

県政調査報告書

平成 30 年 12 月 5 日

県議会議長 桐生 秀昭 殿

会派名 立憲民主党・民権クラブ神奈川県議会議員団

団長名 てらさき 雄 介

(署名又は記名押印)



県政調査を次のとおり実施しましたので、報告いたします。

1 調査議員	(調査団長) <u>松 本 清</u> (団 員) <u>作 山 友 祐</u> <u>いとう 康 宏</u>
2 調査目的	公民連携の新たなスキームによる水道事業の取組、県境を越えた観光戦略を進める広域連携DMO ^{※1} の取組及び公民学が連携したまちづくりを進めるアーバンデザインセンターの取組を調査することにより、本県の政策の推進に資することを目的とする。 <small>※1 広域連携DMO：複数の都道府県に跨がる地方ブロックレベルの区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織</small>
3 調査期間	平成30年9月3日～平成30年9月5日
4 調査地	広島県、愛媛県
5 調査内容	調査内容は、別添報告書のとおり



県政調査報告書



広島県議会議事堂にて
(左から作山友祐議員、いとう康宏議員、松本清議員)

場所：広島県・愛媛県

日程：平成30年9月3日(月)～5日(水)

立憲民主党・民権クラブ神奈川県議会議員団

県政調査日程表

調査日	調査地	調査箇所及び調査内容
9月3日(月)	広島県 広島市	■ 広島県庁 ・ 広島県営水道における公民連携の取組について
9月4日(火)	広島県 広島市 愛媛県 松山市	■ (一社) せとうち観光推進機構 ・ せとうちDMOの取組について ■ (一社) 愛媛県観光物産協会 ・ 愛媛DMOの取組について
9月5日(水)	愛媛県 松山市	■ 松山アーバンデザインセンター ・ 松山アーバンデザインセンターの取組について

I 広島県庁

【調査項目】広島県営水道における公民連携の取組について

調査日時：平成30年9月3日(月) 14時30分～16時

調査場所：広島県庁（広島市中区基町10-52）

応 対 者：広島県企業局水道課 後藤 課長

坂本 参事

(株)水みらい広島 三島 代表取締役社長

総務・企画部 野村 部長

事業推進部 桑原 部長

1 広島県営水道事業の概要

広島県では、「工業用水道事業（3事業）」と「水道用水供給事業（3事業）」を運営している。

【沿革】

- ・昭和36年（1961）工業用水道事業に着手（太田川東部工業用水道事業
昭和40年4月に給水開始）
- ・昭和46年（1971）水道用水供給事業に着手（広島水道用水供給水道事業
昭和49年4月に給水開始）

【事業規模】（平成28年度地方公営企業年鑑から）

- ・工業用水道事業
都道府県営40団体のうち、契約水量で12位（264,542m³/日）
- ・水道用水供給事業
府県営22団体のうち、配水量で7位（241,318m³/日）

【特徴】

- ・島しょ部を中心に水道用水供給事業に高い依存率
- ・水道用水供給事業と工業用水道事業の共同による長距離導水施設
- ・市の水道事業との共同施設（広島市、呉市、江田島市、三原市）

(1) 工業用水道事業（平成30年4月1日現在）

ア 太田川東部工業用水道事業

- ・施設能力 230,000m³/日
- ・給水区域 広島市、呉市、安芸郡
- ・給水先 5件

イ 沼田川工業用水道事業（平成27年より指定管理を導入）

- ・施設能力 64,000m³/日
- ・給水区域 竹原市、三原市、尾道市、福山市
- ・給水先 23件

ウ 太田川東部工業用水道第2期水道

- ・施設能力 23,250m³/日（太田川系）、29,000m³/日（三永系）

- ・給水区域 広島市、呉市、安芸郡（太田川系）、東広島市（三永系）
- ・給水先 4件（太田川系）、3件（三永系）

（2）水道用水供給事業（平成30年4月1日現在）

- ア 広島水道用水供給水道
 - ・施設能力 219,500m³/日
 - ・給水人口 1,677,200人
 - ・給水区域 広島圏域の東部5市5町と愛媛県今治市（関前地区）
- イ 沼田川水道用水供給水道（平成27年から指定管理を導入）
 - ・施設能力 98,600m³/日
 - ・給水人口 729,700人
 - ・給水区域 備後圏域の南部地域4市と愛媛県上島町
- ウ 広島西部地域水道用水供給水道（平成25年から指定管理を導入）
 - ・施設能力 123,000m³/日
 - ・給水人口 286,400人
 - ・給水区域 広島圏域の西部3市

2 県営水道の経営課題

（1）水需要の減少

人口減少社会への移行や節水機器の普及等により、水道用水供給事業の水需要は平成13年度の251,651m³/日をピークに減少傾向にある。平成29年度には220,552m³/日まで減少している。また、平成38年度には199,490m³/日まで減少するとの見込みになっている。

今後も水需要は減少が見込まれ、給水収益が収入の大部分を占める水道事業において、経営に与える影響は大きい。

（2）技術職員の大量退職

近年の職員の採用抑制により若年層を中心に職員数は減少しており、企業局の設備職53人のうち50代以上が32.1%を占めている。

また、平成30年～33年にかけて、経験豊富な設備職（電気職、機械職）の職員の大量退職が予定されるなど、ノウハウを含めた技術力の継承が課題となっている。

（3）施設の老朽化

県営水道の施設・設備は、昭和40年代から50年代にかけて集中的に整備を進めてきた。今後は敷設後40年を経過する水道管路が一斉に更新時期を迎えることから、更新費用の大幅な増加が見込まれる。

3 経営課題への対応と新たな課題

県営水道の経営課題に対応するため、「広島県営水道事業経営改革研究会」（平成15年1月）を設置し、今後の県営水道事業のあり方について調

査・研究を行った。この研究会の提言を受け、浄水場運転監視業務等の民間委託の推進や市町との統合・広域化に向けた検討を開始した。

しかしながら、民間委託では一部業務の仕様発注に留まり、民間の裁量や創意工夫に基づく効率化が発揮し難いという課題が明らかとなった。

また、広域化についても、市町間の事情（水道料金の格差、県用水への依存度）が異なり、実現に向けた機運が醸成されず、具体的な検討には至らなかった。

そこから、新たな課題として、新たな公民連携手法の必要性や新たな広域化手法の必要性が生まれてきた。

4 新たな課題への対応

新たな課題認識のもと、県と市町、民間企業の三者のパートナーシップによって水道事業の持続的経営を図り、さらには新たな成長産業としても展開していくことについて、「公公民」連携勉強会を設置し、検討を開始した。

(1) 新たな課題認識

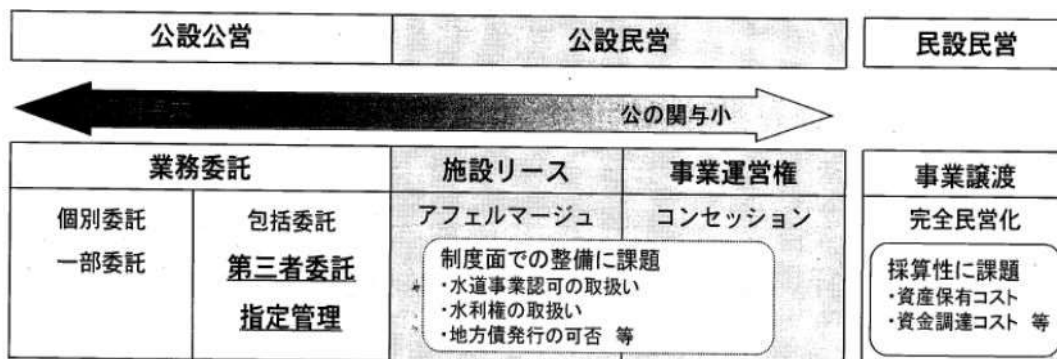
- ・仕様発注による民間の創意工夫の限界
- ・委託による県職員の技術力低下
- ・進まない広域化

(2) 解決手法

ア 民間的経営手法の拡大（公民連携）

以下の点から、指定管理者制度と第三者委託の併用を用いることとした。

- ・経営の自由度を高めて創意工夫を最大限に生かせること
- ・制度的な課題が少なく、実現までに長期の時間を要しないこと
- ・経営基盤が安定したスキームであること
- ・公による関与やモニタリングなど、リスクコントロールが可能なスキームであること



(出典：配布資料)

(ア) 委託業務範囲の最大化

水道法による第三者委託の委託範囲は、水道の管理に関する技術上の事項という制限があるが、指定管理者制度は、制度上、水道事業者

の全ての権限を代行することが可能であり、委託業務の範囲を最大限に広げ、受託者の創意工夫が発揮できる余地を拡大した。

(イ) 議会への説明責任

水道事業は、生活や生命に直結する重要なライフラインとして高い公益性があることから、委託に際しては、住民の理解を得ることが重要である。指定管理者の指定には、議会の承認を要するなど、一般の委託契約と比較しても、議会の関与が強く、住民代表である議会の理解や監督という観点からも適当であると判断した。

(ウ) 指定管理導入後の業務範囲

指定管理者は、民間ノウハウにより水道施設を一体的に管理運営し、業務の見直しやITの活用、業務の内製化によりコスト削減を図ることが可能になる。

県としては、現場に県派遣職員が残るため、委託により懸念される技術力の低下を食い止めることができる。

イ 新たな広域化手法（公公連携）

以下の点から、導入が容易で実現性が高い「管理の一体化」の実現を目指すこととした。

- ・「技術力の継承・確保」「施設の最適化」「業務の効率化」等について、広域化によるスケールメリットにより解決できるスキームであること
- ・参加する市町が広域化によるメリットを享受でき、かつ参加しやすいこと
- ・市町の経営状況や運営の実情など、個々のリクエストに対応可能なこと
- ・長期の準備期間や多くの調整等を必要とせず、実現性が高いこと

形態	内容
事業の統合 経営の一体化	・経営主体も事業も一つに統合された形態 ・経営主体が一つだが、認可上、事業は別の形態
管理の一体化	・維持管理の共同実施、共同委託 ・総務系の事務処理等の共同実施、共同委託
施設の共同化	・共同施設の保有 ・緊急時連絡管の接続、災害時の応援協定など

ウ 新たな収益源の確保（公民連携）

公民共同企業体において、県内・国内の水道事業の管理・運營業務の実績を蓄積したうえで、水ビジネスへの事業展開を目指す。

5 公民共同企業体の設立

公民共同企業体の設立に当たっては、「県職員の派遣が可能な組織形態であること」及び「民間事業者のインセンティブが働くこと」、「他の水道事業者等との連携が可能であること」、「公民の責任分担を明確にできる組織形態であること」の4つの条件を満たすことが必要として、組織形態は株式会社が適当と判断し、平成24年9月に（株）水みらい広島を設立した。

(1) 経営責任の明確化

第三セクターが抱える一般的な課題への対応として、経営責任の明確化を図ることとした。

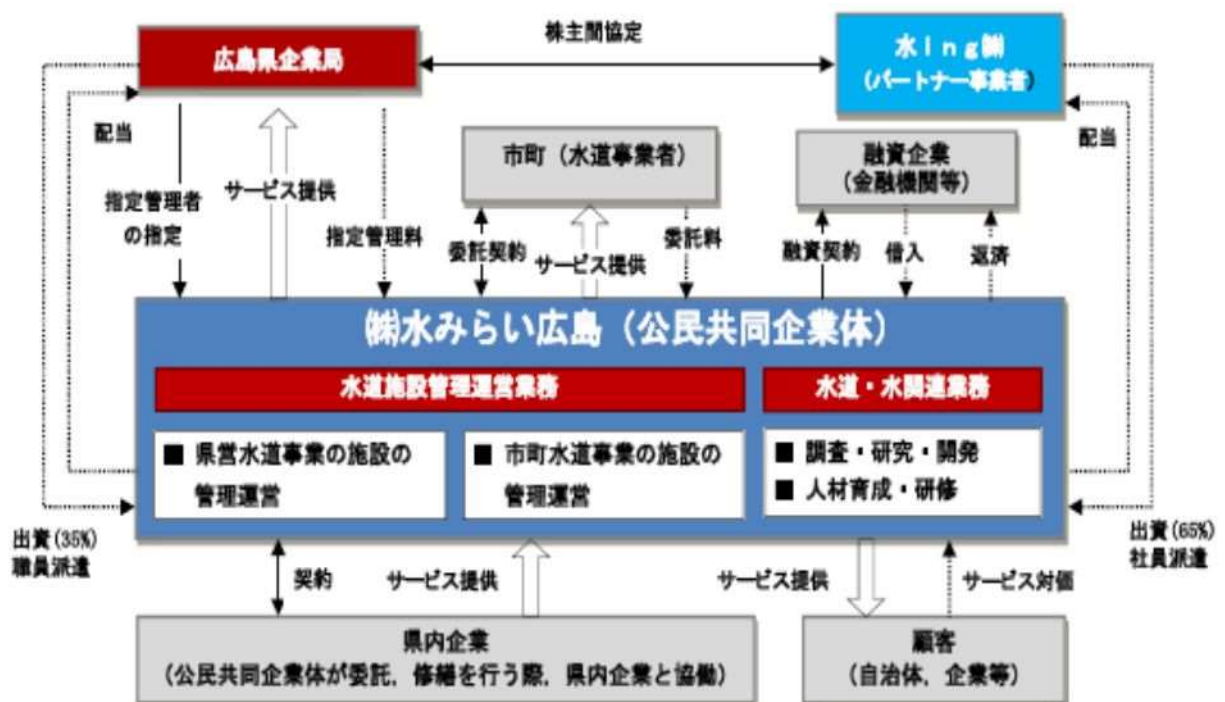
- ・パートナー事業者の出資比率を65%に高め、民間主体の経営体制とする
- ・公民共同企業体設立準備検討会を設置し、外部有識者の意見を踏まえ、現実的な収支計画を策定する
- ・公民共同企業体の資金調達に関し、県は損失補填を行わないことを明記する

(2) 県の関与

県の出資比率が低いことに対する懸念への対応として、県が経営に関与できるようにした。

- ・取締役や職員を公民共同企業体へ派遣し、経営や事業運営に関与する
- ・1/3を超える株式を保有することで、株主総会での特別決議事項を単独で阻止が可能とする
- ・定款等により全ての株式に譲渡制限を設けた「譲渡制限会社」とするなど、事業継続や公益性の確保に配慮する

6 事業スキーム



(出典：配布資料)

7 (株)水みらい広島の概要

(1) 設立趣旨

公と民がそれぞれの得意分野を生かすことによって安心、安全、良質な水の安定供給を基本に、県営水道事業の運営基盤の強化、市町水道事業の管理の一元化を進め、県民・企業から信頼される持続可能な水道事業の実現に貢献し、広く水道事業の一翼を担うとともに、新たな収益源の確保により、地域経済の発展・活性化に寄与する。

(2) 主な事業

水道施設等の運転、維持管理

水道等に関するコンサルティング業務、人材育成・研修業務など

(3) 資本金

6,000万円（県：35% 水ing株式会社：65%）

(4) 組織（平成30年8月現在）

常勤役員数 1名

従業員数 161名

（出身内訳：県17名、プロパー102名（出向8名含む）、水ing他43名）

(5) 基本理念

地域とともに、水のみらいを創造する

(6) 重要取組方針

ア 県営水道の担い手としての事業継続性と成長性の確保

水道は人には欠かすことのできない大切なインフラであることから、安定的な事業経営と常に成長しつづける企業を目指す。

イ 県内受け皿会社としての基盤の確立

県内上下水道事業の受け皿会社として、県内広域管理による事業の効率化と技術継承に貢献し、持続的かつ安全・安心な上下水道を担う。

ウ ITの積極活用による見える化推進

IT等を積極的に導入して、海外水ビジネスにも通用する業務データの取得・事業運営ノウハウの見える化を進め、市町を含めたダウンサイジング等による施設規模の適正化に貢献する。

エ 公と民の人の融合

広島県と水ingの職員の融合を図り、両者の持つ長所を最大限に活用して、職員のモチベーションと技術力の向上を図る。

8 今後の課題

(1) 維持管理と建設改良の連携

施設・設備の維持管理状況を踏まえた計画的かつ効率的な更新を行っていく必要があるが、維持管理業務と建設改良工事の実施主体が異なるため、相互の密接な連携・調整が必要となる。

そのため、県と指定管理者の連携・調整を行う場である「県営水道事業運営調整会議」を設置し、相互連携によるアセットマネジメントの構築や建設改良工事と水道施設の運用管理の調整等を行っている。

(2) 職員派遣に係る課題

現在は県から水みらい広島に対して、退職派遣として職員の派遣を行っているところである。退職派遣については原則3年となっており、派遣職員による指導の継続性や派遣終了後の県における受入先の確保等の課題がある。

また、市町としては市町水道事業の受け皿として、県が出資する「水みらい広島」への期待は大きいものの、市町は出資していないため、市町職員を退職派遣することができず、水道技術の維持・継承の観点から委託に抵抗感がある。

そのため、現職派遣や出資を要件としない退職派遣等を検討していかなければいけないと考えている。

(3) 老朽化施設の大量更新への対応

今後、管路更新をはじめとした老朽化施設の更新経費が大幅に増加することが見込まれており、更新投資の経営に与える影響は大きく、料金の大幅な引き上げや企業債借入の増額が必要となる。

これからは、維持管理面の効率化に加えて、更新投資への対応が必要となる。

そのため、老朽度や重要度を踏まえた計画的・戦略的な管路更新の実施や、今後の水需要動向を踏まえた施設規模の見直しにより更新投資への適正化を図っていく必要がある。

9 平成30年7月豪雨の対応

水道供給施設が豪雨により被害を受け送水ができなくなったため、7月11日から7月23日にかけて、尾道市、呉市、江田島市の給水活動への支援を行った。

また、水みらい広島及び水ingでは、人的支援として延べ276名が給水応援、復旧支援等を行った。また、施設支援として浄水用ろ過装置3基及び濁水処理装置2基を設置した。

10 質疑・意見交換 (凡例 ■: 調査議員、□: 応対者)

■ 島しょ部を中心に水道用水供給事業に高い依存率とのことだが、水道管はどこを通っているのか。

□ 江田島市や大崎上島等の島しょ部については、島と島の間には海底管が設置されている。基本的に島の中では道路に埋設、部分的に山岳を抜く導送水トンネル等で構成される。

■ 水道用水について、県人口の何%程度に供給しているのか。

□ 県人口が280万ほどで、行政区域の給水人口を全て足すと250万人ほどであるが、市町自ら水源を確保し、水道水を供給しているところもあり、県用水への依存度は約30%程度である。

■ 公民連携に当たって、議会でどのような議論がなされたのか。

□ 株式出資比率35%でガバナンスをしっかりと確保できるのかということが一番の議論となった点である。

■ 今後の水ビジネスの展開で具体的に考えていることはあるか。

□ 現状では、まずは県の施設の指定管理業務や市町の管理運営業務を着実にいったうえで、次のステップにいければと考えており、現在具体的な展開には至っていない。

■ 企業局・水みらい広島で、ペットボトルの水の販売等には関わっていないのか。

□ 以前は企業局もペットボトルを販売していたが、あまりにもコストと見合わない部分があり、現在は水みらい広島でPRのために使用している程度である。今後、新たな収益をどうやって確保していくという意味では、検討課題になってくると思う。

■ 海外展開に向けた具体的な動きはあるか。

□ 水みらい広島の親会社の水ingでは、東南アジアに海外展開しているため、今後それらの施設の維持管理の業務も出てくると考えている。また、日本のきめ細やかな維持管理には非常に価値があると考えており、それが水みらい広島の狙うターゲットだと認識している。今は、その準備として、外国人を雇用しており、現在ベトナム人2名が現場で働いている。こうした人を通じた維持管理支援が今やれることだと考えている。

■ 水ingが公民共同企業体パートナー事業者として応募した目的は何か。

□ 日本では水道事業の運営は公共が担っており、民間では設備を作ったり、人材を出したりという部分的な仕事に収まっていたが、海外で求められる仕事は、事業全体の運営等である。そうしたときに、日本の企業は、事業の実績がないため審査にも通らないという状況であった。そこをどう対応



質疑応答の様子

していくかと考えたときに、公共の方と共同で水道事業をやらしてもらえないということが参加の動機であった。

- つまりそれは経験・ノウハウを得るためということか。
- そのとおりである。事業ノウハウを培うことで、事業型の案件に応募するための実力をつけるということが第一である。また、業務範囲を広げることで、何とか収益源を見いだしていきたいという思いから、広島県の考えに共鳴するところがあり、手を挙げさせていただいた。
- 全国どこでも蛇口をひねれば水が出るという水道事業は、日本の財産であると認識している。今後、広域化をしていく中で、最終的に国が水道事業を担うことは考えられるか。
- 水道事業は基礎自治体が運営することが法律上のスタートであり、経営自体は法律を変えない限り市町経営が原則だが、料金格差等市町によって状況も違うため、国が財源を含めて関与できる枠組みは考えられるかもしれない。
- 今回の豪雨で施設が浸水したとのことだが、補填はどうするのか。
- 水みらい広島は、県からの委託で維持管理業務をしており、今回の災害に関しても、応急復旧は基本的に水みらい広島でやるが、費用は県が負担している。



広島県議会議事堂前にて

【視察を終えて】

水は、私たちの生活、社会を支える貴重な資源である。

しかし、水道事業体の多くは、人口減少社会の到来による給水収益の減少、老朽化施設の更新費用の増加等の課題に直面している。

そのような中、どのようにして水道システムを健全に維持しながら水道事業を活性化し、より良いサービスを提供できるかが問われている。

広島県営水道における公民連携の取組は、水道に対する住民の信頼感や、民間の撤退・倒産リスクを公が担保し効率性と安定性の両立を図っているものである。

安定して水を供給するためには、従前からの技術（ハードウェア）や運転・維持管理（ソフトウェア）と経験のある人材が必要である。

広島県営水道の取組は、今後の公民連携の流れを加速させ、水事業の課題解決はもとより、海外水事業展開の推進のモデルケースとなるであろう。

Ⅱ 一般社団法人せとうち観光推進機構

【調査項目】せとうちDMOの取組について

調査日時：平成30年9月4日(火) 9時30分～10時45分

調査場所：せとうち観光推進機構（広島市中区基町10-3 自治会館2階）

応 対 者：大西 事業副本部長

北川 マネージャー

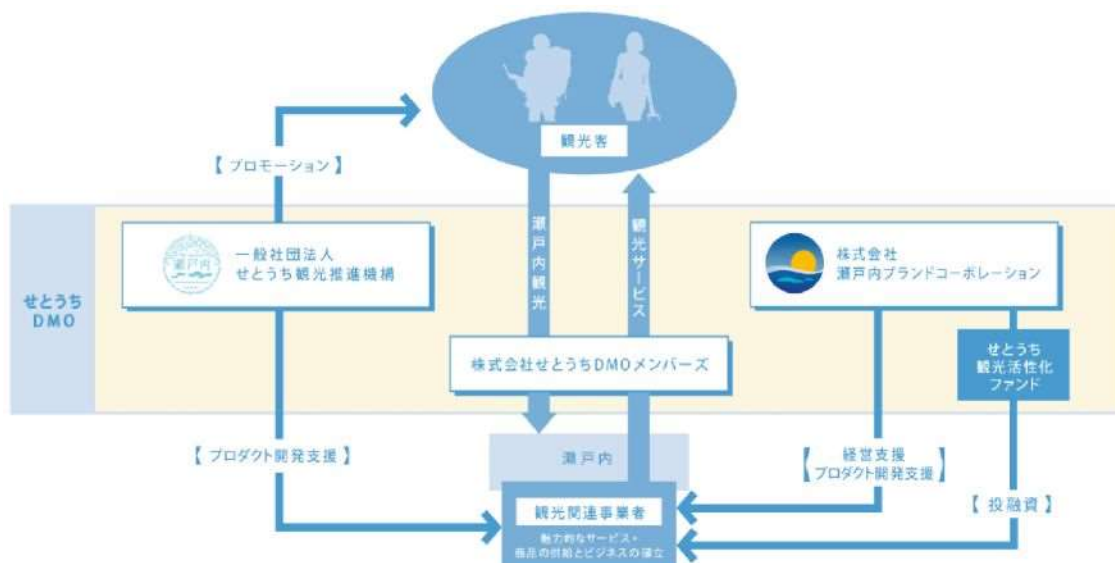
1 せとうちDMOの概要について

(1) せとうちDMO

DMO (Destination Management/Marketing Organization) とは、観光地 (Destination) を活性化させて地域全体を一体的にマネジメントしていく組織であり、政府が提唱する「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」においては、地域内の官民協働や広域的な地域連携により魅力ある観光地域づくりを行う事業推進主体として、重要な役割が期待されている。

2013年に瀬戸内を囲む7県（兵庫県・岡山県・広島県・山口県・徳島県・香川県・愛媛県）が合同して瀬戸内全体の観光ブランド化を推進するための「瀬戸内ブランド推進連合」を結成し、瀬戸内全体での観光マーケティング・プロダクト開発を推進してきた。これをさらに推し進め、世界に比肩できる持続可能な観光地経営を目指すフロントランナーとして、2016年に発展・改組されたのが「せとうちDMO」である。

せとうちDMOは、マーケティング・プロモーションを策定・実行する一般社団法人せとうち観光推進機構と「せとうち観光活性化ファンド」を活用して、プロダクト開発支援を行う株式会社瀬戸内ブランドコーポレーションで構成される。そこで、瀬戸内が有する幅広い観光資源を最大限活用しながら、多様な関係者とともに情報発信・プロモーション、効果的なマーケティング、戦略策定等を行い、地域の皆さまが主体となって行う観光地域づくりを推進する。



出典：配布資料

(2) 2020年のビジョン

2020年に瀬戸内のあるべき姿として、① 瀬戸内が一度のみならず二度、三度と訪れてみたい場所として定着している、② 国内外から人々が集まる、③ 地域が潤う、④ 輝かしい未来に向けて住民の間に誇りと希望が満ちている、の4つのビジョンを目指している。

(3) 数値目標

訪日外国人延べ宿泊者数として、2020年には瀬戸内の7県で600万人泊を目指している。

なお直近3年間では、2015年：260万人、2016年：291万人、2017年：340万人となっている。

(4) インバウンド戦略

世界の旅行市場は11億人と言われており、訪日数では東アジアが上位を占めているが、海外旅行マーケットとしては、圧倒的に欧・米が多い状況である。せとうちDMOとしては、各国の潜在的な顧客ボリュームに着目し、① 市場規模が大きいこと、② 瀬戸内への関心の高いセグメントが多いこと、③ 国内競合が少ないこと、の3つの視点からイギリス・ドイツ・フランス・アメリカ・オーストラリアの5か国を最重点市場国としてターゲット市場を設定している。

ただ、アジア圏には対応していないということではなく、ホームページでは英語、ドイツ語、フランス語以外にも、中国語、韓国語、タイ語の計6言語に対応している。

2 せとうちDMOの活動内容

(1) 魅力的な商品・サービス創出に向けた取組

瀬戸内のハイエンド向けクルーズ船事業に対する支援や古民家宿泊事業に対する支援、しまなみ海道へのサイクルシップ導入支援など、事業に必要な資金の供給と経営支援を行っている。

(2) 事業拡大・サービス拡充に向けた取組

地域人口減少と空き家率増加、歴史的建築物の消失危機といった課題に向き合うと同時に、日本的な街並みの体験を希望する訪日外国人客のニーズに対応するため、古民家や古い街並みを観光資源化するエリアイノベーションを実施している。

(3) 周遊促進と滞在時間拡大に向けた取組

瀬戸内の外国人旅行客の周遊促進を図るため、国、関係各県及び高速道路会社、レンタカー事業者と連携し、高速道路を対象とした外国人向け高速道路ドライブパスキャンペーンとして、2017年3月からレンタカーとE

TCカードがレンタルでき、高速道路が定額で利用できる制度を開始した。

また、瀬戸内における二次交通の多言語での情報発信として、航路・バスの二次交通情報を収集し、英語・中国語にて発信しており、既存乗換検索サービスとも連携し、グーグルマップでの閲覧やルート検索も可能となっている。

(4) 瀬戸内の認知・浸透を効果的に推進する様々な仕掛け

ア 瀬戸内Finder

瀬戸内を共有する7県の魅力を国内外に発信し、瀬戸内ブランドの認知・浸透を効果的に展開する独自メディア「瀬戸内Finder（ファインダー）」を運営している。

「世界で一番美しい内海」と言われる瀬戸内海の魅力を、瀬戸内地域在住のライター、カメラマンが地元目線で取材した情報を発信しているため、一般的な観光情報ではなく、地域に根ざした観光情報ということが特徴である。

イ 瀬戸内ブランド登録制度

瀬戸内特有の資産を使い、創意工夫によって開発され、瀬戸内の目指すブランド価値を体現する商品・サービスを「瀬戸内ブランド」として登録している。

この制度により、瀬戸内のブランド価値を向上させ、広く国内外の認知が広まることを目指している。

(2018年6月末現在 323社881商品41サービスを登録している。)

ウ 瀬戸内おみやげコンクール開催

旅行消費額の増加に向けて、瀬戸内のお土産商品の知名度向上と販路拡大を図るためコンクールを実施し、百貨店・量販店の食品バイヤー等の評価と一般消費者への商品販売額によりグランプリを決定している。

(5) 新たな瀬戸内の魅力を創出する取組

瀬戸内でビジネスを拡大したい企業や団体の方と手を取り合い、新しい瀬戸内の魅力を創出する仕組みとして「せとうちDMOメンバーズ」を開始し、観光需要の高まりによるビジネスチャンスの拡大と、持続的なビジネスの発展を目指している。

また、事業者を対象にした「せとうちDMOメンバーズ」に加え、住民ネットワーク「せとうちHolics」を支援することにより、瀬戸内のブランド化に向けて事業者と住民の意欲を喚起し、新しい産業の創出と雇用の拡大を促進することで、自立的かつ永続的な成長循環を創り上げていくことを目指している。

3 質疑・意見交換 (凡例 ■: 調査議員、□: 応対者)

■ 海外の方の受け入れに当たって、ハラルフードへの対応はしているのか。

□ ハラル認証については、現在各県または市町が独自に進めており、また、せとうちDMOでは欧米豪をターゲットに取り組んでいることから、直接的には対応をとっていない。



質疑応答の様子

■ 今後外国人旅行者のレンタカー需要は高まっていくものと考えているが、国際免許の確認について、今後準備していく予定はあるか。

□ レンタカー促進事業は実施しているが、免許証の確認については、レンタカー事業者の窓口にて行っている。併せて、外国語での安全啓発のためのビデオを作成し、安全面の確認を行っている。また、海外旅行者の運転が増えていく中での問題点は、日本が国際標識ではないことによる事故の増加である。日本の「止まれ」の標識を一つとっても、世界の国際標識の「止まれ」と形が異なるため、外国人としては、日本語がわからないということ以前に視認性として意識がないことから、例えば英語の「stop」を併記しても認知がされにくい。この国際標識の問題が、一番大きな問題であると考えている。

■ 外国人の旅行者によるドライブ旅行が増加する中で、国土交通省等に対して、外国人が運転していることがわかるようなマークの作成を求める動きはないのか。

□ よく議論される問題であり、我々としてもマークを表示したほうがわかりやすいという話はあるが、それを国に要望として上げていくという具体的な動きにまでは至っていない。

■ せとうちDMOに参画している企業は全国規模のところが多いようだが、地元の企業で参画したいという話はあるか。

□ 全国規模の企業で入りたいというところはあるが、今のところ地元企業ではない。地元企業には、せとうちDMOメンバーシップに入っていて、声を上げていただくという形になっている。

■ 事業によってはどこかの地域に偏りが出てしまうこともあると思うが、瀬戸内という広域観光の観点から各自治体間の調整はどうしているのか。

□ それぞれの事業を行う際に、どうしても自治体における影響に差異が出てくるため、数年かけて得た基本合意を基に事業を実施している。1県だけに影響が及ぶ事業というものはほぼないが、例えば、本州側（岡山県、広島県、山口県、兵庫県）には大きな影響があるが、四国側（香川県、愛

媛県、徳島県)にはあまり影響がないというような事業は実際にある。そのようなときは、丁寧に事業の説明することに加え、他の事業等事業全体で見てバランスをとるようにしている。

- 神奈川県は、入込観光客は多いものの、東京都で宿泊をする日帰りの観光客が多く、観光消費額が思うように伸びていないことが課題であると考えている。せとうちDMOとしても、広域観光を推進する立場として、観光消費額を各県にどのように波及させていくかという点は、難しい問題であると考えているがどうか。
- 我々の施策として、広くあまねくは実施しておらず、あくまで7県の合意形成の中で取り組んでいる。確かに観光消費額の波及に向けて、具体的にどのような方策をとるかは極めて難しい問題であるが、とにかく観光客を呼び込めるものを積極的に創る、そしてPRすることが必要である。今年岡山県の宿泊が非常に伸びているが、これは広島県に訪れる観光客が飽和状態になっていることで、近県に広がってきているためである。このように地方では、増えた観光客に対する需給の環境が東京とは異なるため、瀬戸内に呼び込むことができれば各県に波及できると考えている。
- 特産品等についても個別の地域でしか取れないものもあると思うが、いいものがあれば取り上げていく方針なのか。
- 瀬戸内ブランドの中では、レモンが突出してヒットしたが、ブランド対象としては、瀬戸内にあるもの全てである。中小メーカーにとっては、単体で大手バイヤーと結びつくことは非常に難しい状況であるが、この瀬戸内ブランドに登録されていることによって、ブランドマークが媒介となるため、企業の大小関係なく選ばれることになる。瀬戸内ブランド登録によって、生産量が伸びたという話もよく聞いており、ブランドが確立されてきたと考えている。
- 旅行会社もせとうちDMOに参画しているが、そちらとの関わりはどうか。
- せとうちDMOでは、欧米豪をターゲットとして現地の旅行会社とコンタクトをとっているが、国内の旅行会社のアジア圏以外の海外販売はまだまだ弱い部分であるため、その点において国内の旅行会社と競合することはない。
- 2020年の目標として、瀬戸内7県で外国人宿泊者数600万人泊を目指すとのことだが、現時点でどのくらい宿泊可能なのか。仮に足りないとすれば、今後の整備によって間に合う予定なのか。
- 現在、地方の旅館の平均稼働率は30~40%ほどである。これを80~90%程度に引き上げることができれば目標の達成は可能だが、それは現実的ではないと考えている。現在でも、全体的な数は十分足りているが、それがすべて稼働するとは考えていないため、広島・岡山等の中心地域の宿泊施設数(提供部屋数)があがっていかないと中々押しあがらないのが現実である。

- 地域住民の中には、観光客が増えることをよく思っていない方もいると思うが、瀬戸内住民との合意形成はどうしているのか。
- 住民ネットワーク組織の「せとうちHolics」の活動を支援しているが、合意形成までには至っていない。今のところ、極端に観光客が増えて、生活環境に甚大な影響が出ているわけではないが、今後、地域に根差した方々のネットワークとどのように連携を図るか検討していく必要はあると思う。

【視察を終えて】

せとうちDMOは、共通する観光資源を瀬戸内を囲む7県が創出することにより、近隣他県の観光地への誘客など、瀬戸内エリアでの宿泊や消費額の増加に貢献すると考えられる。

一つの県単独ではなく他県と連携した新たな旅行商品の開発により、他の地域での観光消費が促進されるなど、協力する中で地域の魅力アップにつながるであろう。

Ⅲ 一般社団法人愛媛県観光物産協会

【調査項目】愛媛DMOの取組について

調査日時：平成30年9月4日(火) 15時30分～16時30分

調査場所：愛媛県観光物産協会（松山市大街道3-6-1 岡崎産業ビル4階）

応 対 者：磯村 エグゼクティブ・マネージャー

阿部 観光物産コーディネーター

丸山 観光部課長

1 愛媛DMOの概要について

(1) 使命

愛媛DMOは、県域を対象とする「地域連携DMO」として、各地域との強固な連携のもと、次のア～ウの使命・役割を果たすこととしている。

ア 県内20市町をはじめ関係事業者を巻き込んだ活動を行う

地域の関連事業者や住民等の多様な関係者を巻き込み、地域の幅広い資源を活用するとともに、地域住民が誇りと愛着を持てるようなオール愛媛体制による地域づくりを行う。

イ 国内外からの来訪客に関するデータをフルに活用する

地元根付く四国遍路、サイクリングの聖地「しまなみ海道」、道後温泉別館飛鳥乃湯泉オープン等により、国内外からの観光客数は堅調に推移している。今後は、変化する観光市場に対応するためにも、ターゲットとなる顧客層や愛媛独自のコンセプトに沿ったデータの収集・分析を行う。

ウ 効果的なブランディングとプロモーションを導入する

民間的な手法も導入し、観光客に対して愛媛県全体の明確なイメージを届けるとともに、よりインパクトのある「刺さる」観光地ブランディングを行う。

(2) コンセプト

愛媛DMOは、愛媛県が有する豊かな自然や食、歴史、文化、サイクリング等のアクティビティなど、多様な観光資源を更に活かして愛媛ならではのコンテンツを作り上げ、「国内外に向けたEHIME・SHIKOKUの発信とオンラインワン愛媛の確立を目指して」をコンセプトに取り組んでいる。

また、県産品のブラッシュアップや販売促進・販路拡大等による知名度アップに取り組むなど、誘客に結び付ける活動を展開し、「物産×観光」の相乗効果による観光客の誘致拡大と「地域が儲かる観光」の確立を目指している。

これらを実現するため、愛媛県観光物産協会が運営する県内外の拠点等を最大限に活用しながら、県内の関係事業者がオール愛媛で取り組むことによって、愛媛を魅力ある観光地として国内外に向けて積極的に情報発信していく。

(3) 愛媛県における観光の現状分析

ア 観光入込客数

平成28年の愛媛県の観光入込客数は27,455千人で、瀬戸内しまなみ海道が開通した平成11年を初めて上回った平成27年の27,085千人に比べても370千人の増加となっており、2年連続で過去最高を更新した。

増加の主な要因としては、「道後アート2016」の開催による女子旅人気の高まりによる効果や、「えひめいやしの南予博2016」、「サイクリングしまなみ2016」の開催、村上海賊の日本遺産認定等が大きく影響している。

イ 観光地別の観光客数

観光地区別では、道後温泉を有する松山圏域が本県観光の中心地区となっている。今治圏域では、瀬戸内しまなみ海道サイクリング人気の高まりはあるものの、その他の圏域（東予東部、大洲、八幡浜、宇和島）は低位置でほぼ横ばいとなっており、観光の固定化が進む中で、圏域間の格差拡大が懸念される。

そのため、地域資源を活用した体験型観光や新たな周遊ルートなど、これまでない切り口での企画提案が必要であり、広域的な視点からの誘客促進が一層求められている。

ウ 宿泊客数

宿泊客数は、平成11年の瀬戸内しまなみ海道開通年に5,659千人を記録したが、高速道路の南予延伸等による日帰り圏の拡大等の影響により、やや減少傾向にある。

エ 海外からの外国人宿泊客数

韓国（ソウル）及び中国（上海）との間に国際定期航空路線が開設されているほか、台湾とのチャーター便の運航により、同路線を活用した外国人旅行者をはじめとして、平成28年は147千人の外国人の方々が宿泊している。

(4) 重点施策

平成30年度～32年度、愛媛DMOは「国内外に向けてのEHIME・SHIKOKUの発信とオンリーワン愛媛の確立」に向けて、下記4項目を重点施策として取り組んでいくこととしている。

ア オンリーワン愛媛の確立

愛媛県の豊かな自然や食、歴史、文化、サイクリング等の観光資源を活かした、他地域にはない愛媛ならではのコンテンツを作り上げる。

- ・モニターツアーの実施による、愛媛ファン・リピーターの拡大
- ・SNS等様々なデジタルマーケティングを活用した情報発信
- ・自転車を活用した観光の促進 など

イ インバウンド旅行客の拡大

国際定期路線の安定運航や新規開拓等海外からの誘客拡大に向け、航空会社や旅行会社訪問等へのプロモーション活動を展開する。さらに、東アジア、東南アジア等を主なターゲットにした旅行商品の造成や情報発信、ファムツアーの実施等に取り組む。

- ・航空会社や旅行会社へのセールス活動の展開
- ・外国語版SNS等デジタルマーケティングを活用した積極的な情報発信の展開
- ・クルーズ船の誘致促進 など

ウ 物産との連携による「儲かる観光」の推進

県産品のブラッシュアップや販売促進・販路拡大等による知名度アップと国内外への愛媛の魅力発信により、「観光×物産」の相乗効果で観光客の誘致拡大と「地域が儲かる観光」を推進する。

- ・観光物産協会の拠点施設やSNS等を活用した情報発信による愛媛の認知度向上【えひめ愛顔の観光物産館（愛媛）、せとうち旬彩館（東京）、愛媛県大阪事務所（大阪）】
- ・催事等と連動したプロモーションによる「観光×物産」の一体化したPR活動
- ・新規マーケットへの販路開拓促進 など

エ 地域の総力を挙げた「連携」の推進

関係機関と緊密に連携しながら合意形成し、観光資源の掘り起こしやブラッシュアップ、広域周遊に不可欠な2次交通の利便性の向上対策、効果的・効率的プロモーション等を行うことにより、県内観光物産関係事業者がオール愛媛で取り組み、効果を広く波及させる。

- ・市町観光物産協会や着地型旅行商品を造成する県内事業者等との連携
- ・船、バス、タクシー、レンタカー等の交通機関と観光施設等との連携
- ・広域観光周遊ルート等を活用した誘客促進 など

(5) ターゲット

特に力を入れるターゲットとして、次の目的別3つ、対象別4つの層に対して、ターゲットに応じた「重点施策」を実施する。

ア 目的別ターゲット

(ア) サイクリング観光を嗜好・希求する観光客

【選定の理由】

愛媛県の強力な観光資源である「瀬戸内しまなみ海道」をはじめとするサイクリング環境を活かして、他地域にない観光を提供することにより、広く国内外から持続的に観光客を誘致できる状況を確認するため。

(イ) 地域の農林水産物を活かした食を希求する観光客

【選定の理由】

愛媛県は豊かな自然に囲まれ食材が豊富であることや、様々な農林水産ブランドの開発に積極的に取り組んでいること、また、「食」が観光目的や旅行満足度に大きく影響していることから、「愛媛ならではの食」を活かした観光を提供することにより、観光客の満足度向上及び国内外から持続的に観光客を誘致できる状況を確認するため。

(ウ) 体験型観光を嗜好・希求する観光客

【選定の理由】

愛媛県の豊かな自然や物産、歴史、文化等を活かして、「テーマ」が明確で、観光客が主体的に楽しめる体験型観光を提供することにより、他地域とは違う魅力を味わっていただき、国内外から持続的に観光客を誘致できる状況を確認するため。

イ 対象別ターゲット

(ア) 大都市圏在住者

【選定の理由】

人口が多く、潜在的な旅行需要も多いエリアであり、本県との間で定期航空路線が結ばれているほか、LCCの新規就航等を契機として若年層が愛媛県を訪問する動きが出ているため。

(イ) 行動的で消費活動も盛んな女性旅行者

【選定の理由】

男性に比べて行動的であり消費活動も盛んなうえ、一度気に入るとリピーターとなる確率も高く、近年は従来のグループ旅行に加え、温泉、アート、グルメ等を楽しむことを目的とした一人旅も増加しているため。

(ウ) 時間的に余裕のあるシニア世代

【選定の理由】

余暇時間等が豊富なシニア世代は、国内外を問わず旅行の消費を支えており、旅行単価も高いため。

(エ) 外国人観光客

第1ターゲット層：東アジア、東南アジアの旅行者

【選定の理由】

松山空港上海便・ソウル便が就航しているほか、リピーター化により地方の新たな観光地を訪れる動きがあり、今後、インバウンド市場拡大が期待できるため。

第2ターゲット層：欧米豪の富裕層

【選定の理由】

まだまだ愛媛県への訪問が少なく、大幅な成長が見込める有望市場であり、観光資源のブラッシュアップと情報発信により、近隣各県から周遊が期待できるため。

(6) 推進体制

「観光振興」と「物産振興」の相乗効果による観光客の誘致拡大と「儲かる観光」の推進を目指して、愛媛DMOの運営主体である（一社）愛媛県観光物産協会は観光部と物産部の2部体制としている。

また、DMOが地域のかじ取り役であるためにも、観光地域づくりの合意形成の場として、当協会内に地域の関連事業者で構成する「推進委員会」を設置している。

そして、市町、市町観光物産協会、各種観光・物産関係団体、観光物産事業者、経済団体等の実務者レベルが参画する推進チームを各地域（東予、中予、南予）ごとに配置し、テーマや地域など、共通する項目について戦略の共有化を図っている。

さらに、今後は観光客に提供するサービスについて維持・向上・評価する仕組みや体制を構築し、循環させていく必要がある。



出典：愛媛県観光物産協会HP

2 平成29年度愛媛DMO事業実績

(1) 旅行商品の企画・開発・販売

地域別DMO推進チームの検討結果を踏まえ、地域素材を盛り込んだ着地型旅行商品（個人旅行）の企画・開発を行い、旅行会社へ営業活動を行った結果、平成30年度上半期分の6商品のうち、4商品がパンフレットに掲載・販売されている。

【企画・開発商品の一例】

- ・ 美しき宇和海ミニクルーズ
(定期船利用による、三浦半島漁村や遊子水荷浦の段畑等見学)
- ・ 伊達なうわじま 歴史3館&郷土料理で舌鼓
(宇和島主要3館見学と郷土料理)

(2) 松山市からの着地型旅行商品の運営管理受託

平成30年1月に松山市から、旅行商品造成事業（松山・道後旅行企画商品）を受託し、平成30年度下半期分として新規1商品、継続6商品を造成した。

(3) 国内営業・誘客活動

愛媛DMOの運営に必要な人材を平成29年度に2名採用し、旅行会社への営業・誘客活動やモニターツアー等を展開している。

また、旅行博・商談会等の各種観光物産イベントへ参加するほか、県内外からの観光相談に適切に対応するなど、様々な機会を通じて観光資源を広く宣伝している。

(4) 海外営業・誘客活動

国際定期路線の安定運航や新規開設、海外からの誘客拡大に向けて、航空会社、旅行会社訪問や海外誘客プロモーション活動等を展開している。

(5) 外国人観光客受入体制整備

松山・ソウル線の再開や台湾チャーター便の実施を契機として、訪日外国人客の受入体制の整備について協議した。

3 質疑・意見交換 (凡例 ■: 調査議員、□: 応対者)

- 地域観光を推進していく中で、訪日外国人の入口となる空港、港を持っていることは大きなメリットであると考えている。しかし、大型クルーズ船の来航による数千人規模の観光客に対応するためには、多くの観光バスの確保が必要となってくるが、どのように対策しているか。
- 大型クルーズ船の来航については、来年の5月が初めての経験となる。大型客船では何千人もの方がお越しになり、県内のみで全てのバスを調達

することは難しいため、近県から応援をいただくことになると思われる。

ただ、幸いなことに昨年度国体があり、近県からバスを調達して国体を乗り切った経験があるため、その経験が役に立つのではと考えている。一般道路も渋滞することになるため、警察やその他関係機関と調整しながら、うまく回していく方法を考えていかなければと思う。



質疑応答の様子

- 観光協会と物産協会が一緒になって、愛媛DMOを作ったとのことだが、どのような相乗効果があったのか。
- 観光協会と物産協会の合併は平成24年で、愛媛DMOを立ち上げたのは平成29年度である。協会内に観光部門と物産部門を併設していたことで、旅行商品作りや受入態勢整備等のDMO活動の幅が広がるとともに、観光客へのアピール力も増加していると思う。また、愛媛にしかない物産を買いたいという気持ちは来県の切っ掛けになるほか、お土産をもらったことで本県を知り、興味を持ってもらうことにもつながると思う。
- 平成24年の合併は、お互いの不足部分を補うために一緒になったということか。
- そのとおりである。
- 県の職員が派遣されているとのことだが、県の観光施策との関係性はどのようなになっているのか。
- 大きく言えば、県は一般的な愛媛県の観光PRをして、愛媛DMOは愛媛県に直接人を呼び込むことが仕事だと考えている。ただ、県の施策の部分とオーバーラップする部分はある。
- 経済団体、商工会議所と商工会との関係はどうか。
- 現在、事業においてあまり関わりはない。今後、DMOの合意形成の場である推進チームに参加していただいて、推進チームを強化していかなければならないと考えているところである。
- DMO推進チームによる旅行商品のネーミングが魅力的だと思うが、これは職員の方が考えているのか。
- そのとおりである。協会内には、旅行業の専門家もいるため、アドバイスをもらえる体制となっている。また、各商品にはそれぞれ担当者がついており、それぞれ担当者の思いがネーミングに表現されているものと考えている。
- 四国全体で見てもかなりの観光資源があると思うが、四国のDMOもあるのか。
- 四国ツーリズム創造機構という組織があり、その組織で四国の4県をマーケットにしている。現在法人化の手続きをしているところである。

- セとうちDMOや四国DMO等の事業とオーバーラップしたり、また、連携したりすることは出てくるか。
- 当然出てくると考えている。連携に当たっては、役割分担をして取り組んでいかなければ無駄になってしまうことから、今後具体的にどのような連携があるのか考えていかなければならない。なお、ターゲットについては、せとうちDMOと四国DMOは欧米豪、愛媛DMOは日本国内と東南アジアを中心としているため、その点では住み分けはできている。
- 愛媛県には代表的な観光地として道後温泉があるが、その他の観光地への波及についてはどのように考えているか。
- 愛媛県では道後温泉がキラーコンテンツとなっており、多くの観光客が訪れている。来年の1月から道後温泉本館の工事が予定されているが、入浴できなくなってしまうという間違った情報による風評被害も含めて、愛媛全体の観光客が減ってしまうのではないかと懸念している。去年は道後温泉の別館である「飛鳥乃湯泉」をオープンさせるなど、観光客を減らさない取組をしているが、今後は道後温泉以外にも良い観光地があるということ定着させていきたいと考えている。



愛媛観光物産館前にて

【視察を終えて】

愛媛DMOは、単独県での取組であり、その地域の特化した発信となる。

全国的にDMOが多く設立されている中、地域住民が自分の地域をどのようにしていきたいかについて考えることにより、魅力ある地域を発信できるようになるのではないだろうか。

旅行に対する意識・行動の変化が進む中、目的地の分散化、旅行の個人化・多様化が進む中、地域の人々が自分の地域の価値や意義を見出し、その地域の魅力を取捨選択し、次の世代にどのように残していくかを考え、行動するき

っかけとなるであろう。

備考 本件調査の計画において、平成30年9月4日（火）午後は「建設業BCPの普及等に係る取組について」を聴取することとしていたが、視察先の対応が困難となったことから、調査目的の一つである「県境を越えた観光戦略を進める広域連携DMOの取組」について、より充実した調査を行うため「愛媛DMOの取組」を調査することとした。

IV 松山アーバンデザインセンター

【調査項目】松山アーバンデザインセンターの取組について

調査日時：平成30年9月5日(水) 10時～11時30分

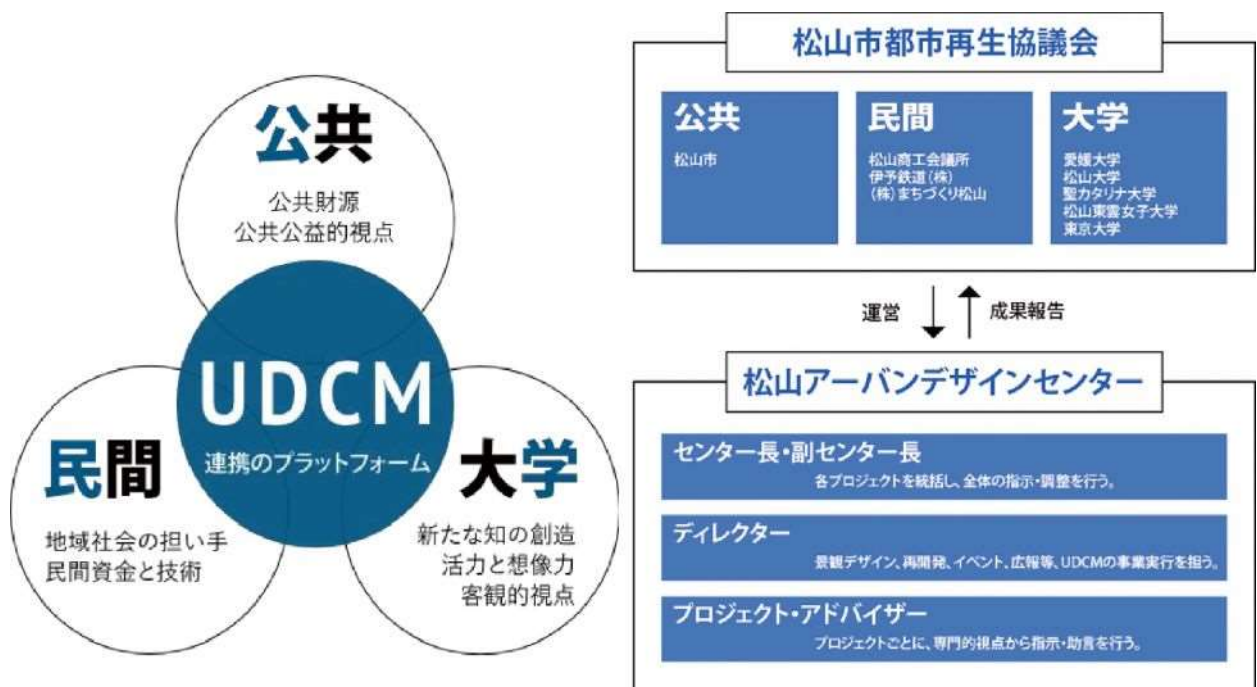
調査場所：松山アーバンデザインセンター（松山市湊町3-7-12）

応 対 者：柳原 シニアディレクター

四戸 ディレクター

1 概要

松山アーバンデザインセンター（以下「UDCM」という。）は、「公・民・学」が連携するまちづくり拠点である。平成26年2月に公共（松山市）、民間（松山商工会議所、（株）伊予鉄道、（株）まちづくり松山）、大学（愛媛大学、松山大学、聖カタリナ大学、松山東雲女子大学、東京大学）で組織する都市再生協議会を設立し、その執行機関としてUDCMを位置づけている。また、UDCMの運営は愛媛大学内のアーバンデザイン研究部門が担っている。



（出典：松山アーバンデザインセンターHP）

現地・現場のまちづくりを推進するため、中心市街地に拠点施設を構え、隣接して設置した憩いと賑わいの空間である「みんなのひろば」と「もぶるテラス」を運営しながら、将来ビジョンの検討や都市空間のデザインマネジメント等のハード面、まちづくりの担い手育成や地域デザインプログラム等のソフト面、双方のアプローチから、総合的なまちづくりに取り組んでいる。

UDCMの役割は、① 交わる、② 知る、③ 創る、④ 学ぶ、の4つを基本コンセプトとしている。

(1) 交わる（みんなのひろば）

買い物途中に立ち寄って休憩したり、子どもと遊ぶなど、子どもからお年寄りまで気軽にくつろぎ交流できる場が欲しいという声に応じて、大街道・銀天街という2つの商店街のちょうど真ん中あたりに「みんなのひろば」を整備した。

整備に当たっては、計画段階から市民参加のワークショップを開催し、場所の選定から整備する機能まで、多くの方々から意見をいただき、以前はコインパーキングだった場所が、芝生の緑が鮮やかな住民憩いの場となった。「みんなのひろば」は広場として日常使いをするだけでなく、イベントを開催したりするなど、住民の方々が街に出てくるきっかけになるよう取り組んでいる。



みんなのひろば

(2) 知る（もぶるテラス）

以前は空き店舗だった場所を、多目的スペースも兼ね備えた、人が集える、休憩できる屋内型の広場として「もぶるテラス」を整備した。「もぶる」とは、伊予弁で「混ぜる、混ぜり合う」といった意味の言葉であり、様々な世代や立場の人が出会い、混ぜり合って、そこで過ごす時間が豊かになるような空間を目指している。

また、パネル設置等でのまちづくり情報の発信や、まちづくりの研究会や会議の開催など、まちづくりの見える化に努めている。



UDCMの外観

(1階：もぶるテラス 2階：事務局)



もぶるテラス

(3) 創る（デザインマネジメント）

居心地の良い、質の高い都市空間を「つくり」、「育てる」ことを都市空間デザインマネジメントという。UDCMは、まちづくりの専門機関として、松山のまちなかの再生に向けた都市空間デザインマネジメントの役割を担っている。

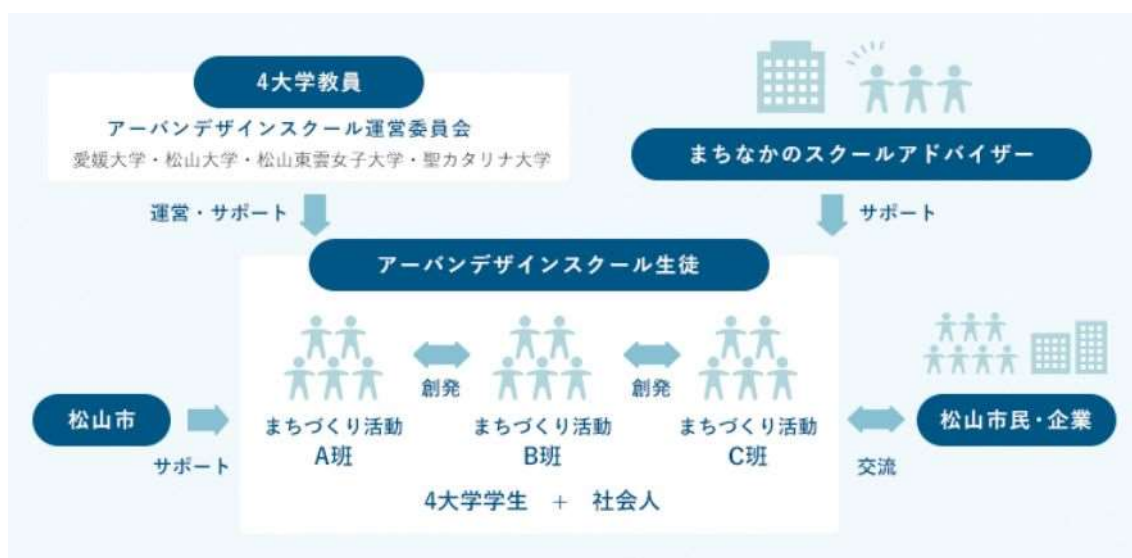
ただ、質の高い都市空間を創出するためには、行政やコンサルタント、デザイナー、店舗、企業、市民等、多様な関係者が連携して取り組むことが不可欠であるが、アーバンデザインの現場では、立場や個人の考え方の違いもあり、合意形成を行うことは容易ではない。

そこで、UDCMがその専門的知識を生かして、関係者の協働・連携を主導し、質の高い都市空間の形成に向けた取組を支援している。

(4) 学ぶ（アーバンデザインスクール）

将来のまちづくりの担い手を育成するとともに、まちなかのファンを増やすことを目的として、平成26年11月に、まちづくりを実践的に学ぶ「アーバンデザインスクール（以下「UDSM」という。）」を開講した。

参加者は、まちとの関わりや多様な人々との交流を深めつつ、まちづくりの企画からワークショップ、市民講座への参加を経て、まちづくり活動の実践に至るまでまちづくりに関わる一連のプロセスを体験し、その中で自ら成長していくとともに、街の歴史や文化に根ざした松山市ならではの魅力的なまちづくり活動に結実させていくことを目指す。



(出典：松山アーバンデザインセンターHP)

UDSMの運営は、松山市内の4大学（愛媛大学・松山大学・聖カタリナ大学・松山東雲女子大学）の教員が運営委員会を組織して遂行している。

また、スクールの講師として、まちづくりを実践されている方、地域の商店主の方、NPO、まちづくり組織、起業家の方など、各分野でご活躍をされている方にも携わっていただいている。

2 具体的なまちづくり事例（松山市が施行）

（1）花園町通り

ア 整備前の課題

堀之内と松山市駅を結び、市内で最も広い道路の幅を持つ「花園町通り」では、通行量の減少や空き店舗の増加に加え、歩道に並ぶ大量の放置自転車やアーケードの老朽化など、商業活性化や安全・景観面で課題があった。

イ 整備の過程

整備に当たっては、地元説明会や商店街が主催する会合に加え、地権者やテナントを個別訪問する等対話を重ねながら進めた。加えて、有識者、地元代表者、交通事業者、行政等が参画する懇談会や、地域住民や学生、公募者等によるワークショップを開催し、空間の活用方法について意見交換をした。

ウ 整備の概要

（ア）道路空間の再配分

片側2車線を1車線に縮小し、それによって生まれた空間を自転車道や歩道に再分配することで、安全・安心で人にやさしい空間を創出した。

（イ）シンボルロードにふさわしい景観整備

無電柱化に加え、舗装材には自然石、ウッドデッキには県産木材など「本物の素材」を使用することで、質感と趣き溢れる景観を形成した。また、地元が中心となった建物のファザード整備が行われ、道路と建物が一体となった良好な景観が創出された。

（ウ）賑わいと交流の場づくり

正岡子規の生誕地跡周辺には、子規が俳句で詠んだ草花を植栽し、市の花であるツバキをモチーフにした「俳句ポスト」を設置するなど、「地域の宝」を生かした新たな場所を整備した。また、イベントにも活用可能な電源・給水設備を設けることで、賑わいや地域交流の場を創出した。

エ 整備後の効果

整備前（平成20年）と比べて、整備後（平成29年）の歩行者の交通量は約2倍に増加した。また、広くなった歩道では、毎月第3日曜日に、地元商店街が主催でマルシェイベントが開催され、家族連れ等たくさんの人で賑わいを見せている。

(2) 道後温泉別館 飛鳥乃湯泉

道後の象徴である道後温泉本館が保存修理工事に入中、新たな拠点として「飛鳥乃湯泉」を平成29年12月にオープンした。

整備に当たっては、建物がびっしりと詰まっていた場所に中庭のスペースをとって、道路側に隣接させることで、中庭と街路の一体的な空間となるように意識した。

3 質疑・意見交換 (凡例 ■: 調査議員、□: 応対者)

- 全国各地でアーバンデザインの取組が進む中で、他のUDCとの意見交換の場はあるのか。
- 全国に16か所あるUDCによる全国会議があり、年に1度研究者同士の意見交換が行われる。今年10月には初めて松山で会議が開催される。
- 街づくりを進める中で、地元の理解を得られず思うようにいかないことはあったか。
- 当初は、UDCMについて懐疑的な見方もあったが、UDCMが関わることによって全国的な新しい知見が街に取り入れられるなど、街が良くなっていることが認知されてきたことから、色々な民間から声が掛かるようになった。
- ワークショップを開催する中で、参加する年代層はどうなっているか。
- UDCMが実施するワークショップについては、未来の担い手である子どもが中心となるように意識して実施している。
- UDCMの事業については、行政や民間業者から依頼があるのか、それともUDCM側から提案していくのか。
- 基本的には松山市から依頼がある。色々な課題がある中で、UDCMとしてどのように関わっていくかを調整しながら事業を進めている。
- 街づくりの中で、全体としての周遊性は大切にしているか。
- UDCM設立当初から、無駄のない適切な投資によって中心市街地の活性化を推進するため、中心市街地エリアの周遊性を意識して取り組んでいる。
- 運営の財源として収入は得ていないのか。
- 収入は基本的にはない。UDCMの運営については、寄付講座を利用し、「もぶるテラス」と「みんなのひろば」の管理・運営は、松山市と大学で委託契約をしている。ただ、今後収入を得ていくためのNPO立ち上げに向け取り組んでおり、自主財源を確保し、自由度の高い支出を可能にしようとしているところである。
- 公民学が連携するまちづくり拠点として活動していく中で、「行政の外郭団体ではないのか」という、地域住民の方から活動に否定的な意見は出ていないのか。
- 特定のステークホルダーの立場に立たず、中立的に持続可能なまちづく

りを推進する立場として、都市再生協議会を設置し、できるだけ市の影響力が出ないように組織づくりをしたため、そのような声は出てきていない。



もぶるテラス前にて

【視察を終えて】

松山アーバンデザインセンターは、既存のまちイノベーションに向けて設置され、松山市中心市街地に拠点施設を構え、①賑わいの創出、②空間デザイン、③まちづくりの担い手育成、④情報発信のまちづくり機能を担っている。

運営については、松山市が資金を、大学側が人材を提供し、まちなかマガジン「もぶる」発行では民間企業の資金援助を受けたり、「アーバンデザインスクール」では文部科学省の大学COC事業の研究経費を活用したりと、自律的な運営体制の構築を進めている。

日本ではこれまで、行政主導でまちづくり組織が設計・運営されてきたが、公民学が連携してリソースを出し合い、ハード・ソフト両面のまちづくりを行うことは、有効なまちづくりの手法と考えられる。

しかし、きちんとした成果が得られない場合『大人の文化祭』で終わってしまうことも考えられるため、市民としっかりとした意見交換を行いながらの賑わいづくりが必要となるだろう。