

「まちづくり」戦略の新潮流 ～SDGs対応とまちづくり戦略のSX推進～

FM戦略企画研究部会

高藤真澄(部会長)

高藤FM Collaboration Lab

吉田 淳

ザイマックス不動産総合研究所

塚田敏彦

NTTアーバンソリューションズ総合研究所

1. はじめに

今年度の研究テーマとして「SXとまちづくり」について取り上げる

FM戦略企画研究部会

講演内容:「まちづくり」戦略の新潮流～SDGs対応とまちづくり戦略のSX推進～のベースは、2022年度部会研究テーマ「SXとまちづくり」に関するレポートに情報を加えたもの

- ・当研究部会では2016年頃より継続して都市・地域の持続可能性とFM戦略について着目してきた
- ・SDGs(持続可能な開発目標)が、持続可能性に関するゴールとターゲット、そして具体的なインディケータを示しているので併せて研究を進めてきた
- ・近年、不確実性が高まる環境下で中長期的に企業価値を向上させていくための戦略的取り組みとして企業がサステナビリティ(持続可能性)を重視した経営に転換するサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)が注目されている
- ・SXは企業だけのものではなく、自治体経営(まちづくり)においても重要な視点:今年度の研究テーマとして「SXとまちづくり」について取り上げることとした
- ・SXを実現していくうえで、まちづくり戦略の立案方法などに新たな取り組みが見られることから「新潮流」として注目し紹介したい



高藤 眞澄(部会長)
高藤FM
Collaboration Lab.



吉田 淳(部会員)
ザイマックス
不動産総合研究所



塚田 敏彦(部会員)
NTTアーバンソリューションズ
総合研究所

本日の流れ

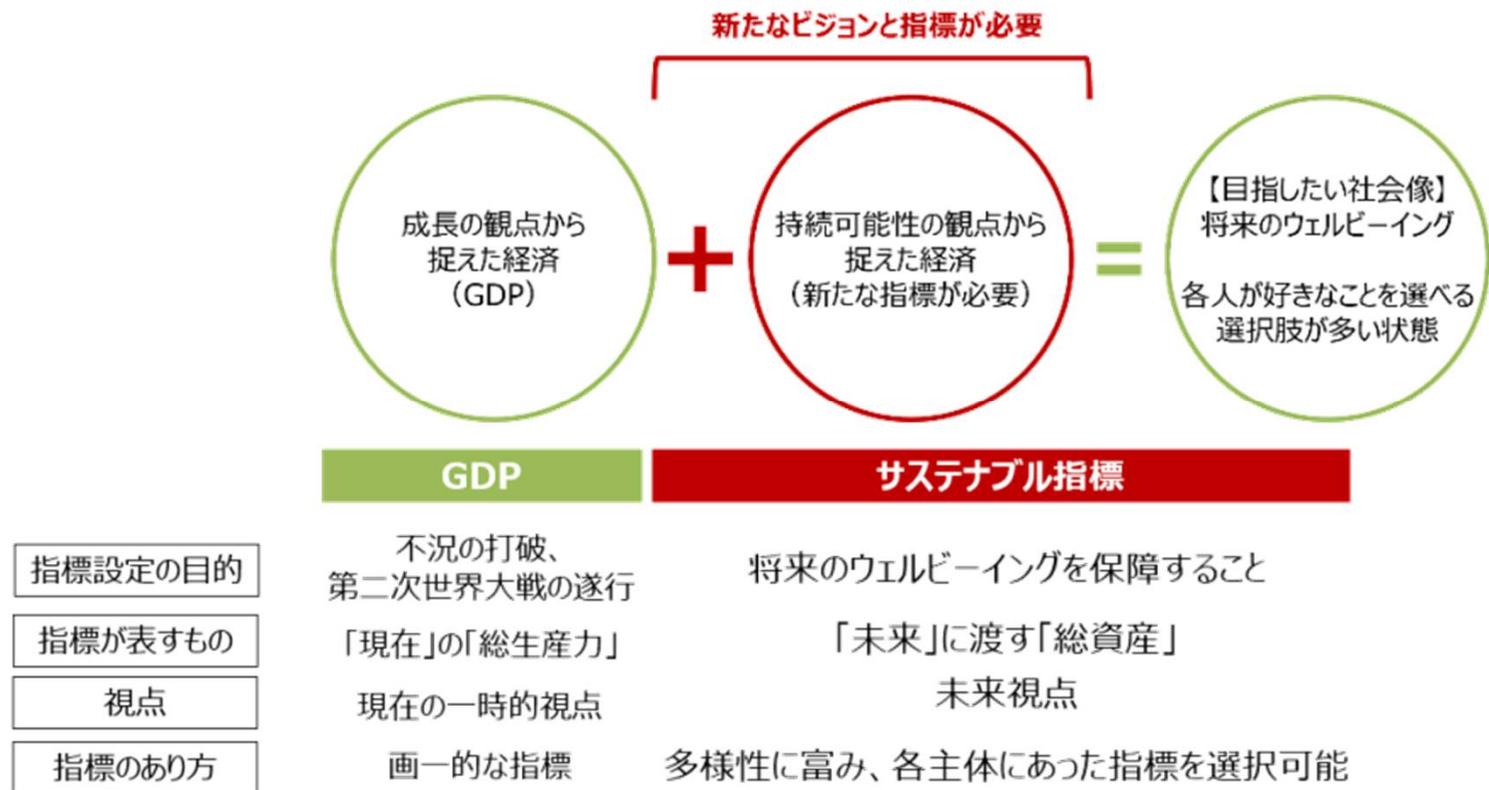
1. はじめに
2. SXとは何か
3. まちづくりにおけるSX
4. SXを進める自治体の事例
5. まちづくりとSDGs・SDGs未来都市
6. SDGsにおけるリスクと機会
7. まちづくり戦略の新潮流：戦略立案事例
8. まとめとして

2. SXとはなにか

SXの定義など

- ・高度経済成長時代のGDPなどの指標を基に、人口増加や都市の拡張に対応してきた従来のまちづくりが、経済の停滞や縮小、人口減少と高齢化等の状況変化の影響を受けて行き詰っている実態が、数多く見受けられる。
- ・まちづくりにおいても、喫緊の課題が山積する一方で、将来を見据えた新たなビジョンが求められている

→ まちづくりFM戦略におけるSX推進の必要性



出所:経済産業省 「グリーン成長に関する若手ワーキンググループ報告書」

SXについての定義

2020年8月に経済産業省経済産業政策局
「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会」による

レポートの背景として、企業を取り巻く環境変化がある。第一に気候変動や新型コロナウイルスの感染拡大、米中对立構造といった外部環境の不確実性の高まり、第二に、企業に対するサステナビリティ（持続可能性）やレジリエンス（強靱性）への要請の高まりがあげられる。

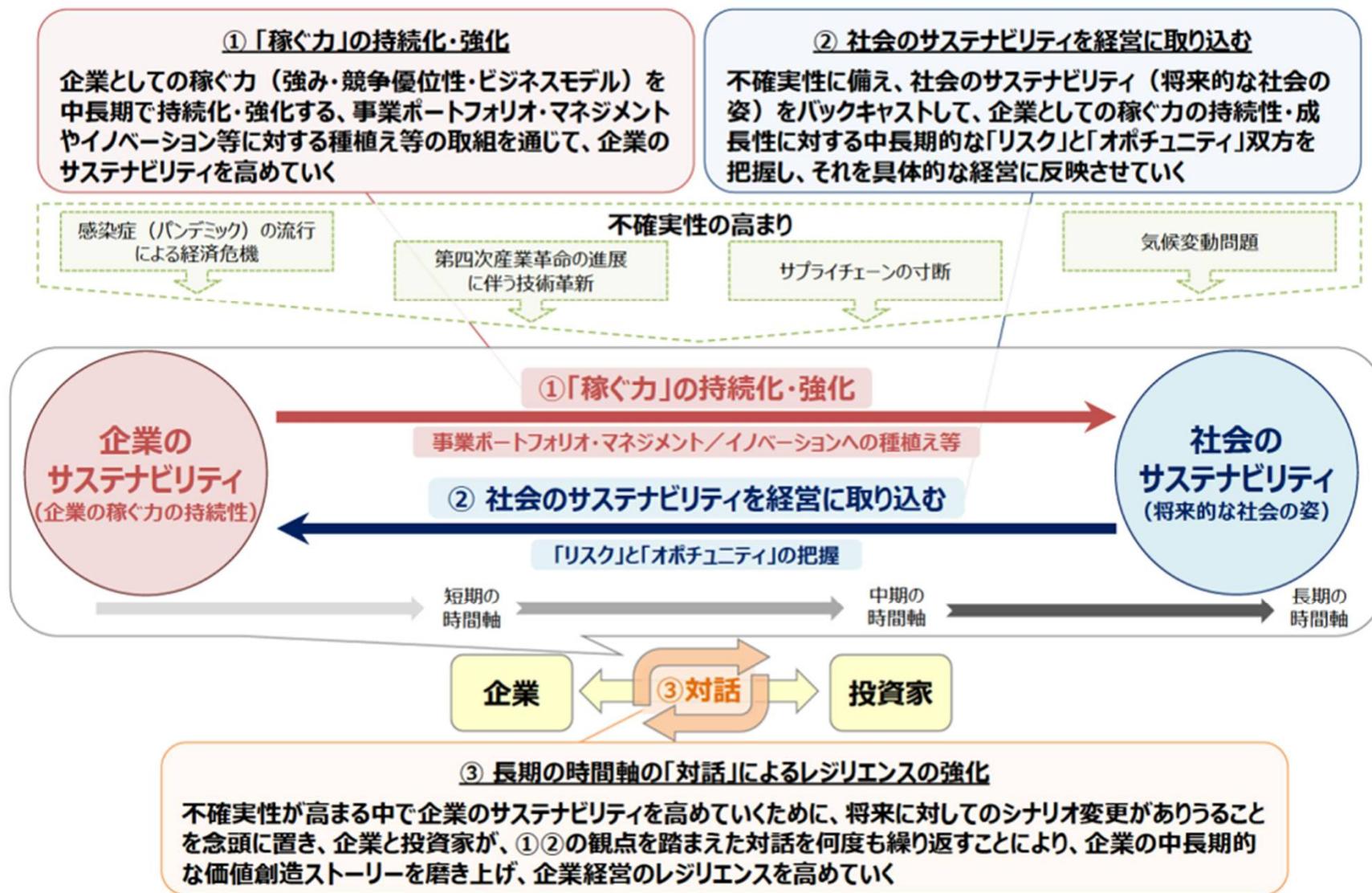
企業はこのような環境下、中長期的に企業価値を向上させていくための取り組みが求められているが、不確実性が高いことや時間軸が中長期視点となることから、投資家の理解を得られにくいテーマがあることが明らかになった。

企業と投資家の認識のギャップを解消するには、企業と投資家が中長期的な時間軸を共有し、「企業のサステナビリティ」（企業の稼ぐ力の持続性）と「社会のサステナビリティ」（将来的な社会の姿や持続可能性）を同期化させた経営戦略の立案とその実行が必要であり、こうした経営の在り方、対話の在り方を「サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）」と呼ぶこととしたい。

企業のSX実現への具体的な取り組み

2020年8月に経済産業省経済産業政策局
「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会」による

- ①企業としての稼ぐ力（強み・競争優位性・ビジネスモデル）を中長期で持続化・強化する、事業ポートフォリオ・マネジメントやイノベーション等に対する種植え等の取組を通じて、企業のサステナビリティを高めていくこと
- ②不確実性に備え、社会のサステナビリティをバックキャストして、企業としての稼ぐ力の持続性・成長性に対する中長期的な「リスク」と「オポチュニティ」双方を把握し、それを具体的な経営に反映させていくこと
- ③不確実性が高まる中で企業のサステナビリティを高めていくために、将来に対してのシナリオ変更がありうることを念頭に置き、企業と投資家が、①②の観点を踏まえた対話やエンゲージメントを何度も繰り返すことにより、企業の中長期的な価値創造ストーリーを磨き上げ、企業経営のレジリエンスを高めていくこと



出所:経済産業省 「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会」

3. まちづくりにおけるSX

まちづくりにおけるSXを定義してみた

まちづくりのSXには、自治体が持続可能性(サステナビリティ)を重視し、自治体が住民などのステークホルダーと中長期的な時間軸を共有しながら、「自治体のサステナビリティ」(自治体の稼ぐ力の持続性)と「社会のサステナビリティ」(将来的な社会の姿や持続可能性)を同期化させながら対話やエンゲージメントを何度も繰り返していくことが求められている。

まちづくりSXの要件

- 自治体としての
- ① 稼ぐ力を高め
 - ② 将来の社会の姿をバックキャストして自治体経営に取り込み
 - ③ ステークホルダーとの対話を通じて自治体の中長期的な地域価値創造を実現していく

①自治体としての稼ぐ力

地域を支える経済力であり、財政及び社会基盤の源泉でもあり、地域の強みや優位性の充実・強化を図る必要がある。地域経済循環率(生産付加価値額/分配(所得))向上による地域経済自律化、中長期的な経済財政の安定性強化などが求められる。

②将来の社会の姿をバックキャストする

目標とする未来像を描き、それを実現する道筋を未来から現在へとさかのぼる手法。現在を始点に未来を探るフォアキャストに比べ、劇的な変化が必要な課題に有効とされている。また、実現に対する中長期的なリスクとオポチュニティ(事業機会)を把握し、戦略に反映していくことも不可欠である。将来像の検討に際して、SDGsやSociety5.0が提示する社会像を手がかりとして活用することもできるであろう。

③ステークホルダーによる対話を継続し中長期的に地域価値創造を実現し継続するために

地域課題と地域資源を踏まえた地域価値創造モデルの構築及び時代やニーズや環境の変化、価値観の多様化、などへの対応を可能とすべくステークホルダー間の分野横断・越境し共に考え実装するいわゆる『共創』の意識や仕組みが必要であろう。

4. SXを進める自治体の事例

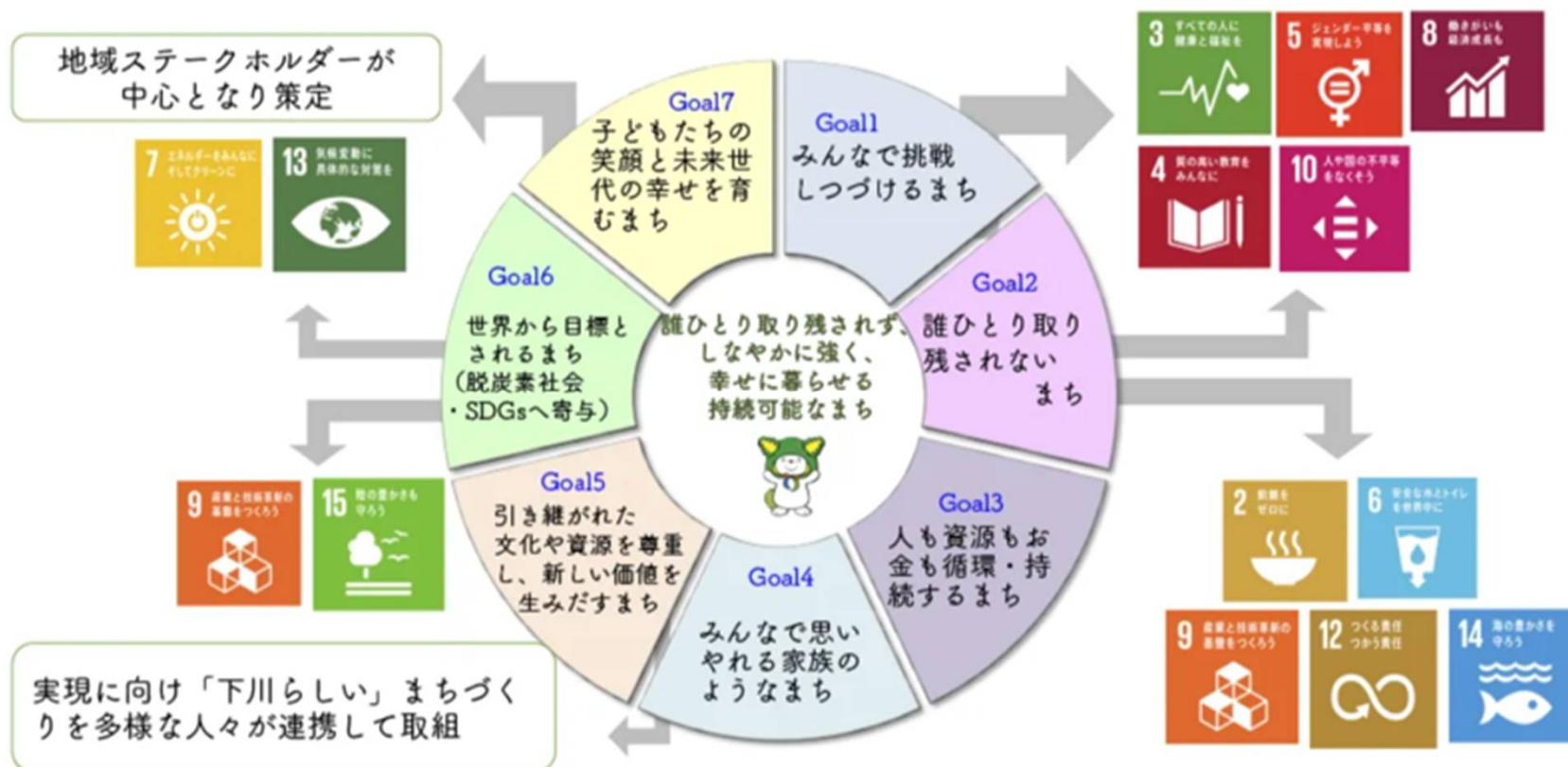
まちづくりで目指すもの

SXを進める自治体の事例 「下川町」

- ・北海道北部に位置し、総面積644.2km²
- ・およそ9割を森林が占める自然豊かな町で、現在の人口は約3,000人
- ・1901年の入植後、林業、鉱業の町として発展し、1960年人口は15,555人
- ・基幹産業の衰退により急激に人口が減少し、地域の活力が失われていった

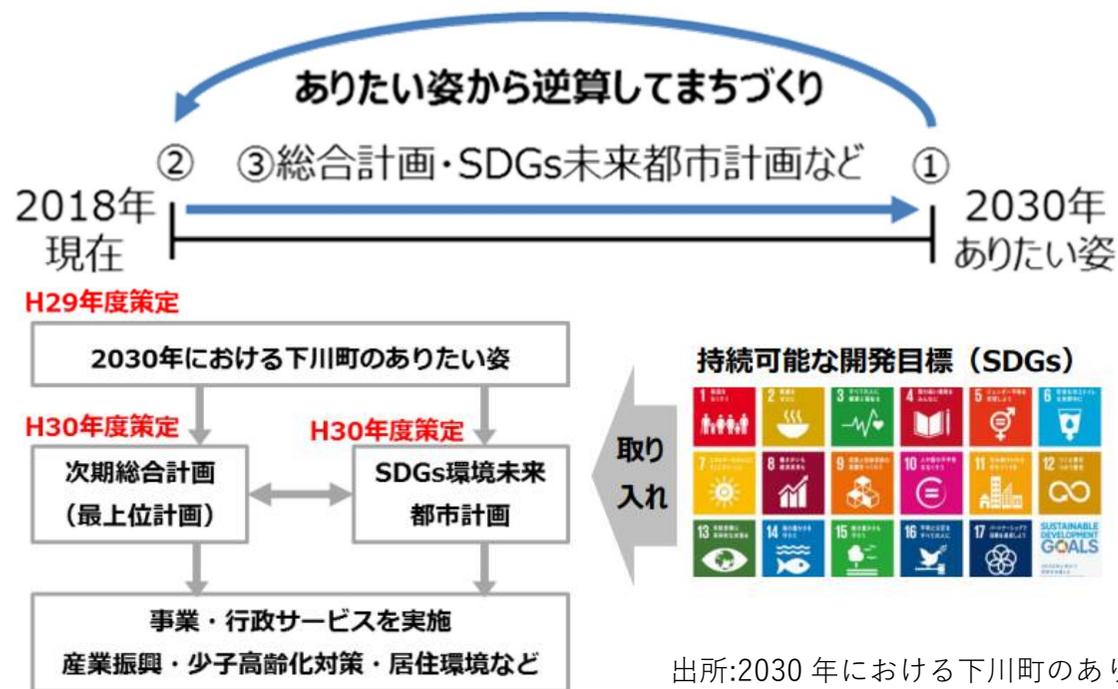
- ・町の存続の危機感が高まる中
1998年に商工会、森林組合、主婦、行政職員など幅広い層の参加のもと住民主体で「下川町産業クラスター研究会」が発足
- ・新たなビジネスの開発やそのための研究事業を行うとともに
2001年に、地域の将来ビジョンである「森林共生のランドデザイン」を策定
- ・このランドデザインは、環境、経済、社会を統合させるという持続可能な開発のコンセプトを取り入れ、森林という自然資本を基盤にしつつ、持続可能な地域社会、協働に基づく自律した地域づくりを目指す現在のS町のまちづくりの基礎となっている

- ・SDGsのバックキャストिंगの考え方を取り入れ、より良質なまちづくりの政策や事業に反映
- ・町の総合計画審議会に、様々なバックグラウンドを持つ町民委員(10人)から構成される「SDGs 未来都市部会」を新設
- ・この部会で、SDGsを議論の道しるべとしながら、「ありたい姿」を策定



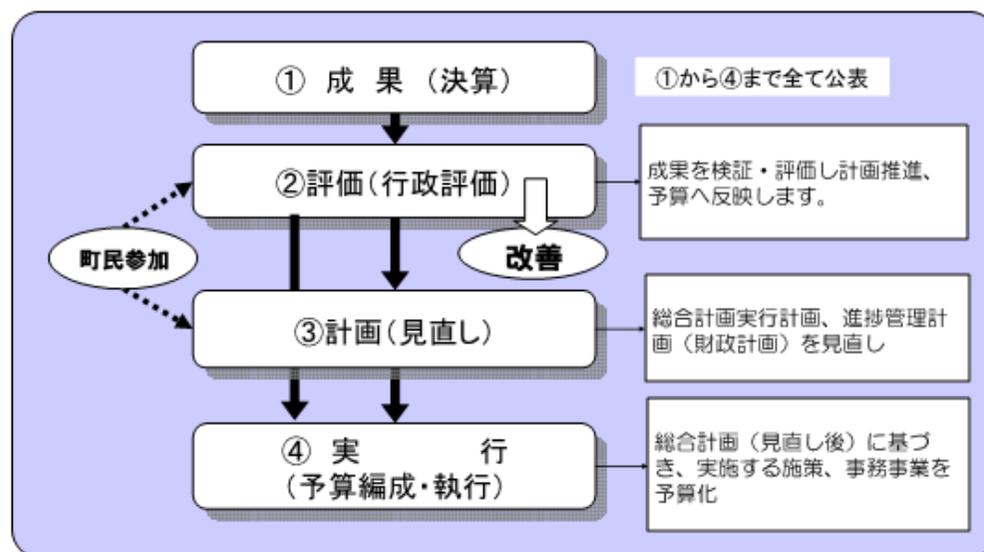
出所:2030年における下川町のありたい姿 ~人と自然を未来へ繋ぐ「しもかわチャレンジ」~

- 「ありたい姿」から逆算したまちづくりはSDGs未来都市計画や町の最上位計画である総合計画に反映される



- 町独自の「下川町SDGsインディケータ」及びそれを支える「下川町データベース」を整備している(DX)
- 例えば、世帯別の住民税データに世帯別の家族構成データを対応させ、母子家庭の所得状況分析などによって貧困撲滅達成度を管理するなど

- ・まちづくりを推進するガバナンスとして適切なチェック・改善を確保するための外部評価検証機能（SDGs推進町民会議・SDGs評議委員会）を設けている
- ・進捗管理については、条例に基づき、毎年度実施する総合計画のPDCAサイクルを活用し、定期的な評価、見直しを行う
- ・域内外のステークホルダーが集う「都市と地域のためのSDGsパートナーシップセンター」を構築し、経済・社会・環境のさまざまな地域課題を吸い上げ町内外の行政・企業・団体等との意見交換や連携により政策提案・ビジネスプラン化し、技術や資金等のマッチングも含めた支援により多様な主体による自立展開を促す「協創と展開の拠点」となっている



出所:下川町「第6期下川町総合計画」

「第2期下川町 SDGs 未来都市計画」(2021 年～2023 年)」

- ① (持続可能を実現する力＝持続可能な森林経営として) 「循環型森林経営システム(植林・育林・伐採の 60 年サイクル)」を確立
- ② (人を引き寄せる力として) Iターン者Uターン者等の新たな住民の活躍
- ③ (地域資源を活用し新たな価値を創造する力として) 地域熱エネルギー自給率56%の達成
- ④ (自律する力(経済基盤・財政基盤)として) 住民所得によって変化する個人住民税が 19.6%増加(2009 年と 2019 年比)



出所:下川町「第2期下川町 SDGs 未来都市計画 (2021 年～2023 年)」

(SDGsを活用して) 将来の社会の姿をバックキャストして町の経営に取り込み、(町が自律するための) 課題や資源を洗い出し、町民主体で戦略策定し、PDCAサイクルを活用して(定期的な評価見直しを行い)、(ステークホルダーとの) 対話を継続し、町の価値創造を実現・継続

5. まちづくりとSDGs・SDGs未来都市

SDGsは、地域課題の解決に向けて
自治体、住民、企業などのステークホルダーをつなぐ共通言語
地域課題・社会課題の共有と解決へのテコになる

SDGsは社会課題を包括的に示しているため、将来の目指す社会を検討する上で、「羅針盤」の役割を果たす

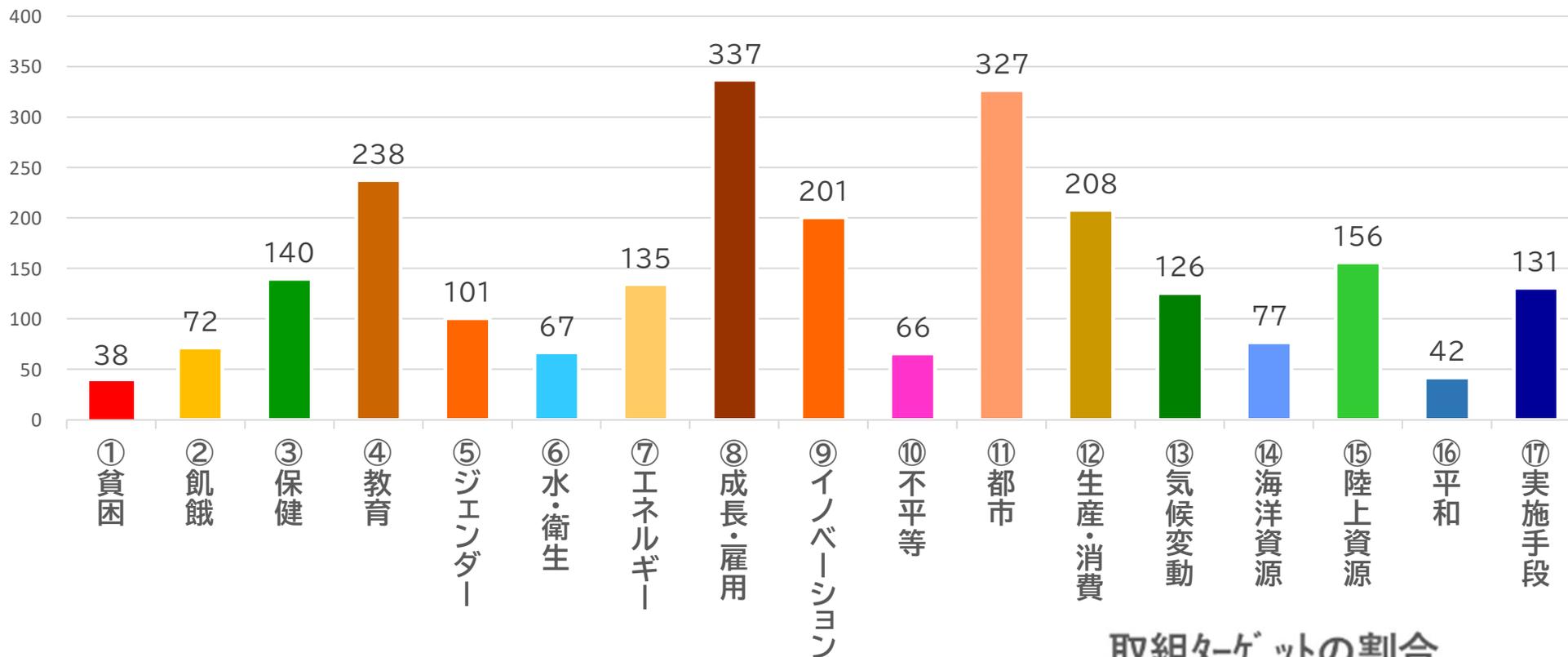
地域課題への対応策として、SDGsのゴール・ターゲットを結びつけることにより、地域の多様な課題の関係性が明確になり、相互に補完しあう新たな政策を検討が可能になる

持続可能なまちづくりや地域活性化など、地方創生に向けた優れた提案をする都市を選定する、「SDGs未来都市」事業が2018年度から始まり、2021年度までの4年間に124都市(2022年度:30都市)が選定されている

SDGs未来都市における取組において、SDGsのゴール・ターゲットとの関連を分析することで、地域課題の様相を見ることができる

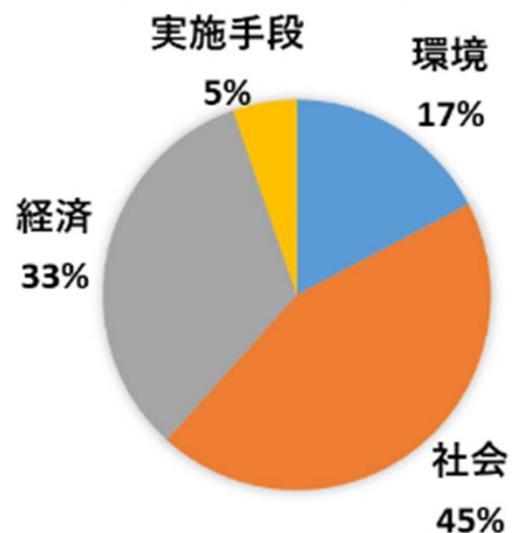


	SDGsグローバル指標	SDGs未来都市取組指標例と数
4.7.1	ジェンダー平等および人権を含む、地球市民教育、持続可能な開発のための教育が、すべての教育段階において主流化	はつらつ市民数（小松市） 各種学級等参加者数（陸前高田市） ふるさと学習の参加者数（鯖江市） 人材育成プログラムの修了生（珠洲市）
7.2.1	最終エネルギー消費量に占める再生可能エネルギー比率	再生可能エネルギーによる発電容量（生駒市） 発電設備容量でみるエネルギー自給率（長野県）
8.3.1	農業以外におけるインフォーマルな雇用の割合	年間新規起業数（南砺市） 企業誘致による新規雇用者創出数（北九州市） シニアバンクマッチング件数（小田原市） マッチングプラン推進事業による年間就業者数（ニセコ町）
8.9.1	全GDPおよびGDP成長率に占める割合としての観光業の直接GDP	観光ボランティアガイドの利用者数（生駒市） 年間の観光入込客数（宇都宮市） 歩行者通行量（静岡市）
9.4.1	付加価値の単位当たりのCO ₂ 排出量	木材ステーションにおける出荷額（みなかみ市） 木質バイオマスによる年間CO ₂ 削減量（南砺市）
11.3.1	人口増加率と土地利用率の比率	人口（恩納村） 若者転入者数（十津川村） 民有合掌造り家屋の空家数（南砺市） 広域拠点の駅周辺人口（川崎市）
12.5.1	各国の再生利用率、リサイクルされた物質のトン数	一般廃棄物のリサイクル率（大崎町） 地産地消レストラン認定件数（つくば市） 市内の未利用材をバイオマス燃料として使用（北九州市） 1人1日当たりのごみ排出量（宇部市）
13.1.1	10万人当たりの災害による死者数、行方不明者数、直接的負傷者数	BCP策定（広陵町） 林道危険箇所（十津川村） FSC森林認証面積（浜松市） 自立分散型エネルギーを利用している公共施設数（堺市）
17.17.1	官民、市民社会のパートナーシップにコミットしたUSドルの総額	PPPの活用（広陵町） 官民パートナーシップによる協定締結数（郡山市） SDGsに対する市民の認知度（東松島市）



TBL/G17	SDGs	ターゲット数	割合
環境	6,13,14,15	426	17%
経済	8,9,10,12	1093	44%
社会	1,2,3,4,5,7,11,16	812	33%
実施手段	17	131	5%

取組ターゲットの割合



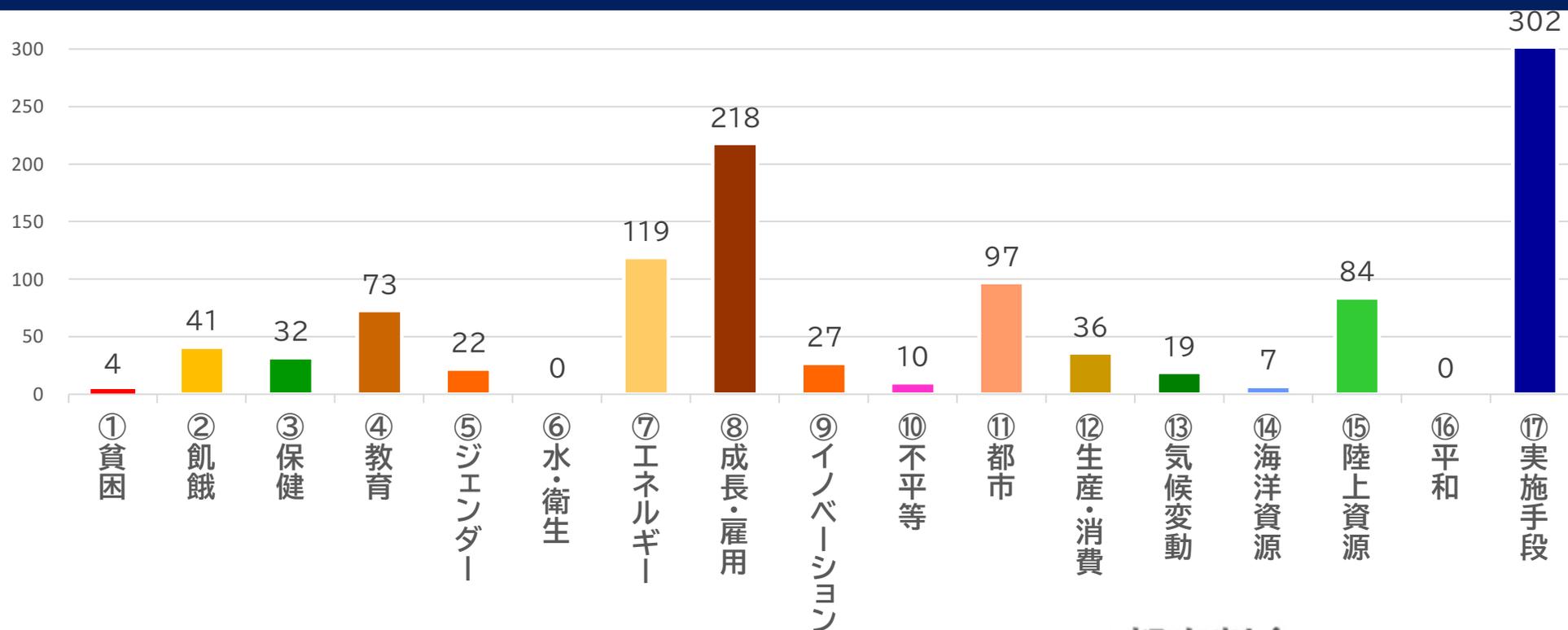
TBL別区分では環境17%、社会45%、経済33%、実施手段5%となり、社会的取組が比較的高い

SDGs未来都市における取組概要KW一覧 (2018~2021年度) 23

キーワード	2018	2019	2020	2021	計	キーワード	2018	2019	2020	2021	計
都道府県・広域連合	7	10	8	4	29	リビングラボ	2	2	1	0	5
産官学金連携	17	18	22	16	73	健康・福祉・医療	5	6	10	11	32
登録・認証制度	13	13	15	22	63	防災・減災	4	3	7	5	19
協議会・会社設立	8	11	15	7	41	就労支援	2	3	5	5	15
普及啓発・情報発信	24	23	27	12	86	子育て支援	1	3	4	3	11
SDGs拠点星美	8	6	2	2	18	女性活躍	0	2	6	3	11
新産業・ プロジェクト創出	12	14	12	13	51	多文化共生	1	1	4	4	10
SDGs金融	4	5	4	1	14	国際連携	5	4	3	2	14
農業振興	8	7	9	10	34	公共交通	1	7	5	6	19
漁業振興	2	3	2	0	7	環境保全・ 生物多様性	4	14	14	16	48
林業・木材業振興	6	8	7	7	28	脱炭素社会	14	12	12	21	59
観光	6	7	13	12	38	再生可能エネルギー・ 省エネルギー	16	12	10	15	53
スポーツ・文化・芸術	0	0	5	4	9	資源循環	7	10	8	11	36
食材・食文化	2	4	0	1	7	貧困対策	1	1	1	1	4
DX	6	4	2	10	22	起業支援	2	2	2	4	10
教育・人材育成	16	21	18	18	73	スマートシティ	3	3	4	4	14
移住・定住	5	5	7	9	26	若者活躍	1	3	1	5	10
コンパクトシティ	3	3	2	2	10						

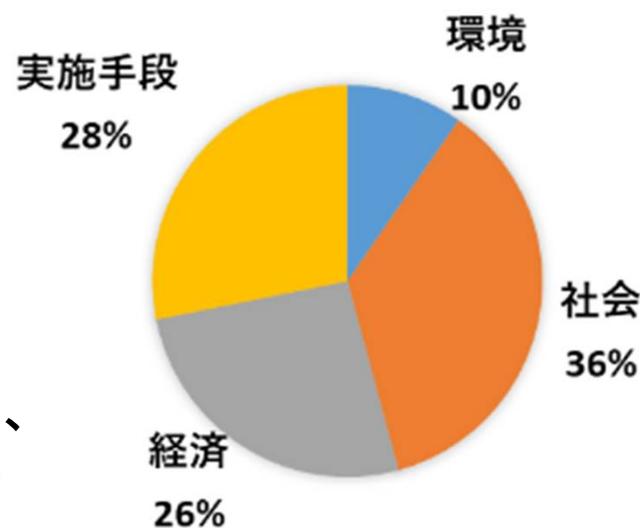
赤字は取り組む都市数の多い上位7のキーワード

SDGs未来都市・自治体SDGsモデル事業事例集 (2022.1 内閣府地方創生推進室) をもとに作成



TBL/G17	SDGs	KW数	割合
環境	6,13,14,15	102	10%
経済	8,9,10,12	381	36%
社会	1,2,3,4,5,7,11,16	275	26%
実施手段	17	297	28%

KWの都市割合

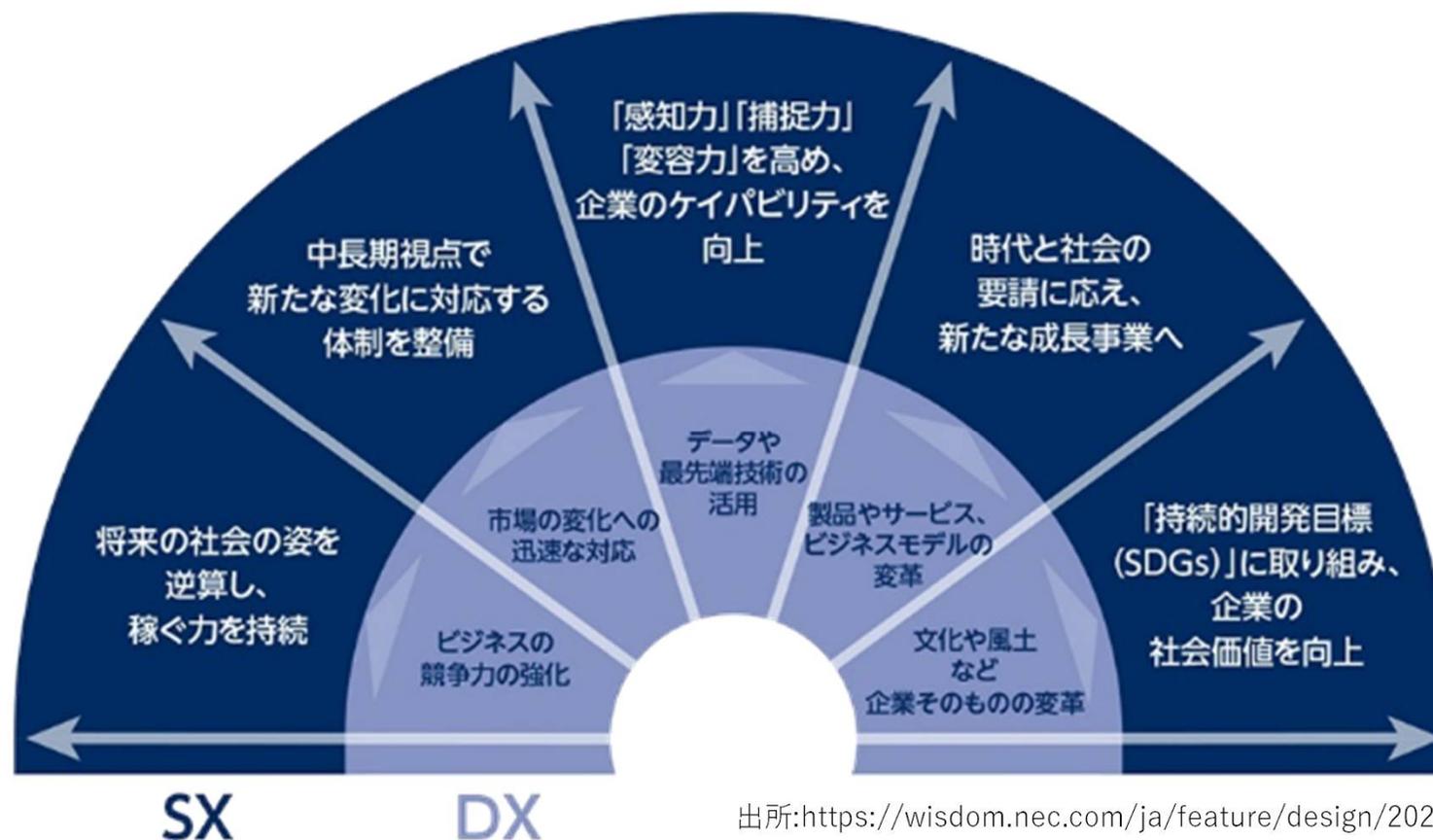


TBL別区分では環境10%、社会36%、経済26%、実施手段28%となり、環境の割合が比較的低い

■ 経済産業省:DX定義 (DX 推進ガイドライン)

「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス・ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」

- ・DXは現時点の事業の効率化と価値向上を目的とした取組が中心
- ・そこにSXの視点(将来の社会の姿)を取り入れることで、持続的に強みを発揮できる

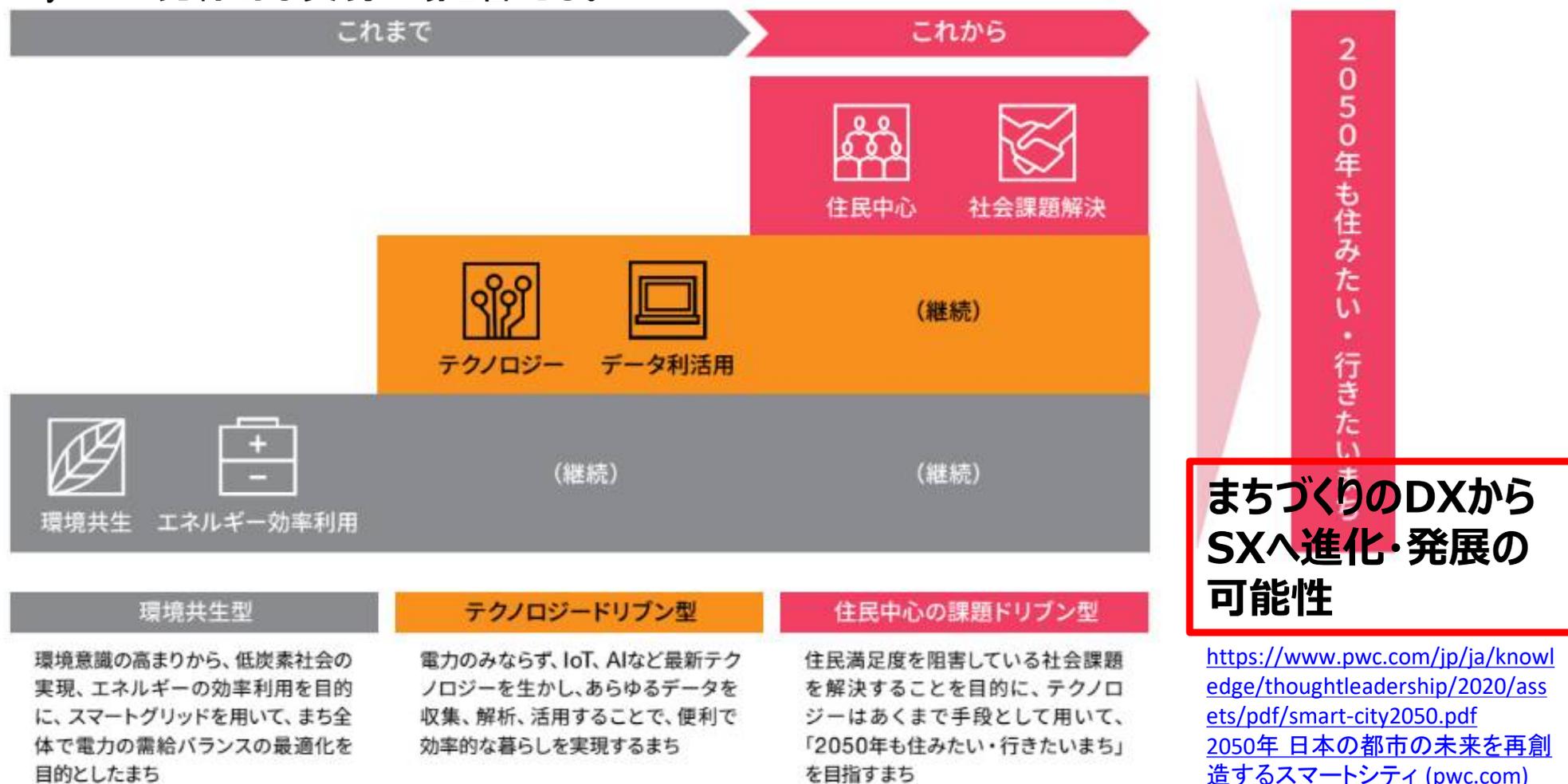


出所:<https://wisdom.nec.com/ja/feature/design/2021011301/index.html>

■国土交通省:スマートシティ定義

「都市の抱える諸課題に対して、ICT等の新技術を活用しつつ、マネジメント(計画、整備、管理・運営等)が行われ、全体最適化が図られる持続可能な都市または地区」

先進的技術の活用により、都市や地域の機能やサービスを効率化・高度化し、都市型災害や人口高齢化など各種の課題解決を図るとともに、快適性や利便性を含めた新たな価値を創出する取組であり、Society 5.0の先行的な実現の場と言える。



6. SDGsにおけるリスクと機会

戦略検討の出発点・「リスクと機会」の意味と視点

■ISO:リスク定義 (ISO31000 ;2018 国際標準規格リスクマネジメント指針)

目的に対する不確かさの影響

影響とは、期待されていることから乖離することをいう

影響には好ましいもの、好ましくないもの、またはその両方の場合があり得る

影響は、機会または脅威を示したり、創り出したり、もたらしたりすることがあり得る

統一されたマネジメントシステムでは、...

リスクアセスメントを実施することを要求しており、ISO31000のリスクマネジメントプロセスを実施するところがこの中で**リスクと機会を分析することを求めている、リスクをマイナスと捉えている**ことになる
一方ISO31000のリスクはプラスマイナス両方を含む概念である

このように現在のISOは一部に認識の混乱が存在する

ISO31000のリスクの定義よりも限定した、**マイナスのみをリスクとして捉えて運用しても全く問題ない**

立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科 客員教授 指田 朝久

リスクは「期待されていることから、好ましい方向または好ましくない方向に乖離すること」と定義される
しかし、「リスク及び機会」と表現しているので、**リスクとは「好ましくない方向に乖離すること」とする**

JFMA 「国家規格JISQ41001ファシリティマネジメント入門ガイド」 p57

リスクと機会について

リスクを避けるための備えはもちろん、機会に対する準備も必要

機会を得ても、対応次第では機会を逸するだけでなく、リスクにつながる恐れ

中長期的視点やステークホルダーとの連携を重視するSDGsの取組は、企業や自治体経営において、リスク低減や機会創出に繋がるという認識が一般化してきている

■SDGsに取り組む機会・メリット（取り組まないリスク・デメリット）

事業性向上

- ・新製品・新サービス開発の機会
- ・付加価値創出による価格競争回避化
- ・売上・利益の向上
- ・将来的なキャッシュフロー増強
- ・エネルギー削減などによるコスト削減
- ・海外を含めたパートナーシップ・取引

信用力向上

- ・企業イメージ向上
- ・ステークホルダーとの関係性向上
- ・投資家の資金調達、銀行の融資有利化
- ・官公庁などへの入札有利化
- ・将来的経営リスクの回避

社員満足度向上

- ・優秀な人材の確保
- ・社員の意欲向上
- ・社員の離職予防
- ・職場環境の良好化

■SDGsに関連する市場規模・機会

- ・年間最大12兆ドル(約1257兆円)の事業機会と3億8000万人の雇用を創出する可能性
各目標の市場規模は小さいもので70兆円、大きいもので800兆円

2018年 経済産業省 事務局資料

- ・「飢餓」「都市」「エネルギー」「保健」の4目標で、少なくとも12兆米ドルのビジネス機会が創出
世界経済フォーラム 2017年 年次総会(ダボス会議)

経営戦略における「リスクと機会に対する戦略検討と開示」を推奨している
TCFD提言

■ 公表されたTCFD提言（最終報告書）の特徴は以下4点に集約できる

提言の対象

- ✓ 社債または株式を発行している全ての組織体（企業から投資家まで）
- ✓ 4つの金融セクターおよび4つの非金融セクターに対しては、「補助ガイダンス」により詳しく提言

開示媒体

- ✓ 一般的な年次財務報告等に盛り込む

4つの基礎項目

ガバナンス

戦略

リスク管理

指標と目標

開示の姿勢・考え方

- ✓ 「戦略」および「指標と目標」においては「重要性の原則」に基づき開示
- ✓ 過去トレンドに基づくのではなく、将来起こり得る変化への対応力重視、気候関連シナリオ分析の活用を提言
- ✓ シナリオ分析に特化した「技術的補足書」を策定

Microsoft PowerPoint - <温対課作成>【資料2:TCFD概要資料】TCFD提言に沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業 (env.go.jp)

<https://www.env.go.jp/content/900500262.pdf>

TCFD提言では気候関連リスクを、低炭素経済への「移行」に関するリスクと、気候変動による「物理的」変化に関するリスクに大別している

種類	定義	種類	主な側面・切り口の例
移行 リスク	低炭素経済への「移行」に関するリスク	政策・法規制 リスク	GHG排出に関する規制の強化、情報開示義務の拡大等
		技術リスク	既存製品の低炭素技術への入れ替え、新規技術への投資失敗等
		市場リスク	消費者行動の変化、市場シグナルの不透明化、原材料コストの上昇等
		評判リスク	消費者選好の変化、業種への非難、ステークホルダーからの懸念の増加等
物理的 リスク	気候変動による「物理的」変化に関するリスク	急性リスク	サイクロン・洪水のような異常気象の深刻化・増加等
		慢性リスク	降雨や気象パターンの変化、平均気温の上昇、海面上昇等

出所：気候関連財務情報開示タスクフォース、「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言（最終版）」、2017、10ページを基に環境省作成

【気候関連機会】

TCFD提言では気候変動緩和策・適応策による経営改革の機会を5つに分類し例示している

	側面	主な切り口の例	財務影響の例
機会	資源の効率性	<ul style="list-style-type: none"> ■ 交通・輸送手段の効率化 ■ 製造・流通プロセスの効率化 ■ リサイクルの活用 ■ 効率性のよい建築物 ■ 水使用量・消費量の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業費用の削減(例:効率化、費用削減) ■ 製造能力の拡大、収益増加 ■ 固定資産価値の向上(例:省エネビル等) ■ 従業員管理・計画面の向上(健康、安全、満足度の向上)、費用削減
	エネルギー源	<ul style="list-style-type: none"> ■ 低炭素エネルギー源の利用 ■ 政策的インセンティブの利用 ■ 新規技術の利用 ■ カーボン市場への参画 ■ エネルギー安全保障・分散化へのシフト 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業費用の削減(例:低コスト利用) ■ 将来の化石燃料費上昇への備え ■ 炭素価格低炭素技術からのROI上昇 ■ 低炭素生産を好む投資家増加による資本増加 ■ 評判の獲得、製品・サービスの需要増加
	製品／サービス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 低炭素商品・サービスの開発・拡大 ■ 気候への適応対策・保険リスク対応の開発 ■ 研究開発・イノベーションによる新規商品・サービスの開発 ■ ビジネス活動の多様化、消費者選好の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 低炭素製品・サービス需要による収益増加 ■ 適応ニーズによる収益増加(保険リスク移転商品・サービス) ■ 消費者選好の変化に対する競争力の強化
	市場	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新規市場へのアクセス ■ 公的セクターによるインセンティブの活用 ■ 保険補償を新たに必要とする資産・地域へのアクセス 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新規市場へのアクセスによる収益増加(例:政府・開発銀行とのパートナーシップ) ■ 金融資産の多様化(例:グリーンボンド、グリーンインフラ)
	強靱性(レジリエンス)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 再エネプログラム、省エネ対策の推進 ■ 資源の代替・多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ レジリエンス計画による市場価値の向上 ■ サプライチェーンの信頼性の向上 ■ レジリエンス関連の新規製品・サービスによる収益増加

出所: 気候関連財務情報開示タスクフォース, 「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言(最終版)」, 2017, 11ページを基に環境省作成

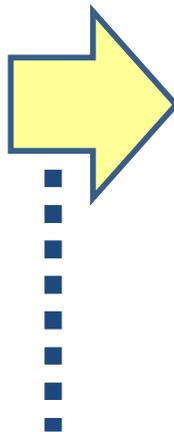
7.まちづくり戦略の新潮流：戦略立案事例

- 札幌市まちづくり戦略ビジョン -
- Osaka SDGs ビジョン -

まちづくり戦略の立案過程及び立案方法に情報共有・データ活用・可視化など新たなまちづくり戦略の立案事例

従来のまちづくり戦略

- ・目標：直接的な成果目標（雇用拡大、人口増加など）
- ・主体：自治体（行政主体）
- ・実施：自治体として総合計画・個別計画にて事業化



まちづくり戦略の新潮流

- ・目標：持続可能性や社会課題関連の包括的中長期目標
- ・主体：自治体、住民参加・住民主体、企業・団体、NPO、そのほか多様なステークホルダー
- ・実施：自治体と住民・ステークホルダーの連携
戦略策定プロセスにも新たな動き

新たなまちづくり戦略の立案事例

- ① まちづくり戦略に**SWOT分析を活用**：札幌市—環境性能評価システムLEED都市のプラチナ取得、SDGs未来都市に選定、将来住んでみたい自治体1位
- ② まちづくり戦略に**データ活用によるポートフォリオ分析を応用**：大阪府—SDGs先進都市を目指して、課題を克服すべきゴールと世界に貢献するゴールを重点ゴールに絞り込みビジョン策定、SDGs達成状況の自己分析モデルとして評価され「第3回ジャパンSDGsアワード」受賞

◆まちづくり戦略の検討・実施STEP

- ・理念・目標・ビジョンの明確化
- ・目標・ビジョンに関わる現状分析：SWOT分析
- ・戦略立案：クロス分析
- ・行動計画と確実な実施(総合計画・事業計画)

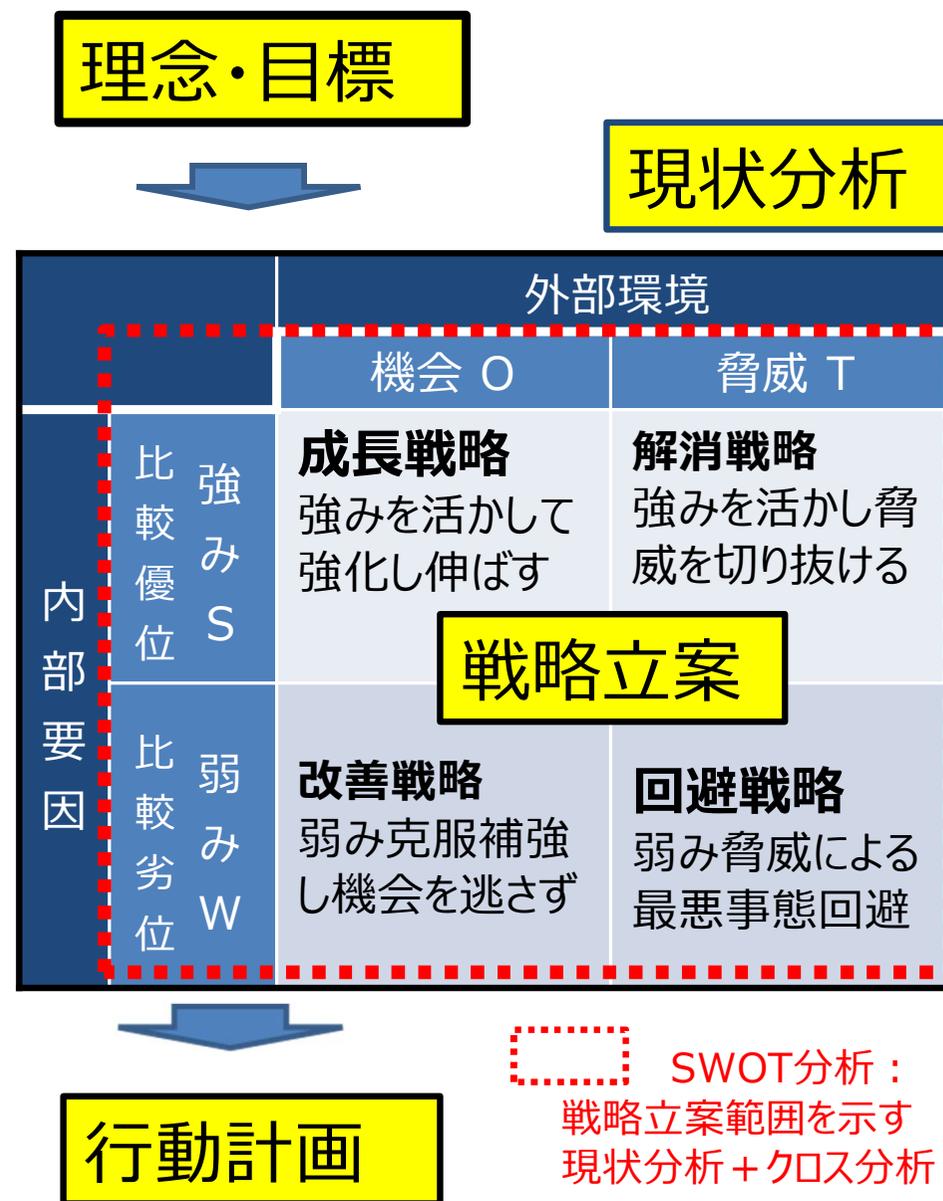


◆SWOT分析の活用

- ・外部環境や内部環境の**現状分析**：
機会・脅威・強み・弱みの洗い出し
- ・外部環境と内部要因の**クロス分析**：
戦略立案／4つの戦略(ポートフォリオ)：
選択と集中・重点化・優先順位→資源配分

◆SWOT分析活用の効用

- ・誰もが手軽に取り組み、客観的な分析が可能
- ・分析検証作業を通じて現状や課題認識を共有
- ・戦略立案過程の見える化による連携・協力
- ・住民参加・住民主体のまちづくり検討ツールに適



■ **Strengths** (北海道・札幌が持つ強み・個性)

- 豊かな自然環境
- 冷涼な夏の気候
- ウインタースポーツ都市としてのポテンシャル
- **環境面での高い評価**
 - ★国内の都市として世界的な環境性能評価システム「LEED都市」プラチナ認証
- 高い都市ブランドイメージ
- スタートアップ・エコシステム推進拠点都市に認定

■ **Opportunities** (機会)

- 2030年冬季オリパラ大会の国内候補地に決定
- 気候変動等に伴う地球規模での環境保全(脱炭素)
- 2030年北海道新幹線の札幌開業
- 都市のリニューアル時期(社会的基盤の老朽化)

現状分析 → 戦略策定の要素

■ **Weaknesses** (弱み)

- 市民の健康寿命は全国平均以下
- 1人当たりの市民所得の低さ
- 財政力指数低位(20市中17位)

■ **Threats** (脅威)

- 人口減少(生産年齢人口の減少)
- 高齢者人口の増加
- 頻発する自然災害
- 感染症のパンデミック

★環境性能評価システムLEED都市プラチナ認証

評価項目：「エネルギー」「水」「廃棄物」「交通」「ひと」の5項目について、1人当たりの温室効果ガス排出量や生活用水使用量、廃棄物分別率等を基に評価されます。

札幌市においては、1人当たりの温室効果ガス排出量や生活用水使用量が少ないことから、「エネルギー」や「水」の分野で高い評価を受けました。

基本目標の検討(SWOT分析) R3.07.15 企画課

https://www.city.sapporo.jp/kikaku/vision/vision2/shingikai/documents/23shingikai02_sankou03.pdf

S×O 強みを活かし機会を最大限に活用

- ◆ 子どもたちが互いを尊重しながら学び合い健やかに育つまち
- ◆ 強みを生かした産業が経済をけん引、誰もがチャレンジできるまち
- ◆ 文化芸術が心の豊かさ創造性を育むまち
- ◆ 世界に冠たる環境都市
- ◆ 豊かなみどり・生態系と共生の都市

S×T 強みを活かし脅威を切り抜ける

- ◆ 防災・減災体制が整った災害に強いまち
- ◆ コンパクトで人にやさしい快適なまち

クロス分析→基本目標

W×O 弱みによって機会を逃さない、弱みの克服

- ◆ 安心して子どもを産み育てることができる、子育てに優しいまち
- ◆ 誰もが健康的に暮らし、生涯活躍できるまち
- ◆ 誰もがまちづくりに参加できるまち
- ◆ 日常の安全が保たれたまち
- ◆ 都市基盤を適切に維持・更新し、最大限利活用するまち

W×T 弱みと脅威による最悪事態を回避

- ◆ 誰一人取り残されずに、子どもが健やかに成長し、若者が希望を持って暮らすまち
- ◆ 雇用が安定的に確保され、多様な働き方ができるまち

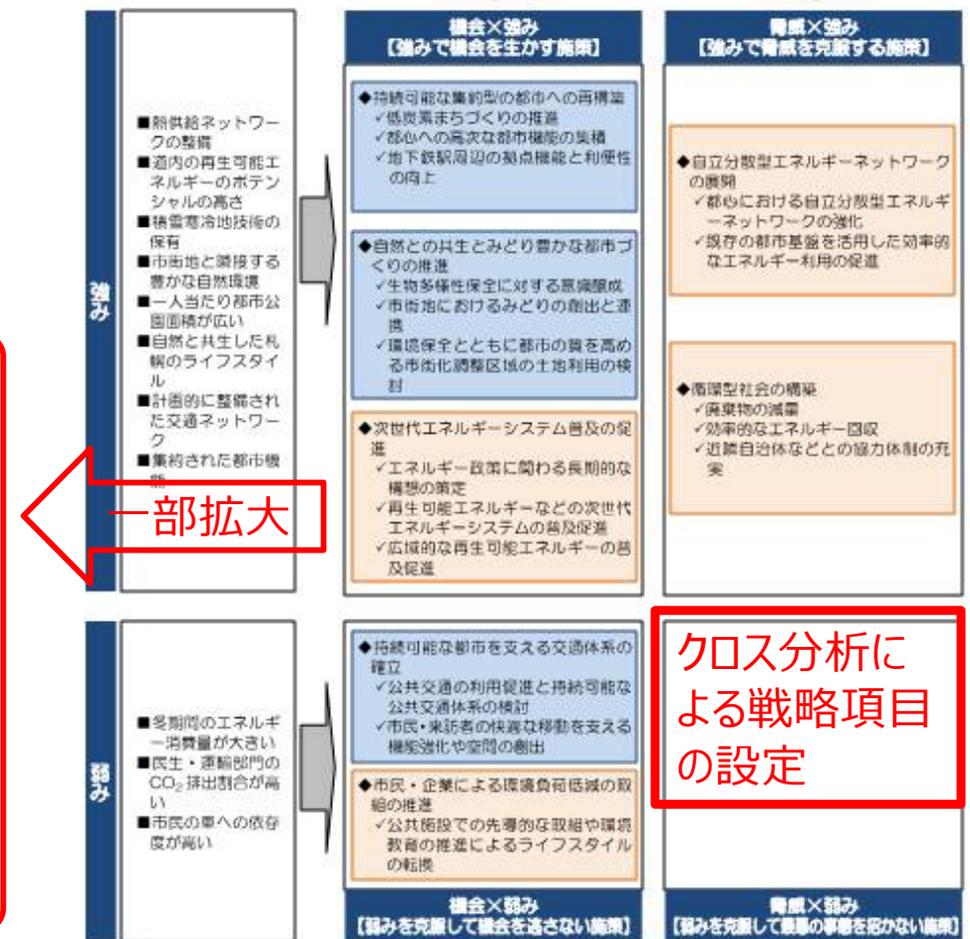
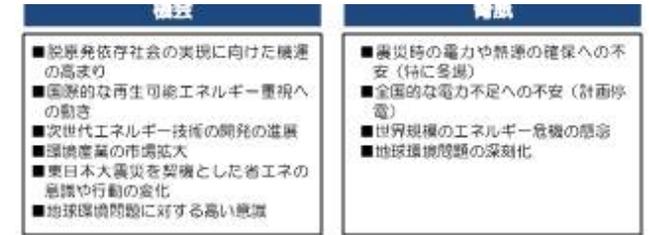
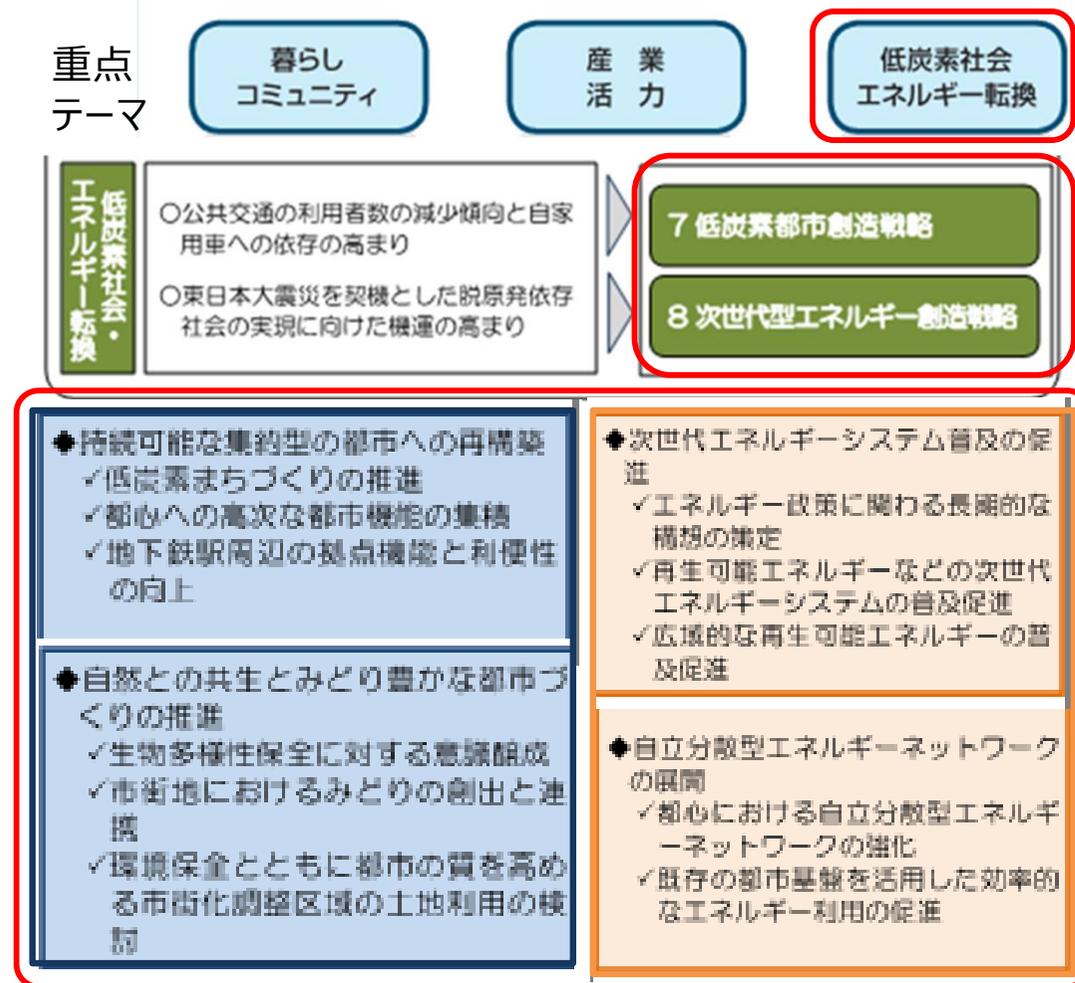
【基本目標(7分野24項目)】

- 1 地域** ～つながりと支え合い～
 - ・様々な担い手が地域のまちづくり活動に参加するまち
- 2 経済** ～暮らしと雇用を支える～
 - ・市民の雇用が安定的に確保されるまち
 - ・地域コミュニティを支える産業を大切にするまち
- 3 子ども・若者** ～健やかに育む～
 - ・将来を担う子どもの成長と自立を支えるまち
- 4 安全・安心** ～人に優しいまち～
 - ・地域防災力が高く災害に強いまち
- 5 環境** ～次世代へ引き継ぐ～
 - ・豊かな自然と共生するまち
 - ・資源やエネルギーを有効活用するまち
 - ・市民が環境について学び行動するまち
- 6 文化** ～創造性を育む～
 - ・文化芸術やスポーツの魅力によりにぎわいが生まれるまち
- 7 都市空間** ～魅力と活力のある都市の形成～
 - ・都市価値を高めるみどりを生かしたまち

3つの重点テーマに関して、SWOT分析を行い、時代の変化に的確に対応するための8つの**創造戦略**を設定→ここでは**低炭素社会・エネルギー転換のクロス分析と戦略項目**を示す。
札幌市まちづくり戦略では**基本目標と創造戦略が縦糸・横糸**。

【低炭素社会・エネルギー転換クロス分析例】

【創造戦略】ブレイクダウン



まちづくり戦略にデータ活用によるポートフォリオ分析を応用

【取組内容】

■大阪府：自治体SDGsの推進に向けた自己分析モデルの構築



- 大阪府は、府民や企業など、様々なステークホルダーの自律的なSDGsの推進に資するよう、「大阪がめざすSDGs先進都市の姿」の明確化に取り組んでいる。
- 取組を進めるなか、「国際的な日本の評価（SDSN）」と「国内評価（自治体SDGs指標）」を用いて、大阪府のSDGs達成状況を自己分析し、これまでの政策や、府民、若者、企業の声との整合性を図りながら、重点ゴールの絞り込みを実施。
- この分析手法は、一定の公表データを流し込むことでSDGsの17のゴールの到達点を可視化できる「自治体向けのSDGs17ゴールの自己分析モデル」であり、様々な自治体SDGsの推進に汎用性がある。

SDGs実施指針における実施原則（本アワード評価基準）	
普遍性：	SDGsの17のゴールの自己分析モデルは、国内自治体全てにおいて共通の分析が可能という点において普遍性がある。
包摂性：	SDGsの17ゴール全てを視野に自己分析を行うところに包摂性がある。
参画型：	自治体は国民や企業、経済界など様々なステークホルダーをつなぐ役割を担う必要があり、到達点を可視化することは有用。
統合性：	国際的な日本の評価と国内評価を、経済、社会、環境の3側面から統合し、分析することが可能なモデル。
透明性と説明責任：	優先度の絞り込みを行っていき検討過程の透明性、説明責任が図られている。

自己分析モデルのイメージ ポートフォリオ分析

17ゴールの到達点

公表されている「国際的な日本の評価」と「国内評価」を一つの切り口にして、それぞれの個別指標を踏まえ、SDGs17ゴールの到達点を4象限で整理。

国内評価	SDSNは高く、自治体指標が高い	SDSNは高く、自治体指標も高い
	SDSNは高く、自治体指標も低い	SDSNは低く、自治体指標も低い

国際的な日本の評価

自己分析結果を議論の出発点に、以下の観点と整合性を図りながら重点ゴールを絞り込み

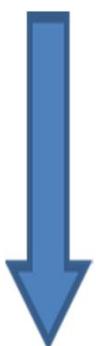
府の政策	大阪のポテンシャル
世界の動向	ステークホルダーが重要と考えるゴール

【データ活用による現状分析】



- ・自治体SDGs指標
- ・SDSN 国別評価

【ポートフォリオ分析による分類】



データに基づく現状分析・目標検討に際して、2軸評価(ポートフォリオ分析)により、価値観の多様性を維持し、多様なステークホルダーの共感を確保する。➡EBPM

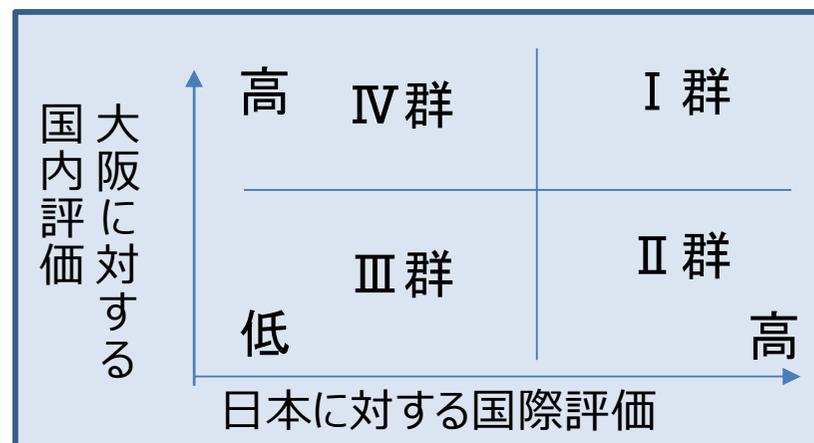
【住民の声：重要度分析】



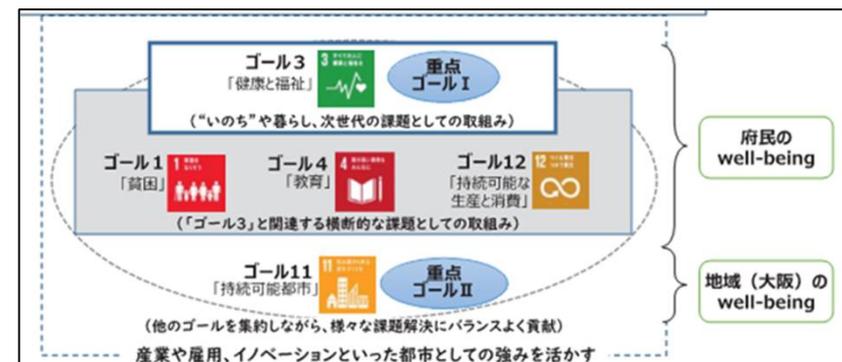
【戦略策定：中長期目標の重点ゴール】



自治体SDGs指標



SDSN・持続可能な開発報告書



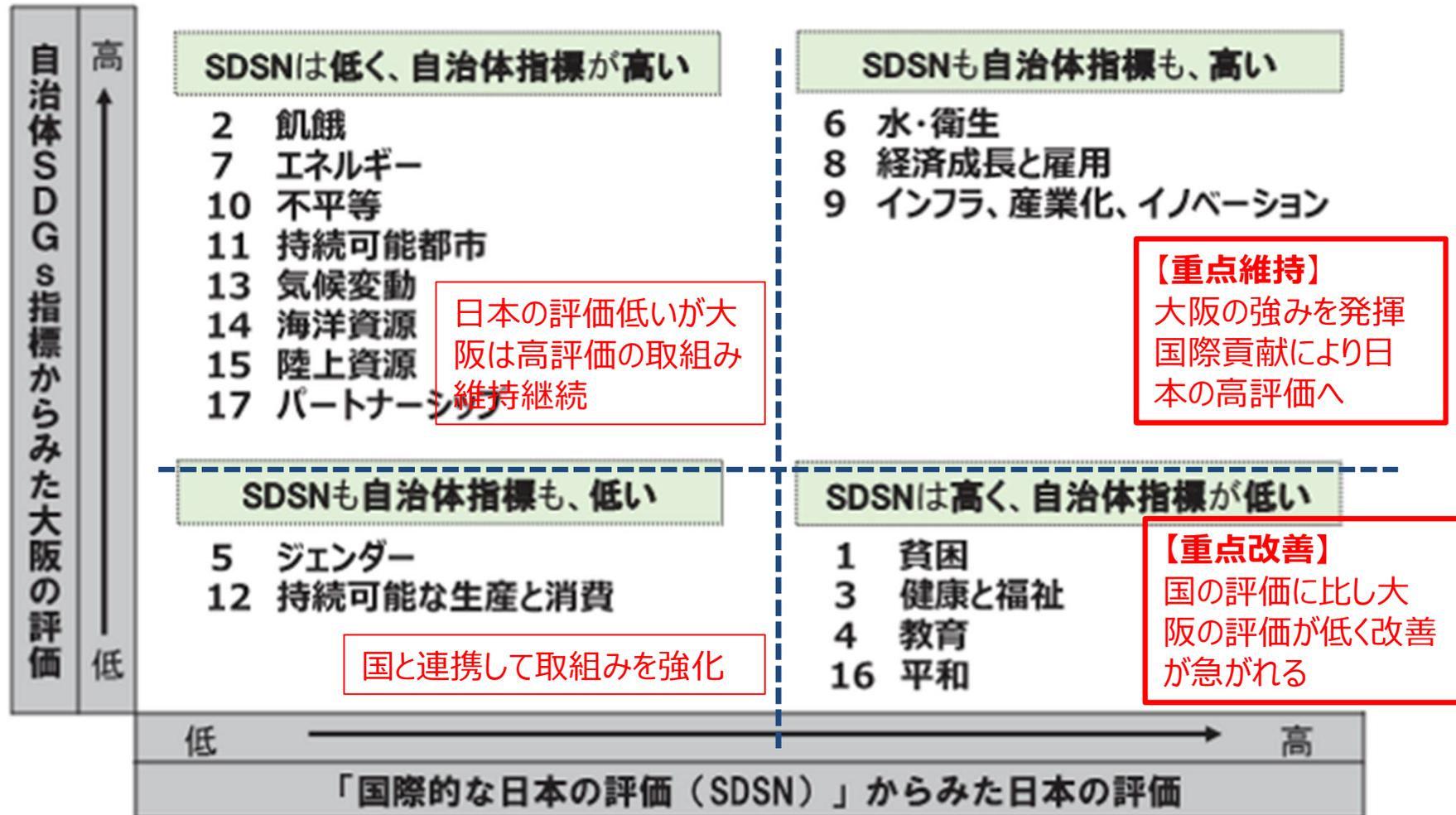
<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.pref.osaka.lg.jp%2Fattach>

[Osaka SDGs vision\(~20230409\).pptx \(live.com\)](#)

視点1

SDGs17ゴールの現在の到達点の分析 【① 個別ゴールの4分類整理】

- 公表されている「国際的な日本の評価（SDSN）」と「国内評価（自治体SDGs指標）」を一つの拠り所に、SDGs17ゴールの現在の到達点を4つに分類して分析。 ➡ポートフォリオ分析：重点ゴールの検討



[Osaka SDGs vision\(~20230409\).pptx \(live.com\)](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.pref.osaka.lg.jp%2Fattach%2F35381%2F00000000%2FOsaka%2520SDGs%2520vision(~20230409).pptx&wdOrigin=BROUSELINK)

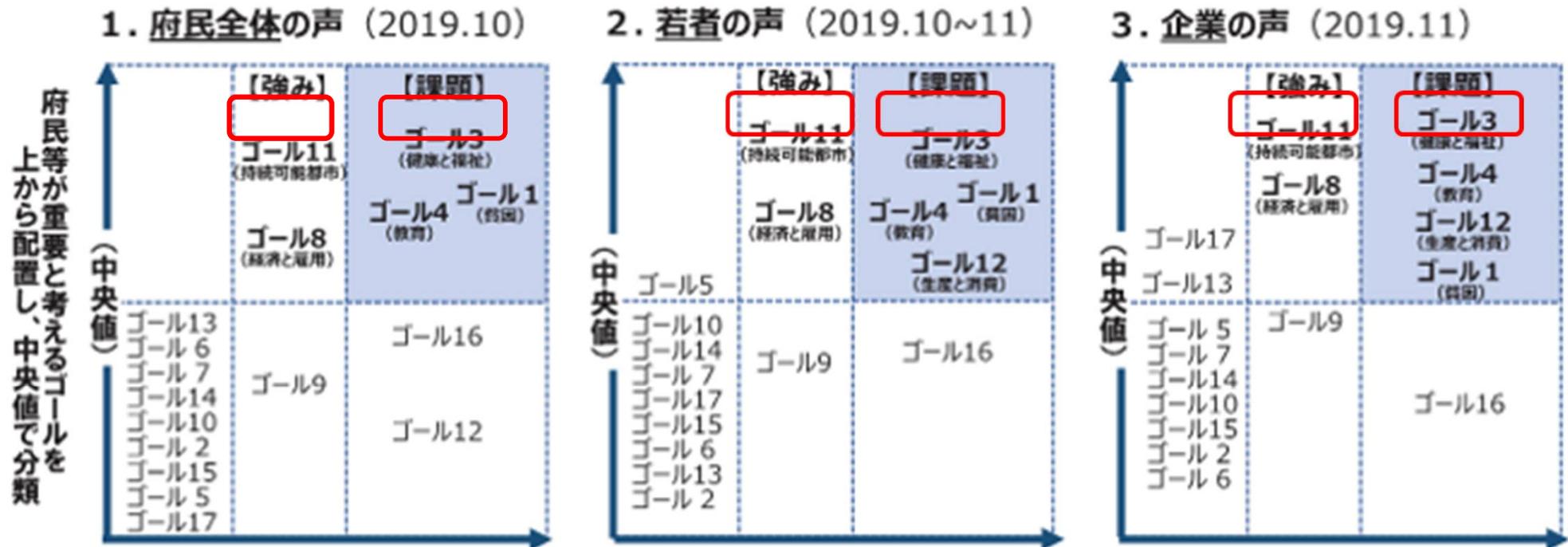
[tps://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.pref.osaka.lg.jp%2Fattach%2F35381%2F00000000%2FOsaka%2520SDGs%2520vision\(~20230409\).pptx&wdOrigin=BROUSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.pref.osaka.lg.jp%2Fattach%2F35381%2F00000000%2FOsaka%2520SDGs%2520vision(~20230409).pptx&wdOrigin=BROUSELINK)

2025年大阪・関西万博に向けて取り組む「重点ゴール」の考え方

(6) 府民や若者、企業が重要と考えるゴールの把握 【② 到達点との重要度分析】

視点2

- SDGs17ゴールの現在の到達点と、府民や若者、企業が重要と考えるゴールの重要度分析を実施。
⇒ 府民、若者、企業それぞれ全てにおいて、課題は「ゴール3」、強みは「ゴール11」の重要度が高いという結果



SDGs17ゴールの現在の到達点を踏まえ、「課題が多いと考えられるゴール」と「強みを活かせるゴール」、その他のゴールに分類

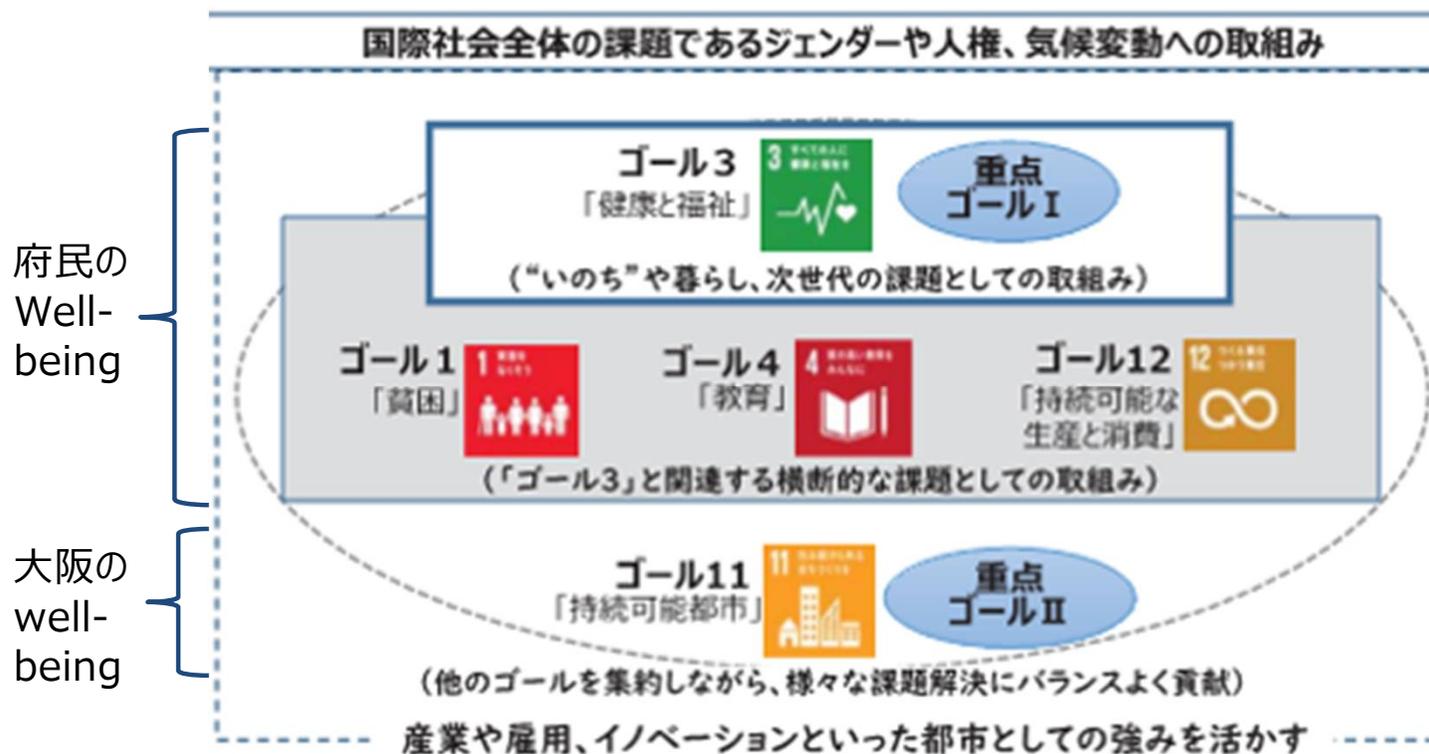
[Osaka SDGs vision\(~20230409\).pptx \(live.com\)](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.pref.osaka.lg.jp%2Fattach%2F35381%2F00000000%2FOsaka%2520SDGs%2520vision(~20230409).pptx&wdOrigin=BROWSELINK)

[https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.pref.osaka.lg.jp%2Fattach%2F35381%2F00000000%2FOsaka%2520SDGs%2520vision\(~20230409\).pptx&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.pref.osaka.lg.jp%2Fattach%2F35381%2F00000000%2FOsaka%2520SDGs%2520vision(~20230409).pptx&wdOrigin=BROWSELINK)

2025年大阪・関西万博に向けて取り組む「重点ゴール」

- SDGs先進都市として、国際社会全体の課題であるジェンダーや人権、気候変動に取り組むことはもとより、万博のテーマである“いのち”や暮らし、次世代に関わる課題を有するゴール3を「府民の豊かさ〔well-being〕」をめざす重点ゴールとして位置づけ、関連する横断的な課題であるゴール1、4、12に取り組む。
- また、他のゴールを集約しながら様々な課題解決にバランスよく貢献できるゴール11を「大阪の豊かさ〔well-being〕」をめざす、もう一方の重点ゴールとして取り組みを広げていく。
- 重点ゴール等の推進にあたっては、産業や雇用、イノベーションといった都市としての強みを活かしていく。

【大阪SDGsビジョン】策定の要点



1. データに基づく現状分析
SDGs17ゴールの自己分析
2. 自己分析を国内評価と国際評価の2軸によるポートフォリオ分析を実施
3. 住民の意識による重要度分析
(課題と強み)によるゴール抽出
4. 中期目標：万博に向けて「課題・重点改善」と「強み・重点維持」の重点ゴールを絞り込む
5. 策定過程・内容の可視化、透明性、客観性の確保、
6. 多様なステークホルダーの参加と意見を集約

[Osaka SDGs vision\(~20230409\).pptx \(live.com\)](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.pref.osaka.lg.jp%2Fattach%2F35381%2F00000000%2FOsaka%2520SDGs%2520vision(~20230409).pptx&wdOrigin=BROWSELINK)

[https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.pref.osaka.lg.jp%2Fattach%2F35381%2F00000000%2FOsaka%2520SDGs%2520vision\(~20230409\).pptx&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.pref.osaka.lg.jp%2Fattach%2F35381%2F00000000%2FOsaka%2520SDGs%2520vision(~20230409).pptx&wdOrigin=BROWSELINK)

- ◆札幌市と大阪府の事例にて「**まちづくり戦略の新潮流**」の取組みをみてきた。その特徴を示す。
 - 1) 住民や企業・団体などの多様な地域の活動主体の参画や主体的活動において、戦略立案が進むとともに、全ての**ステークホルダーが「戦略を共有」**する。
 - 2) 戦略における目標やビジョンの策定に際しては、将来の目指す姿を描き**バックキャスト**イング。
 - 3) 戦略立案の方法や過程の客観性・分かり易さ・透明性へのニーズが進み、公開の各種データや立案ツールとして有効かつ有益な手法の活用がされている。－Local SDGs Platform, **SWOT分析**、**ポートフォリオ分析**、他に RESAS, Eva-Cva sustainable(新国富指標)、
 - 4) 現状分析および戦略立案過程などにデータ・エビデンスベースの検討を重視、その判断に基づき作業を進める、いわゆる**EBPM**の推進。

◆**まちづくり戦略の実施と目標の実現**に向けて、運用段階では以下の点に配慮が必要であろう。

- (1) 多様な主体との連携：市民や企業などの多様な活動主体と協力することが重要。
- (2) 実施計画などへ反映：戦略の方向性に沿って実施計画、行財政運営計画、個別計画策定
- (3) 成果指標の設定と進捗管理：目標とする成果指標やロードマップを設定し進捗管理を実施
- (4) 戦略の適切な点検・評価と見直し (PDCA)：中間点検や評価の実施、戦略の見直し

◆**まちづくりのDX化**：新潮流／諸課題を新技術活用により解決を図るまちづくりのDX化
(スマートシティなど)

8. まとめとして

SXによるまちづくりは
地域経済の活動を活発化、雇用維持、自治体としての自治機能の維持など
地域活性化に貢献する
普及展開によって同様の地域課題を持つ全国自治体を活性化させていく

- ・今日、人口が減少する中で、年少人口や生産年齢人口の割合が減少し高齢者人口が増加する「縮小と高齢化」が同時に起こり、地域経済と雇用の縮小、空き家空き店舗の増加、福祉費の増加と財政圧迫など、様々な課題が連鎖し、多くの**自治体は存続の危機に直面**。
- ・自治体の多くが**持続可能性**のために、**SDGsに取り組んだりSDGs未来都市計画を提案**・選定され、地域再生・経済活性化・環境保全などに取り組み自治機能を回復しているが、中にはコロナ禍などにより進捗していない自治体もあり、今後の積極的な取り組みが期待される。
- ・**下川町**などSDGs 未来都市の事例では、自治体が持続可能性（サステナビリティ）を重視し、将来の社会の姿を**バックキャスト**して自治体経営に取り込み、各自治体の課題や資源を洗い出し、「**リスク**」だけではなく、積極的に「**オポチュニティ**」を見出していこうとする姿（戦略思考）とともに、**まちづくり戦略のSXを実現**している状況を見ることができた。
- ・下川町の事例で特筆すべきは、「**住民意識・住民主体**」と「**連携体制**」である。基幹産業の衰退により町の存続の危機感が高まる中、リスクの視点から戦略策定を住民主体で実施した。ここに下川町の**まちづくりの原動力**がある。
- ・持続可能性に向けたまちづくり戦略に関して、データによる課題認識、戦略立案プロセスの可視化・共有化、EBPMの実行など**まちづくりの「新潮流」**があり、まちづくりの推進につながることを期待される。SWOT分析やポートフォリオ分析のまちづくり戦略立案への活用も有効である
- ・今後の全国の自治体における「まちづくり戦略のSXへ」の取り組みの普及拡大を期待したい。

ご清聴ありがとうございました！

FM戦略企画研究部会 部会メンバー（順不同）

部会長：高藤 眞澄（T-FMC Lab.）

部会員：安藤 秀徳（東京美装興業） 上倉 秀之（FM防災Lab.）

宮下 昌展（エムケイ興産） 重富 賢太郎（個人会員）

塚田 敏彦（NTTアーバンソリューションズ総合研究所）

小永井 耕一（東京都環境公社）

野呂 弘子（日本郵政） 萩原 芳孝（久米設計）

木村 稔（ナイキ） 原山 坦（原山総合研究所）

野村 唯彦（パスコ）

吉田 淳・鎌田 佳子（ザイマックス不動産総合研究所）

事務局：天津 健太郎（JFMA）

計 15 名

部会へ新規入会、大歓迎！