

#### 第4回 栃木県経済活性化会議 議事録(要旨)

##### 築 委員(以後、座長)

本日は、第2回ワーキンググループの状況報告の後、「地域力の向上」について、特に商業集積の活性化、観光産業競争力の向上にふれたご意見をいただければと思う。

##### 赤羽根委員

(第2回ワーキング報告というレジュメに従って説明)

これまでの委員の意見・提言を踏まえ、第2回ワーキンググループとして「新事業の創出」と「産業競争力の強化」に対する論点について整理し、取りまとめを行った。

##### 築 座長

それでは、本日のテーマである「地域力の向上」に移らせていただく。

##### 中山経営支援課長説明

(地域力向上への取組状況という資料に従って説明)

商業集積の活性化対策について説明する。本県の商店数および商店における年間販売額の推移を見ると、昭和57年をピークに減少傾向にある。中でも4人以下の零細商店の減少が顕著であり、50人以上の大規模商店は逆に大幅に増加している。年間販売額は、平成11年は平成9年に比べて3.6%の減となっており、49人以下の商店が全体の販売額の78.3%を占めている。

中心市街地における商業集積の現状については、モータリゼーションの進展、消費者のライフスタイルの多様化、大型小売店の郊外展開等により、中心市街地における空洞化が進んでおり、大型店舗の閉鎖が平成12年ごろから増加傾向にあるとともに、空き店舗の増加も目立っている。

平成10年に施行された中心市街地活性化法は、空洞化の進行している中心市街地の活性化を図り、地域の創意工夫を活かしつつ、「市街地の整備改善」と「商業等の活性化」を総合的・一体的に推進することを目的としている。そのスキームとしては、市町村が中心市街地活性化のための基本計画を策定し、中心市街地の区域、位置や活性化のために必要な事業を定める。その計画に基づき、県土木部を中心として市町村の担当部局との連携の下、ハード事業を中心に事業を推進していくこととなる。

商業等の活性化では、基本的にTMOが中心となって事業を実施していく。基本計画を受けた中小小売商業高度化事業構想(TMO構想)をTMOになろうとする団体が策定し、市町村の認定を受ける。この構想に掲げられた個別事業について、TMOが中小小売商業高度化事業計画(TMO計画)を策定し、経済産業大臣に認定を受け事業が実施されることとなる。県内では9市5町が基本計画を策定済みで、本年度は大田原市、矢板市、喜連川町で策定が進められている。

中心市街地活性化法に基づく本県の推進体制として、中心市街地活性化推進連絡会議と栃木県中心市街地活性化推進協議会が設置されている。

##### 広瀬観光課長説明

(同資料に従って説明)

観光地の振興策について説明する。栃木県には日光国立公園圏域をはじめたくさんの観光資源がある。本県への観光客の入込数は、平成7年度以降5100万人から5200万人の間で推移しているが、宿泊数は漸減傾向にある。

景気の低迷により、団体客から個人・グループ客、そして「安・近・短」という旅行の形態・質の変化が起こっている。今後、高齢化の進展とバリアフリー、高速交通体系の進歩、自然志向の高まり、IT化、国際化等への対応が重要なカギとなるだろう。

平成14年度に県が行っている観光に関する事業は、観光資源の整備、道路等の整備、企画・宣伝および特産品の販路拡大等がある。また、観光課所管の事業としては、観光宣伝、物産振興、国際観光振興、観光ホスピタリティの向上、観光客のニーズの把握等を行っている。

## 築 座長

次に、「地域力の向上」についてペーパーをいただいている方から意見を伺う。

## 飯村委員

「地域力の向上」のサブテーマは3つある。

1つは、商業集積(中心市街地)の活性化についてである。商店街の問題点としては、魅力ある店舗が少ない、大規模店に客足をとられる、商業者の参加意識が薄い、後継者難による不活発、商圈人口が減少している、駐車場が少ないなどがある。

これについては、まず経営者の姿勢が問題ではないか。社長の経営努力・自助努力で魅力ある店舗づくりをし、各店舗の連携によるソフトづくり、品揃えの補充、価格力の強化、PB商品開発、物流コスト削減などをして競争力を強化しなければならない。また、駐車場の整備、明るいまちづくり、カラー舗装、電柱の地中化、歩行者天国、舗道分離等街路施設の整備などのハードづくり(インフラ整備)も必要である。

TMOについては、計画が実施されて結果が出た場合、よくチェックして把握し、反復し、ほかのところに紹介しながら整備していけばいいのではないか。

大型空き店舗の有効活用として、有名大学のビジネススクール、特にMBAを誘致したらどうか。栃木県には大手の工業団地があり、向上心の強い人も多いので、学生街への変革による活性化で生き生きした市街地の創造ができる。

2つ目として、地域と密着した産業の活性化、地場産業の振興である。中小企業には、新商品・新技術開発という革新への挑戦による競争力の強化が不可欠である。しかし、中小企業は経営資源(人、物、金)が限られているので、それに対して、例えば補助金などの案内、指導をよくして利用しやすくする。人、物の経営資源は外部資源を活用し、大学などと産学連携していくことで補充していく。中小企業のニーズと大学のシーズのマッチングの場をつくっていくポイントは、形式張らず、少人数で、テーマを絞り、本音で、回数多く、ときには交流パーティを開くことである。このレベルで人的ネットワークの構築をしていくことが大切である。

産業の活性化では、創業者支援のためのインキュベーションセンターの充実が必要である。そこでは雇用の数、新規事業開業率、納税額などを独自の数値目標として設定してい

けばいいのではないか。

3つ目のサブテーマは、観光である。特に観光資源の整備・保護の観点から、地域資源である民間ボランティアを活用した観光地の美化整備の方法である、アドプト・プログラムの導入を提案したい。これは、国や自治体が生んだ子ども(公共の場所)を民間(里親)が養子として受け入れて維持管理する新しいまちの美化システムである。里親の役割(活動内容)としては、清掃、花壇の手入れ、雑草とり、ごみ収集などを行う。合意書を自治体と里親で作成し、合意書と里親名を示したサインボードを対象の場所へ掲示すれば宣伝にもなる。有名な例に「アドプト・プログラム吉野川」がある。

## 林 委員

栃木県経済活性化会議に対する一番多い要望は、時代に応じた用途地域の変更である。

英語教育について最も簡単で効果的な取り組みに、足利市で行われているアメリカンビレッジがある。これは、小学校の5年生から中学2年生まで生徒を10日間英語だけで生活させるという仕組みで、大成功している。これを栃木県49市町村すべてで実施できればと考える。さらに、その先生版もあれば英語の先生のコミュニケーション能力も高まる。

図書館をビジネス支援のために使う利用方法が開発されている。栃木県も県立、市立を含めたすべての図書館をビジネス支援図書館とし、ビジネスを創業する人を支援する仕組みを作りたい。これは経済産業省の支援もあり、予算づけもそれほど難しくないのではないかと考える。

さらに、県の職員などで規制改革や公共部門の民営化、経済活性化について意見を持つ人が自由に発言できる雰囲気を作り、特に県外の事務所にいる方から意見を聞ける仕組みをぜひ作っていただきたい。

栃木県は2次産業中心の県なので、これについての振興も考えなければならない。工業については、新工業試験場において2次産業の効率化やR&Dの推進について研究してほしい。農業部門については、栃木県は首都圏農業の担い手として出荷額も非常に多いが、国の規制改革本部では株式会社を原則とする案も出ており、それへの対応も考えなければならない。そのために、今の商工労働観光部の課を、商業部、工業部、労働部、観光部などに格上げして積極的に取り組んでいただきたい。

栃木県は国際観光地を目指すべきだと考える。アジア新興諸国において海外旅行者が増加しつつある。その一環として日本を目指していただく。栃木県には素晴らしい観光資源があるので、仕組みさえ整えば可能だろう。それには、ローマ字表記、観光政策立案能力の育成、観光実務の担い手養成などを行い、できれば栃木県観光研究所をつくってこれからの栃木県観光を研究してほしい。現在の観光の担い手の教育についても、トップ、マネージャー、通常業務に分けて教育カリキュラムを組む他、MBAコースの観光版なども作っていただきたい。

観光については景観が最も大事である。それを妨げるもの(電柱、電線、アンテナ、看板、建物等)は、観光地として妥協せずに規制する。その背景として、ホームレス、暴走族、薬物使用、暴力団等がすべてゼロの栃木県づくりをしなければならない。

商業集積は特色ある独自性の強いものにし、食についても健康によい調理法に徹したうえでおいしさの追求や、「あそこに行ってあれを食べよう」と車を走らせたい。「一

品」を開発すれば、その商業集積地の魅力が出る。

ここでは駐車場の確保が絶対条件となる。旧商店街を復活させる場合、一度すべてを壊して建て直すとお金がかかるので、周辺に商店街や市・県で駐車場の土地を買い上げ、そこから道路標識で商店街へ誘導する。その駐車ゾーンと商店街までの距離をできるだけ短くし、楽しくわくわくする工夫を凝らせば人が集まってくるだろう。

最終的には、商業集積地自体で経営の基本的な戦略を立て、他の商業集積地との競争に負けないだけの競争力を備えなければならない。対象とする商圏人口を明確に決め、それに沿った来店頻度を考えたうえで商品構成や価格を決めて各店舗を運営する。それが店ごとに違つと、商業集積地の性格が曖昧になり、他の商業集積地との競争に勝てない。

商業集積を活性化するときには、チェーンストア志向の企業群との闘いになる。自分がチェーンストアになるかチェーンストアと競争するか、生きる道は2つに1つである。その選択を誤らないために、例えば各市町村単位で県立の経営専門の大学院のサテライト校舎を設置することを県として促進し、その中にチェーンストアの研究を行うコースを開講してほしい。

また、ランドデザイン、地域の根本的な考えをつくり、そのあとで自由に商業集積を考えることが大事である。そのときには、まちの歴史、文化、個性、これからの夢を盛り込んだうえでの商業集積を目指していただきたい。

#### 浅沼委員

「商業集積の活性化」と「地域資源を利用した観光地づくり」はとても深い相関関係をもって発展していくのではないかと。観光とは、結局は社会システムそのものであり、国家レベル、県レベルの大きなプロジェクトとして取り組む必要がある。

川端康成の「美しい日本の私」というスピーチを読むまでもなく、日本は四季に恵まれた美しい国であり、それが日本文化を育て、食材も豊富という世界でも優れた観光地である。しかし、今は海外に行くことがブランドであり、ステータスとされる。そこで、まず、日本の観光地としての優位性を地域力として見直さなければならない。地域力とはブランド力である。金沢、奈良、京都という地名そのものがブランドであり、他に誇れる観光地を有することが地域力となる。

日本人は本来、日本らしさを保持しながら外から取り入れたものをうまく融合していくジャパン・アビリティをもっている。観光とは、まさに人の交流、文化の交流であり、物流の時代が終焉し、今は心の豊かさ、異文化交流を求める「大交流時代」と位置付けられる。

地域のブランドづくりを考えると、イメージチェンジ戦略という強いプロモーションが必要となる。成熟社会、高齢化社会の求める観光のバリューは変わりつつあり、観るだけの観光から、観たことによる心の充足、健康、新しい知識といった多様なバリューが求められている。ここでは地域の人との交流など、人的な魅力に大きな関心が向けられている。

魅力的な地域観光経営とは、個性的な地域づくりである。個性的な地域は人間の生活の場としての魅力的な空間であり、住む人の忍耐と苦痛を伴うものは本物の魅力とはなりえない。住む人が誇りを持って守り続けていけることが地域の観光経営といえる。環境に配慮し、ゲストもホストも心地良い、住んで心地良いところが、訪ねて良いところになる。

そのためには、景観は公共財であるというコンセンサスが必要であり、それをアピールし、メッセージし続ける。そうすれば、美しいこと、快適なことが社会的な価値となる。

観光をプロデュースできる人材の育成には、職業の選択肢として観光産業の地位を向上させなければならない。県は選りすぐりのエリートを観光部に置き、そこで情報収集、人事、財務、法務、コーポレートサービスも担当する。そこではプロデュース能力が求められる。地域の過疎化・少子高齢化については、観光の生産波及効果の裾野も広く、全産業にわたって雇用を創出する力が大きい。

国内観光の現状と有給休暇は密接に関係する。1泊1日旅行すると、全体に6兆円の効果があり、全産業の波及効果は14兆円といわれる。家族や個人旅行が増加し、「安・近・短」「安・遠・短」の旅行が好調である。低価格志向の中で、高い国内旅行は海外旅行と競合し、ホテルや旅館経営は今非常に厳しい状況である。国内外に対する運営ノウハウを蓄積し、そのノウハウでマネジメントに助言し、有利な金融商品を開発する、ホテル専用のホテル銀行ができないか。今のホテルや旅行のパンフレットはメッセージに乏しいように思う。例えば「世界・日本をとちぎへ、とちぎを世界・日本へ」というような大きなビジョンを立ち上げてはどうか。

エモーショナルマーケティングの研究が大切である。心が動いて体が動く。心に呼びかけるメッセージとビジュアルが必要である。そのようなエモーショナルマーケティングを、今の旅館、ホテル、観光産業、地域力向上に携わる人々が研究しなくてはならない。

#### 赤羽根委員

中心商店街の問題は、やはり経営者がいかに頑張る時代変化に対応していくかが原点である。しかし、最近のように大きな環境変化の中では、商業関係者のみでこの問題を解決することはできない。商業振興の視点からだけでなく、市民生活のコアとして、市民のコミュニティの場として、多様な産業が集積し、魅力と活力のある中心市街地となるよう、行政からの積極的な支援が求められている。

例えば中心市街地へ行政施設、行政サービス部門を配置する。居住人口、夜間人口を増やすために、住宅供給事業を活用する。新事業創出事業でも中心市街地活用し、コミュニティビジネスなどの苗床にする。単なる空き店舗対策から戦略的な転換を図る。中心市街地への多様な産業の集積を支援する。

まちづくり活動への積極的な支援をする。TMOが効果的に機能するよう積極的な支援をする。まちづくり活動に意欲的に取り組む人材を育成するため、各種セミナーの開催、ネットワーク構築のための場づくりなどの支援を行う。

多様化するまちづくり活動に即応できる、行政内の仕組みづくり。相談窓口の一本化とそれを支援する庁内横断的な機能の構築。宇都宮市中心部の空洞化などの緊急課題については、対応エリアをコンパクトに限定したうえで、県版「中心市街地再生特区」のようなものとして特定し、規制緩和を進めつつ、必要があれば固定資産税の減免なども検討するなど、民間活力の導入に結びつくよう重点的に対応していく。

観光地の活性化についても、観光業者において主体的な取り組みが行われるべきであるが、あり方やソフト展開など、いろいろな問題で苦悩している状況だろう。しかし、「観光立県とちぎ」としては、県外への積極的なPRと観光情報の発信、県内拠点地区への観

光インフォメーション機能の整備、観光地間の連携強化の支援、体験・滞在型観光の提案、既存観光地の活性化支援、地場産品の「地産地消」キャンペーンの展開など、多様な施策を入れて展開を図らなければならない。

#### 小林委員

中心部の活性化の中でどうしても避けられないのは、税制の問題と規制緩和の問題である。集積的な複合ビルなどを取得するにあたって、地域指定などの中で税制の緩和が必要であるし、取得後の運営についても、中心部で商業を継続するにはどうしても固定資産税の減免が必要となる。中心部での規制の緩和として一番効果的なのは、用途地域指定の見直しだろう。消防法では、避難誘導灯の設置義務は当然としても、はたして24時間照らす必要があるのか。見直しできるものについては、地方行政だけでなく、国の行政についても提言して欲しい。

発想を変えて、高齢化社会の中でお年寄りに対する利便性を考えると、交通の便のいいところに住居地域があってもいい。中心部が住居地域で、商業集積地域がドーナツ化の外周部にあるという都市も成り立つのではないか。大きな転換の時期には、このようなドラスティックな大変革も視野に入れておかなければならない。

#### 海老原委員

栃木と神奈川は、箱根と日光が明治維新以降、外国人の保養地として栄えたところという意味で似ている。港横浜や湘南鎌倉というハイカラなイメージや、首都圏への交通アクセス、気候の温暖さ、マスコミへの露出度では若干神奈川に一日の長があるが、観光資源の数・量ともに遜色はない。要するに、あとはいかにそれをうまく売り込むかである。

そこで、観光立県という方針を再確認し、県と市町村が一緒に連携を取ってベクトルを合わせていかなければならない。そのうえで、栃木県にある観光資源を洗い直し、変わつつある観光客のニーズに合わせて焦点を絞り、きめ細かなメニューをそろえてPRすることが必要だと感じている。

私は宇都宮に来るたびに大通りが元気がなくなっていくと感じていたが、1つ幸いだったのは、県庁舎を移さなかったことである。もし県庁舎が郊外へ出てしまえば、大通りは惨憺たるものになる。県庁舎が現地に残ることは、県の顔として良かったと思う。

#### 塚原委員

観光立県というなら、民間の人の意見も取り入れたプロジェクトを組んでいただきたい。そして、それを動かすのは人だから、人の教育が大事だと思う。

私も工場長として、何かを勉強するときは東京に出かける。そういうことが栃木県でできるようなシステムになってほしい。そうすれば、わざわざ東京に出かけなくてもいいし、来た人に栃木のこと、もっとわかってもらえるのではないか。

#### 市澤委員

商店街の活性化は、やはりお客さんに来ていただいて、人があふれ、笑顔があふれるという形なのだろう。そのときに、地域通貨のようなものの発行はできないか。栃木県のお

金がほかに行かないためにも、栃木で使えるもの、中心街がお客さんが減ってしまっているのであればそこで使えるものを作れば即効性がある。

観光地の活性化に向けて、栃木には日光をはじめとしてすばらしい観光地がたくさんあるので、スタンプラリーのようなもので、温泉やお祭りなどを全部回った方に何かサービスするのでもいいのではないか。

#### 平山委員

私は宇都宮ぎょうざのブランドを仕事としてやってきた。宇都宮ぎょうざが有名になったのは、市が統計をとって消費量が日本一だということがわかったからだが、それだけでは火はつかなかった。市の観光課の方がそれに着目して売り出したのだが、そこには相当反対もあったようだ。しかし、それを押し切ってやり、マスコミが取り上げられて火がついた。そこに行政マンとして命を賭ける場所があったと思う。そういう人がいなければ、なかなか火はつかない。

今、悩んでいるのは、火がついたはいいが、そのあとに必ず落ち込むので、いかに発信を続けるかということである。同じ内容ではマスコミは来てくれない。「来らせ」という店も、新たな発信としては成功だったが、そのあとにも必ず何かを出し続けなければならないことが非常に大変な作業である。それをぎょうざ界の人に任せてしまうのはなかなか難しい。そこに行政の人が入って一緒に知恵を出し、いかに発展させていくかを考えてほしい。行政と民間は、火がついたから終わりではなく、ずっと手を携えていかなければならない。

また、ぎょうざを食べに来る人がそのあとにどうするか。東京、埼玉、千葉など県外の方が多いため、せっかく来たその人たちがすぐ帰ってしまったのでは意味がない。例えばカクテルのまち、ジャズのまちなどもう少し連携を取って、お客さんが横に流れるような施設がほしい。それができるのはやはり行政しかない。

宇都宮ぎょうざを食べてから日光に観光に行く人もいる。1つの目的にとどまらず、宇都宮ぎょうざを起点として栃木県全体に広がる。せっかくできた起点をうまく利用しながら、活性化を広げていくアイデアがあってもいいだろう。

もう1つ、国際会議場を日光に持ってこられないか。京都には国際会議場があって、外国人は会議の合間に京都に行くのを楽しみにしている。京都と日光は外国の人に人気があるので、日光にも国際会議があれば、観光地日光と相まってここで会議をしようということになるのではないか。

#### 森谷委員

商業が振るわないのは自助努力が足りないということもあり、個々の商店に対してなぜ公的な支援をするのかという批判もある。しかし、中心街がすたれてしまうと、そのまちとしてのアイデンティティ、シンボルがなくなる。それはやはり避けるべきではないか。

中心街とは、定住人口と交流人口の両方がたくさんいるところである。来る人が多い大手のスーパーや、住む人がたくさんいる郊外のベッドタウンは中心街ではない。両方の種類の人が集まる地域こそ中心街といえる。そこから考えると、定住人口を増やす政策、例えば高齢者向けの住宅を整備することなども重要な施策になるだろう。

また、中心街で活動する人は同じ人であり続ける必要はない。大家さんが郊外に移り住んだとしたら、その人を呼び戻すより、空いた店舗をだれかに貸すことを勧める方がいい。変な人が借りたらなかなか退去させられないという反論もあるが、そこにまさにTMOの登場の出番がある。例えば金沢では、大家さんからいったんTMOが借り、それをチャレンジショップをやりたい若者に転貸するという形で、そういう危惧や心配を解消している。個々のニーズがどこにあるのか、宇都宮の場合に当てはめて施策を考えるべきではないか。

住んで心地良いところが、訪ねて良いところになるという話があったが、まさに観光とは地域の光を観せることだから、そこに住んでいる人自身がその地域に誇りをもっていなければ人を呼び込むことはできない。まちなかが活性化し、地域が光り輝くことを実行することが、とりもなおさずそこに人を呼ぶ観光の政策にもつながる。

#### 林 委員

栃木県の観光について、そのホームページですべての観光地に行け、あらゆる情報がわかる日本一のホームページを県を挙げて作っていただければありがたい。

#### 築 座長

地域力としては、必ずしも商業集積、観光地だけでなく、都市の再生という問題もある。市民生活のコアという意味で、都市の中心部に関しては、商業というよりむしろシビックコアということだろう。

シビックコアとは、例えば魅力とにぎわいのある都市の拠点となる区域をどう形成するか、関連する都市整備事業と整合を図りながら官公庁の施設と民間建設の整備を総合的・一体的に行うこと。例えば国の合同庁舎や自治体の庁舎、地区の交流センター、あるいはコンベンションやイベントの文化施設、民間のホテルや商業施設などもそこでまとめてやるという発想である。

観光とコンベンションは密接な関係があるので、県でコンベンションの組織を立ち上げていただけるとありがたい。会議所としては、茨城、栃木、福島の広域観光として協議を進めている。先程のラリーについてはいくつか例があるようだ。そのほかに、都市再生の問題、農業の問題、外国では行政と企業と住民の重なり合わないところを活性化する社会的起業家というものも出てきている。それらを含めて議論し残した問題もあるが、あとはワーキンググループにまとめていただくとして、これで今回の会を閉じさせていただく。

#### 〔用語説明（参考）〕

ホスピタリティ（Hospitality）＝観光産業において客のもてなしの良いこと。

TMO（Town Management Organization）＝中心市街地活性化計画を推進していくために、各種まちづくり事業の実施主体として市町村から認定された、第3セクターや商工会議所などのまちづくり事業団体のこと。



テナントミックス (Tenant Mix) = 商店街における多様で効果的な店舗群配置のこと。

P B 商品 (Private Brand 商品) = 流通業者、小売業者が個別に取り扱う商標商品のこと。

インキュベーション (Incubation) = 孵化、培養の意。ベンチャー企業の育成機関のこと。

R & D (Research and Development) = 研究開発のこと。

M B A (Master of Business Administration) = 経営学修士。米国などの大学における経営大学院を修了すると取得できる。近年、日本においても社会人向けに開講する大学が出てきている。

コンベンション (Convention) = 各種の大会・交流会など、集会のこと。

シビック・コア (Civic Core) = 都市景観、地球環境、高齢化などの観点を配慮した魅力と賑いの ある「地区」のこと。