

松山市DX推進戦略

Matsuyama City DX Promotion Strategy



はじめに

松山市 DX 推進戦略では、「一人ひとりの幸せが 実現するまちへ～笑顔を中心に『つながる力』で挑戦～」という第7次松山市総合計画のまちづくりの理念を大切に、取組を進めていきます。

みんなで描いた理想の松山はこんなまち!

「こんなまちになってほしい」「こんなまちにしたい」・・・。
みんなの思いが実現した「理想のまちの姿」は、
「人」「まち」「仕事」がつながって、こんな風景になっているかも。



『WITH MATSUYAMA』未来へのガイドブック』より引用

目次

I . 戦略策定の背景

1. 戦略策定の背景
2. 国及び県の動向
3. 市の動向
4. 戦略の位置付け

■コラム

～『坂の上の雲』とデジタル人材育成～

II . 戦略の基本方針

1. 戦略の体系
2. 実現したいまちの姿 (Vision)
3. 私たちが取り組むべきこと (Mission)
4. 共有する価値観 (Value)
5. 戦略の指標

■コラム

～業務改善のためのフレームワーク：ECSR～

III . 取組内容

1. 施策体系
2. 施策内容

■コラム

～デジタル化と地域DX～

IV . 推進体制

1. DXの推進体制
2. アクションプランの役割

■コラム

～オープンデータで業務効率化～

V . 参考資料

1. デジタル分野に対する市民意識
2. 用語解説

Ⅰ．戦略策定の背景

1

戦略策定の背景

急速な技術革新や社会の価値観の多様化、そして人々のライフスタイルの変化が進む中で、自治体に求められる役割はこれまで以上に大きくなっています。加えて、国によるデジタル基盤の整備も急速に進んでいます。これらに対応し、持続可能な行政運営を行うことが急務となっています。

このような時代の潮流のなか、松山市に求められるもの (※第7次松山市総合計画から抜粋)

- 人口減少、少子高齢化の加速への対応
- 持続可能な地球環境の実現
- 多様な担い手・手法による協働
- デジタル化の進展
- 大規模自然災害への対応
- ウェルビーイングの実現
- グローバル社会への対応
- 多様性（ダイバーシティ）等の尊重

これらに対応するために重要な要素



Digital Transformation

デジタル

変革

現在の行政機能を維持しながら様々な社会課題に対応していくためには、デジタルの力を活用して既存の業務を抜本的に見直し、人にしかできない創造的な業務に注力する必要があります。こうした変革を中期的な視点で計画的に推し進めるため、「松山市DX推進戦略」を策定します。

2

国及び県の動向

国の動向

総務省が令和2年度に策定し、令和8年1月に改定した「自治体DX推進計画」では、目指すべきデジタル社会のビジョンとして「デジタルの活用により、一人一人のニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会～誰一人取り残されない、人に優しいデジタル化～」が示されています。

■自治体DX推進計画で定める「重点取組事項」

1. 自治体フロントヤード改革の推進
2. 地方公共団体情報システムの標準化
3. 「国・地方デジタル共通基盤の整備・運用に関する基本方針」に基づく共通化等の推進
4. 公金収納におけるeL-QRの活用
5. マイナンバーカードの取得支援・利用の推進
6. セキュリティ対策の徹底
7. 自治体のAIの利用推進
8. テレワークの推進

県の動向

愛媛県では、令和6年3月に「第2期愛媛県デジタル総合戦略」を策定し、「デジタルでつなぎ切り拓く、活力と安心感あふれる愛顔のえひめ」を実現するとしています。

■第2期愛媛県デジタル総合戦略の3つのビジョン

1. 行政のDX ～県民本位のスマートえひめ～
2. 暮らしのDX ～安全・安心のデジタル共生社会～
3. 産業のDX ～デジタルで飛躍する地域経済～

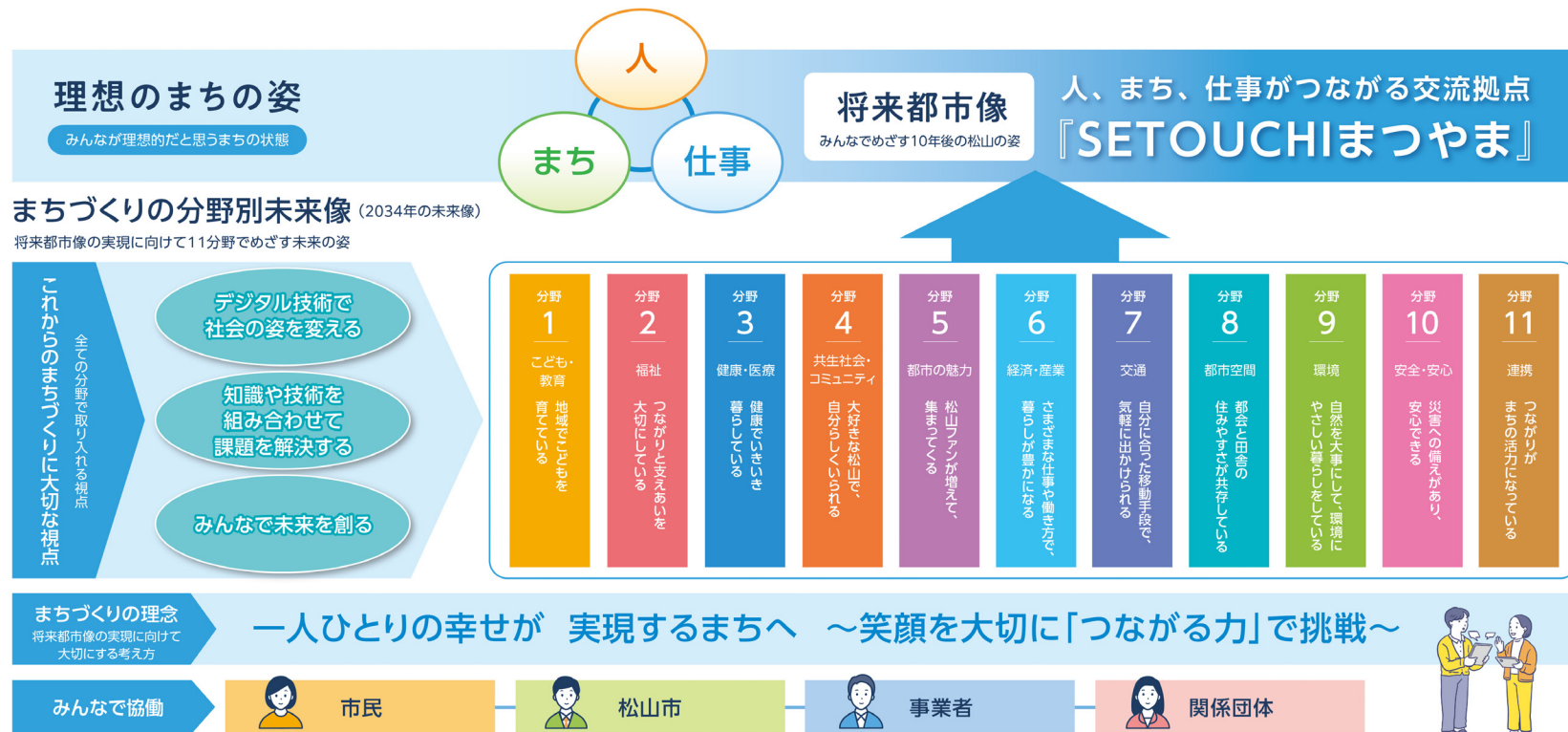
■市町との連携体制

- ・「チーム愛媛のDX」を掲げ一体的な取組を推進
- ・外部の高度デジタル人材を共有・活用するほか、デジタル化の進展に伴う広域的な課題について一体的に取り組む

3

市の動向

松山市のまちづくりの方向性を示す最上位の計画である「第7次松山市総合計画」では、人口減少対策を最重要事項に位置づけ、全ての政策分野に取り入れるべき視点として「デジタル技術の活用」を掲げています。長期的な人口減少が避けられない中でも、デジタル技術の活用で、利便性や生産性を高め、社会課題の解決や地域の魅力の向上に資する取組を加速・深化させるとともに、地域経済の活性化や地域社会全体の変革を目指しています。



『WITH MATSUYAMA』未来へのガイドブック』より引用

4

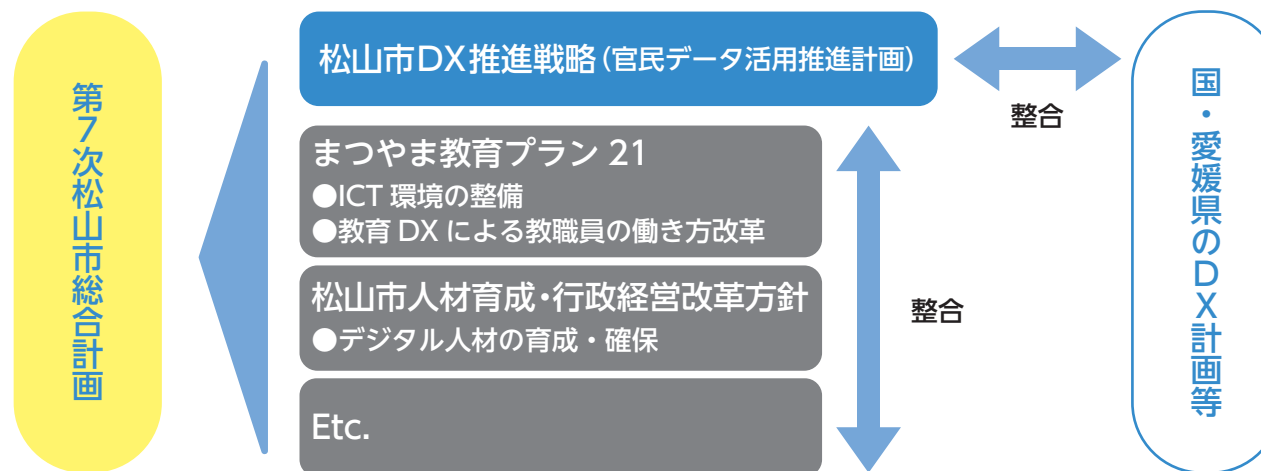
戦略の位置付け

■指針から戦略への進化の必要性

「松山市情報化推進指針 2019」は、情報化の理念や方向性を示してきましたが、急速に変化するデジタル環境のもとでは、具体的な施策や成果指標を伴う実効性のある計画が求められます。そこで、本市は指針で示した基本的な考え方を基盤に、より明確な目標と手段を定めた「松山市 DX 推進戦略」へと発展させます。

■他の計画との関係性

本戦略は、前に示した国及び県の DX に関する計画等を踏まえ、第7次松山市総合計画が示す将来都市像を実現するため、本市の関連する他の計画等と整合をとりながら一体的に DX を進めていきます。



コラム

『坂の上の雲』とデジタル人材育成

■松山市 CIO 補佐官 角田 仁

私は司馬遼太郎著『坂の上の雲』を読み返すたびに、日露戦争という歴史的イベントを「人材育成の物語」として捉え直している。なかでも秋山好古・真之兄弟の若き日の教育・訓練の描写は、その時代に生きる人々が何を重視していたかを雄弁に物語る良い資料である。

松山の下級武士の家に生まれた秋山兄弟は、経済的に恵まれていたわけではないが、学修環境の不足を理由にせず、むしろ自らの学びを厳しく律した。学ぶための環境を「待つ」のではなく「作る」という態度が、後日彼らを大きく飛躍させた。こうした若者たちの学習こそが、日露戦争の勝利を支えた。また、明治政府も「生まれたばかりの貧しい政府」でありながら、短期の成果ではなく、最新技術の習得など長期的な人材育成に投資し続けた。日露戦争の勝利は、それゆえ得られた成果であり、司馬遼太郎が描く世界は学び続ける者たちが見上げた未来そのものだった。

一方、現代の日本における企業や自治体はどうだろうか。私はこの問いにどうしても楽観的になれない。それら組織の「デジタル人材への投資」に対する意識は著しく低い。未来を切り開くのは、過去も現在も変わらず「学び続ける人」である。秋山好古・真之の若き日の姿は、デジタル時代を生きる私たちに、その真理を静かに、しかし力強く教えてくれる。松山市はその秋山兄弟を生み出したまちであり、人材育成の土壌があると私は信じている。本計画でもその思いでデジタル人材育成に取り組みたい。



II . 戦略の基本方針

1

戦略の体系

戦略期間

デジタル分野の技術革新や多様化する市民ニーズに対応するため、本戦略は2026年(令和8年)度～2028年(令和10年)度までの3年度間を戦略期間として定め、DXを推進していきます。

実現したいまちの姿

Vision

「デジタルの力で『幸せ』が実現するまちへ」

松山市に関わる人たちが笑顔でつながり、幸せを実現できるまちを目指します。

私たちが取り組むべきこと

Mission

「市民・地域のDX」

日々の暮らしや地域活動の中で生まれる「あったらいいな」という願いを、デジタルの力で一つ一つ具現化していきます。

「産業のDX」

デジタル活用による生産性向上や新たな価値創出を通じ、地域産業の競争力と経済の持続的発展を後押しします。

「行政のDX」

最新技術をいかして業務や働き方を刷新し、行政運営の効率を飛躍的に高めることで、持続可能な行政へと変革していきます。

共有する価値観 (DXマインド四か条)

Value

- 「あたりまえ」を変えていこう
～変革～
- 「もし自分がユーザーなら」を合言葉に
～ユーザー目線～
- データを最強の相棒にしよう
～データ重視～
- 安全・安心を全員で守る
～情報セキュリティ～

2

実現したいまちの姿

Vision

「デジタルの力で『幸せ』が実現するまちへ」を実現するために、松山市は「市民・地域のDX」「産業のDX」「行政のDX」という3つの領域で取組を進めます。市民生活の利便性や安心を高め、地域産業の成長と変革を後押しし、行政運営を持続可能で効率的なものとする。この三位一体のDXにより、人・まち・仕事が有機的につながり、誰もが幸せを実感できる未来を目指します。



3

私たちが取り組むべきこと

Mission

市民・地域の DX

私たちが暮らす本市を、デジタルの力で「住み続けられるまち」「住み続けたいまち」「若い世代からも選ばれるまち」へと進化させていきます。これが、本市が目指す「市民・地域の DX」です。単に技術を導入するだけではなく、市民の皆さまの声に耳を傾け、日常生活や地域活動で生まれる「あったらいいな」という願いを一つ一つ実現していきます。

具体的には、時間や場所に縛られない快適でスムーズなサービスを整備し、多様なライフスタイルや価値観を尊重できる仕組みを構築します。また、デジタルデバイドの解消を図り、誰もが自分らしく学び、活躍し、安心して暮らせる地域社会を実現します。

さらに、災害に強い地域づくりや、消防、救急、救助活動にもデジタルの力をいかします。これらの取組は、市民や地域団体、企業、教育機関など多様な主体との協働によって推進し、共感と信頼を基盤とした持続可能な地域社会を築いていきます。

産業の DX

地域経済の持続的成長には、デジタルによる産業変革が不可欠です。「産業の DX」では、産業全体の競争力強化と、本市の強みをいかした戦略的振興を両輪で進めます。

まず基盤となる「市内企業等のデジタル化」の支援として、IT ツール普及による業務効率化や生産性向上、販路拡大や付加価値創出への挑戦支援、DX 人材の育成に集中的に取り組めます。

さらに、本市の強みをいかす重点分野のデジタル実装を加速します。観光産業ではデジタルシフトを進めることでストレスフリーな観光都市を目指します。農林水産業ではスマート化で生産性向上と担い手不足解消を目指します。また、社会基盤である福祉分野でも、デジタルを導入することで事業所の負担軽減と持続可能なサービス体制を構築します。

こうした「産業の DX」は、行政による後押しだけでなく、企業、各種団体、教育・金融機関などが目的を共有し、連携・協働することで初めて実を結びます。地域全体で変革の潮流を生み出し、未来を切り開く強靱な産業基盤を構築します。

3

私たちが取り組むべきこと

Mission

行政のDX

本市を取り巻く社会経済情勢は、人口構造の変化や市民ニーズの多様化・複雑化など、大きな転換期を迎えています。このような時代に、質の高い市民サービスを持続的に提供し、誰もが豊かさを実感できる地域社会を築くためには、従来型の行政運営を根本から見直すことが不可欠です。

「行政のDX」では、単なる最新技術の導入に留まらず、それを最大限活用して業務プロセス、組織文化、そして職員の働き方そのものを刷新し、市民サービスの飛躍的向上と徹底した効率化を実現していきます。

この大きな目標の達成に向けて、行政運営の持続可能性の確立、職員の創造性を引き出す働き方の実現、人材育成と組織強化、情報資産の適切な保護、さらにデータを活用した施策の推進を柱とし、市民からの信頼と期待に応える行政を目指していきます。

4

共有する価値観

Value

私たちは、次の価値観を常に意識しながら DX を継続的かつ着実に推進します。

DXマインド四か条

1 「あたりまえ」を変えていこう
～変革～

● 常に問い直す

「この手続や書類は本当に必要か」「より良いやり方はないか」を自問し、改善の芽を見つける。

● まず一歩、やってみる

「どうせ無理」「前例がない」に縛られず、今できる一歩から試行する。

2 「もし自分がユーザーなら」を合言葉に
～ユーザー目線～

● 相手の顔を思い描く

「誰に届けるか」「誰に使ってもらうか」を明確にし、その人の視点で設計する。

● 困りごとに耳を澄ます

市民や同僚の「不便」「分かりにくい」は最高の改善ヒント。様々な声に真摯に向き合い、改善につなげる。

3 データを最強の相棒にしよう
～データ重視～

● 判断は、データで裏付けをする

勘や経験に頼らず、事実とデータに基づいて判断・行動する。

● データを共有する

データは共有してこそ価値が高まる。部門の垣根を越えて活用するとともに、データのオープン化を推し進める。

4 安全・安心を全員で守る
～情報セキュリティ～

● 「自分は大丈夫」を疑う

情報セキュリティは全員参加が原則。常に注意深く、油断しない。

● 情報を大切な資産として扱う

個人情報や業務データは、市民と組織から託された資産。ルールを守り、一つ一つ丁寧に扱う。

5

戦略の指標

本戦略の実行に当たり、その実効性を評価するため、以下に示す2つの指標を設定します。これらの指標の向上を図ることで、本戦略で掲げる Vision の着実な実現へとつなげます。

また、個別の施策については、別途策定するアクションプランに落とし込み、進捗状況を定期的にモニタリングすることで、確実な遂行を図っていきます。

指標

1. デジタル化で生活が便利になったと感じる市民の割合 (%)

基準値 (%)

65.4%

[R6 年度]

指標

2. DX・デジタル化で業務効率化が進んでいると感じる職員の割合 (%)

基準値 (%)

71.5%

[R7 年度]

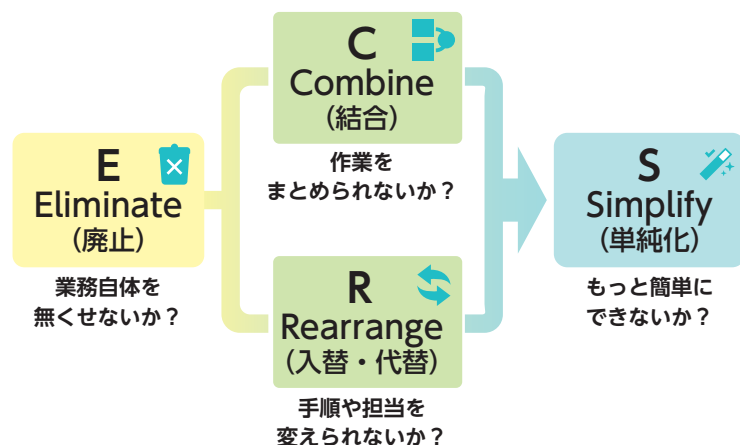
1. 第7次松山市総合計画政策 11 の市民の実感指標
2. 職員向け意識調査を参考に設定（令和8年1月調査時点）

コラム

業務改善のためのフレームワーク：ECRS

～「やめること」を最初に考えよう～

■松山市 CIO 補佐官 下山 紗代子



ECRS（イクルス）は業務改善を進める際の順番と視点を示したフレームワークです。元々は製造業の現場から生まれたものですが、さまざまな業務に活用できるフレームワークとして、行政における業務改善にも取り入れられています。

1番目の「E: Eliminate (廃止)」は「業務自体を無くせないか？」という観点です。

そもそも不要な業務や作業を効率化したところで、何の改善にもなりません。

「その業務は本当に必要なのか？」「なぜ実施する必要があるのか？」と前提を疑ってみましょう。

2番目の「C: Combine (結合)」は「作業をまとめられないか？」という観点です。

部署ごとに実施していた業務や、都度処理していた作業がある場合に、まとめることで効率化できる可能性があります。

3番目の「R: Rearrange (入替・代替)」は「手順や担当を変えられないか？」という観点です。

例えば手続も、順番を入れ替えたり、担当を変えたりすることで改善できる可能性があります。

4番目の「S: Simplify (単純化)」は「もっと簡単にできないか？」という観点です。

多くの ICT ソリューションはこの観点に含まれます。

つまり、システムやツールを導入する前に、まず E・C・R の観点を検討することが重要です。

III . 取組内容

1

施策体系

国が「自治体 DX 推進計画」で定める重点取組事項や、官民データ活用推進計画として取り組むべき事項を踏まえ、「市民・地域の DX」、「産業の DX」、「行政の DX」の3つの枠組みで、DX の取組を進めていきます。

市民・地域のDX (市民・地域との接点を DX)

1. 市民ファーストの行政手続の推進
2. デジタルで支える自分らしい暮らし
3. デジタルで作る安全・安心なまち
4. ライフステージに応じた DX の推進

産業のDX (企業活動との接点を DX)

1. DX で市内企業等の競争力を強化
2. ストレスフリーな観光都市の実現
3. スマート化で持続可能な農林水産業へ
4. デジタルで支える働きやすい福祉現場

行政のDX (自治体の内部を DX)

1. 持続可能な行政運営と働き方の実現
2. DX を担う人材・組織づくり
3. 情報セキュリティ対策の徹底
4. データ利活用の推進

2

施策内容 ～市民・地域のDX～

施策1. 市民ファーストの行政手続の推進

市民ファーストの視点に立ち、誰もが簡単・快適に行政サービスを利用できる、「フロントヤード改革」に取り組みます。

具体的には、申請手続から交付手続までをデジタルで完結させるオンライン手続をさらに推進します。

あわせて、公共施設の利用料をオンラインで決済できるようにするなど、あらゆる手続を抜本的に見直すことで、「市役所に行かない、書かない、待たない」スマートな行政サービスを実現します。

これにより、手続をする方の時間的・心理的負担を軽減し、市民の利便性を高めるとともに、行政の業務効率化も図っていきます。

加えて、デジタルに不慣れな方でも安心して手続ができるよう、窓口での丁寧なサポート体制を強化するほか、利用者のニーズに応じた問合せ方法を提供するなど、市民にとって快適でスムーズなサービスの実現に努めます。

施策2. デジタルで支える自分らしい暮らし

市民一人一人が豊かで快適な生活を送り、ウェルビーイングを実現できるまちを目指します。

具体的には、官民が協働してデジタル活用の機会を広げることで、市民が地域や社会とのつながりを感じ、性別や年齢、国籍、障がいの有無などにかかわらず自分らしく活躍できる環境を整備します。

また、デジタルツールを駆使した効果的な情報発信を強化し、「ことば」文化や歴史、芸術、スポーツ等、松山市が持つ多様な魅力を効果的に発信します。

さらに、情報通信環境を充実させることで、情報格差を解消し、特に島しょ部などの地域でも均衡ある発展を促し、多様な地域特性をいかしたまちづくりに貢献することで、地域住民の暮らしを支え、地域間のつながりを強化します。

2

施策内容 ～市民・地域のDX～

施策3. デジタルで作る安全・安心なまち

市民が不安を感じることなく、安心して快適に住み続けることのできる持続可能なまちの実現を目指します。

具体的には、老朽化する社会インフラの維持管理体制の強化や災害に強い都市基盤の整備を通して、地域住民が安心して暮らすことのできるまちづくりを進めます。

また、災害発生時の避難誘導の迅速化や効率的な避難所運営・被災者支援の仕組みを構築し、激甚化する災害に備えます。

さらに、消防・救急・救助活動では、現場活動の高度化や救急搬送の最適化を進めることで、一人でも多くの命を救うことのできる体制を整備します。

施策4. ライフステージに応じたDXの推進

入学、就職、結婚といった生活環境の変化や年齢などによって、自治体に求められるニーズは変化していきます。

それらの変化に柔軟に対応し、ライフステージに応じた取組を推進します。

具体的には、子育て世帯向けに、こどもに関する様々な情報を一元的に発信したり、時間と場所に関係なく手続きができる環境を整備したりすることで、子育ての負担軽減につなげます。

また、健康・医療分野では、市民一人一人にパーソナライズ化されたサービスの提供を行うなど、市民に寄り添った行政サービスの実現を目指します。

加えて、デジタル社会のインフラとして重要な役割を持つマイナンバーカードについて、引き続きカードの活用シーンの拡大に取り組みます。

2

施策内容 ～産業のDX～

施策1. DXで市内企業等の競争力を強化

人口減少や労働力不足が深刻化するなか、地域経済が持続的に発展するためには、デジタル技術の活用による企業の変革と競争力強化が不可欠です。

本施策では、地域産業の活性化と新たな価値創造を目指し、次の取組を一体的に進めます。

まず、デジタル技術を活用した事業を始めようとする人材の起業等を支援することで、地域にイノベーションが生まれる土壌を育みます。

次に、DXの鍵となる「地域企業のデジタル人材」の確保と育成を支援することで、企業の変革を内側から支える人材基盤を構築します。

加えて、地域企業がDX認定などの取得を通じ、DXの方向性を定め、具体的な行動に移すための支援をすることで、地域企業の経営体力を強化します。

これらの取組を連携させることで、挑戦する企業が生まれ、育ち、成長する好循環を創出し、地域全体の活力向上と持続可能な経済の実現を目指します。

施策2. ストレスフリーな観光都市の実現

旅行の実施率では、18～29歳が60代・70代を上回るなど、若年層の動きが活発化しており、「検索から体験の共有まで、すべてがSNS上で完結する」デジタルネイティブ世代への対応が求められています。一方で、受入側である事業者は、人的リソースやノウハウの不足が喫緊の課題となっています。

こうした状況を打破するため、主体的にDXを推進することのできるデジタル人材の育成に積極的に取り組むことで、観光産業に携わる事業者のデジタルシフトを促します。

また、観光関連データを活用した「旅行者の行動分析」を行うことで、客観的な根拠に基づいた誘客施策を展開します。

あわせて、効果的なメディアプロモーションにより、一過性の観光客にとどまらない「関係人口」の創出を図ります。

これらの取組を通じ、限られたリソースでも持続的に収益を生み出せる、強靱な観光地域づくりを目指します。

2

施策内容 ～産業のDX～

施策3. スマート化で持続可能な農林水産業へ

農林水産業は、担い手不足や高齢化といった構造的な課題に直面しています。こうした課題の解決や、持続可能な農林水産業の構築に向け、デジタル技術を活用したスマート化を推進します。

具体的には、農業者がスマート農機を導入する費用や、先進技術を導入する共同集荷場の整備費用等への支援により、農林水産業従事者の作業負担を軽減し、省力化・効率化を進め、生産性の向上を図るとともに、安全で働きやすい環境づくりを支援します。

また、スマート農機を活用できる担い手の確保や育成に取り組むことで、魅力ある産業としての基盤を整え、若者や新規就業者が最新技術を習得し、活躍できる体制づくりを進めます。

これらの取組を他の農林水産施策と連携して推進することにより、「儲かる」持続可能な農林水産業の実現を目指します。

施策4. デジタルで支える働きやすい福祉現場

地域社会の活力を維持するためには、福祉の現場で誰もが働きやすさを感じながら、最大限に能力を発揮できる環境の実現が急務です。本施策では、デジタル技術を活用し、「働きやすさ」と「生産性」が両立する持続可能な地域を目指します。

具体的には、介護分野では、介護サービスや事務手続にテクノロジーを活用し、効率化や負担軽減につなげます。

また、子育て分野では、保育施設等の職員の事務負担の軽減や、地域で組織する児童クラブ運営委員会と市の業務負担を見直し、全体の体制を刷新することで、保育及び学童保育に専念できる環境を整えます。

これらの取組により、福祉分野の成長と人材の定着を促進し、地域全体の活力の向上を目指します。

2

施策内容 ～行政のDX～

施策1. 持続可能な行政運営と働き方の実現

人口減少や少子高齢化による職員確保の困難化に対応するため、AI等のデジタル技術を最大限活用し、多様化する市民ニーズに応え、質の高い行政サービスを安定的に提供します。

同時に、時間や場所に捉われない柔軟な働き方を確立し、育児や介護といったライフステージの変化があっても、誰もが安心してキャリアを継続できる職場を実現することで、優秀な人材の確保と定着を目指します。

具体的には、基幹業務システムの標準化対応や国・地方デジタル共通基盤の積極的な活用を検討する等、業務の効率化を進めるとともに、県及び県内市町と協働することで、人的・財政的負担等の軽減を図ります。

また、定型業務の効率化を図るとともに、職員間のコミュニケーションの最適化や電子決裁・ノーコードツールなどを活用した業務改善を行うことで、業務の生産性向上と時間と場所に捉われない多様な働き方の実現を目指します。

施策2. DXを担う人材・組織づくり

デジタル技術に関する知識だけでなく、現状を変革するマインドセット、サービスデザイン思考を理解し推進するスキル、これらを兼ね備えた人材を育成するとともに、組織全体でDXを推進するための体制を整備します。

具体的には、内部職員向けに松山市デジタル人材育成方針に基づいて研修を実施するほか、外部デジタル人材の活用や、即戦力となる情報処理実務経験者の採用も積極的に行い、内外から人材確保を進めます。

また、人的資源を組織全体で効果的に活用する仕組みを構築することで、人材の適正配置につなげ、職員のモチベーション向上と組織のパフォーマンス向上につなげます。

2

施策内容 ～行政のDX～

施策3. 情報セキュリティ対策の徹底

クラウドサービスの活用は、コスト削減や運用管理の負担軽減に寄与するだけでなく、地震や水害など激甚化する自然災害への対応力を高める効果もあります。一方で、ランサムウェアをはじめとするサイバー空間の脅威は年々高度化しており、行政サービスの安定運営にとって大きなリスクとなっています。

こうした状況を踏まえ、本戦略では災害とサイバー攻撃の双方に強い行政基盤を整備します。

具体的には、クラウドの利便性を十分に引き出すための安全なネットワーク環境の整備や、ゼロトラストセキュリティといった次世代型モデルの導入を検討します。

また、職員一人一人のセキュリティ意識を高めるため、監査・研修などの組織的な取組を強化し、人的リスクを低減します。

さらに、業務継続計画（BCP）の実行性を高める観点から、新庁舎整備や設備更新の機会をいかし、持続可能で災害に強い電源・通信インフラを整備します。

これにより、平常時から緊急時まで安定した行政サービスを提供し、市民が安心して暮らせる信頼性の高い自治体基盤を実現します。

施策4. データ利活用の推進

松山市が行政運営を行う中で蓄積してきたデータを活用し、事実（データ）に基づいたより効果的な政策立案やサービス提供を行うとともに、デジタル技術を活用した地域課題の解決に貢献します。

あわせて、マイナポータルやPMH（Public Medical Hub）といった国のデータ連携基盤の積極的な活用を進めます。

具体的には、松山市オープンデータサイトの公開データの拡充や利便性の向上に取り組むことで、オープンデータの利用促進につなげます。

また、データダッシュボード等を活用することで、各種施策の現状把握や課題の抽出、職員間の情報共有等の効率化を図ります。

さらに、行政の保有データだけでなく、決済・人流等の企業の保有するデータも活用することで、より効果的な政策立案やサービス提供を目指します。

コラム

デジタル化と地域 DX – ある中小企業の取組

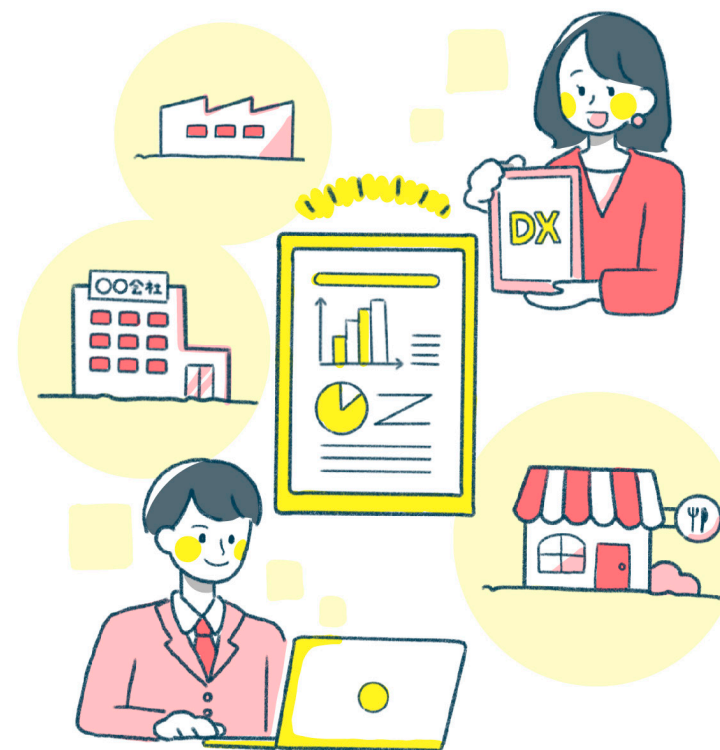
■松山市 CIO 補佐官 角田 仁

地域 DX とは耳慣れない言葉であるが、松山に暮らす人々や企業等で働く人々がデジタル化を通じて豊かな社会生活を送るための様々な取組の総称である。ここではその取組の一つとして、ある松山市の中小企業（A 社）の事例をご紹介したい。

A 社は従業員約 80 名の製造・販売業の企業であるが、デジタル化・DX の分野で目覚ましい成果を上げている。会計管理や勤怠管理のためにシステムを導入し、社内承認の手続きは業務フローを分析した上でノーコードツール (kintone) を用いるなど、積極的なデジタル化を実施している。これにより事務業務の大幅な効率化を図っている。

また、社員全員にスマホを携帯させて、LINE を使った情報共有も実践している。同社では常に 10 カ所近い工事現場を抱えており、資材の過不足や設計図の修正が刻一刻と発生するが、各現場からの情報共有によりこれらの問題をリアルタイムに解決していく。さらに同社では、3D や VR/AR といった最新技術を駆使した「顧客体験の価値創造」も実施している。

松山市は本計画期間中に「松山 DX トモにプロジェクト」と名付けた地域 DX の推進策を実施予定であるが、中小企業の支援はその重要な施策の一つである。A 社のような中小企業が 1 社でも多く生まれ、中小企業で働く皆様やそのお客様が笑顔になれるよう、文字通り多くの皆様と「共に」そのプロジェクトを推進していきたい。



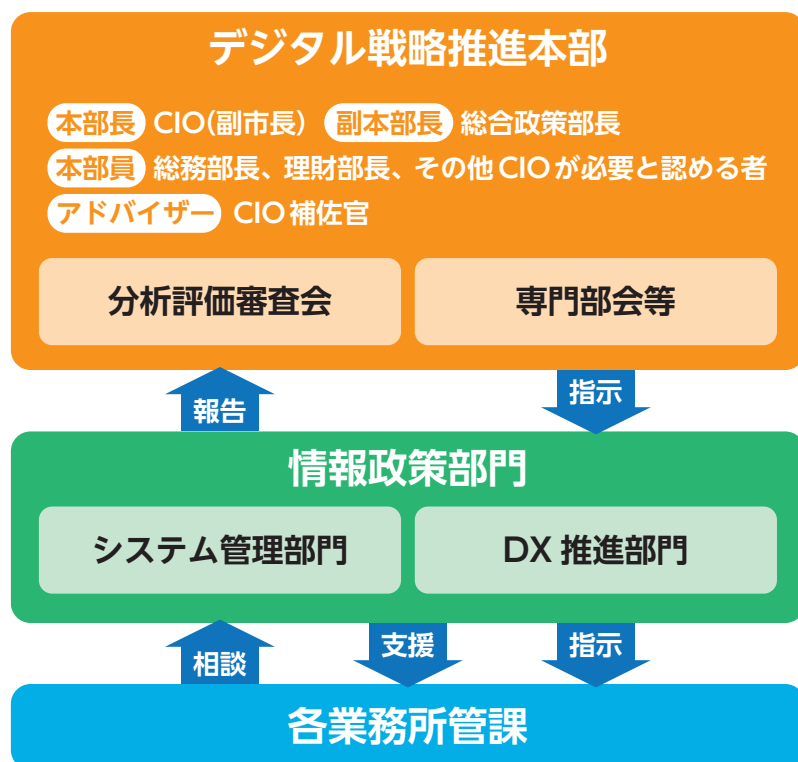
IV . 推進体制

1

DXの推進体制

松山市 DX 推進戦略に基づき、DX を推進するに当たり、デジタル戦略推進本部を最高機関とし、推進に当たっては、下図の体制で進めます。

なお、取組内容毎に特性や関係する所管課を踏まえて専門部会等を構成することとします。



役割

● デジタル戦略推進本部

副市長を本部長として、総合政策部長、総務部長、理財部長にて組織する本部会。

デジタル戦略の策定、デジタル化施策の総合調整及び推進、情報システムの最適化、情報セキュリティの維持・向上、その他デジタル化の推進に関する事務を所掌します。

● 分析評価審査会

情報システムの新規調達や改修時にその妥当性について審査を行い、本部会に報告します。

また、定期的に利用しているシステムの評価（事後評価）を行います。

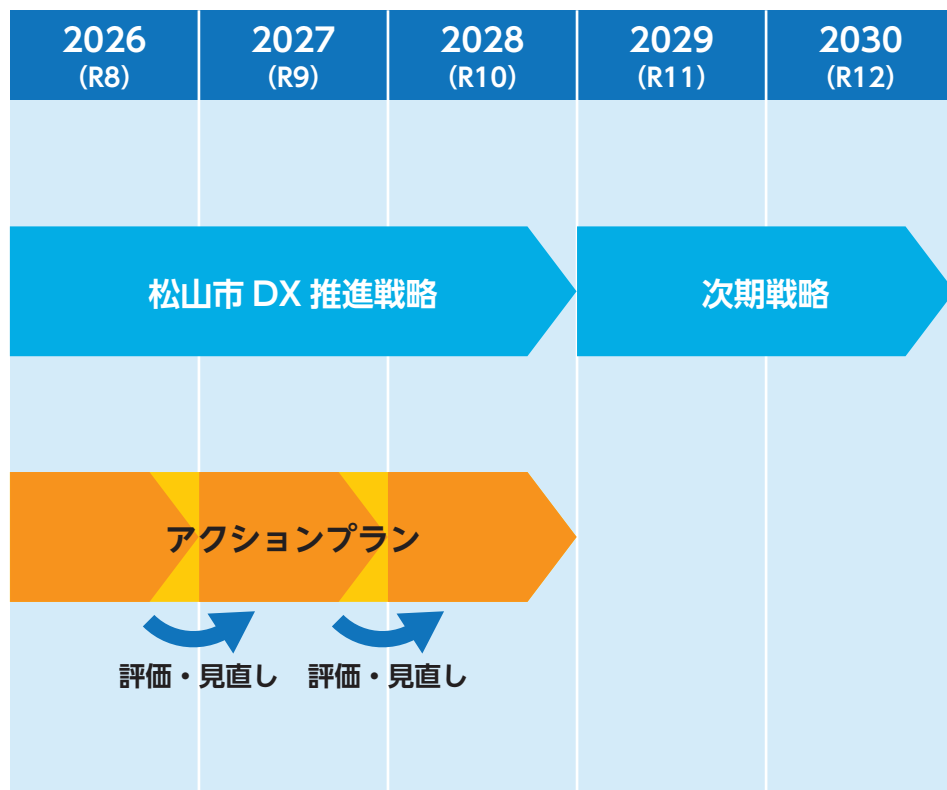
● 専門部会等

個別に検討を要する案件が生じた際などに、必要に応じて設置する会議体です。

2

アクションプランの役割

アクションプランには、本戦略で定めた実現したいまちの姿（Vision）を実現するため、各施策に基づいて戦略の期間中（R8年度～R10年度）に実施する具体的な取組内容を設定します。



アクションプランの推進方法

- **松山市 DX 推進戦略とアクションプランの関係**
松山市 DX 推進戦略は3年間の戦略期間としており、3年間の戦略期間中に具体的に実施する取組内容をアクションプランとして設定します。
- **アクションプランの評価**
アクションプランは、毎年度進捗管理を行い、実施状況の評価を行います。
- **アクションプランの見直し**
評価の結果スケジュールや取組の方向性に修正が必要と判断されたものについては適宜取組内容の修正を行います。
また、自治体 DX 推進計画等の上位計画の改定や技術革新等により新たに取り組むべき案件が発生した場合は、新規の取組内容を追加します。

コラム

オープンデータで業務効率化

■松山市 CIO 補佐官 下山 紗代子

行政が保有するデータは「公共財」としての性質を持つため、オープンデータとして広く民間においても活用できる形で公開することが求められています。(*1)

オープンデータは民間のためだけでなく、**市役所の業務そのものを減らす上でも有効**です。

例えば以下のような事例があります。

事例	実施内容	業務効率化の効果
長野市	食品営業許可などの情報をオープンデータとして公開	情報公開請求件数が3年間で40%減少、照会対応(収集、確認、決裁等)の件数・工数を削減
北九州市	住民・事業者ニーズの高い情報をオープンデータとして公開	同じ質問への電話・窓口対応が減り、一次対応の時間を短縮
会津若松市	オープンデータをアプリケーションと連携しやすいAPI(*2)の形で公開	配布・転記・更新依頼などの手作業を仕組み化して削減
川崎市	窓口混雑情報などをAPIの形で公開	来庁者の自己判断・分散化が進み、案内や苦情対応を低減
NYC(米)	FOIL(情報公開)で扱ったデータを新たな公開データ候補として点検し、公開につなげる仕組みを制度化	「既に出したデータ」を公開へ回す仕組みにより、同じ請求の繰り返しを低減
英国 ICO	情報公開請求の動向を分析、プロアクティブ公開(先回り公開)の候補を検討し国及び地方機関に提示	問い合わせ・請求の発生を元から抑制する設計の実現

これらの事例の共通点は、処理の効率化よりも先に「発生する仕事を減らす」という発想です。

オープンデータで業務効率化を進めるために、まず以下の観点で公開データを検討することが重要です。

- ①問い合わせ件数の多い情報
- ②情報公開請求の多いデータ
- ③更新頻度が高い運用情報

*1)「官民データ活用推進基本法」(平成28年12月14日施行)において、国、地方公共団体が保有する官民データについて国民がインターネット等を通じて容易に利用できるような措置を講じることが義務付けられています。

*2) API: Application Programming Interface. システムやソフトウェアが公開している機能を外部から利用するためのプログラム上の規約であり、システムやサービスの間でデータを連携させるために用いられます。

V . 参考資料

1

デジタル分野に対する市民意識

6割を超えるみなさんが
『デジタル化で生活が便利になった』と感じています

【調査概要】

調査名：第7次松山市総合計画指標の基準値設定のための市民アンケート

調査期間：令和6年8月26日～令和6年9月16日

調査項目：全44問

調査目的：「第7次松山市総合計画」の策定に当たり、まちづくりに対する市民の意識を把握するとともに、前期基本計画において政策ごとに設定する「市民の実感指標」の基準値（現状値）等を把握する。

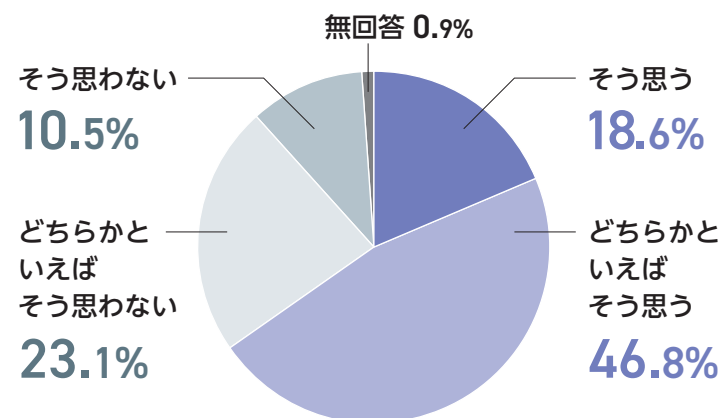
対象者数：2,000名

回答数：1,053件（52.7%）

「デジタル化で生活が便利になった」と思うか
という設問の結果は以下のとおりでした。

- 「どちらかといえばそう思う」（46.8%）の割合が最も高く、次に「どちらかといえばそう思わない」（23.1%）、「そう思う」（18.6%）が続きました。『デジタル化で生活が便利になったと思う』回答者の割合（「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の合計）は、65.4%でした。
- 年代別では、「20歳代以下」と「30歳代」で「そう思う」、「40歳代」で「どちらかといえばそう思う」の割合が全体よりも高い傾向にありました。
- 居住地域別では、「中心部東エリア」「南西エリア」「北部エリア」で「どちらかといえばそう思う」の割合が全体よりも高く、「西部エリア・島しょ部」で「そう思わない」の割合が全体よりも高い傾向にありました。

「デジタル化で生活が便利になった」と思うか



1

デジタル分野に対する市民意識

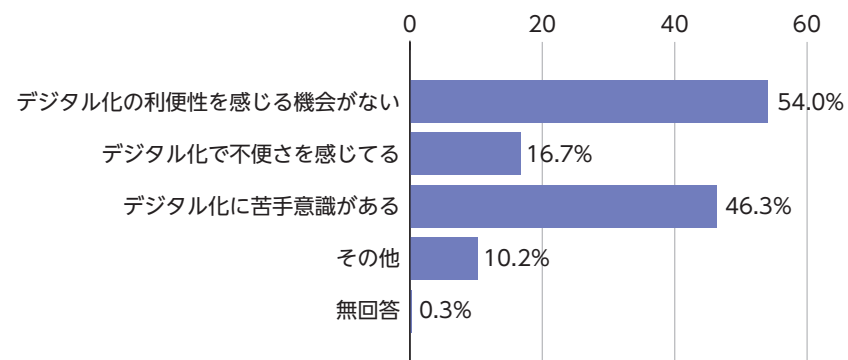
「デジタルデバイド対策」と「セキュリティ対策」の重要性

「デジタル化で生活が便利になった」と思うかという設問で「どちらかといえばそう思わない」又は「そう思わない」と回答された方の理由の内訳は以下のとおりでした。

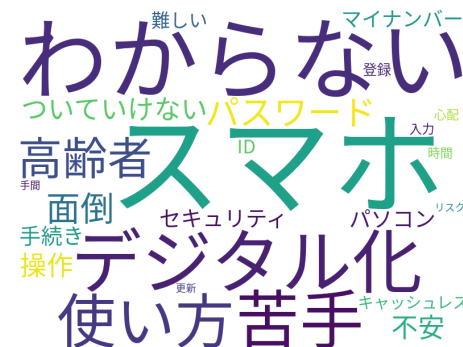
- 「デジタル化で生活が便利になった」と思わない理由としては、「デジタル化の利便性を感じる機会がない」(54.0%)の割合が最も高く、次に「デジタル化に苦手意識がある」(46.3%)、「デジタル化で不便さを感じている」(16.7%)が続く形となりました。
- 性別では、「女性」で「デジタル化に苦手意識がある」の割合が全体よりも高く、年齢別では、「60歳代」と「70歳以上」で「デジタル化に苦手意識がある」の割合が全体よりも高い傾向にありました。
- 居住経験別では、「松山市出身で、市外へ転出した後、戻ってきた(Uターン)」で「デジタル化の利便性を感じる機会がない」の割合が全体よりも高い傾向にありました。
- ワードクラウドを見ると、「スマホ」「わからない」「苦手」「使い方」「高齢者」といった言葉が特に大きく表示されています。これは、多くの方がスマートフォンの操作に戸惑いや苦手意識を感じており、特に高齢者の方がデジタル化の進展についていくことの難しさを感じているという意見が多数を占めていることを示唆しています。

その他にも、「パスワード」「セキュリティ」「不安」といった言葉も見られ、個人情報の管理や安全性に対する懸念も強いことがうかがえます。

「デジタル化で生活が便利になった」と思わない理由(複数回答)



記述回答のワードクラウド



1

デジタル分野に対する市民意識

市民のみなさんの関心事はやはり手続の利便性向上

【調査概要】

調査名：第7次松山市総合計画の策定に向けた市民意識調査

調査期間：令和4年11月28日～令和4年12月18日

調査項目：全38問

調査目的：次期松山市総合計画（計画期間：令和7年度から10年間）の策定に向けて、これまで取り組んできたまちづくりの満足度を調査するとともに、まちに対する想いや市政への要望等を把握するため、市民や県外在住者に対する意識調査を実施し、計画的かつ効率的な進行管理を図るための基礎資料とする。

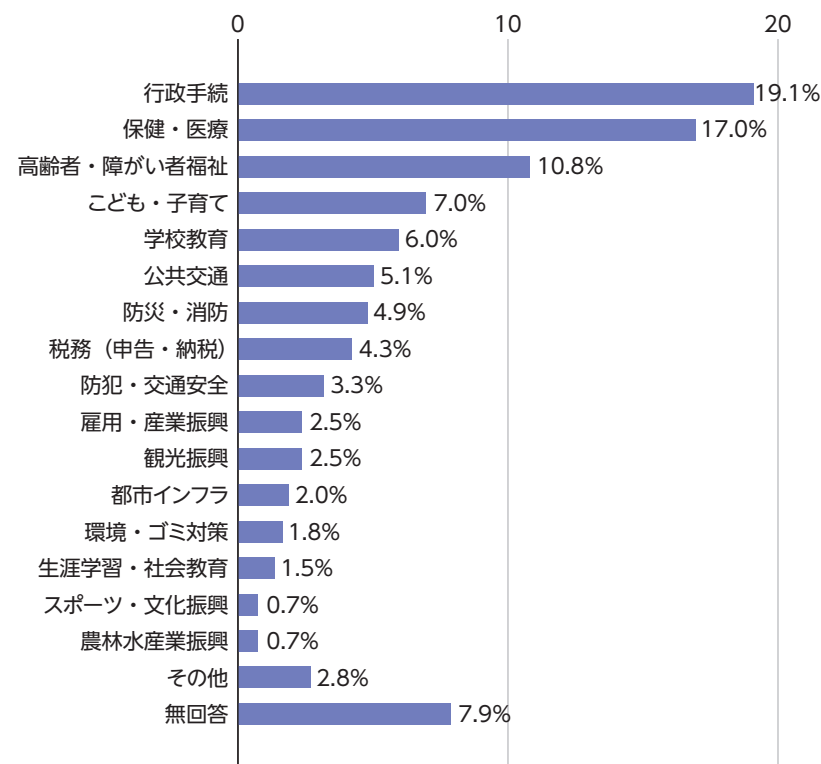
対象者数：5,000名

回答数：2,501件（50.0%）

「松山市の取組の中で、デジタル化が進むことを特に期待する分野」に関する設問の結果は以下のとおりでした。

- 全体結果では、「行政手続」が19.1%と最も高く、次いで「保健・医療」17.0%、「高齢者・障がい者福祉」10.8%、「こども・子育て」7.0%となりました。
- 性別では、男女ともに「行政手続」が最も高く、男性19.1%、女性18.8%と、男性が女性より0.3ポイント高いものの、あまり差はみられませんでした。「こども・子育て」では男性4.8%、女性8.7%と、女性が男性より3.9ポイント高い結果となりました。
- 年齢別では、20歳代以下、40歳代以上60歳代以下では「行政手続」が最も高くなり、30歳代では「こども・子育て」が23.3%と最も高く、全体結果と比べて10.0ポイント以上高い結果となりました。70歳以上では「高齢者・障がい者福祉」が22.8%と最も高く、全体結果と比べて10.0ポイント以上高くなりました。

松山市の取組の中で、デジタル化が進むことを特に期待する分野



1

デジタル分野に対する市民意識

キーワードは「柔軟な働き方」と「オンライン完結」

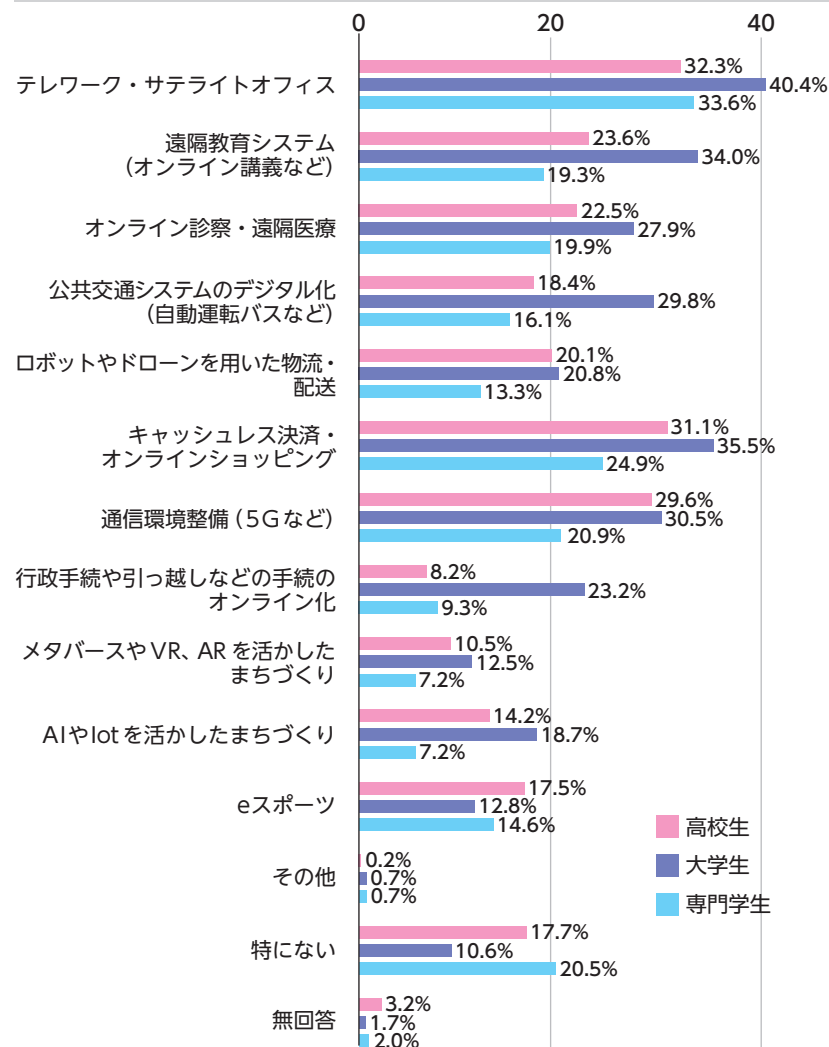
【調査概要】

調査名：第7次松山市総合計画の策定に向けた高校生・大学生等アンケート
 調査期間：高校生等 令和5年7月10日～令和5年8月20日
 大学生等・専門学生 令和5年7月13日～令和5年8月20日
 調査項目：高校生等 全35問
 大学生等・専門学生 全33問
 調査目的：松山市内の若者の進路に対する考え方や、市政に対するニーズの状況、市内の新たな魅力発見を目的として調査を行った。
 対象者数：高校生等 3,688人・大学生等 18,680人・専門学生 3,039人
 回答数：高校生等 1,036件・大学生等 423件・専門学生 1,370件

「松山市での普及が望ましいデジタル技術を活用した取組」に関する設問の結果は以下のとおりでした。

- 高校生等が松山市での普及が望ましいと考えるデジタル技術を活用した取組は、「テレワーク・サテライトオフィス」(32.3%)の割合が最も高く、次に「キャッシュレス決済・オンラインショッピング」(31.1%)、「通信環境整備(5Gなど)」(29.6%)、「遠隔教育システム(オンライン講義など)」(23.6%)が続く結果となりました。
- 大学生等では、「テレワーク・サテライトオフィス」(40.4%)の割合が最も高く、次に「キャッシュレス決済・オンラインショッピング」(35.5%)、「遠隔教育システム(オンライン講義など)」(34%)、「通信環境整備(5Gなど)」(30.5%)が続きました。
- 専門学生では、「テレワーク・サテライトオフィス」(33.6%)の割合が最も高く、次に「キャッシュレス決済・オンラインショッピング」(24.9%)、「通信環境整備(5Gなど)」(20.9%)が続きました。

松山市での普及が望ましいデジタル技術を活用した取組



2

用語解説

用語	解説
AI	人工知能（Artificial Intelligence）の略で、コンピュータが人間のように学習・推論・判断する技術のこと。
DX	デジタル技術を活用して、業務プロセス、組織、文化、そしてサービスを根本的に変革し、新たな価値を創造すること。
eL-QR	地方税統一 QR コードのこと。地方税（市税・県税など）の納付書に印刷される全国共通の二次元コードで、スマートフォン決済アプリや「地方税お支払サイト」を通じて、キャッシュレスで手軽に税金を納付することができる。
PMH (Public Medical Hub)	地域住民の医療や介護、健康に関する情報を、地域の関係機関（病院、診療所、薬局、介護施設など）が安全に共有・連携するための、公的な情報連携基盤のこと。
Vision(ビジョン) Mission (ミッション) Value (バリュー)	組織が目指すべき方向性や社会での存在意義、そして行動指針を明確にするための基本的な要素のこと。Vision (ビジョン) が将来像、Mission (ミッション) が使命、Value (バリュー) が行動指針を意味する。
ウェルビーイング	身体的、精神的、社会的にすべてが満たされた「良好な状態」にあることを指す概念。単に病気でないというだけでなく、一人一人が生きがいや幸福を感じ、充実した生活を送れている状態を意味する。
オープンデータ	国や地方自治体が保有する公共データを、誰もがインターネットなどを通して容易に利用（加工、編集、再配布など）できるよう、特定のルールに則って公開したデータのこと。
クラウドサービス	情報システムなどを利用する際に、庁舎内にサーバーを設置するのではなく、インターネット等を通じてサービスとして利用する形態のこと。

2

用語解説

用語	解説
ゼロトラストセキュリティ	「何も信頼しない（ゼロトラスト）」を前提とし、庁内・庁外を問わず、情報資産へのすべてのアクセスを信用せずに検証するという、新しいセキュリティの考え方のこと。
ダイバーシティ	「多様性」を意味する言葉。組織や社会で、年齢、性別、国籍、障がいの有無、価値観、働き方といった、一人一人が持つ様々な違いを尊重し、受け入れる考え方のこと。
データダッシュボード	様々なデータをグラフ、地図、表などに集約し、一つの画面で状況を直感的に把握できるように「見える化」するツールのこと。
データ連携基盤	国・自治体・民間企業などが個別に管理している様々な情報システムを相互に接続し、データを安全かつ円滑にやり取りするための共通の土台（プラットフォーム）のこと。
デジタルデバイド	インターネットやパソコン、スマートフォンなどのデジタル技術を利用できる人とできない人との間に生じる格差のこと。「情報格差」とも呼ばれる。格差の要因として、「環境」「スキル」「意欲・関心」などがある。
デジタル完結	申請から手続の完了、手数料の納付、通知の受け取りまで、一連の行政手続がすべてオンライン上で行えること。
デジタル人材	DXを推進するために必要な専門的な知識やスキル、そしてマインドを持った人材のことで、単にデジタルツールを操作だけでなく、それを活用して行政サービスや業務の変革を企画・実行できる能力が求められる。
テレワーク	ICT（情報通信技術）を活用し、時間や場所にとらわれずに働く柔軟な勤務形態のこと。「tele（離れた場所で）」と「work（働く）」を組み合わせた言葉。

2

用語解説

用語	解説
ノーコードツール	プログラミングの専門知識（ソースコードの記述）がなくても、マウス操作などを中心とした直感的な方法で、アプリケーションや業務ツールを開発できるサービスやソフトウェアのこと。
パーソナライズ化	一人一人の市民の状況やニーズ、興味関心に合わせて、最適な情報や行政サービスを個別に提供すること。
フロントヤード改革	市民と直接接する窓口業務やコールセンター、ウェブサイトといった行政サービス全体を、市民視点で見直し、利便性を根本的に向上させる取組のこと。
マイナポータル	政府が運営する国民一人一人専用のオンライン上の窓口（ポータルサイト）のこと。マイナンバーカードを使ってログインすることで、行政手続の電子申請や、自分に関する情報の確認などができる。
マインドセット	仕事に対する「意識」や「考え方」のこと。DXを進める上では、従来の固定観念から脱却し、デジタルを前提として市民サービスや業務の在り方を柔軟に見直していく、組織全体の意識改革を指す。
ライフステージ	出生、入学、就職、結婚、子育て、退職、介護といった、人の生涯での主要な節目や段階のこと。
ランサムウェア	コンピューターウイルスの一種。「Ransom（身代金）」と「Software（ソフトウェア）」を組み合わせた造語で、感染したコンピューターやサーバー内のデータを勝手に暗号化して使えなくした上で、元に戻すことと引き換えに金銭（身代金）を要求する悪質なプログラムのこと。
基幹業務システム	住民記録、税、福祉、保険など、自治体運営の根幹を支える主要な行政業務を処理するために不可欠な情報システムのこと。「基幹系システム」とも呼ばれる。

2

用語解説

用語	解説
業務継続計画 (BCP)	大規模な災害、感染症のまん延、サイバー攻撃といった予期せぬ緊急事態が発生した際に、優先度の高い重要な業務を中断させない、または中断しても短時間で復旧させるための、具体的な手順や体制をあらかじめ定めた計画のこと。
国・地方デジタル共通基盤	国及び地方公共団体の一方または双方が利用する、デジタル化を進めていく上での共通の基盤のこと。本人確認の基盤としてのマイナンバーカードや、情報システムを動かすための共通プラットフォームとしてのガバメントクラウドなどがある。
情報セキュリティ	情報を、漏えい・改ざん・紛失といった様々な脅威から守り、安全に活用できるようにするための取組全般のこと。
人的資源	人的資源 (Human Resources : HR) とは、組織経営における「ヒト・モノ・カネ・情報」の4大経営資源のうち、「ヒト」を指し、職員そのものと、職員が持つスキル・知識・経験がもたらす組織的価値を意味する。
地方公共団体情報システムの標準化	これまで各自治体が個別に開発・運用してきた基幹業務システムの仕様を、国が定める全国共通の基準に統一する取組のこと。