



RESAS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。企業経営を見続けてきた私たちが自治体のサポートをさらに増やしていく時代がくるのでしょうか。先端の地方自治体の現場をのぞきます。

PART 1

RESAS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。

RESAS構築の立役者であるTDBから賞をいただいたことは大変光栄です



地方創生担当大臣賞
帝国データバンク賞
受賞者

糸島市役所
企画部秘書広報課主査
岡 祐輔さん

2003年に福岡県二丈町役場に入庁し生活環境課に配属。2010年1月に前原市、二丈町、志摩町の合併により糸島市が発足し、糸島市役所二丈支所総合窓口課に配属。2011年、経営企画課を経て、2014年より九州大学へ出向の後、2016年にシティセールス課、2017年より現職。民間の経営手法を公共経営に生かそうと考え、九州大学ビジネススクールに入学。2016年3月に修士号（MBA）取得。

RESASコンテストに応募したきっかけ

EBPM
（証拠に基づく政策立案）が
欧米で主流になっていた

担当業務として、RESASを含む
データを使って政策提案する
機会ができた

ビジネススクールに入ってから、
さらにデータを活用した政策立案を
したいと思うようになった

そこで立案した政策の事業、
手法の評価を受けたいと思った

福岡県糸島市

2010年1月1日に前原市、糸島郡二丈町、同郡志摩町が合併して誕生。福岡県最西端の糸島半島に位置し、北側には玄界灘に面した美しい海岸線、南側には背振山系の山々、中間部には糸島平野と呼ばれる田園地帯が広がる。福岡市中心部からは30分圏内。人口は2015年の国勢調査で97,665人。



（糸島市ホームページより）

現場から

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～

コンテスト応募作品の骨子

産業分野の分析	
観光業	農業
漁業	商業
RESAS、その他統計データ・インタビュー調査で現状分析	
課題を抽出	
解決策を提案	

1
Pick Up

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。

データの分析で分かったこと

糸島市の観光分野の現状

- 観光客は年々増加し、日帰り客が99%。目的別には産地直売施設利用が46.8%と圧倒的
- 観光の魅力要素を「食」「文化」「自然」「気候」に分類すると、「食」の割合が60%
- 県内からの来訪が90%以上、特に福岡市が全体の24%を占めるなど、近隣自治体が既存市場

フレームワーク「アンゾフの市場・成長マトリックス」を活用して、現状の【1.福岡市で糸島の既存商品の投入】から【2.福岡市での新製品投入】⇒【3.全国で糸島の既存商品を投入】⇒【4.全国で糸島の新製品投入】という流れからも、既存市場の重要性を認識できる。

糸島市の農業分野の現状

- 年間販売額300万円未満の零細層が60%を占め、絶対数は著しく減少
- 300万円以上の絶対数は零細に比べ緩やかだが減少
- 近隣同規模自治体との比較から、糸島市は農産物販売金額が圧倒的に高い
- 他自治体を見ると、販売金額が高い層だけが残り衰退が進んでいる

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

- 全体の55%を占める年間販売額500万円未満の経営体数は減少
- 年間販売額500万円以上の経営体数は増加
- 500万未満の経営体が、上位の層へ移行している
- 漁獲物の販売先別金額では「自家販売」への販売が5年で1億円から3.7億円にまで伸びている
- 他市は農業と同傾向だが、糸島市は全体で伸び

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

- 小売業年間販売額は震災後の冷え込みから徐々に回復傾向
- 卸売、小売業の特化係数（付加価値額）によると、福岡県、市内の他産業と比較しても飲食料品が稼ぐ力が高い
- 影響力係数を見ると、糸島市の飲食料品は他産業に与える影響が高い
- 従業員規模が5人を超えると年販売額が急激に上昇
- 5人未満の事業所が全体の58%を占める

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ことが分かった
- 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ことが分かった

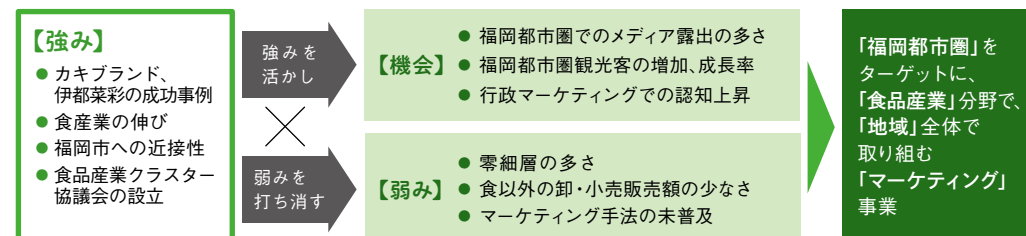
Pick Up 2 課題の抽出

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	● カキブランド、産直市場「伊都菜彩」の成功事例 【強み】● 食産業の伸び ● 福岡市への近接性 ● 糸島市食品産業クラスター協議会の設立	● 零細層の多さ 【弱み】● 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	● 福岡都市圏でのメディア露出の多さ 【機会】● 福岡都市圏観光客の増加、成長率 ● 行政マーケティングでの認知向上	● 事故等発生による糸島ブランドの損傷 【脅威】● 競合自治体の台頭 ● 経済低迷

解決策の方向性



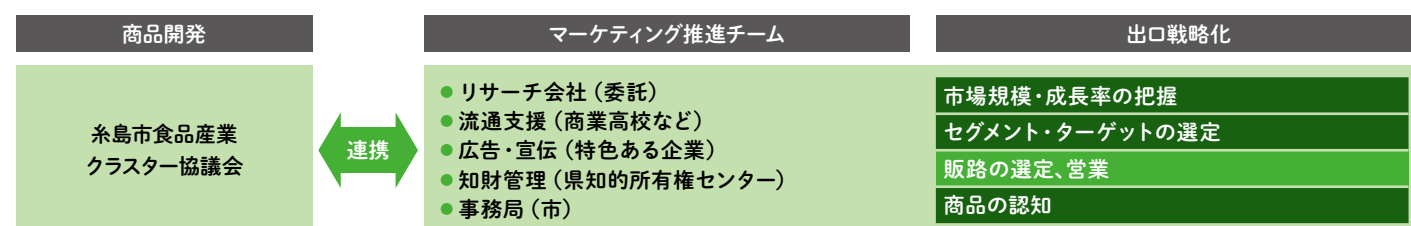
Pick Up 3 課題解決策の提案

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つくる基礎資料として必要であり、市が委託。ターゲットを明確にし、予算と労力を削減	商品開発 (クラスター協議会に)	糸島市食品産業クラスター協議会の会員企業が商品開発を本業としており、市内の食材を活用した開発の他、販路開拓や広告宣伝の課題解決モデルの普及も担う。
流通支援 (商業高校などに)	ターゲット市場である福岡市内の情報収集、環境変化に対応しやすく、多様な販路の選択が必要。仲介役を委託すると予算は大きくなるため、日ごろから流通などを授業で取り組む商業高校などと連携し、クラスター協議会に外からの斬新な発想を取り込むことも期待できる。	広告宣伝 (特色ある企業に)	小規模事業者でも取り組めるよう、ゼロから立ち上げた商品を有名にした実績を有し、地域に根差した広告宣伝を得意とする企業と連携する。

マーケティング推進モデル



“ 地域活性化は箱モノではなく、ブランド構築による豊かさの実感で ”

司会 本日は、地方創生をテーマにして、MBAを取得したお二人の対談で、経営学見地からの地方自治体経営の可能性について考えていきます。よろしくお願いいたします。まずお二人のお仕事から伺わせてください。

岡 祐輔さん（以下、岡さん） 糸島市の文化、食材などのプロモーション、メディア対応、地域産業のブランド力向上の支援が主な仕事です。

六信孝則さん（以下、六信さん） 現在チームで行っているさまざまなデータ分析結果を、企業のビジネスや自治体をはじめとした地方創生につなげていくための戦略立案の役割を担っています。

Profile

2010年に新卒で入社。本社産業調査部統計調査課に配属し、資源エネルギー庁から受注したエネルギー消費統計調査を担当。2013年からRESASの構想の段階からRESAS構築に従事し、地方創生における地方自治体の産業構造分析に4年ほど関わる。2017年3月にMBAを取得。

本社産業調査部
先端データ分析サービス課
むつのぶたのり
六信孝則さん

糸島市役所
企画部秘書広報課主査
おか ゆうすけ
岡 祐輔さん

PART 2 MBA的視点から考える、地方自治体経営とは

政策アイデアコンテスト2016にて、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岡祐輔さん。そのアイデアは、MBAのコースで学んだ経営学的な観点から、地方自治を捉えたものでした。

同じく本社産業調査部六信孝則さんも、この3月にMBAを修了。お二人にMBA的視点からの地方自治体経営を語っていただきました。

にあるということの理解が深まるものと考えています。

司会 糸島市のブランド力向上が必要となった理由としてはどのようなことが挙げられるのでしょうか。

岡さん 平成22年に糸島市が誕生しま

したが、以前は他県の方から「糸島ってどこの島?」と言われるくらい知られておらず、私たち糸島市民にとっても、「糸島には何があるの?」という質問に窮することもありました。いいものを作っているのに、知ってもらえていないことが残念でした。糸島市を知ってもらって、見て食べて触れてもらう。そこから糸島の価値を認めてもらうために、平成24年にブランド推進課、平成25年にシティセールス課ができ、糸島ブランドの推進に力を入れていく体制が作られました。

司会 知名度向上のためには、一般的には何かランドマークをつくるといった、いわゆる箱モノから入ることも多いですが、ブランディングから入った理由を教えてください。

岡さん まず、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す。多くの人に糸島市の素晴らしさを知ってもらうことで、周囲にある一つひとつの価値を認めてもらい、生活の中でもその豊かさを実感してもらうことができると考えています。例えば、今回コンテストで提案した「ふともずく」は、その価値を認めてもらうことで、それを目当てにした多くの観光客にお越しいただき、お土産として買っていただくことで、小売、外食の方々も潤っていきます。それによって市民にとっては、「糸島のもずくはすごい」という実感もわいてきます。これは先に「ふともずく」ありきで推進してきたのではなく、糸島市を知ってもらう活動の中から生まれた、個別の産品なのです。

六信さん 訪問前に市役所内の情報公開コーナーを見てきたのですが、そこにあった市民満足度調査の資料には、市民の7～8割は糸島市が好きと答えていました。地域に課題を感じて



糸島の魅力を伝えるために制作されたPRツール



糸島の魅力を伝えることに多くの方が協力しています
写真出典：「手しごとサローネ」(特定非営利活動法人いいひとねっと)

いるという回答が多い一方で、糸島市が好きという回答も多いのは、ブランディングによる効果で数値が上がってきて今の状況になっているのでしょうか。

岡さん 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。以前は、糸島に住んでいることを外の方に積極的に話す雰囲気はなかったように感じますが、今は誇りを持って「糸島市に住んでいます」と話す人が増えたと実感しています。

また、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。行政が主導したのではなく、いろいろな地域で組織が立ち上がり、糸島市では食、芸術など、1年中イベントが開かれるようになっています。

“ 大きな視点で捉え、 個別の事象を探るアプローチ ”

司会 糸島市が目指している「豊かさ」とは、市民のみなさんがまず糸島市を誇りに思うという、心の豊かさを得ること。そこから、市民の自主性が芽生えていき、地域が一体となったブランドづくりがなされるということでしょうか。

岡さん そうですね。市民のみなさんの自主的な活動が糸島ブランドを押し上げていることは間違いないと思います。ただ、実際に経済的な豊かさというと、まだまだその段階には来ていません。ここからはそこが大事だと考えています。

六信さん 「シビックプライド」という言葉もありますが、そこに着目する地域はまだそれほどないと思っています。まずは環境整備など目で見やすいことに重点を置くケースが多いですね。「心の豊かさ」といった、数値で表すことも難しく、検証しにくい

領域に着目するのは勇気がいることだと思います。

岡さん おっしゃる通りです。街づくりといった部分では住みやすいインフラが整備されているかが重要な要素ですし、ランキングも出るので検証はしやすいです。ボタンが最初に行った国民総幸福度など、市民の幸福度を測るといったことは、今では世界中で研究されていますが、それが市民の満足度につながるかはまだ実証されておらず、実務レベルでの導入はまだ先だと感じています。

また、満足度調査は主観が入る指標で、成果指標として用いるには、客観的な指標が必要であり、現在は満足度調査が補完的に使われていることが多いと思います。国も、地方自治体も、KPI^{*1}に検診の受診率、平均所得額など客観的な指標を設定しているものが多いと思います。私自身も大学院でこの分野を研究しましたが、現段階では満足度調査は補完的に使わざるを得ないのかと思っています。満足度調査だけでは不景気だと気分が落ち込んでいたり、たまたま自分の周りの状況でも左右されたりします。

六信さん 確かに、満足度を聞いて「良い」という回答があったとしても、それは何を持って「良い」としているのかということとは定かではないので評価の受け取り方は難しいですね。

司会 岡さんのように経営学の考え方を元に、データを分析して戦略を立てていくといったことは全国の自治体で行われている様子があるのでしょうか。TDBに相談は来ますか。

六信さん 地方自治体からの相談は、印象としては少ないと感じています。岡さんの考え方は自治体においてとても先進的だと思います。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。しかし、RESASの当初思想ではマクロからミクロを見る流れを重視しています。これはマイケル・ポーターが考える競争戦略^{*2}に基づくもので、経営戦略的アプローチはマクロ環境を捉え、そこから自地域が取るべきポジショニングを考えることが定石です。仮に「心の豊かさ」を目指そうとしても、多くの場合はアンケート調査を行って、良かったか悪かったかを聞いて終わりになると思います。岡さんは政府のデータを駆使し

て全体像を設計して戦略を立て、さらに長期的な戦略設計をしていますよね。果たしてこのような考えでアプローチできる自治体がどれくらいあるのかを考えてみると、自治体の方々からそのような観点での戦略設計相談は受けたことはなかなかないですし、少ないと思います。

岡さん 私も2016年4月にシティセールス課に来てから、資料を見返して自分なりに考えをまとめて政策を立案してきましたが、やっとできたという感じで、まだまだ足りていないことばかりだと思っています。

六信さん 経営学の観点から考えると、企業経営のように財政の収入や支出などを考えた上で地方自治戦略を立てることになると思いますが、市役所内ではそこが普通に話されている状況ですか。

岡さん 「今、自治体にはお金がないよね」というのは共通認識としてあると感じています。そのお金がない中でどうすればいいのかを、これまでも市役所内では議論してきています。ただ、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。

六信さん 岡さんがRESASコンテストで大臣賞を受賞して、市役所内では大変盛り上がっているのかなと思っていました。

岡さん 例えば、地方自治体の中でRESASがあまり普及してい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かなと思います。



コンテスト授賞式で2つの賞を受賞した岡さん

※1…KPI

Key Performance Indicatorの略。「重要経営指標」などと訳され、目標値に対するプロセスを測る指標として使われる。

※2…競争戦略

経営学者のマイケル・E・ポーター氏が確立した戦略。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。

六信さん RESASから分かることは、企業活動の結果です。その結果に至った原因分析をしようとするRESASだけでは分からないですね。その原因を把握するには自分でその他の情報も見てもいいですね。**仮説設定する力**^{※3}が必要ではあると思います。そうした力の育成が必要になっているのじゃないかな。

岡さん そうした仮説設定を行って課題解決策を検証していくという考え方は普及していないので、専門家、企業、公共団体など外部の人も巻き込んで、外の人と一緒に考えて、そして、それをもとに一度自分自身が最後までやってみて、こう使えるのかという実感があれば、もっとさまざまな戦略が立てられると思います。

私もビジネススクールに行き、いろいろな方々との話の中で刺激を受けることによって自分でできるようになりました。他の事例を見て、自分で真似してやってみる。ロールモデルになる人がいれば、行き詰まった時でもその人が乗り越えていった考えや手法を使えば、そこで止まらずにもっと先に行くことができると思うことが大きかったですね。ビジネススクールのゼミでは、企業の方ばかりでしたが、企業経営戦略も、政策立案も一緒だと思いました。



“ 先進事例から見えること、見えないこと ”

六信さん 私がこれまで経験してきた範囲ですが、地方自治体の方との会話の中で、「経営」という言葉を出しても、盛り上がるイメージがないですね。例えば、必要なコスト、必要のないコストの明確化や、外から収入を得るといった考え方を持った方にはあまり接したことがありません。地域がにぎわえば収入は増えていくのではないかなといった漠然としたものが多いです。

岡さん 糸島市でも公共施設マネジメント係、経営戦略課といった、経営的観点の言葉が入った部署名ができる時代になりました。ただ、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。それですと、所有する箱モノの数が違ったり、借金の状態が違ったりした場合には、比較しても意味がないかもしれません。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だと考えています。企業と同様、自己資本でどれほど固定負債を賄えるのか、営業利益から見て本業で稼げているのか、基金と箱モノ、自主財源のうち個人市民税の割合など自治体も同様の視点が必要になっていると思います。

六信さん 報道番組で見た他自治体の事例では、建物を建てる際に現時点で掛かるお金のことは考えるけど、その後継続的に発生する維持費等のコストはあまり見ていなかった結果、財政破綻してしまったということでした。バブル期にたくさんの施設を建て、人口が減少した後は施設が使われなくなり収入は減ります。ただ、払い続けられない維持費があります。収入がないのに支出があれば財政は破綻します。その前の段階で、固定費を削減する選択肢があったはずですが、全体像を把握しつつ、今なにをやるべきかを考える必要があります。例えば他自治体の事例では財務面に着目しつつ、地域が今後どこに手を打つべきかを考える必要がありますが、全体像を把握していなければどの打ち手が良いかが分からなくなってしまいます。損益計算書は見て、貸借対照表やキャッシュフロー計算書は作成していないところが多いと聞きます。

岡さん 地方分権一括法（2000年施行）の前は、機関委任

事務と呼ばれ、地方自治体は国の事務を機械的に処理するものが多かったですし、会計年度独立の原則といって法律で単年度による予算、決算を行う仕組みなので、単年度収支のみで、長期的な資産形成を把握するという考えには至りにくいと思います。そうしたこともあり、なかなか貸借対照表やキャッシュフロー計算書などの財務諸表は作られておらず、先進的なところしか作っていません。しかし、国も地方公会計の整備方針を打ち出し、全国の自治体で導入される日が来ることも遠くないと思います。

六信さん 現実的ではありませんけど、みんなビジネススクールにいけば一気に変わるかもしれませんね。ただ、マーケティングや経営などでも基礎的な内容に関しては、国が地方自治体を積極的にバックアップして、習得してもらうことも必要だと思います。私もビジネススクールに行くまでは、厳密な意味で経営を理解していませんでした。経営学の知識としてはあっても、実務的に考えようとなると、どこまで考える必要があるのかという部分は分からないのですよね。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った実感があります。

岡さん 市役所の研修もやはり行政学、法学の大学の先生が多いです。

六信さん 法学が公務員の王道と言われてきましたし、そこで経済学、経営学がすぐに取って代わるということはなかなかないですね。

司会 岡さんが糸島市の政策立案をする上で、分析にRESASを活用されていたが、このRESASで分かったことはどのようなことだったのでしょうか。

岡さん 例えば全国平均より糸島市の飲食料品小売業の特化係数が2倍となっても、他では20倍の数値の地域もあり、まだまだ全国レベルではないと分かります。また、**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**^{※4}。このように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。

六信さん RESASで他の地域と比較ができるようになった

のは大きいですね。ただ、他地域との比較より、自地域をまず見るところが多いのが現状です。岡さんの分析手法である、事象を分解して、それを比較していくといったことは、他地域ではまだ着手しにくいかもしれません。

岡さん 意外に近くの自治体は見ても比較しているものなのですが、そこで終わっていることも多いので、もう一歩踏み込むことが大切ですね。

六信さん 私たちの企業データの研究などから、さまざま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。近隣自治体だからではなく、比較対象の選定も分析するにあたっての一つのテクニックで、比較する対象が違えば答えも違ってきます。これがこれからの地方自治体の戦略立案にも求められることだと思っています。

岡さん あとは、先進的なところを見に行くと真似するのはなく、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。

六信さん そこがすごいところですね。必要な情報は先進事例ではなく、自分たちのリソースや状況を踏まえて有効な情報を取りに行く。実際に先進事例を自地域に取り入れることができるかといえば、そうではないこともあります。企業も現状分析、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。従業員10人くらいの普通のソフトウェア会社がすぐにグーグルみたいになるという戦略を立てても、どう実現するの？となります。実現可能性のない戦略は意味がなく、身の丈を知り、背伸びするレベルを設定するにしても実現可能性を追求した上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。

岡さん 先進事例には、地方の意欲を高めるというところが大きいと思います。先進事例をそのまま真似するのではなく、何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考えています。

六信さん あきらめないでというニュアンスもありますね。ただ、そうした先進事例を紹介する中では、成功の要因も同時に記載しておいた方がいいかなと思っています。「これを成功させる

特集

地方創生の
現場から

※3…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して仮説を立て、解決策を考えて実行していく考え方。

※4…デヴィッド・リカードの「比較優位の原理」

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。経済学者デヴィッド・リカードが提唱した。

ために、こうした考え方や要因がある」ということがあると、他自治体も自分たちなら何ができるかということまで落とし込めるのではないのでしょうか。

“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”

司会 データを分析して現状を把握し、その後は打ち手を考えていくということになりますが、打ち手に関してはさまざまな事例があり、それを単に真似することはなかなか難しいということですね。

六信さん 世の中のケースとしても自治体が行ってきた政策がそれほどバリエーションに富んでいるとは言いがたいと思います。自治体の方からも、分析の結果としてどのような政策が考えられますかと問われることがあります。例えば岡さんはどれくらいの政策オプションを考えられているのでしょうか。

岡さん 私は政策オプションの数が重要だとは思っていません。課題を絞り込んでいくと自然と打ち手、政策が見えてくるものだと考えています。一方で課題が絞れていないと、打ち手が3つも4つも出てきてしまうことになります。ただ、実際に複数の政策を提案されても、小さな自治体が3つも実現することは無理です。そうした意味からも課題を絞り込むことが大事だと考えています。

六信さん そうした課題を絞り込むためにも、岡さんは経営学のツールを駆使されているのですよね。

岡さん フレームワーク批判はありますが、先人の知恵を自分がどう生かすかが重要だと思っています。例えば、新しい商品開発の際に市場リサーチをする場合、「AIDMAモデル^{※5}」に合わせてアンケート項目を設定すると、糸島の商品を知っている人は80%、そのうち興味がある人は50%、買いたいと思う人は20%とかが明確に分かります。この分析結果から、「ほとんどの人が知っているから、商品の認知度を上げるプロモーションを行う」の

ではなく、「興味を持ってもらったり買いたいと思ってもらったりするにはどうすればいいのか」を考えるべきだと分かります。

六信さん 岡さんのアイデアコンテストの資料での政策部分に関してですが、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、連携先を考えられていますが、その連携先それぞれの特徴を生かした適材適所での配置もすごいと思いました。これは実現可能性が高そうです。

岡さん 5人以下の零細事業者を支援するために、大手広告代理店に頼むかといえば、それはできませんので、身の丈に合ったことを考えてきました。他にも地元のしがらみで新しいことができな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といったことも考えました。

“データ分析による課題発見の論理性が、有効な政策を生む”

司会 実際にコンテストに提出の際に立てられた政策は、市の政策として採用され予算を付けられたと聞きましたが、新しい考え方を元にした政策は、どのように受け止められたのでしょうか。

岡さん 予算を通す過程で、否定的な意見もありましたが、どうしたら通るのだろうといういろいろ考えました。実行に移さなければ意味がないですから。でもやはり、資料と姿勢を見て、同意してくれる人、支援してくれる人が出てきて、その人たちが動いてくれました。

六信さん 私のような外部の人間ができるのは、政策提案書を作るまでです。岡さんという人がアプローチの仕方にも配慮もしながら、政策提案を説明していき、周囲を巻き込んでゴールまで運んでいく。政策立案ができるからすごいのではなくて、実行まできちんと持っていける方がいてこそ、政策がうまく実現していくのですよね。

岡さん 今回の案件では、地方創生の交付金も活用できたこともあり、予算をいただくことができました。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。また、東京に行った時に、大手広告代理店の方にも会い、今考えているプロモーションすべてを依頼したらどれくらいの金額が必要かを聞いたのですが、桁が違いました。「大手に頼むとこの金額で、この政策で行えばこの金額で実現できる」、「他の自治体は広告代理店に頼んで、これだけの金額を使っている」といったようなことも予算要求に重要な情報でした。

司会 市役所内だけではなく、市民や市内のさまざまな団体への説明も必要だったかと思います。特にどこかの分野を最初に盛り上げる政策ということを考えると、不公平感等からの反発はあったのでしょうか。

岡さん 今回は「食」でいこうと考えたところから、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。ただ、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したから、データを元にして説明をしていきました。また、「食」に関しては先ほど話したクラスター協議会が立ち上がっていた契機もあり、今あるものを活用してモデルが成功すれば、他の産業にも広げることができると考えています。

六信さん 岡さんの分析の手法を拝見して、私も似た考えをしているなと思っていました。例えば一つの産業からの波及効果を考えていく上で、効果的な打ち手をとるところはきちんとしたデータがないとなかなか分かりにくいのですが、そこに気がつけば小さく始めても長期的には大きな効果が得られますよね。

また、今回の提案での打ち手が企業誘致ではないところも私は好きです。企業誘致の難しいところは、プロモーションの仕方が企業側の目線ではなくなってしまうことです。「土地が安い」とか「税優遇があるのでどうですか」というスタンスだと、企業にとって欲しているメリットではないので実現もしにくいですし、誘致目的には働く場を作ることがあると思いますが、実際には人を必要としないオートメーション化された工場が来たりしてしまうこともあります。

岡さん 企業誘致も重要ですが、例えば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。ですので、データによって中核企業がいないということが分かっても、ダメだと言き詰まることもありません。例えば、糸島市はクラフト関連にも強みがあるので



多くの人でにぎわうクラフトフェス

すが、大きな工房があるわけではないのです。ただ130件以上も集積している。このクラフト工房を目当てにした観光客が、3年ほどで2万人だったのが10万人になるという伸び率を示しています。そうした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。

六信さん ある食品に強い町の案件ですが、課題はお金が出に出て行ってしまう産業構造でした。企業はあるのですがほとんどが支店であり本店は他地域にある状況です。分析すると食料品の卸、小売業が強い地域で、道の駅での販売力もある一方、農家は作物を隣のJAに卸していることが分かりました。農家が域内の製造業に売り、さらに地域の強みである域内の卸売業、小売業へ販売し、卸小売業が域外からお金を稼ぐといったバリューチェーン^{※6}が域内企業間でつながれば域内にお金が循環するような構図が描けます。しかし、実態はこの地域に食料品関係の製造業がおらず、1次産業と3次産業の間に溝ができており、域外の製造業に頼るしかありませんでした。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。本社を移転してくれば補助金が出ますよという誘致のやり方は、ほかの自治体との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、仮に地域に足りない役割を、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。

※5…AIDMAモデル

ローランド・ホールが提唱した「消費行動」の仮説で、消費者があるモノを知り、買うまでのプロセスでコミュニケーションの反応、Attention（注意）、Interest（関心）、Desire（欲求）、Memory（記憶）、Action（行動）の頭文字からとった。

※6…バリューチェーン

マイケル・E・ポーターが提唱した理論で、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。

“

職員の地域愛が、 自治体経営を進めていく

”

司会 経営学的観点からの政策立案が有効であると理解され、広く活用されるようになった場合、企業における市場の奪い合いのような構図になるのでしょうか。

岡さん 私は自治体も民間の企業と一緒に、市場の奪い合いになっていくと思いますが、それはそれで必要なことだと考えています。ただその先には、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ています。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。例えば北九州市は民間企業と連携して水道技術を海外に輸出しています。なぜ自治体がそんなことまでするのかという人もいますが、そうした時代なのです。

司会 最後に、経営学的観点からの地方自治体での政策立案が広まっていくにあたって大切だと考えていることを教えてください。

岡さん 私の上司は、「せっかく岡がいるから外部から講師を呼ばないで、岡を使おうよ」と言ってくれました。また、他の部署の職員からも「議会で聞かれて分からないところがあったので、RESASのデータから分析してみたいのだけど教えてください」と言われるようになるなど、少しずつ変わってきています。全国レベルで見ても国の精力的な取り組みで、2年でここまでRESASを知っている人が増えてきたのを見ると、これからどんどん増えていくのではないかと期待しています。

六信さん RESASがリリースされた2015年の段階では、自治体職員が自分からするべきだというトップダウン型だった印象があります。その後、住民なども対象範囲にしてRESASを広め、RESASコンテストなども行うことで、市民からも自治体に要望を出していくようなボトムアップ型に変わっていきま



した。しかし、それでもやはり自治体職員の方には経営やデータ分析の観点は必要です。今回、自治体職員がコンテストに応募して、自分の地域の発展にRESASを活用し、全体像を把握しつつ実現可能性のある有効策を打ち出しているというのは、本当に理想の状況だと思っています。

岡さん 実はコンテストの申し込みのための「送信ボタン」を押すのを悩みました。ただ、作り上げるまでに相談に乗ってくれた職員、友人などにお世話になったことを考えると、このアイデアをいろいろな人に評価してもらいたいというのもあったので、送信ボタンを押せました。

私は糸島市からさらに西へ行った佐賀県唐津市の出身ですが、糸島が好きです。働きながら生活をしてきて、糸島の人とつながりができたり、自分も伝統芸能の後継者になったりするうちに、糸島をほめられるとうれしい、悪く言われると悔しいという自分に気が付きました。

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ないので、スムーズに行かないこともままあります。ただ、データの分析も、政策立案も、その提案も糸島に住んでいる人たちが幸せになれるようにという信念があるからこそ、前に進んでいけると 생각합니다。経営学的観点から地方自治を捉えるだけではなく、根本はこの気持ちがあるからこそ、浸透していくのだと思っています。

六信さん これからが楽しみです。私も糸島市をウオッチしながら地域経営を考えていきますので、これからもよろしくお願いします。本日はどうもありがとうございました。

特集

地方創生の 現場から