

令和2年4月24日

四日市市議会  
議長 諸岡 覚 様

総務常任委員会  
委員長 荻須 智之

### 総務常任委員会行政視察報告

総務常任委員会が行政視察を行いましたので、その結果を次のとおり報告いたします。

#### 記

1. 視察日時 令和2年1月28日（火）～1月30日（木）
2. 視察都市 松山市、西条市、明石市
3. 参加者 荻須智之 豊田祥司 竹野兼主 土井数馬  
豊田政典 樋口博己 森川 慎  
(随員) 笠井厚徳
4. 調査事項 別紙のとおり

## I. 令和元年度総務常任委員会行政視察の目的について

急激な少子高齢化の進行が叫ばれて久しい中、本市では、2020年度を初年度とする新総合計画を策定し、このもとで本格的な人口減少社会の到来に向けた様々な対策に取り組むこととなります。2020年当初においては、本市の人口は社会増が自然減を上回り、8年ぶりに増加に転じたところではありますが、子育て世代やその子供世代では依然減少傾向にあり、今後の人口の維持・増加に向けてはまだまだ多くの課題があります。

本市では、平成30年度よりシティプロモーション部を立ち上げ、市外からの交流人口や定住人口の増加の促進を大きな目標に、様々な取り組みを展開しています。しかし、本市のシティプロモーションについては議会内でも評価が様々に分かれており、実際に本市の人口政策への効果があるのか、その相関性を疑問視する声も少なからずあります。

このような中、当委員会においては「人口問題・シティプロモーションについて」を中長期のテーマに所管事務調査を行っており、今回の行政視察については、その一環として、松山市・西条市・明石市のシティプロモーション（シティセールス）の取り組みと、人口政策との相関性について調査を実施したものであります。下記に、それぞれの視察の概要を報告します。

## II. 各視察都市の取り組み概要

### 【松山市】

1. 市勢            市制施行 明治22年12月15日  
                    人 口 509,251人（平成31年4月1日現在）  
                    面 積 429.40平方キロメートル
  
2. 財政            令和元年度一般会計当初予算            1838億円  
                    令和元年度特別会計当初予算            1319億3400万円  
                    令和元年度企業会計当初予算            489億940万円  
                    令和元年度公債管理会計当初予算        232億6320万円  
                    合 計                                        3879億660万円
  
3. 議会            条例定数 43  
                    6常任委員会（総務理財、文教消防、市民福祉、環境下水、都市企業、産業経済）

#### 4. 視察事項 都市イメージ向上事業・移住定住促進事業について

##### (1) 松山市で都市ブランドを推進するに至った背景

###### ①都市ブランド推進事業開始当初の分析結果

- ・地域ブランド調査 2011（平成 23 年）により、「2 人に 1 人は、松山市と言われてもイメージが湧かない」ことが判明。（都市についてのイメージ想起率は、30 位の別府市が 68.2%、34 位の金沢市が 67.8%であるのに対し、松山市は 46.9%で 158 位であった）
- ・イメージが湧かない理由として、松山市は、認知度 79 位、魅力度 94 位、情報接触度が 156 位となっており、特に情報接触度は他都市に大きく差をつけられていた。
- ・情報接触度において、若年層が他市と比べても極端に低く、これは認知度、理解度においても同じ傾向であった。この世代の差が全てに響いている。

###### ②都市ブランド戦略ビジョンの策定（平成 23 年度）

都市イメージと認知度を高めるための取り組みを総合的・戦略的に推進するため、「都市ブランド戦略ビジョン」を策定。バランスのとれた総合力のある「まちづくりの推進」との相乗効果により、全国の人々から「選ばれる都市」の実現を目指す。

###### <都市ブランドの確立に向けた基本方針>

- 1) 都市イメージの明確化：松山市の都市イメージが全国へ伝わっていないことから、都市イメージを明らかにしイメージの見える化を進める。
- 2) 戦略的な情報発信：情報接触度が低いことから、ターゲットや発信する内容等を組み合わせた発信を進める。
- 3) 市民の愛着や誇りの向上：市民自らが地域に愛着を持ち、誇りとして全国へ発信していく取り組みを進める。

##### (2) 都市イメージの明確化

###### ①松山の魅力をカタチにする

都市のイメージは、自分たちの持つ資産・宝は何で、それをどう磨いて伝えていけばいいのかを、そこに暮らす人たち自身が考え、実感の持てるものでないと長続きしない。

⇒実施方針：みんなで松山の魅力を見つめなおすところから始める



多くの人を巻き込み、プロセスそのものを「視覚化」するプロジェクトを展開

- ・都市ブランド検討会議
- ・市民ワークショップ
- ・首都圏ふるさとミーティング
- ・Webでの市民意見募集

## ②松山の基本価値の設定

都市ブランド検討会議⇒「松山らしいあったかい暮らし」

市民ワークショップ⇒「調和のとれた暮らしやすさ」

首都圏ふるさとミーティング⇒「全部載せ」最高ではないが、すべてがそろっている

Webでの市民意見募集⇒松山の都市としての魅力 ゆっくりした暮らしと人のあたたかさ



市民意見をもとに、松山の基本価値を設定

「人と暮らしやすさ」（人のあたたかさ、よもだの精神、コンパクト、食、  
ゆっくりした暮らし、青春、文化、地理的条件、海、島）

## ③松山の魅力を表すブランドメッセージを開発

松山の基本価値「人と暮らしやすさ」から、松山の魅力を表すとともに、市外の人たちにも新鮮なイメージが感じられるメッセージを開発。

ブランドコンセプト「ちょうどいい感じのあたたかい人々と、ちょうどいい頃合いの好きな暮らしが自然と創れ、自分らしく生きられる都市」



ブランドメッセージ「いい、加減。まつやま」

ロゴマークについては、55,236票の投票の結果決定。投票を通じてブランドメッセージの市民への浸透を図る。



## (3) 戦略的な情報発信

ブランドメッセージは決定したものの、メッセージとロゴだけでは、世界観が伝わらない。メッセージを市民へ、そして外へ発信する必要がある。

### ①発信に向けての課題

- ・認知の低い若い世代に響く伝え方
- ・先行の他都市のPR戦略との差別化

- ・日本のみならず、世界に向けて発信

## ②手法1：アニメーションの制作

松山発オリジナルアニメーション「マッツとヤンマとモブリさん」を平成 25 年度より制作（「いい、加減。まつやま」を舞台に繰り上げられる冒険活劇）。

オリジナルアニメを制作している自治体はいくつかあり、ただのアニメでは広がらない。また、市民にも愛着を持ってもらうための仕掛けが必要である。

制作に向けたポイントは、

「広がりを作るためのメジャー感」 + 「市民参加のプロジェクト展開」

- ・メジャー感のあるアーティスト、キャスト、スタッフを起用

タレント友近さん（松山市出身）や声優水樹奈々さん（愛媛県出身）を起用。エンディングテーマ曲はスキマスイッチとタイアップ。アニメーション制作は ROBOT が担当。

- ・制作への市民参加・戦略的なPRの実施

市民 140 人の歌声でサウンドロゴ制作。また、市民 3 名が本人役でキャラクターとして登場。アニメ公開に際しては、メディアPRイベントを開催（首都圏メディア 25 社が参加）。

- ・完成したアニメの戦略的な発信

15 秒CMを活用したプロモーション展開⇒東京メトロビジョンやYouTube 動画広告に。6 言語の字幕表示で世界にも発信。全日空国内線全線での機内上映 等

<効果>

- ・アニメーション総再生回数：34 万回
- ・メディア露出件数：225 件⇒『NHK 首都圏ニュース』、日本テレビ『スッキリ！！』  
フジテレビ『めざましテレビ』や新聞・Web ニュース  
で露出
- ・Yahoo!映像トピックスで公開初日に 1 位を獲得

## ③手法2：フリーペーパー『暖暖松山』を発行

「ずっと手元に置いておきたいフリーペーパー」を目標に、平成 24 年 1 月に創刊

<配布目的>・松山市自体や都市イメージをより多くの人に知ってもらう

(認知度の向上)

- ・松山市は素敵などころだ、行ってみたいというイメージを持ってもらう (都市イメージの向上)

<ターゲット>・松山市に関する情報接触度の特に低い「若年層～40代」の「女性」

<発行部数>・1号につき8万部 (年度に2号制作するため年間16万部発行)

<配布先>首都圏の家庭 (15,000部)、首都圏のオフィス (30,000部)、  
関西圏のオフィス (15,000部)、地下鉄駅ラック (4,500部)、  
松山市イベント (15,000部)、メディア配布 (500部)

<編集部と共有しているこだわり>

- ・観光情報誌とは違う、テーマに沿った新しい切り口で松山の魅力資源を紹介
- ・写真、イラストを多用してデザイン性を持たせる
- ・デザインを維持することから、協賛広告等は掲載しない (市の予算100%)
- ・持ち運びしやすく、何度読んでも痛まないしっかりとした紙を使用する
- ・同じタイトルロゴを使い続ける (暖暖松山自体の認知度・ブランド力を向上するため)

読者からは、「見てすぐ捨ててしまうフリーペーパーとは違う」「愛媛県移住へのイメージが湧いてきた」との反響も出ている。

#### ④手法3：メディアプロモーションの活用

- ・平成28年1月から2月にかけて、2週にわたり、NHK系列『ブラタモリ』で、「道後温泉」「松山」バージョンを放送
- ・平成30年1月TBS系列『王様のブランチ』で取り上げられる

#### ⑤手法4：松山市の魅力発信サイトを開設・運営

このサイトを見れば松山の魅力が分かるよう編集。食や温泉、海、島など様々なカテゴリーに分け、発信。フリーペーパー『暖暖松山』の閲覧も可能。

#### (4) 移住定住の促進（地方創生推進交付金の活用）

総合政策部シティプロモーション推進課の任務として移住定住促進事業を新たに追加（平成 27 年度～）。

「都市イメージ向上事業」は、「移住候補地」としての松山の認知獲得が目的に（移住を検討している人の頭に松山が選択肢として浮かぶように）。

2ステップ目として、実際に行動を促す必要がある。「移住定住促進事業」は、松山市が移住「候補地」から選ばれる都市になることを目指す（松山の暮らしやすさを、ガイドブック、Web・体感ツアー等様々な手法で実感してもらい、移住を促す）。

##### ①ガイドブック・ウェブサイトによるPR

平成 27 年度は移住定住施策の立ち上げということもあり、様々なガイドブックやウェブサイトを用意。

- ・移住ウェブサイト「いい、暮らし。まつやま」
- ・シニア世代向け移住応援ガイド「いい、暮らし。まつやま」
- ・若者定住ガイドブック「データが語る松山の暮らしやすさ」

通勤通学にかかる時間や、仕事の平均時間、住居にかかる費用等を他都市と比較  
Uターンのスヌメを漫画で掲載

##### ②移住相談体制の充実（平成 28 年度～）

移住相談専用窓口（松山・東京）と移住コンシェルジュ（市職員）を設置。  
移住フェア等にも出展。

##### ③「いい、暮らし。まつやま移住支援チーム」の創設

～官民連携“オール松山”での移住サポート～

- 1) 目的：移住・定住の促進は、様々な分野を横断する業務であり、関係する団体と官民を挙げて連携する「まつやま移住支援チーム」を平成 28 年度に創設。様々な課題に各種団体が連携して対応し、移住を支援。

##### 2) チーム構成

移住に関する下記の分野に関連の深い関係各課及び団体で構成

【分野】移住相談全般、就業・創業、就農、住まい、子育て、教育、福祉等

- 3) 事務局：総合政策部 シティプロモーション推進課

#### 4) 主な取り組み内容

ワンストップによる受け入れ体制を構築。各団体の支援メニューの情報共有や連携した移住支援を実施。

##### i) 受け入れ体制の構築

移住促進、定着率向上を目指し、移住相談から移住後のサポートに対応。

##### ii) 支援メニューの共有

各団体が保有する主な相談内容や取り組み内容をチームで共有し、移住者のニーズに適した対応を実施。

##### iii) 連携した取り組みの検討

各団体が実施する移住施策等の情報をチームで共有し、団体間の連携や移住希望者のニーズに適したチームでの事業展開に活かす。

#### 5) 構成メンバー（庁内 10 課、関係団体 18 団体）

分野	課名
総合調整	シティプロモーション推進課
雇用 創業	地域経済課
就農	農林水産課
住まい	住宅課
子育て	子育て支援課
福祉	保健福祉政策課
教育	企画戦略課
地域	市民参画まちづくり課
	坂の上の雲まちづくりチーム
首都圏	東京事務所



分野	団体名
雇用	松山商工会議所（中堅層）
	ジョブカフェ愛work（若年層）
	松山法人会（女性活躍支援）
	松山市シルバー人材センター（高齢者）
	未・来（みらくる）JOBまつやま（雇用/創業）
創業	日本政策金融公庫
	伊予銀行
	愛媛銀行
	愛媛信用金庫
就農	（公財）えひめ農林漁業振興機構
	えひめ中央農業協同組合
住まい	（一社）松山宅建協会
	（公社）全日本不動産協会愛媛県本部
福祉	松山市社会福祉協議会
教育	愛媛大学
	松山大学
	松山東雲女子大学
	聖カタリナ大学



④婚活ツアーなど、現地体感ツアーの実施（平成 28 年度～）

⑤若者Uターン就職の促進（平成 29 年度～）

- ・保護者向けセミナー

都市部に進学した若者の地元就職のきっかけをつくり、Uターン就職を支援することを目的として「保護者のための就活セミナー」を開催

- ・Uターン就職希望学生と若手社会人との交流会（マツヤマカフェ）

都市部に進学した若者の地元就職のきっかけをつくり、Uターン就職を支援することを目的として、東京と大阪で学生と若手社会人の交流会を開催

⑥雑誌『日経WOMAN』と連携した魅力発信（平成 29 年度～）

首都圏で働く 20 代～40 代の女性 10 名が、松山をモニターツアーし、地元女性等との交流を通して、その暮らしやすさや魅力を体感。その様子を『日経WOMAN』で紹介。

⑦松山ゆかりのタレントを起用した動画の制作（平成 29 年度～）

松山市出身で、女性向けファッション誌で専属モデルを務めたほか、SNS を活用して情報発信をするなど、若い女性を中心に人気が高いファッションモデル・タレントの「ラブリ」と連携したプロモーションを実施。

⑧若者をターゲットにした情報発信～地元の若者が主役～（平成 30 年度～）

「松山ワカモノ 宣伝会議」と題し、3 回のワークショップを実施。ワークショップを通して若者が感じた本市の魅力をもとにポスターにして配信予定。

⑨プロジェクトチーム「マツワカ」～地元の若者が主役～（令和元年度～）

令和元年 8 月、主に地元の学生がプロジェクトチーム「マツワカ」を結成。地元で活躍する先輩へ取材したり、若者に人気の店舗や話題のスポットを紹介したり、ポスター展を運営。

(5) 委員からの主な質疑

Q. 平成 28 年に策定している「松山創生人口 100 年ビジョン」及びその「先駆け戦略」を策定しているが、都市ブランドの推進はどのようにかかわっているのか。

A. 都市ブランドの推進は平成 23 年度より行っており、順番としては「先駆け戦略」の方が後で策定されている。しかし、同戦略の中では、指標の一つに情報接触人数を掲げており、フリーペーパー『暖暖松山』やウェブサイトでの情報発信は、同戦略に関連した施策と言える。

Q. 都市ブランドの推進は、最終的には人口減少社会への対応を主眼にしているのか。

A. そのとおりである。平成 23 年度当初は都市ブランド推進事業という名前であったが、その後、事業名を都市イメージ向上事業と改め、移住定住促進事業と二本立てで、シティプロモーション推進課で事業を行っている。まずは松山のことを知ってもらい、興味を持ってもらうことから始め、市外の人に松山に愛着を持ってもらい、移住・定住につなげるという流れとなり、どちらの事業が欠けてもいけないと考えている。

Q. 都市ブランドの推進に当たり、様々な背景の分析を行っており、また、データをもとにした他市との比較による PR も行っている。このような中、市独自でイメージ調査は行っているのか。

A. 基本的には経済産業省や民間事業者による調査をもとに分析を行っている。

Q. 婚活ツアーを開催し、市内の男性と市外の女性のマッチングを行っているとのことだが、こうした取り組みは人口 50 万人規模の都市では珍しいのではないかと。

A. 平成 22 年より松山市も人口減の局面に入っている。市内中心部にいてもなかなか実感はないが、有人島や山間部では若者のほとんどが転出しており、人口減に対する危機感は強いと感じている。

Q. 婚活ツアーについては、市の主催であるのか。

A. 当事業は、愛媛県の「えひめ結婚支援センター」への委託事業である。

Q. 他の自治体から大学進学のために松山市へ来る若者の定住率はどの程度か。

A. 大学としても地元就職率を上げたいとの思いはあるとのことだが、就職を機に地元へ帰るなど、松山市を離れているケースが多いと大学関係者から聞いている。

Q. シティプロモーションの意味をどのように捉えているのか。

A. 都市ブランド戦略プランにおいては、市内にも市外にも共感を作り出す取り組みとして「ブランディング」を位置づけており、この中には市民にまちの魅力を認識してもらうための内部への発信も含むこととしている。「シティプロモーション」は、「ブランディング」の中でもまちの魅力を市外へ伝えていく取り組みと位置付けているが、市の広報紙では、市内の中学生が地元の偉人等について調べ記事にする『私たちのふるさと松山学』というコーナーも設けており、このような取り組みも市内に向けた「シ

ティプロモーション」と捉えていることから、若干意味は変わってきていると考える。実際、パンフレット等に掲載している内容も、市民でも知らないような店舗や商品等も多く、首都圏や関西圏だけにとどまらず、地元で地元の魅力をPRし、好きになってもらう取り組みも徐々に広げている状況である。

Q. シビックプライドの醸成に向けて取り組んでいることは何か。

A. 広報紙への『私たちのふるさと松山学』の掲載がその一つであり、平成30年度に立ち上げたプロジェクトチーム「マツワカ」も地元の学生が松山の魅力を主体的に発信することでシビックプライドを醸成しようとするものである。また、ガイドブック『データが語る松山の暮らしやすさ』は市内の高校生に向けたものであり、市内に住んでいてはわからない松山の良さについてあらかじめ啓発しておくことで、将来的なUターン就職等のきっかけになればよいとの思いがある。

Q. 市内にも市外にも共感を作り出す取り組みとしてブランディングを掲げているが、四日市市のシティプロモーションにはこれが欠けているように感じる。例えば特定のものを松山のものとして市民に認識させるために、どのような取り組みを行っているのか。

A. ブランドメッセージやロゴの作成にあたっては、市民ワークショップや市民意見募集等を行っており、オリジナルアニメも声優体験を取り入れるなど、市民参画により制作を行った。行政だけの思いでは市民の愛着は醸成できないため、いかに市民を巻き込んで取り組みを行うかが重要であると考えている。

(意見) 基本的に、特定のものについて、市民や地域住民の中で認識が共有できていなければ市外にはうまく伝わらないと感じる。本市のかぶせ茶等について、ブランディングの手法を用いて全国に発信していく必要があると考える。

Q. メディアプロモーションにおいて、「ブラタモリ」や「王様のブランチ」への露出があるが、これは松山市からアプローチを行ったのか。それとも、メディア側からの働きかけによるのか。

A. メディアプロモーションについては、メディアでのPRや番組の獲得に長けたPR会社（広告代理店とは異なる）という業種に委託している。市の旬の話題やPRポイントを事業者を提供し、それをもとに事業者が各番組担当等と交渉するスキームをとっている。事業者は、プロポーザルで選定しており、審査においては各事業者がどの放送局のどのような番組に通じているのか等を確認している。なお、このスキームは、宇都宮市で先進的に行われていたものを参考としたものである。

Q. メインターゲットを女性に定めているとのことだが、女性の方が転出が多いからか、背景を確認したい。

A. 20代から50代は本市に対する情報接触度が低く、中でも女性が松山のことをあまり知らないという結果が出た。そのことから、『暖暖松山』もメインターゲットを女性に定めたところであり、転出状況等が関係しているわけではない。

Q. 都市イメージ向上事業や移住定住促進事業の効果検証はどのように行っているのか。

A. 県外からの移住者数を指標としている。移住者の定義については全国一律の定義はないが、愛媛県においては、転勤や進学を除いた、自らの意思で移住してきた人々をカウントしている。調査については、市民部において転入者にアンケートを行っており、平成30年度では360人という数字が出ている（Uターンを含む。Uターンは約半数である）が、あくまで任意の調査であるため、実際にはこれよりもかなり多いという印象である。なお、近年のトータルでは、県内の移住者は松山市がもっとも多いというカウントとなっている。

Q. 交流人口が定住人口につながるのか腑に落ちていないが、どのように考えるか。

A. 移住フェアで松山市への移住を考えるきっかけを聞くと、多くの方が一度は松山を訪れたことがあると言う。しかし、一度も訪れたことがないにもかかわらず、友人から送られてきた写真を見て決めたという人もいるとのことである。一度は観光等で訪れた人が移住につながるケースが多いと考えるが、交流人口と定住人口の因果関係をデータ的に把握することは難しい。

Q. 移住者へのアンケートの実施について、難しい点は何か。

A. 愛媛県からの調査票様式案をもとにアンケートを行っているが、これは両面刷りの非常に細かい内容であった。任意のアンケートであるため、片面刷りで自由記述分を少なくするなどの工夫により簡素化を行い、より協力してもらいやすい内容とした。

Q. 移住相談における課題は何か。また、移住定住促進に向けた各部局の連携体制はどのようなものか。

A. 移住相談でネックとなるのは「住まい」と「仕事」である。松山市の場合は、賃貸マンション等も多く、「住まい」にはそれほど困らないが、「仕事」については条件面で首都圏に勝るのは難しい。しかし、松山市は全国の県庁所在地の中では山口市に次いで2番目に家賃が安いと言われており、通勤にも比較的時間はかからず、市内もコンパクトにまとまっており生活がしやすいといった面を相談においてはアピールしている。東京等での移住フェアについては、シティプロモーション推進課の職員だけ

ではなく、仕事について専門とする産業経済部の職員、住まい等について専門とする都市整備部の職員も対応に当たり、全庁的に取り組みを進めている。パンフレットの作成や、ウェブサイトの立ち上げについても各部局で連携して取り組んだところである。

Q. 移住支援に当たっての全庁的な連携で、商工部門の役割を確認したい。

A. 企業誘致や企業支援については産業経済部地域経済課が所管している。庁内の移住支援チームには当課が参加しているほか、松山商工会議所や愛媛県のジョブカフェ愛work、地域経済課が事業委託する松山市版ハローワークに当たる未・来（みらくる）JOB まつやまが参加しており、移住相談の中で具体的な就職・仕事に関するものがあれば、速やかにこれらの窓口で情報を提供の上、相談者を紹介して適切な支援につなげている。

Q. 人口増や移住については、シティプロモーション推進課を中心に取り組むのか。

A. 基本的にはシティプロモーション推進課が中心となる。当課の職員数は課長を含めて13名である。なお、中島や興居島など有人島については「坂の上の雲まちづくりチーム」という部署が担当している。

Q. シティプロモーション関係のイベント等は一手にシティプロモーション推進課が引き受けているのか。

A. シティプロモーション推進課で行うものもあるが、例えば道後温泉のPRイベントは産業経済部の道後温泉事務所で行っており、これを東京で開催する場合は東京事務所が協力するなど、各部局それぞれでイベントを行っている状況である。

Q. シティプロモーション推進課の予算額はどの程度であるのか。

A. 広報紙の発行や広報テレビ・ラジオ等に係る経費も合わせると約1億8千万円である。都市イメージ向上事業・移住定住促進事業に係る経費は約6千万円であるが、そのうち2分の1は地方創生推進交付金を活用している。

Q. 移住者や移住相談件数のカウント以外に、経済効果の検証等を行っているのか。

A. 経済効果の独自調査は行っていないが、メディアプロモーション等の開始当初から広告換算額による費用対効果の検証を行っている。PR会社への委託によるメディアプロモーション等が、直接、どの程度の観光客や移住者につながったのかは推し量ることが難しいが、とにかく継続しなければ効果は目に見えてこないと考える。

Q. シティプロモーション推進課の事業は、委託が多いのか。

A. 基本的には業務委託が多い。

Q. 移住相談窓口や移住コンシェルジュの活用方法を確認したい。

A. 愛媛移住コンシェルジュは県から委嘱された職員となっている。最初から松山市への移住を希望する人は、直接松山市の移住ウェブサイトから情報を得るか、シティプロモーション推進課に相談してもらうことになるが、漠然と、温暖な瀬戸内に移住したい、愛媛県に移住したいという人もいる。こうした人はまず、移住コンシェルジュにおいて相談を受け、相談の中で移住先として松山市が望ましいとなれば、松山市の窓口につないでもらうという連携を行っている。逆に、松山市に相談したが、相談の中で他への移住が望ましいと判断されれば移住コンシェルジュに伝えている。

Q. 移住相談に当たって、東京事務所の効果はあるか。

A. 市内の移住相談窓口はシティプロモーション推進課が担っている中、東京での移住相談は東京事務所の所管となっている。東京事務所での相談の中で、相談者の松山への来訪予定が分かれば、ただちにシティプロモーション推進課と共有を図ることで、来訪時の速やかな移住相談につなげることができる。

## 【西条市】

1. 市勢 市制施行 平成 16 年 11 月 1 日  
人 口 109,235 人（平成 31 年 4 月 1 日現在）  
面 積 509.98 平方キロメートル
  
2. 財政 令和元年度一般会計当初予算 472 億 3000 万円  
令和元年度特別会計当初予算 302 億 3619 万円  
令和元年度企業会計当初予算 18 億 9025 万円  
合 計 793 億 5644 万円
  
3. 議会 条例定数 30  
5 常任委員会（総務、福祉文教、環境消防、産業建設、予算）  
3 特別委員会（臨海地域振興整備、水資源調査、議会活性化推進）
  
4. 視察事項 シティプロモーションと移住・定住・関係人口の創出・拡大に向けた取り組みについて

### （1）西条市の現状と課題（シティプロモーションに取り組む背景）

#### ①人口減少のさらなる進行

西条市の人口は 30 年後の 2045 年には約 78000 人と、30 年間で約 3 万人（28%）の減少が見込まれており、全国を上回る減少率となっている。今後もさらに少子高齢化が進行し、人口ピラミッドは大きく変化する見込みである。

その中でも、20 歳から 24 歳の年齢層がもっとも少なくなっているが、これは進学などにより、市外に転出していることが影響していると考えられる。

#### ②全国的な認知度や情報接触の状況

地域ブランドランキング調査によると、2019 年の西条市は、認知度、魅力度、情報接触度とも全国順位で中～下位にある。情報接触度に比例し、魅力度は総じて低く、愛媛県内の順位は上位ではあるものの認知度も低い。

#### ③西条市の課題

- ・人口減少と少子高齢化のさらなる進展

特に若年層の都市部への転出と U ターン率の低さ⇒産業の担い手不足

・情報発信力が不足

そもそも情報が届いていない、発信できていない可能性

## (2) シティプロモーションの推進（+シビックプライドの醸成と関係人口の構築）

### ①シティプロモーション推進体制

西条市のシティプロモーションは、「移住・定住」を最終目標として、西条市が持つ豊富で魅力的な資源を発信することで、「ヒト・モノ・コト」を呼び込むための手段と定義。市長の公約の一つである「つながり広がる西条」の実現に向け、シティプロモーションの充実を図るため、平成 29 年 4 月に「経営戦略部シティプロモーション推進課（計 10 名）」を設置（内訳：シティプロモーション推進係 3 名、広報係 4 名【うち 1 名は広報専門員（嘱託）】、広聴係 2 名）。

### ②西条市シティプロモーション戦略

都市イメージの方向性は、「多様な働き方にチャレンジできる環境」と「くらしの豊かさ」

#### A. 基本目標

i) 市外からみた西条市の知名度とイメージの向上<市外に向けたプロモーション>

ターゲット：東京圏・関西在住（西条市出身者含む）の若者  
県内近隣自治体在住の若者

理由：大都市圏への人口流出、地方創生（都市→地方へ）の機運の高まり、  
近隣都市での流入出の多さ、農業・工業関係の仕事の豊富さ

ii) 市民の西条市への愛着と誇りの醸成<市内に向けたプロモーション>

ターゲット：西条市在住の若者

理由：人口流出の最大要因である若者の人口流出、  
まちづくりへの参画や情報発信の担い手の中心であること、  
大学等進学後のUターン就職等の促進



キャッチフレーズを「LOVE SAIJO まちへの愛が未来をつくる」に。

・・・市外からは西条市を知り、興味を持ち、「好き」になる。

市内からは西条市の魅力を再発見し、もっと「好き」になる。

⇒西条市のシティプロモーション＝ファンづくり



## B. 基本方針

### i) 魅力のストーリー化・パッケージ化

西条市のさまざまな魅力の特長出しや組み合わせにより「物語」をつくり、魅力の付加価値を高める。

⇒「ひと」×「しごと」の魅力を物語化したPRコンテンツの作成・発信 等

### ii) 体験価値の向上

魅力的な資源を五感で感じさせ、体験価値を高めることでより多くの「共感」を得られるようにする。

⇒移住番組の制作、移住体験モニター・ツアーの実施、Facebook、Instagramのフォロワー拡大の推進 等

### iii) 「to」から「with」へと行動変容

従来の行政主体の「To 人々」型から、市民がともに魅力を創出し、発信していく「With 人々」型の発想へ転換を促す施策・事業を展開する。

⇒市民ライターによる市のWebサイト等への記事投稿、Instagramへの写真の投稿 等

### iv) インナープロモーションの展開

市内へのインナープロモーションの展開により、ブランドコンセプト等の浸透に向けた担い手として市民にも参画してもらうことで、市内外への情報発信力の拡大を図る。

⇒広報紙のリニューアル・強化、市民個人のSNS等による情報の発信・拡散 等

## C. 取り組みの手法

### 「積極的なパブリシティとメディア活用」

- ・情報発信力の強化に向け、様々なメディアを活用したプロモーションを展開
- ・西条市の持つ個々の魅力を磨き上げ、ターゲットに訴求力のある情報発信を行う

### i) パブリシティ戦略

マスコミに取り上げてもらえるよう、話題性のある活動や情報内容として、それぞれの取り組みにおける情報価値を高める。

⇒「ローカルベンチャー誘致・育成事業」、「えひめ西条！移住応援大使」、「LOVE SAIJO 拡大推進キャンペーンの実施」 等

## ii) クロスメディア戦略

シティプロモーション Web サイトや Facebook への誘導など、様々なメディアを通過させ、受け手のより詳しい情報や趣向に合わせた情報の入手につなげる。

⇒インターネット広告の掲載、シティプロモーション Web サイト・Facebook・Instagram 等のプラットフォーム構築 等

## iii) メディアミックス戦略

話題性や特異性のある情報については、様々なメディアを連鎖させた情報発信を行い、受け手の心を動かす仕組みを構築する。

⇒発信力の高い web 媒体への露出やリンク、多様な媒体を活用した情報発信 等

## D. 将来的な目標

U I J ターン者の獲得・市民の定住促進・交流人口の増加・関係人口の増加

⇒生き残りではなく勝ち残りを目指す 「選ばれるまち西条」の実現

## ③LOVE SAIJO ファンクラブ

西条市出身者や縁のある人などの市外住民を対象としたふるさと応援コミュニティ「西条うちぬき倶楽部」を平成 26 年に開設。平成 30 年度より、対象を市民や企業に拡大し、SNS 等を活用して市外会員と市民が情報交流を図る「LOVE SAIJO ファンクラブ」として再構築。市内・市外を問わず、西条が好きな人が集まり、みんなで西条を応援するコミュニティに。

### A. 取り組み内容

- ・会員が主催する会員同士の集まり・同窓会・イベントなどのお手伝い  
LOVE SAIJO グッズや特産品の提供、Facebook 等でのイベント情報の配信等
- ・「LOVE SAIJO」Facebook ページや、Web サイトで西条の魅力を発信
- ・同じ地域、同じ趣味の仲間を「LOVE SAIJO」をキーワードにつなげる
- ・地元ならではの目線で、話題のスポット、旬な情報、お得な情報、仕事や暮らしの情報などを会員限定メールマガジン（月 2 回）で配信  
毎月 5 名に特産品が当たるプレゼントキャンペーンを実施

### B. 会員の入会状況

個人の他、団体・企業単位でも、会費無料で入会できる。

令和2年1月20日現在、個人会員は2,399人（うちメルマガ登録者1,010人）、団体会員は113企業・団体。

関東圏の会員が567人で全体の約24%を占めているほか、西条市民も923人入会している。また、前身の「西条うちぬき倶楽部」に比べて、20代から50代の会員が大幅に増加している。

イベントについては、地元企業や大手企業とのコラボイベントが徐々に盛り上がりを見せつつある。

### C. 取り組みの具体例

#### ・ファンクラブ会員とのコラボ企画 LOVE SAIJO×『西城秀樹』

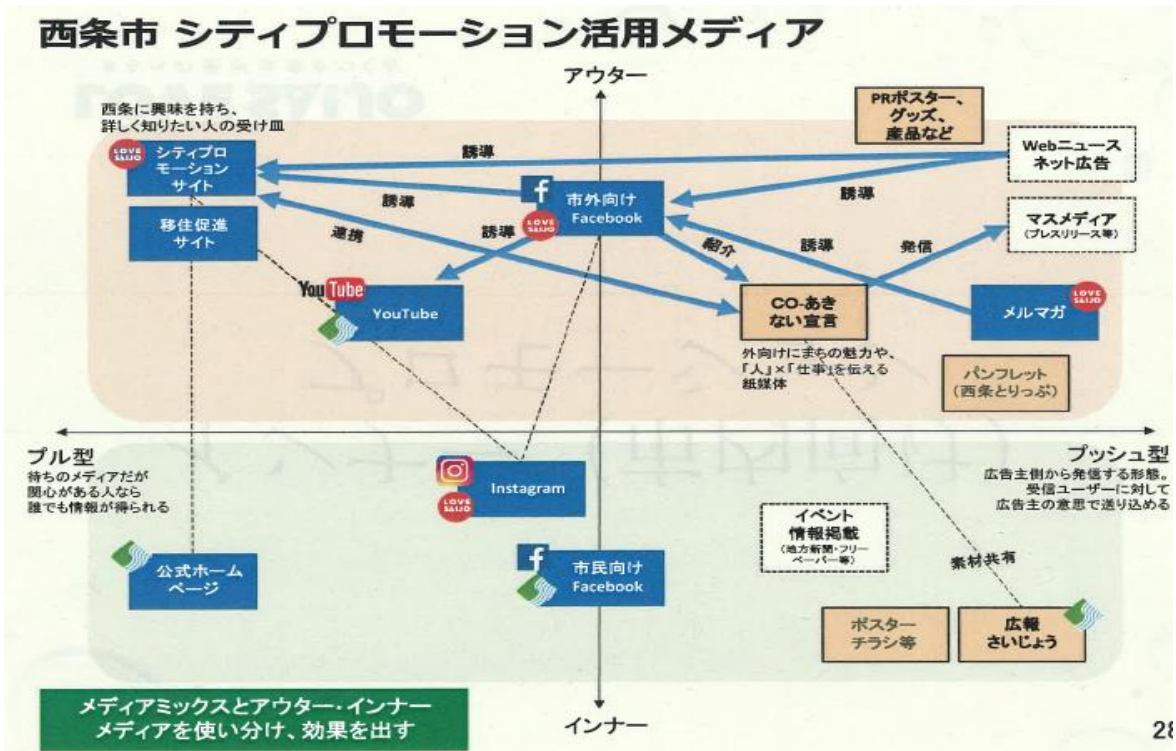
<経緯>西条市民でLOVE SAIJOファンクラブ会員である方から、西城秀樹氏の一周忌にあたり、共通キーワードである「LOVE SAIJO」繋がりで何かコラボできないかという提案があり、急遽市内商店街でのイベントを開催。

<効果>イベントの様子は、多くの地元メディアや、Webメディアに取り上げられ、東京都内のトレインチャンネルにも掲載され、ゼロ予算で大きなPR効果を得た。

そのほか、ニュースを見て、「こんな面白いことをやる自治体ならば」と西条市への移住を決意した方が現れる、西条市へふるさと納税をしようかなと発信してくれる西城秀樹ファンが現れるなどの副産物的効果もあった。

#### ④メディアを使ったプロモーション

西条市では、活用するメディアについて、その特性に応じて使い分けを行っており（アウター向け・インナー向け、プッシュ型・プル型）、また、それぞれのメディアを連鎖させた情報発信を行っている。さらに、様々な層に情報が行き届くよう、一つの情報を複数の媒体を用いて発信している。



#### A. インナー(市内向け)プロモーション

##### i) 広報紙の全面リニューアル

読者像（ターゲット）を、市政にあまり興味のない、普通の30～40代の女性に設定。

- ・ ページ数の削減 掲載基準を設け、情報を整理し、コンパクトに手に取りやすく
- ・ デザイン刷新 時間のない女性読者が手に取りたくなるデザイン  
写真で語る誌面。文章よりも視覚に訴える
- ・ 毎号に特集を タイムリーに市民に伝えたい重要施策や、市民が知りたいテーマの特集を設ける

##### ii) Facebook「LOVE SAIJO」

会員（企業、団体、個人問わず）が行う、①イベント、②地域・社会貢献活動、③西条ゆかりの商品など、西条市の魅力発信・情報交流のプラットフォーム。

※市の公式Facebook（アウター向け）は別に存在

##### iii) 西条市公式 Instagram の開設

住民参加型の Instagram。市民がハッシュタグ「#lovesaijo」をつけて投稿した写真について、市でピックアップして公式 Instagram に掲載する。住民にと

っては行きたいところが見つかる仕組みとなっており、ハッシュタグ「#lovesaijo」をつけた投稿は17,000件を超えている。

## B. アウター(市外・県外向け)プロモーション

### i) シティプロモーション専用 Web サイト「Love SAIJO」

平成29年3月、シティプロモーション専用サイト「LOVE SAIJO」を開設。移住検討者や来訪者に向けて、西条市の「ひと」・「暮らしやすさ」・「働き方」・「スポット情報」等の魅力コンテンツを市民(市民ライター)とともに作り、発信している。

外向けにまちの魅力や、「人」×「仕事」を伝える紙媒体「COーあきない宣言」とも連携。

### ii) インフルエンサーを活用したプロモーション

西条市を知らない人に対する情報発信として、インフルエンサーを活用(LOVESAIJO 応援大使、えひめ西条! 移住応援大使へのタレント起用、人気ユーザーの活用等)

⇒西条市は知らなくとも、インフルエンサーのファンの共感を喚起すれば、関係人口・交流人口につながる。共感・行動は将来的な移住・定住につながる可能性もあり、最小の経費で最大の効果をもたらすことができる。

## <具体例>

### ・西条市公式 Facebook への「えひめ西条! 移住応援大使」の起用

平成29年10月、アップフロントグループ所属タレントを「えひめ西条! 移住応援大使」として起用し、SNSを活用した全国的な情報発信を実施。情報発信力のあるタレントを起用することで、本市のシティプロモーション戦略のメインターゲットである首都圏や関西圏在住の若年世代に対し、直接的に訴求させることを狙う。

取り組みの結果、Facebookの「いいね!」「フォロワー数」が急増。県内最大のファン数6,227人(2020年1月時点)を誇る。

### ・首都圏での移住促進トークイベント×雑誌『TURNS』

令和元年9月18日、地方への移住を検討する都内在住者をターゲットに、

地方での暮らし方や西条市の魅力を伝えることを目的にトークイベントを開催。移住検討度の高い層との接点形成とイベント自体のメディア露出を通じた西条市の認知度向上を狙いとし、ゲストにこれからの地域とのつながり方を提案する雑誌『TURNS』プロデューサーの堀口正裕氏や「LOVESAIJO 応援大使」の真鍋かをり氏を招き、メインターゲットである首都圏在住の移住検討者に直接的に訴求させることを狙った。

・人気 YouTuber × 『えひめ西条！移住応援大使』

近場で気軽に釣りも楽しめる自然豊かなアウトドアのまちとして、西条市の住みやすさを分かりやすく伝えるため、人気 YouTuber のチャンネルを活用することによって、より多くの視聴者に動画視聴を促し、認知度向上と本市への移住・定住をPRした。動画の視聴回数は2020年1月20日現在で延べ約123万回となっている。

<効果>マスメディア露出実績<<広告換算費>>

テレビ：38番組で3億3600万円超（平成30年度実績）

新聞・雑誌：2,000万円超（令和元年4月～9月）

## ⑤移住・関係人口の拡大に向けた取り組み

### A. 移住促進施策

#### ○市民生活部移住推進課において施策展開

- ・東京都内に西条市単独移住相談窓口開設
- ・移住促進サイト“LIVE IN 西条”開設
- ・東京・大阪での移住フェア出展・セミナー開催 ・完全無料移住体験ツアー
- ・お試し移住用住宅 ・空き家バンク・移住者住宅改修補助金

#### ○産業経済部産業振興課において施策展開

- ・起業型地域おこし協力隊“ローカルベンチャー”募集・採用
- ・人材マッチング“就活地方祭” など

i) ローカルベンチャー誘致・育成事業

- ・地域資源の活用や地域課題に資する実現可能性の高いプロジェクトを設計・提示。各プロジェクトに対し、経験やアイデアを持つ起業家を10名誘致。
- ・起業家は、パートナーとなる地域住民や民間企業、行政と深く関わりながら、3年以内での起業・事業開発に取り組み、自分たちの手で理想の働き方や暮らし方を実践。
- ・地域資源を生かした事業開発に取り組む起業家を誘致し、新たな産業として育成することで、地域における魅力的な「しごと」を創るとともに、「稼ぐ力」の強化を目指す。



ii) 完全無料移住体験ツアー

例えば東京都内で移住相談を受けた際、西条市への移住の確率が高いと思われる人に対して、食費や旅費、宿泊費等の経費をすべて市で負担し、移住体験ツアーを実施する。平成30年度では、参加者の約3割ほどが移住に結びついた。

iii) 移住促進施策の成果

- ・移住交流フェア等での相談件数

	H28	H29	H30
相談件数	43人	196人	445人

※市単独移住セミナーを含む

・移住者数実績

H 2 7	H 2 8	H 2 9	H 3 0
3 人	10 人	106 人	289 人

※行政の移住相談を経由した移住者数、市町への転入手続き時のアンケート調査による移住者数をカウント

- ・「2020 年版住みたい田舎ベストランキング」全部門で四国 1 位を 2 年連続で獲得。また、「若者が住みたい田舎部門」で初の全国 1 位に。

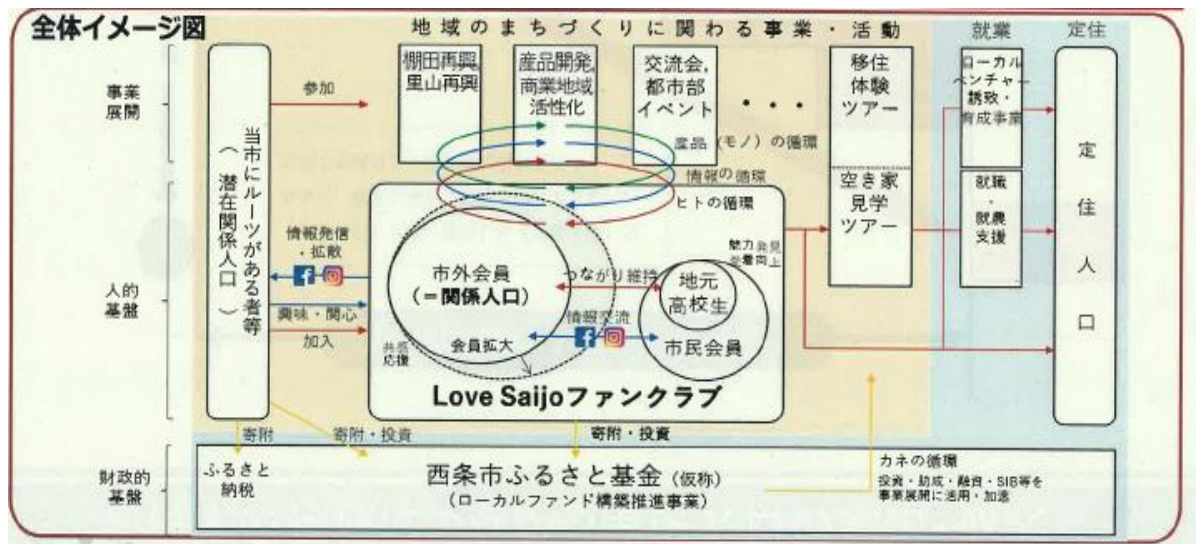
《評価されたポイント》・若者移住者の増加

- ・オーダーメイド型の完全無料個別移住体験ツアーの実施
- ・無料アテンドサービスやお試し移住用住宅など、各種移住施策の拡充 等

B. 将来の移住につながる関係人口の創出・拡大

「関係人口」とは、移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない、地域や地域の人々と多様にかかわる人々のこと

○自立循環型関係人口プラットフォーム構築事業（平成 30 年度総務省委託事業）



<目的・効果>

- ・インターネット（SNS）を活用したプラットフォームを用いながら、地域課題を解決する協働実践活動等を展開することにより、地域と関係人口との「ヒト・モノ・カネ・情報」の好循環を創出し、関係人口増及び将来的な定住人口増を目指す。



## <事業内容>

- ・ SNSを活用した「LOVE SAIJO ファンクラブ」を中心とする市民と市外関係人口ネットワーク構築のためのプラットフォーム確立
- ・ 地域課題を解決する協働実践活動と関係人口をマッチングする仕組みのモデル化

## <具体的な取り組み>

### 【「ヒト・モノ・カネ・情報」の好循環を創出するプラットフォーム確立】

- ・ 市外在住者が加入対象であった「西条うちぬき倶楽部」に市民や企業・団体も加え、「LOVE SAIJO ファンクラブ」として再構築
- ・ ローカルファンドの構築を検討する過程において、特産品開発及び商業地域活性化について、SIB（ソーシャルインパクトボンド：成果連動型補助金改革制度）を活用し、市内外からの出資を募集

### 【地域課題を解決する協働実践活動と関係人口をマッチングする仕組みのモデル化】

- ・ 市外からの協力者を招き、中山間地域に存在する棚田を継続して再興できる仕組みづくりの創出や、フォーラムやワークショップによる「自伐型林業」の普及啓発を行い、持続可能な森林経営の検証を実施

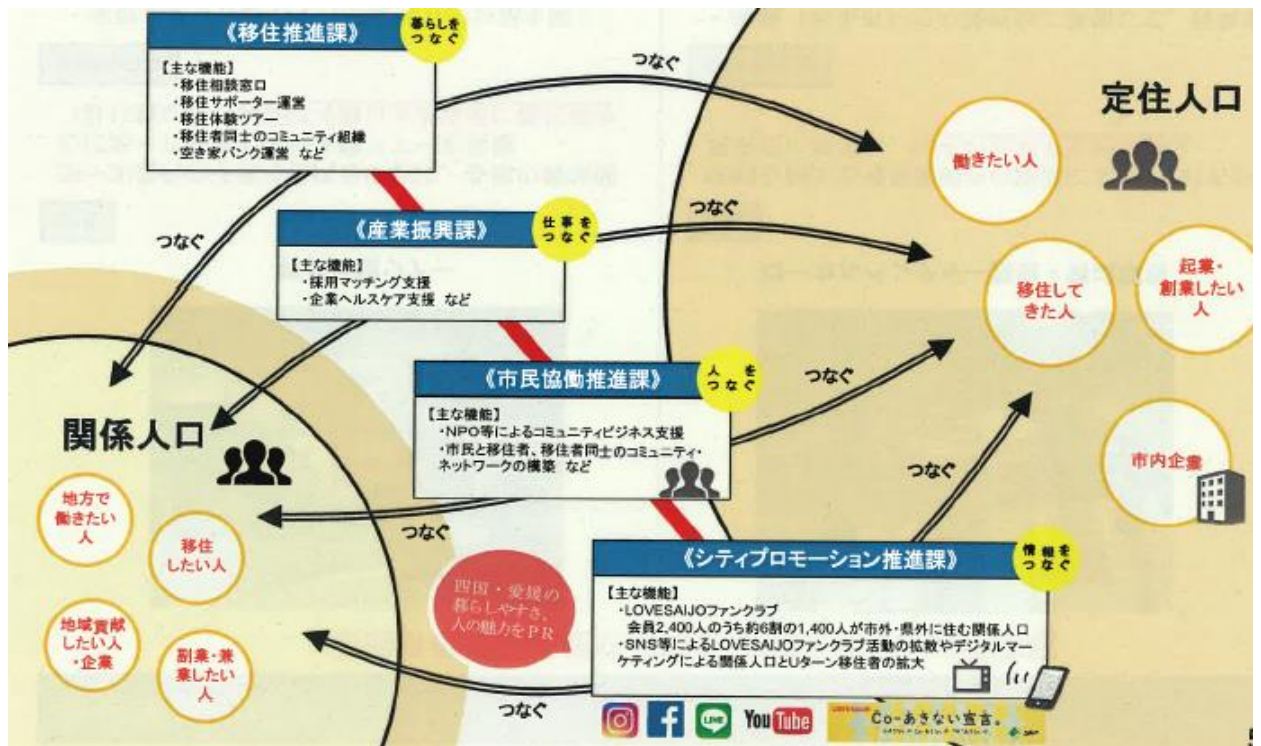
### 【定住人口を増加させるための仕組みづくり】

- ・ 都市部で開催される移住フェアへの出展や西条市への移住を検討している方への移住体験ツアーの実施
- ・ 起業を希望する市外からの移住者を支援する「ローカルベンチャー誘致・育成事業」の実施

## ⑥地方創生に向けた今後の展開

～関係人口を起点とした新たな人生チャレンジを応援する仕組みづくり～

将来的な移住につながる「関係人口」を、まちの応援コミュニティ「LOVE SAIJO ファンクラブ」が「定住人口」とつなぐことで、地方への新たな人や情報の流れを創出。さらに企業の採用マッチングなどの産業支援機能に加え、起業・創業支援を充実させながら、「移住」「市民活動支援」を有機的に結びつけ、移住者の「住む」「働く」「暮らす」をフォローすることで、新たな人生チャレンジを応援。



### (3) 委員からの主な質疑

Q. 各部局がどのようにシティプロモーションにかかわっているのか。

A. 平成 30 年度から全課長を広報責任者に任命し、マーケティングとプロモーションの基本等について研修を行っており、Facebook やホームページ掲載の位置づけについても認識を共有している。そのほか、シティプロモーション推進課で作成したプレスリリースマニュアルやチラシの作成方法等の研修も行ったが、プレスリリースについては前年度比で約 1.6 倍増えており、それに伴いホームページの閲覧数も 10%ほど伸びている。Facebook 記事も各課よりほぼ毎日アップされるようになり、シティプロモーションにおける各課の力は非常に大きいと感じている。

Q. シビックプライドの醸成に向けて、庁内でどのような取り組みを行っているか。

A. 「LOVE SAIJO」のロゴの入ったポロシャツをクールビズの期間中に職員も着用しており、市長や議員もピンバッジを装着している。各課が作る名刺やパンフレット、チラシにも可能な限りこのロゴを入れてもらうようお願いしている。

Q. 移住者については、どのように定義づけてカウントしているのか。

A. 移住者のカウントについては様々な指標があり、実際に西条市では年間 3000 人ほどの人口異動がある。それを全て移住と捉えるのではなく、転入手続きの際にアンケートに回答していただいた方、移住推進課の施策を活用して移住してきた方、移住体験ツアーを通じて移住を決めた方を合計した数字を移住者としてカウントしている。

Q. 「LOVE SAIJO ファンクラブ」の取り組みが効果的であると感じる。前身である「西条うちぬき倶楽部」ではどのような取り組みをしていたのか。

A. 西条市出身者や西条市に縁のある人を中心に、東京や大阪等の都市圏での交流会を行っており、その開催に対して、広報紙の配信等により市も協力を行っていた。当時の人数は900名程度であったが、高齢者の割合が高かった。

Q. 京都等でファンクラブの会員が独自にイベントを企画しているとのことだが、自ら開催の申し出があるのか。

A. 自主的なイベントや情報発信を行いたいとの意向を持つファンクラブ会員は増えており、先日も大学生から問い合わせがあったところである。ファンクラブは、イベント等を通じて自己表現をしたいという人々の発掘の窓口になっていると感じる。

Q. メルマガ登録者には、特産品の当たるプレゼントキャンペーンも実施しているとのことだが、これは市の予算によるのか。

A. 企業等で毎月のメルマガ配信に対応していくのが難しいことから、現状は市の予算で行っている。将来的には観光物産協会等をお願いしていきたいと考えている。

Q. 人口減少に対する危機感を持っていることから、移住・定住の促進を目的にシティプロモーションを行っていくのか。

A. 西条市は全国的な認知度も低い小都市であるため、四日市市よりも人口減少に対する危機感は強いのではないかと考える。西条市は観光地でもないため、地域資源を生かそうとすれば移住が一つのフックになることから、現状では移住に力を入れている。しかし、国内での人口の奪い合いであることから、永久的に続くわけではないと考える。

(意見) 西条市に移住者が来るということは、市民に、西条市は良いまちであると再認識してもらい意味ではインパクトがあるかと考える。地域ブランドも含め、市民全体が住んでいるまちを良いまちであると認識できるものがなければ、シティプロモーションは成功しないと感ずるところである。

Q. 移住体験ツアーの参加者の3割が実際の移住につながっているとのことだが、その背景があれば確認したい。また、完全無料とすることで、市ではどの程度の予算がかかっているのか。

A. 東京都内の単独移住相談窓口や各種セミナーにおいて、職員や委託事業者が移住希望者と面談を行う中で、ピンポイントで西条市を希望というわけではないが、漠然と四国地方を希望するという人もいる。松山市には及ばないが、西条市は、交通の便もよく、適度に仕事もあり暮らしやすいことから、四国の中でも移住の選択肢に上がりやすいと

考える。このため、漠然と四国への移住を希望する人を、まずは移住体験ツアーにつなげ、実際に西条市の魅力を実感してもらった結果が現在の移住者数になっていると考えている。即座に移住につながらなくとも、検討中の人もいることから、今後もツアー参加者からの移住は増えると予測される。また、予算については、旅費、食費、宿泊費等に要する経費であり、1人当たり10万円も要していないのではないかと考える。

Q. 東京都内に西条市単独の移住相談窓口を開設した効果は大きいのか、

A. 単独の窓口はあった方がよいと考えるが、費用対効果についてはなお検証が必要である。相談窓口は事業者への委託となっているため、相談後、次の策につなげるためにワークショップを置くこととなる一方、首都圏や関西圏での移住相談セミナー等については、職員が直接出向くため、移住の可能性がある人をより確実に次につなげることができる。シティプロモーション推進課としては、当該セミナー等にいかにも人を呼び込むかという観点から取り組んでいる状況であり、テレビ番組を活用したプロモーションにおいても、最後に移住セミナーの開催案内を行うなど、最終的な目標を移住に置いて取り組みを行っている。なお、移住相談セミナー等については、規模が大きくなるほど効果は薄まると考えられるため、できるだけ小規模のものに参加することとしている。

Q. 東京など、都市部においては田舎への移住に向けたフェア等は盛んにおこなわれているのか。

A. 一つのブームであると考えるが、結局は日本国内の人口の奪い合いであるため、いずれは終焉していくのではないかと考える。国の第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」においても、移住の促進という趣旨は薄められ、関係人口の創出に重きが置かれていることから、西条市としても少しずつシフトチェンジの必要があると考えている。

Q. 移住推進課というセクションが設けられており、移住を最終目標にしていることが非常にわかりやすい。移住推進課、産業振興課、市民協働推進課、シティプロモーション推進課が横の連携をしていくとのことだが、産業振興課の役割は何か。

A. 産業振興課では第3セクターの西条産業情報支援センターを所管しており、当センターで起業に関する支援等を長年にわたって行っている。移住相談の中で仕事に関する相談があれば、当センターと連携して対応していくことになる。

Q. 本市ではシティプロモーション部が新たに立ち上げられたところであるが、移住・定住人口の増加に向けた旗振り役としての機能を十分果たしているとは思えない。西条市では移住定住の促進に向けて、適切に横の連携はできているのか。

A. 西条市でも横の連携は課題である。しかし、究極の目標を定住人口の増加に定め、市

民や本市の関係人口、本市への移住者が総じて新しいチャレンジを応援していく雰囲気づくりをしている以上、市役所内の横の連携が不十分ということはありません。全庁的な目標が定まっていることから比較的連携はしやすいと考えるため、必ず横の連携を密にしながら取り組みを進めていきたい。

Q. 平成 30 年度の総務省の委託事業は、西条市にとって有益なものであったのか。

A. 関係人口の増加を真剣に考えるきっかけとなった。関係人口については定義もあいまいであるが、西条市としてはやはり「LOVE SAIJO ファンクラブ」の人数を増やすことが重要であると考えており、当ファンクラブを起点に様々な実践活動につなげていく取り組みを継続していきたいと考えている。

(意見) 四日市市ではシティプロモーションの目的が明確でなく、議会では必要性を疑問視する声もあるが、西条市では、最終的な目標を明確に定め、体系的な事業構築ができていると考える。このことは、取り組みを展開していく上で重要であると考えている。

Q. ローカルベンチャー誘致・育成事業が非常に面白い取り組みである。3名のコーディネーターは西条市民であるのか。また、各プロジェクトに対し、経験やアイデアを持つ起業家を10名誘致しているとのことだが、当初から10のプロジェクトを想定していたのか。

A. 本市への移住促進を目的としていることから、コーディネーター3名についても市外から募集している。また、プロジェクトについても当初から10を想定しており、苦労はしたが、先日起業家10名が集まったところである。

Q. 起業家やコーディネーターの身分はどのようなものか。市から何らかの補助はあるのか。

A. 3年間は起業型地域おこし協力隊員の身分となるため、国の交付金を充てている。西条市内でまず起業してもらうが、3年経過後に市外へ転出する場合もありうる。

Q. 西条市民は当事業の起業家とはなりえないが、各プロジェクトに協働してかかわっていくということか。

A. そのとおりである。各プロジェクトに多数の市民がかかわっていきこうとしており、盛り上がりを見せている。

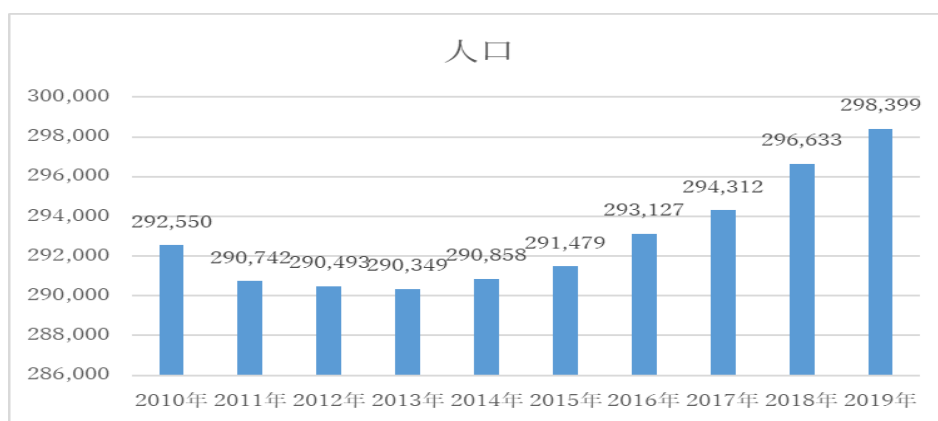
## 【明石市】

1. 市勢 市制施行 大正8年11月1日  
人口 298,399人（平成31年4月1日現在）  
面積 49.42平方キロメートル
  
2. 財政 令和元年度一般会計当初予算 1118億7889万円  
令和元年度特別会計当初予算 659億1544万円  
令和元年度企業会計当初予算 220億7507万円  
合計 1998億6940万円
  
3. 議会 条例定数 30  
4 常任委員会（総務、文教厚生、生活文化、建設企業）  
1 特別委員会（新庁舎整備検討）

### 4. 視察事項 シティセールスの取り組みについて

#### （1）明石市の人口について

- ・令和2年1月1日現在、明石市の人口は299,333人（128,730世帯）。平成25年から人口は増加に転じている。国の人口ビジョンでは、2060年の人口は233,000人と推測されているが、市の人口ビジョンでは29万人を維持することとしている。



- ・年代別転入超過数においては、25歳から34歳がプラス3879人となっており、0歳から4歳までも転入超過となるなど、子育て世代とその子供の転入増が見られる。出生数も4年連続で増加し、合計特殊出生率も1.64（国は1.43）を記録するなど、明石市の子育て施策が大いに人口増に寄与していると思われる。

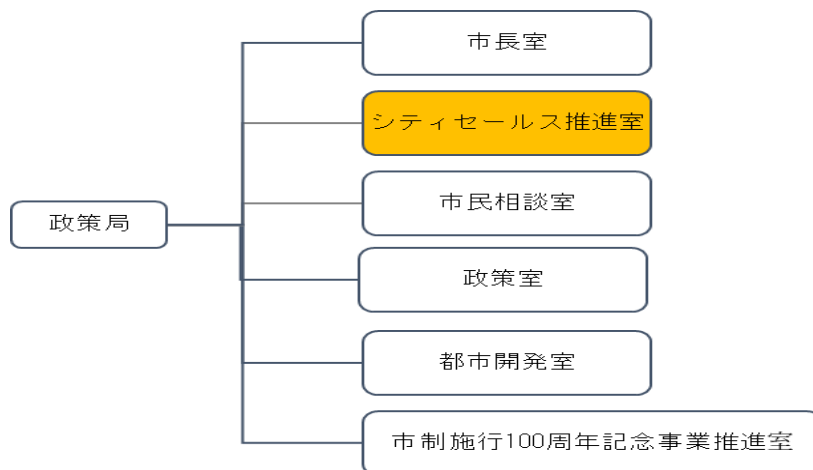
## (2) シティセールスについて

明石市の場合、「子どもを核としたまちづくりの推進」、「支援が必要な方に必要な支援が行き届く、誰にでもやさしい安心なまちづくり」など、明石市のイメージアップにつながる取り組みを積極的にPRすることや、地域資源（たからもの）を活かしたまちの魅力の発信等により、「住みたい、住み続けたいまち」をキーワードに取り組んでいる。

### ①シティセールスの目標

- ・今、明石市に住んでいる人たちに、将来にわたり住み続けてもらう。
- ・将来の住まいとして、市外の方から明石市を選んでもらう。
- ・全国の中で、明石市の認知度（ブランド力）を上げてまちを訪れてもらう。

### ②政策局の体制について



### ③シティセールス推進室体制

シティセールス推進室には、広報課とシティセールス課の2課が配置されており、広報課は、市の重要施策である子ども施策、教育施策、福祉施策等について、広報紙等を通じて市民にアピールし、シビックプライドの醸成を図る。シティセールス課は市外の人々に明石というまちを知ってもらい、選んでもらうためのセールスを行っている。

シティセールス推進室だけでなく、市職員全体が市外に対してセールスパークソンとしての役割を果たしており、また、市民も明石市への来訪者に対し、おもてなしを行うセールスパークソンであることを意識してもらうための仕組みづくりを行っている。

#### ④シティセールス課のミッション及び体制

	主な経緯	課の体制
平成 27 年 4 月	広報課内にシティセールス係設置	3 名（課長 1、係長 1、職員 1）
7 月	シティセールス課発足 【ミッション】 （1）移住定住人口の拡大	5 名（課長 1、係長 1、職員 3）
平成 28 年 10 月	㈱電通より出向社員受け入れ  （次長級）	上記 5 名＋次長 1（局付き）
平成 29 年 4 月	サンケイリビング新聞社より出向 社員受け入れ（課長級） 【ミッション追加】 （2）観光＝交流人口の拡大	7 名（課長 2、係長 2、職員 3） ＋次長 1（局付き） ※うち 3 名は、B-1 グランプリ専属
平成 30 年 4 月	【ミッション追加】 （3）ふるさと納税の黒字化	4 名（課長 1、係長 1、職員 2） ＋次長 1（局付き）
10 月	㈱電通 PR より出向社員受け入れ （参事級）	5 名（課長 1、係長 1、職員 2） ＋参与 1、参事 1（局付き）
令和元年	現在に至る	4 名（課長 1、係長 1、職員 1） ＋参与 1、参事 1（局付き）

#### （3）移住定住人口の拡大について（ミッション 1）

子育てしやすいまちとして、明石市の子育て支援の柱となる施策は、

- 1) 医療費が中学 3 年生まで無料
- 2) 保育料が第 2 子以降無料

さらに、子育て環境の整備や教育にも力を入れる。

- 1) 保育所受入枠を 2,000 人拡大、2020 年にさらに 1,200 人拡大予定
- 2) 公共施設の入場料無料（天文科学館、あかしこども広場等）
- 3) 小学校 1 年生で 1 クラス 30 人以下
- 4) 中学校給食 2018 年 4 月全校実施
- 5) 中学校、小学校全校エアコン設置を推進



#### ①特設サイトの設置

移住ターゲットである子育て層に向けた専用サイト（笑顔のタネあかし）を構築。  
⇒市の公式サイトはターゲット層には敬遠されがちなデザインであり、ターゲットにあったデザインが必須であったことから。レスポンス Web デザインでスマホでも閲覧可能。

#### ②今、明石に住もう！キャンペーン（過去の取り組み）

- ・国の地方創生交付金を活用し、平成 27 年 7 月～9 月に実施
  - ・転入者、紹介者にそれぞれプレゼント（商品券や Q U O カード）
  - ・広報あかし 7 月 1 日号特別号を発行
  - ・市内外の集客施設での街頭キャンペーン（マリソピア神戸、A B Cハウジング、ノエビアスタジアム神戸、J R大阪駅等）
- ⇒
- ・期間中転入者は過去 3 年平均を約 17%上回る 2,631 人。過去 10 年間では最多
  - ・県内同規模市との比較でももっとも高い転入者の増加率

#### ③広報紙の活用

市民の満足度向上、シビックプライドを醸成し定住意識を高めるため、子育て施策や人口増減状況などを、市外在住者への口コミ効果も期待して広報紙で年 1～2 回告知（市民全員が、セールスパーソンとなれるように）。

#### ④ S N S の活用

シティセールスアカウントの S N S（Facebook、Instagram、LINE@）を展開。

- ・Facebook、Instagram は主にイベント、観光コンテンツを発信
- ・LINE@は子育て関連情報、移住定住情報等を発信

いずれも市外在住者への情報発信メディアとして位置付けており、登録獲得に向け、市外在住者対象のインセンティブキャンペーンを実施。

開始は平成 29 年 8 月 15 日であり、登録者数は約 3,200 人。

プロフィールは、平均 30 代前半で女性が 8 割である。市外在住者は全体の 30%。

#### ⑤不動産会社との連携

- 1) 市内主要賃貸会社、パワービルダーに移住定住パンフレット活用の啓蒙と、ポ

## スター掲示の依頼

- ・自社販促でのチラシ広告、Web内での明石市情報の転載、流用、リンク依頼。
- ・市内で分譲展開をする大阪市内ディベロッパーに早期にアプローチをし、上記内容を依頼。

2)市内不動産業者には宅建協会を通じてシティセールス課作成のツール（シティセールスニュース等）を郵送、主要な業者へは直接訪問によるアプローチ、対面での説明、状況ヒアリングをするなどパイプを構築

※市内主要不動産会社約 60 社を定期的に訪問（市長主催、3～4社との懇談会を定期的に実施）

3)住宅展示場運営会社にもアプローチ。展示場内でのポスター掲示、ハイシーズンでのプロモーション展開を実施し、良好な関係を構築することで子育て世代の転入へのアプローチに協力してもらっている。

## ⑥イベントの企画運営実施

特に移住定住ターゲットである子育て世帯を対象としたイベントを企画。“まち”に愛着を抱いてもらい定住促進につなげる目的でイベントを実施。

### ○「明石たこ大使」さかなクンを活用したイベント

- ・さかなクンのお魚教室
- ・さかなクンと恩師・奥谷先生とのトークショー

### ○他にも様々なイベント

- ・お天気キャスター蓬萊大介さんのお天気教室
- ・ビブリオバトル@あかし

## ⑦明石ふるさと大使等の活用と登用

浦上浩（北新地割烹 石和川店主）、平愛梨（女優）、

上地結衣（車いすテニス）、赤江珠緒（アナウンサー）、別所キミエ（車いす卓球）

あかしこども大使 川嶋あい（歌手）

あかし本のまち大使 上田岳弘（作家）

## ⑧出前講座

シビックプライドの醸成を目的として、地域の自治会や高齢者大学などで「明石の観光～まちづくりとおもてなしの機運づくり～」と題して出前講座を実施。改めて地域の資源を市民自身も再認識する機会となっている。

#### ⑨様々な連携を模索

- ・地域情報ポータルサイト「明石じゃーなる」との連携
- ・市内主要金融機関 シティプロモーション課作成の明石ガイド設置、ポスター掲示
- ・市内集客施設 ポスター掲示
- ・近隣ホテル シティプロモーション課作成の明石ガイド設置、ポスター掲示
- ・明石市ハローワーク シティセールス LINE@でのリンク設定\*
- ・兵庫県宅建協会 シティセールス LINE@でのリンク設定\*

※LINE@登録時に聞きたいこと（お仕事、住まい）にチェックした人へのリンク画面として設定

#### (4) 観光＝交流人口の拡大（ミッション2）

基本方針をシティセールス課が策定し、実施運営については、一般社団法人明石観光協会が担っている。

※平成29年度からシティセールスの担務に変更

平成28年から市は協会に運営補助金を交付し、事業に対する支援を行っている。

#### ①令和元年度の主な取り組み

- ・観光パンフレットの作成と配布
- ・旅行会社、メディアを対象とした観光招聘事業の実施
- ・兵庫県、他自治体や団体との連携による観光PRの実施
- ・観光案内所、市民広場の管理・運営
- ・明石焼きプロモーションをはじめイベント企画運営実施
- ・観光ボランティア事業 ・インバウンド体制づくり
- ・フィルムコミッション事業強化

#### ②過去の取り組み

##### 1) 2016 B-1 グランプリスペシャル in 東京・臨海副都心でゴールドグランプリ獲得

- ・過去10年間、地方都市で開催された「B-1 グランプリ」のスペシャル大会
- ・当大会では、自治体ごとに地域総出でまちの魅力を知ってもらおうという意気込みで東京に集結し、「行きたいまち、住みたいまち、応援したいまち」というテーマで、自治体のグランプリを来場者の投票で決定するものであった。

- ・明石市では、市内の小学生をはじめとした市民の協力のもと、おはし袋に明石の魅力を書いて、明石焼と一緒に来訪者に渡すことで明石のPRを行い、グランプリで明石市がNo. 1となった。

## 2) B-1 グランプリ in 明石（全国大会）の開催

- ・令和元年11月23日、24日に開催（市制施行100周年記念として）
- ・全国から約60団体が明石に集結
- ・市が目指すおもてなしとは、市民みんなが観光案内人  
障害者や車いす利用者のボランティアにも会場案内やごみ収集に取り組んでもらった。

## ③実績と今後の取り組み

### ○実績

- ・明石市観光入込客数：平成28年度は500万人、平成29年度は549万人  
平成30年度は548.5万人
- ・インバウンド宿泊者数：平成28年度は1.2万人、平成29年度は1.6万人  
平成30年度は1.8万人

### ○今後の取り組み

特に今年度では、市制施行100周年、明石城築城400周年に向けてイベント、プロモーションを強化していく。

## (5) ふるさと納税の黒字化（ミッション3）

平成28年6月に初めて返礼品の送付を開始したが、「あかし玉手箱」の1種類のみであった。シティセールス課の業務に移行後、平成30年7月にふるさと納税の大幅リニューアルを実施。

### ①リニューアルポイント

- 1) 返礼品を大幅拡大 スタート時で44社135品目  
明石産品（25社82品）、企業商品（8社37品）  
体験型商品（9社14品）、期間限定商品（2社2品）

⇒令和2年1月時点で89社333品まで充実

2) 応援プランをわかりやすく、市の施策である「やさしいまち」や「子育てしやすいまち」のPR強化に努めた

3) キャンペーン、各種PRの実施

## ②実績と今後の取り組み

平成30年度寄付額 102,826千円（前年度比約19倍）

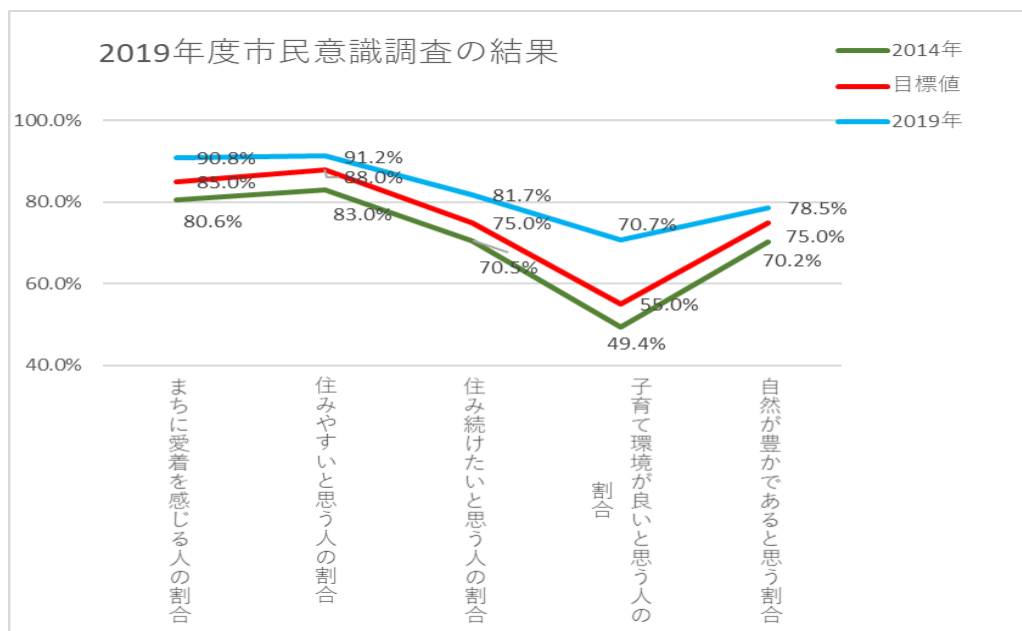
令和元年度寄付額（4月～12月末現在） 242,973千円（同月の前年度比約2.8倍）

### 【今後の取り組み】

- ・ 返礼品参画事業者の開発（事業説明、個別アプローチ）
- ・ プロモーション・広報立案と実施
- ・ ポータルサイト追加・業者選定など

## (6) まちづくり市民意識調査の結果について

全ての項目で2014年度よりも上昇しており、目標値を上回る結果となっている。特に子供を核としたまちづくりを重要施策としてきた結果、「子育て環境が良いと思う人の割合」が、2014年度比で20%以上上昇している。



(7) 委員からの主な質疑

Q. 明石市の人口は、2015年頃を境目に大きく伸びている。この時期に何を行ったのか。

A. 他の自治体からの批判もある中、京都駅前等において、「今、明石に住もう！」キャンペーンを行っていた。また、この時期頃より「子どもを核としたまちづくり」を掲げ、保育料の第2子以降無料化など、子育て層をメインターゲットとした施策を展開している。単身の移住よりも、子育て世帯に焦点を当てることで、これから生まれてくるであろう子供も含めて多くの人口を獲得することができ、働き盛りの世代であることから税収等にも好影響があると考えられる。

Q. 移住のターゲットとしているエリアはどの範囲か。

A. 例えば神戸市や大阪市等に職員を派遣してPRを行っている。市外でのPRについてはホームページを活用する自治体が主であるが、関心がなければ閲覧しないという課題がある。市長は、移住・定住に関するもっとも身近な窓口である不動産事業者と年に1度意見交換を行っており、不動産の紹介の際に明石市の施策や、明石市に住むことの利点を紹介してもらい、事業者のホームページに施策を掲載してもらいなど少しでも明石市に関心を持ってもらうための取り組みにつなげている。転入は、隣接する神戸市西区からがもっとも多く、次いで加古川市からが多い。

Q. 明石市は、神戸市や京都市、大阪市のベッドタウン的な位置づけであるとのことだが、このことについて市民の抵抗感はないのか。企業誘致等には力を入れないのか。

A. 明石市の工場立地は一極に集中しており、市域も狭いことから企業誘致に力を入れる状況にはない。したがって、昼間人口よりも夜間人口の方が多い状況である。公園もあり、海もあり、子育てにも適していることから、労働者の生活地域としての位置づけが適当ではないかと考えている。

Q. 不動産事業者と連携しているとのことだが、人の住める場所は多くあるのか。

A. 現在、明石駅から西明石駅周辺はマンション等を除き、ほとんど埋まっているが、市の西側にはまだ余裕がある。同じ大都市圏のベッドタウンである大阪府箕面市や兵庫県西宮市と比較しても住居に係る費用は明石市の方が1千万円ほど安く、大阪市へは2時間以内で到達でき、十分通勤圏内であることから明石市で住居を探す意味は大きいと考える。

(意見) 大都市のベッドタウンという位置づけが市民に根付いているのであれば、現在の政策の方向性は正しいと考える。以前、四日市市も名古屋圏のベッドタウンと位置付けてはどうかと提案したことがあるが、行政側は否定的であった。しかし、結果は、中心

市街地にはマンションが多く建設されている状況である。本市も同様にベッドタウンとしての政策を行えば効果があるのではないかと考えるが、明石市の取り組みも参考に今後のあり方を考えていきたい。

Q. 地価が5年連続で上昇しているとのことだが、これまでの施策の成果によるものか。

住居に係る費用が高くなれば、移住に向けてはかえってマイナス要因にならないか。

A. 不動産事業者においては、同じベッドタウンの中でも住居に係る費用が安いこと、市の施策が充実していることをPRして販売に当たっている。市長は、今以上に地価が上昇しても移住には影響はないと認識しているが、事業者側では上がりすぎではないかとの声も出ている状況である。このため、現状では開発が緩やかで人口の少ない西側に販売拠点を移していく方向で協議している。

Q. 人口30万人以上の市になれば事業所税を徴収できるようになるとのことだが、現在、市内に拠点を構える事業所からの反発はないか。

A. 明石市においても、人口の自然増減だけを見れば全国と同様に死亡数が出生数を上回っている状況であり、30万人に向けては伸び悩みも出ている。この状況を見れば、今後極端に人口が増えることは考えにくく、事業所税の徴収に対する事業者の反応までは把握できていない。

Q. 移住者に、明石市へ移住した理由を調査したことはあるか。

A. そこまでの調査は行っていない。

Q. 明石市では、子供が2人以上いる家庭が他市に比べて多いという感覚はあるか。

A. 保育所等の受入枠については、近年1000人単位で増やしているが、関西圏では明石市の待機児童数をもっとも多いことから、子供の数は増えてきているとの実感はある。なお、明石市は早い段階から幼児教育に力を入れてきた経緯があり、市内全28小学校区全てに公立幼稚園が整備されている。しかし、近年の待機児童の増加を踏まえ、幼稚園での預かり保育の実施、幼稚園の空き教室の民間保育所への貸し出しを行うなど、保育所の需要の高まりに対応しているところである。

Q. 2012年・2013年頃にも大都市圏でのPRを行っていたとのことであるが、今ほど施策の充実はなかったと考える。当時は、どのような視点でPRを行っていたのか。

A. 当時は住環境や、大阪市や神戸市への交通の利便性、天候が落ち着いていて子育てしやすい環境であることなど、施策よりも環境面に重点を置いてPRを行った。また、移住者に12,000円分のプレミアム付き商品券をプレゼントするキャンペーンも実施していた。

- Q. 現状ではそれほど積極的にPRをしなくても、明石市への移住はあるのではないかと。
- A. どのような場面であれ、市長がメディアに出る機会が多いことから、「明石市」が検索される機会が増えたこともひとつの要因になっていると考える。
- Q. シティセールス課のミッション（移住定住人口の拡大、観光＝交流人口の拡大、ふるさと納税の黒字化）はトップダウンであるのか。
- A. そのとおりである。シティセールス課もトップダウンで組織されたものである。
- Q. (株)電通や(株)電通PRより平成28年に出向社員を受け入れているが、どのような効果があるのか。
- A. 出向社員については次長級や参事級の役職で受け入れている。例えばふるさと納税については、返礼品の開発に当社員のノウハウを活用することで寄附額も大幅に伸びている。また、市外の人に明石市への興味を喚起するためには、メディア等にどのように露出するかが大きな要素となると考えるが、同じイベントの開催であっても、どこにどのような仕掛けを行えばより効果的に取り上げてもらえるか、市職員にはない専門的な知見を持っていることから、同組織内で業務を行うことには非常に効果がある。なお、出向社員の受け入れに当たって、当社員の転籍は行っていない。
- Q. 転籍を行わないということは、事業者側にも金銭負担は発生しているのか。
- A. 委託契約のような形で、一定程度明石市が金銭負担している。
- Q. 出向社員は、十分活用できているのか。
- A. 以前はサンケイリビング新聞社からも1人出向社員を受け入れていたが、当社員は3代目のシティセールス課長に就任していた。PR部門やイベントの開催に強い事業者を活用することで、非常に成果があったと考える。
- Q. 明石市シティセールスニュースが非常に効果的であると考えているが、作成はどこが担っており、どのような場所で配布しているのか。
- A. 広報課が作成している『広報あかし』において、人口増や明石市の好循環について特集しているものを、シティセールス課職員が、不動産事業者が営業ツールとして活用できるよう体裁を整え、市外住民向けに再編集しているものである。印刷枚数は4000枚から5000枚程度であり、市内では、不動産事業者以外に市外からの集客のある施設で配布している。市外の住民が市内で出産するケースも多いため、産婦人科病院で配布を行う場合もあるなど、市外住民の目に留まりやすい場所での配布に心がけている。市外でも、不動産事業者や住宅展示場で配布したことがあるが、批判を受けることもある。
- Q. 神戸市西区からの転入が多いとのことだが、市外住民は、明石市の子育て施策が優れ



ているということ、何をもちて知ることが多いのか。

A. 明石市が、自らの施策の良さを大きくPRしたとしても、それだけでは効果は薄い。

実際に本市の子育て施策の優位性を体感した母親等の口コミをもちて、神戸市西区や加古川市等、市外の住民に広まていったものと考える。また、子育て世帯が住む場所等を決めるにあたっては、女性側の主導権が強いと感じている。したがって、口コミから移住定住につなげるためには、まず、女性の心に響く情報発信が重要であると考える。

Q. 観光入込客数やインバウンド宿泊者数はどのようにカウントしているのか。

A. 天文科学館や文化博物館など、主な観光施設・公共施設について、来場者の数を四半期ごとに報告してもらっており、それをもちて観光入込客数を計算している。また、インバウンド宿泊者数については、市内ホテルに宿泊した外国人の数を四半期ごとに報告してもらっている。

Q. 交流人口の拡大に向けて、基本的には一般社団法人明石観光協会が担い、市は運営補助金を交付しているとのことだが、具体的な金額を確認したい。

A. 観光協会に対しては、年間計約 8000 万円の補助金を交付している。当協会には市職員を 5 人派遣しており、それ以外にもプロパー職員や臨時職員が在籍している。

Q. 保育料の第 2 子以降無料化や、所得制限のない中学生までのこども医療費の無料化を行うに当たり、どのように費用を捻出しているのか。

A. 例えは保健所では、70 歳以上のがん検診を無償としていたが、結果が悪くとも二次検査につながらないというケースもあり、結果医療費の増大につながるという状況もあった。このため、無条件で検診を無償化するのではなく、申請に基づく無償化に切り替え、集団検診とすることで経費の削減を行っている。市長は、現状の無駄をどのように省き、どの分野に集中して投資するのが効率的か、常に検討していると考えるが、現状の手法の是非についてはすぐに答えが出るものではないと考える。

Q. 子育て世代に手厚く税配分することで、世代間の軋轢は生まれていないのか。

A. 市民から批判をいただくこともあるが、高齢者に対する施策に力を入れていないわけではない。例えは、重度の認知症患者を増やさないよう、認知症検査に係る費用の補助を行うことで認知症の早期診断につなげるなど、健康寿命を長く維持するための取り組みも行っている。

Q. 貧困で教育機会等に恵まれない子供に対して、明石市では何らかの施策を行っているか。

A. こども食堂を全小学校区 41 カ所に整備している。設置場所や運営主体については地

区によってさまざまであるが、子供たちが楽しく食事や宿題ができる環境となっている。また、全小学校区に学童保育所があり、学校の空き教室等を活用して放課後の児童の受け入れを行っている。なお、教育委員会では、別途、「放課後子ども教室」や「わくわく地域未来塾」を実施している。

### Ⅲ. 各視察都市の所感

#### (1) 松山市

松山市でのシティプロモーション施策で印象に残ったものは下記のとおりである。

①都市ブランド戦略ビジョンに基づき、都市イメージを全国に宣伝すべく積極的なメディアプロモーションを行っている。広告代理店ではテレビ番組等への露出度を上げられないことに早期に気づき、大手テレビ局の番組等に取り上げてもらう交渉をPR会社という業種に委託している。一定の予算額で事業者をプロポーザル審査により選定し、委託事業者からの提案に対しては、市が戦略に合致しているか吟味した上で局との交渉に当たるといった形態で取り組んでいるとのことである。

②戦略的なプロモーションの一環として、松山発オリジナルアニメーションを制作しており、6言語の字幕表示で世界にも配信している。地元出身タレントを声優として起用するほか、市民を声優として起用するなど、制作には市民参画の手法も取り入れられており、公開初日にYahoo!映像トピックスで1位になるなど、シビックプライドの醸成にも寄与していると考えられる。

③フリーペーパー『暖暖松山』（ターゲット：若年層～40代の女性）等の広報誌を首都圏、地方の都市部の家庭やオフィスに配布し、ウェブサイトとも協働して認知度を高め、移住につなげている。ずっと手元に置いておきたいフリーペーパーを目標としたことで、読者からの反響は大きく、松山市への移住に関心を持つ人も出てきたことは興味深い。

④庁内に移住支援チームを創設し、シティプロモーション推進課が総合調整役となり、商工会議所、企業、社会福祉協議会、大学等との民間連携を行いつつ庁内で部局横断的に移住支援を行っている。また、移住相談専用窓口を松山・東京の双方に設け、移住コンシェルジュも配置するなど、相談体制の充実も図っている。移住フェアには20代の参加も多く、定年後の移住というイメージからトレンドが変わってきているとのことである。

⑤地元の高校生の定住やUターン就職の促進に向け、保護者向けセミナーの開催や、住んでいては分からない松山の暮らしやすさをデータにより啓発するガイドブックの高校生への配布等に取り組んでいる。

⑥その他の特徴的な施策として、10代から20代の転出超過は止まらないものの、実績を上げている「えひめ結婚支援センター」と協働して、婚活ツアーを実施している。また、観光の大きな目玉である道後温泉について、現在は改装中であるが、来客数の減少を食い止めるべくプロジェクションマッピングを行うなど、施策の大胆さがうかがえる。

以上の特徴から、松山市の戦略はテレビ番組や動画配信サービス、インターネット、大都市圏でのフリーペーパーの配布など露出度にこだわり、より実効性の高い施策を展開していると言える。一方、戦術としては、地元からの若年層の流出防止策を行うほか、高まった認知度をUターン・Iターンによる移住促進策につなげており、民間と庁内部局の連携による途切れのない施策展開は、成功例として学ぶべき点が多いと感じた。

## (2) 西条市

2020年に宝島社の実施する「住みたい田舎ベストランキング」において、“若者が住みたい田舎部門”で全国1位となったことが西条市のシティプロモーションの成果を物語っている。石鎚山からの地下水を貯める地下水盆による良質で豊富な水が自噴している土地柄から農業都市であるが、20代の年齢層は市外へ流出して少なく、以前は都市としての認知度は低い状態であった。この状況の中、西条ファンを育てるべく「LOVE SAIJO まちへの愛が未来をつくる」のキャッチフレーズのもと、「魅力のストーリー化・パッケージ化」、「体験価値の向上」、「『to』から『with』へと行動変容」、市民ライターを起用した広報誌のリニューアル等による「インナープロモーションの展開」を基本方針に、生き残りではなく勝ち残りを目指して取り組みを進めている。特にこのインナープロモーションについては、市全体の共感の醸成という意味では、今の四日市市に欠けている要素と言えるのではないかと。

西条市では、予算が限られる中、いかに予算をかけずにメディアに取り上げてもらうかを念頭に「選ばれるまち西条」を達成すべく、クロスメディア戦略やメディアミックス戦略により、ターゲットを絞ってアプローチする形態をとり、市内外の「ファンづくり」を進めている。特にFacebookやInstagram、ウェブサイトは市民の情報交流のプラットフォームであるとともに、市外への発信（アウトプロモーション）も兼ねていることは興味深い。真鍋かをり氏等のインフルエンサーの起用、首都圏での移住促進トークイベントと雑誌のコラボ等の取り組みにより、多額の広告換算費が成果として試算されており、予算不足を英知で補う好事例であると考えられる。

また、西条市出身者や縁のある人などを対象としたふるさと応援コミュニティ「西条う

ちぬき倶楽部」を前身とする、市外会員と市民の情報交流の場「LOVE SAIJO ファンクラブ」については、上記のSNSの活用や個人・企業等の西条市を応援する活動の誘発により、若年層の会員数が3年間で3倍に増えており、関東圏の567人を初めとして、個人会員2,399人、団体会員113企業・団体（令和2年1月20日現在）を誇るに至っている。このことが西条市の関係人口を創出し、ひいては移住促進につながっていると考えられる。

平成30年度には移住者数実績として289人を数えているが、この背景には、情報発信だけでなく、完全無料移住体験ツアー等の自腹を切る施策を行っている点も評価すべきであると考え。また、それほど仕事の多くないまちである中、ローカルベンチャー育成を市外からコーディネーターを誘致して行っており、全国でも珍しく商工会議所の会員数が増えたとのことである。これは単なる住宅都市としての人口増ではなく、起業して移り住んだ、すなわち仕事を持って移住した人が多い点で特徴でもある。西条市では、移住推進課、産業振興課、市民協働推進課、シティプロモーション推進課が「暮らし、仕事、人、情報」をつなぐために協働しており、その成果であると考え。単に人を呼び込むだけの施策では、移住者が高齢化したときに、地域が維持できなくなる可能性があることを忘れてはならないと再認識させられた。

仕事が多くあるわけでもないまちが松山市という大都市に隣接しながら、いかにして「若者が住みたい田舎」全国1位となったかは、緻密で安価な情報発信戦略と持続的なファンの育成、体験型移住促進メニューとベンチャー育成による暮らし、仕事、人、情報全てにおいてバランスの取れた転入者増加施策の成果であると認識する。

### （3）明石市

明石市は、SDGs未来安心都市を名乗り、昨年度のB-1グランプリの開催都市である。市長の子育て支援、社会的弱者に配慮する様々な新規施策の発案など、メディアへの露出の多さで全国的に知名度の高い市であるが、ふるさと納税は黒字化している。立地も神戸市、大阪府へ近いことで住宅地としての転入増が多く、積極的な財政出動で子育てを支援し、これが転入者増、税収増につながっているとのことである。明石市は四日市市とほぼ同格の市であり、本市の北部は名古屋市ベッドタウン的な役割を果たしていることから、明石市の施策でそのまま適用できるものも多いと感じられる。

中核市2年目である明石市は、7年連続で人口増、出生率増を達成しており、神戸市、加古川市からの子育て世代の転入が多い。明石市では、シティセールス課が、大都市圏の駅前でのPR活動や、市外在住者に向けた広報紙の市内外での配布等を通じて、その名の

とおり他市町への売り込みを行っており、他の自治体からは批判もあるとは言うものの、本市との意気込みの違いを感じる場所である。市職員全員を明石市のセールスパーソンと位置付けることに加えて、市民全体も 30 万人セールスパーソンと位置付けて市外への情報発信を行っており、市民のロコミという信ぴょう性、信頼性のある情報が転入希望者にとっては貴重な生の情報と受け取られ、転入増を加速させていると考えられる。

交通利便性に加え、子育て支援プログラムでは中学校 3 年生までの医療費無償化、里親制度、第二子以降の保育料無償化を全国に先駆けて実践しており、同時に近隣都市よりもマンションで 1 千万円ほど安い不動産価格が子育て世代の転入の決め手となっていることから、不動産事業者と市長との懇談会を定期的に行い、事業者のホームページに明石市の子育て施策に関する情報を掲載してもらうなど、市と事業者の協働による情報発信につながっている。地価は 5 年連続で上昇しており、不動産事業者にとっても市の施策に乗ることから、相乗効果を期待できることから、官民連携の好事例であると考えられる。

選択と集中により削るべき予算を削り、戦略に合致した施策には積極的に投資しており、子育て世代の転入を優先した施策は現時点では正解と言える。しかし、いずれ近い将来に転入者による人口増は頭打ちとなることも市は意識しており、現状でも出生数より死亡者数の方が多いことから、いつまでも転入者頼みではいけないことは熟知されている。

明石市の特徴でもっとも大胆と感じられるのが、大手広告代理店の職員 2 名を転籍させずに雇っていることであり、その人脈とノウハウを活用してふるさと納税の返礼品の見直しとメディアへの露出度のアップにより、令和元年 12 月にはふるさと納税の寄附額を、2.4 億円を超えて黒字化させている。メディアとの懸け橋には、このようなノウハウを持つプロのサポートが不可欠であると感じたところである。

明石市の施策全体を見渡せば、中学生までの医療費無償化には所得制限を設けないなど、所得の高低にかかわらず子育て世帯に集中的に税投資している一方、予算の無駄は省くものの、認知症検査に係る補助の実施や全小学校区での子ども食堂の実施など、高齢者や経済的にゆとりのない家庭にも心配りが感じられる。転入者増には必ず理由があることも、今回の行政視察で確認できたことである。