

地方創生の現場から

「地方創生☆政策アイデアコンテスト」で地方創生担当大臣賞、
帝国データバンク賞を同時受賞した
糸島市役所職員岡祐輔さんのアイデアは、
企業経営の観点から地方自治体を捉えた先進的な政策です。

政策立案の背景や分析ステップについて、
岡さんがどのように考えて進めて行ったのか、
ご紹介します。



地方創生☆政策アイデアコンテスト 受賞作品から見る、根拠に基づいた 政策立案とは

長く住んでいるから分かっている。
あの人が言っているから間違いないといった、
あいまいな根拠ではなく、
データ分析などによる根拠に基づいた政策立案が
求められてきています。

コンテスト応募作品

“糸島版マーケティングモデル で地域産業のやる気も出る”

～福岡県糸島市に新ブランドを創出し、
地域経済を豊かにする～

地方創生担当大臣賞
帝国データバンク賞
受賞



【地方自治体経営を考える】

■政策立案の背景

- (岡) 土地や文化、歴史を、ブランドづくりに生かしてストーリーを作っています。
- (岡) 糸島市が食材の宝庫であることは歴史が物語っていますが、食材を単なる食材としてではなく、土地や文化や歴史などの物語と共に紹介することで、糸島市の食材がおいしくて豊富にあるということの理解が深まると考えています。
- (岡) 例えば、「ふともずく」は糸島市を知ってもらう活動の中から生まれた個別の産品であり、「ふともずく」ありきで推進してきたものではありません。
- (岡) ブランディングから入った理由は、地域に豊かさを実感してもらおうというのが市長の方針であったことに基づきます。

■ブランディングの効果

- (六信) 市民満足度調査で市民の7～8割が「糸島市が好き」と回答しているのはブランディングによる効果でしょうか？
- (岡) PR活動によって、糸島市に住んでいることを誇りに思ってもらえるようになったことも影響していると思います。イベントなども地域主導で行われるものが増えたと感じます。
- (岡) 糸島市が目指している「豊かさ」は、糸島市を誇りに思うという、心の豊かさを得ることです。経済的な豊かさの段階にはまだ来ていないため、今後はこの観点が大事だと考えています。

【職員の地域愛が自治体経営を進めていく】

■自治体職員に必要なこと

- (岡) 経営学を元にした政策立案は、まだまだ地方自治体では一般的ではありませんが、自治体職員でも経営の観点やデータ分析の観点は必要です。
- (岡) 自治体も市場の奪い合いになっていくと思いますので、自治体間、または官民と一緒に市場をつくり出すという状況になっていくと考えます。一つの自治体だけではなく、他の自治体とともに新しい市場をつくることを自治体がやる時代も来るのではないのでしょうか。

1 現状把握

RESASのほか、行政機関のデータなどを分析。全体像や成長分野を把握するほか、強い産業、弱い産業とその程度などを測るために分解や比較といった手法も用いて、現状把握がなされていました。



【大きな視点で捉え、個別の事象を探るアプローチ】

■ RESASなどのデータの活用

- (六信) RESASではマクロからミクロを見る流れ(※1)を重視していますが、**多くの自治体の考え方は、自分たちの手の届く、確認しやすいミクロ部分を見て地域を考える傾向にある**と思います。
- (岡) 市役所内で地方自治戦略についての議論はしてきていますが、RESASコンテストに提出した戦略が共通認識かというところでもありません。
- (岡) 地方自治体の中でRESASがあまり普及していかない要因の一つとして、「自分の業務にどうつながるのか」が分かりにくいという部分が大きいと感じています。使っていて分からないところが出てくるとそこで使えないと判断してしまうのだと思います。
- (六信) RESASから分かることは、企業活動の結果ですが、結果に至る原因分析はRESASだけでは分からないため、他のデータや情報も見て仮説設定(※2)する力が必要です。**地方自治体においては、データから仮説設定する力の育成が必要となっている**のだと思います。

- ※1 競争戦略：経営学者のマイケル・E・ポーターが確立した戦略。自社と競合他社との市場での位置づけ(ポジション)などを分析し、マーケットにおける自社のポジションを「3つのタイプ」に分けてそれぞれの戦略をまとめた理論。
- ※2 仮説思考：次にとるべき行動を決めるために、限られた情報や知識などをもとに仮説を立て、解決策を考えて実行していく考え方。

データの分析で分かったこと

糸島市の観光分野の現状

既存市場の重要性

糸島市の農業分野の現状

零細層の衰退が、全体の衰退を導くため、零細層に対する支援が必要

糸島市の漁業分野の現状

糸島市での自家販売は主にカキ小屋。このブランド化が零細層を引き上げていることが漁業が伸びている要因

糸島市の商業分野の現状

零細層への事業が糸島全体の経済活性化や雇用創出につながる

+

インタビュー調査で分かったこと

- マーケティングに関わる課題が多い
- 定性分析でもおおむねマーケティング支援に関する意見が多い

2 課題の抽出

SWOT分析を活用して事業環境を整理し、
解決策の方向性を考え、
マーケティング事業の必要性を抽出しました。



糸島市の事業環境

	+	-
内部	【強み】 ・食産業の伸び、 ・カキブランド等成功事例 ・福岡市への近接性 ・食品産業クラスター協会の設立	【弱み】 ・零細層の多さ ・食以外の卸・小売販売額の少なさ ・マーケティング手法の未普及
外部	【機会】 ・メディア露出の多さ ・観光客の増加・成長率 ・行政マーケティングでの認知向上	【脅威】 ・事故等によるブランド損傷 ・競合自治体の台頭 ・経済低迷等

強みを
活かし

弱みを
打消す

解決策の方向性

「福岡都市圏」をターゲットに、
「食品産業」分野で、
「地域」全体で取り組む
「マーケティング」事業

【課題抽出】

■ 経営学の視点

- (岡) まだまだ地方自治体においては、税収だけ見て、大企業があって財政が豊かな自治体であると話題になったりしますが、正確に自治体の状況を理解する上では、財務諸表の準備も必要と考えます。
- (六信) 経営学の知識があっても **実務的ではどこまで考えればいいのか分からないといった点については、ワークショップなどを通じて知識を使えるものにしていくことが有効**です。

■ 他地域から学ぶ

- (岡) 他の自治体との比較やその程度などを把握できることはRESASが優れているポイントの一つです。例えば、糸島市の飲食料品小売業の特化係数は全国平均の2倍でも他地域との比較ではまだ全国レベルではないというが分かりました。特化係数をこのくらいまで伸ばすと、あのぐらいの全国区の商品になるのだと理解できました(※3)。
- (岡) 近くの自治体は見て比較しているものですが、そこで終わっていることも多いです。
- (六信) **TDBの企業データの研究では、様々な指標を用いて産業構造などが似ている「類似自治体」で比較するなど、目的に合わせて比較する対象を選択できる**ようにしています。比較対象の選定も分析におけるテクニックの一つであり、地方自治体の戦略立案に求められることだと思います。
- (岡) 先進的なところを見に行っても真似するのではなく、**自地域がしようとしていることに役立つかをデータで分析する必要がある**と強く思っています。
- (岡) 先進事例には、地方の意欲を高めるところが大きいですが、そのまま真似するのではなく、なにかを独自に考えて計画、実行すれば、先進事例のような結果が出るというように捉えるべきだと思います。
- (六信) 先進事例における成功の要因は、自分たちなら何ができるかということまで落とし込むためのヒントになります。
- (六信) 現状分析、課題分析をして戦略立案をする際に、まず重要なのは実現可能性です。実現可能性を追究したうえで適切に戦略設定することで、実行力のある打ち手となります。

※3 比較優位の原理：経済学者のデヴィッド・リカードが提唱した理論。自国の得意分野の生産に特化して自由貿易をすれば、自国、貿易相手国が互いにさらに多くの財を消費できるという理論。

課題解決策の提案

マーケティングの要素を分解し、課題解決策の役割を考えています。適切な役割を適切な組織が担うことで低予算、省力で実現可能な計画となっています。



課題に対する打ち手と役割分担

市場リサーチ (市が委託)

顧客視点の地域モデルを作る基礎資料

商品開発 (クラスター協議会)

市内の食材を活用した開発、販路開拓・広告宣伝の課題解決モデルの普及

流通支援 (商業高校など)

流通などを授業で取り組む商業高校と連携

広告宣伝 (特色ある企業)

地域に根差した広告宣伝を得意とする企業と連携

マーケティング推進モデル

商品開発

糸島市
食品産業
クラスター
協議会

マーケティング 推進チーム

・リサーチ会社
・流通支援
・広告、宣伝
・知財管理
・事務局

連携

出口戦略化

・市場規模・成長率の把握
セグメント・ターゲットの選定
販路の選定・営業商品の認知

【課題を絞り、打ち手を一つにすることが実現可能性を高める】

■打ち手を絞る

- (岡) 課題を絞り込んでいくと自然と打ち手、政策が見えてきますが、課題が絞れていないと、打ち手が3つも4つも出てきてしまいます。
- (六信) 政策部分で、市場リサーチ、商品開発、流通支援、広告・宣伝といったマーケティング要素に対して連携先を考えている点や、連携先それぞれの特徴を生かした適材適所での配置は実現可能性が高そうです。
- (岡) 地元のしがらみで新しいことができにくい部分に関しては地域外の組織と組むことにして、新しいことが生まれていくなども考えました。

【データ分析による課題発見の理論性が、有効な政策を生む】

■有効な政策のために

- (岡) コンテストの政策が市に採用され予算が付られたことは、地方創生の交付金も活用したため実現しました。製品開発にかかる費用は糸島市食品産業クラスター協議会に引き受けてもらうなど、役割分担をしたことによって、小さな金額から始めることもできました。
- (岡) 広告代理店に頼んだ場合とコンテストの政策で行った場合の金額比較は予算要求に重要な情報でした。
- (岡) 今回の政策では「食」に焦点を当てたため、その他の業界に不公平という意見が出ることは想定していましたが、データを分析していくと「食」の分野から手を付けることがもっとも効果的であったため、データを元にして説明しました。

■企業誘致の有効性を考える

- (岡) 企業誘致も重要ですが、中核企業がなくても、零細事業者の数が多ければ、数の力が生かせるような政策を考えればいいと思っています。数の多さからのネットワークの強みは、さまざまな面で生かせます。
- (六信) 本社移転に対して補助金を出す誘致のやり方だと、差別化も図りにくく、地域課題を企業誘致で解消できるかは難しいですが、地域に足りない役割に狙いを絞って誘致する、または起業支援するなどのアプローチは有効だと考えられます。各産業間をつなげる機能を持つ企業があれば、その企業も潤うし、地域も潤うといったようにお金を域外から稼ぎ、それを域内に循環させることができます。(※4)

※4 バリューチェーン：マイケル・E・ポーターが提唱した理論。原料の調達から製品が顧客に届くまでの企業活動を、価値（Value）の連鎖（Chain）としてとらえる考え方。