物・事を題材に撮影した写真とキャッチコピーを募集。市の公式 Twitter など SNS を積極的に活用する。

- ・ええじゃないか豊橋伝播隊 DOEE（ドゥイー）

豊橋市の魅力を全国に発信するパフォーマンスユニット。若い世代に豊橋市の魅力を PR する。ラジオ、ホームページ、SNS を活用する。

- ・豊橋魅力発見講座「とよゼミ」の開催

豊橋の魅力を学ぶ方を講師に、楽しみながら学ぶ28講座を展開。PR ユニットパフォーマンス、移動動物園等のステージ、イベント等を行った。

- ・市電おもてなしアナウンス

市電豊橋駅前電停にて、豊橋ふるさと大使である俳優、松平健さんの声で季節ごとの豊橋の魅力を PR している。

III. 今後の展望

シティプロモーションのキーワードは、スピーディに、チャレンジ精神、情熱をもって、しかも遊びごころも加えながら、ということである。発信する側も、遊びごころを持って、楽しみながらでなければ、他の人たちも楽しさに気づいてもらえないといったところも含めた意味でのキーワードとなっている。今後も、事業をとおして色々な接点を持った方々とは、ずっと付き合うような形で、常にさまざまな人たちと手を取りながら、事業を行っていく。

◎質疑応答

質疑 予算はどれぐらいか。シティプロモーションの効果や市民の反応はどんなものか。

応答 シティプロモーション予算としては2,800万円で、これには嘱託職員の人件費等も含まれています。事業経費としては2,000万円弱といったところですが、シティプロモーション事業はシティプロモーション課だけで行っているものではなく、それぞれの担当でシティプロモーションになるだろうと言われている事業もあります。それらのトータルとして、平成30年度で2億数千万円ぐらいだと言われておりますが、どの事業に対し、どれぐらいの効果が出たというのがわかりづらいものがあります。複合的な要素で効果が出る場合もありますし、何年が経過しないと効果が出ないといった場合もありますので、シティプロモーション課では計画自体に指標も設けておりません。議会へ説明する中で、シティプロモーションの考え方として丁寧にご説明させていただいている部分があります。先ほどのロケの話のように、すぐにわかる効果というものもありますので、実際に体感すると、シティプロモーションに効果がある時にはあるのだな、とわかっていただいているところです。特に市民の方には、そういったところで効果がわかると思います。豊橋のことがテレビに出た、豊橋のことを話したら知ってもらえた、といった認知度という面では上がっていると思います。

質疑 確認だが、2億数千万円というのは経済波及効果か。予算なのか。

応答 予算額です。シティプロモーション課の予算が2,000万円弱で、シティプロモーションを行っている各課も含めたトータルの予算額が2億数千万円です。

質疑 ドラマ陸王を拝見していたのだが、豊橋国際マラソンというのは架空のものか。エキストラの市民の方々が非常に協力的だったと記事で読んだだが、市民の方々の協力はどこから生まれてくるのか。また、シティプロモーション課の皆さんの資質はどんなものが必要と思われるか。

応答 豊橋国際マラソンは架空のものですが、今、実現させられるよう動いているところです。陸王については、陸王のロケ以前に色々な経緯がありました。陸王の福澤監督が最初に豊橋でロケをされたのが、リーダーズというトヨタ自動車の物語なのですが、その時に制作の方がたまたま豊橋市公会堂という古い建物を見つけて撮っていた時に、監督も来ていましたが、その際かゆいところに手が届いたような対応ができていたということで、良い印象を持っていたようでした。次にルーズヴェルト・ゲームという野球の作品の際にも、これからロケ地を探しに行こう、という段階でしたが、監督が豊橋で撮ると決めてしまいました。ルーズヴェルト・ゲームでは毎日球場に何百人とか、今週末に千人、といった要求にも全てこたえました。最初はエキストラも、なかなか集まらない状況であったのですが、来て体験してもらおうと、非日常的な俳優が居て、

カメラが回って、自分たちで拍手して応援するといった、非日常的な体験をすること、さらに初回放送が始まると、こんな凄いドラマだったのか、ということにも気づき、日に日にエキストラが多くなっていきました。ついには、エキストラの中でも、自分たちでボランティア的に動きだしてゴミ拾いをしたり、エキストラ同士の整理をしたり、皆さんで作品を盛り上げるような気持ちを持ちロケの楽しさに気がついた、ということです。自分もあのドラマの中に居た、ということからのめり込みました。特に陸王は、あれだけ沿道に揃っていたのだというのは今までの積み重ねもあり、ドラマに出ることに対する市民の協力的な姿勢というのは、今までの経験によるところがあると思います。

シティプロモーションをする上で必要な資質については、それぞれの職員の特性というものを、おそらく人事課の方で認識していたのだと思いますが、与えられた仕事に対しては、ここにいる限りは楽しんでやらないと前に進まないということがありますので、企画する段階では前向きな企画を持って、みんなで力をあわせて取り組めるような人材が集まっているのではないかと思います。

質疑 豊橋市を全国的にもっと有名にして、うまくいけば人口をふやしたい、というようなのがあったかと思う。そういった意味で、37万人台ということだが、ここ数年の推移はどうなのか。横ばいなのか。こういうのを始めて、例えば減るのが収まったとかあるのか。

応答 人口は横ばいというよりは少し減少しております。断定的な評価というのは見えないので申し上げられませんが、食い止めるだけではなく、増加になるような気持ちではありますが、そこまでははっきりとはわかっておりません。

質疑 第一期の計画時には観光に関するプロモーションをやるとなると、やはり観光をメインに計画を立てて売る出していくのがメインとなっていたものが、第二期になったらプラスして、教育や福祉、上下水道まで、インフラ整備等も組み入れているといった話があった。プラスしていった方が、食いついてもらえるものか。観光客の誘致という部分にポイントがいつてしまうと思うが、それにプラスして、暮らしやすい、暮らしたい、暮らしていただきたい、ということにプロモーションを使っていくというのが大事だということか。

応答 住みやすさにつなげるには、来て、住んでもらうためには、生活面でのメリットというのにも必要です。遊びにくるだけだったら観光だけでも良いと思うのですが、流山市のようにそういったところだけをメインにしているところもあるかと思いますが。豊橋市はそこまでの特徴はないので、やはり多面的なプロモーションをしていくしかないと思っておりますので、あらゆる分野に向けての計画が必要だと思います。

質疑 シティプロモーション課に話が来て、それを各課が事業を行う際に、指示等を受けるといった流れがあるかと思うが、市の方で例えば建物を1つつくる、例えば下水道を整備する、そういった時、シティプロモーションという視点でや

るように、というような形になるのか。例えば建物をつくる時に、こういうキャラクターをモチーフに、とか、下水道をやる時にはマンホールを、とか、そういうところまでやるのか。

応答 直接的に市民が使うような場所ですとそういったものも要素に入ってくるかとは思いますが、今、そこまでのことはシティプロモーションとして想定しておりません。ただ、のんほいパークといった遊園地ですとか、そういった娯楽要素の高いところや住んでもらうための本当に必要なものはこうですよ、と提案できるものであれば、話に加わって調整していきたいとは思っています。

5 所感

市民意識調査では、所沢市に愛着を持っている市民の割合は増えている。一方、所沢市に行ってみたい、あるいは住んでみたいという人はどのくらいいるのか？

委員会としても、今回の視察を踏まえ、これから人口減少を迎えるだろう時代にあって、人を呼び込む施策がますます重要になってくるものと思われ、自治体の誇れるものは何か、ブランドは何か、その明確性とそれに特化した豊橋市の取り組みは大いに参考となるものであった。

【静岡県藤枝市】

1 視察日時 平成30年7月10日（火）
午前9時40分～午前11時30分

2 視察先及び視察事項

- ・視察先 静岡県藤枝市

- ・視察事項 エコノミックガーデニング事業について
 - I 事業実施に至った経緯
 - II 事業者、市民の反応
 - III 予算措置
 - IV 現状における課題や問題点
 - V 効果、今後の展望

3 視察の目的

全国的に人口減少時代に入り、この傾向が今後一層進むと予想される中、地域産業に対しても、国内市場の縮小や医療・福祉・介護需要の増大、労働力不足の問題など、多方面にわたり影響が及んでいるものと思われる。

一方、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催に向けて、インバウンド需要が長期にわたり喚起されることが見込まれており、首都圏や地方圏においても、持続的な地域経済の活性化につなげるための様々な取り組みが開始されている。

社会情勢が大きく変化する中で、当市におきましても、地域経済を安定的かつ持続的に発展させていくために、自治体としてもグローバルな視点で時代の流れに速やかに適応していく必要がある。

そうした中で、藤枝市における先進的な地域経済支援の取り組みは大いに参考となるものであることから、調査・視察を行い、所沢市として今後どのような取り組みをしていくか等を含め、委員会として今後の審査等の参考にさせていただくものである。

4 視察の概要

藤枝市駅前商業ビル「ViBi」内にある藤枝市産学官連携推進センターにおいて、藤枝市議会議長の挨拶代読の後、粕谷委員長の挨拶があり、産業政策課長及び産業政策課中小企業振興担当職員及び中小企業創業支援エフドア所長から視察事項の説明が行われた。その後、質疑応答が行われ、最後に末吉副委員長の挨拶の後、中小企業創業支援「エフドア」の現地視察をもって終了となった。

I. エコノミックガーデニング事業実施に至った経緯

(1) 藤枝市の概要

藤枝市は、静岡県中央に位置し静岡市の西側に隣接している。北部は中山間地域、南部は平野が広がり市街地を形成し、新東名、東名、静岡空港、東海道新幹線などの交通アクセスに恵まれたところに位置している。こうした立地条件のもと、市内の企業は中小・小規模企業が全体の99%を占め、このうち小規模企業は約90%を占め地域経済産業を支えている。業種別では、製造業が多く、次いで化学工業であるが、それが中小企業を牽引する構造にはなっていない。全体的に突出する業種はなくバランスよく見えるが、逆にいえば特徴がない平均的な状況である。

(2) エコノミックガーデニングについて

「エコノミックガーデニング」は、地域経済を土壌に、中小企業を植物に見立て、地域の土壌を活かして地元中小企業を育てていく事業であり、これには産・学・官・民、金などさまざまな機関や人が太陽や水となり、一体となって中小企業支援に取り組む事業である。

エコノミックガーデニングは米国コロラド州で実践され、中長期的には就業者数が2倍、市の売上税収も3倍となったデータが出ているところである。

(3) エコノミックガーデニング推進の取り組みの経緯

これまで企業誘致を進めていたが、進出するための土地が不足し、特に藤枝市は中山間地域も多く誘致にも限界があった。そこで、既存の中小企業の支援に目を向け、また市長の政策にもあったことから、平成23年度にエコノミックガーデニング事業の実施に向けた準備を開始した。市の職員、商工会議所、商工会、企業などを対象とした研修を開催し、まず理解することから始まった。同時に、「農工商連携・6次産業化推進ネットワーク」の構築をし、1次から5次まで連携して取り組んでいこうという機運が高まった。

- ①平成23年度、24年度は準備段階が占める割合が大きく、24年度には建物の3階に駅南図書館があり、そこにビジネス支援コーナーを設けビジネス図書館という位置づけで、企業を支援していく取り組みを始めた。
- ②平成25年度は、実際にどのように事業を進めていってよいのか、どのように進めることが企業のためになるのか、ということ把握するために具体的なニーズ調査を実施した。また、情報発信が重要になることから、フェイスブックやホームページによる情報発信、図書館の一角を利用して「ビジネスレファレンスサービス」を開始した。
- ③平成26年度には、藤枝駅南図書館内の一室を借りた相談窓口「エフドア」を開設した。スタッフは委託とし、専門家を招聘し、連携サポーターによる情報提供や専門家の紹介をするほか、火曜日は常駐のマーケティング専門家による専門的な相談の受付を開始した。
- ④平成27年度についても同様の事業を継続したが、前年度と異なるのは、招聘する

専門家の分野を曜日によって変えるというものであった。こうすることで、専門的な相談を伴走的、継続的に支援することが可能となった。また、平成26年度27年度に講座を実施したが、26年度は183名参加、27年度は213名の参加と、増加している。

(4) その他エフドアの主な事業

- ①フェイスブックやホームページの運用、管理
- ②データベースビジネス図書の活用、充実
 - ・ 商圏分析データベースM i e N a (市場情報分析)
 - ・ 静岡新聞、日経新聞データベース (事例研究)
 - ・ 図書館のビジネス図書の有効活用 (約8, 000冊)

II. 事業者、市民との連携

(1) 6次産業化への取組 (=マッチング作業)

平成23年8月、藤枝産の農産物の需要拡大と産業の振興を図り、地域の農林産業と食品産業をはじめとしたさまざまな産業間の連携を促進し、会員同士の交流による新商品、サービス、販路、地域ブランド等の創出を目的として、藤枝市、J A、藤枝商工会議所、岡部町商工会が「藤枝市農商工連携・6次産業化推進ネットワーク」を設立した。

(2) これまでの振り返りと「創業支援室」の設置

平成23年度から開始し27年度までいろいろな事業を実施したわけだが、ここで各事業の進行状況を振り返った。その中で、やはり既存の中小企業に手厚い支援を提供すること、また新しい企業を生み出していくことを目的に、創業に特化した支援室として平成27年度に「創業支援室」を産業政策課内に設置した。現在、女性の起業支援に力を入れている。

またブランド化の支援についても、「藤枝セレクション」を開催し、藤枝の誇る一品を市民投票により選びセレクションの称号を授与し、土産品の推奨を行っている。この称号は3年間の期限つきのため26年度から3年間実施したところであり、現在新たに募集等、どのように実施していくのか検討しているところである。

III. 予算措置

平成23年度は、事業推進の準備段階として一般会計予算で対応していた。

平成24年度については、国の補助金である緊急雇用創出事業臨時特例交付金を使って事業を進めた。

平成25年度にも国の補助金である緊急雇用創出事業臨時特例交付金を使い、事業費としては12, 200千円計上し、企業支援のニーズの把握、情報発信のための情報管理のインフラを整備し、また図書館に設置した「ビジネスレファレンスサービス」などを実施した。

平成28年度の予算についてはおよそ1千万円であり、こちらは地方創生加速化交付金を活用し、24年度から特定財源を継続して活用しているところである。

IV. 課題や問題点、対応

(1) 新たな推進体制の構築

平成23年から事業を進めてきたが、徐々に地域産業が活発に動き出す軌道ができつつあることを感じている。しかし、エコミックガーデニングという中では、産・学・官・民・金の連携ということであるが、そこまで充実させることはできなかった。

そこで新たな推進体制の構築ということで、平成27年11月、「地方創生に関する相互協定及び連携に関する協定」として、地方銀行、信用金庫、日本政策金融公庫の各社の静岡支店、藤枝商工会議所、岡部町商工会と藤枝市が新たに締結した。

同時に、平成25年に立ち上がったものの立ち消えとなった「藤枝エコミックガーデニング推進協議会」と再度、連携関係をとるべくこの協定を機に再度構築をした。こちらについては支援機関の集まりのため、内容としては中小企業の後方支援、体制づくり、エコミックガーデニングの戦略的な推進ということを目的に取り組んでいるところである。

具体的な内容としては、支援機関の持っている情報や支援内容が見える化していくということで、ポータルサイトの開設などが挙げられ、現在では30人を超える協議体として機能している。

(2) 条例の制定

通常、条例制定に当たっては、目的があって制定していくものであるが、藤枝市の場合は既に支援を実施していたことから、支援を恒久的に進めていくためのバックボーンとして平成28年11月議会に「藤枝市地域経済を支える」「がんばる中小企業」「振興基本条例」が上程、可決され制定に至った。この条例の第12条では、中小企業振興推進会議の設置が定められているところから、平成29年度に振興プランを策定し推進会議の設置に至ったところである。

(3) EG支援センター「エフドア」の新体制

これまではそれぞれの分野のコーディネーターが対応していたが、相談がうまくつながらず継続的な支援につながらないことから、平成28年度からは、産業コーディネーターを招いて週4日固定の相談員を置き、常時同じ相談員が常駐する体制を整えた。これにより相談者のニーズに応じた、きめ細かい伴走型の支援体制を確立することができた。

- ①産業コーディネーターは、中小企業団体中央会に38年間勤務され、中小企業診断士の有資格者である。
- ②エフドアの相談は無料、コーディネーターの豊富な人脈を活かした伴走型支援、ビジネス図書館の活用による豊富な情報の提供、商圈分析データの活用による情報提供。
- ③相談内容は、起業・創業、経営相談、販売促進、新事業展開、既存事業の方向性の検討など、複雑多岐にまたがる相談などに応じることができる。また、補助金等の申請書の作成支援も行うなど、きめ細かな対応をしている。件数としては、平成28年度が256件、平成29年度は318件と増加している。

- ④軌道に乗るまで何度でも相談を行うことが可能な伴走型支援
- ⑤さまざまな研修会や勉強会の開催。内容としては個別相談で共通して多い項目を中心に勉強会を企画、開催している。これに参加することにより新たな人脈形成につながっている。

(4) E G事業について

平成29年6月、関東経済産業局の支援を得て中小企業地域資源活用促進法に基づく「ふるさと名物応援宣言」を活用した事業を開始した。これは地域事業を活用して地域を興していく、といった取り組みである。これを行うことにより、中小企業庁から情報発信をしてもらうことによる認知度の向上と補助金の活用ができるというところであった。現在では、産業政策課において、補助金の一つである「ジャパンプランド育成支援事業」の採択を得て、藤枝茶（緑茶、紅茶、ほうじ茶の開発ブレンド茶）の海外展開（台湾）を実施しているところである。

また、事業者が情報収集できるよう、商工会議所、商工会、金融機関等の支援内容が見える化すべく、一元化したポータルサイトを開設した。今後は、さらに使いやすく検索しやすい公開を目指し協議会で検討していく。

さらに、友好都市である北海道恵庭市と藤枝市、両市が「地方創生交付金」を活用し、農商工の広域ネットワークを設置し両市事業者のマッチングや互いの農産物を使用した加工品の開発、またネットショップを立ち上げそれらの販売を促進するなど行っている。

V. 効果、今後の展望

平成30年度については、課題解決に向け、E G推進協議会の開催、新たな中小企業振興策の検討、生産性向上特別措置法への対応、人材不足などによる生産性の向上に向けICTの導入促進への取り組み、企業訪問による支援対策の検討、創業のフォローアップ、新たなビジネスの掘り起こしを中心とした支援を行っていく。

特に、開業後のフォローと新商品の開発、及び補助金利用者に対する申請補助、事業者間のマッチングによる新製品の開発などを行っていく。

◎質疑応答

質疑 企業誘致だけでは限界があり、地域の中小企業を支援することが大事である、というのは市長の提案か。どのような議論があったのか。

応答 トップダウンと思われれます。市内はほとんど中小企業であることから、地元の中小企業から具現化して欲しいとの声もあったようです。

質疑 さまざまな取り組みがある中で、その結果として条例を制定している。所沢市も産業振興ビジョンというのを策定しているが、バックボーンとなる振興条例制定はまだされていない。条例ができたことでさまざまな計画を進める上でのメリットというか柱、条例制定に向かって機運が高まった時期、議会と執行部

の取り組みはあったのか。

応答 エコノミックガーデニング推進協議会は、条例を制定する以前から実施しています。商工会などでこの話題を出すたびに、条例を制定して欲しい、という要望もありましたし、コミュニティの中でも条例を制定して発信していこう、という声もありました。

質疑 コーディネーターの方の位置づけとしては、招聘されているとのことだが、どのような位置づけか。

応答 市の職員ではなく、非常勤でもありません。産業コーディネーターとして報償費で対応しています。

質疑 企業誘致の頃から市長はずっと同じ市長か。

応答 同じ市長で、3期目です。

質疑 やられていることの内容が、本来であれば商工会議所がもっと力を入れてやるべきことなのかな、と感じてしまった。それを市が先行してやられているのかと感じるが、その辺の関係はどうか。

応答 商工会議所も一緒に活動しています。行政の役割と民間の役割はあると思うので、その辺はきちんとすみ分けて対応しています。

質疑 目に見えない部分から始まったと思うが、最初のスタートはどのようなところからか。

応答 エコノミックガーデニングの初めは、市長の中小企業を何とかしていきたいという思いがあり、まずは商工会議所と取り組みを始めた中で、内容が金融機関を取り込んでいき、手探り状態で進めていきました。

質疑 具体的に、何に重きをおいてニーズ調査を行ったのか。

応答 ニーズ調査と言っても、直接一企業に問い合わせると、大概が補助金支援についての要望が出てきがちですが、どちらかという総合的な支援が必要かということです。役所的な金融的な支援というよりも、ソフト的に役所だけでなく市内の支援機関全体がどのように支援できるか、ということに重きを置いて進めています。こうした中でエフドアについても、商工会議所がやるべきではないかという意見もありますが、商工会議所に加入していない事業者もいたり、創業を考えている方は商工会議所は敷居が高いということで、入り口部分は市役所が窓口となって商工会議所や金融機関につなげる、という意味の創業支援を行っています。この辺については、まだまだ情報発信をしていかないといけないところです。

質疑 米国コロラド州リトルトン市では、15年間で売上税収が3倍になったということだが、23年から始めて、藤枝市では売上税収は上がってきているのか。

応答 まだ、そこまでの検証は行っていません。28年度の終わりの市県民税のデータについて、増加傾向にあるというデータは確認しましたが、それがこの取り組みの成果かどうかはわかっていません。

質疑 米国では就業者数が2倍となっているが、藤枝市が今取り組んでいるところでは検証していないということだが、就業者数の増加の実感としてはどうか。

応答 日本は高齢化、少子化という問題もあり、これを飛び越えて就業者数が増えているということはないと思います。他市との比較を行っていないので、詳しくはわかりません。ただ、創業支援ということで、創業者は確実に増加していると感じています。新しい芽がでてきていると思います。一生懸命やっている中小企業もあればそうでない中小企業もありますので、課題の一つであります。

質疑 女性起業という話もあったが、会議としては例えば、若い方とかシニアの方とかリタイアの方とかにより、発信の仕方も異なると思うがどのようにしているのか。オールウェルカムなのか。

応答 基本的には、オールウェルカムです。どなたでも結構です。若年の方や高齢の方など、いろいろな方から相談があります。以前藤枝市では、市内の女性3,000人を対象に創業、開業したいかという趣旨のアンケート調査を行いました。今あるスキルを活かして何か創業したい、という結果が出たことを受け、女性に特化したセミナーを初級編、中級編、熟練編に分けて実施し、そのセミナーを受けた方が背中を押されてエフドアに相談に来て、開業の相談を行う流れができました。スキルがあるだけでもすごいことで、それをきっかけに話が進みます。そこからビジネスプランを作成し、創業支援が始まり必要な支援を提供していきます。

また、エフドアには既存の中小企業の支援の役割もありますが、企業・創業から成長期に入るまでと位置づけております。それ以降は、商工会議所、商工会、地方会などの諮問性の高い支援を受けて成長してもらいたいからです。また、市からも商工会議所、商工会の既存の事業と内容がかぶらないように、と指導もあるためです。商工会の会員になった方が低利の融資を受けることができることもあるから、商工会議所や商工会などの紹介をしています。

質疑 夢や気持ちを持っていれば、藤枝市だからできるというわけではないが、やればできるものなのか。

応答 できます。隣町の島田市では、地元の島田信用金庫が主体となって行っています。焼津市は、商工会議所に、週1回程度、相談員が配置され相談業務を行っています。どのやり方がいい、ということはないと思います。

質疑 藤枝市の方が実績はあるということか。

応答 一般論では、よろず相談支援センターのような支援もありますが、相談者がどこへ相談に行ってもよいのかわかりづらいものです。セミナー一つとっても、市

でも、信用金庫でも、地元の地方銀行でも商工会議所でも行っています。そこをエコノミックガーデニングで情報の共有をしていこうというところです。商工会議所は会員を増やしたい、信用金庫は取引先を増やしたい、という主観も入ります。ノーマルな話ができるのはエフドアです。

また、隣の島田市とは起業チャレンジの創業整備などを連携して行ってもいます。藤枝市の方が島田市に開業しても構わないですし、その逆もあります。このため相談者も、藤枝市内の方ばかりではありません。焼津の方もいます。

質疑 今回我々が視察に来させていただいているが、ほかからの視察件数はどうか。
応答 行政視察は、昨年何件かお受けしています。

質疑 平成23年度からということだが、事業費の額と内訳について伺いたい。
応答 平成24年度、25年度の予算につきましては、そのほとんどが委託料です。委託事業者に入ってもらい、事業を行ってもらっている、ということです。協議会については市で行っていますが、産業構造の把握等は委託で行っていません。25年度についても、フェイスブックやホームページ、ビジネス本のレファレンスサービス、公開講座等、委託をして実施している状況です。26年度から27年度については、は同じような事業を委託で実施しつつ、エフドアの事業を開設による業務の運営費に加え専門家派遣費です。28年度については、エフドアの運営委託料と人件費となっております。

質疑 実際に起業した方への支払い等はないのか。
応答 開業した人への支援費的なものについて、空き店舗対策の一つとして、そこを改装する補助金の2分の1支出しています。また、金融機関と連携する中で、負債の支援を利子補助という形で行っています。

質疑 直接起業に渡すものはないということか。
応答 創業したから補助金が出る、ということはありません。目的に合わせて補助金を紹介するということです。小さいお店を出したいけど、補助金はないか、と言われたらそれはない、と対応します。

質疑 補助金の種類について確認だが、緊急雇用の補助金と地方創生からの過疎化交付金と国の補助金はこの二つのメニューなのか。
応答 その二つに加え、29年度から地方創生からの推進交付金というものがあります。

質疑 藤枝市に来ているこれらの交付金のうち、この事業に充てている割合はわかるか。
応答 出していないのでわかりません。エフドアの方でも、これらの補助金を利用しています。北海道恵庭市の連携についても、地方創生推進交付金を利用してい

ます。またICTに力を入れており、これに関する事業についても地方創生推進交付金を充てています。

質疑 中小企業支援を始める、初めの一步はどこから始まったのか。市が主体でセミナーをやることなのか。相談窓口を作るところから始まるのか。

応答 基本的に中小企業支援と起業支援は異なります。既存の中小企業の支援はエフドアではほとんど受けておりませんし、中小企業の方がエフドアに相談に来ることはほとんどありません。中小企業の相談は、ほとんどがピンポイントな課題であるためです。例えば補助金だったら、商工会議所や商工会へ行けば、そこから詳細な情報を得ることができるからです。私たちも、そのように理解しています。中小企業の課題は個々に異なるので、中小企業については会議所や商工会が個々の課題を聞いてマーケティングを行う、ICTを進めようという話につながっていきます。創業者というのはそうではなく、イメージが漠然としている状態なので、セミナーに出てみたり、そこから次のステップに進んだりします。エフドアで支援している方たちのうち、開業して5年以内の方々はリピーターとして、私たちも創業者として捉えているところです。

質疑 創業支援が一番大きなところなのか。

応答 エコノミックガーデニング事業としての一部に、中小企業支援についてもありますがエコノミックガーデニング事業の構想からは少し外れてしまっていますが、創業者はお金を稼いでもらおうというところが、今、メインになっているところです。

質疑 実施していく中で、いろいろ悩んでいる時期もあって、ギャップが明確になってきているということか。

応答 どこの市町村にも、中小企業を何とかしなくては、という思いがあると思います。こうした中で、藤枝市は市長の思いもあり、地元の商工会議所等、連携をとる中で準備会を立ち上げたのが最初です。その後、28年度に条例を制定したことが、一段階ステップが上げたところかと感じています。既存の中小企業は、市役所に来る必要は少ないことから、そう意味では、新しい企業に目を向け、商工会議所や金融機関等をうまくつないでいくことと、それをうまくPRすることも市の役割の一つかと考えています。

また、中小企業振興推進プランについて、中小企業振興推進会議を3月に立ち上げ、ここで産業界も加わり新しい中小企業支援の施策を行政に向けて提案していこうという取り組みが始まりまっています。ここには、商工会議所、商工会、農協、大学、行政で構成し、ここで情報を集め、政策提言を行おうという取り組みを始めているところです。要望会議にはならないように注意していこうと取り組んでいます。

質疑 エコノミックガーデニングということで、コーディネーターの役割が非常に大

きいと感じている。予算的にも、当市も同じ額を使っているようにも感じるが、お金を補助して終わり、というようなところであるが、藤枝市は伴走型支援ということで、コーディネーターの方を入れ相談支援対策を行っている。鳴門市や足利市もエコノミックガーデニングを行っているようだが、エコノミックガーデニングをやっているところはみんなコーディネーターを取り入れているものなのか。わかる範囲で教えていただきたい。

応答 始めようとしたときに、既に取り入れている市を呼んで会議をした経緯はあったようですが、そのような話は聞かないです。

5 所感

藤枝市の事業所のおよそ99%が中小企業であり、地域の支援機関と連携しながら、中小企業のチャレンジを活性化させ、かつ専門の産業コーディネーターを招いての伴走型支援は、藤枝ならではの取り組みであると思われるが、産、学、官、金の連携体制等全市での取り組みは当市にとっても参考になるものであり、有意義な視察であった。