

# 未来投資会議構造改革徹底推進会合

「ローカルアベノミクスの深化」会合（中小企業・観光・スポーツ・文化等）

（第2回）

## （開催要領）

1. 日時：2016年12月20日（火）13:00～14:30
2. 場所：合同庁舎第4号館11階共用第1特別会議室
3. 出席者：

石原 伸晃	内閣府特命担当大臣
越智 隆雄	内閣府副大臣
武村 展英	内閣府大臣政務官
松村 祥史	経済産業副大臣

三村 明夫	日本商工会議所会頭
御立 尚資	経済同友会副代表幹事

岡田 武史	F C今治/株式会社今治. 夢スポーツ代表取締役会長
矢野 将文	F C今治/株式会社今治. 夢スポーツ取締役社長
岡 嘉紀	株式会社WAKUWAKUやまのうち代表取締役社長
中尾 大介	株式会社WAKUWAKUやまのうち監査役
山出 淳也	NPO法人BEPPU PROJECT代表理事

## （議事次第）

1. 開会
2. 民間事業者等からのヒアリング
3. 関係省庁による取組説明
4. 自由討議
5. 今後の検討の方向性
7. 閉会

## （配布資料）

- 資料1 : F C今治/株式会社今治. 夢スポーツ代表提出資料  
資料2 : 株式会社WAKUWAKUやまのうち提出資料  
資料3 : NPO法人BEPPU PROJECT提出資料  
資料4 : 経済産業省提出資料  
資料5 : 今後の検討の方向性（案）

参考資料: 中小企業等の生産性向上に向けた行政手続簡素化に関する意見（日本商工会議所）

## （広瀬日本経済再生総合事務局次長）

ただいまから「未来投資会議構造改革徹底推進会合「ローカルアベノミクスの深化」会

合（中小企業・観光・スポーツ・文化等）」の第2回を開会いたします。

本日は、石原大臣、越智副大臣、武村大臣政務官、また経済産業省から松村副大臣に御出席をいただいております。

初めに、石原大臣から御挨拶をいただきたいと思います。

（石原大臣）

「ローカルアベノミクスの深化」会合では、三村会長、また御立副会長には議論をリードいただきまして、きょうは中小企業庁の長官もおいでですけれども、これまでサービス産業の付加価値向上等に向けて活発に御議論をいただいているものと承知をしております。

これからローカルアベノミクスを深化させていくためには、やはり地域ぐるみというのが一つのキーワードではないかと思っております。その取り組みを先駆的に進めていらっしゃる皆様から、きょうはお話を伺える。その議論を踏まえまして、三村会長より最後に、ローカルアベノミクスの深化の今後の検討の方向性というものが示されると伺っております。経産省からも松村副大臣もおいででございます。関係府庁においてはしっかりとフォローアップをして、政府としてもこれをしっかり受けとめて、具体化を進めていくための予算、税制、努力をいただきたいと思っております。よろしくお願い申し上げます。

（広瀬日本経済再生総合事務局次長）

それでは、議事に入らせていただきます。本日は、まず民間の方々からそれぞれプレゼンをいただき、質疑をさせていただきたいと思います。その後、関係府省から取り組みを御説明いただき、全体的な議論を含め、事由討議をさせていただければと思います。

まず、民間の方々からのプレゼンのほうに入りたいと思います。本日は、お話を伺う民間の方々として、FC今治／株式会社今治. 夢スポーツから岡田武史代表取締役会長、矢野将文取締役社長、株式会社WAKUWAKUやまのうちから岡嘉紀代表取締役社長、中尾大介監査役、NPO法人BEPPU PROJECTから山出淳也代表理事にお越しいただいております。

初めに、FC今治／株式会社今治. 夢スポーツの岡田会長からよろしくお願いいたします。

（株式会社今治. 夢スポーツ岡田代表取締役会長）

今、私がFC今治として今治でやっていることを簡単に話させていただきます。

もとを正せば、ブラジルワールドカップが終わってから日本のサッカーがどうあるべきかというところで、日本は大体16歳から戦術を教えるのですけれども、16歳までに「型」を教えて、その後自由にすることを考え、その「型」というのも、世界で日本人が勝つための岡田メソッドというのをつくって、それを16歳までに教えて、あとは自由にするようなクラブをつくりたいという思いから始まりました。Jリーグの何チームかからも言われたのですが、1回今あるものを潰すエネルギーを考えたら、10年かかっても1からできるところがよいということで、私の先輩がやっているFC今治というアマチュアのチームを思いつきました。

そして、今治に行ってそれを始めようと思って、今までも年に一、二回行っていたのですが、じっくり見てみると、大丸があったところが更地になり、今治デパートがあったところが駐車場になり、そして、港につながる商店街は誰も歩いていない。ちょっと待てよ、FC今治が成功しても、立っている場所がなくなったらどうしようもないなど。それでは、みんなで元気になる方法はないだろうか。まずサッカーで、ここにありますよ

うに今治モデルというのを考えました。

26ある少年団全部を回って、中学校12を全部回って、高校6校の先生方と今治で一つのピラミッドをつくりましょうと。そこで岡田メソッドをみんなでやりましょうと。そして、頂点のFC今治が強くなっておもしろいサッカーをしたら、全国から育成に入りたいという若者が集まってくるだろう、勉強したいという指導者が来るだろうと。現実、もうたくさん来ています。アジアからも来るだろう。そういうような人たちを、おじいちゃん、おばあちゃんだけになった家にホームステイさせて、おじいちゃん、おばあちゃんがスポーツマンの料理の勉強を始めたり、英会話を始めたり、子供がタブレットでおじいちゃん、おばあちゃんの買い物をしたりと、何か気がついたら、妙にコスモポリタンで活気のある町にならないだろうか。

実は、おじいちゃん、おばあちゃんを探したのですけれども、みんなそんなのは面倒くさいと誰もやってくれなくて、今、老人ホームの空き部屋にうちの若い子供たちを入れて一緒に生活させるという提案をしているのですけれども、後で出ますけれども、イオンモールさんと組んでいるところも、そういう老人と子供たち、若者が一緒に住居で寝起きして、メンターになる。選手が負けて落ち込んでいたら、このおじいちゃんがメンターで、大丈夫よと慰めに行くとか、そういう提案をしているのです。

そういうことで活気ある町にならないかと思ったのですけれども、サッカーだけではマスは知れているなど。もっと、いろいろなスポーツとか健康をテーマに町が元気になる方法はないだろうか。

その資料にありますけれども、この8月には市から土地を無償で借りて、民間と我々の力で5,000人のJ3まで対応可能なスタジアムができます。しかし、J1に上がるには1万5,000人のスタジアムが必要です。それでは、7年後に1万5,000人のスタジアムを建てよう。

ここからは、余り先走ると市役所に怒られるので、私の妄想と思って聞いてください。その前に、スポーツパークという新都心があって、そこには陸上競技場をつくる予定が、あります。そこは公園法にひっかからない土地です。ということは、複合型ができます。複合型というのは、スタジアムの中にレストランやいろいろなものを入れられる。私はそこに1万5,000人のスタジアムを建てると宣言をしました。

そこには、1階には我々の株主であるエグザイルのダンス教室。ダンスが体育の授業に入りましたから。その上にトレーニングセンター。我々のビジネスパートナーのSAPのデータセンター。そして、一番上には愛大の医学部の病院、診療所だけを入れる。ホテルも併設する。いろいろなスポーツのトップアスリートが年に1回そこへ来て、メンテナンスをして、データを置いて、治療をして帰っていく。そして、温泉に入ったりしてリラックスしていく。これもいろいろなトップアスリートに話したら、岡田さん、それはおもしろい、ぜひ一緒にやりたいと言ってくれているやつが何人もいます。

または、来年、愛媛国体で同じ場所にテニス場がたくさんできます。しかし、国体が終わった後、何も無い。そこに、トップアスリートが来てテニススクールをやることによって、いろいろなスポーツマンが集まらないかと。

それとともに、今バーチャルで健康管理している会社があります。ウェアブルをつけていたら、朝の体温と脈が自動で行く。朝はこれを食べた、昼はこれを食べたとスマホで送ると、あなたはこういう体操をなさ、あなたはこういう食事になさという健康管理を、私も関係しているベンチャーがあるので、そういう会社が今、大企業が契約し出します。自分の社員の福利厚生として。それなら、バーチャルでの健康管理をし

ているけれども、年に1回今治に来て、一番上の診療所の健康診断を受けて、トレーニング指導を受けて、温泉へ入る。また、サイクリングして帰る。ホテルもある。そういうような、年に1回お伊勢参りではないけれども、みんなが健康チェックに来るような場所にできないかということで、今協議しています。

そのように、健康とスポーツということで、スタジアムを常に満員にするようなことができないか。複合型のスマートスタジアムと言ったのは、複合型というのはサッカーの試合のないときにも人の流れをつくりたい。スマートスタジアムにしたのは、サッカーの試合を見に来たときに満足してもらえるようにしたい。スマホでぱっとやったら駐車場を案内してくれる、ぱっとやったら席まで案内してくれて、席でピッピッピッとやるとコーヒーとハンバーガーが注文できて、運んでこなくても、待たずに買える。そして、試合に出たあの選手はおもしろいので、データを見て、この選手のユニホームを家へ送っておいてとパッパッとやると家に送られる。今、49ersなんかはこれにして物販が4割上がっています。そういう意味で、満足度を上げていく。

それとともに、もう一つ、チャンピオンズリーグの決勝でミラノに行って、帰りにトリノに、ユベントスに知り合いがたくさんいるので行って、新しいスタジアムを見せてもらいました。今までスタディオ・デッレ・アルピは6万5,000人の陸上競技場だったのですけれども、その中にすっぽり入る4万人の複合型のスタジアムをつくりました。そして、前の陸上競技場の一部をショッピングセンターにしたのです。そうしたら何が起こったか。イタリア人というのは、今まで15分前に会場に来て、試合が終わったらさっと帰っていたのが、2時間前に来て、終わっても1時間半スタジアムを閉められない。調べてみたら、100マイルより遠くから来ている人が10%以下だったのが55%になったと彼らが言った。

要は、サッカーの試合を見るためだけに100マイル来るのではなくて、半日過ごせる場としたら100マイル来るのだと。これは我々にとってすごく大きなヒントでした。市の人口である16万では、1万5,000人のスタジアムを満員にできません。バックヤードを入れても50万。橋を渡って来てもらわなければいけない。そのためには、半日過ごせる場にしなければいけない。

それで思いついたのが向かいにあるイオンモールです。イオンモールの社長にすぐお会いして、イオンモールと我々全体で半日過ごせる場をつくりましょうと。すごく共感していただきました。

たまたまそのときに吉本の社長も来られて、千葉のイオンモールに吉本の劇場を入れて大当たりしていると。そうしたら、ここに劇場を入れたらどうだ。そうしたら、ここには温泉施設をつくりたい。温泉施設は健康と管理だからスタジアムに入れましょう。では、老人ホームと子供たちの住居をここにつくろうと。

高級住宅地に老人ホームがあって、散歩していると、「岡田さん、ここは生き地獄だ」と。「何ですか、こんないいところで」「僕らはこんな風光明媚は要らないのです。人通りもない。コンビニもない。パチンコもできない」とおっしゃった。そうか、老人って町なかにいたい、人混み、雑踏にいたい。では、イオンモールのところに老人ホームと、メンターとなるような子供を入れるようなところをつくりましょうと。そういういろいろなことで複合型スタジアムをつくりたいという話になっています。ただ、これはまだ私が勝手に妄想しているので、余り市に言うとも怒られるのです。

そして、この大体の図が今治モデルで、スマートスタジアム、多機能複合型ということを書いているのですけれども、これを運営していくことを考えると、まずつくるときに、きのうも日建設計の人が会いたいと来られて、バルセロナのスタジアムをつくることにな

ったので聞いてほしいと。私はコストのことを考えていました。大体70億から80億かかるだろうと。そうすると、totoの30億マックス、そして10億を我々で集めたとしても、残りは、例えば1年1億ネーミングライツ料を20年前払いという気のいいオーナーがいないかなど。それでも、市とか県から補助を受けなければいけないだろうと。では、ファンドの人が利益が出るなら出したいと。でも、ファンドをもらったならtotoの助成は恐らく受けられないでしょう。株式会社になると。そういうようないろいろな問題点がまず建てる時にある。

そうすると、日建設計の方が言ったのは、設計を任せてくれれば、ばらばらにやると60億ぐらいでできるかもしれませんというような話になって、まず建てるお金をどう算段したらいいだろう。やはり市や県、公共の力をかりざるを得ないだろう。確かに箱物にお金を入れる時代ではないという議論はあります。しかし、必要なものには入れていかなければいけないのではないかと。

それとともに、運営に関して、我々はいろいろな事業をしており、環境事業とか教育事業もやっていますので、西部丘陵公園という広い公園、の中で指定管理の窮屈さは物すごく大変なものなのだなというのが改めてわかって、このスタジアムは指定管理では絶対ペイできない。やるのなら、中の飲食と看板をもらえるような、できればネーミングライツももらえる。運営に自由度を持たせてもらいたい。今の基準だとなかなかこれがいかない。そうでないと、スタジアムを建てて、コストセンターかプロフィットセンターにと言われても、そう簡単にはいかないなと感じている次第です。

いろいろな事業をしております。海外から人を呼び込むような事業、または若者を集めるバリ・チャレンジ・ユニバーシティというワークショップ、これも大成功でしたが、そういういろいろなことをして、サッカーだけでなく、交流人口がふえ、それがゆくゆくは定着していく。工場を誘致して人口をふやすとかではなくて、交流人口がふえれば、きっとそこに仕事が生まれて、定着人口がふえる。3日ほど前に、うちの神戸出身のコーチが地元の女の子と結婚して、定着人口が1人ふえました。

以上です。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

ここで岡田会長からいただきましたプレゼンに関しまして、まず質疑に入りたいと思いますので、よろしく願いいたします。

(御立副会長)

こういうビジョンをつくられて、最後の定着人口をふやすには交流人口をふやして、そのためには集客を広い範囲からやって、半日過ごせるところをつくる。逆算していくと、そういう話だと思うのですが、特に金融機能の使い方と既存の補助金の使い方、それから指定管理ではなくて、ある程度自由度のあるコンセッション、こういうところを具体的にどうするか。また、規制で変えるべきところがあれば御相談いただけるという余地は今はあると思っているのですけれども、このあたり少しお話しただけかもしれませんでしょうか。

(株式会社今治・夢スポーツ岡田代表取締役会長)

もともと、私が余りそういうことを言うので、市役所が慌てて先走りしないでください、まだ議員さんの根回しも済んでいないということで、内々の勉強会ということで、市役所の職員数名とうちの矢野、あとは政策投資銀行とか、いろいろそういう関係するような人

が集まった勉強会というのをやっておりました。

今回も、私が言った自由度のある運営ということで、市からこういう方法がありますという6通りぐらいの、これは官で、これは民で、これも民で、これは官でと、いろいろな組み合わせで出してもらっています。

それとともに、今回、スポーツ庁と経産省から、スタジアム・アリーナをコストセンターからプロフィットセンターへというので、一応我々のスタジアム構想を選んでいただいて、経産省やスポーツ庁の方にも支援をいただいているというところで、今、それによって協議会を立ち上げまして、その協議会で今後勉強会と合流して、いろいろな官庁、市役所、県庁、ステークホルダーの人に入ってもらって協議していくというスタンスになっております。

(御立副会長)

まさに地域おこしとしては、スポーツを中核にしつつ、ほかを巻き込むいい例だと思っ  
ていまして、どこかで早目にビジョンと計画をつくってしまっ、それで中央官庁を交  
えて御相談する。もちろん市のサポートがないとできないことですので、市長に旗を振  
っていただく必要は必ずあるかと思えますけれども、その進め方を我々も含めて御相  
談させていただければ、非常にいい例になるのではないかなと思っています。

特に、一部のところについては、今あるルールで市のほうもお考えいただくと、非  
常に使い勝手が悪いものがあると思うので、場合によっては特区的なあり方で、こ  
この部分を新しいスポーツを使ったやり方というのに緩められないかという具体的  
な、ここさえ緩めばというのが明らかになれば御相談させていただける省庁の方  
は必ずいらっしゃると思っていますので、ぜひその話をまた別途でさせていただ  
ければと思います。

(株式会社今治・夢スポーツ岡田代表取締役会長)

ありがとうございます。

(三村会長)

今一番困っていることは何ですか。

(株式会社今治・夢スポーツ岡田代表取締役会長)

今一番困っているのは、言っているのかどうか分からないですけれども、まだ市  
の正式なゴーが出ないということ。もう一つは、最終的に建築資金をどういう形  
で、PFIにしても、どうしてもゼネコンさん中心になった場合に値段が上がって  
くるということもあって、資金をどう調達するかということです。うちは特区に  
選ばれたので、獣医学部を招致して、今度は獣医学部をつくるということがあ  
って、そのお金がかかることです。

(三村会長)

ありがとうございます。

(石原大臣)

ベネフィットセンターに変えていくということは大賛成で、私はロンドンのオリ  
ンピックの後を見に行っ、東京オリンピックのところでもそういう議論があ  
ったのですが、先ほどの指定管理者ではないですけれども、一つのことがあ  
ると、商業施設

が中に入るということにすごく抵抗感があって、またそこにコストがかかって、それを官でつくるということに対して官の側は金を出さないということで頓挫したというのが国立の例なのですけれども、この1万5,000というのは結構でかいと思うのです。先ほどのお話、安くて60億、かかったら70億、80億。

私なんかと思うのは、もう少し小さくやるというのは、やはりJ1を念頭に置くとやはり無理なのですか。1万5,000人というものがあるから。今治の人口規模、またいろいろなところから人を呼んでくるといっても、結構大変かなというのがざっくりした印象なのです。もう少しコストを縮減して三、四十億で何かできないのか。半分になると大分違うと思うのですね。そうすると、資金面の話がだいぶクリアになってくる。

あとは、今、低金利ですから、本当に安いお金を借りられる、多分イオンモールぐらいしか集客力があるものはないと思うのですけれども、その辺に鍵があるのかなということをお話を聞いて感じて、崇高な目的と理想はずばらしいと思うのですけれども、それを今治でと考えたときにどうなのだろうということを率直な印象として持ちましたので、何かございましたら、社長でも、会長でも。

(株式会社今治・夢スポーツ岡田代表取締役会長)

当面1万5,000人というJリーグのルールがあって、それを持たないと入れない。ただ、これに関しては今いろいろな意見も、私はサッカー協会の副会長もしており、このルールにもうちょっとフレキシビリティを持たせてもいいのではないかという議論は始まっています。ただし、J1を目指すと言っていて、もうちょっと小さいのをつくってから、ではJ1へ入るので増築という物すごくコストが逆にかかると言われたもので、そういう意味では今のところ1万5,000人ということを考えているのです。

(株式会社今治・夢スポーツ矢野取締役社長)

大臣御指摘のとおり、周辺地区全体で複合型機能を持つことによってコストを削減することは大いに考えられると思います。ぜひそういう視点も考えていきたいと思いません。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

資料の4ページに岡田会長から御説明のあった複合型施設で具体的にどんな施設、ないしどんなサービスを組み合わせるといえるのか、まさに今治スタジアムという、真ん中に書いてある図の周りにいろいろな施設が書いてございますけれども、この辺は、例えば医療・リハビリとか、さっきダンス教室の話もございました、それからイオンモールの話がございましたけれども、こういったサービスを提供したりという具体的な事業者は、今治の周辺のいろいろな事業と、まさにいろいろなほかの地域の人たち、場合によっては今治出身の人で帰ってくるとか、いろいろな人たちで作り上げていくということなのかなという感じもするのですけれども、今の時点で、まさに今治全体を盛り上げていくために、どんなプレーヤーが今後かわりながらこれをつくっていくという感じになっているのか、そこら辺の感じがもしあればお聞かせいただければ。

(株式会社今治・夢スポーツ岡田代表取締役会長)

この複合化だというのは、ヨーロッパでもいろいろな形があって、オフィスを入れたり、会議場を入れたりしています。ただ、我々は、企業理念にもあるように、健康・ス

スポーツ・教育というものから余り外れたくないと思っていて、そういうものを入れていくとなったときに、地元の愛媛大学だったり、地元の出身の学生を呼び込むためにバリ・チャレンジ・ユニバーシティというのをやったら、これが100名をネットで2週間募集したら450名の応募がありました。400字の文章を書かなければいけないにも関わらず、です。東大30、慶應40、早稲田30とかすごい反響で、内容もすばらしいもので、あなたがもしFC今治のオーナーだったらどういう複合型の1万5,000人のスタジアムを建てて今治を活性化するかというテーマでやったのですけれども、物すごくおもしろいアイデアがいっぱい出てびっくりしたのですけれども、そういうような今治出身の学生だったり、大学、または我々の株主とか、そういう関係者から、当然外部からも力をもらわなければいけないですし、今、バーチャルの健康管理で考えているのはフィンクという東京の会社ですけれども、こういうところとか、いろいろなところの力をかりなければいけないなと今思っています。

ようやく地元の人が、この前JFLに上がったというときに変わってきだした。最後のいろいろなところが、今治造船が動いて我々のスポンサーをやると言い出してくれた。今治造船が動くのと全部が動くのですけれども、それもバリ・チャレンジ・ユニバーシティをやったテレビを見て社長から電話がかかってきて、岡田さん、話そうよということで動き出してくれた。そして、優勝したことによって、町全体が今変わり出しているので、当然その人たちを巻き込んでいかなければいけないとは思っております。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

それでは、次に、株式会社WAKUWAKUやまのうちから、岡嘉紀代表取締役社長にお願いいたします。

(株式会社WAKUWAKUやまのうち岡代表取締役社長)

私たちの取り組みについて御説明させていただきます。まず、3ページをご覧ください。まず、私が入組む湯田中温泉のある山ノ内町でございますが、長野県の北側でございます。町の中には北志賀、志賀高原、湯田中洪温泉郷がございます。湯田中洪温泉郷は9つの温泉地で形成されております。

4ページをご覧ください。町の人口は1.3万人でございます、観光と農業の町。最近では、訪日外国人に人気のスノーモンキーであったり、老舗の旅館なども数多くございます。

5ページをご覧ください。観光入り込み客でございますけれども、平成2年をピークに半減をしております。

6ページをご覧ください。また、外国人に人気のスノーモンキーですが、年間約8万人来ていると言われておりますが、地元には1万人強しかとどめ切れていないという現状がございます。こういった現状を踏まえて、スノーモンキーに来ている外国人をきっかけにして、町並みを活性化していこうといったような取り組みでございます。

8ページをご覧ください。取り組みの内容でございますが、具体的に着手しているのは湯田中温泉の「かえで通り」でございます。ここはもともとはメイン通りでございましたけれども、地図の緑色のところに休廃業旅館や空き店舗が多く存在しております。そこに、既存の旅館さんの活動を踏まえて、面的に活性化していこうということで、インバウンドの観光客の滞在環境を、足りない機能を補完するといったような考え方で設置していこうとしております。

9ページにありますのが、「かえで通り」でございます。

10ページをご覧ください。事業のスキームでございます。もちろん自治体や観光協会とも連携しながらやっておりますが、特徴的なのは、地域金融機関が観光地の面的活性化を支えているという点だと考えております。金融機関、ファイナンスの部分は八十二銀行が主導してつくったALL信州観光活性化ファンドというものから、主には不動産を扱う会社に資金を投入されております。

観光地の視点なのですけれども、これをかえで通りと思っただけであれば、既存の事業者さんは所有も運営もしておりますが、空いている店舗の所有の部分を担当するのがWAKUWAKU地域不動産マネジメントという新設会社でございます。ここにあいている物件を賃貸または取得をして、改修をして事業者に貸すという機能を担っております。これを我々は「まちづくり」と呼んでおります。

それを誰が担うかというところで大きく2つありまして、もちろん自立した事業者が担うというケースもございますが、今はまだお金を借りて事業はできないけれども、やる気のある若者が担うというところがございます。彼らはまだ自分では自立できませんので、彼らがやりたい事業を包含するような形で、WAKUWAKUやまのうちという観光まちづくり会社をつくって、事業として運営しております。彼らを地域に定着させていくという観点を「ひとづくり」と呼んでおります。

もちろん、面的な活性化ですから、地域の皆さんと一緒にあって情報発信、商品企画をして、観光客を呼んでいくといったときには、助成金などが受けられる受け皿として、WAKUWAKUやまのうちまちづくり協議会というのをつくっております。ですので、この3つを合わせてWAKUWAKUやまのうちの取り組みというふうに認識いただければと思いますし、こういった観光地を何とかしていこうというときには、まちづくり、ひとづくり、情報発信という3つの観点が一緒になってやっていくのが必要ではないかと思っております。

11ページをご覧ください。我々の活動の効果ですけれども、一例ですが、通りにある旅館さんは、活動とともに訪日外国人が大幅に伸びているといったような成果も出ております。

13ページをご覧ください。簡単に具体的な取り組み内容を御説明いたします。

まず、まちづくりですけれども、今、我々が直営店を3店舗やっております。HAKKOというのは、もともとお肉屋さんを改装しましてビアバー&レストランにしております。地元の食材や長野の発酵文化を使った食品を販売しております。

CHAMISEは、案内所兼カフェで、英語対応もできるということで、旧用品店を改修しまして、お茶のメニューなんかを提供しております。

もう一つ、旅館さんではないお客さんということで、ホステルでバックパッカーを泊めようという施設を、旧旅館を改装して直営でやっておりますのと、外部の事業者のものがございます。

14ページをご覧ください。これらの町並みを整備していく過程におきましては、旅館の社長やおかみ、銀行の支店長、地域の事業者、自治体なんかと、まちづくり委員会というものを運営させていただきまして、いろいろな意見を伺いながら進めてまいりました。

15ページをご覧ください。次に「ひとづくり」ですけれども、いろいろとこれも苦労しながらですけれども、まず我々が考えているのは、雇用主たる経営者人材を育てていけないといけないなということで、いろいろな地域で事業をしている若者がいると思うのですけれども、起業のプロセスの中で離脱していると思います。ですので、起業のプロセスの事業が安定するまでのところをWAKUWAKUやまのうちの中で育成していこうと。その先は、WAKUWAKUやまのうちの残ってもいいし、彼らが独立してもいい。そのときにファンドから

のイグジットも来るという観点で、あくまでも観光まちづくり会社は地域に事業者を残す手段といったような観点で運営をしております。

17~20ページでご紹介しているのは、飲食部門の取締役の君島、宿泊部門は西澤、彼らに関連する地域の若手のネットワークです。

彼らが本質的にやりたいことは尊重しながらも、事業のKPIを具体的に決めて、モニターしながら事業を運営しているというのがWAKUWAKUやまのうちのスタイルでございます。

3つ目、情報発信でございますが、22ページをご覧ください。これも我々が初めて事業を始めるといえるときに、まずステップ1としては、我々の活動を地域の内外に知っていただく必要がありましたので、観光庁の事業も活用させていただきながら、ランタンや少しアートも置いたりしながら、情報発信を行いました。

地域の新聞、テレビ、あるいは「おはよう日本」なんかにも出させていただきました。

24ページをご覧ください。これを踏まえて、認知を高めながら成果につなげていこうということで、まず、今年度の前半に一気に必要な機能としての4店舗をハードとして整備をいたしました。それを受けてソフト事業として、宿泊地ですので1泊2日の滞在環境を用意するという観点で、宿泊と周遊を促進しようということで、幾つかの取り組みをやっているところでございます。

最後のページになりますけれども、できていることと課題について簡単に整理させていただきました。我々ができていることですが、地銀さんを含む民間主導の面的な活性化には着手できているかと思えます。また、ファンド等、リスクマネーを活用して休廃業旅館の利活用なんかもできているかと思えます。そして、地域の若手の育成、あるいはDMOとしてのマーケティングや地域マネジメントも少しずつできているかなと考えています。

ただ、それぞれまだ課題はございまして、「まちづくり」におきましては、買い物とか体験はできる店舗はまだまだ必要ですし、街灯などを含む基礎的な町並みもかなり傷んでおります。まだまだ空き家とか古民家等を利活用していく必要がございます。

「ひとづくり」におきましては、さらなる経営者候補の招聘や育成が必要になりますし、IターンやUターンによる定着するスタッフの確保が必要になります。また、早期の事業承継による担い手の若返りなども必要だと考えております。

情報発信におきましては、発地、海外とか首都圏の中でもっと発信を強化しないといけませんし、バスツアーなど、グリーンシーズンを含む旅行商品も拡充していかないといけないなと思っております。

今、我々は本格的な活動を始めて1年半ぐらいになるのですけれども、物件とか、いろいろと急速に動いてきて、地域の信頼は得始めてきたかなという状態だと思っております。ですので、今後もこういった課題を踏まえて、さらによりよい取り組みになるように進めてまいりたいと考えております。

以上、私からの報告とさせていただきます。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

続きまして、NPO法人BEPPU PROJECTの山出淳也代表理事からお願いいたします。

(NPO法人BEPPU PROJECT山出代表理事)

どうぞよろしくをお願いいたします。最初のページをご覧ください。我々の活動についてざっと説明をさせていただきたいと思えます。まず、別府市について、観光地なので御存

じの方も多いかと思いますが、人口約12万人、温泉の湧出量、源泉数とも全国1位の場所です。大分県全体で見た場合に、別府市への宿泊客というのが全体の48%程度ということで、大分県全体の観光を考えていく上でも、やはり別府の活性化というのは大変重要だなと感じております。

DMO的な存在がないため、正確な数字というものが市の中にも観光協会にもないのですけれども、我々と旅館組合さんでアンケートをとりながら、別府観光に関するデータを集めております。そのデータによると、全国平均では女性が中心の観光業態であることに対し、別府の観光客は歓楽街型の観光地から発展していることもあり、男性が中心となっています。また、団体客がやはり多い。最近は個人客も少しずつ多くなっておりますけれども、ちょっと前まで7割が団体客です。

そうすると、4月の震災の際に大変大きな問題が出てきました。というのが、別府の場合は関西から、例えば別府・阿蘇・雲仙のようなコースがバスツアーでつくられているのです。そうすると、阿蘇が非常に厳しい、団体客が入れない、風評被害もあってなかなか来てくれない。そうすると結局、団体客の旅館というのは立ち行かなくなっていく。お客様が1人で来たら、逆にコストがかかるという状態が長らく続いておりました。そういう観点から、もう少し観光業態の多様化が必要だなと感じております。

その中で我々としては、町の活性化を文化・芸術というものを使って活性化していきたいのですが、このターゲットは誰か。我々のターゲットはどちらかということ若い方、特に若年層、女性、個人客になりますので、こういう方々に来てもらって、そこからの発信を行っていききたい。若い方々がインフルエンサーとなりながら、地域のことを情報発信していく。

きょうはここにデータはありませんが、60代以降の方は商品を購入する際に誰の意見を参考にするかということ、子供の意見です。購入したサービス、商品のなかで一番高いものが国内旅行だったということもあります。なので、若い世代に別府はよかったよということをしっかり言ってもらう。そういう意味で、我々の活動というのは、別府に今まで足りなかったセグメントの部分を補っていくことなのかなと感じております。

2ページをご覧ください。我々のNPOは2005年に立ち上がり、2006年に法人化しています。アートを活用したまちづくりを主にやっております。

具体的には、アートイベントの企画・立案であるとか、移住・定住に向けた、特にクリエイターさんの移住・定住のお手伝いをしたり、福祉、障害者のこれからの社会における活動の支援をしていく。また、別府という地域性から、観光情報を発信したり、県産品「Oita Made」の紹介を行っております。きょうもカタログを持ってきておりますので、この後ろのページにファクスで注文できるようになっておりますので、もし御興味があれば。

こういうような商材を使っていきながら、全国に情報発信をしていったり、さらにはクリエイティブを企業の課題解決であるとか、新規のサービスの創出に向けた取り組みにつなげていきたいということで事業を進めております。

これがうちの今の事業の大きな6つの柱になります。左上から、これはどちらかということ文科省の事業で、移住・定住は総務省、右上は厚労省、左下は観光庁、下の中央は農水省、右下は経産省というような形で、うちのNPOが少しハブとなりながら大分県のさまざまな方々と連携をしています。

3ページをご覧ください。この10年、我々アートを活用していきながら実現したプロジェクトを先日数えてみたところ1,000を超えていました。規模は大小様々です。少しずつ出てきた成果としては、例えば経済同友会が大分にありますけれども、その大分経済同友

会が2011年以降実施した海外視察では、私が行程を書かせてもらっています。そのときには知事御夫妻も一緒に行っていたのですが、アートやデザインという面で、視察をこの5年間にわたって行っております。そういうこともありまして、経済同友会の提言書が全部で15個、2011年からありますけれども、そのうち13がアートに関係するものになっていたり、企業さんの施設のリニューアルであるとか、さまざまな観点にアートが取り入れられるようになったりとか、さらには別府の町の中のお客様に少しずつ女性がふえてきたりとか、またほかの地域でもアートを取り入れた取り組みを行おうとしてきたり、さまざまなことが広がっております。

4ページをご覧ください。こちらが大分県全体で今年の夏に開催したアートのイベントになっていますが、別府で行っている市民文化祭や、「混浴温泉世界」という一風変わったタイトルの芸術祭、また大分市ではJRが関係しているトイレンナーレという、これはトイレ大賞というものもいただきましたけれども、さまざまな取り組みが今連動しております。

2018年に我々は国民文化祭・おおいたを開催しますので、この連鎖していくようなあり方、すなわち一つの事業を拡大するのではなくて、コンパクトでありながら深化させていく、そういう取り組みを連鎖させていこうとしております。

5ページをご覧ください。具体的に2つ紹介します。1つが、お手元にもきょう資料として配付させていただいております国東半島芸術祭。神仏習合の発祥地として知られる国東半島の例えば峰道であるとか、宗教的に非常に意味のある場所、そういうところに現代アートの作品を設置していく。これを、例えば80分程度かけて山を歩き、作品と出会う。また、地域の方々が自分たちの宝としてその作品を維持していく。そのようなことの試みを今進めております。

6ページをご覧ください。さらには、別府市で行っている事業なのですが、混浴温泉世界という事業で、通常だとダンスは劇場で見たり、アート作品は美術館で見ることが多いと思います。それを町なかに展開していったら、鑑賞者は自由に見ていくというのが最近の芸術祭の特徴です。瀬戸内、越後、さまざまに事例はあります。しかし、我々が行ったのは町歩きとアートを組み合わせることです。つまり、観客数を限定しながら2時間かけて町を歩き、アートに遭遇してもらう。ダンスと遭遇してもらう。そのような試みをしていきました。

7ページをご覧ください。その結果、昨年混浴温泉世界はツアー型にしたために、観客数はこれまで2009年、12年、15年と開催する中で、どうしても下がっていきました。2012年は11万7,000人いたのが、今回は5万3,800人。ただ、チケットは完売をしていたのですが、これにいられたお客様がどういう方か。2009年、2012年とも20代の女性が中心で、今回2015年は30代になって、リピーターがふえてきています。さらに居住地を見ていくと、2015年は県外客が71%にふえていった。

滞在期間については、どうしてもこういう事業は日帰りです。皆さん帰られることが多い。それを今回、国東半島であるとかさまざまな事業と連携していくことで、泊数を伸ばしていった。2015年は2泊する方が中心となっていきました。その結果どうなったかという、観光消費が2012年は4億2,000万円だったのに対して、2015年が4億7,000万円というふうになっていった。お客様が半減しましたが、消費額はふえるということにつながっていきました。

8ページをご覧ください。これから我々がNPOとして、ほかの地域もそうですけれども、企業さんとか、行政さん、さまざまな連携をしていく上での大きな課題として、やはり経

営基盤の強化を進めていきたい。アートにおいては、明確な評価モデルがなかなかないため、今まさにBSCなどを使いながら評価モデルをつくっているところです。

あとは、資金調達力ということも非常に重要にはなってくるかと、当然ながら思っております。

また、きょうせつかくこういう機会なので、今後期待することとして、成功モデルをつくっていくということが重要で、今実際にされているとは思いますが。しかしながら、こんなイベントをするとか、事業の表面的なコピーがふえてくると、どうしても劣化していくのだなと感じております。どういう思考プロセスから生まれたかということをもっともっと普及していき、伝えていく。そういうことが非常に重要なことだと思います。

さらに、人材育成が何より重要だと思います。なかなかプロデューサー的な人材というのは生まれづらいということはあると思いますが、例えば文化であれば文化の中から人を選んでいくのではなくて、ほかのところとも連携しながら人材育成を行っていく。こういうことをオリパラ2020に向けて全国でも活性化させ、有効に活用させていただきたいと考えております。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

それでは、ここから質疑に入りたいと思います。ただいまございましたWAKUWAKUやまのうち、そしてBEPPU PROJECTの2つのプレゼンにつきまして御質問等がございましたら、よろしく願いいたします。

(御立副会長)

2つのお話について質問です。私は山ノ内のほうは直接伺って、お話を伺う機会があったので非常に感心したのですが、どちらもセンスがいいですね。別府の場合は当然アーティストを中心にやっていらっしゃるの、文化とセンスで単価を上げて、数を追うよりも、本当に地元にお金を落としてもらおうというところをやっていらっしゃる。山ノ内のほうも、海外に行っていた若者を使って、ストレートに言うと、欧米人が来てもこれだったら喜ぶよねというのを再生物件でもすごくやっておられる。

質問は、今回は先ほどの話も含めて、金融機能をきっちりつけて、民間がリスクテイクするようになるというのをどうサポートするかというのが恐らく政策的にやれること。その中で、先ほど複数省庁ということを別府のお話でされていたのですが、その複数省庁をうまくまとめていくような機能をどういうふうにやっていらっしゃるか。

金融機能も、現場に行き伺っていますと、REVICのお金だったり、地元産品だったらA-FIVEのお金だったり、それぞれが別々に出ているものですから、それぞれのルールでやっていくので、まとめてやるのはなかなか難しいのですけれども、この辺はどうなっているか。

別府のほうについては、省庁間の連携を現場でどういうふうにお考えかということをお伺いしたい。

それから、山ノ内のほうは、例えば東京でグーグルに勤めている人にウェブを手伝ってもらったりとか、地元で御縁があったり、貢献しようという人たちを、たまたま今は口コミで集めてきていいものをつくっておられるわけですがけれども、この辺の人のネットワークづくりで何か御期待されること、希望されること、あるいはこんなものがあれば助かるのだというようなところ、このあたりをちょっとお話を伺えないかなという2点でございます。

(NPO法人BEPPU PROJECT山出代表理事)

資料の2ページについてなのですが、今、範囲として考えていってということなので、我々のクリエイターアパートの経営に対して総務省のお金が入っているというわけではありません。しかしながら、私が考えるあり方として、例えばターゲットとなるのがいつかというタイミングが非常に重要で、それが例えば2018年8月であるということになれば、そこに向けて例えば芸術祭や文化祭を企画します。その中で必要となる機能やベネフィットというのがあると思うのです。それを分解していって、そこに向けた取り組みを進めていくというやり方にしています。

うちの特徴は、今、Oita Madeというブランドもそうなのですが、これから銀行と一緒に商社に変えていくようになります。アパートの経営に関してもそうなのですが、どうやってスピンアウトや拡大をしていくかを考えています。

ただ、今おっしゃられたように、それぞれの事業をプロジェクト単体でつくっていき、いろいろなところからお金も集めていき、それがあるときに横につながっていくということとを計算しながら、戦略をつくってやっていく。

そのためには、戦略マップと評価シートは非常に重要で、それが例えば我々はことし新しいビジョンを出しましたけれども、5年間の中でどこまで到達するかということをしっかり見きわめていく、監査機能、評価システムが非常に重要だなと感じております。

(株式会社WAKUWAKUやまのうち岡代表取締役社長)

私は人のネットワークについてコメントさせていただきます。

かわり方も、社員であったり、ボランティアであったり、いろいろなケースがあると思うのですが、誰が山ノ内出身かとか、誰が興味があるかわかりませんので、ワンストップで相談できる窓口、あるいは機関みたいなところがあって、そこがある程度データ化して把握されていると、そういったような機能がもしあれば、少し楽になるのかなと思います。

(御立副会長)

今は個人情報の問題があるので、高校の同窓生名簿すら手に入らない時代なので、声がかかったら手伝いたいという人をどういうふうに集めていくかというところがやはり残っているということですかね。ありがとうございます。

(三村会長)

山ノ内について、どうしてこれに興味を持ってやり始めたのですか。どういう個人的な動機があって、これに熱中し始めたのですか。

(株式会社WAKUWAKUやまのうち岡代表取締役社長)

経緯として、今ファンドから支援しているという部分、私はファンドから派遣されているという立場もございますけれども、私というよりは、現場で事業責任者をやっている彼らはそれぞれの動機がございます。宿泊の責任者は旅館の次男坊で、地元で絶対にホテルをやりたいという夢を持っていて、海外で修行して帰ってきたということ。もう一人の飲食の責任者の君島は、農業とこういうリノベーションレストランをもっとやりたいということで、産地に近いところで事業をしたいというような思惑がございましたので、彼ら

の動機がメインになっておりまして、それを我々が受けて運営しているというような格好になってございます。

(三村会長)

BEPPU PROJECTという会社はどうやって生き延びているのですか。

(NPO法人BEPPU PROJECT山出代表理事)

ありがとうございます。うちはNPOです。今、NPO単体の売り上げが年間2億から3億くらいなのですが、補助金の割合が10%を切るくらいです。シンク&ドゥタンクのような形でいろいろな計画づくりから入らせていただいております。割と幅広くさまざまな事業をさせていただいております。なので、私のテーマとしては、インカムの多様化をどうやってつくっていくかということがありますので、先ほどのいろいろな省庁にまたがっていくような発想はそこから出ているところがあります。

(三村会長)

それから、さっきの御立さんと同じような質問ですけれども、プロジェクトによってはいろいろな省庁に協働してもらったほうがいいようなプロジェクトもたくさんあるかと思うのですが、どうお考えですか。

(NPO法人BEPPU PROJECT山出代表理事)

さっきインカムの話もしましたが、アートというのはマーケットとしてそもそも需要があるわけではない。そのため、どうやってマーケットをつくるかという点で、さまざまな知恵を使わないといけないと思っています。

例えば県から委託を受けて、この1億の金で何かしてくれというと、1億ではこのくらいしかできません。それではなかなか結果が出ないとなると、そこに向けて違う形で、ランニングさせながらつなげていくという考え方ですね。結果的にお客様にとってはそれらは全部つながっているように見える仕組みなので、連携の視点を私たちも持つし、それを政策的に国としても省庁が連携しながら地域をサポートしていく仕組みというか、そういうバックアップができていくと、もっともっと加速するのではないかと感じます。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

追加で、せっかくお越しいただいているので、WAKUWAKUやまのうちの中尾監査役にもお伺いしたいのですが、要はこれは地銀さんとしても、ある程度地元の再生がないと自分たちも困るし、先ほどの会長の御質問にも近いですが、逆に地銀自体も観光地運営のノウハウが、失礼ながらそんなにおありでないところを何とかつくる。恐らくそういうモチベーションもあると思うのですが、現場にお入りになっていて、金融機能が、今後さらにこういうのを進めていくためには、あとどんなことがあればもっともっと伸びていけるか、あるいは思惑としてはこんなことが一番大事だと思ってやっているか、この金融機能の部分についてお話をいただけませんかでしょうか。

(株式会社WAKUWAKUやまのうち中尾監査役)

金融機能につきましては、私ども地方銀行が、今御指摘のとおり、中長期的に見てビジ

ネスモデルが収縮していく中で、とにかく地域を元気にしていかなければいけない認識はあります。いわゆる雇用だったり、経済活動だったり、そういうのを膨らませていくときに、今我々の地方銀行に足りていないとすれば、やはり先ほど御指摘のような金融機関にもそういうことができる人材です。こういう経験を繰り返して金融機関の中にも人材をつくっていかねばいけないだろうなという課題は、現場に入って感じています。多分通常の銀行員だけだとできない、観光だったり、地域の活性化だったりとか、それは外部の専門家の方などのお力をかりながら、地域の皆さんと一緒にやっていく形になるので、とにかく我々もそういったノウハウだとかを並行して吸収していかなければいけないのだろうと考えております。お金は、金融機関にはないことはないので、その活用の仕方だと思っております、それにはやはり人材なのだなと感じているところでございます。

(石原大臣)

私は実は湯田中というのは、中学校3年間、いつもスキーにあそこから登って行って非常に印象に残った町なのですけれども、決して宿場町とかそういう古い家があるわけでもなくて、民間のものをリノベーションしてやって、それだけの人 coming している。監査役にぜひお聞きしたいのは、私なんかは志賀高原は道路がいけないのだと思うのです。あれは長野電鉄にでも金をどんと出してやって、あそこをツェルマットみたいに電車にしてみようとか、そのぐらい大がかりのことをやったら、もっと湯田中のあそここのところだっけ入り口で栄えると思うのですけれども、そういうもう少し大きいところに地域の金融機関として、あそここの志賀高原全体を、入り口をせっかくここまで整備しているのですから、お金をかけてやっていこうみたいな絵を描いている人はいないのですか。

(株式会社WAKUWAKUやまのうち中尾監査役)

大臣の御指摘のとおり、そういう大きなアクションというのは本当に地域にとっては望まれることだと思うのですが、私自身が地域に入って考えているのは、お金とか、予算とか、あるいは補助金とか、そういう枠組みがあっても、本気でやる人がいなければ多分持続可能性がないのだろうなということです。

そういう意味においては、もしかすると新たなプレーヤーや新たな人材というか、本気でやっていくような事業者や、そういうところとの連携だったり、呼び込みなんかが必要なのではないかなと、個人的にはそういう見解を持っております。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

越智副大臣、お願いします。

(越智副大臣)

すばらしいプレゼン、ありがとうございました。

BEPPEU PROJECTさんにお伺いしたいのですけれども、アートキーファクターにして、別府のみならず大分県を中心に活動範囲を広げておられ、時間軸やストラクチャーをいろいろと考えて、ここまで進めてこられているところに大変敬服をしたところですが、今治FCの矢野社長のお話にも関係しますが、DMOについて、例えば東京や大阪、あるいは海外からの客層をメインで考えるのか、もしくはその地域の客層をメインで考えるのか。瀬戸内DMOではどのように考えているのかというのが1つ目の関心事です。

もう一つは、先ほどの御立さんの話とも関係するのですけれども、ストラクチャーを考

えていくときに頼りとする機関はどういった機関になるのでしょうか。矢野社長のところだと、政投銀があるので、たしかスマート・ベニュー構想とか、スポーツ施設を中心にしたいいろいろな町開発とか、いろいろ一緒に考えていらっしゃると思いますけれども、BEPPU PROJECTさんの場合は、どの機関を頼りにしてやっていらっしゃるのか。この2点をお伺いしたいと思います。

(株式会社今治・夢スポーツ矢野取締役社長)

今治市は90分圏内240万人です。2時間圏内720万人です。先ほど代表岡田が、今治から四国中央市という愛媛県で一番東端で50万人と言いました。ポテンシャルとしては、東京ですとゴルフで2時間は普通かと思えますけれども、田舎だと90分ぐらいまでかなということを考えますと、240万人を対象にできるかなと思っております。

そうは言っても、橋を渡ってくるとなると、高速の料金ということもありますので、よりおもしろいコンテンツを今治でつくるのが大事かなと思っております。

それと、私たちから出ていくということかなと思っております。実際、来年私たちは日本フットボールリーグという一つ上のリーグに上がることが決まりました。今、開催競技場を協議させていただいているのですが、たまたま5,000人のスタジアムが完成いたしますのが来年の9月でございますので、それまでの期間は愛媛県内をジブシーをするのですが、それだけでなく、私たちから尾道市のほうに出向いて行って、そこで試合をさせていただく。そういうようなことをまずやらせていただくべく、今、協議をしているのですが、出て行って初めて興味を持って、その結果また来てもらえるようになる。そういうようなことを今考えさせていただいております。

頼りになる人たちという意味では、先ほどDBJ様の名前を挙げていただきました。DBJ様でも、そうは言っても、まだまだスタジアムへのファイナンスの実績というのはございません。そういう意味で、そのためにファイナンスが伴うためには、やはりトラックレコードというのでしょうか、実績がないと金融機関というのは融資できないと思います。あるいは投資もなかなか難しいと思います。

そういう意味では、先ほど成功例をつくるというのが大事だという話ございましたけれども、私たちが成功例となって、皆様に実績を残して、そしてそれを広く普及させていくということをぜひさせていただければと思っております。

(NPO法人BEPPU PROJECT山出代表理事)

私たち、別府はもちろん観光地ですので、今、DMOをどうやってつくるかということは大きな課題です。

うちのNPOの理事にも入っていただいている方が、まさにそれをしっかりと今つくっている。鶴田さん、オンパクというNPOをやっている方です。ただ、地域の中では、別府は若干古い観光地でもあるので、どこまで皆さんが必要と考えているかということなかなか難しいところはあります。もっともっとどういう方々に来ていただくのかということ全体で考えていく場が、今はちょっとまだ足りないなということなのですね。

我々もそうなのですが、例えばアートを町の活性化に役立てようとしても、その例がないと皆さんはなかなかイメージできないので、たくさんいろいろなことをやり続けてきました。そういう意味で、実践となるあり方を具体的な形で進めていくことが必要だなと思っております。

例えば資料7ページにありますけれども、今回はかなり意識的に、去年の事例ですが、

集客数の多寡を競わないということを打ち出しました。しかしながら、連泊していく仕組みはつくっていく。それによって、イベント期間中の一番の効果である観光消費額は高まっています。ただ、我々が目指すのは、本来はそこではなくて、社会関係資本というか、別府のファンをつくっていくということにあります。

なので、ここでやろうとしたことは、我々が一番いい状態でアートを体験していただくこと。それによって、楽しかった、別府の町はよかったということをお客さんに言っていただく。料理を提供するのと同じだと思います。そういう形でファンをつくっていくということで考えるならば、企業や組織というよりも、やはり人が中心となります。それはお客様として来ていただいた方でもあるし、作品を提供していただくアーティストの方々、また地域の市民の方、プロジェクトごとに誰と関係していくかというのは、私たちもかなり具体的に考えていきます。

そういう形で進めていく中で、先ほどの評価の話に少し関係するのですが、日本政策投資銀行の大分事務所長だった方、その前の支店が高松だったのですけれども、この方がうちの調査に入って、それから3年ほど調査する中で、ミイラとりではありませんが、アートに非常に興味を持つようになって、そのまま大分県に出向し、実はことしの3月にDBJをやめて大分県の職員になりました。しかも、それは財団の中でアートの評価をつくっていくという部署で、私もその中に委員として入っているのですが、一緒に大分県全体の評価をつくっています。組織、規模、目的によっても評価の仕方は全部違ってくるので、これを数年かけて、特に我々がターゲットとしている2018年に向けて、しっかりつなげていきたいと考えております。

(松村経済産業副大臣)

やまのうちさんにお話をお聞きしたいのですが、10ページのスキームというのは非常にすばらしいなと。何よりやはり金融がしっかりしているということが大事なことだろうと思います。

その中で事業の継続性をつくっていかねばいけないと考えたときに、いろいろな若手の方々にリスクマネーを供給して、しっかりと育てていってほしいと思いますし、新規事業者にもいろいろお声がけをなさっていると思うのですが、例えば、これから先のロードマップ、いわゆる地域の担い手をどれだけどういうふうにつくりたいとか、そのときに地域の雇用や税、税までは行きませんが、雇用や地域の人口とか、地方創生とどれだけ絡んでいってほしいかというのが1点と、ロードマップみたいなものがあるのかどうか。また、稼ぐ力をつけるためには、地域の弱さというのはマーケティング力のなさだと私は思うのです。そういったものをどうやってマーケティングなさっているのか、具体的にわかりましたら教えていただきたいと思います。

(株式会社WAKUWAKUやまのうち岡代表取締役社長)

まず、まだロードマップが描き切れていないというのが現状でございますが、定量的な雇用数等の目標もまだ難しいところでございますが、課題のところに書かせていただいたのですが、若手を育てるということは、ある程度気概のある子たちですので、失敗しないとわからないところがありまして、その失敗を我慢するというのは運転資金をやり繰りして我慢するみたいなのに、このぐらいの規模の会社ですとなってきますので、今の運転資金の中で、人をどんどんふやして、抱えて、育てていくというの、なかなかしづらい、今2人でも限界かなという現状がございます。ですので、そこら辺は何か御支

援があれば、もう少しふやして指導していけるなというような感覚はございます。その中でロードマップ等ができればいいかなというところかもしれません。

マーケティングに関しましては、WAKUWAKUやまのうちまちづくり協議会というところで、今は観光庁さんの事業だけを御支援いただいてやっているのですが、地域から世界を見ますと、ウェブマーケティングぐらいしかできないという現状がございますので、ウェブマーケティングをいかに効率的にやるのかといったような考え方を持っております。

(松村経済産業副大臣)

私は熊本でして、今週末は阿蘇に上がりまして、阿蘇は1,500万人観光客が来ていたのですが、今はほとんど来ません。その中で、阿蘇神社の門前町というのが250メートル、ここに1,500万のうちの30万人が来る通りができたのですが、ここが売り上げが8割ダウンでして、ここで改めて阿蘇未来塾というのをつくって勉強会をやらうぜということで今始めたのですが、ここでマーケティングがなかなかできないものですから、先週いろいろなことを駆使しまして、RESASというビッグデータを入れた分析用の資料がございますので、ぜひそういったものも使っていただければと思います。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

それでは、時間が参りましたので、残りの質問、御意見はこの後の関係省庁からの説明の後、また改めてお願いできればと思います。

それでは、関係省庁からの説明に入らせていただきます。経済産業省からよろしく願いいたします。

(松村経済産業副大臣)

私から概略を説明いたしまして、宮本長官、鍛冶審議官のほうから補足の説明いたします。

まず、私どもの経産省におきましては、ローカルアベノミクスの推進を図っていくには、地域経済を支えている中堅、中小企業の生産性の向上と投資促進を図り、これらの企業の稼ぐ力を強化して、稼ぐ力の好循環を促す、地域未来投資を創出することが重要であると考えております。

この地域未来投資を促進していくための方策としましては、先ほど石原大臣もおっしゃいましたが、2つの視点、1つは企業の生産性の向上、もう一つは地域に着目した取り組みが重要であると思っております。関係府省との連携のもとに、業種ごとや地域ごとに大きな波及効果をもたらす事業に対して集中的に支援が必要であると考えております。

まず、1つ目の柱である生産性の向上に向けてであります。これはそれぞれの事業者がさまざまな課題の解決に取り組む際、その業務の特徴に応じて支援パッケージとして提供していくことが極めて重要であろうと考えております。したがって、今後は7月に施行いたしました中小企業等経営強化法を中心に各府省の協力のもとに、指針の策定やIT投資の加速、またサービス業でもより利用しやすいように設備投資の支援の強化を講じてまいります。

そのほかにも、中小企業の経営力や生産性向上を図るために、企業の競争の源泉となります人材育成、加えて金融機関等のコンサルティングを初めとした積極的なサポート、そして円滑な事業承継が必要であると考えております。

2つ目の柱でございます。地域の着目した取り組みに向けてであります。これについ

では中堅・中小企業というのは地域に根を張っておりますから、こういった企業の成長力を強力に後押しするために、地域経済を牽引する地域経済牽引事業を推進すべく、今後21世紀に成長が期待できる新たな分野への投資を効果的に生み出していくことが必要であると思っております。

例えば、地域の中でIoT、ビッグデータなどを利活用する新たなビジネスの投資でありますとか、また先端技術を生かした成長ものづくり分野、医療機器でありますとか航空機等、こういったものへの投資。加えて、地域の資源、魅力を生かした観光。先ほど岡田会長からもお話がありました、スポーツ関連分野への投資など、波及効果の高い投資が期待されるものと思っております。

また、新しい事業に対する挑戦に対しては、リスクマネーの供給が必要ですし、事業環境整備などを含めた総合的な支援も必要であると考えておりますので、そのために地域経済牽引事業が直面する課題に包括的に対応するために、10年前に整備をいたしました企業立地促進法の見直しを行いまして、新たな税制、予算、金融、規制緩和など、各府省と連携をしつつ、さまざまな政策手法を組み合わせ、効果的な支援ができるように枠組みを検討してまいりたいと考えております。

(鍛冶経済産業省地域経済産業審議官)

補足で、資料4の2ページからでございます。地域の未来型ビジネスの集中投資ということについて補足の御説明をさせていただきます。

今、松村副大臣が申し上げたとおり、非常に多様な分野で、地域との親和性が高い有望なビジネス分野がございます。前回と今回の個別のプレゼンテーションは全てこの分野に含まれると考えておりまして、数兆円から数十兆円の付加価値を生むポテンシャルがございます。

3ページでございますが、その際の担い手として、例えば前回御説明されました航空機部品の多摩川精機でございますが、左下に書いてございますように、全国に2万社ぐらいおられる中堅企業の皆様は、非常に経営マネジメントも高く、成長志向型のビジネスが多うございます。ここを集中的に刺激すること。それから、本日プレゼンされた皆様のように、地元の産学官金がうまく連携して、地域ぐるみで立ち上がろうとしている、こういったケースをしっかりと応援するべきだと思っております。その際に、課題として3ページの右下に書きましたとおり、技術の活用、マーケティング、そして今日も出ていましたリスクマネーの問題がございます。

したがって、4ページでございますが、企業立地促進法の改正によりまして、マネー、設備、規制、情報、こういった支援を総合的に関係省庁の協力のもとに推進をしてみたいと思っております。現在検討中の支援措置のアウトラインだけ、5ページ目にそれぞれの項目ごとに書かせていただいております。地方創生推進交付金の活用でございますとか、今日もお話が出ておりましたREVICの活用でございますとか、面的規制のいろいろな環境整備、ビッグデータの活用、こういったことについて今関係省庁の御協力、御検討を仰いでいるところでございます。

(宮本経済産業省中小企業庁長官)

引き続きまして、中小企業庁から御説明いたします。

6ページをお願いいたします。松村副大臣からお話がありましたとおり、期待される好循環を達成するためには、中小企業、小規模事業者の生産性の向上が重要な鍵となっております。

ります。

このため、前回御説明したとおり、ページ中央に記載いたしました中小企業等経営強化法を基本的なフレームワークとして、関係省庁に事業分野別指針の作成等で御協力いただきながら強力に推進しているところでございます。

7ページをお願いいたします。これに加えて、現在金融機関が過度に信用保証に依存せずに事業性を重視した融資、あるいは融資後の経営支援に積極的に取り組んでいただけるように、信用補完制度の見直しを検討中でございます。

ページの左に記載したとおり、ポイントは3つでございます。まずは、金融機関が保証付き融資をする際に、保証のつかない融資、俗にプロパー融資と言っていますが、これと組み合わせることで、金融機関が責任を持って事業性評価、経営支援に取り組んでいただく環境を整備します。

次に、危機対応として例外的な100%保証を認めているセーフティネット保証、これについて制度の功罪を踏まえてしっかり見直します。

さらに、資金ニーズの高い創業期、あるいは小規模事業者向けの支援などを拡充するなど、さまざまなニーズにもきめ細かく対応していきます。

この際には当然ながら資金繰りに支障がないように考慮するとともに、金融行政と一層連携を密にしていきたいと思っております。

8ページをお願いいたします。さらに、団塊世代の経営者の引退期が到来するのに備えまして、円滑な事業承継に向けた支援を今後5カ年程度、集中的に実施していく必要があります。

ポイントとしては、重点事項にありますように、事前のプレ承継支援、実際の承継のときの支援、その後のポスト承継支援、これを体系的に検討していきたいと思っております。

ページの下段に記載したような論点を検討いたしまして、来春までに全体像をまとめていきたいと思っております。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

ありがとうございました。

それでは、ただいまの経済産業省からの御説明、そして先ほどまで民間の皆様方からお示しいただきましたさまざまな課題などを踏まえて、中小企業、観光、スポーツ、文化、またがる話もございますけれども、関連づけた意見も含めまして、ぜひ頂戴したいと思います。

(御立副会長)

方向性としては非常に進んでおられる感じでございます、ありがとうございます。1点だけ、特に金融機能の強化、きょうの議論もありましたけれども、前回の瀬戸内の場合は、地銀7行さんに加えてクールジャパン機構等の投資がある。きょうのお話でも、REVICさんとかいろいろある。

それから、長野県のほうではワインバレー構想みたいなものがあって、ここの現場に行きますと、これはA-FIVEのお金が出て、新しいワイン就農をして、それを観光にしていこうというこの教育機関というのをつくっていらっしゃるのですが、実はいろいろな枠組みがあって、現場の方々からすると、1つお金を頂戴すると、そこに縛られたルールになってしまって、意外と運用がしにくいというところがある。例えば農水省さんのお金ですと、当然就農支援になりますので、観光振興のところには全部シャットダウンしてくれ

という話にならざるを得ないのです。

そういう形で、特に先ほどの重点分野の1の製造業については、今までやってこられたことの延長線上でかなりできていくなという感じがあるのですが、非製造業、サービス業のところではいろいろな省庁さんが絡んでいらっしやって、いろいろな金融機能があるところを、特にフロントになるのは地銀さんが一番よく御存じの中で、どういうふうに組み立てていったら、現場でこういうやる気のある人たちが一番使いやすいリスクマネーになるか。新しい制度をつくるというより、その枠組みの運用とか、あるいはファンド・オブ・ファンズのような形がいいのかもしれませんが、そのあたり、もし今後御検討の余地があれば教えていただきたいと思います。お考えいただければ助かるなど。現場を幾つか回っておりまして思いました。

（鍛冶経済産業省地域経済産業審議官）

経産省として、とりあえず今お答えできますことは、現在検討中の法律におきまして、まず都道府県のほうで基本計画をつくり、それから個別の中核の事業者様が事業計画をつくり、それを関係省庁も見えていくという仕組みでございますので、そういうプロセス、まさに戦略策定が大事というのは先ほど企業の方からもお話がございましたけれども、どういう事業をターゲットにして、どういう支援措置、金融をそこにつけていくのかというのを、そのフォーメーションを組む過程でかなり事前調整ができる余地が出るのではないかと考えておりますし、また、民間金融機関についても別途金融庁さんなどもいろいろ御支援されると承知しております。

（遠藤金融庁監督局長）

御立副会長の御指摘は、リスクマネーの供給主体によってかなり規定される部分というのは確かにあると思うのです。私は金融庁の人間なので民間金融機関と議論する機会が多いのですが、その地域のところに金融機関が入り込んでほしいと思っているのです。彼らが主体となって、リスクマネーは自分たちが提供できる、あるいはそれが足りないのだったら、どういうファンドを利用していくのか、どこと協力していくのかということが重要だと思うので、そういったプロジェクトに自分たちが入り込んで当事者としてやっていくとともに、自分たちの金融機能だけでは足りない部分はどこと協力していくのかということ金融機関自身も考えて組み立てていくことが重要ではないかなと考えております。

（三村会長）

前回、金融庁からお話を伺って、地域金融機関が、長期的な観点から、リスクをとって企業を育てるという方向に行くよう指導しておられる、こういう話に非常に感激したのを覚えておりますけれども、実際に地銀などの方々の態度というのは今変わりつつあるのでしょうか。

今聞いてみると、REVICとか、あるいは政投銀、私は政投銀の取締役なのですけれども、それとの組み合わせで物事が進んでいるケースが非常に多いと思います。本来は地銀がその地域のことを一番よくわかっているわけですから、リスクマネーなどについても地銀が積極的に出すことが正しいのではないかなと思うのですけれども、現状はどうなっているのでしょうか。

(遠藤金融庁監督局長)

三村会長と全く同じ問題意識を持っておりまして、地域金融機関が中心になってそのプロジェクトに入り込んで、リスクマネーも自分たちでできるだけ出していくということではないかと思っているのです。

全国の地銀はどうなっているかということですが、これはかなり地域差があって、今日御紹介があった、例えば長野県八十二銀行でありますとか、別府のほうの大分銀行、こちら辺はかなり金融機関が中心になって、そのプロジェクトに入り込んで協力しながらいろいろやっている例ではないかと思っているのです。

そのプロジェクトを成功させるということは結局自分たちに返ってきますから、自分たちのビジネスモデルの持続可能性にも資する話だと思っておりますので、ぜひそういうオーナーシップを持って取り組むような地域金融機関が全国に広がっていくような形になるよう、私ども金融庁は各金融機関と対話していきたいと思っております。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

それでは、時間も参りましたので、次にこれまでの議論を踏まえまして、今後の検討の方向性につきまして、三村会長から御発言をいただきたいと思っております。お願いいたします。

(三村会長)

私は、大分製鐵所にずっといましたので、別府のお話を聞いて、久しぶりにふるさとに帰ったような気がいたしました。

今までの議論も踏まえまして、今後の検討の方向性を整理いたしました。詳細は広瀬次長のほうから説明いただきます。今、地方を活性化しなければいけない、そのためには中小企業を活性化しなければならないとすると、我々が抱えている問題は大きく分けて3つあります。その1つは、生産性が非常に低いということです。デジタル投資も含めて、どうやって生産性を引き上げたらいいのかという問題です。

2番目は、この5年間で40万社の中小企業が姿を消しているのですけれども、その大部分が廃業なのです。したがって、事業承継というものが非常に大事になってまいりまして、事業承継がうまくいくと、若い経営者は拡大志向、あるいはIT化にも非常に積極的ですから、事業承継をいかに上手にやるのかということです。そのためには各金融機関が支援に取組み、また、いろいろな税制の問題も解決しなければいけません。

3番目は、地域で発生した所得を地域で使う、そういう循環を作ることが地域の再生につながるということです。以上が3つの主なポイントだと思っております。

本日、経産省から支援措置の方向性の説明がありましたが、方向性としては非常によいと私は思います。

金融庁も文科省も国交省も、ぜひとも方向性を一つにして全面的に協力していただくよう、強くお願いしたいと思います。

その際に、山ノ内の例のように民間主導の地域活性化を金融面でしっかり支援するように、これからいろいろなプロジェクトをやるときにお金が必要なんでしょう、岡さん。

(株式会社WAKUWAKUやまのうち岡代表取締役社長)

はい。必要です。

(三村会長)

ですから、例えばREVICのリスクマネーをもう少し大規模なものにするとか、そういうことも検討する必要があるのではないかと考えております。

あわせて、地域の活性化のために新しい動きをするうえで、ビッグデータを活用することが非常に重要ですし、また地域での規制緩和も必要だと思います。これは主に自治体がやっているわけですが、こういうことを熱心にやっている自治体をぜひとも応援していただきたいと考えております。

それから、今治や別府を先端事例として、スポーツ、文化、観光の分野で新しい動きが出始めております。先程、非常にすばらしいプレゼンテーションを聞いて、まさにわくわくしてまいりました。今後、このような新しい、優れたプロジェクトにみんなで光を当て、同様のプロジェクトが出てくるように支援するということが必要だと思いますので、各省におかれてもこのような動きを積極的に掘り出して、それに光を当てるということをぜひともやっていただきたいと考えております。

最後になりますが、中小企業は、いろいろな行政手続の煩雑さに非常に苦労しています。そこで、本日の規制改革推進会議の行政手続部会に、日本商工会議所として行政手続きの簡素化に関する意見書を出すつもりです。参考資料としてお配りしております。中身の説明は省きますけれども、例えば、官庁ごとに、自ら手続きの総量の2割削減などの目標を示していただけないとか、補助金の申請書類を原則3枚以内にするとか、書類提出先のワンストップ化を図っていただきたいなど、いろいろな要望が入っておりますけれども、こういうことも中小企業の活性化に必要と考えておりますので、御理解いただきたいと思っております。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

ただいま三村会長のほうからございました検討の方向性につきまして、資料5をごらんいただきます。簡単に御紹介いたしますと、今、三村会長のほうからありましたように、まさに1ページの1ポツのところで、生産性向上、前向きな投資をどうやって促進していくか。その中で、3ポツのところで、前向きな経営判断が行える中小企業をどう後押しをしていくのか。

そして、(1)で付加価値向上に向けた投資やイノベーション、人材育成、データ利活用、ロボット導入等々のそういったものについて、いろいろなクラウドサービスを普及していくというときにパッケージ、次のページの上でございませうけれども、いろいろな中小企業支援機関と連携をしていくべきではないか。そして、経営強化法の業種別のアプローチのところをしっかりと関係省庁と中小企業庁が連携していくべきであるということ。

(2)でございませうけれども、まさに事業再生・事業承継、新陳代謝、その中で金融が果たすべき役割は非常に大きゅうございませう。また、事業承継のところ、これから5年間、事業承継の集中実施期間としていろいろな取り組みを促進していくべきこと。その中で、もう一つは信用保証のところにつきまして、保証付き融資と金融機関のプロパー融資をうまく組み合わせながら、保証協会と金融機関のリスク分担を進めていくということ。

そして、3ページの(3)でございませうけれども、いろいろな形での新しい事業性の高い分野での投資、人材を呼び込む好循環をつくるために、観光、スポーツ、文化、ものづくり、いろいろな形の掛け算の投資を行っていく、ひとつづくりを行っていく。そのときに、PPP/PFIの普及促進、公共データのオープン化を組み合わせるっていくといったことが大事で

はないか。

その中で、次のパラグラフでございますけれども、REVICの活用も含めまして、リスクマネーの供給が非常に大事になってくる。そして、オープンデータ化、規制改革に積極的な自治体をしっかり支援していくことが大事だということが書かれてございます。

今、三村会長のほうから提示されましたこうした方向性を踏まえまして、また関係の方々の御意見も伺いながら、今後の施策の具体的に向けてまた検討を進めてまいりたいと思っております。

最後に、越智副大臣から締めくくりの御発言をいただきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

(越智副大臣)

皆様、ありがとうございました。本日は中小企業・観光・スポーツ・文化等の会合の第2回目でしたが、3つのプロジェクトをそれぞれ御発表いただきまして、先進的な取り組みを横展開するに当たって今後対応すべき課題など、私たちにとって大変貴重な御示唆をいただけたものだと思っております。本当にありがとうございました。

また、三村会長、御立副会長から忌憚なき御意見をいただき、あわせて各省庁からも熱心な御議論をいただいたことに改めて感謝申し上げたいと思っております。

本日御発表いただいたような取り組みを地域の多様なプレーヤーを巻き込みながら、いかに前に進めていくか。これは当然一つの省庁に閉じて検討しては対応ができないと思っておりますので、各省庁はぜひ連携して御検討をお願いできればと思っております。

また、今回は会の最後の部分で三村会長から、今後の検討の方向性を御提示いただいたわけですが、これを踏まえて今後の施策の具体化に向けて検討を深めてまいりたいと思っております。

最後になりますが、改めて、きょうは遠いところをいらしていただきまして、また御準備も大変だったと思っておりますけれども、詳細にプレゼンをいただいた皆様に心から感謝を申し上げます。締めくくりの御挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

この後、続きまして、未来投資会議構造改革徹底推進会合の第4次産業革命・イノベーション会合との合同会合を開催いたします。