

代 表 者

橋口

研 修 報 告 書

令和 7年10月30日

各 会 派 代 表 者 殿

呉市議会議員

定森 健次郎
小田 晃士朗

次のとおり研修に参加したので報告します。

1. 研修期日

令和7年10月21日（火）～23日（木）

2. 研修項目

研修① 「北海道庁赤れんが庁舎現地視察」

研修② 「札幌ドーム～新たなる挑戦」

研修③ 「（株）セコマ～地方創生への取組」

研修④ 「実践力を身に着ける～議員力向上ワークショップ」

研修⑤ 「スポーツを活かしたまちづくり～北広島市の挑戦～」

3. 参加議員

定森 健次郎、小田 晃士朗

4. 随行者

なし

■研修項目①「北海道庁赤れんが庁舎現地視察」

【研修対応者】

札幌市議会議員 恩村 健太郎 氏

【研修期日】

令和7年10月22日（水）10時45分～12時00分

【研修目的】

明治期に建設された歴史的建造物である「北海道庁赤れんが庁舎」を現地視察し、文化財としての保存・活用の考え方、現代的機能との両立手法、観光・公共利用を見据えた施設整備の在り方について理解を深め、本市における歴史的建造物や公共施設の保存活用に関する検討に活かすため。

【研修内容】

1. 北海道庁赤れんが庁舎の概要

北海道庁赤れんが庁舎は、明治21年に竣工したネオ・バロック様式の庁舎建築であり、北海道開拓期の行政拠点として使用されてきた歴史的建造物である。現在は国の重要文化財に指定されており、北海道を代表する歴史的建築として位置づけられている。

2. 保存修理と耐震・安全対策

赤れんが庁舎は、長期にわたり保存・修理が行われており、外観や意匠を可能な限り維持しながら、耐震補強や設備更新が実施されている。文化財としての価値を損なわないことを前提に、来館者の安全確保や施設の長寿命化が図られている。

3. 展示・公開空間としての活用

庁舎内部は、北海道の歴史や開拓の歩みを紹介する展示空間として一般公開されている。行政施設としての役割を終えた後も、観光・学習拠点として位置づけることで、多くの来訪者を受け入れる施設運営が行われている。

4. 周辺環境との一体的整備

赤れんが庁舎は、札幌市中心部に位置し、周辺の都市公園や観光動線と一体的に整備されている。建物単体ではなく、周辺空間との連続性を意識した景観形成により、市民や観光客が立ち寄りやすい都市空間が形成されている。

5. 文化財と公共性の両立

歴史的建造物としての保存を前提としながら、誰もが自由に訪れ、学び、交流できる公共的空間として運営されている点が特徴である。文化財を「保存するだけの施設」とせず、活用を通じて価値を伝える姿勢が一貫している。

【呉市での展開の可能性】

北海道庁赤れんが庁舎は、明治期の歴史的建造物としての価値を前提に、外観や意匠を維持しながら保存修理・耐震改修を行い、現在は展示・公開機能を備えた施設として活用されている。文化財として「残すこと」を目的化するのではなく、来訪者が実際に訪れ、学び、滞在する空間として再編している点に特徴がある。

呉市においても、旧軍施設や港湾関連施設など、近代以降の歴史を体現する建築・景観資源が点在している。これらを単なる保存対象として扱うのではなく、内部の機能転換や展示・発信を組み合わせることで、歴史的価値を「体験できる資源」として位置づける余地がある。赤れんが庁舎の取組は、保存と活用を対立概念とせず、両立させる設計と運営が可能であることを示している。

また、幸町地区総合整備計画においても、歴史的意匠や景観の継承をどのように位置づけるかが検討事項となっている。赤れんが庁舎の事例は、外観や象徴性を保ちつつ、安全性や利便性を確保し、来訪者に開かれた形で活用するという考え方が、市中心部における歴史資源の扱い方を整理する際の参考となる。

呉市においては、歴史的建造物や景観を「過去の遺産」として固定化するのではなく、展示や回遊動線と組み合わせ、現在の都市活動や観光と接続させることで、都市の個性として再定義することができる。赤れんが庁舎のように、保存・安全・公開を一体で進める視点は、呉市が有する歴史資源を将来世代につなぐための一つの方策として展開できると考える。

■研修項目②「札幌ドーム～新たなる挑戦」

【研修対応者】

株式会社札幌ドーム代表取締役社長 阿部 晃士 氏

【研修期日】

令和7年10月22日（水）14時45分～15時45分

【研修目的】

札幌ドーム再生の実践事例を通じて、人口減少社会における大型公共施設の経営手法や、公共資産を地域経済循環の装置として再構築する考え方を学び、本市における公共施設運営および地域活性化施策への提言に活かすため

【研修内容】

1. 札幌ドームを取り巻く環境変化と課題

札幌ドームは2001年に開業した全天候型多目的施設であり、可動式サッカースタジアムを備え、サッカー、野球、ラグビー、コンサート等に対応できる世界的にも希少な施設である。しかし、日本ハムファイターズの北広島移転以降、来場者数は大幅に減少し、2023年度には約6.5億円の赤字を計上した。

札幌ドームは特定競技専用施設ではなく、多目的公共施設であるにもかかわらず、その位置づけが十分に整理されてこなかった経緯があり、人口減少社会において改めて施設の役割を整理する必要がある。

2. 社長就任の経緯と判断

阿部氏はJTBにおいて地域創生や海外拠点の経営を担い、香港やオーストラリアで危機下の組織運営を経験してきた。札幌生まれ・札幌育ちとして、厳しい経営状況にある札幌ドームを立て直すため、社長就任を決断した。

就任にあたっては、出向ではなくJTBを退職する選択を行い、自らの退路を断った上で経営再建に取り組む体制を整えた。

3. 就任後の組織改革と職場環境の見直し

就任後、全社員とのワンオンワン面談を実施し、職場の課題や現場の実情を把握した。管理職中心の配置や、コロナ禍以降停滞していた組織運営を見直し、朝礼の再開や日常的なコミュニケーションの活性化を行った。これにより、社員が自ら考え、行動する組織体制へと転換を図った。

4. 経営計画の再構築と数値目標

従来の中期経営計画は理念中心であり、売上や稼働率などの具体的数値が示されていなかったため、経営指標として十分に機能していなかった。そこで、2031年までに「売上30億円」、「稼働率80%超」の2つを目標として設定した。なお、過去にはプロ野球球団が本拠地として使用していた時期において、稼

働率が約77.9%に達した実績があり、球団移転後においても稼働率70%超を回復している。大幅な利益確保よりも、赤字を回避しつつ安定的な運営を継続することを基本方針とした。

5. 既存事業の見直しと新規事業の展開

既存事業として、コンサート等の収益性の高いイベントを中心に約20億円の売上確保を見込み、残る10億円を新規事業で補完する方針とした。

具体的には、eスポーツ世界大会の誘致、展望台を活用したヨガイベントや高付加価値ディナーの実施、飲食事業の拡充、ドローン分野を含む教育事業、旅行業登録による送客事業などに取り組んでいる。また、サバイバルゲーム等、施設の広さと動線を活かした新たな利用形態も実施している。

6. 経済波及効果を重視した施設運営

札幌ドーム単体の収益確保に固執せず、来場者が札幌市内や北海道各地に滞在・周遊することで生じる経済効果を重視した運営方針を採用している。実際に、上期だけで約82億円の経済波及効果が確認されており、飲食、宿泊、観光分野への影響が生じている。

また、単年度の損益や施設単体の採算性のみで評価するのではなく、来場者による消費や宿泊等を含めた地域全体への経済波及効果を重視し、公共施設としての価値を総合的に捉える考え方が示された。

7. 人口減少社会における公共施設活用の考え方

人口減少と高齢化が進行する中、新たな大型施設を建設するのではなく、既存の公共施設を最大限活用する方針を採っている。札幌ドームは全天候型多目的施設として、スポーツ、文化、エンターテインメント分野を横断的に受け止める機能を有しており、その特性を活かした運営を進めている。

【質疑応答】

※時間の都合で、質疑応答は実施せず。

【呉市での展開の可能性】

呉市は人口減少と高齢化により中心市街地の空洞化が進み、公共施設は更新期を迎えている。今後は「新設より既存資産の再編集」を基本に、施設単体の採算だけでなく、市内回遊と滞在時間の増加を成果指標として設定する展開が現実的である。

具体的には、文化・スポーツ・産業の複合利用が可能な拠点（既存体育館、ホール、港湾周辺施設等）を、週末の大型イベントだけでなく平日の企業利用・教育利用で埋める運用へ切り替える。市外客を呼べる企画として、eスポーツ大会、音楽・展示会、海上自衛隊や造船・海事産業と親和性の高い産業イベント、国内外の学生向け合宿型プログラムを継続開催し、宿泊・飲食へ波及させる。

また、呉の強みは「港・艦艇・歴史資源が近接して集積している」点にある。イベント来訪者を市内に留めるため、夜景・港湾景観を活かしたナイトコンテンツ、食（牡蠣等）と観光を組み合わせた周遊商品、ミュージアム・商店街・湾岸を結ぶ動線設計をセットで行う。公共施設を「単なる稼ぐ箱」ではなく「呉の滞在を伸ばす起爆剤」として運用することで、地域経済の循環を強める展開が可能である。



■研修項目③「(株)セコマ～地方創生への取組」

【研修対応者】

株式会社セコマ 代表取締役会長 丸谷 智保 氏

【研修期日】

令和7年10月22日(水) 16時00分～17時30分

【研修目的】

民間企業による地域密着型事業の考え方や、自治体と連携した持続可能な地域づくりの在り方について理解を深め、本市の地域政策や生活インフラ維持に関する検討に活かすため。

【研修内容】

1. 地方創生を巡る前提条件

国の地方創生基本構想は、人口減少を抑制する考え方から、人口減少を前提とした社会の維持・発展へと方向転換している。人口減少は不可避であり、その現実を前提として、地域経済や生活環境をどのように維持するかが課題となっている。自治体単位での対応には限界があり、広域的な視点で地域全体を捉える必要がある。

2. セコマグループの事業構造

セコマは、コンビニエンスストア事業を核としながら、農業生産、食品製造、物流、小売を一体的に運営する企業グループである。農業生産法人による野菜生産を行うほか、道内22か所の食品工場、13か所の物流拠点を有し、原材料調達から製造、配送、販売までをグループ内で完結させている。この体制により、原材料価格の変動による影響を抑制し、商品供給の安定化と価格設定の平準化を行っている。

また、セコマの事業規模は年商約2,000億円であり、年間約9億個の商品販売によって構成されている。1商品当たりの平均単価は約222円で、少額の商品を継続的に販売することで事業を成立させている。年間の来店者数は約2億3,000万人であり、北海道の人口規模を踏まえると、道民一人当たり概ね週1回程度の利用頻度となっている。

3. 過疎地域・離島を含む出店体制

北海道内のほぼ全域に店舗を展開しており、離島や人口規模の小さい自治体にも出店している。過疎地域においては、24時間営業を前提とせず、営業時間の短縮や店舗規模の縮小を行うことで、光熱費や人件費を抑制している。また、既存の物流ルート上に店舗を配置することで、新たな物流コストの増加を回避している。店舗運営にあたっては、地域の利用実態に合わせた品揃えを行い、地域特有の需要に対応する商品を継続的に取り扱うことで、来店頻度を確保している。

4. 自治体と連携した店舗整備の事例

人口規模が小さく、単独での店舗運営が困難な地域では、自治体と協議を行い、店舗建設費や施設機能について調整を行っている。具体的には、自治体が地域振興施策として店舗整備費の一部を負担する一方、店舗内にバス待合所等の公共機能を併設し、当該スペースを自治体が借り上げる形を採ることで、店舗運営と公共機能の維持を両立させている事例が紹介された。

5. 地域産品の活用と商品化

地域で生産されている農水産物や加工品を、セコマの製造・販売網を活用して商品化している。生産量が少ない産品であっても、継続的に取り扱うことで、生産の継続や生産者の収入確保につなげており、地域に存在する産業や技術を維持する仕組みを構築している。

6. 物流体制と災害時対応

セコマの事業運営において、物流は店舗運営の前提条件として位置づけられている。2018年の北海道胆振東部地震では、大規模停電（ブラックアウト）により物流や商品供給に大きな影響が生じた。非常用対応により一部店舗は早期再開したものの、物流が停止すれば商品供給が継続できない状況が発生した。この経験を踏まえ、重油や軽油の備蓄、非常用電源設備の整備など、平時から災害を想定した物流・供給体制の整備を行っている。

7. 事業継続の考え方

セコマの店舗運営は、人口規模のみを基準とせず、来店頻度や地域住民との関係性を前提として成り立っている。高額商品による収益ではなく、単価の低い商品を継続的に利用してもらうことで、店舗運営を維持している。地域に出店する以上、短期的な赤字を前提とせず、継続可能な収支構造を確保することを基本としている。

【質疑応答】

※時間の都合で、質疑応答は実施せず。

【呉市での展開の可能性】

呉市においても、人口減少と高齢化が進む中で、買い物環境や生活インフラの維持が課題となっている。セコマの事例は、人口規模のみで市場性を判断せず、地域の生活実態や利用頻度に応じて事業規模や運営方法を調整することで、民間事業を成立させている点に特徴がある。

呉市においても、既存の民間事業者や地域資源と連携し、製造・流通・販売を分断せず一体的に捉えることで、規模は小さくとも継続可能な生活インフラを構築する余地がある。また、災害時を含めた物流・供給体制の確保は市民生活の維持に直

結する課題であり、平時から民間事業者と役割分担を整理し、生活必需品の供給体制を確保することは、今後の呉市における地域政策の一つの方向性となり得る。



■研修項目④「実践力を身に着ける～議員力向上ワークショップ」

【研修対応者】

イチニ株式会社 代表取締役社長 高畑 卓 氏

【研修期日】

令和7年10月23日（木）9時30分～10時45分

【研修目的】

インターネットやSNSが選挙や政治活動に与える影響が大きく変化する中で、現代の選挙環境および有権者の情報取得行動の実態を把握するとともに、議員として日常的な情報発信や支持者との関係構築をどのように行うべきかについて理解を深め、今後の議員活動および政治広報の在り方の検討に活かすため。

【研修内容】

1. 講師の経歴

高畑氏は、企業向けインターネットプロモーションを経て、2009年以降、政治分野におけるネット発信・選挙支援に関わってきた。2013年のインターネット選挙解禁を契機に、公職選挙法を踏まえたオンライン活用支援を本格化させ、候補者・政党双方の発信支援や、有権者向けの選挙情報提供サービスを展開している。

2. 選挙情報環境の変化と「ネット選挙フェーズ2」

従来のネット選挙は「目立った候補が1議席を獲得する」段階にとどまっていたが、近年は数十議席・数百万票単位で結果に影響を及ぼす局面へ移行している。国政選挙では、テレビ中心の情報伝達から、YouTube・X（旧Twitter）を起点とした情報拡散へ完全に移行しており、選挙の争点形成そのものが変化している。

3. メディア利用構造の実態

2020年のコロナ禍以降、インターネット利用時間がテレビ視聴時間を上回り、特に若年層ではテレビ視聴が大きく減少している。一方で、高齢層においてもインターネット利用率は高く、テレビを視聴しながらスマートフォンで情報収集を行う「同時利用」が一般化している。これにより、世代を問わず、ネット上の情報が投票行動に影響を与える環境が形成されている。

4. YouTubeとXの役割分担

YouTubeは長尺・本編コンテンツの起点となり、Xはその切り抜き動画や話題を拡散する役割を担っている。日本の選挙においては、YouTubeで作られた動画がXを通じて大量に流通する構造が定着しており、情報流通の主導権はテレビ局から第三者へ移行している。

5. 第三者コンテンツと争点形成

参議院選挙では、関連動画の総再生数が約17億回に達し、その大半は候補者や政党ではなく、第三者による動画で占められていた。第三者が切り抜き動画や解説動画を大量に制作・拡散することで、選挙期間中に争点が次々と変化し、マスメディアが主導していた従来の争点設定は機能しなくなっている。

6. 支持者を巻き込む選挙構造

候補者本人の発信力だけでなく、支持者が自発的に動画共有や拡散を行う「デジタルボランティア」が選挙結果に大きな影響を与えている。特定政党では、支持者全体がSNSで発信を行う体制が構築され、情報量の総和によってアルゴリズム上も有利な状況を生み出している。

7. 個人献金とネットコミュニケーション

近年は、ネットを通じた個人献金が選挙活動を支える重要な資金源となっている。献金は「お願い」ではなく、「政策実現のために支援してもらおう」形で行われ、支持者との双方向コミュニケーションを通じて成立している。ネット上での交流頻度が高い候補ほど、資金面でも支援を集めやすい傾向がある。

【質疑応答】

Q 誹謗中傷等を理由に、あえてSNS発信を行わない選択はどう考えるべきか。

A SNSの活用は、すべての議員が一律に行うべきものではなく、活動量や戦略に応じて判断するものである。発信を行わない選択自体を否定するものではないが、ネットが選挙や政治に与える影響力は今後も低下することはなく、環境自体から逃れることはできない。

Q 再生回数が伸びる動画には、どのような特徴があるか。

A 政策説明に限らず、日常活動や身近な工夫など、意外性のある内容が再生されやすい。動画構成としては、政策・主張が2割、共感を得やすい内容が6割、人物像が伝わる要素が2割程度の比率が有効である。

Q ボートマッチング（投票マッチング）は投票先を左右しているのか。

A 投票マッチングによって投票先が大きく変わる傾向は確認されておらず、主な効果は投票行動そのものを促す点にある。回答内容の変更履歴は公開されており、恣意的な操作が行われない仕組みを採用している。

Q ポスティングなどの地上戦とネット戦略はどのように使い分けるべきか。

A 両者は比較しながら実施すべきであるが、YouTube広告等のネット施策へ移行した候補者が、従来型の手法に戻らない例が増えている。特に若年層や現役世代に対する到達手段として、ネット施策の比重は高まっている。

【呉市での展開の可能性】

呉市においても、人口減少や高齢化が進む中で、従来型の広報手法だけでは市政情報や議員の活動が十分に届きにくい状況が生じている。本研修で示された内容は、

選挙期間に限らず、平時から有権者がどのような媒体で情報を受け取っているのかを前提に、議員活動を設計する必要性を示している。

特に、YouTubeやSNSを通じた情報発信は、若年層に限らず幅広い世代に接触可能な手段となっており、議員個人が直接説明責任を果たすツールとして位置づけることができる。加えて、支持者や市民が情報を共有・拡散する構造が形成されることで、活動内容が第三者の視点を通じて広がる点も特徴である。

呉市においては、議会活動や政策内容を一方的に発信するだけでなく、日常の活動や地域との関わりを継続的に可視化することで、市民との接点を増やし、関係性を深める余地がある。こうした取組は、議員活動の透明性向上や市民の政治参加意識の醸成にもつながるものであり、今後の議会活動の一つの方向性として整理できる。



■研修項目⑤「スポーツを活かしたまちづくり～北広島市の挑戦～」

【研修対応者】

北広島市 副市長 川村 裕樹 氏

【研修期日】

令和7年10月23日（木） 11時00分～12時00分

【研修目的】

人口減少および高齢化が進行する自治体において、スポーツを核としたまちづくりをどのように位置づけ、民間投資と公共施策を組み合わせる都市機能の再構築を図るかについて理解を深めるとともに、北広島市におけるボールパーク構想の具体的な制度設計、財政運営、議会对応の実例を学び、本市における今後の都市政策および地域活性化施策の検討に活かすため。

【研修内容】

1. 北広島市の人口構造と課題認識

北広島市は札幌市近郊に位置し、人口約5万6,000人、高齢化率約40%と高齢化が進行している。約50年前に札幌のベッドタウンとして急速に住宅開発が進んだ結果、同世代人口が一斉に高齢化し、学校統合などの課題が顕在化している。札幌近郊という立地に依存し「自然流入が続く」との前提で将来推計を十分に行わなかった点を、行政としての反省点として整理している。

2. ボールパーク構想の位置づけ

北海道日本ハムファイターズの新球場誘致は、単なるスポーツ施設整備ではなく、「人口減少社会における新たなまちづくりの起点」として位置づけられた。スポーツ施設単体での誘致ではなく、都市機能・居住・商業・教育・防災を含めた複合的な都市形成を前提に検討が進められた。

3. 立地条件と都市計画上の経緯

対象地は、昭和47年に都市計画決定された市街化調整区域内の都市公園予定地であり、約50年間未利用のまま森林が維持されていた。この土地が保全されていたことにより、大規模開発が可能となった。都市計画法上の制約を踏まえつつ、国・北海道レベルの視点を主語に据えた整理を行い、従来の人口フレーム方式に依らない都市計画手法を採用した。

4. 民間事業者との役割分担

球場および上物施設は民間（ファイターズ側）が整備・運営し、市は土地を貸付する形を採用している。建設費に対する直接補助は行わず、固定資産税や使用料の減免措置を通じて初期負担を軽減する一方、長期的な税収増加や経済波及効果を見込む構造としている。

5. インフラ整備と財源構成

道路、上下水道などの基盤インフラは市が整備を担当し、国の補助制度を最大限活用することで、国費7～8割を確保している。残余負担についても地方交付税措置を見据え、財政負担の平準化を図っている。あわせて、道路ネーミングライツ等により維持管理費を民間収入で賄う仕組みを構築している。

6. 議会对応と合意形成

誘致・整備の過程では、特別委員会を設置し、月2回ペースで集中的な議論を実施した。賛否を二分するのではなく、「完全な賛成ではなくとも、一定の理解を得る」ことを目標に、反対意見に対しても丁寧な説明と調整を重ねた。

7. 子ども・次世代を軸としたまちづくり

まちづくりの中心に「次世代の子ども」を据え、教育・体験機会の創出を重視している。平日の試合を授業の一環として観戦する取組などにより、子ども・家族層の来訪を促進し、将来的な地域との関係人口の創出を図っている。

8. 防災拠点としての機能

ボールパークエリアには、約1万人が3日間生活可能な備蓄を整備し、災害時には広域防災拠点として活用する想定としている。札幌市を含む周辺都市への物資供給拠点としての役割も担う計画であり、公民連携による防災体制構築の事例として整理された。

【質疑応答】

Q スポーツ施設単体整備のリスクをどう考えるべきか。

A 施設に依存するのではなく、「施設のあるまち」として価値をどう構築するかが重要である。まちづくり全体の構想の中にスポーツ施設を位置づけなければ、持続性は確保できない。

Q 行政と民間の関与・負担の整理はどのように行っているか。

A 土地は市が所有し、上物は民間が整備・運営している。市はインフラ整備を担い、直接補助ではなく減免措置や制度設計によって民間投資を促している。

Q インフラ投資について、振り返っての評価は。

A 初期段階で一定規模のインフラ整備を行ったことにより、その後の民間投資を柔軟に受け入れられる土台が整った。段階整備と長期視点が重要である。

Q 議会として注視すべきポイントは何か。

A 首長だけでなく、担当職員を含めた行政組織全体が本気で取り組んでいるかを見極めることが重要である。理念と実務の両面が一致しているかが成否を分ける。

【呉市での展開の可能性】

呉市においても、人口減少と高齢化の進行により、公共施設や都市機能の維持が大きな課題となっている。北広島市の取組は、スポーツ施設を単独で整備するので

はなく、都市機能、居住、教育、防災などを含めた複合的なまちづくりの起点として位置づけている点に特徴がある。

呉市は、港湾、艦艇、造船、歴史資源といった他都市にはない集積を有しており、これらを活かした都市構造の再編集が可能である。スポーツやイベントを単なる集客手段として捉えるのではなく、周辺施設や市街地への回遊、滞在時間の延長につながる設計を行うことで、経済波及効果を市内全体に広げる余地がある。

また、北広島市の事例からは、民間が上物を担い、行政が基盤インフラと制度設計を担うという役割分担の明確化が、持続可能な事業推進に不可欠であることが確認できる。呉市においても、既存公共施設や未利用地を活用し、民間投資を呼び込むための土地利用方針や減免措置、インフラ整備の在り方を整理することが重要である。

さらに、議会との合意形成や防災拠点としての機能付加など、事業の公益性を多角的に整理することは、市民理解の促進につながる。呉市においても、単年度の収支や施設単体の採算にとどまらず、将来世代を見据えた都市構造の再構築という視点で、スポーツやイベントを活かしたまちづくりを検討していくことが求められる。

