

建設経済常任委員会 行政視察報告

焼津市議会議長 石田江利子 様

建設経済常任委員会

委員長 川島 要

副委員長 秋山 博子

委員 池谷 和正

内田 修司

岡田 光正

奥川 清孝

藤岡 雅哉

(報告者：秋山)

令和5年5月22日～23日にかけて、埼玉県川越市・新座市に、行政視察を行いましたので、その概要を報告いたします。

期間 令和5年5月22日(月)・23日(火)

参加者 川島要 委員長 秋山博子 副委員長 池谷和正 委員 内田修司 委員
岡田光正 委員 奥川清孝 委員 藤岡雅哉 委員

[視察場所と項目]

1. 埼玉県川越市：観光政策について（5月22日）
2. 埼玉県新座市：ビジネスサポートについて（5月23日）

1. 埼玉県川越市の観光政策について

(1) 市の概要

川越市は人口約 35 万 3 千人（令和 5 年 4 月 1 日現在・前年同月比 90 人増）、面積は 109.13k m²、予算規模（令和 5 年度）一般会計約 1,210 億円・特別会計約 864 億円である。埼玉県の中央部よりやや南寄り、都心から 30～60 分の武蔵野台地東北端に位置している。大正 11 年に県内最初の市政施行、平成 15 年には中核市に移行し、昨年令和 4 年で市政施行 100 周年を迎えた。ダイヤモンド型の市域を 3 本の鉄道路線、2 本の国道・関越自動車道・圏央道がクロスしており、交通アクセスに恵まれて発展を遂げてきた。江戸と深い交流があり、江戸時代の情緒ある町並みが残っていることから「小江戸」と呼ばれている。

(2) 視察概要

■ 「歴史的な建造物を生かした観光振興の取り組みについて」

① 経緯

蔵造りは、明治 26 年の川越の大火で耐火性が証明されて明治後期に数多く建てられた。昭和後期、町が寂れていく中、市民らによる保存運動が起きたことをきっかけに、平成元年に「電線類地中化事業」を実施。以後、歴史的地区環境整備地区「歴みち事業」など重点的に町並み整備に取り組んできた。



大火の当時から残っている蔵造りの建物

この一番街周辺部が平成 11 年に「国の重要伝統的建造物群保存地区」に選定され、平成 16 年に川越市観光協会を社団法人化、平成 30 年には一般社団法人 DMO 川越を設立した。

② 取り組み内容

・ 観光プロモーション事業

川越ブランディングとして、鉄道事業者と連携し若者誘客事業を実施。

また、廃業した酒造跡地を市が購入し、「小江戸蔵里（川越市産業観光館）」として改修しているほか、「旧山崎家別邸」が国の重要文化財に指定され、「旧川越織物市場」も令和 6 年春から文化創造インキュベーションとして活用を予定しているほか、イベントや祭礼での積極的活用、ループバス・自転車シェアリングなどを導入している。

・DMO川越

平成30年に4団体（川越市・川越商工会議所・小江戸川越観光協会・株式会社まちづくり川越）の構成で設立。令和4年、一般社団法人として登録。

観光戦略会議の運営、ビッグデータの収集と分析、観光アンケート調査、ファムトリップ事業、協働団体アンケート、観光協会のHPリニューアルの提案などを進めている。

課題として、行政側からみても運営は非常に難しく、全国を見ても成功事例は少ないのが実態。とはいえ、近年は優秀な人材が充実しつつあり好転し始めたところである。

また、自立運営がDMOの要件であるがなかなか難しく補助金（令和5年度約2,700万円）を投入している。自立の具体策について調査研究中である。

③取り組みによる効果

観光客数は平成24年の624万人（うち外国人4.6万人）から、令和元年には776万人（うち外国人31.3万人）まで増加している。その後、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により落ち込んでいたが、令和4年は551万人（うち外国人9.9万人）にまで回復している。

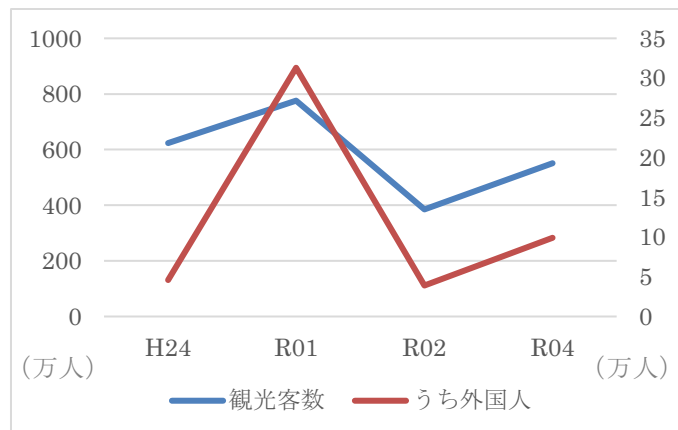
また、令和4年の観光客数551万人のうち、一番街周辺には休日約121万人、平日約120万人、年間約241万人が来訪している。ほかの観光主要エリアは年間20万人から36万人であり、圧倒的に一番街周辺に集中している。

また、年齢層は20～50歳代を中心に各世代まんべんなく来訪している。20年前と比べると若年層が伸びており、プロモーションが功を奏している。

—川越市全体の観光客数の推移—

	観光客数	(うち外国人)
H24	624万人	4.6万人
R01	776万人	31.3万人
R02	385万人	3.9万人*
R04	551万人	9.9万人

*国外ではなく、国外在住外国人と思われる。



④事業課題

コロナ規制緩和後からの課題と今後の事業展開として、

観光政策を「量（観光客数）から質（満足度）」へと転換し、「プロモーションではなくコントロール」という考え方を大きな柱にして、今後4年間で10の戦略的重点施策を展開していく。

課題1 観光時間が日中の短時間になっており伸び悩んでいる

→「回遊性の向上」「早朝・夜間の観光の推進」

課題2 ICTの活用が不十分

→「観光客の動態把握」「SNS等による情報発信」「デジタル技術を活用した情報発信と観光案内サービスの推進」

課題3 外国人観光客の受入環境が不足

→「受入環境の整備」

課題4 交通の安全性不足（蔵作りの町並みが市の主要道路部分）、 ゴミ環境問題（観光客の食べ歩きが多いため）

→「一番街周辺の交通円滑化方針の検討」
「観光客の増加対応」

課題5 地域内外の連携不足

→「連携強化」「広域観光の推進」

■「観光振興計画の策定プロセスについて」～関係者の意見集約方法など～

「世界に発信しよう！EDOが粹づくまち小江戸川越」を基本理念に、平成28年から令和7年の10カ年計画として策定。計画書案骨子が固まるまで、行政内部（検討部会・検討委員会）と外部（審議会／有識者・関連団体・公募市民）が複数回ローリングで検討を実施し、市民パブリックコメント・審議会答申を経て議会に報告している。

■観光協会や商工会議所、事業者との連携

川越市、(一社) DMO 川越、(株) まちづくり川越、川越商工会議所、(公社) 小江戸川越観光協会の、5 団体が連携している。うち、観光協会と DMO 川越の住み分けとして、前者は主にイベント系、後者は主にコンサルティング業務を担う。できるだけ関連団体が協議に参加し、パートナーとして協働できるように努めている。

■質疑応答

- ◎観光振興計画 24 ページに、「旅行会社・交通事業者と協働企画の開発」とあるが実施主体は。
- ④旅行会社などと直接連携できるのはやはり民間団体になるので DMO が実施する。ちょうど DMO に JTB 出身者がおり、例えば川越まつりで外国人の山車引き体験をツアーの中に組み込むなどの企画が持ち上がっている。
- ◎観光 DX の典型事例と思っていたが、DMO の運営が難しいのは市が主導したことが原因なのか。
- ④それは関係していると思う。立ち上がり時、まち・ひと・しごと創生総合戦略の中で DMO の設立を進めていたが、町の皆さんとの合意形成ができていないまま設立したことは反省点である。
- 例えば、法人を立ち上げるには人と金と仕事がセットで用意されていなければならないが、当時、十分な用意がないまま、人がいない状態で、市の補助金 100% で設立したところ、やはりうまく進まなかった。今は優秀なスタッフが入ってうまくいっているが、初動がかなり厳しく、ここに至るまで 4～5 年かかってしまった。
- ◎若年層の呼び込みに効果を上げているという氷川神社の「縁結び玉」や着物で町歩きなど、事業実施の主体は地元の業者か。
- ④縁結び玉は完全に氷川神社の事業であるが、着物については市もかなり絡んでいる。平成 23 年に実行委員会を立ち上げ、毎月 8 日のつく日を「川越きもの日」とした。観光協会が事務局になり、当日に着物で川越に來ると協賛店がちょっとしたサービスを提供することをはじめた。そこから民間事業者が追随し、着物レンタルなど、続々と始める事業者が出てきた。

◎若年層への仕掛けにどんな工夫があったか。

④SNS の効果が大きかった。初動は市であったが、ちょうど SNS の流行期と重なったこともあり、仕掛けというより、お客がお客を呼ぶという好循環が生まれた。

◎観光地として交通やゴミの課題をあげていたが、観光地と市民の生活の場としての線引き、事業者と住民の間は感情的なものはどうか。

④事業者と住民の意見はやはり全く異なっており、場所によっては対立の構図もある。難しい問題だと受け止めている。

(3) 所感・参考になる事項

- ・焼津市が歴史的建造物を維持継続するためには、川越市のように電線類地中化やルール作りなど長年かけた仕組みが必要ではないかと感じた。
- ・観光地として成熟していく一方で、住民や商店などプライベートとのライン取りが難しくトラブルも増加しているほか、市街地の慢性的な交通渋滞も起こっており、焼津市としても、観光施策を進めていく上での今度の課題が見えてきたのではないか。
- ・古さが映える演出が見事だと感じた。地区限定の「非日常を取り込む工夫」で幅広い年齢層が楽しめる、魅力ある街になっていきそうだ。
- ・一番街は、平成以前は寂れつつあったというのが信じがたいほど盛況であった。担当は「そもそもの市民の保存運動がなければできなかつたと思う」と話してくれた。
- ・第2次観光振興計画を令和4年度から実施している中で、地域市民の理解と共に、市民参加型、交流型観光事業を検討している点に興味を覚えた。
- ・東武鉄道、西武鉄道、JR 東日本、小江戸川越観光協会との強い連携により若者誘客事業を行うなどのプロモーション活動が成功の原点と感じた。
- ・焼津市も観光資源の掘り起こしとアピールの仕方を考えるべき。焼津市は観光資源が点在しており移動の方法も問題となる。観光協会とも連携して戦略を立て具体的な実行計画を立てるべきである。
- ・焼津市も「観光振興計画」を策定してほしい。観光協会、DMO（焼津の場合は「するが企画観光局」）、商工会議所や地元事業者が計画策定段階から関わり、

組織単位の取り組みではなく、連携した観光振興につながることを提案する。

- ・焼津市が今から川越市と同じことにチャレンジしてもコストばかりがかかってしまうのではないか。点と点を結ぶランと焼津ブランドマネジメントがさらに必要。広域的な取り組みを近隣市と協力できれば大きなブランド力になると思う。人口が減少していく中、交流人口をどう増加させるかを考えるか、大きく先を見て特色を持つ地域同士でタッグを組むなど研究が必要。
- ・対象地区の「電線・電柱の地中化」や道路整備環境の必要性を感じる。地域と旅行者の双方がメリットを実感できる観光地を持続可能な形で実現できる体制（DMO）での「まちづくり推進」を参考に検討したら良い。
- ・点から線・面への展開を促すインフラ（川越市ではループバス）、市民協働（蔵造りの町並みの発端は市民の保存運動・DMO 立ち上げの合意形成の重要性）、本物の魅力（歴史文化・根っこのある観光資源）観光客一人当たりの消費額向上対策（宿泊増加へ）、観光と暮らしの共存（ゴミや騒音問題）
- ・歴史的建造物保存事業と周辺の自然、観光施設等をめぐるツアーを招致するなどの施策。食を絡めた回遊性の向上、伝統芸能、祭りの保存と後継者養成、市民発・市民参加型の観光振興が必要である。
- ・各事業に ICT を活用することにより観光客の利便性および満足感の向上が得られる。観光事業者・交通事業者・行政の連携強化は重要な要素。



2. にいざビジネスサポートについて

(1) 市の概要

新座市は人口約 16 万 5 千人（令和 4 年 10 月 1 日現在）、面積は 22.78k m²、予算規模（令和 5 年度）一般会計約 567 億円・特別会計約 298 億円。昭和 45 年に市政施行した首都圏の中堅都市である。市の南部西部が東京都に隣接しており、市域を東武東上線、西武池袋線、JR 武蔵野線が走り、池袋から約 20 分という立地の良さから東京のベッドタウンとして発展してきた。3つの大学がある文教都市でもあり、東京近況の緑地が急速に失われていく中で、国指定天然記念物である平林寺境内林は武蔵野の雑木林を残す貴重な存在である。

(2) 視察概要

■経緯

コロナ禍以降、地方創生臨時交付金を活用し、中小企業支援として、例えば支援金交付や家賃補助、クーポン事業、キャッシュレス決済のポイント還元事業など、さまざまな事業を実施してきた。しかし、やはり行政からの支援に頼らなくても好業績で元気な企業が増えてこなければ、ポストコロナ禍に町の賑わいは取り戻せないと考え「にいざビジネスサポート」を創設した。

本事業はコロナ禍において厳しい経営環境にある市内中小企業に対して、最大の経営課題は売上げの不振であり、改善策は販路開拓であると分析した。そこで、専門家による経営コンサルティングを通して、企業の本業支援を行うというスキームである。先進事例としてトップランナーである静岡県富士市の F-biz モデルを参考に、また、先行して実施している狭山市・練馬区・越谷市にもアドバイスを受けながら制度設計し、令和 4 年 5 月から事業をスタートした。

「無料で」「何度でも」「結果が出るまで」一緒になって走って行きたい、伴走したいというコンセプトのもと、売上げを伸ばしたい、創業の支援を受けたい、事業を練り直して各種補助金を活用したいなどの相談に対応しており、後述するワンストップ相談と補助金による相乗効果によって、経営課題解決を支援している。

■事業内容

①市役所内に「経営のワンストップ相談窓口」を設置

コーディネーター（中小企業診断士）による売上拡大や経営課題解決につながる提案などビジネスコンサルティング業務を行っている。

相談内容によって、中小企業診断士や商工会と連携している。例えば、市の補助金を活用する場合には、コーディネーターと市の担当者が連携して制度的に把握することに努め、国の補助金制度等であれば商工会が窓口になるため申請内容やスケジュールの調整などの連携を図っている。

また、支援が途中で終わってしまっている相談者には、主にメールでアナウンスを行い、再度の利用促進を図っている。

②市独自補助金の創設

IT・DX導入等補助金

IT・DXの導入を支援することにより、販路拡大に繋げる。

令和4年度交付実績：15件に対し、交付総額144.44万円（予算額200万円）

経営革新計画支援補助金

都道府県が承認する経営革新計画の採択者事業者に対し、計画に沿った事業経費の一部を補助し、販路の拡大に繋げる。

令和4年度交付実績：5件に対し、交付総額85.2万円（予算額100万円）

小規模事業者持続化補助金事業支援金

国から同補助制度の採択を受けている対象事業者に対し、市が上乗せで助成し、販路拡大につなげる。

令和4年度交付実績：4件に対し、交付総額40万円（予算額50万円）

事業承継・M&A支援補助金

自社内または第三者に承継しようとする事業者に補助する。

令和4年度交付実績：なし（予算額60万円）

③事業実績

事業スタートの令和4年5月から令和5年3月で相談件数述べ228件（90事業者）から相談を受けている。

また、創業セミナー等の開催や、事業承継支援に関する協定*を締結している。

※後継者不足が喫緊の課題になっており、日本政策金融公庫・さいたま商工会議所（埼玉県事業承継・引継ぎ支援センター）・新座市商工会と協定を締結

■ 事業実施による効果

支援例（１）接骨院を経営する女性事業者から経営革新計画申請の相談

これまでも安定した顧客基盤はあったが事業の拡大を図りたいという思いから、セミナーやYouTubeの発信などを考えていた。この経営革新計画を県に提出するにあたり、申請書類が多く記載が難しいもので専門家のサポートが必要であったところを市が支援。現在順調に計画が実施され売上増加に繋がっている。

支援例（２）エステを経営する個人事業主からの顧客獲得の伸び悩みの相談

コーディネーターが店舗の立地状況を分析し、販促活動を従来のような広く不特定多数にPRするのではなくエリアや年齢層などターゲットを絞った方法を提案。相談者からは自分では考えられなかった効果的合理的な販促活動につながったと報告があり、現在も支援を継続している。

その他、約1年間の本事業を経て、創業者からの相談ニーズが高いと分かってきた。そこで、創業者支援のサポートメニューを拡充してきた。

④ 事業の課題と今後の取り組み

課題１ 事業の周知

多くの事業者にも利用されてこそ意義がある。各種団体との連携を図り、説明に出かけて行くなど、引き続き積極的な営業をかけていく。利用者増が図れれば相談日を増やしたり、コーディネーターの充実も随時検討していく。

課題２ 創業者・小規模事業者の支援

事業をスタートして改めてメインターゲットが創業者・小規模事業者であることを認識。もともと商工会が会員に対して充実した相談窓口を設けてはいるが、会員になるのにハードルが高いと感じる創業間もない事業者や小規模事業者には気軽な相談先として市を選んでもらっているため、注力していきたい。

課題３ 事業承継・M&A支援

課題として捉えている事業者は多いものの相談には心理的なハードルが高いと聞く。これまで相談件数はゼロであるが、全国的にも稀な支援事業であり改めて周知を図っていき、後押しになればと考えている。

(3) 質疑応答

◎経営相談件数は想定通りだったか。

①水曜と金曜の合計6コマで、述べ228件の相談があり、件数は想定通り（あるいは若干想定を上回る）件数であった。本事業は「何度でも」を売りにしており、4回あるいは5回というリピーターがある。細々ながらも支援し成果を上げていくことで成功事例として紹介し、リピーターを増やしていきたい。

◎補助金の活用件数についてはどうか。

①見込み通りで推移している。県の経営革新計画は認定されても実行経費に対する県の補助はない中、市が補助することで県への申請のプッシュ材料になっている。商工会によると、市の補助金制度がスタートしたことで、国の持続化補助金への関心も高くなっているとのこと。おそらく来年以降も県や国への申請件数は伸びると予測している。

◎事業承継・M&A支援については市長のリーダーシップがあったのか。また、民間の金融機関はビジネスとして実施しているが市のスタンスは。

①市長が事業承継について課題視していたのは確かであるが、行政としてどう支援していく難しい部分もあった。本事業は十分な補助金とは言えないが、まずは事業者に事業承継は身近な課題であると捉えていただき、相談に来ていただくきっかけになることが重要と思っている。

◎中小企業診断士への委託費165万円と安いことの背景は。

①委託をお願いしている埼玉県中小企業診断士協会の好意もある。また、当初は1日と考えていたが1回3時間と短くしたことで安くなっている。令和2年度に市は財政緊急事態に陥り、お金がなくなってしまった中で制度設計したことから、安価な委託費でスタートした。ただ、今年度は単価を若干あげて、委託費188万円を実施している。さらに言えば、若手の中小企業診断士2人が気概を持って手伝ってくれていることも付け加えたい。

◎事業承継・M&Aについて、廃業せざるを得ない事業者が増えていると思うがどうか。

①成功例は立ち上げた中ではまだないが、親族承継が難しくなっているのは全国的なトレンドで新座市も同様。ただ、新規創業者向けの融資に強い政策金融公庫と協定を結んだことで、創業を検討している人に既存のストックを活用してもらえるなどのマッチングの機会が増えるメリットが生まれた。このモデルが県内、全国へと広がっていくことを願っている。

- ④商工会が新規の会員を増やす窓口としても機能するのではないかと懸念があり、商工会とも十分議論してきたが、会員数が昨年から400人ほど増えたと聞いた。相互に盛り上げていく関係が築けていると感じている。
- ④若手の創業についての相談、例えば居抜き相談など具体的にどうか。
- ④新座市なら東京都に隣接していながら、家賃は大幅に安くできる。東京からの創業に、居抜きなどニーズが合えばそうしたメニューも展開できると考えている。
- ④埼玉県よろず支援拠点との色分けや提携の内容はどうか。
- ④本事業は少ない予算の中でどう効率的に経営支援できるかにフォーカスし、制度設計の段階でよろず支援拠点にも相談をかけていたところ、隔週で役所内に出張コーナーとして県のよろず相談拠点を開設することになった。中小企業診断士の対応でもより深掘りしたいという時に、よろず相談拠点であれば、税理士やIT関係のスペシャリストなどと連携することができ、また、電話相談にも対応するなどの連携体制が取れている。
- ④相談件数223件のうちの「その他22件」の内容はどうか。
- ④資金相談が多く、公庫の融資を希望する方が多い。そこでまずは事業計画や今後の見通しを固めるサポートをしている。また、事業承継・M&Aに関しては、途中案件であるが、縫製業者から事業をたたみたい、工場の不動産を売りたいがどうしたら良いかと相談があった。そこで埼玉県事業承継・引継ぎ支援センターに引き継ぎし、相談を続けてもらっている。
- ④冒頭説明で「新座市のアイデンティティをどう築くか」というお話と本事業との関係は。
- ④資源がない新座市という前提からのスタートである。市の特徴としては東京都のベッドタウンであること、地盤が固く災害に強い、水害のリスクも低い。まずこうした好立地であることを前提としたビジネスのスキームのフィールドになるのだろうと考えるが、その認知度が市内市外とも低い。池袋から20分という首都近郊だからできる、土地柄にあったビジネスを展開できるのは、フットワークの軽い小規模事業者だと考えられる。それらが集積されていく中でビジネスモデルが形成されていくのではないかと。産業構造では一番目が卸売、建設（ひとり親方）、飲食サービスと続き、産業の特性をなかなか伝えにくいという課題がある。まさにこれから起こしてくビジネスを通じて新座市の産業はこういうものだと作っていかねばいかんと思う。新座市の人参は県内2番目の生産地であり、葉っぱ部分を使った地ビール

が生まれた。無いものから有を生み出していくやり方を、地道であるが積極的に取り組んで行きたい。

◎今後のセミナーのアイデアは。

④色々なテーマを変えながら政策金融公庫やよろず支援拠点などの関係機関の協力を得て今後も実施していきたい。

◎M&Aや販路拡大のためのマッチングはどうか。

④新座市の人口規模や事業者数を考えると一市単独ではマッチングはなかなか実現が難しい。政策金融公庫とのタイアップや県の支援機関につなげていくこと、広域的に捉えていくことが今の時点ではベターかなと考えている。

(4) 所感や今後の参考になる事項

- ・ 中小企業にとってはビジネスコンサルティングの機会はなかなかないのが実情で、これを行政で行っている点は素晴らしい。費用も 200 万円以下で市の負担も少ない。地域の活力が生まれる点ではコストパフォーマンスがいいと感じた。
- ・ 新座市の意思「地域企業の売り上げを伸ばす」前提が制度全体に流れているために成果につながっていると確認できた。
- ・ 注目のポイントとしては、事業承継をサポートするとして3機関と支援協定するなど M&A 支援も含めた新たな取り組みをスタートさせ、支援サポートの層を厚くしているところである。
- ・ 補助金支援を導入した多様な経営改善策が相談できると、現実的な希望を持ちやすく、心強さを感じられる。
- ・ セーフティネットのように市と商工会が連携し相談者を迷子にさせない効果は大きい。
- ・ 中小企業診断士による売上拡大や経営課題解決につながる提案、さらには事業承継の話まで、「何度でも無料で」ワンストップ経営相談窓口で行っていること、また、市独自の補助金制度や、産業振興部の単独でなく市民生活部とも連携している点にも関心した。
- ・ 経営の課題や中小企業を取り巻く状況を市がしっかり把握しており参考になった。
- ・ 無料で相談できる体制を作ることは企業の成長につながり、地域の活力ともなっていく。課題もあるが焼津市でも同様のことに取り組めばメリットは大きい。
- ・ 地元企業に対し市が直接支援する仕組みを提案したい。予算規模が小さく始め

られることも参考になる。

- コロナ禍を経て経営戦略そのものが大きく変化している。新座市の先行モデル事業をより注視し、今後の行政と各種組織との協力体制強化を模索していくべき。様々なケースを考え、支援メニューを行政も取り入れ、各組織と事業者共々、伴走型の取り組みが今後さらに必要になってくる。
- やはり「経営のワンストップ窓口」が一番相談しやすい形である。
- 若手の意欲ある中小企業診断士を配した相談体制、事業承継支援の広域的な連携体制が参考になる。
- 市独自の窓口開設や首長の積極的な関与は重要なポイントである。
- 埼玉県のよろず支援拠点との連携や、事業承継の政策金融公庫・埼玉県の事業継承引き継ぎセンターやその他、商工会議所の支援があるなど、零細企業の M&A にとっても参考になる。

