

## FM戦略企画研究部会

# SXで変わる 「まちづくり」戦略

— 新FM戦略のリスクと機会 —



**高藤 真澄** (部会長)  
T-FM コラボレーション Lab. 代表  
認定ファシリティマネジャー  
一級建築士



**吉田 淳** (部会員)  
株式会社ザイマックス不動産総合研究所  
主幹研究員  
認定ファシリティマネジャー

### 1. はじめに

FM戦略企画研究部会では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、加えて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ため、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）が注目されており、2020年頃から広く認知されるようになってきている。

SXは企業だけのものではなく、当研究部会が研究の対象としている自治体経営（まちづくり）においても重要な視点であり、2022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とともに、その中で「リスクとオポチュニティ（機会）」の意味と視点についても検討することとした。

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。本稿では、SXの考え方を理解したうえで、まちづく

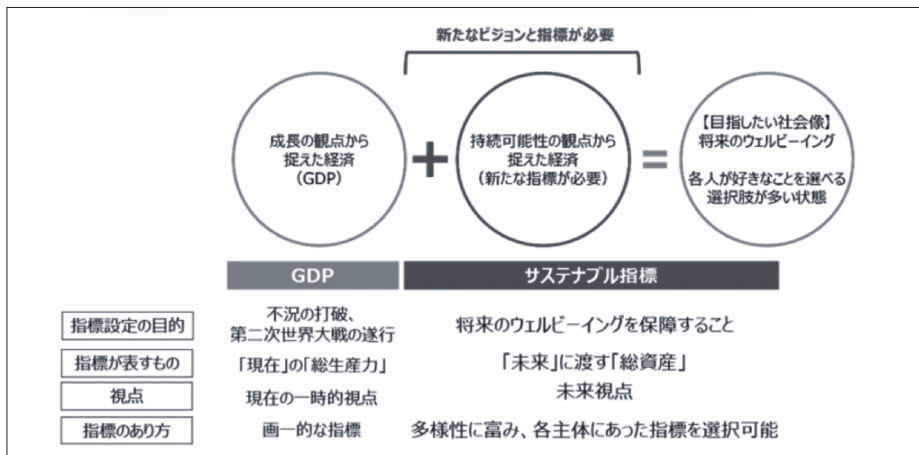
りにSDGsやSXの視点を取り入れて新たな可能性（機会）を見出している自治体の事例等を踏まえながら、SXによるまちづくり戦略の立案や推進方法、リスクや機会の把握と戦略への展開などについて確認する。そして、SXによって変わる新FM戦略による、まちづくりの持続可能性について考察する。

### 2. SXとは何か

欧米では2010年頃からSXが企業価値を高める戦略的取り組みとして普及し始めていたが、日本においてSXが認知されるようになったのは、2020年8月に経済産業省経済産業政策局が「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」の中間取りまとめにおいて、「サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）の実現に向けて」と題するレポートを発行したことがあげられる。

同レポートでは、SXについて以下のように定義し解説している。

「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、米中対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



図表1 まちづくり戦略におけるSX推進の必要性

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、こうした経営のあり方、対話のあり方を『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。

そして、企業の SX 実現への具体的な取り組みとして、以下の 3 点をあげている。

「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殖え等の取り組みを通じて、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」

これからのまちづくりでは持続可能性が強く求められ、企業経営同様にまちづくりにおける SX 実現への取り組みが必要になる。企業経営の SX 実現への取り組みは自治体経営（まちづくり）にも当てはめることができるだろう。

### 3. まちづくりにおける SX

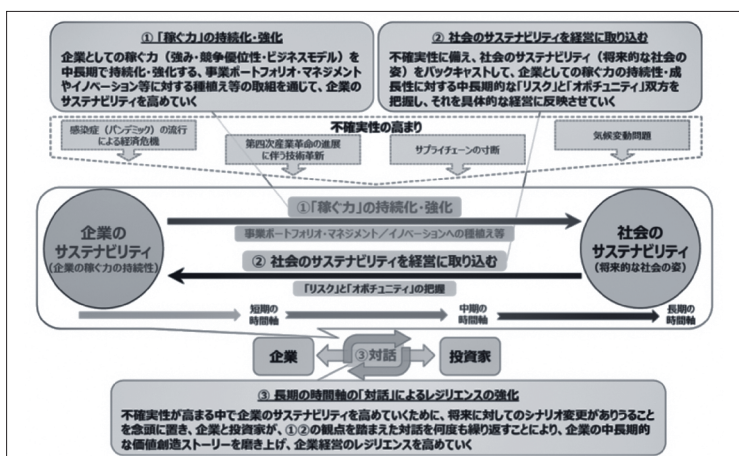
まちづくりの SX には、自治体が持続可能性（サステナビリティ）を重視し、自治体が住民などのステークホルダー（利害関係者）と中長期的な時間軸を共有しながら、「自治体のサステナビリティ」（自治体の稼ぐ力の持続性）と「社会のサステナビリティ」（将来的な社会の姿や持続可能性）を同期化させながら対話やエンゲージメントを何度も繰り返していくことが求められている。

そして、まちづくりの SX とは、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ことと定義することができる。説明を若干加えたい。

① 自治体としての稼ぐ力とは、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立化、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とは、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は、地域課題と地域



図表 2 サステナビリティ・トランスフォーメーション (SX) とは

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. まちづくりとSDGs・SDGs 未来都市

SDGsは社会課題を包括的に示しているのので、どの地域においても将来の目指す社会の姿を検討する上での「羅針盤」の役割を果たし得る。地域問題への対処には、SDGsの複数の目標を結びつけることにより、地域の多様な課題の関係性を明確にし、相互に補完しあうような新たな政策・施策を模索、実施することができるだろう。また、SDGsは、これらの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間の共通言語として、まちづくりに関わる多様なステークホルダーをつなぐ力にもなり、地域課題・社会課題の共有と解決へのテコにもなるであろう。なおSDGsは2030年がゴールなので、地域課題によってはSDGsの先の未来社会を見据えた取り組みも期待される。

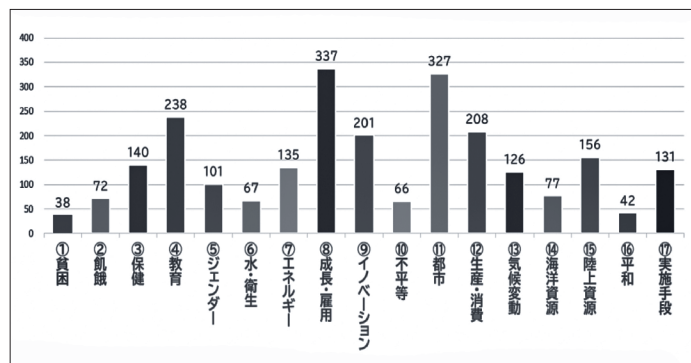
国のSDGsに関する主要施策の一つとして、持続可能なまちづくりや地域活性化など地方創生SDGsの達成に向けた優れた提案をする都市を選定顕彰する制度「SDGs 未来都市」プロジェクトが2018年度から始まっており、2021年度までの4年間に124都市（2022年度30都市）が選定されている。これらの都市における取り組みにおいて、SDGsのどのゴール・ターゲットを取り上げているかを見ることで日本の都市における地域課題の様相を見ることができるので、その分析内容を紹介する。

選定されたSDGs未来都市群における取り組み施策についてのSDGsゴール別のターゲット数では、ゴール8（成長・雇用）、ゴール11（都市）、ゴール4（教育）、ゴー

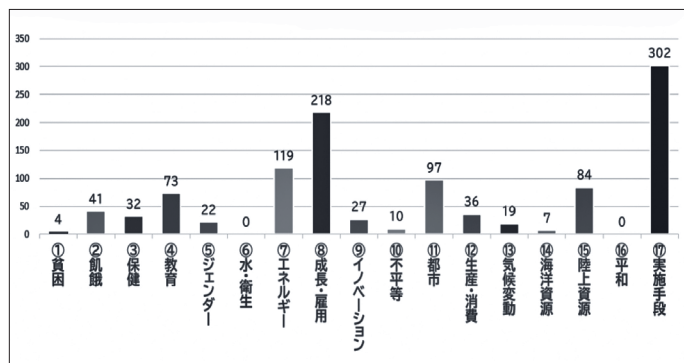
ール12（生産・消費）、ゴール9（イノベーション）が上位を占めている。多くの都市が雇用と経済基盤の強化、住みやすい都市づくり、優れた人材育成、環境に配慮した生産と消費、イノベーションを重視したまちづくり戦略に取り組んでいる。また、取り組みのゴール別キーワード（KW）数では、ゴール17（実施手段）、ゴール8（成長・雇用）、ゴール7（エネルギー）、ゴール11（都市）に係るKWが多く、個別のKW数では、普及啓発・情報発信、産官学金連携、教育・人材育成、登録・認証制度が上位を占める。トリプルボトムラインの3側面に区分すると環境10%、社会35%、経済27%、実施手段28%となり、環境の割合が比較的低い印象を受ける。

2022年度の選定にあたっての総評を見ると、「地域の特徴を活かした独自の取り組み、先進的な取り組みを行う提案も多く、地方創生SDGsの取り組みの深化がうかがえた。総合計画などの自治体の計画自体にSDGsの考え方を取り入れ、それを全体計画に反映させる工夫を施した提案も見られた。有効なデジタル技術や先端技術の活用等、特徴のある取り組みを掲げる提案や自律的好循環の形成に向けて企業や金融機関、住民等の多様なステークホルダーとの連携を図り、地域経済活性化につながる提案などが特徴的であった。」とあり、人口減少や高齢化といった一般的な課題のもとで議論するのではなく、社会のサステナビリティをバックキャストして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を見ることができる。そして、解決策の推進にあたっては、有効なデジタル技術や先端技術の活用（DXの推進）とともに、住民や企業などの多様なステークホルダーとの連携が謳われている。まさに、自治体経営におけるSXが推進されようとしていると、言えるだろう。

SXの推進には欠かせないDX（デジタル・トランスフォー



図表3 SDGs未来都市における取り組みターゲットのゴール関連数(2018~2021年度)



図表4 SDGs未来都市における取り組み概要KWのゴール関連数(2018~2021年度)

メーション)についても触れておく。経済産業省のDX推進ガイドラインでは、DXを次のように定義している。

「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もちに、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」

SXと同様に、DXは企業が生き残っていくために欠かせない変革である。SXが経営にESGの視点を加えて中長期的な時間軸で改革していくのに対し、DXは現在のあり方を変革し、競争力を早期に獲得することを目的としているが、両者は相反するものではない。「SXの実現にはデジタル技術が不可欠」であり、「DXによって業務課題が解決し、結果的に社会課題の解決に寄与する」という関係性がある。まちづくりにおいても、2つの視点を組み合わせた戦略・施策を考え、変革を進めるのが良いと言える。

## 5. リスクとオポチュニティ(機会) : 戦略検討の出発点

リスクと機会は、ISO 9001をはじめISO 41001:ファシリティマネジメントにおいても定義されている。ISOは、ルールをつくり(Plan:FM計画)、実施し(Do:運用)、ルールが守られているかをチェックし(Check:パフォーマンス評価)、改善させて(Act:改善)いく、すなわち「PDCA」を回すことによって、組織の運営をよくしていくという考え方だが、何らかの内的または外的事情により、計画した通りにPDCAを回せない状況に陥ってしまうことを事前に考えて対処するのが、リスク及び機会への対応である。

リスクへの対応は危険を避けるための備えであり、うまくいった場合を想定しての準備も必要である。一方、機会への対応であるが、機会を得ても、それに対する対応次第で

はむしろ経営を危険に導く。リスクも機会も、組織にとっては「あるべき姿を達成できない」という点では同じであり、時代が移り変わり、社会が変化していく中において、誰もそれから逃れることはできない。リスクや機会に備えて準備をすることが必要になるが、それをどのくらいの時間軸で考えるかについても、不確実性の時代には重要である。短期と中長期の両方を見据える必要があるだろう。この準備こそまさに「戦略」策定することである。すなわち、「リスクとオポチュニティ(機会)」は戦略策定を促す。

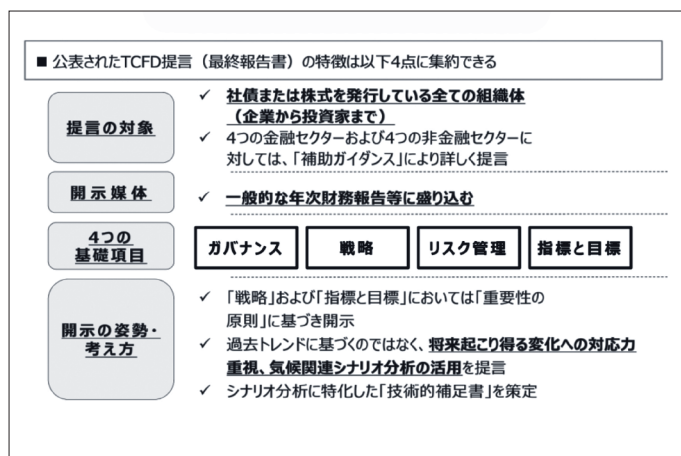
経営戦略における「リスクとオポチュニティ(機会)」に対する戦略検討と開示」を推奨しているのが、TCFD提言である。2015年12月に金融安定理事会は、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosures)を設置し、2017年6月に、気候変動がもたらす「リスク」及び「機会」の財務的影響を把握し、開示することを狙いとしたTCFD提言を公表した。投資家に適切な投資判断を促すための気候関連財務情報開示を企業へ促している。

脱炭素以外にも、生物資源の持続可能な利用を図る生物多様性条約や、人権についての国際人権規約、ビジネスと人権に関する指導原則など、さまざまな国際条約やイニシアチブがあり、まちづくりの戦略立案に際しても、自然環境・社会環境・経済環境の変動に対して敏感に「リスクとオポチュニティ(機会)」の視点から起こりうる状況分析(シナリオ分析)による施策検討・立案をすすめることが必要であることを再認識させられる。

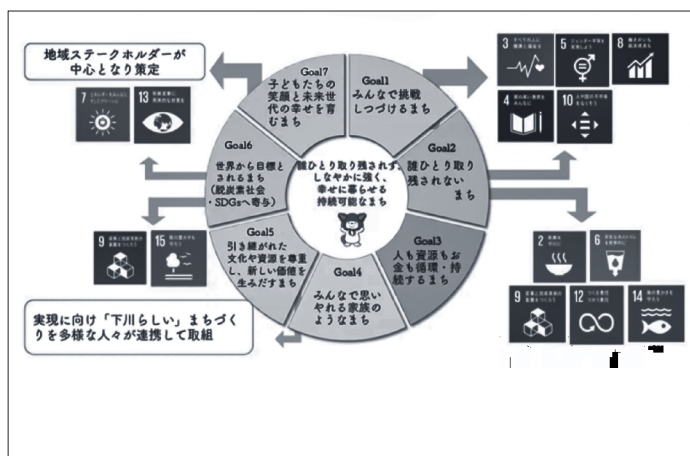
## 6. S町の事例に学ぶ

SX実践の具体例として、SDGs未来都市に選定されたS町のまちづくり戦略を確認する。

S町は、北海道北部に位置し、総面積644.2km<sup>2</sup>、およ



図表5 TCFD提言(最終報告書)の概要



図表6 ありたい姿

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人ほどである。1901年の入植後、林業、鉱業の町として発展し、1960年には最大の15,555人の人口だったが、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「S町産業クラスター研究会」が発足し、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年には、地域の将来ビジョンである「森林共生のグランドデザイン」を策定した。このグランドデザインは、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ており、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。

S町では、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させている。そのためにまず取り組んだのが、住民主体で作る町の2030年のビジョン（ありたい姿）づくり。S町は町の総合計画審議会に、さまざま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」を策定し、パブリックコメントを経て、7つのゴールからなる「2030年におけるありたい姿」を発表した。住民がまちづくりに対する意識を共有するには、SDGsをS町の住民が納得できる言語に翻訳しなおした「7つのゴール」という目標が必要だったと思われる。

S町の「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ている。総合計画は2030年を期限とし、ありたい姿実施の実行計画となっている。

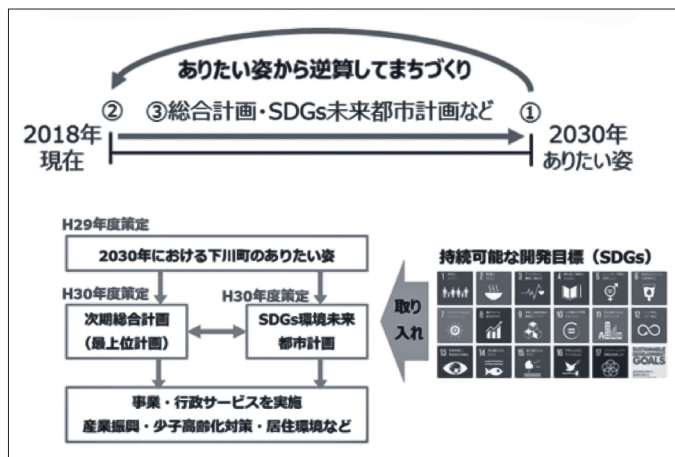
まちづくりにはDXが欠かせないとして、進捗を測るための町独自の「S町SDGsインディケーター」及びそれを支える「S町データベース」を整備している。例えば、世帯別の住民税データに世帯別の家族構成データを対応させ、母子家庭の所得状況分析において貧困ラインとのギャップを測定し貧困撲滅達成度を管理するなどS町固有のデータ・指標による管理を実施しているのは注目に値する。

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、実施の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、見直しを行うこととしている。

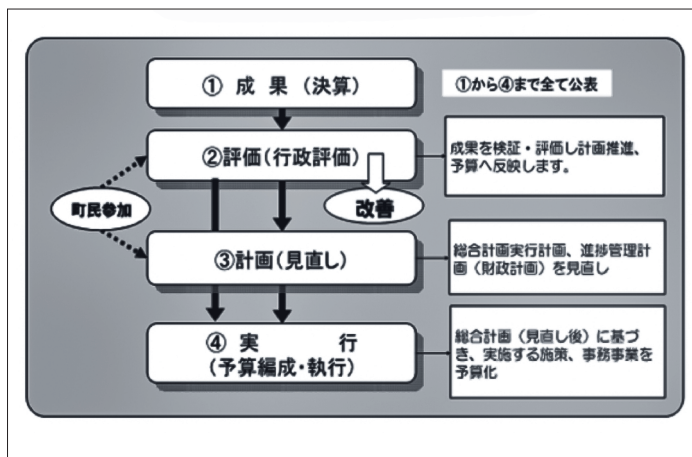
また、域内外のステークホルダーが集う「都市と地域のためのSDGsパートナーシップセンター」を構築し、環境・社会・経済のさまざまな地域課題を吸い上げ、町内外の行政・企業・団体等との意見交換や連携により政策提案・ビジネスプラン化し、技術や資金等のマッチングも含めた支援により、多様な主体による自立展開を促す「協創と展開の拠点」となっている。

S町は、森林総合産業（林業・林産業・森林バイオマス産業）の構築、森林バイオマス等の再生可能エネルギーを活用した地域エネルギーの完全自給と低炭素社会構築、超高齢化社会にも対応した新たな社会システムの構築を柱とした環境・社会・経済の三側面の価値創造、統合的解決による「持続可能な地域社会（森林未来都市）の実現」に向けた取り組みを進めている。

こうした取り組みを実直に進めてきた結果、「第2期S町SDGs未来都市計画」では、（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



図表7 ありたい姿から逆算してまちづくり



図表8 総合計画の運用

サイクル)」を確立している。次に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)、といった成果を得ることができたとしている。

## 7. まとめとして

SXで変わる「まちづくり」戦略というテーマで、まちづくりにSDGsやSXの視点を取り入れ、新たな可能性(機会)を見出している自治体の実践事例を見てきた。

近年、自治体を取り巻く地域課題は山積しており、全国の自治体ではほぼ共通して、将来的に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」が同時に起こることが想定される。その結果、一人当たりの介護費用の増加や空き家増加、地域経済と雇用の縮小など、さまざまな課題が連鎖し、自治体の存続さえもが困難になる自治体が現れる可能性は極めて高いと言える。

一方で、S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)を見ることができた。そして、解決策の推進にあたって、有効なデジタル技術や先端技術の活用(DXの推進)とともに、自治体内ばかりではなく域外の人や企業や・団体等をも結び付け、双方の強みを生かし弱みを補完し支え合う関係の構築をすることを目指し、また、地域資源を最大限活用し、環境に配慮しながらも地域経済の活性化

に取り組んで、各自治体が、将来にわたって持続可能な地であり続けるための施策に真摯に取り組んでいることを知ることができた。

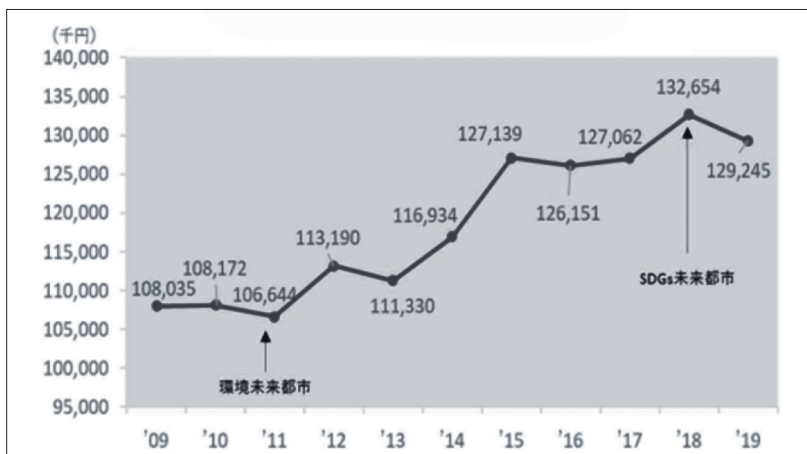
さらに、まちづくりを推進するガバナンスとして、適切なチェック・改善を確保するための評価検証機能を設け、まちづくり計画のPDCAサイクルを活用し、定期的な評価、見直しを行うとともに、多様なステークホルダーとの対話を継続的に実施していることも確認できた。また、S町の事例で特筆すべき事項に「住民意識・住民主体」がある。基幹産業の衰退により町の存続の危機感が高まる中、リスクの視点から戦略策定を住民主体で実施した。ここにまちづくりの原動力がある。

SXによるまちづくりは、これらの施策の相乗効果により、地域経済の活動を活性化させ、雇用が維持され、自治体としての自治機能が維持できるなど、地域活性化に貢献する。SDGsについて表層的な取り組みの段階の自治体がまだまだ多いことも事実であろうが、住民主体で取り組み、成果に結びつけている事例を知ることができたのは、未来に向けて心強い限りであり、このような取り組み事例を他地域に普及展開することができれば、同様の地域課題を持つ全国自治体を活性化させていくであろう。

本稿で掲げたSXによるまちづくり戦略のアプローチが、少しでも地域価値創造に向けてのヒントにつながれば望外の喜びである。◀

### 出所一覧

- 図表1 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」
- 図表2 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」
- 図表3・4 JFMA\_FM戦略企画研究部会
- 図表5 環境省「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の概要資料」
- 図表6・7・8・9 下川町ホームページ



図表9 個人住民税の推移