

平成29年度 第2回豊田市商業振興委員会会議録

【日 時】 平成29年6月26日月曜日 午後2時00分 ～ 午後5時00分

【場 所】 豊田市役所 南庁舎5階 南53会議室

【出席者】 〈委員〉

尾碕 眞 [愛知学院大学商学部商学科 客員教授 博士]
松永 郁也 [豊田商工会議所 常議員]
大橋 宏 [豊田信用金庫 部長 中小企業診断士]
河原 郁子 [とよた下町おかみさん会 平成24年度会長]
杉田 雅子 [株式会社 杉田組 ブルーベリー事業部取締役]
杉山 裕貴 [市民公募]
新田 都子 [高岡地域消費者グループ代表]
元岡 征志 [シー・プロジェクト代表 中小企業診断士／社会福祉士]

〈事務局〉

早川 正文 [豊田市産業部商工振興室長]
清水 章 [豊田市産業部商業観光課課長]
成瀬 剛史 [豊田市産業部商業観光課副課長]
疋田 一男 [豊田市産業部商業観光課副主幹]
鈴木 啓介 [豊田市産業部商業観光課担当長]
長嶋 友也 [豊田市産業部商業観光課主査]

【傍聴者】 なし

【次 第】

開 会

- 1 産業部商工振興室長あいさつ
- 2 会議の公開及び本日の審議スケジュールについて
- 3 委員長あいさつ
- 4 議事
- 5 その他

【会議録（要約）】

- 1 産業部商工振興室長あいさつ
- 2 会議の公開及び本日の審議スケジュールについて
- 3 委員長あいさつ
- 4 議事

（1）豊田まちづくり株式会社商業活性化推進3か年計画について（変更）

豊田まちづくり株式会社から資料に基づき、豊田まちづくり株式会社商業活性化推進3か年計画（変更）説明を行い、委員から意見を徴取した。

【主な質疑応答】

委員

一般社団法人TCCM（以下、「TCCM」という。）は実質、商工会議所と豊田まちづくり株式会社（以下、「豊田まちづくり」という。）が主体で運営するということか。何か弊害があって豊田まちづくりとTCCMの2つに交付金を分けたと思われるが、分けた経緯について教えて欲しい。

事務局

一番は会計処理の点である。今までは、豊田まちづくりの会計からTCCMに支出して動いていた。TCCMが一般社団法人化したことで、TCCMに直接交付できるようになり、また、資産も持てるようになった。

委員

TCCMが一般社団法人になった方が、補助金等の財政支援を受けやすい等の理由もあると思うが、一方で豊田まちづくりの中で事業部としてやるという方法もあったと考えられる。一般社団法人として設立した目的は何か。

豊田まちづくり

TCCMは一般社団法人として利益を目的とはしていないが、豊田まちづくりは収益を基にして、それをどれだけまちに還元できるかが命題であり、社会的責任としてまちのために汗をかかなくてはならない。まちが良い方向に向かっていくためには、一般社団法人として、市民から見て分かりやすい組織運営と会計の収入支出を明確化にすることが、分離した一番の理由である。

委員

スタジアムではよくイベントをやっているが、毘森公園ではイベントをやらないのか。

豊田まちづくり

豊田まちづくりの経済的使命として、商業デベロッパーや駐車場運営等を実施しながらまちなかの事業を行っているが、まちなかの事業として毘森公園をどうして

いこうかというところになると思う。毘森公園は緑が豊富な資源であるのでこれから利用が増えていく。まち全体の波及効果の起爆剤になりうる公園だと思っている。私どもの方から能動的に毘森公園を今すぐどうしていこうかという計画はないが、TCCMと連携して参画していきたい。

委員

収支決算をわかりやすくするために、2つに分けたということか。

豊田まちづくり

私どもの理解としては、パブリックマインドを設け、利害や商業者の関係を飛び越えた形で、まちなかで活動していく支援事業としては、TCCMが支援を受けて事業を実践していくものと考えている。具体的事業には、空き店舗やまちなか宣伝会議が該当する。

一方、豊田まちづくりとしては、まちなか宣伝会議の事務局も行いながらT-FACEという立場で宣伝会議の一メンバーとして、プレーヤーの一人として入っている。このあたりを一度整理して、パブリックな事業を行っていくTCCMと豊田まちづくりを分けていく。

TCCMの部分としては、空き店舗事業の交付率は80%、まちなか宣伝会議事業としては61.5%という高い交付率になっているが、利益を追求しない一般社団法人なので、利益が上がった分に対しては株主に配当するのではなく、次年度の事業に再投資をしていくことができる体制と理解している。

委員

一般社団法人として分離したことで実効性が上がるという理解でいいのか。

豊田まちづくり

そのとおりである。

委員

どのようにして豊田らしさを出すのか。

豊田まちづくり

T-FACEは30周年を迎えた老舗の商業ビルであるが、飲食ではユニークな店も増えており、T-FACEらしさが豊田市らしさに繋がっていくと感じている。空き店舗に関しては、市内外から新しい事業者が参画している。

1つの商業コンセプトを設けて、それでなければ受け入れないという訳ではない。長きに渡って事業を行い、この事業に参画して同じビルと一緒に商売できるユニークな事業を受け入れていく持続・継続性が豊田市らしい商業になっていくのではないかと考えている。

委員

TCCMと豊田まちづくりとで2つに重なる事業が沢山ある。

両方の会社が勝手にやっていくというのは無駄がある。情報を共有して無駄のないようやっていくことができると良い。

委員

2つに分けることにより、活性化交付金が今後さらに減少していく組織となるのか。TCCMは、数年後を目途に負担率を無しにしていきたいとしているが、豊田まちづくりはどうか。

豊田まちづくり

シネマコンプレックスがオープンすることで新しい顧客が増えるので、それを豊田まちづくりとして収益を上げるためのビジネスチャンスに変えていく。そのために活性化交付金があると理解しているので、シネマコンプレックスを機に自己負担率を上げていけるようにしていきたい。

しかし、現況の商業ベースで景気が良い話がないので、そのあたりは関係者を含めて打開策を見出したい。

(2) 一般社団法人TCCM商業活性化推進3か年計画について（新規）

一般社団法人TCCMから資料に基づき、一般社団法人TCCM商業活性化推進3か年計画の説明を行い、委員から意見を徴取した。

【主な質疑応答】

委員

TCCMが分離独立したとあるが、資料の連携図を見ても連携体制がよく分からないため、これから実行力が上がるのかよく分からない。

TCCM

これまでは中心市街地活性化における中核事業の推進をTCCMがやっていた。TCCMは、商工会議所や豊田まちづくりや行政との寄せ集めのチームであったため、存在が曖昧だった。また、事業を実行している部分がどこなのか分かりづらかった。

今後は、TCCMがきちんと事業を掲げて財源を確保し進めていくことで、責任の所在を明確にできる。

委員

その結果、責任の所在も明確にでき、連携もできるということか。

TCCM

TCCMは、商工会議所や豊田まちづくりなどの色々な顔が見える。メンバーは変わらないが、どこの組織が事業を行っているのかという話になると、その事業はTCCMだと言えるので明確にできる。

委員

事業計画では、豊田まちづくりの赤字部分を移したということと、パブリックな事業をTCCMが行っていくと聞いたので、一般的に収益性が期待できないように思う。その中で、平成31年度の交付金の交付率は51.9%となっているものの、目標には、表には出てこない平成32年度に完全自立化と書かれている。これは、平成32年度以降は交付率ゼロを目指すという理解で良いのか。

TCCM

交付金はゼロにはできない。今後、法人として会員等を募集していくことで会費収入を上げたり、ストリート&パークマーケットの出店料の見直しや出店者の増加で、収益の増加を目指している。しかし、プロモーション事業は収益を生むものではないので、その部分においては、どうしても交付金をゼロにはできない。

委員

そうだとするならば、平成 32 年度以降に完全自立化という意味をもう少し補足して欲しい。

また、先程の話では担い手が重要とあったが、予算で採用した人材に運営を任せるとのことか。

TCCM

例えば、空き店舗対策事業においては、商売を行う人材がキーマンとなるが、そういった方がまだ少ないので、商売をたくさんやりたいという人を発掘するという意味である。

委員

豊田まちづくりの公的資金貸付部分はTCCMも半分負債責任を負うのか。

TCCM

TCCMは負債を負わない。あくまで豊田まちづくりから事業の一部を分けるのみである。

委員

新たに豊田市にシネマコンプレックスができた場合、どれほどの人が増えると見込まれているのか。

TCCM

シネマコンプレックス自体で言えば年間 38 万人を想定している。

委員

TCCMのスタッフは、TCCMの仕事のみするのか、それとも、豊田まちづくりや商工会議所の仕事も兼ねることになるのか。

TCCM

現時点では、専属従業員を雇える状況ではない。

TCCMの職員の一人は、年間稼働日のうち専属で働くのは 120 日程度と考えている。

委員

寄せ集めではない専属従業員が早く雇えるようになると良い。

まちなかを一体的に推進していく機関をTCCMがメインとして担っていくのか。

TCCM

そうである。先程、エリアマネジメントという言葉が出てきたが、地域住民とも連携しながら、広い範囲の市民にアイデアを出し合ってもらい、まとめ役をTCCMが担うというイメージである。

委員

先程、ウェルカムセンターという言葉が出てきたが、どういう役割を担うのか。

TCCM

豊田市とも協議中ではあるが、例えば、観光案内やバス案内など豊田のインフォメーションの運営をTCCMが自前でやって欲しいという話が来ている。しかし、案内業務などは通常、常駐の人員費が発生するが、まだTCCMの組織が脆弱であり、その人員費の捻出が厳しい状態である。

稼げる仕組みをまず先に考え、それを利用して自前で運営できるような2段階の仕組みが必要である。

そのため、皆さんが思われているものが最初からできるかは疑問だが、TCCMとしてまちのなかでやれることを整理していきたい。行政にはできない飲食店の紹介や、地元のことをよく知っている方に来街者にコミュニケーションをとるようなインフォメーション等、自分達で運営できるスキームを考えている。

委員

ここに行けばお土産が全て揃うというような形にしていただければ便利だと思う。

以前、参合館に行ったときに、アトリウムがガランとしていたので、イベントに合わせて、お土産品の紹介などができれば行ってみたいという気が起きると思うので、連携をしながらやっていただきたい。

委員

交付金はゼロにはならないということだったが、一般社団法人であろうと民間会社であろうと、人員費が足りない場合を除いては交付金を当てにするような事業計画は見直しをかけるべき。

エリアマネジメントの中で連携とあるが、TCCMがある一定の規制や能力を持ってコントロールを掛けないとエリアマネジメントは難しい。

空き店舗対策は優先事項なので、緩い意味の連携ではなく強制力ある形で実行してほしい。そうでないと、空き店舗が埋まっていけない。他の自治体でも、どこも空き店舗は出しているものの、まちづくり会社がコントロールできているところは空き店舗が出ていない。そういった仕組みづくりが必要だと思う。

TCCM

空き店舗対策は昔からやってきている中で昨年一つ事例ができたので、今後も増やしていければと思っている。委員がおっしゃる通り、空き店舗対策は強い意志と強制力を持って進めないとできないとは以前から感じており、TCCMとしても最優先課題だと感じている。役員ともども協議して進めていきたい。

委員

それから、まちの担い手となる人材発掘について、空き店舗に入る人は若い方を想定されていると思うが、年齢ではなく、やる気がある人を探してほしい。そういった人が店を始める前に、商業に関する育成をしていただき、リーダーシップをとれるような人材育成をしてほしい。

TCCM

昨年リノベーションスクールを3回開いたが、若い人が中心だった。しかし、関心はあるものの自己資金を出してまで開業というところまでいかなかったのが大きな反省点である。今後も、アンテナを巡らせて人材を探していきたい。

委員

事業が計画どおり進まず赤字になった場合、民間会社でいうところの資本金で賄うことになると思うが、そういった純資産はあるのか。

TCCM

現時点では純資産がほぼ無いので、赤字の場合は自己負担の他、運営協力費や出店料として徴収し賄うことになる。

大きな赤字を出すということは、基本的に想定していない。そのあたりは事業ごとに収入とのバランスを見ながら事業規模を考えていかなければいけないと考えている。

(3) 豊田市商業活性化プラン骨子案について

事務局から資料に基づき商業活性化プラン骨子案の説明を行い、委員から意見を聴取した。

【主な質疑応答】

委員

この商業活性化プランは、通常の産業セクターとは切り離して考えるということか。と言うのも、広範囲な課題があげられている中で、個店や商業だけで解決できるのか。

また、コミュニティビジネスやソーシャルビジネスは、中小企業のCSRと同じように思うが、担い手はどのように考えているか。

委員

商業活性化プランは上位計画に基づいてオーソライズされているので、我々は、それを踏まえた提言を行っていくこととなる。

事務局

第8次総合計画の考えを基に、その中で商業のできる範囲という考えである。山村地域へ企業を誘致しても、まちなかに出て働きたいという希望もあることから雇用が進まない。

ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスについては、一般企業の参入も期待している。

委員

現状、商店街振興組合は6つあるが、解散を考えている団体もあり、その団体では現状、補助金の申請や活性化計画の策定が出されていない。しかし、街路灯の設置は1割の負担だけで可能となっている。

これは、商店街の活性化を行おうという時間や余裕などの体力が無いと考えられる。どうしたらうまくできるかと考えているが、なかなか難しい。リーダーがいないので、個々のお店でやれば良いと考えている。

市として凄く良いプランを出していただいているのだが、それを活用できていないのが現状と考える。

委員

そもそも、商業の活性化が進まない原因を整理できていないと思う。原因はどこにあるのか。

事務局

原因は、複合的なものと考えられる。

委員

豊田まちづくりと一体となったテナントミックスという施策があるが、実際にはどのように行うのか。個店の魅力向上というのがあるが、買い物ニーズを満たすということであれば、どのお店でも良いので、商店街には、コミュニケーションを満たす、楽しみを加える、という魅力を加えてはどうか。

事務局

豊田まちづくりが中心となっているが、商店街の人の中には、豊田まちづくりが主導でやることに違和感がある人もいたことから、TCCMに役割を移し、実行している。

委員

まちづくり会社ができなかったことをTCCMに移行したことで可能となるのか疑問ではあるが、それを踏まえて実行していくという事は理解した。

商業プランの変遷をみると、点から線、線から面にというのが見えるが、大きな潮流というところで、ラグビーワールドカップやオリンピックというイベントがあって、2019年が終わった後はどのようにするのか。それを見据えた計画になると良いと考える。商業プラス観光ということで、観光という切り口が入ってくるのか。

事務局

観光の視点は不可欠であり、特に山村地域では必要と考える。

また、中心市街地活性化基本計画に加えて、観光基本計画も現在策定中である。

これら3つの計画は連携を図っており、山村地域は観光としての活用を考えている。

委員

近くの商店は、商品レイアウトの見直しを行っている様子は特になく、毎日、お店を開けて閉めるだけという状況となっている。1つでも成功される事例が出たら、次に繋がっていくと思う。また、圧倒的な力でまちづくりを進めていくのが必要かなと思う。稲武のソーシャルビジネスも考えてもらいたい。

委員

地域の商店街をどのようにしたら盛り上がるのだろうか。地域のニーズを聞いてそれを吸収していくということが大切であり、それを担うのは市であり地域であるかと思う。

事務局

商店街活性化計画を立てるときは、地域のニーズを調査する必要がある。そのため、地域のニーズを調べるのは地域の方であり、市はそれに対して支援を行うという流れである。

委員

中心市街地における目玉商品があった方が良くと考えており、中心部の方がスポーツを楽しめるように、毘森公園に光を当てた方が良く思っている。それにより中心市街地の回遊性にも繋がると思う。

事務局

毘森公園は砂のテニスコートなのでソフトテニスで人気がある。しかし、豊田のスポーツ施設は分散型となっており、中心市街地の人に来るような施設にするにはマッチしないのが現状である。

委員

買い物行動を考えると、たまに行く輝いたお店と普段通うお店ということで使い分けていると思う。公共交通網の沿線などに自然発生的にコンビニより少し大きいくらいの規模の商店が出店することは難しいものなのか。

委員

今は大きな卸売業者しかおらず、商品のロットが大きいため、受け取った商品を置いておけるバックヤードがないと厳しい。

委員

商圈エリアに関する資料をつけていただいたが、どこに買い物に行っているのか、商店街毎や世代毎のものが知りたい。それを調べるには広域診断しかないので、予算化を検討してほしい。また、地域資源の有効利用をできるようにした方が良い。

制度については以下のものを考えて欲しい。

- ・ソーシャルビジネスで移動販売を行う場合の研修費用に対する補助
- ・後継者の育成について、中小企業大学校が実施する後継者養成コースの費用に対する補助
- ・新商品開発の試作に対する補助
- ・チラシやパンフレット等の販促費用に対する補助
- ・専門家による個店への商品陳列の助言制度
- ・地域特産品について、通信販売のパンフレット費用、成功事例の見学費に対する補助

5 その他

事務局より、次回の商業振興委員会のスケジュールについて説明し、閉会した。