

平成 26 年度
アメリカ西海岸各都市視察
報告書

千葉市

【都市局】公園緑地部 緑政課・公園管理課

都市部 まちづくり推進課 臨海地域再整備室

【経済農政局】経済部 経済企画課

目 次

第 1 視察の概要	2
第 2 視察の結果		
1 サンタモニカ市	4
2 ハンティントンビーチ市	10
3 ニューポートビーチ市	14
4 サンフランシスコ市	20
5 サンノゼ市	24
6 レッドウッド市	27
第 3 視察の成果等	30
参考資料		
1 視察都市及び千葉市の概要	32
2 視察都市内のピアの概要	33
3 帰国報告 (平成 26 年 7 月 24 日市長定例記者会見資料)	34

第1 視察の概要

1 目的

千葉市は3つの人工海浜をはじめ2つの海浜公園など、魅力的で恵まれた海辺を有しているが、貴重な観光資源であるにも関わらず、十分に活用されていない状況であることから、これらの魅力を向上させるため、海辺の活性化に向けた取組みを進めている。また、情報通信技術（ICT）を利活用した市民協働での地域課題の解決に向け、新たな仕組みづくりを検討している。さらには、本市の産業の振興はもとより、市内の雇用創出や消費拡大を目的に中小ベンチャー企業の誘致を行っている。

このような中、本市が積極的に推進している各事業の先進的な事例について学び、今後の取組みに活かすことを目的として、アメリカ合衆国の西海岸に位置する各都市への視察を実施した。

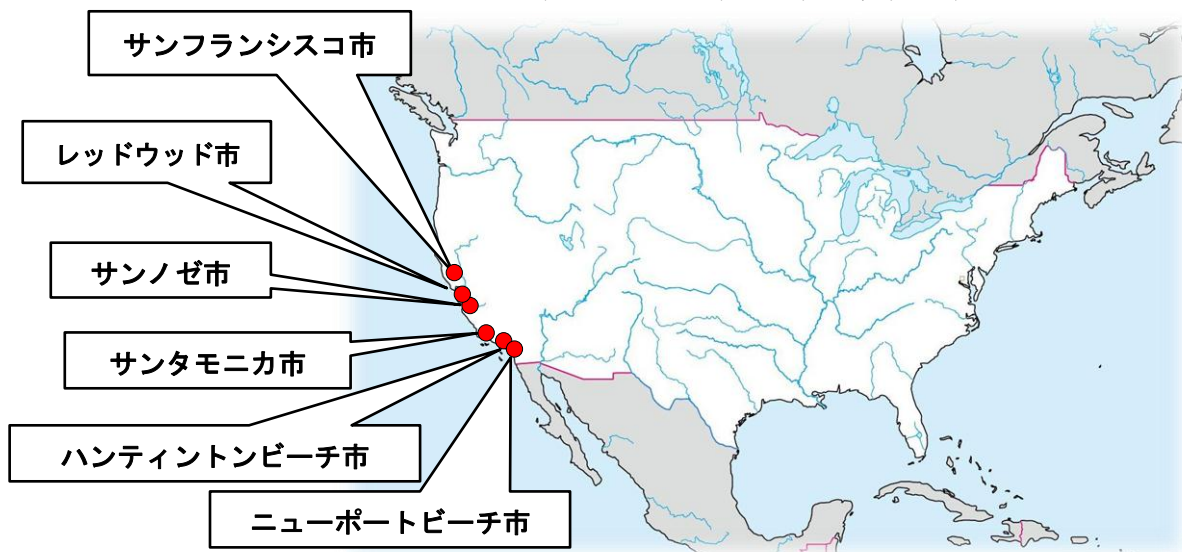
視察にあたっては地元自治体職員等、視察先の関係者との意見交換も併せて実施し、関連する事業についてより深い理解を得ることができた。なお、官民の連携による本市のより良いまちづくりの発展につなげるため、千葉商工会議所と行程を共にした。

2 日程及び視察地（詳細については次ページに掲載）

(1) 日程 平成26年7月8日（火）～7月12日（土）

(2) 視察地 6都市

（視察順）サンタモニカ市・ハンティントンビーチ市・ニューポートビーチ市・サンフランシスコ市・サンノゼ市・レッドウッド市



【視察地位置図】

3 視察者

(1) 千葉市 5名

- ア. 千葉市長 熊谷 俊人
- イ. 都市局 公園緑地部 緑政課 公園活性化担当課長 江波戸 剛
- ウ. 都市局 公園緑地部 公園管理課長 竹本 和義
- エ. 都市局 都市部 まちづくり推進課 臨海地域再整備室長 大山 公男
- オ. 経済農政局 経済部 経済企画課長 村杉 浩

(2) 千葉商工会議所 22名

- ア. 金綱副会頭 ほか 21名

4 日程及び視察地詳細

月日	発着・滞在地	視 察 地 等	宿泊地
7/8 (火)	千葉～午後便 成田空港 発 ロサンゼルス国際空港 着 サンタモニカ市 ロサンゼルス市	成田空港～ロサンゼルス国際空港へ ロサンゼルス国際空港～サンタモニカ市 ～ロサンゼルス市 サンタモニカ市 サンタモニカブレイス、ビーチ等の視察 及びサンタモニカ市（経済開発部・地域 文化部の職員）との意見交換	ロサンゼルス市
7/9 (水)	ロサンゼルス市 ハンティントンビーチ市 ニューポートビーチ市	ロサンゼルス市～ハンティントンビーチ市 ～ニューポートビーチ市～ロサンゼルス市 ハンティントンビーチ市 ハンティントンビーチ・ピア等海辺施設 の視察 ニューポートビーチ市 バルボアピア等の視察及びニューポート ビーチ市（市長・市議会議員・地域開発 部の職員・市商工会議所会頭等）との意見 交換	ロサンゼルス市
7/10 (木)	ロサンゼルス市 ロサンゼルス国際空港 午前発 サンフランシスコ国際空港 午後着 サンフランシスコ市	ロサンゼルス市～ロサンゼルス国際空港～ サンフランシスコ国際空港～サンフラン シスコ市 サンフランシスコ市 （フィッシャーマンズワーフ内 ピア39） ピア39の視察及びピア39（CEO等）との 意見交換	サンフランシスコ市
7/11 (金)	サンフランシスコ市 サンノゼ市 レッドウッド市～夜便 サンフランシスコ国際空港 発	サンフランシスコ市～サンノゼ市～レッド ウッド市～サンフランシスコ国際空港 サンノゼ市 ICT（情報通信技術）関連施策に係る サンノゼ市（CIO）・マイクロソフトUS 本社（官公庁担当）との意見交換 レッドウッド市 民間ベンチャー支援機関「NestGSV」（CEO） 及びジェトロ・サンフランシスコ事務所と の意見交換 帰国 サンフランシスコ国際空港～羽田空港へ	（機中泊）
7/12 (土)	羽田空港 着	羽田空港 夜着	-

第2 視察の結果

1 サンタモニカ市

(1) サンタモニカ市の概要

1886年市制施行。ロサンゼルス市から約25km西に位置する人口92,472人（2013年）、年間およそ730万人の観光客が訪れる都市。年間を通じて穏やかな気候のため、20世紀初頭にリゾート地として人気が高まり、1980年代後半よりビジネスや観光の両面で急成長した。



【視察都市の位置図】

(2) 視察概要

ア. 日時

平成26年7月8日（火）14時30分～16時30分（現地時間）

イ. 視察場所



【視察場所の位置図】 © OpenStreetMap contributors

(ア) サンタモニカ・ピア

1909年、ビーチに隣接する形で設置された全長約329mのピア（栈橋）であり、遊園地（パシフィックパーク）やカフェ、ショップなどを有するサンタモニカ市のシンボリックな施設。

(イ) サード・ストリート・プロムナード

ブロードウェイ通りからウィルシェア通りまでの3ブロックの間にある遊歩道。通り沿いに約100店舗のショップやレストランが軒を連ね、遊歩道全体がモールになっている。

(ウ) サンタモニカ・プレイス

サード・ストリート・プロムナードの南端に位置する3階建ての大型ショッピングモール。2010年のリニューアルの際、建築物解体で発生した廃材の約80%を再利用するなど、環境に配慮した建築方法の採用等によりLEED[※]のゴールド認証を受けている。

※LEED…Leadership in Energy and Environmental Design の略称。

米国グリーンビルディング協会が創設した建物に係る環境認証制度。環境負荷低減の観点から6つの項目に基づき建物が評価され、点数に応じプラチナ・ゴールド・シルバー・標準の認証が与えられる。



【サンタモニカ・ピア】



【ビーチ】



【サード・ストリート・プロムナード】



【サンタモニカ・プレイス】

(3)関係者との現地視察及び意見交換

サンタモニカ市職員や関係する非営利団体、民間企業の各職員とともに、現地視察及び意見交換を行い、サンタモニカ市全体、サンタモニカ・ピア、ビーチ、サード・ストリート・プロムナードの各項目について知見を得た。

ア. サンタモニカ市全体

(ア) サンタモニカ市のまちづくりの成功要因

地域コミュニティに焦点を当て、地域住民が楽しみを持ちながら住める街を目指した結果、観光客からの人気も集めることに繋がった。常に地域に注目し、地域住民の要求や意見を活かしたコミュニティづくりを実践している。



【意見交換の様子】

(イ) アンバサダープログラム

2007年、市による治安維持や管理では不十分と考える市民や店舗のオーナーから要望が上がり、市の中心地にてアンバサダープログラムが創設された。

このプログラムは、およそ30人程度の制服を着用した職員を街に配置し、市民や来訪者に対して案内及び安全を提供する（警察へ情報提供する場合もある）事業である。この事業は非営利団体「ダウントウン・サンタモニカ inc.」により実施されている。

この組織は、市と連携して市の中心地の経済を成長させ、当該地域を活性化させることを目的として、企画・運営等の事業を展開していくために1984年に設立された非営利団体である。この団体は、市から年間約600万ドル（日本円で約6億6千万円。1ドル≒110円で計算）の予算を受けて運営され、この予算全体の約20%（約131万ドル。日本円で約1億4千万円）が、アンバサダープログラム事業に充当されている。

なお、アンバサダープログラムのように、新たな事業のために必要となる費用については、事業の該当エリア内にある店舗のオーナーから固定資産税に上乗せする形で市が徴収している。



【サンタモニカ市の街並み】

(ウ) まちづくりに係る市の規制

1980年代後半より、フードコートの人気の高まりによる店舗数過多を防止するため、市は同種の店舗について1ブロックにつき1店舗のみ設置可能とする規制を実施している。また、市の規制の一例として、新しい映画館は市の中心地内でのみ設置を許可する条例がある。

イ. サンタモニカ・ピア**(ア) 遊園地**

1996年、「家族で楽しめる遊園地」をコンセプトに整備された「パシフィックパーク」のオープンにより、観光客だけではなく地域の人々も数多く訪れるようになった。



【ピア上にある遊園地】

(イ) ピア等の運営及び管理

1983年に組織された非営利団体「ピアコーポレーション」は、イベントの開催及びマーケティング、許認可の判断等、ピアの運営を行っている。また、ピアは24時間開放されており、所有者である市はピア本体の治安維持や維持管理を行っている。

(ピア上にある遊園地や店舗の維持管理及びマネジメントは、市ではなく遊園地運営者や各店舗経営者が実施している。)



【ピアの支柱】

(陸側は木製、海側は鉄筋コンクリート製)

ウ. ビーチ**(ア) ビーチ等の管理**

ビーチやビーチバレーコート、サイクリングコース、ランニングコースはカリフォルニア州とサンタモニカ市が管理しており、無料で利用できる。

(イ) ビーチの維持管理費

ビーチの維持管理にかかる費用については、ビーチに隣接する駐車場の使用料や様々なイベントの開催などに伴う収入により賄われている。ビーチに隣接する駐車場(収容可能台数約5,000台)の収入は年間約900万ドル(日本円で約9億9千万円)にもものぼる。また、数年に一度開催されるシルク・

ドゥ・ソレイユでは約 100 万ドル（日本円で約 1 億 1 千万円）の収入がある。

このような魅力的なイベントの開催などにより、1989 年に年間およそ 200 万人であった来訪者が、現在ではおよそ 700 万人に増加している。



【ビーチに隣接する駐車場】

(ウ) アネンバーグ・コミュニティ・ビーチハウス

アネンバーグ・コミュニティ・ビーチハウスはビーチの北側に位置し、2009 年にオープンした公共施設である。1989 年、世界各国の非営利団体への資金援助を主な目的としてウォルター・アネンバーグによって設立された「アネンバーグ財団」から市へ寄付された約 3,000 万ドルを元手に市が建設した。施設内にはビーチバレーコートやプールなどが設置されており、無料で一般市民に開放（プールや駐車場を除く）されているほか、有料でサーフィン教室やヨガ教室等も開催されている。

エ. サード・ストリート・プロムナード

(ア) 現在に至るまでの経緯

1965 年、市はプロムナードを歩行者専用道路にするとともに、屋外型のショッピングモールを整備した。しかし、人を呼び込むための戦略が無かったため、来訪者は少なかった。

この状態を打開すべく、市は都市デザイナーや不動産所有者、地域住民等からなるワークショップを 100 回程開催し、賑わいのある場所にするための方針を模索した。

その結果、このエリアに人を呼び込み、活性化を図るためには買い物だけではなく食事もでき、また大道芸等が楽しめる場所にするのが重要であるとの共通認識を持つに至った。それに基づきプロムナードの再整備を行い、1989 年にリニューアルした。現在では年間約 1,460 万人が訪れるサンタモニカ市を代表する観光地になっている。



【プロムナードの街並み】

(イ) 来訪者数等

夏季における市内の昼間人口はおよそ 11 万人である（夜間人口より 2 万人多い）。また、年間約 1,460 万人の来訪者があり、約 45%（660 万人）が

観光客（うち 230 万人は海外からの来訪）、約 55%（800 万人）が地域住民である。ちなみに市の税収のおよそ 3 割は、プロムナードに約 100 軒ある小売店舗からの税金で賄われている。

(4) 意見交換にて対応頂いた関係者(敬称略)

- ◇ジェニファー・テイラー（サンタモニカ市経済開発部長）
- ◇ジュディス・マイスター（サンタモニカ市地域文化部）
- ◇ジム・ハリス（サンタモニカピア・コーポレーション）
- ◇ショシャンナ・プッチ・マセリッチ（サンタモニカプレイス）
- ◇カスリーン・ローソン（ダウントウン・サンタモニカ inc.）
- ◇ケビン・ヘレラ（ダウントウン・サンタモニカ inc.）

2 ハンティントンビーチ市

(1) ハンティントンビーチ市の概要

1909 年市制施行。ロサンゼルス市から約 56km 南に位置する人口 197,575 人(2013 年)、年間およそ 800 万人の観光客が訪れる都市。延長約 14km を超す海岸線があり、サーフィンのメッカとして名高く、「サーフシティー」の呼び名で国際的に知られている。



【視察都市の位置図】

(2) 視察概要

ア. 日時

平成 26 年 7 月 9 日 (水) 10 時～12 時 (現地時間)

イ. 視察場所



【視察場所の位置図】 © OpenStreetMap contributors

(ア) ハンティントンビーチ・ピア

1904年に設置された全長約566mの木製のピア。これまでに嵐による破壊と再建が3度繰り返されてきた。1992年、3回目の再建によりコンクリート製のピアが完成し、現在に至る。

(イ) ハンティントン・シティー・ビーチ

ピアに隣接する延長約5.6kmのビーチ。ビーチの周辺には、サーフィン関連のショップが軒を連ね、販売のみならずサーフボードや自転車等のレンタルも行っている。また、このビーチはサーフィンやビーチバレー等様々なイベントの開催場所となっており、中でも1959年から開催されている世界最大規模のサーフィンイベント「US オープン・オブ・サーフィン」では、9日間でおおよそ50万人の観客が訪れる。



【ハンティントンビーチ・ピア】



【ハンティントン・シティー・ビーチ】

(3) 現地視察及びヒアリング

現地視察及び観光情報センターへのヒアリングを行い、ハンティントンビーチ・ピア、ハンティントン・シティー・ビーチの各項目について知見を得た。

ア. ハンティントンビーチ・ピア**(ア) ピア上にある施設**

午前5時～深夜0時まで開放されているピアの先端には西海岸で有名なレストラン店「ルビーズ・ダイナー」があり、途中には土産物店や釣具店、トイレが設置されている。

また、市民であった故人を偲ぶため、その遺族や友人から故人へのメッセージ等が刻まれた銅板が取り付けられたメモリアルベンチが数多く設置されている。



【ピアの先端にあるレストラン】

(イ) 海の状況

沖合を流れるカリフォルニア海流は寒流であるため、海水温はあまり高くない。また、水中の栄養分は少なく、きれいな水質である。日本の海ではなじみ深い、プランクトンの死がいとされる潮の香りは強くない。

イ. ハンティントン・シティー・ビーチ

(ア) サーフィン

サーファーは若者だけではなく、子どもや年配者も見られ、サーフィンを楽しむ文化が地域に根付いている。ビーチに隣接して立地し、レストランを有するビーチハウスでは、日除けパラソル及び自転車、サーフボードの貸し出しだけでなく、サーフィン教室が開催されている。

平成 26 年 7 月 26 日から始まる「US オープン・オブ・サーフィン」に向け、観客用の仮設スタンドの建設がビーチにて進められていた。



【サーフィンを楽しむ人々】

(イ) ビーチ

ビーチ内にはコンクリート製のピットが設置されており、無料でマッシュマロ焼きやバーベキューを楽しんだり、暖を取ったりできる。(市内のビーチでは、合計 500 基以上のピットが設置されている。)

また、無料のシャワーも随所に設置されている他、ビーチバレーコートがあり、先着順に無料で利用可能になっている。



【園路及び砂止めの壁】

(ウ) 園路及び砂止め用の壁

ジョギングやローラーブレード、サイクリングが楽しめるよう、約 13.7km に渡り園路が整備されている。また、園路に沿って高さ 50cm 程度の砂止めの壁が設置されている。壁の材質は屋外用タイル及びモルタルである。(ハンティントンビーチ市の年平均風速は毎秒約 2.1m。年間を通じた



【砂止めの壁】

風向の割合は、南西が約 19%と最も高く、南～西の風が約 72%。千葉市の年平均風速は毎秒約 4.1m。年間を通じた風向の割合は、西～南西が約 26%、北西～北東が約 42%。）

【データ出典】

webサイト「Windfinder」(HPアドレス <http://www.windfinder.com/>)

(エ) ビーチの利用ルール

- a 開放時間は午前 5 時～午後 10 時。
- b アルコール類、ガラス製品の持ち込み禁止。
- c たき火用ピットの利用は無料（先着順）。
- d 海に入る前に、ライフガードと一緒に波の状況を確認すること。
- e ドッグビーチ以外のビーチ及び栈橋では、犬を連れての立入りは禁止。
- f 栈橋上での自転車通行及びスケートボード使用は禁止。
- g ビーチと栈橋上では禁煙。

3 ニューポートビーチ市

(1) ニューポートビーチ市の概要

1906年市制施行。サンタ・アナ川を挟みハンティントンビーチ市の南側に位置する人口86,534人（2013年）、年間およそ750万人の観光客が訪れる都市。1905年、鉄道がロサンゼルス市からニューポートビーチ市へ延伸されたことを契機に街の発展が始まった。元々はロサンゼルス市民の週末用の別荘地として開発が始まり、1960年代からは週末の滞在場所から定住場所へと変化した。現在では全米有数の高級住宅地となっている。



【視察都市の位置図】

(2) 視察概要

ア. 日時

平成26年7月9日（水）13時30分～16時30分（現地時間）

イ. 視察場所



【視察場所の位置図】 © OpenStreetMap contributors

(ア) バルボア・ビレッジ

太平洋と内湾のニューポート湾を隔てるバルボア半島の一角にある観光施設の集まったエリアで、南カルフォルニア地方での歴史を有する行楽地。古い面影を残す街並みの中に、飲食店や各種の商店、劇場が軒を連ねる他、観覧車のある小さな遊園地やバルボア・パビリオン、海洋教育施設「エクスプローション」がある。

(イ) バルボア・ピア

1906年に建設された全長約280mピアで、1998年には嵐により大きく損壊したこともある。ピアの先端には、1982年にオープンした全米で第1号店となるレストランチェーン店「ルビーズ・ダイナー」がある。

(ウ) バルボア・パビリオン

市を象徴する施設であり、ハーバーの景色を楽しみながら食事ができるレストランや500人収容の宴会場を有し、ダンスやウェディング、公共のイベントなどで利用されている。1906年、ロサンゼルスからの来訪者の受け入れのため、ボートハウスやシャワールーム、展示室の機能を持つ施設として建設され、これまでに郵便局、博物館、ダンスホール、ボーリング場等に活用されてきた。1930～40年代のビッグ・バンド全盛時代にはこの施設で有名バンドが演奏していたこともある。



【バルボア・ビレッジ】



【エクスプローション】



【バルボア・ピア】



【バルボア・パビリオン】

(3)関係者との現地視察及び意見交換

ニューポートビーチ市長や市職員、市商工会議所会頭等とともに現地視察及び意見交換を行い、ニューポートビーチ市全体、バルボア・ビレッジ、バルボア・ピア及びビーチ、エクスプローションの各項目について知見を得た。

ア. ニューポートビーチ市全体

(ア) 観光客数及び消費額

観光客は年々増加傾向にあり、年間およそ 750 万人が訪れる。そのうち、海外からの観光客が全体の約 18% (約 140 万人) を占めている (主に日本、中国、イギリス、オーストラリアなど)。レストランやホテル、ショッピングなどでの消費額は、年間約 10 億ドル (日本円で約 1,100 億円) である。

(イ) 観光促進の財源

観光促進のための事業費の財源の 1 つとして、ホテル税がある。税率は 10% であり、全徴収額の約 18% にあたる金額については、観光促進を目的に設立された非営利団体「ビジット・ニューポートビーチ inc.」の事業費に充当されている。

また、本市はカリフォルニア州で 93 ある観光産業改善地区 (TBID) の 1 つに指定されているため、指定地区内に位置するホテルから、ホテル税とは別に本改善地区の観光促進事業の資金として負担金を徴収できる。



【市長との意見交換の様子】
(バルボア・パビリオンにて)

(ウ) 津波対策

津波、地震、地滑り、山火事などの自然災害の発生が想定されるが、開発前は湿地帯であったことから津波を一番警戒しており、被害を最小限に食い止めるため、津波警報システムを配備している。

イ. バルボア・ビレッジ

(ア) エリアの活性化に向けた取組み

現在、バルボア・ビレッジは 2012 年に策定した「バルボア・ビレッジ再活性化マスタープラン」に基づき、「バルボア・ビレッジ・ファン・ゾーン」のブランド名を掲げ、市の観光の中心的な役割を果たす地区として、家族で楽しめるようにまちづくりを進めている。

しかし、当該地区のまちづくりが順調に進み、賑わいが生まれる一方、新

たな問題として駐車場不足が生じている。このため、距離の離れた駐車場と当該地区間でシャトルバスを運行させることにより、交通アクセスを確保している。

(イ) 建築デザインに係る規制

本エリアは、歴史を感じさせる統一感を持った街並みを目指しているため、エリア内の建築デザインに係る制約を定めた「デザインガイドライン」（マスタープランの一部）の策定に向け、準備を進めている（2015年施行予定）。



【ビーチに隣接する駐車場】

(ウ) 今後のまちづくりに係る方針

市域の90%以上は開発済みであり、今後新たに開発を進められる余地は少ない。そのため、今後も高い生活環境を保ち、市民の資産価値の低下を防ぐためには、再開発に投資する必要があると市は考えている。今から20年後の街について、外観では顕著な変化は少ないかもしれないが、市民生活の質の向上を目指している。

(エ) ニューポート・ハーバー

河口部の自然の地形を生かしたヨットハーバーであり、1900年代初頭に浚渫と人工島造成が施工され、現在の形に至る。約54km²の中に1万隻以上のヨットが停泊している。ハーバーは郡の保安官部で管理され、デッキや棧橋は市で運営されている。

ハーバーやビーチにて各種の事業を展開するためには、連邦政府や州、郡、合衆国魚類野生生物局、カリフォルニア州沿岸委員会など様々な関係機関との調整が必要となる。



【ニューポート・ハーバー】

(オ) セグウェイ

市内の路上では、セグウェイの使用が認められており、バルボア・ビレッジ内を走行している。また、セグウェイを利用した周辺地域のツアーも組まれている。



【街中を走行するセグウェイ】

ウ. バルボア・ピア及びビーチ

(ア) バルボア・ピア

バルボア・ピアは午前 5 時から深夜 0 時までオープンしており、ピアのたもとには綺麗なトイレが設置されている。

また、1912 年に水上飛行機がバルボア・ピア付近から約 42km 離れた太平洋上に浮かぶサンタ・カタリナ島まで飛行し、その記録が当時最速かつ最長距離の飛行であったことを記念したレリーフが、ピア上に設置されている。



【木製のピア】

(イ) ビーチ

ビーチは午前 6 時から夜 10 時までオープンしている。ビーチにはたき火用のピットがあり無料で使用可能である。

また、ビーチに隣接する遊歩道への飼い犬の進入は午前 10 時から午後 4 時 30 分まで禁止されているが、それ以外の時間帯では約 180cm 以内のリードにつなぐことで許可されている。

エ. エクスプローション

(ア) 施設概要

約 3,000 m²の施設と約 2,000 m²のヨット等停泊所から構成され、非営利団体「エクスプローション」が運営する海洋教育施設「エクスプローション」では、高校生までの児童及び生徒が科学技術や工学、数学などを用いた体験型の活動を通じ、海を理解するための基本原則【下段(イ)に記載】を学べるようにプログラムが用意されている。

(イ) 海を理解するための 7 つの基本原則

- a 地球は 1 つの大きな海を持っている。
- b 海が地球をかたち作っている。
- c 海は地球の気候に影響を及ぼしている。
- d 海は地球を住みよくしている。
- e 海は生命と生態系の多様性を支えている。
- f 海は我々につながっており、我々は海につながっている。
- g 海はまだまだ人跡未踏である。

(4)意見交換にて対応頂いた関係者(敬称略)

ア. ニューポートビーチ市役所関係者

- ◇ラシュ・ヒル (市長)
- ◇マイク・ヘン (市議会議員)
- ◇トニー・ペトロス (市議会議員)
- ◇キム・ブラント (地域開発部長)
- ◇ブレンダ・ウィズネスキ (地域開発副部長)
- ◇ジム・キャンベル (主任プランナー)
- ◇ファーン・ヌエノ (アソシエイト・プランナー)

イ. 地域代表者

- ◇スティーブ・ロザンスキ (市商工会議所会頭)
- ◇ゲリー・シャーウィン
(ニューポートビーチ・アンド・カンパニー社長兼 CEO[最高経営責任者])
- ◇ラルフ・ロッドハイム
(バルボア・ビレッジ・マーチャントアソシエーション)
- ◇トム・ポロック (エクスプローション・ニューポートビーチ CEO)

4 サンフランシスコ市

(1) サンフランシスコ市の概要

1850年市制施行。アメリカ合衆国の太平洋岸のほぼ中間に位置する人口837,442人(2013年)、年間およそ1,600万人の観光客が訪れるアメリカ西海岸最大の商工業及び港湾都市。1848年に始まったゴールドラッシュに伴い人口が急増し、また金融業が発展した。その後、港湾の整備により物流の拠点としても成長し、都市の骨格が形成された。



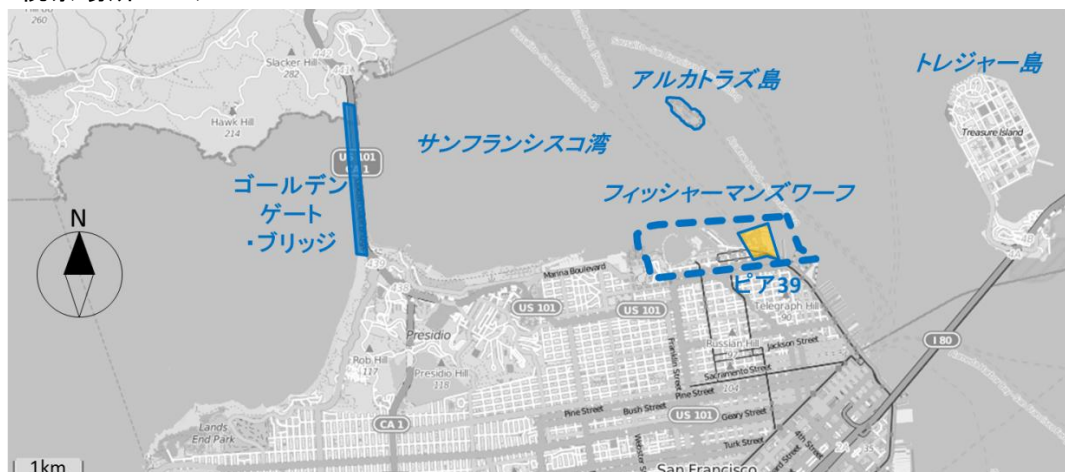
【視察都市の位置図】

(2) 視察概要

ア. 日時

平成26年7月10日(木) 16時30分～18時30分(現地時間)

イ. 視察場所…ピア39



【視察場所の位置図(広域)】 © OpenStreetMap contributors

ピア39の概要

ピア39はサンフランシスコ市の名所である、漁師の波止場を意味するウォーターフロントエリア「フィッシャーマンズワーフ」内に位置するショッピングモールである。民間企業「ピア39」により運営されている。以前は栈橋として利用されていた面積約14.7haの敷地内に、小売店舗105店、レストラン14店、立体駐車場(約



【ピア39(詳細)】 © OpenStreetMap contributors

1,000 台収容可能) 等があり、年間およそ 1,000 万人の観光客が訪れる。

また、ピア 39 はゴールデンゲートブリッジやアルカトラズ島を臨める場所に位置し、野生のアシカが集まる波止場「K ドック」や 1996 年にオープンし約 20,000 種以上の水生生物がいる水族館「アクアリウム・オブ・ザ・ベイ」を有していることも魅力である。ピア 39 全体での年間総売り上げは約 3 億ドル（日本円で約 330 億円）である。



【ピア 39 入口にある建築物】



【フィッシャーマンズワーフ】



【アルカトラズ島を臨む】



【K ドックに集まる野生のアシカ】

(3) 関係者との現地視察及び意見交換

ピア 39 の CEO 等の関係者ととともに現地視察及び意見交換を行い、整備の経緯、運営コンセプト、運営、テナントの選定、テナントからの費用徴収、成功要因、今後の取り組みの各項目について知見を得た。

ア. 整備の経緯

貨物船用の栈橋の解体に伴う跡地利用について、ピア 39 とサンフランシスコ市港湾局は協議を通じ、収益性の高い施設を作るとの方針を決定した。この方針に基づき、全米のメキシコレストラチェーン店オーナーのオーレン・シモンズ氏により 1973 年から整備が始まり、1978 年に完成した。PC 杭の上に人工地盤が乗る形式の栈橋が整備され、部材の一部にはかつての栈橋の廃材が使用されている。

イ. 運営コンセプト

運営コンセプトは整備当初と同様、

- (ア) 家族全員が楽しめる場所にする。
- (イ) サンフランシスコの都市の特性に適合した場所にする。
- (ウ) フィッシャーマンズワーフの来訪者を取り込む場所にする。

の3点である。(サンフランシスコの年間観光客およそ1,600万人のうち、1,000万人がピア 39 を来訪。観光客の構成割合は、カリフォルニア州内からの来訪者：約1/3、アメリカ国内からの来訪者：約1/3、海外からの来訪者：約1/3。)

ウ. 運営

現在のピア 39 のオーナーはシカゴの投資家である。運営企業の執行部は8名で構成されており、全て民間の資金で運営している。

エ. テナントの選定

テナントの選定においては、

- (ア) 小規模な企業
- (イ) 地元の企業
- (ウ) スーパーにはない商品を置く企業の3点を重視している。



【ピア 39 CEO 等との意見交換の様子】

オ. テナントからの費用徴収

ピア 39 の運営に必要な費用を確保するため、運営企業は各テナントから売り上げの一部を徴収する仕組みを採用している。

事例の1つとして、各テナントの売り上げの約1~2%については広告等のPR及び来訪者のリサーチ等の実施に充当している。(年間合計約300万ドル。日本円で約3億3千万円) 運営企業はマーケティングについて、ピア 39 が持つブランドの維持や売上及び知名度等の向上に寄与する重要な活動と考えている。(マーケティングに基づき、地元住民向けと観光客向けとは異なる広告を打つ等の工夫をしている。)

もう1つの事例として、毎月約1㎡あたり26ドル(約2,900円)を各テナント占有面積に応じて徴収し、公共スペースの維持管理費に充てている。(年間およそ500万ドル。日本円で約5億5千万円)



【多様な店舗が軒を連ねる】

カ. 成功要因

ピア 39 が成功している理由として、

- (ア) 来訪者へのリサーチを継続的に実施している。
- (イ) 景色及び立地が良い。
- (ウ) レストランと店舗が適度な割合で混在している。
- (エ) レストランの種類が豊富でかつ質が高い。

などが挙げられる。

また、販売員の研修や関係者による、客なりすましの抜き打ち検査を実施し、来訪者へのサービス向上にも力を注いでいる。



【多くの人々で賑わうピア 39】

キ. 今後の取り組み

現在、ピア 39 のブランドは維持できていると考えており、今のところ特に大きな課題は無い。今後 1~2 年間に力を注ぐ予定の事案は、夕刻以降の集客数の増大である。昼間の来訪者が長時間滞在するように工夫する必要がある。具体的な改善策として、

- (ア) 人が留まるように照明を工夫する。
- (イ) 夕刻以降の気温の低下が著しいため、ヒートランプの設置等により訪問者の快適性を向上させ、ピア 39 にて夕食を取ってもらうよう工夫をする。

などが挙げられる。

ピア 39 の敷地をこれ以上拡大することは出来ないため、ソフト面でアイデアを出していく。「1 日」では夕方、「1 年」ではこの月等、時間軸を意識して対応を考えている。

(4) 意見交換にて対応頂いた関係者(敬称略)

- ◇テイラー・サフォード (ピア 39 社長兼 CEO)
- ◇ジョセフ・スミス (ピア 39 上席副社長 設備運営担当)
- ◇キャシー・バーバー (ピア 39 上席副社長 マーケティング担当)

5 サンノゼ市

(1) サンノゼ市の概要

1850年市制施行。サンフランシスコ市から約65km南西に位置する、人口983,574人（2013年）の都市。1777年のスペイン人による入植以来、農業都市として発展してきた。現在では周辺10都市と共にシリコンバレーと呼ばれる優良なハイテク企業が集まる地域の中核を成しており、ICT企業等と連携した取り組みが進められている。



【視察都市の位置図】

(2) 視察概要

ア. 日時

平成26年7月11日（金）9時30分～11時30分（現地時間）

イ. 視察場所



【視察場所の位置図】 © OpenStreetMap contributors

(3) 関係者との意見交換

サンノゼ市の CIO（最高情報責任者）と意見交換を行い、オープンデータ※1や ICT の利活用による、市の取り組み及び市の業務改善等について知見を得た。

※1 オープンデータ…著作権等の制限なしに、誰でも自由に再利用可能な形で公開されたデータ。

ア. オープンデータや ICT の利活用による市の取り組みについて

(ア) 環境保全に係る取り組み

市は二酸化炭素の濃度や騒音の大きさ等の環境情報をオープンデータとして市民に公開している。オープンデータの活用により、市が抱える課題を市民と共有し、環境保全に向けて市民の自発的な行動（自家用車ではなく公共交通機関を利用する等）を促す取り組みを実施している。



【CIO との意見交換の様子】

(イ) 公衆衛生に係る取り組み

市衛生局が管理する市内飲食店における衛生状況等の情報について、清潔度や安全管理等の項目に基づき各店舗を A～F（A が最高、F が最低）で評価し、評価結果を各店に明示するよう義務付けている。この公表により、飲食店は評価の向上に努めるようになり、衛生状態の改善に繋がっている。

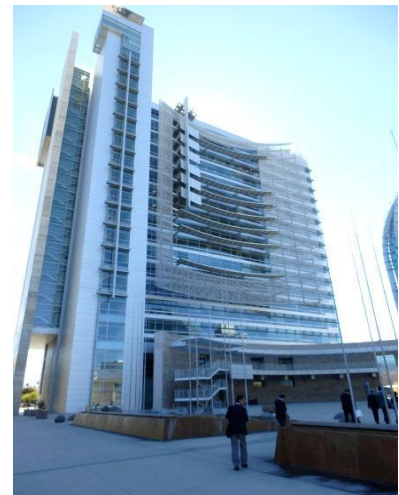
(ウ) 防犯に係る取り組み

天候データ及び犯罪発生状況、学校の休校日の関連性を分析し、犯罪の抑止につながるよう、適切に警察官を配置する取り組みを 2013 年から行っている。また、市内の落書き対策の一環として、市民が落書きを発見した際、スマートフォン等の情報端末で市役所へ報告できる仕組みのアプリケーションを採用している。この取り組みにより得られた落書き発生状況をデータ化し、警察署が管理するギャングのデータを重ね合わせて分析することにより、落書き発生傾向の把握が可能になった。

(エ) 市民への情報提供に係る取り組み

低所得者や障害者等、支援を必要とする市民に対し、ICT の活用により適切に行政情報を提供する取り組みを進めている。

一例として、市が所管する水道料金や電気料金等の公共料金のデータに基づき、低所得世帯と判断した世帯に対し、市から公共料金の請求書を送付する際、市の福祉サービス関連資料を同封する取り組みを試験的に実施している。これは部門間の垣根を超え、市民の個人情報を共有することにより実施可能となる取り組みであるが、全ての個人情報ではなく、必要な情報のみを共有する配慮がなされている。



【サンノゼ市役所庁舎】

イ. ICT の利活用による業務改善について

市 CIO は、「本市はシリコンバレー内に立地し、IT 関連企業と仕事をする機会が多いことから、民間企業と同等の対応の迅速性が求められるため、市職員は『庁舎に長時間滞在すること』ではなく『効率的に業務を遂行すること』に重点を置くように意識変革をする必要がある」と考えている。

現在、市では業務の効率化を目的とした ICT 化推進の一環として、Office365^{※2} の導入を進めている。現在、市経済発展局の職員は民間企業との打ち合わせの際、不動産価格や税制優遇等について現場での情報提供が可能になる等、業務の効率化が図られるとともに、市職員の意識変革にも大きく寄与している。

また、市役所のコールセンター業務についても、電話交換職員が市役所に来なくとも自宅で電話対応が可能となるよう改善を進めている。

なお、市の業務改善において新聞やテレビ等メディアの報道による影響は大きく、報道に後押しされる形で市が新たな取り組みに着手する傾向がある。

※2 Office365

マイクロソフト社製の企業向けサービス。電子メールや文書の管理、オンライン会議の開催などがクラウド（データを自分のパソコンや情報端末などではなく、インターネット上に保存し活用するサービス）を介して可能となる。



【サンノゼ市役所内の様子】

(4) 意見交換にて対応頂いた関係者(敬称略)

- ◇ ビージェイ・サメタ (サンノゼ市 CIO)
- ◇ ビル・ミッシェル (マイクロソフト株式会社 官公庁担当)
- ◇ リック・ジョイアー (マイクロソフト株式会社 サンノゼ市担当)
- ◇ 織田 浩義 (日本マイクロソフト株式会社 執行役常務)

6 レッドウッド市

(1) レッドウッド市の概要

1867年市制施行。サンフランシスコ市から約40km南西に位置する人口79,074人(2013年)の都市。かつて材木等の積出し港として栄えた。現在ではシリコンバレー内に位置し、オラクルやエレクトロニック・アーツ等の技術系企業の拠点となっている。



【視察都市の位置図】

(2) 視察概要

ア. 日時

平成26年7月11日(金) 13時30分～16時30分(現地時間)

イ. 視察場所…nestGSV



【視察場所の位置図】 © OpenStreetMap contributors

(3)関係者との現地視察及び意見交換

世界的なイノベーション（技術革新）を象徴する地域であるシリコンバレー内に位置するレッドウッド市に立地し、国際的なビジネス支援やインキュベーター^{※1}支援を行う民間企業 nestGSV を視察し、本企業 CEO と意見交換を行い、企業支援の現状や起業家育成等について知見を得た。

※1 インキュベーター

起業家や創設間もない企業に対し、不足する資源（資金、職場など）を提供すること。



【CEO との意見交換の様子】

ア. nestGSV の概要

nestGSV はアントレプレナーシップ（起業家精神）の国際標準を構築することを使命とする企業である。社会的地位や規模と関係なく、業界別に優れた企業を発見し、その企業に対してビジネス展開に必要な基礎の構築や企業の法人化等に係る支援を行っている。JETRO（日本貿易振興機構）とも連携しており、視察時には3社の日本企業が入居し、世界規模のビジネス展開に向けた支援を受けていた。



【nestGSV の職場環境】

イ. nestGSV の職場環境について

社内にはアメリカへの進出を計画する世界各国の企業が、本社と離れた勤務地として nestGSV を利用していた。職場には仕切りがなく、机にパソコンと電話のみが設置されていた。CEO は、「日本企業は自社空間を確保するため、壁や間仕切りを希望するが、壁を除去することで各企業に緊張感と協力関係が生まれる。多様な企業の社員が同じ空間で働き、一緒に食事やスポーツを楽しむ環境と合わせ、年間を通じてほぼ毎日晴天が続くカリフォルニアの気候が新たなビジネスを生み出す原動力となっている」と考えている。また、nestGSV 入居中の日本企業の社員は、「世界の異業種企業の



【日本企業の社員への聞き取り】

社員と同じ空間で仕事をすることで良い刺激を受けている」と話していた。

ウ. 大学との連携について

nestGSV は、アントレプレナーシップとイノベーションの加速を長期的、戦略的に実現させるためには大学との協力が不可欠と考え、2014年に新しいプログラムを立ち上げた。「大学アンバサダープログラム」と称し、ハーバード大学をはじめアメリカ国内 15 の大学と連携し、各大学は nestGSV へ学生を派遣している。

アンバサダー(大使)の役割は nestGSV にて、学生が取り組む研究の実施及び学生の発案に基づく企業プログラムの作成である。

将来は nestGSV に入居している企業と学生との共同作業を通じ、学生自らが企業を立ち上げ、新たな成長産業が生まれることを目指している。



【nestGSV の外観】

(4)意見交換にて対応頂いた関係者(敬称略)

- ◇ケイバン・バロウマン (nestGSV 創設者兼 CEO)
- ◇木村 洋一 (JETRO サンフランシスコ事務所 次長)
- ◇宮川 正聡 (JETRO サンフランシスコ事務所 コーディネーター)

第3 視察の成果等

1 視察の成果

- (1) 海辺の利活用の先進事例としてサンタモニカ市・ハンティントンビーチ市・ニューポートビーチ市・サンフランシスコ市を、また ICT の利活用の先進事例としてサンノゼ市を、さらには中小ベンチャー企業への支援の先進事例としてレッドウッド市の各都市を訪問し、取り組みの現状を体感できた。
- (2) 地元自治体職員等視察先の関係機関との意見交換を実施し、施策の推進に伴う課題や工夫等について関係者から直接話を伺うことが出来たため、関連する施策についてより深い理解が得られた。
- (3) 千葉商工会議所副会頭をはじめ市内企業の代表と行程を共にしたことにより、官民の連携によるより良いまちづくりの方向性を共有することができた。
- (4) 今回の視察で得られた知見を、千葉市で積極的に推進している各施策の今後の取り組みに活かしていく。

2 視察者の視点・感想

- (1) ビーチやピア、商業施設が道路や市街地から一望できるオープンな景観となっており、ビーチエリアと市街地が一体感のある魅力的な空間づくりが行われていると感じた。
- (2) 行政が管理するビーチやピアに付随する商業施設や駐車場は、民間企業により管理運営されており、年間を通して魅力的なイベント誘致による賑わいの創出と収入の確保が図られ、施設の維持管理とマネジメントに活用されていることに刺激を受けた。
- (3) ピアはビーチのランドマーク的に活用され、突端部には店舗やレストランを設置しており、海水浴だけでなく、気軽に散歩や食事に訪れるなど、多くの来訪者が海を感じることができ、賑わいに大きく寄与している様子がうかがえた。
- (4) 駐車場をビーチやピアの隣接地に確保しているため、来訪者に利便性の良い配置となっており、また、ビーチバレー等のビーチスポーツのほか、自転車・ジョギング・散歩などのルートが確保されており、思い思いの海辺の楽しみ方を満喫していると感じた。

- (5) サンノゼ市の視察では、ICT を活用した行政サービスの効率化をめざして、民間のアイデアや考え方を弾力的に活かそうとする CIO の姿勢に刺激を受けた。
- (6) シリコンバレーの中核を担うサンノゼ市が社会の変化を受け入れることにオープンな考え方を持っていることに日本の行政風土（システム）との違いを感じた。
- (7) ベンチャー企業支援施設で、世界中の企業が大部屋で企業活動を行い、お互いが情報交換している状況を見て、ベンチャー企業の原点を見せつけられた。

参考資料

1 視察都市及び千葉市の概要

視察した都市及び千葉市の概要について、市制開始年、面積、人口(2013年)の各項目を以下の表にまとめた。

No	都市名	市制施行年	面積[km ²]	人口[人] (2013年)
1	サンタモニカ市	1886年	21.80	92,472
2	ハンティントン ビーチ市	1909年	82.58	197,575
3	ニューポート ビーチ市	1906年	137.21	86,534
4	サンフラン シスコ市	1850年	600.60	837,442
5	サンノゼ市	1850年	466.11	983,574
6	レッドウッド市	1867年	89.68	79,074
7	千葉市 ※	1921年	272.08	963,750

※千葉市の人口…平成26年4月1日時点の推計人口を記載。

2 視察都市内のピアの概要

視察した都市内に位置するピアについて、ピアの長さ、直近のピア建設年、ピアの構成等の各項目を以下の表にまとめた。

No	都市名	ピア名	ピアの長さ [m]	直近のピア 建設年	ピアの構造	備考
1	サンタモニカ市	サンタモニカ・ピア	329	1988年	【橋面】木製・コンクリート製 【支柱】木製・鋼製・ 鉄筋コンクリート製	-
2	ハンテントン ビーチ市	ハンテントン・ ビーチ・ピア	566	1992年	【橋面】コンクリート製 【支柱】鉄筋コンクリート製	-
3	ニューポート ビーチ市	バルボア・ピア	280	1940年	【橋面】コンクリート製 【支柱】木製	-
4		ニューポート・ ビーチ・ピア	403	1940年	【橋面】コンクリート製 【支柱】木製	バルボア・ピアから西に約3km離れた場所に位置するピア。(今回は視察していない)
5	サンフラン シスコ市	ピア39	約360	1978年	【橋面】木製・コンクリート製 【支柱】鉄筋コンクリート	-

【出典】

①web サイト「see California」

(HP アドレス <http://www.seecalifornia.com/piers/piers-list.html>)

②PDF ファイル「PIERS OF ORANGE COUNTY By H.Richard Neill」

(HP アドレス http://46.105.251.113/Centennial/papers/MeiersBook/piers_of_OC.pdf)

③web サイト「City of Santa Monica」

(HP アドレス <http://www.smgov.net/Departments/OPM/content.aspx?id=31239>)

3 帰国報告(平成 26 年 7 月 24 日市長定例記者会見資料)

(1) 【1 日目】7 月 8 日(火)

◇サンタモニカ市



【ピア(栈橋)とビーチ】



【サンタモニカ市職員との意見交換】

サンタモニカ市職員と意見交換を行った結果、サンタモニカ市のランドマーク的な存在であるピア(栈橋)には観覧車を有する遊園地や店舗が立地しており、維持管理及びマネジメントは民間企業が行っていること、また年間を通じてピアやビーチにてイベントやコンサート等が開催されるため、1989 年には年間約 200 万人であった来訪者が現在では年間約 700 万人に増加したこと、さらにはビーチの維持管理費については各種イベントや駐車場の収入により賄われており、現在サンタモニカ市の予算は充当されていないこと等を把握した。

(2) 【2 日目】7 月 9 日(水)

ア. ハンティントンビーチ市



【ピア】



【観光情報センターでの聞き取り調査】

ハンティントンビーチ市はサーフシティと呼ばれる世界的なサーフィンのメッカであり、年間を通じて多くのサーファーが集まる比較的若い世代に人気がある街である。ピアの先端にあるレストランは、美しい夕日を楽しめることで人気がある。ピアでは釣りも楽しめ、釣り具屋やお土産物屋、トイレが配置されており、観光スポットとして多くの人で賑わっていた。

イ. ニューポートビーチ市



【バルボアビーチ】



【ニューポートビーチ市長との意見交換】

ニューポートビーチ市は全米でも有数の所得水準を誇る都市である。ラシュ・ヒル市長の案内で、古い面影を残したテーマパーク的なエリアであるバルボア・ビレッジ内の栈橋、海洋教育施設、歴史的パビリオンなどを視察した。

ビーチではジュニアライフガードの訓練が行われていた。半島で仕切られた湾内には自然の地形を生かしたヨットハーバーがあり、1万隻もの小型船が係留されている。年間約750万人の観光客が訪れ、およそ10億ドル消費していくとの説明を受けた。

(3) 【3日目】7月10日(木)

◇サンフランシスコ市



【ピア 39(商業施設)】



【ピア 39CEOとの意見交換】

サンフランシスコ市で非常に有名な観光エリア「フィッシャーマンズワーフ」内にある「ピア 39」は、栈橋上に木造2階建ての建物が木製デッキで結ばれ、約100軒の小売店舗やレストランなどが軒を並べている商業施設である。年間およそ800万人から1,000万人が来訪し、当日も多くの人で賑いを見せていた。

ピア 39 運営会社の CEO や副社長と意見交換を行った結果、テナントは小規模で独立性が高く、他に類のない店舗を選定していることや、賃料としてテナントから売り上げの1~2%(年間約300万ドル)を徴収し、広告やイベント開催、リサーチ活動等に充当するなど、ブランドや賑わいの保持に努めていること等を把握した。

(4) 【4日目】7月11日(金)

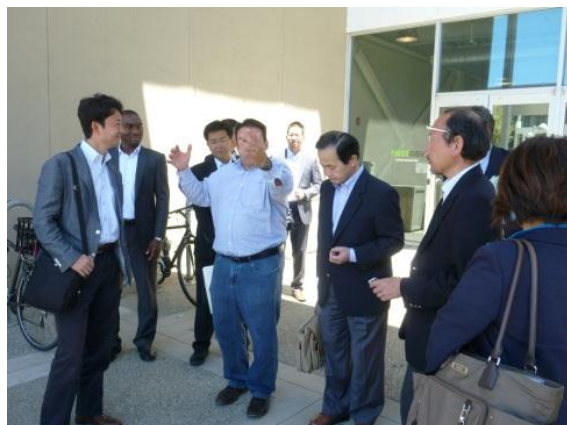
ア. サンノゼ市



【サンノゼ市 CIO 及びマイクロソフト US 本社の官公庁担当者との意見交換】

米国の ICT 及び先端技術の集積地「シリコンバレー」の中核を担うサンノゼ市の CIO と意見交換を行った結果、ICT を活用した取り組みとして、天候データと学校行事カレンダー（休校日など）と犯罪発生状況を分析の上、警察官の配置日時を決定している事例や、タブレット PC を活用した業務の効率化など、マイクロソフト社と連携して取り組む IT 戦略の現状を把握した。

イ. レッドウッド市



【民間ベンチャー支援施設 CEO との意見交換】

レッドウッド市に立地しているベンチャー支援施設「nestGSV」を訪問した。大学のキャンパスのような広大な敷地にバスケットコートなどが完備され、施設には日本企業を含む世界中のベンチャー企業が入居しており、米国進出への拠点となっている。

本施設の CEO と意見交換を行い、起業支援プログラムや大学との連携、大企業とのマッチング等、ベンチャー企業への支援活動について理解を深めることができた。

