

地方創生に関する特別委員会 視察概要

1 視察期間

平成30年2月5日（月）から6日（火）までの2日間

2 視察先及び視察事項

- (1) 長野県飯田市産業経済部工業課（公益財団法人南信州・飯田産業センター）
飯田地域における「航空機産業クラスター」の取り組みについて
総合特区・地方創生に係る取り組みについて
公益財団法人南信州・飯田産業センターについて
- (2) 株式会社飯田まちづくりカンパニー
株式会社飯田まちづくりカンパニーの取り組みについて
エリアマネジメントによるまちづくりについて

3 視察の目的

- (1) 長野県飯田市産業経済部工業課（公益財団法人南信州・飯田産業センター）
現在所沢市は、株式会社KADOKAWAとの共同事業として「COOL JAPAN FOREST構想」を推進するため、KADOKAWAが建設する拠点施設を中心とした半径500m圏内について、「みどり・文化・産業が調和した地域づくり」を進めるための施設整備、地域ブランド向上に取り組み、周辺環境整備や交通アクセスの構築を2020年までに行うものとしている。

飯田市では、総合特区制度、地方創生交付金等を活用し、地域の中核企業を牽引役として航空機産業分野の中小企業クラスター（集積地）を形成しており、現在においても継続的な発展のための様々な取り組みを実践している。

当市においても、地方創生に係る取り組みの継続的発展のために、行政としてどのように関わっていくかを見据えていく必要があると考えるものであり、当該事例を視察することにより、今後展開する地方創生の取り組みに関する認識を共有し、委員会審査の参考とするため、視察を行うものである。

- (2) 株式会社飯田まちづくりカンパニー

当市は、『所沢市まち・ひと・しごと創生総合戦略』の重点プロジェクトとして、『「COOL JAPAN FOREST構想」の推進』、「所沢駅周辺」の開発とまちの活性化』を掲げている。

今後は、民間資本が整備する拠点施設の建設等が進められ、市として地方創生の視点に立った産業振興、にぎわいの創出、まちの活性化等に係る施策が進められ、その検証も求められてくるものと考えられる。

全国的な地方創生施策の中で成功例として注目される民間主導のエリアマネジメントという方策について、当該法人の取り組み事例の視察を通して委員会における調査・研究活動の参考とするものである。

4 視察の概要

- (1) 長野県飯田市 飯田市産業経済部工業課（公益財団法人南信州・飯田産業センター）
- ・飯田地域における「航空機産業クラスター」の取り組みについて
 - ・総合特区・地方創生に係る取り組みについて
 - ・公益財団法人南信州・飯田産業センターについて

出席者：飯田市産業経済部工業課

小林 弘 課長、松井 敬 係長

公益財団法人南信州・飯田産業センター

松島信雄 飯田航空宇宙プロジェクトマネージャー

多摩川パーツマニュファクチャリング株式会社

松澤光良 代表取締役社長

飯田市議会 永井一英 副議長

飯田市議会議会事務局 筒井文彦 調査係長

平成30年2月5日（月）午後1時30分から、南信州・飯田産業センターにおいて、飯田市議会事務局筒井調査係長の進行により、初めに飯田市議会永井一英副議長の歓迎の御挨拶、続いて中村委員長の挨拶の後、松島信雄氏による概要説明、質疑応答があり、その後多摩川パーツマニュファクチャリング株式会社へ移動し、松澤光良氏による会社概要説明、質疑応答、工場見学があり、中副委員長の御礼の挨拶をもって午後4時30分に視察を終了した。

【概要説明】

2006年の段階において、製造業が抱えている問題点は、市内のほとんどの中小企業は東京、名古屋といった企業や地元の多摩川精機といったところの加工外注という下請けを行う典型的なものであった。バブル崩壊やリーマンショックや東日本大震災といった契機により、大きな景気の影響を受け、大手の企業が海外に進出し、グローバル化が進展し、国内の空洞化が進むといったことを何度か体験してきている。この結果として、受注が減り、仕事の単価が下がるといったことがあり、働く場がなくなり、人口減少に拍車がかかるといった状況であった。

地域の製造業の中小企業が抱える問題点を洗い直し、課題にまとめたところ、現在の仕事はいずれは海外に行ってしまう、景気の変動、消費のライフサイクルといった流れとともになくなってしまうことが考えられ、将来を見通すことができる産業を立ち上げる必要がある、第一に成長性のある、夢のある新産業を育て、人口減少に歯止めをかけたいと考えた。ところが地域の中小企業は親会社を見ているだけで、仕事がもらえるといった習慣が染みついているため、営業機能やマーケティング機能は持ち合わせていないところがほとんどであった。新しいことを手掛けるには、今までの技術力は不足しており、古い設備では対応できないことや人材の不足があり、これらの課題をいかに解決していくかが重要となった。

解決策として、協力風土の醸成のため地域共同体を作ること、学ぶ風土の醸成のため働きながら学ぶことを挙げ、大きな2つの柱となる事業として航空機産業にチャレンジする

飯田航空宇宙プロジェクトと飯田産業技術大学を立ち上げ、この車の両輪で12年間走ってきた。

航空機産業とした理由については、過去20年約5%の成長をしており、長期の成長を見込めることが最大のメリットととらえた。また、高い技術力が必要となることから、その技術力は他の産業への波及効果や高度な品質体制確立による体質の強化も要因となった。飯田市は精密機械工業が根付いており、精密機械産業の技術は航空機産業に必要な技術に近いものであったことや長年、航空機産業に携わってきた多摩川精機があること、日本の航空機産業の中心である愛知、岐阜が隣にあるという地理的要因から航空機産業にチャレンジすることとした。10年後のリニアの時代に向けて、航空機産業クラスターを形成し、働きながら学ぶ環境を整え、世界に通用する人材を育て、人口流出に歯止めをかけたいというものである。

2006年に経済産業省の新産業クラスター形成事業に応募し、全国に17ある新産業クラスター形成区域の一つに指定された。飯田航空宇宙プロジェクトとしてスタートし、2009年に飯田市地域経済活性化プログラムの重点プロジェクト、2016年に長野県航空機産業振興ビジョンに位置付けられた。

飯田航空宇宙プロジェクトは、南信州・飯田産業センターに拠点を置いて活動している。組織としては、2か月に1度プロジェクト会議を開き、地域に参入する企業に情報提供したり、一つの向かうべき方向を示しながら、情報の共有を図っていた。人材育成の取り組みとして、4つのワーキングチームをつくり、展開してきた。一つが、共同受注を手掛けるチーム、品質保証、ソフトウェア、生産技術・加工についてチームとして課題に取り組み、人材育成を図り、問題解決を行ってきた。ワーキングチームから生まれてきたのが、エアロスペース飯田という組織である。現在11社で構成され、共同受注を行っている。

開始から12年経ったが、成果が語られる段階ではなく、最初の5年はお客さんに相手にしてもらえなく、後半の5年で、自分たちの活動をPRする場を与えられるようになってきている。参入をするまでに10年かかっている。航空機産業は参入してから10年は赤字を覚悟してくださいと言われていています。回収するのはその先の20年、30年先となります。参入するまでに10年かかっているので、事業として成功するには長い忍耐が必要な産業となる。まだまだ、成果を語ることは難しいが、あえて成果を言えば、地域が協力する風土を築くことができたことにより、共同受注体ができあがり、お客さんから認められ、実際に共同受注をいただくことができるところまできた。長野県が航空機産業の拠点を築くことになったのは、このプロジェクト活動が少なからず、こうした動きに貢献しているものだと考えます。信州大学が飯田市にサテライトを置き、航空機システム共同研究講座を大学院でスタートした。地域としては、顧客から期待され、全国から注目される地域となった。大手の部品製造企業相手に取引を開始し、実際の受注しているアイテムが500種を越え、飯田の製品が世界の空を飛んでいる。

受注のフローは、かつては、部分部分の加工をそれぞれ別の会社に依頼し、のこぎり型発注を行っており、手間がかかっていたが、飯田では、共同体を作り、一括で依頼を受け、一回一回発注者に戻すのではなく、共同体の中である程度の工程を行い、発注者に戻すやり方としている。このレベルでは、T1と呼ばれる大手の部品製造企業には相手にしてもらえないことから、これまでなかった工程を含めてこの地域で完結できるようにしようと

ということで、航空宇宙産業クラスター拠点工場を作った。土地は飯田市が用意し、建物は、南信州・飯田産業センターが建て、全国から募集し、今までこの地域に無かった工程ができる企業に入ってもらった。熱処理、表面処理、非破壊検査ができる施設とした。

現在は、施設を作ったのはいいが、実際にそれを行うことができるのか試されている段階であり、道のりは長いものとなっている。航空機産業クラスターとして中核となるのは、航空機産業に70年以上の歴史を持った多摩川精機、多摩川精機の系列だけでなく地域により多くの航空機産業に関わる企業を育てる飯田航空宇宙プロジェクト（エアロスペース飯田）、特殊工程を扱うために多摩川精機からその部門を独立させ設立した多摩川パーツマニュファクチャリングの3社で、地域の企業を巻き込み地域全体をクラスターとして拡大していくことを考えている。クラスターを拡大し、頂点を目指すということで、航空機システム、装備メーカーをターゲットにチャレンジしていくために、信州大学航空機システム共同研究講座をスタートさせ、人材育成を担うものとし、また、公的試験場の機能整備充実として、新たな航空機関連の試験装置を入れ、機能の拡充を図るものである。

人材の育成の具体的なものとして、働きながら学ぶ、飯田産業技術大学を2006年から基礎講座をスタートさせ、その後中級、上級とレベルを上げながら育成を図ってきた。多いときには2～300社から学びに派遣されてきており、1,000人から2,000人の生徒が学び、それなりの技術や監理のレベルを上げ、人材を育てる役割を担っている。また、生産技術向上を目的として、外部のコンサルタントをそれぞれの企業が呼んで教えてもらっていたものを一カ所に他社の職員を集めて一緒に生産技術のレベルアップを図ることを現場でできるようにした。

航空機産業に参入するための覚悟として、経営者の腹を据えた覚悟とビジョンがあること、途中で挫折しない十分な体力がある企業であること、参入までに5年から10年、回収までに10年から20年かかることから先行投資ができること、工程設計からプログラミングまでのしっかりとした組織とスタッフが必要となることから十分な生産技術体制が必要であること、品質保証システムの体制の構築や有事の時の対応などの品質保証の体制が必要となることが求められる。

【質疑応答】

質疑 県が航空機産業振興ビジョンの策定による県の支援の内容について、用地の提供以外の市の支援についてはどうか。

応答 県の支援としては、工場の建設等に対する補助金などをいただいている。ビジョンの策定に伴い航空機産業の核となる拠点をこの地域にということでの支援をいただいている状況である。市の支援としては、工場建設等に対する補助以外に、航空機産業全体の支援として産業センターでの取り組みがあるが、産業センターに市の職員を派遣しており、人的支援を行っている。

質疑 補助金は国の地方創生の補助金か。

応答 地方創生の交付金については、今新たに整備している拠点に対して請求をしている。県は、拠点整備については単独での補助を行った。

質疑 人材確保の取り組みによってどのくらいの成果があるのか。

応答 人材確保の成果はまだまだ上がっていない状況である。

質疑 所沢のものづくりの会社でも人手不足の状況があるが、飯田市の現状はどうか。

応答 飯田市においても人手不足は慢性化しており、有効求人倍率は、1.62である。企業を回ると、人がいないという話ばかりが出てくるのが現状である。

質疑 信州大学での講座を受けた人について、飯田での就職につながっているのか。三遠南信の連携の現状についてはどうか。

応答 クラスターとしては飯田は航空機、豊橋は農業といった形で、三遠南信でそれぞれ取り組んでいる産業が異なることから、三遠南信全体で航空機の連携をしているわけではないが、航空機産業での連携がゼロではない。また、講座は昨年始まり、修士課程とされていることから、そこからの卒業生はまだいない。

質疑 松島さんの立場はどういうものか。なぜ航空機産業となったのか。プロジェクトへ参加する企業への支援は何か。

応答 プロジェクトマネージャーという立場で、プロジェクトから生まれたエアロスペース飯田を指導するものである。この地域に多摩川精機があり、戦時中から戦闘機の油量計を作っていたことから航空機産業については70年以上の実績がある。20年成長している産業として航空機産業があったことがきっかけである。プロジェクトに参加する企業への支援は、情報提供ぐらいである。エアロスペース飯田に参加している企業は会費を皆で出し合って運営している。

質疑 当初、2006年の時点で課題解決のために取り組むものは、航空宇宙産業以外に考えていたものがあつたのか。

応答 この取り組みは市が考えていたものではなく、松澤自身が個人として提案したところから始まったものである。

質疑 多摩川精機のメリットはどういうものか。

応答 多摩川精機とプロジェクトの双方にメリットがあると考え。多摩川精機と協力会社だけでは、市や県がここまでは乗り出さなかった。航空機産業クラスターという形であれば市や県は行政として動きやすかったものだと考える。多摩川精機が一番メリットを得たのだと思う。プロジェクトとしては、多摩川精機がいなければ、この産業に参入することが難しかったと考える。

質疑 地域産業の活性化という視点で、中小企業がこのプロジェクトに関わることをきっかけに中小企業への市の独自の支援を創設しているのか。

応答 このプロジェクトに参加している企業にとっては、各企業の職員の技術力の向上が還元されているものと考え。特区の事業に参加されるという意味でのメリットはある

ものと考えている。精密機器を取り扱う航空機産業は技術力が高いという産業の波及効果が企業に還元されていると考えている。

質疑 拠点工場の整備については市はどこまで援助しているのか。

応答 工場の整備に当たっては、用地の周りの方々に理解をしていただくことを重点的に行った。

質疑 食品関係や伝統産業に対して、この産業センターはどのような関わりがあるのか。

応答 工業技術センターを併設しており、食品の検査なども行っている。食品関係のオーガナイザーもあり、食品業界の方の相談などにも対応している。この建物の中には水引組合の事務所があり、支援を行っている。

元が地場産業振興センターということもあり、伝統産業がこれだけ残っているわけである。海外での展示会の支援も行っている。

質疑 飯田における取り組みに関わるようになった契機は。コンソーシアムにおける企業版ふるさと納税の実績について伺いたい。

応答 本社が関東にある精密機械製造企業の子会社が飯田市にあり、その社長を退いた後に、市のほうからここで産業振興を手伝ってほしい旨頼まれて、そのままここに居付いてしまっている。

今年度必要額が189万円だったかと思うが、飯田下伊那に関連する企業を回る中で趣旨を御理解いただき協力をいただいたということである。飯田市を中心とした14市町村で制度に取り組んできた。13町村が各々一つくらいの企業、残りを飯田市がお願いする形で展開している。内容については、信州大学の講座に来る学生達の生活費の部分の支援と講座で行う研究の支援にこの制度を適用している。18社に協力いただいた。

※視察先を移動

【会社概要説明】

多摩川パーツマニュファクチャリング（以下「TPM」という。）は、多摩川精機の防衛関係の第一事業所の中の機械工作部門と化学処理部門のいわゆる特殊工程の部門が分社独立したものである。この会社を作った目的は、部品製造の請負、製造のノウハウの蓄積、部品製造の一貫生産体制を構築し、コストや納期、競争力の強化の問題を解決することが一つの目的となっている。

この工場自体は、飯田市が作ったもので、TPMとエアロスペース飯田の2つの団体がこの工場を使用している。他に機械加工と塗装部門の一部が残る大休工場（多摩川精機第一事業所内）があり、2拠点で生産を行っている。4年前にできたもので、ほとんどの物は多摩川精機から借用して使っている状況である。100名ほどの社員で、その半数は多摩川精機からの出向であるが、出向社員が独自の社員に多摩川精機で培ってきた技術を伝承しながら徐々に独自の社員を増やしていつている状況である。

組織体制としては、多摩川精機の子会社にあつて特異的な部分が、営業部門を有してい

る点である。多摩川精機以外の仕事をとっている。TPMの売り上げが8億円でそのうちの1割弱が多摩川精機以外の企業からの受注となっている。ここ数年でその割合が増加しており、今後は2割以上にしていきたいと考えている。

TPMは、特殊工程の認証機関であるNADCAPにおける「表面処理」、「熱処理」、「溶接」、「非破壊検査」の4つのカテゴリで13プロセスの認証をとっている。100人程度の弱小企業であるが、これだけの認証をとっている会社は日本国内でも数少ないものと自負している。

【質疑応答】

質疑 100人の企業で効率のよい会社であると思うが。

応答 売り上げとしては非常に少ないが、ほとんどが材料を買ってくるという材料代だけで、あとは加工が付加価値として残るというもので、一般的な原価率で一桁である。

質疑 分社化して、直接採用された職員数は50人程度かと思うが、人材の確保はどのようにしているのか。

応答 約4年前の分社化の際に、いくつかの特殊工程の会社と一緒にになるときに、他の組み立て会社の人員も統合したので、独自での採用は20名程度である。人材の確保という面では今でも苦勞をしており、一昨年が4名、昨年が2名採用しているが、多くは多摩川精機を受験しに来た人の中から、TPMにふさわしいような人を回してもらっているのが現状である。

質疑 飯田市との関係は。

応答 飯田市が航空機クラスター工場としてここを造られたので、当社とエアロスペース飯田が入居している。大家の飯田市に家賃として、償却する年数の割掛け分を月々支払っている。

質疑 具体的に、航空機や人工衛星のどこに使われているのか。

応答 例えば、ボーイング787のパイロットコントロールで角度センサーに使われている部品などがある。

【工場内見学】

松澤社長らにより解説をいただきながら、工場内施設等の見学を行った。

(2) 長野県飯田市 株式会社飯田まちづくりカンパニー

- ・株式会社飯田まちづくりカンパニーの取り組みについて
- ・エリアマネジメントによるまちづくりについて
- ・出席者：株式会社飯田まちづくりカンパニー 代表取締役専務 三石秀樹 氏

平成30年2月6日（火）、午前9時10分から正午まで、飯田市地域交流センターにおいて、中村委員長の挨拶、三石秀樹氏より歓迎の御挨拶、引き続き「中心市街地再生への取り組み」と題しての事業概要説明、質疑応答の後、現地（再開発地域一帯、川本喜八郎人形美術館）を見学し、中副委員長の御礼の挨拶をもって正午に視察を終了した。

【概要説明】

飯田市は長野の南の端で、リニアが通ることとなり大騒ぎとなっている。中央アルプス、伊那山脈、南アルプスの3,000m級の山に囲まれたところで、災害が少なく安全な地域といわれている。東京から高速バスで4時間、名古屋までは2時間。リニアが開通すれば品川から45分、名古屋まで20分となり、大きな期待をしている。人口は10万を切っている状況となっており、高齢化も進み、平均年齢も48.21歳と高いものとなっている。面積は658.76㎢と非常に大きい、ほとんどが山で林野率が84.3%となっている。気候で特徴的なものは日照時間が長く、早くから太陽熱・太陽光を活用し、環境施策にも熱心である。産業的には、製造業は、精密機器の製造が盛んで、多摩川精機が有名であり、世界でハイブリット車に使うセンサーの90%以上を担っている。農業は、寒暖差が大きく夏と冬で約50度の気温差があることや霧が多く発生することがあり、特に果物がおいしいとの評価を得ている。また、村沢牛が有名となっている。観光については弱いという地域柄である。

西暦1600年までに、町割りが完成し、京都に倣っていることから碁盤の目のようになっている。生糸や水引などの地場産業で栄えた。天竜川があることから、水運による物資の集積地として日本のいろいろなものがここに集まって、大阪に運ばれたということもあり、信州一の商都と呼ばれた時代もあった。街道もたくさん通っていることから城下町でありながら、宿場町でもあった。城があったが、有名な武将は出ていない。非常に弱小な藩であったことから、地域をよくするために教育に力を入れ、戦国時代から寺子屋の数が多かった。戦国時代から近代まで多数の文化人・経済人を輩出している。上野の動物園や博物館を作った人で、貴族院議員であったことから経済産業省の基礎を創設した田中芳男が挙げられる。

昭和22年に、半日でまちの約8割が焼失した大火があった。美術品、山車などの文化財的なものも焼失してしまった。大火の3日後に当時の内務省国土局が現地入りし、一週間後には、基本計画を作り、1か月後には100人を超える復興委員を選出し、約8年で復興した。この時に、避難路兼生活道路として路地を空け、防火帯とした裏界線を設けた。

飯田は人形のまちづくりを掲げており、今年は2度目の世界フェスを開催する予定である。そのもとになったのは、人形浄瑠璃と呼ばれるもので、古くから盛んであり、未だに古典的な浄瑠璃をやっている団体が3団体あり、人形を取り上げることとなった。今ではアジア最大の人形劇の拠点といわれており、本山であるフランスのシャルルヴィルメジエール市と姉妹都市提携をして交流を深めている。

中心市街地の状況であるが、1974年にJR飯田駅前にユニーと西友の2つの大型店舗がオープンし、1975年に中央自動車道の名古屋－飯田間が開通した。1985年に

中央道へのアクセス道路として、飯田バイパスの工事を着工し、1995年以降、郊外型ショッピングセンターが相次いでオープンした。1980年代に中心市街地内の高等学校が郊外に移転し、92年に飯田市立病院が郊外に移転した。95年には西友が撤退した。これらに伴い、中心市街地の人口が約16%減少した。これらのことから中心市街地の空洞化は決定的流れとなっていた。

中心市街地の活性化の動きとして、昭和63年に中心市街地活性化委員会を立ち上げ、平成2年に中心市街地活性化構想を作成し、その構想に基づき、各町にまちづくり協議会が設置され、毎月研究会を実施した。その研究結果を踏まえ、21世紀背負子の会を発足し、公共投資による民間投資の誘発、再開発事業等の実施について協議を行った。その結果として、平成2年に第1次中心市街地活性化計画、平成7年に市街地総合再生基本計画、平成10年に飯田市中心市街地活性化基本計画を策定した。この計画において、飯田市は中心市街地の活性化に向けて、多様化し高度化する消費・文化ニーズに対応した都市サービス機能の充実、暮らしの場としての中心市街地の定住環境整備、歩行者にやさしい交通体系の確立と交通関連施設の整備、地域の個性を活かした優れた都市景観の形成、潤いのある都市環境の形成という5つの方向性を示した。

活性化に向けた具体的な事業として、りんご並木を中心とする面的基盤整備と街なか居住の推進と複合機能の整備の2つの整備事業を実施した。りんご並木を中心とする面的整備では、りんご並木改修整備事業、裏界線整備事業、三連蔵改修活用事業の3事業を行い、街なか居住の推進と複合機能の整備では、橋南第一地区市街地再開発、地域交流センター整備事業、橋南第二地区市街地再開発事業、堀端地区優良建築物等整備事業、TMO（タウンマネジメントオーガニゼーション）によるまちづくり事業を行った。

飯田まちづくりカンパニーの沿革としては、平成5年に再開発事業のためのまちづくり会社設立の構想が生まれ、平成7年の飯田市橋南地区第一地区市街地再開発事業基本計画が策定され、平成10年8月に株式会社飯田まちづくりカンパニーが設立された。その後、平成11年に3,000万円を出資し、第3セクターとなった。同年6月に日本政策投資銀行、地元の企業、飯田市商工会議所等から出資があり、資本金が2億1,200万円となった。その後、TMO構想を提出し、認定され、まちづくり活動を開始した。

こういったものがなぜ回るかというと、飯田市は“官民共同”が昔から進んでいて、一番大きな産業経済部は本庁の部長席の前には事務方が3人いるだけで、他は現場に出ている。ここを所管する商業市街地活性課は、私たちの事務所向かいにテナントとして入っている。観光課は、川本美術館のある第二の1階に「まちなかインフォメーションセンター」というテナントとして入っている。金融支援課は商工会議所の中、林務課は森林組合の中、農業課はJAの本社の中、工業課は産業振興センター内というように、民間の仕事があるところにみんな張り付いているという状態である。市長の方針でやっているということである。

まちづくりカンパニーは、「飯田の街を守り育て、誇りある町を未来に残す」を基本方針とし、事業の内容としては、本部事業としてデベロッパー事業、調査・研究・開発事業を、プロジェクト事業1として市街地ミニ開発事業を、プロジェクト事業2として物販・飲食事業を、プロジェクト事業3としてイベント・文化・まちづくり事業を、プロジェクト事業4として福祉サービス事業を行っている。業務としては、シンクタンク部門、事業

部門、プロデューサー部門を行っており、中心市街地活性化（まちづくり）のマルチカンパニーと自負している。

再開発事業としては、橋南第一地区市街地再開発事業は組合施行で、地権者が14名、施工面積が0.4haで総事業費が33億円の開発である。建物の用途は店舗と市の庁舎とマンションと駐車場となる。橋南第二地区市街地再開発事業も組合施行で地権者が31名、施工面積が0.6haで75億円の開発である。この建物は、飯田信用金庫の本店があり、店舗、川本喜八郎人形美術館、マンションと駐車場となる。

デベロッパー事業として、それぞれの建物にマンションを持ってきている。マンションを作っても売れるわけがないといわれたが、第一地区では、42戸のうち35戸を分譲し、即日完売という結果であった。マンションの需要はどこにでもあるということが立証できた。店舗、駐車場を買い取り、店舗5区画、駐車場39台分の賃貸事業を行っている。マンションの管理組合の組合事務と維持管理業務を受託している。購買層は圧倒的に中高年が多く、安全・安心の部分を売りにした。地元の人たちが買っている。売れないといわれていたので、売るためには、基本的に間取りを広く作った。商業床については、エントリーしてきた者と一本釣りした者となり、全て地元の事業者である。地元以外の人を誘致しても、家賃を払う気もなく、少しでも業績が悪いとすぐに撤退してしまい、まちづくりにならないので、地元の商業者に入ってもらうことにした。第二地区では、29戸のうち27戸を分譲し、同様に完売した。店舗・業務床を買い取り、駐車場は借り上げ、店舗7区画、事業所5区画、駐車場28台分の賃貸事業を行っている。同様に管理組合事務と維持管理業務を受託している。購買層は、同様に中高年が多いが、セキュリティを強化したことから、男女問わず、独身者の入居が多いこととなった。地元の人が多い。堀端優良建築物等整備事業は、地権者が25名、施工面積が0.3haで総事業費が15億円の開発である。ここは環境と福祉をテーマとして屋上にはソーラーのお湯を沸かすシステムを入れ、給湯、床暖房に利用している。建物は外断熱で、省エネを図っている。13戸のうち7戸を分譲し、完売した。店舗、業務床、駐車場を買い取り、店舗7区画、業務区画3区画、駐車場18台分の賃貸事業を行っている。同様に管理組合事務と維持管理業務を受託している。購買層は、高齢化しており、70歳以上の方が多く、購買した県外の方はすべて関東の方で東京で震災に遭いたくないとの理由で購入されている。3、4階は福祉で別会社の株式会社なみきが、高齢者用の賃貸、デイサービスを運営している。

まちづくりカンパニーのまちづくり事業は、飯田市、飯田市商工会議所、まちづくりカンパニーを中心に飯田市中心市街地活性化協会を組織して、後方支援を行うものとしている。事業には必ず別に主催者がいて、裏方として事業の支援を行うこととしている。イベントの関係は、りんご並木まちづくりネットワークが中心となって事業を行い、市とまちづくりカンパニーが事務局として支援している。

イベント文化事業として、音楽、映画、マラソン、サイクリングなど多様な事業を実施する「IIDA WAVE」を支援したり、りんご並木まちづくりネットワークが主催するりんご並木歩行者天国の事業を支援している。福祉サービス事業としてアシストホームりんごの運営やNPO法人の活動支援の事業を行っている。

活性化の効果として、居住人口の増加、都市機能の再生、歩車共存型の道路整備、業務、コミュニティー、観光機能の導入、都市景観、都市環境の形成について、行政とともに目

標としたことは、達成をしている、まだまだ課題があり、丘の上に町があることの地形上の問題、市街地居住者の増加・若返り、商業の再集積、ライフスタイルセンターの構築、平面駐車場、流出諸機能の還流、環境モデル都市としてのまちづくり、これらを課題として取り組んでいくことが挙げられる。

【質疑応答】

質疑 事業を実施するに当たって、誰が債務保証をしてきたのか、責任をもってきたのか。

当初出資した5人はどのような方々か。創業支援はどのようになされているのか。

応答 再開発の理事候補2人、税理士、商工会議所の副会頭、建設関係。大きな資本を必要としていたので、それに応えてくれる人という視点があった。最初は、国・県の中小企業高度化資金という無利子融資があり、それを利用した。その次からは、民間の融資や国との相対のファンドなどで資金調達した。それぞれ必要に応じた者（役員等）により保証した。再開発以外の並木周辺の案件については、“所有と利用の分離”を基本としている。一般的に飲食店に物件を貸すというとオーナーが嫌がるので、当社が借り上げて改修して貸している。そこに経済産業省の戦略補助（戦略的中心市街地商業等活性化支援事業費補助金）を使っている。あるいは、当社が仲介をしたり、「創業塾」というやり方でやる場合がある。

質疑 テナント料はいくらか。

応答 1㎡当たり1,950円であるので、1坪6,000円程度です。

質疑 再開発事業と市のかかわりはどうか。

応答 出資の関係では、3,000万円しか市は出していないことが、結果としてよかった。もし行政が51%以上占めていたら、今この会社はないし、出資割合が少なかったからこそ出向の関係もなく、行政からの自由度が高かった。

質疑 いろんなイベントを企画しているが、市民やNPOの協働連携は、主体としてはカンパニーが行っているのか、それとも実行委員会が行っているのか。行政はイベントにどのように関わっているのか。

応答 イベントを主催しているものは一つもない。基本的には主催団体がなければ支援をすることはなく、常に黒子として支えることとしている。NPOの立ち上げ時の支援等をすることはあるが、基本的には自立をさせることとしている。行政の関わりとしては、例えば、国際りんごシードル振興会の場合では、シードル振興という農業の部分と、まちづくり的な部分があるので、農業課から一人、商業市街地活性化課から一人の担当を付けて一緒にやっていくというような形となっている。

【現地見学】

三石氏同行のもと説明のあった再開発地域一帯を歩いて視察した後、川本喜八郎人形美術館の見学を行った。

5 所感

今回視察した2つの事例は、所沢市の地方創生の取り組みとは規模やその経緯はもとより、行政の関与や地域との連携のあり方についても異なるものでした。

地域の中核企業等を牽引役とした航空機産業分野の中小企業クラスター（集積地）の形成過程、現在も進めている継続的な発展のための様々な取り組みについて、地方創生に係る審査の視点として参考にしてまいりたいと思います。

また、株式会社飯田まちづくりカンパニーの再開発事業の取り組みは、民間主導によるエリアマネジメントとして多大な成果があがっていることについて、レクチャー等を通じてその中身が良く理解できました。地方創生に係る多面的な視点として、今後の委員会審査の参考となるものと感じました。