

# 知創の杜

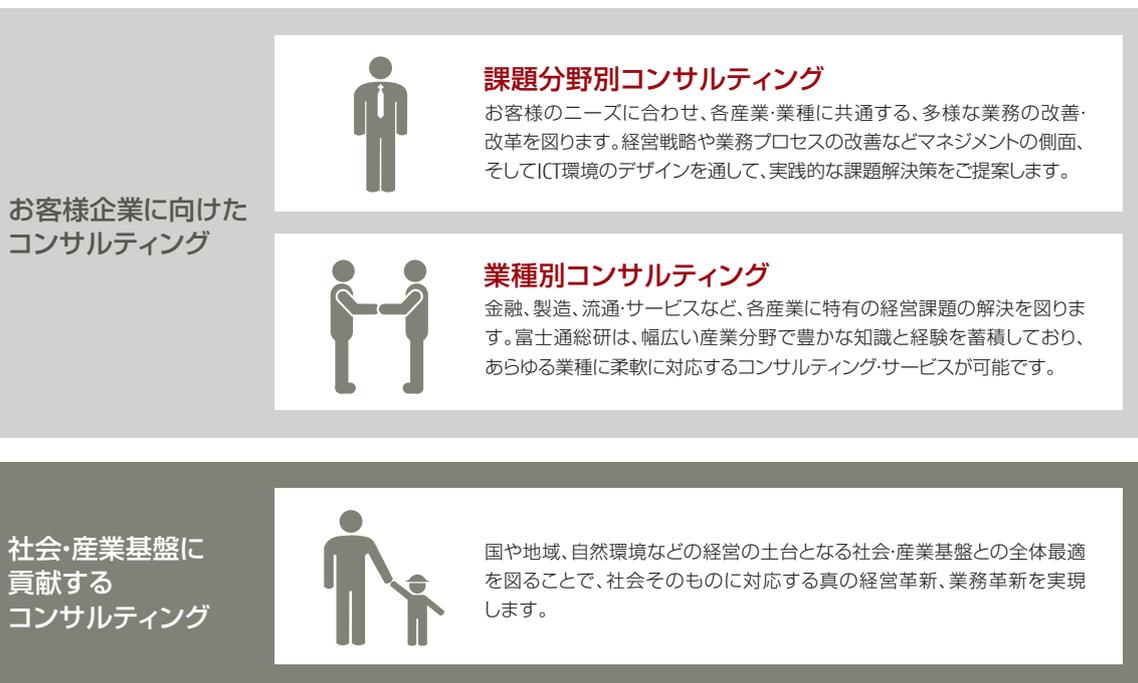
2017 Vol.7

地域に寄り添い、持続可能な事業を創る  
—地方創生、暮らしたくなる地域づくりへの挑戦—

# 富士通総研のコンサルティング・サービス

社会・産業の基盤づくりから個社企業の経営革新まで。  
経営環境をトータルにみつめた、コンサルティングを提供します。

個々の企業の経営課題から社会・産業基盤まで視野を広げ、課題解決を図る。  
それが富士通総研のコンサルティング・サービス。複雑化する社会・経済の中での真の経営革新を実現します。

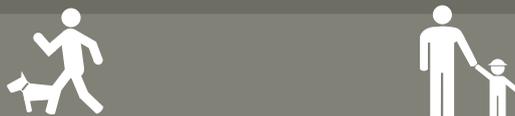


お客様企業に向けた  
コンサルティング



経営革新	<b>Business Transformation</b> ビジネス・トランスフォーメーション	激しい環境変化に応じた企業・行政の経営改革や、事業構造の変革
業務改革	<b>Process Innovation</b> プロセス・イノベーション	より効率的なビジネス・プロセスや、顧客起点の業務改革
新規事業	<b>Business Creation</b> ビジネス・クリエーション	企業連携や新たなビジネスモデルによる新規事業の創出
リスク管理	<b>Business Assurance</b> ビジネス・アシュアランス	ガバナンスとリスクマネジメントを見直し、経営基盤をさらに強化
ICTグランドデザイン	<b>ICT Grand Design</b> ICTグランドデザイン	経営と一体化し、競争力を高めるICT環境と情報戦略をデザイン

社会・産業基盤に貢献する  
コンサルティング



# 知創の杜

2017 Vol.7

## CONTENTS

---

- 4 ● **特集**  
「地方創生は今がラストチャンス!?!」  
だからこそ、考えるべきこと
- 11 ● **フォーカス**  
豊かな生活創造を支える地域の産業振興
- 18 ● **あしたを創るキーワード**  
社会課題の解決に取り組むコミュニティ人材を育成する  
ーコミュニティデザインとしての「ミナヨク」のチャレンジャー
- 21 ● **ケーススタディ1**  
ブロックチェーンを用いた地域活性化
- 27 ● **ケーススタディ2**  
帰宅困難者対策の要！  
大量の帰宅困難者を受け入れる一時滞在施設の運営  
ー大規模オフィスビル管理運営会社A社様ー

## 特集

# 「地方創生は今がラストチャンス!?!」 だからこそ、考えるべきこと

株式会社富士通総研  
コンサルティング本部 公共・地域政策グループ プリンシパルコンサルタント  
上保 裕典

「地方創生の実現」のもと、全国各地で様々な取り組みが始まってから今年度で3年目を迎えます。全国の自治体で策定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、2015年度から5年後の2020年に政策目標を設定していることからすれば、ちょうど折り返し地点に差し掛かったことになり、「戦略フェーズ」から「実行フェーズ（結果が求められるフェーズ）」へ移行したところではないでしょうか。

また、今後、日本での開催が予定されている国際的なスポーツイベントに向けて、様々な計画や事業を考えている地域も多いのではないのでしょうか。

2008年に始まった日本の人口減少が、今後加速度的に進むと言われている今、地方創生として折り返し地点にある今、そして国際的にも注目が集まるイベントに国を挙げて取り組まれている今、数年間のうちに、これほどの機会が同時に訪れている今が、“加速度的”に地方創生を進めるうえでは「ラストチャンス」になるかもしれません。

本稿では、このようなタイミングにいる今だからこそ、「地方創生」に向けて、地域が考えるべきことは何かについて、筆者の経験をもとに述べたいと思います。

### ■ 執筆者プロフィール



#### 上保 裕典 (うわぼ ゆうすけ)

株式会社富士通総研 コンサルティング本部 公共・地域政策グループ プリンシパルコンサルタント

1995年 建設コンサルタント入社。農業農村に関わる計画・設計業務に従事。2006年 株式会社富士通総研入社。官公庁に対する地域振興、産業振興に関する計画策定コンサルティングに従事。近年、地域の経済成長戦略、地域における官民連携による新ビジネスの立ち上げに関するコンサルティングを中心に活動中。

## 1. 「地方創生」が持つ意味を考える

「地域活性化」、「地方創生」など、類する表現は多数ありますが、これらの定義は何かと考えると、筆者も明確な回答は持っていません。ただ、“これから”人口減少社会、高齢社会などといった様々な局面を迎えるにあたって、なぜ「地方創生」なのか、改めて考えてみました。

その1つが、過去・現在・将来を見た時間軸による考え方です。昔、地域にあった活気を取り戻していこうという、「過去」を基準に考えるのが「地域活性化」であるとするならば、今ある資源を活かして、住みたいと思える、希望を持てる地域を創っていこうという、「将来」を基準として考えるのが「地方創生」ではないかと解釈しています。これまで全国各地で取り組まれてきた「地域活性化」は、過去の成功体験をもとに目の前の地域課題を1つ1つ解決する対症的なものも多く、その地域課題も、近年では複合的に絡み合い、何から手を付ければ良いか分からないという声もよく聞こえてきます。“将来、こんな地域に暮らしたい”という価値から、解決すべき課題を関連づけることによって、方向性がぶれることなく進めていくことができるのではないかと

そしてこれが、明るい将来を見据えた「地方創生」が意味することではないかと考えます(図1)。

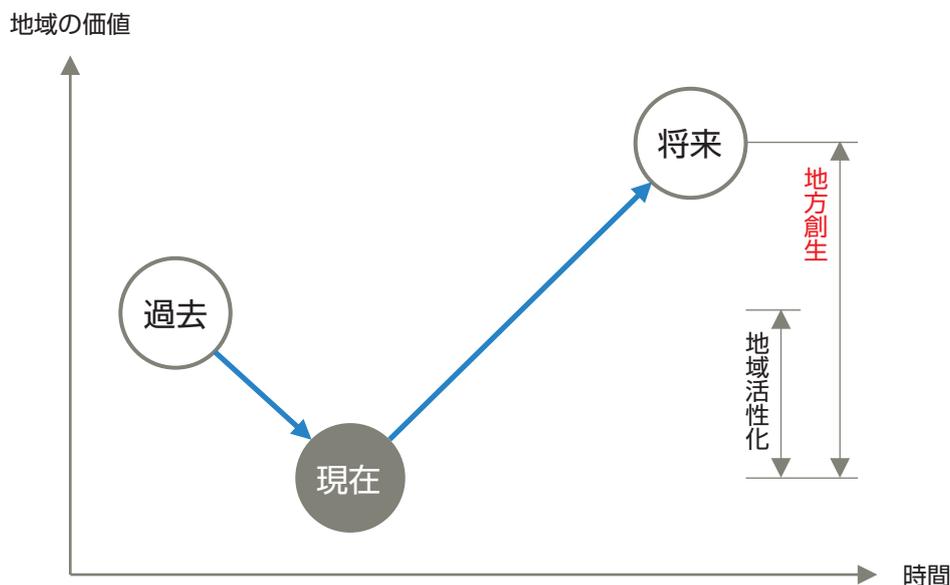
このように考えた時、筆者は、今取り組む「地方創生」には、特に、次の2つの問題点があると考えています。

## 2. 地方創生の2つの問題点

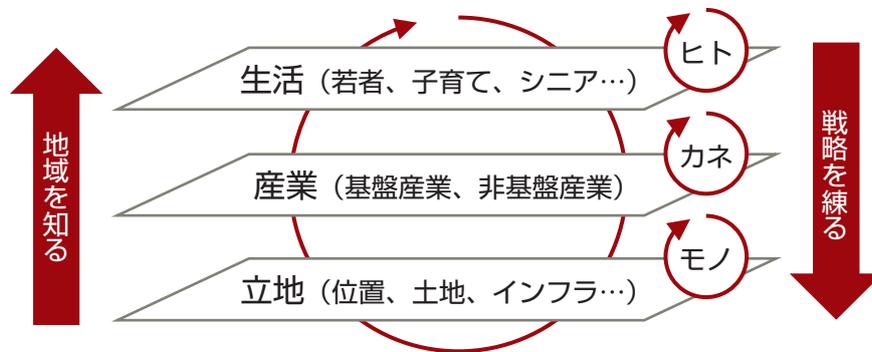
### (1) 地域を知ること、戦略がなければ始まらない

もし、「地方創生」に取り組むならば、将来の姿に向かっていくための方向性やシナリオである「戦略」が必要であり、これがなければ、「地方創生」は始まりません。現在、47都道府県、1,737市区町村(99.8%)で、平成27年度中に地方版総合戦略が策定済みとなっていますが、戦略策定の観点は様々です。

前述のとおり、様々な地域課題が複合的に絡み合っているため、解決策を見出せない、考えられない(=戦略が立てられない)という声も少なくありません。そのような場合、筆者は、地域を「立地」「産業」「生活」という3つのレイヤーに分けて、それぞれ「ヒト」「カネ」「モノ」の好循環をどう生み出していくかという戦略を考える基本ルールを提案しています。



● 図1 「地域活性化」と「地方創生」



●図2 地域の3つレイヤー

まず、この地域はどのような立地なのか、この立地にどのような産業が成り立っているのか、この産業にどのような生活者が支えられているのかというように、「地域を知る」ことから始めます。そして、将来、地域でどのような生活者がいて、どのような生活が実現しているのか、その生活を支えるためにはどのような産業構造となればよいのか、生活や産業を支えるために必要な資源・インフラはどのようなものか、まさに「戦略を練る」のです。このプロセスを言い換えると、「地域を知る」プロセスで作成されるものが人口ビジョンとなり、「戦略を練る」プロセスで作成されるものが地方版総合戦略となり、このプロセスを繰り返す(見直していく)ことで、将来の姿に向けた戦略がより洗練されたものになっていくと考えています(図2)。

## (2) 実行していく「主体」は誰か

今の「地方創生」の流れから見ると、戦略フェーズから、すでに実行フェーズへと移行しており、そろそろ結果も求められ始めています。

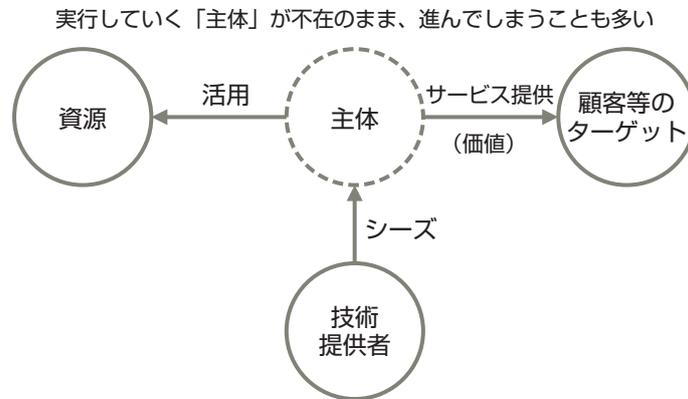
このような中、早く事業を立ち上げようとする様々な検討が見られます。ただ、そこで気をつけなくてはならないのは、顧客などのターゲットに対してサービス(価値)を提供する「主体」が不在の事業は成り立たないということです。

これは当然のように思われますが、これまで、“うち

には活用できるこんな資源がある”、“誰かがやってくれるなら、うちはこんな技術(シーズ)がある”という流れで、「主体」がいないまま進められ、結局、事業化されずに頓挫してしまう事例も少なくないのです。

例えば、数年前、スマートコミュニティあるいはスマートシティというコンセプトのもとに、多くの事業者がビジネス機会を求めて参画したプロジェクトが全国で取り込まれました。ただし、その多くは、今に繋がっている技術が開発されたかもしれませんが、何となく終わってしまった?という感じも否めません。この場合も、関係した方々にうかがってみると、参画する事業者の多くが技術・インフラを提供するシーズ側で、それを活用したサービスを考えようというニーズを持った「主体」がいなかったのです(図3)。

では、なぜ、このように「主体」不在のまま進んでしまうのかを考えると、事業への関与の有無に関わらず、議論に参加する方々の総論賛成あるいは盛り上がりそのままに進めてしまう、関わるステークホルダーが増えるほど、誰かがやってくれるだろうという流れで見切り発車してしまう、(補助金の申請、予算の確保などに)時間が無いから少しでも先に進めてしまうなど、様々な理由が考えられます。逆に言えば、事業の「主体」を含めた核となる最小限のステークホルダーによって、時間軸をもって戦略的に考えていかなければ、同じこ



●図3 主体が不在の事業

とが繰り返されてしまうのです。

これから地域で新しい事業を創出しよう、取り組んでいこうというとき、「共創」というキーワードがよく使われます。様々な価値観を持った生活者のニーズや変化スピードに対応していくためには、顧客を含めた様々なステークホルダーとともに価値を創造していく「共創」は、今の時代には重要です。ただ、目的を誤ると、「主体」不在の事業を創ってしまうことも多いのです。

例えば、同じテーマを共有し機運を醸成していこう、とりあえずのアイデア出しでも「共創」が使われます。最近プロのファシリテーターによって、ある程度の盛り上がりを見せるので、機運醸成やアイデア出しとしては大成功かもしれませんが、間違っただけではないのは、この場合の参加者は、事業に関わる人、関わらない人、様々な立場の人がいるオープンな場の議論に過ぎないということです。

もし今、実行フェーズとして「共創」を使うのであれば、事業の「主体」となる人や事業者が中心となって、想いを共有するステークホルダーと、同じ課題に対してアイデアを出し合っていくことの方が重要であって、小さく地道な「共創」に取り組んでいくべきなのではないでしょうか。

### 3. 地方創生の取り組み事例

ここで、これまで筆者が関わったプロジェクトの事例を2つ紹介させていただきます。いずれも、明確なコンセプトがあり、主体が明確かつ存在し、そのうえで共創があったという点が共通しています。

#### ■事例1 地域コミュニティの活性化事業「ミナヨク」 (東京都港区麻布地区)

本事例は、近年、全国的な課題となっている地域コミュニティの形成を支援したものです。特に都市部では、高層マンション建設による急速な住民の増加など、様々な要因によって深刻化しており、このような状況を受け、2015年度、「今の時代に合った新しい地域づくりを考えること」「次世代のまちの担い手を発掘・育成すること」を目的に、人材育成講座に取り組み、現在第3期目に入りました。

通常、このような講座は、公平性・多様性などの観点から幅広く受講生を募集し、万遍なく行き届いた内容になってしまうため、受講生にとって未消化のまま終了してしまう、そして出されたアイデアもその場限りとなることが少なくありませんが、本事例の場合は、講座終了後も、受講生が主体となった地域コミュニティの活動へとつながっています。

本事例のポイントと結果は、次のとおりです。

### 本事例のポイント

①対象を絞り込む：

港区に在住・在勤・在学している20～40代を対象

②自分ゴトとして考えてもらう：

自身が参加したいと思える興味・関心ごとを、フィールドワークなどを通じて感じとり、アイデアを検討

③実践してもらう：

机上の空論で終わらせないために、できる限り実践する場や機会、関係者をつなぎ、実践・検証



### 結果

- 第1期受講生は、港区在住・在勤などの28名が集まり、このうち18名が講座を修了。
- 対象を若い世代に絞ったことによって、既存の組織や仕組みにとらわれない柔軟なアイデアが提案。
- このアイデアの1つ「子ども走るまち」は、地域の企業の協力のもとに「はじめてのおつかい」として、赤坂アークヒルズ内アーク・カラヤン広場で開催されるヒルズマルシェの場で実践。その後、第1期受講生が主体となって第2回を開催。
- その他、受講生も地域のお祭りやイベントで活動を始めるなど、継続した地域コミュニティ活動へと成長。

※「ミナヨク」について、「あしたを創るキーワード」にて、詳しく紹介しています。

## ■ 事例2 新たな内発型産業の創出を目指した

### エネルギー事業の立ち上げ(鳥取県米子市)

本事例は、地域の経済成長を目指すべく、内発型産業を創出するため、新たなエネルギー事業の立ち上げを支援したものです。前述のとおり、これまでスマートコミュニティなどの取り組みでは、主体不在で頓挫してしまうことも少なくはなかった中で、本事例の場

合は、事業の主体の立ち上げについて、関わるステークホルダーが積極的に関与しながら検討が進められました。この結果、主体となる「ローカルエナジー株式会社」が2015年12月に設立され、現在も順調に電力の小売・卸売事業を中心に事業を拡大しています。

本事例のポイントと結果は、次のとおりです。

### 本事例のポイント

①主体となり得るステークホルダーへアプローチする：

旗振り役となった米子市が中心となり、電力小売全面自由化を見据えて検討を進めていた地元企業や既存のエネルギー関連企業(ガスの燃料供給)などの主体となり得る企業に対して、迅速にアプローチ。

②ステークホルダーのビジネスと役割を明確にする：

想定される事業の主体の立ち上げを前提に、ステークホルダーのメリットやビジネスと役割を整理したうえで、具体的な検討へと移行。

③スモールスタートから展開する：

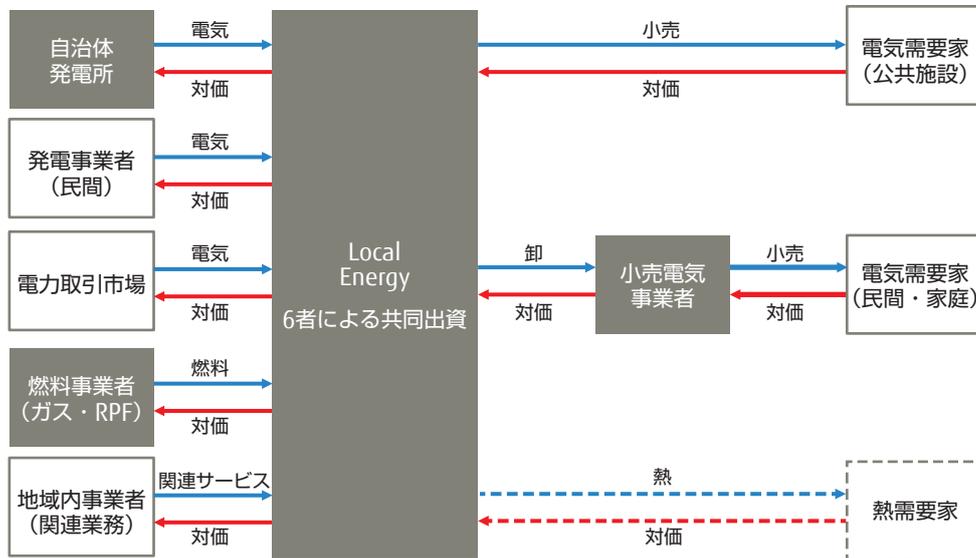
今後の事業の展開を描きつつ、各社の既存リソースを活かしてできることから実践。



### 結果

- 主体となり得る地元企業が集まることによって、事業に向けて現実的な議論が実施。
- 事業の主体を想定し、それを中心としたステークホルダーの関わりを示すことによって、各社が自社のメリットとビジネスを捉えやすくなり、主体の立ち上げに向けた理解も深耕。
- 検討から見えてきた課題やリスクなどを踏まえて、自治体と民間企業出資による「ローカルエナジー株式会社」が設立され、まずは電力の小売・卸売事業を中心にスタートし、今後、熱供給事業も視野に入れて展開中(図4)。

「地方創生は今がラストチャンス!」  
だからこそ、考えるべきこと



※グレー部が出資者が関与。点線は、今後の事業を予定。

● 図4 ローカルエナジー株式会社が目指すサービスモデル  
資料：米子市講演資料をもとに作成

## 4. 今だからこそ、考えなければいけないこと

### (1) 今一度、戦略を見直す

「地方創生」が取り組まれてから3年が経過し、ちょうど折り返し地点となりました。国では社会動向や進展する技術開発などの変化に応じて、「地方創生」における基本方針も見直されていますが、全国の自治体で策定された戦略はどうでしょうか？例えば、今、“IoTや人工知能(AI)を活用した新たな技術を活用したビジネスを支援します”、“日本での開催が予定されている国際的なスポーツイベントに向けて、スポーツ資源を活用した取り組みを支援します”などと言われても、戦略策定当時に考えていたのでしょうか？

これまで積み重ねてきた事業があるにもかかわらず、目の前の一時的な予算の獲得に終始してしまうなど、国の政策に惑わされていないでしょうか？次の一手を考えるために、国の動向を把握しておくことは必要かもしれませんが、何か方向性が変わったからといって、戦略がぶれてはならないのです。

ただし、もし今ある戦略が社会の変化に合っていない

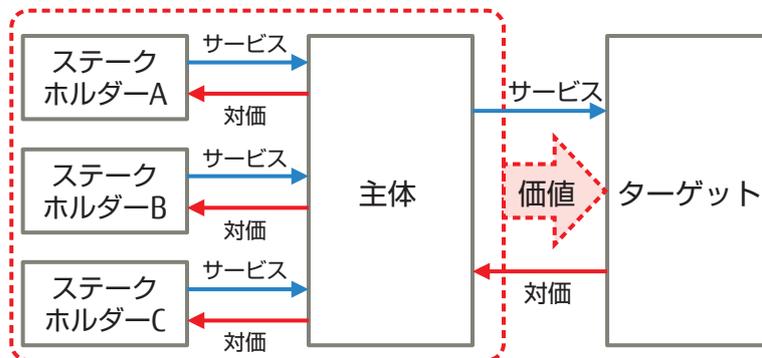
と判断するならば、目の前の予算に紐づく事業を考えるよりも、将来の姿に向けた戦略を今一度、中長期的な視点をもって確認し修正していくことの方が重要です。

元々、2020年、さらにその数十年先を目指して策定された戦略です。策定した当時よりも、今の方が情報も多く、経験も積んでいるので、将来の姿を実現するためのより良い戦術が考えられるはずなのです。

1つのエピソードですが、ある自治体で今後日本での開催が予定されている国際的なスポーツイベントに向けた行動計画の作成に関わった際、検討に参加いただいた地元関係者から、“開催年がゴールではなくて、開催年がスタートとなる、そんな計画を今から考える必要がある”という意見がありました。このような中長期的な視野をもって意見できる人は地域に必ずいるはずです。このような方々と共に考えていけば、必ずうまくいくのではないのでしょうか。

### (2) 「主体」中心の事業を創る

“地域の取り組みは時間がかかるものだ、だからしっかりと考えて実行に移すべきだ”、確かにそのとおりです。ただし、そこには、“誰が”考え実行していくかが重要な



●図5 サービスモデルイメージ

のです。発意がある人や事業者などの意見を傾聴し、このような「主体」となり得る方々の地に足の着いた「共創」から始めていくことが重要なのです。そして、その「主体」が中心となった、身の丈に合った事業によって、小さくても利益を生み出し、補助金に頼らなくても回していける事業に成長させていくのです。

これを考える際、筆者は「サービスモデル」の作成を提案しています(図5)。

中長期的な視点に立って、今、取り組もうとしていることは、ターゲット(誰)に対して、どのような価値を提供するものであるか、そしてそれを共有していくことが必要です。もし、地域政策の一環で自治体が旗振り役となって進めるのならば、自治体がそれを明確に示す必要があります。

ここでは、まだ「総論賛成」の域を出ないため、「では実際に、自分は誰とビジネス(取引)をするのか」を、明確にしていく必要があります。まずはターゲットに対してサービスを提供する主体はいるのか、いないならばどうするのか、そして主体とステークホルダーあるいはステークホルダー間との関係性を、サービスと対価で示していきます。これによって、ステークホルダーの立ち位置や、誰から収益を得て、何にコストがかかるのが明確になるため、無理のないスタート地点を意識しやすくなります。おそらく、前述の中長期視点に立つと、ターゲットも広く、かつ事業も大規模なも

のになりがちで、すぐにそれを実現することは大変難しいと思います。例えば、主体あるいはステークホルダーが有する既存の顧客をターゲットとして始められないかなど、すでにあるリソースを活かして、できるところから始める、そのような検討がサービスモデルを起点に始められ、徐々にターゲットを増やしたり、新たなサービスを付加したりしながら、大きな方向性を揺れ動かさずに、書き換えていくことも可能になると考えています。

## 5. 地方創生は今がラストチャンス

「地方創生」について筆者なりに考えた戦略的な解釈を踏まえ、今だからこそ、「特に」考えなければいけないと思うことをコンサルタントとして地域に関わっている筆者の「じぶんゴト」として述べました。様々な考え方がありますが、最終的には、地域活性化であろうと、地方創生であろうと、関わる住民や団体、事業者、自治体、そしてコンサルタントも、「じぶんゴト」として責任を持って考え、取り組んでいかなければ、将来、何も変えることはできないと、筆者は考えています。

これが正しいという答えはありません。是非、これをお読みいただく方々も、今が「ラストチャンス」だという気持ちで、改めて「じぶんゴト」として、将来の地域のことを考えてみませんか？

## 豊かな生活創造を支える地域の産業振興

各地の地域活性化施策や顧客の課題意識・ニーズはどのように変化しているのでしょうか？また、様々なステークホルダーが共創するビジョンづくりは実際どのように行われるのでしょうか？

本対談では、「豊かな生活創造を支える地域の産業振興」というテーマで、鳥取県生活環境部環境立県推進課の足立課長補佐と富士通総研（以下、FRI）の櫻田マネジングコンサルタント、川口シニアコンサルタント、森田コンサルタントに語っていただきました。進行役は高橋プリンシパルコンサルタントです。

（対談日：2017年7月31日）



対談者（敬称略 左から）

高橋 誠司：株式会社富士通総研 プリンシパルコンサルタント  
 森田 のぞみ：株式会社富士通総研 コンサルタント  
 足立 浩司：鳥取県生活環境部 環境立県推進課 課長補佐  
 川口 紗弥香：株式会社富士通総研 シニアコンサルタント  
 櫻田 和子：株式会社富士通総研 マネジングコンサルタント

## 1. 各地の地域活性化施策や 顧客の課題意識・ニーズは変化している

**高橋** 本日は「豊かな生活創造を支える地域の産業振興」というテーマでお話しいたします。昨今、地域活性化施策をめぐる環境が変わってきて、以前は例えばイベントの集客目標を1,000人から1,500人にしようという指標などが普通でしたが、最近はそのを行うことでどのような成果や価値があるのかというアウトカム指標になり、進捗管理も厳しくなっています。計画づくりも多様な部署の人が集まって意見を出し合っていくこと、コンサルタントも一緒になってスクラムを組んで取り組んでいくことが求められるようになってきました。FRIの皆さんはこれまでの経験から、各地が取り組む地域活性化施策やお客様の課題意識・ニーズの変化について、どのように感じていますか？

**櫻田** 地域活性化というと、まず、どうやってたくさん人を呼び込むかという方法論から語られることが多かったのではないかと思います。案内板やマップの整備、イベントの開催などに注力してきたものの、負担ばかり大きい割に実入りが少なく、疲弊してしまうという例をよく見かけます。そうした状況に対して我々は、活性化の担い手になるであろう地域の世代交代を狙う若手層や新たに移住してきた方々を巻き込んで、なぜ地域に人を呼び込むのか、どんな効果を狙うのか、そのために何をすべきなのか、この地域で使える資源は何なのかという根本を考えることから始めるようにしています。例えば北海道知内町では、海岸沿いにある高齢化が進む小さな限界集落において、観光を切り口に、移住促進や安心して暮らせる生活基盤づくりを上手に展開しています。具体的な事業として、空き家を活用したお試し暮らしを展開して、移住者を呼び込んだり、高台にある廃校小学校を登山客の受付・宿泊場所として再整備しつつ、津波発生時の防災拠点としても機能確保を図ったりといったことが挙げられます。単純に、一千万人の観光集客を目指すということではなく、それが地域の方々にとって、どのような経済的・社会的効果につながるのかということに改めて考える時が来ているのではないかと思います。

**高橋** 「そもそも何のために」というところはアイデアソン<sup>(注1)</sup>でも大事だと思いますが、高知や新潟などで関

わっている川口さんはいかがですか？

**川口** そうですね、「私たちも何を目指しているのか？今何が起きているのか？」というところから、本当にアイデアソンでよいかも含めて考えることを大事にしています。その中で感じるのは、例えば地域資源を使った新サービスのアイデア創出がしたい、といった場合でも、アイデア自体はもとより、新しいことを考えられる地域の人材や人材同士の関係づくり、さらには自治体が個々のイベントを仕掛けなくてもそれらがどんどん生まれる地域になる“文化づくり”をしたいという自治体が増えていると感じています。そういう意味では、1、2日のワークショップであるアイデアソンのイベントとしての評価とは別に、それがどう中長期目標につながるか、数値指標で成果を表すことについてはまだ模索しています。

**高橋** 森田さんは以前から薩摩川内市の地方創生プロジェクトと関わっていますが、環境の変化や課題認識についてお話しいただけますか？

**森田** 地方創生プロジェクトの評価指標として、確かにアウトカム指標を求める声が強くなっていると思います。私は薩摩川内市において、地域資源である竹を活用した産業振興プロジェクトの支援に携わっていますが、2年前の立ち上げ当初は地方創生50選にも選ばれて全国的に注目を集めたものの、最近は厳しい評価をいただいています。このプロジェクトでは、産学官金などによる協議会である「薩摩川内市竹バイオマス産業都市協議会」（市内外の広域的な事業者や関係機関などが参画しており、2017年8月30日現在会員数95社）を立ち上げ、ネットワークが構築されつつあります。現在ではそのネットワーク形成から具体的な事業化と雇用の創出、そして地域の人たちの所得向上にどれほど結びつくのかなどが求められていると思います。

## 2. 様々なステークホルダーが共創する ビジョンづくりの実際とは？

**高橋** 「こういうことをやったら、いい社会になる」「産業もうまくいく」という「ありたい姿」に対して、現状の問題点とのギャップをどう埋めるのかという施策があ

りますが、「ありたい姿」の1つとして、住民や新しく住みたい人にとっての「豊かな生活」を考えることが多いと思います。鳥取県は、そこで豊かに生きていくために「水素社会の実現」に取り組んでおられますね。その問題意識や難しさについてご紹介いただけますか？

**足立** 私たちは水素のビジョンを約1年かけて自動車メーカー、ハウスメーカーと議論して作りました。政府はこれからのエネルギー社会のビジョンを打ち出すことに苦慮していると思っています。「水素社会」と言われますが、それがどのようなものであるのか、国も描ききれていないと認識しています。私たちのビジョン検討会では、「なぜ水素なのか」「なぜエネルギー政策を転換しないといけないのか」という究極の疑問を討論してきました。「水素社会」をエネルギーのサプライチェーンも含めて描ききるのは難しく、最終的には地域の産業振興につなげていく思いはありますが、まずは県民から見て「豊かな暮らし」とは何かを考えて、水素のビジョンを作ることになりました(図1)。大切なのはユーザーオリエンテッドにすることであると。だからこそ我々は「水素社会」と言わず、「水素の暮らし」として考えているのです。寒い地域は生活もエネルギー消費量も全然違います。鳥取県の気象条件を考えて、今の技術で一番い

暮らしとは何かを考えたのが「水素の暮らし」です。暮らしはエネルギーが基盤になり、そのうえに産業振興があります。最小単位の家を考えることが、全部につながっていくという考え方に立たないと、地域の計



**足立 浩司** (あだち こうじ)

鳥取県 生活環境部環境立県推進課  
次世代自動車普及促進総括 課長補佐

鳥取県庁で長年商工労働行政に従事。経営革新や技術開発など中小企業支援や、地域産業活性化計画や鳥取県版の経済成長戦略などの産業振興計画などの企画・立案など、幅広く産業政策に携わる。現在、環境・エネルギー部局で交通分野での低炭素化に取り組んでおり、地球温暖化対策を経済成長に結びつけるべく奮闘中。



●図1 鳥取県が目指す「水素の暮らし」



●図2 鳥取すいそ学びうむ

画も日本全体の計画も作れません。そして、将来の水素の暮らしを考えて作った実証拠点が「すいそ学びうむ」<sup>(注2)</sup>です。水素製造設備と水素で暮らせるスマートハウスを作ったのは鳥取県が最初です。ここは全部本物の水素でやっていて、エネルギーの豊かさとは何か、何が問題なのかを小学4年生を想定して教える施設になっています(図2)。

水素に関する取り組みは、大企業が先行しています。こうしたことは、地方の中小企業だけでは戦えないため、大企業とコラボレーションしていく仕掛けをしています。鳥取ガスさんが水素の知識や技術を身につけましたが、これも自動車メーカーやハウスメーカーと一緒に作り上げたからです。こうしてステーションの運営もできるし、東京の大企業を誘致しなくても済むし、地元のプレーヤーが活躍できる。そうして地域の経済成長にもなる。仕事の流出現象の歯止めになるし、新しいビジネスの機会もできてくる。それから、地域経済の産業振興や観光振興を考えると、地元の人の声だけでなく、東京に出て働いている人の意見を聞くとよいと思います。時間軸の変化もわかるし、足りない部分もわかるので。

**川口** 大企業から今後のビジネスをどうするかという

相談も受けますが、キーワードの1つに地域貢献を考えていらっしゃるお客様も多いです。地元のリソースと大企業のリソースをうまく組み合わせることが必要でしょうが、それは大企業の技術を教えるとか、販路を使うとかだけでなく、人材も含めた新しい産業が地域に根付くところを作るといことなのでしょう。自治体が



**川口 紗弥香** (かわぐち さやか)

株式会社富士通総研  
産業グループ シニアコンサルタント

製造業を中心としたお客様と共同での新規事業の企画・具体化推進、国内外のICT中期計画・実行計画策定などのコンサルティングに従事。

ら見て、他地域から参入して来る企業とどう組めばいいと思われませんか？

**足立** 大企業はウェルカムです。前出の自動車メーカーは、これまで鳥取県とあまり関係がなく、これだけのプロジェクトを拠点もない自治体でやったのは初めてですが、地域でも反対なく、混乱もありませんでした。ネームバリューがあるので、地元の企業さんも喜んでます。これまでに次世代自動車の仕事で手広く各企業さんとおつきあいがありましたが、世の中に地球温暖化対策をPRするのに必要なシンボルを考える中で、トレンドが水素に変わり、水素利活用の住宅の話が持ち上がってきたのです。水素はツールでしかないの、あくまで究極の省エネ住宅・暮らしを体現するものですが、自動車メーカーを説得し、ハウスメーカーと連携していただくのに2年かかりました。様々な困難がありましたが、全部勘案しながら「あくまで県民にとっての豊かな姿です」と説得しました。

**櫻田** 足立さんのような方が様々な企業の思惑を理解しながら巻き込んでいけたからこそ、こういう絵が描けたのだと思います。自治体職員さんも交渉力は重要ですね。



**櫻田 和子** (さくらだ かずこ)

株式会社富士通総研  
行政経営グループ マネジングコンサルタント

2004年 株式会社富士通総研入社。主に地方自治体のお客様を対象に行政経営や地域振興に関わるコンサルティング業務に従事。新公会計や公共施設マネジメントのほか、総合計画や観光、産業振興プランなどの各種計画策定を支援。共著：「『観光』を切り口にしたまちおこし—地域ビジネスの進め方」(日刊建設工業新聞社)

**高橋** 同じことがコンサルタントに求められている気がします。今までは仕様書にある項目に沿って作業をしてアウトプットを出せばよいものが少なくなかったわけですが、答えがあるかわからないものを、顧客と一緒に試行錯誤して取り組んでいくような仕事が増えています。様々な関係者の思惑を聞いて回り、背中に必要な情報を背負って、相手にとってメリットになりそうな情報を提供して、徐々に関係性を高めていく、広い意味でのコミュニケーション力が求められていると思います。

**足立** 自動車メーカーやハウスメーカーに相応の投資をしていただくには、彼らにもメリットがないといけません。本プロジェクトは教育拠点という形で、これまで日本にはない施設などという売りが必要でした。「鳥取県オリジナル」などといったことも財源を考えると有効だと思います。県の財源も企業の財源も尖っていた方が出しやすいので、そういうことも意識された方がよいと思います。

### 3. 「豊かな生活」のビジョンを実現していくために地域活性化の観点で必要なことは？

**高橋** 共通の目的意識と背景にある各々の思惑も把握したうえで、ある人にはエッジの効いたものをぶつけて形にしていくことを手伝えるということがコンサルタントに求められているのかもしれませんがね。大手企業を巻き込むことによって、地元の企業さんが学び、そこで具体的に地元のビジネスになっているものがありますか？

**足立** 先ほどご説明しました鳥取ガスさんが、自分たちで水素ステーションを運営できるようになったことは大きいです。以前は「水素って何？」といったところから、今ではすごく詳しくなっています。元々鳥取ガスさんは「世の中が水素社会になったときに、自社が地域で主役になり続けるため」という考え方がありました。これがうまくいかなかったとしても、血や肉になるので、何も無駄なことはないとの思いで取り組まれました。新規事業は割り切らないといけないのです。失敗で学んだことが別の事業で成功したりする。関わる人が情熱を持ってやっていければ、次につながっていきます。

**森田** 薩摩川内市では、次世代エネルギービジョンを策定し、様々な事業を推進していますが、ビジョンの冊子に子供たちの絵が載っています。これらの絵は薩摩川内市の子供たちに、将来どんな薩摩川内市であってほしいかを描いてもらったものです。未来の姿というと自動車が空を飛んでいるような絵を思い浮かべられるかもしれませんが、実際は緑や青を用いた絵が多く、自然が豊かでエネルギーが活用されている街がよいと、エネルギーを基盤とした生活が子供たちに意識されているのだと思いました。プロジェクトを大手企業と地



**森田 のぞみ** (もりた のぞみ)

株式会社富士通総研  
クロスインダストリビジネス企画グループ コンサルタント  
2015年 株式会社富士通総研入社。主に自治体のお客様を対象に、産業振興計画策定や地域活性化に関わるコンサルティング業務に従事。

元企業が組んで一緒に行うことは人材育成につながると私も思います。薩摩川内市でも地元企業と東京の企業、そして大学や金融機関とがチームを作って、セルロースナノファイバーという竹から作る新素材を用いて低炭素化を目指す取り組みを進めているところです(写真)。このような取り組みにより、竹の需要や付加価値も高くなり、林業に携わる人たちの所得の向上や雇用にもつながっていくとよいと思っています。

#### 4. 地域のありたい姿の実現のために コンサルタントに期待することは？

**高橋** 地域のありたい姿の実現のためには、今後ますます行政と支えるコンサルタントの担うべき役割が高度になっていくことが予想されます。そこで最後に、足立さんから私たちコンサルタントに期待することをお話しいただきたいと思います。

**足立** 1つは、国の制度、霞が関の動きに敏感であること。それから提案力ですね。例えば地方創生に資する提案には、関連する国の予算情報などは最低限必要です。日本の産業界は技術を活用していくに際して、水面下でシンクタンクを動かし、地方自治体に営業してもらおう事例も出てきています。目標は自社製品を売ることですが、それをどう利活用したらいいか、自治体の計画にどう利用してもらうかという観点でシンクタンク



●写真 セルロースナノファイバーと竹

を使っているわけです。公共施設を使ったPRや地方自治体と大企業をつなげるところをシンクタンクに担ってもらおうとしています。しかし、中には予算規模が非現実的であったり、明らかに他都市の焼き直しであったりするようなものも見られます。地方財政の現状や地方経済も踏まえて提案すべきで、地方なりのサービス、地方創生に資する提案が必要です。

**高橋** 相手のことを考えて提案することが大事だということですね。そういうリクエストに対し、我々コンサルタントはどのような形で応えていきますか？

**櫻田** 地域によって個性が違って、求めるものも違う中で、その実情を理解しながら提案していくことは最低限必要だと思います。我々は、さらにその地域の10年後を見据えたうえで、地域で継続展開できる技術なのか、継続させるためにはどのようなスキームが必要なのかということも視野に入れた提案をしたいと思っています。

**川口** 提案するときは必ず現地に行き、その土地のことを知るというのは当然として、足立さんのような方から私たちコンサルタントに対して「一緒に考えたい」と思ってもらえるようにすることが提案の第一歩だと思います。その地域で人を作る、文化を作るということを考えていかないと、新しい産業や観光のアイデアは表面的に成功しても根付かないと思うので、地域の人の心を大事にしていきたいと思っています。

**森田** 提案する際に、そこに住んでいる人や働く人にとって何が幸せか、将来のあるべき姿も踏まえ、その地域の現状や資源、強みや弱みも認識したうえで解決策を提案できる力と、協力者と話し合いや試行錯誤を重ねながら、着実に形にしていく力を身につけていきたいと思っています。

**高橋** 答えは絶対これだということではないので、迷いながらもお客様や関係者の皆さんと共創していくのがよいでしょう。本日は、以前「鳥取県経済成長戦略策定業務委託」を承り、本当に大変な仕事でしたが、共に頑張り、以来様々に関わりを持たせていただいている足立さんにお越しいただきました。今回のような、今後を担う若手のコンサルタントとお客様とで議論する



**高橋 誠司** (たかはし せいじ)

株式会社富士通総研  
クロスインダストリビジネス企画グループ  
プリンシパルコンサルタント

調査・コンサルティング会社を経て、2002年 富士通総研入社。これまで、地域活性化、産業振興、スマートシティなどに係るリサーチやコンサルティング業務に従事。近年は、全国各所で主に地域振興、スマートシティをテーマに、地域特性・資源などを活用したプランづくりや事業化コーディネート業務に従事。

場をまた作ることができればと思います。近く「(仮)地域新創造研究会」を設立する予定です。これまでにプロジェクトを通じて知り合った、まさに問題意識をもって自らネットワークを作って前に進んでいく行政職員の皆様と共創パートナーとしての関係性を作り、様々な議論や取り組みを進めていくことにより、お互いの人材育成や体制づくりの形になるようにしていきたいと思っています。本日はありがとうございました。

(注1) アイデアソン：Ideathon。アイデア (Idea) とマラソン (Marathon) を組み合わせた造語。特定のテーマに興味を持つ人が集まり、課題解決につながるアイデアを出し合い、それをまとめていくワークショップ形式のイベント。

(注2) すいそ学びうむ：鳥取県の水素エネルギー実証と環境教育の拠点。2016年1月25日に鳥取県と3社 (鳥取ガス、積水ハウス、本田技研工業) が締結した、地球温暖化防止と持続可能な低炭素社会の構築を目指す鳥取県の「水素エネルギー実証拠点整備プロジェクト」を推進する協定に基づき整備したものの。

## あしたを創るキーワード

# 社会課題の解決に取り組むコミュニティ人材を育成する ーコミュニティデザインとしての「ミナヨク」のチャレンジャー

富士通株式会社  
ブランド・デザイン戦略統括部 デザインシンカー  
株式会社富士通総研  
経済研究所 実践知研究センター 研究員  
高嶋 大介

東京都港区は、区域が芝地区、麻布地区、赤坂地区、高輪地区、芝浦港南地区の5地区ブロックで構成され、それぞれのブロックには総合支所が置かれています。富士通総研の実践知研究センターでは、コミュニティデザインの実験として、このうち「麻布地区総合支所」と協働しながら、2016年1月より地域コミュニティ活性化事業「ミナヨク」を実施しています。

### ■ 執筆者プロフィール



#### 高嶋 大介 (たかしま だいすけ)

富士通株式会社 ブランド・デザイン戦略統括部 デザインシンカー  
株式会社富士通総研 経済研究所 実践知研究センター 研究員

大学卒業後、大手ゼネコンにて現場管理や設計に従事。2005年富士通入社。ワークプレイスやショールームデザインを経て、現在では企業のワークスタイル変革や自治体の将来ビジョン、地方創生のデザインコンサルティング、デザイン思考をベースとした人材育成などに従事。「社会課題をデザインとビジネスの力で解決する」をモットーに活動中。共創の場であるHAB-YUを軸に人と地域とビジネスをつなげる活動を実践する。

## 1. 港区麻布地区の地域課題

人口は堅調に推移、しかし…

現在の港区の人口は約25万人です。これは東京23区の中では比較的“人口の少ない区”に分類されていると言えます。港区は一時、人口15万人を下回った時期があったものの、この30年ほどの間、区民住宅の整備、民間の住宅供給の支援・誘導、麻布・六本木エリアの交通の要衝ともなる南北線の全線開通などが進み、人口が回復しました。人口減少が進む日本において、港区は人口推移が堅調であるエリアです。

しかし、そうした状況下においても、港区麻布地区総合支所の協働推進課担当者は、現在の麻布地区に1つの課題を感じていました。

### 新・旧住民のつながりが希薄に

麻布地区は日本有数のビジネスタウン・六本木を含んでいるエリアです。区全体の昼間人口はおよそ90万人ですが、このうち麻布地区は約10万人を占めます。まちに足を運べば、高層のオフィスビルがまちを見下ろしています。タワーマンションや、集合住宅も建ち並んでいます。

かつては戸建住宅や個人商店が軒を連ね、職住近接で暮らしている人の多かった麻布地区も、まちの歴史とともに様変わりしてきました。かつての地権者は区外へと流出していき、タワーマンションや集合住宅の賃借人として、新しい住民が移り住んできました。現在の夜間人口は約6万人です。

人の流動化の激しい麻布というまちのコミュニティにおいては、おのずと区域コミュニティのつながりが次第に希薄になっていき、かつ、若い人たち(新住民)が直接的にまちと交流を持つ機会が少なくなっているのです。

そしてこの解決策の1つとなるのが「あなたのまちを“みんな”で“よく”するコミュニティデザイン活動」である「ミナヨク」です。

## 2. “みんな”で“よく”する「ミナヨク」

コミュニティデザイン活動とは？

そもそも「コミュニティデザイン」とは、ワークショップやイベントを通じ、コミュニティをデザインする活動を指します。この言葉の生みの親であるstudio-Lの山崎亮さんは、「コミュニティデザイナー」として有名です。

コミュニティデザインは奥の深いもので、その定義を一言で言い表すのは難しいのですが、「コミュニティへの参加者が、ともに1つの課題解決に向けて活動すること」が最大の特徴であり、そのため、我々のようなデザイナーがそうしたコミュニティをデザインするコミュニティデザイナーとして介入していきます。

「ミナヨク」も、「港区の困りごとをみんなで解決する」というポリシーのもと、「次世代のまちの担い手」を発掘・育成するコミュニティデザインの活動であると言えます。

### 六本木HAB-YU platformを拠点に

「ミナヨク」は、2015年度から始まり、1期・2期とプロジェクトを実施しました。拠点となるのは、富士通が運営する共創の場「HAB-YU platform」(東京都港区六本木)です。ここではデザイン開発やICT利活用のノウハウを活用しながら、ビジョン策定から具体化までを体験・研究開発することを目的としています。

ミナヨク参加対象となるのは、20~40代の「まちの活性化に取り組む意欲のある方」「麻布でのコミュニティデザインに興味・関心のある方(学生、子育て世代、働いている方など)」です。每期20名程度を定員としています。参加者は大体1週間から10日前後に1回ほどのペースでHAB-YUに集まり、様々なワークを体験します(写真1)。

## 3. 「ミナヨク」の目指すゴール

地域を学び知る、愛着を醸成する

「ミナヨク」で掲げているゴールは、大きく分けて2つあります。それは「地域を学び知る」、そして「愛着を醸成する」です。



●写真1 ビジョン策定から具体化までをHAB-YUで考える

プログラムは、参加者同士の自己紹介に始まり、その後、ワークショップに招いた港区ゆかりの方々(まちづくり関係者、地元の商店街関係者、大使館観光文化担当官など)のゲストトークやゲームなどを通じて、港区(麻布地区)のことを学びます。また、フィールドワークを通して、自らの足でまちを歩き、地域の良いところ・悪いところも探していきます。この「知る」「感じる」のステップがほぼ前半までのプログラムです。

後半からは、自らの目・耳・足で見つけた「地域課題」の解決を目指し、参加者同士でチームを作ります。その後はチームでアイデアを考え、それをカタチにしながら試行錯誤を繰り返し、最終的には、パネル化したアイデアをヒルズマルシェ(六本木アークヒルズ内で広場定期開催される朝市)で一般の方々向けに展示・発表します(写真2)。

#### 実証実験まで発展したアイデアも

第1期プロジェクトでは、ヒルズマルシェでの展示・発表がきっかけとなって「子ども走るまち」(商店街に協力してもらい、子どものおつかい体験を通して、地域の新しいつながりを作っていく活動)というアイデアの実証実験が行われ、アイデアが体験イベントとしてお披露目されました。参加した親子からも好評で「このために初めてヒルズマルシェに来た」という人もいたほどです。



●写真2 ヒルズマルシェでの展示・区民の方の声を聞く

地域に愛着をもったミナヨク修了生が、こうして地域との交流を持つことで、麻布地区の課題解決につながっていくと筆者は考えます。こうして「アイデアを生む」「試す」「地域に根付く」という一連のサイクルを繰り返し生んでいくことが、「ミナヨク」のゴールでもあります。

#### 第3期プロジェクトもスタート

地域に向き合い、真摯に関わることで、地域への愛着がわいていきます。これまで2期にわたって行ったプロジェクトでは、世代を超えた地域コミュニティが醸成されていると感じていますし、2017年8月からはいよいよ第3期プロジェクトも始動しました。

「ミナヨク」のプロジェクトを終えた後も参加者同士が交流を続け、また別のコミュニティ活動を行おうとする動きもあります。実践知研究センターと地域の取り組みを通じて、小さいながら重要な変化が生まれています。地域は1~2年で変わるものではありません。長期的な視野で地域に関わり、変化を定点観測していくが必要になってきます。これからも「ミナヨク」を通じて地域の担い手が育ち、修了生が活躍してくれることを期待しています。

## ケーススタディ 1

# ブロックチェーンを用いた地域活性化

株式会社富士通総研  
デジタルマーケティンググループ チーフシニアコンサルタント  
**松本 泰明**

富士通総研では、地域活性化における企画／IT支援に取り組んでいます。2017年は、千葉および新宿において、スマートフォンを用いた電子スタンプラリーの仕組みを提供させていただきました。仕組みとしては仮想通貨などで利用されているブロックチェーンを用いています。ブロックチェーンを用いると、どのように可能性が広がるのかについてご紹介します。

### ■ 執筆者プロフィール



**松本 泰明** (まつもと やすあき)

株式会社富士通総研 デジタルマーケティンググループ チーフシニアコンサルタント

富士通株式会社にてFM-TOWNS、FM-V等のコンシューマービジネス向けのサービスを開発・運用した後、株式会社富士通総研に転向。専門分野はスポーツやアニメなどのコンテンツを軸としたデジタルマーケティング、ブロックチェーンを用いた異業種連携、地域活性化施策立案など。

## 1. 地域活性化施策の考え方

富士通総研では、様々な形で、地域活性化支援を行っています。地域活性化においては、集客とともに、経済的な効果を得るための仕掛けが不可欠です。そのためには、地域の持つ資源を様々な組み合わせ、他地域の生活者が来訪したり、購買したりしたくなる魅力を創出する必要があります。

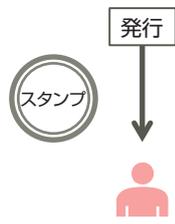
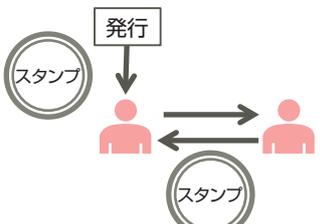
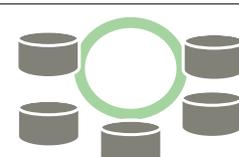
弊社では2015年にも千葉の地域活性化支援を行いました。その際には、千葉を舞台とするアニメ作品とコラボを行うことで、地域の商店街や交通機関、プロ野球チームと連携し、その地域ならではの魅力を創出するとともに、コラボ商品を販売することで経済活性化につなげました。

ただし、イベント自体は一過性であり、集客効果はあるものの、参加者が何度も訪れる仕掛けを作ることではできませんでした。例えば、商店街においてスタンプラリーを実施しましたが、スタンプをコンプリートすれば、参加者がそれ以上、地域を巡る理由はありません。

来訪者に何度でも繰り返し地域に来ていただき、持続的に地域に貢献できる仕組みが作れないかと考えた結果、電子通貨の仕組みを導入することとしました。スタンプラリーでは、同じスタンプは1枚しか獲得できません。一方、電子通貨の仕組みであれば、蓄積、交換、消費が可能です。ただし、電子通貨の仕組みは、一般のシステム以上に強固なセキュリティ対策が必要になり、地域活性化イベントを行うにはコスト負担が大きくなります。そこで、システムの実装としては、電子通貨の仕組みを備えつつも、オープンソースで低コストに構築できるブロックチェーンという仕組みを採用しました(図1)。

## 2. ブロックチェーンを用いるメリット

ブロックチェーンとは、インターネット上の分散型台帳であり、暗号化と複雑な計算手法を用い、記録する情報(取引、契約など)の安全性を保障する技術です。特徴として、情報を記録する際にブロックチェーンのノー

機能	スタンプラリー	電子通貨
運用	スタンプを集めて終了 	集めたスタンプを人にあげたり、交換したりできる。 
実装方法	 一般的なDB データは集約管理。 セキュリティはコストとベンダーに依存。	 ブロックチェーン データは分散管理。 設計次第では低コストで高セキュリティ。

●図1 スタンプラリー、電子通貨、ブロックチェーンの関係



もと、若者向けの集客イベントを行いました。中高生に高い人気を誇るライトノベル「やはり、俺の青春ラブコメはまちがっている。」(著：渡航、イラスト：ぼんかん<sup>®</sup>、株式会社小学館発行)とのコラボです。このライトノベルは、千葉市の高校生を主人公とした地域密着型のストーリーであり、地域イベントにふさわしい作品です。地域商店街と連携を行い、参加店舗の前にキャラクターパネルを11か所設置し、電子スタンプラリーシステムを提供しました(図2)。

店舗に設置する各キャラクターの等身大パネルには、

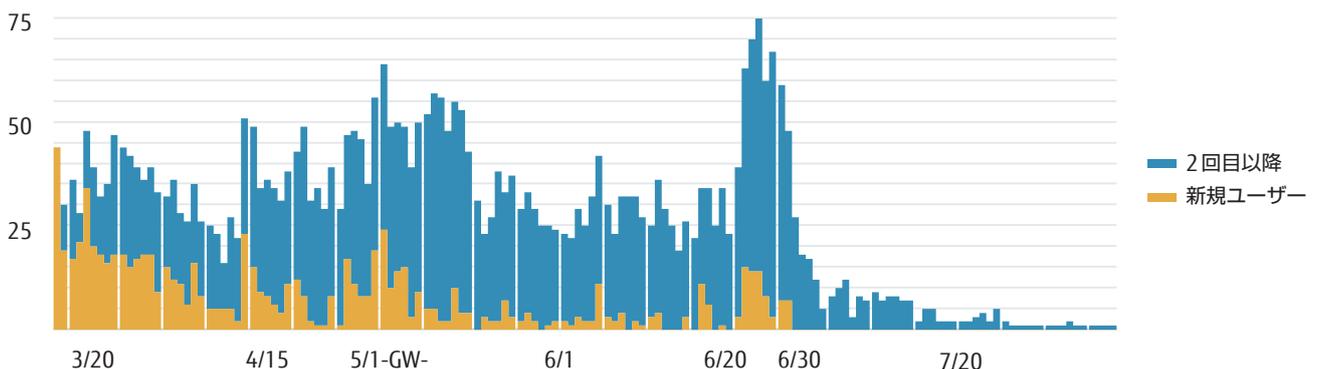
QRコードが貼り付けられています。スタンプラリー参加者がスマートフォンで参加登録し、QRコードリーダーで読み取ることで、キャラクターの電子スタンプが発行される仕組みです(図3)。

スマートフォン画面のイメージ(「図3：電子スタンプラリーイメージ」中央の「スタンプ集め」画面を参照)には、キャラクタースタンプの下に「12枚所持しています」と出ています。これが、従来の紙のスタンプラリーや、一般的な電子スタンプラリーと違う点であり、それぞれのスタンプを電子通貨として何枚でも保有すること



著／渡航 イラスト／ぼんかん<sup>®</sup> 小学館「ガガガ文庫」刊

●図3 電子スタンプラリーイメージ



●図4 リピーター率の推移

ができます。この電子通貨を用い、人気投票に参加したり、プレゼント応募したりと、参加者が楽しみながら消費することが可能となります。

また、参加者としては、多くの電子通貨を獲得することで、人気投票やプレゼント応募に参加できる回数が増えるため、何度も訪問し、スタンプを獲得する動機が生じることとなります。実際に、スタンプラリー参加者の多くが最終的にはリピーターとなっていました(図4)。

#### 4. 新宿の事例(2017年7月)

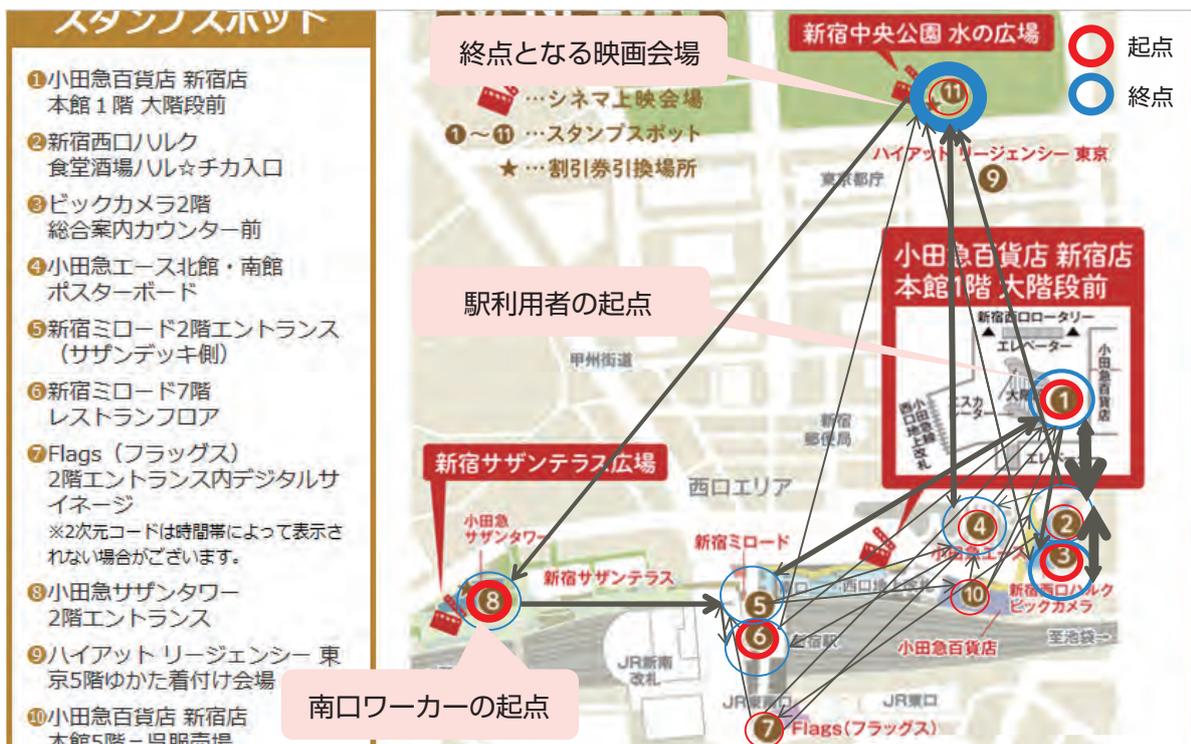
新宿では、小田急電鉄様の無料映画上映イベント「シネマ&バル」の一貫として、スタンプラリーを行いました。このイベントには、街を楽しんでもらうとともに、西新宿に新しい文化(夏のゆかた着用やプレミアムフライデーの楽しみ方提案など)を創ろうという文化創出の狙いもあります。

ここで重要なのは、西新宿の様々な事業者(百貨店、鉄道、電気量販店、ホテルなど)が協力することで、街全体を盛り上げようとしている点です。そのためには、来訪者に来ていただくことはもちろん、参加者の動線や属性を把握し、街全体で共有することも重要な課題でした。

実際の顧客動線を見てみましょう(図5)。

このマップでは、よく利用されているルートほど太く表示されています。始点として活用されるポイントは、赤丸で、終点となるポイントは青丸で表示しています。このマップを見ることで、参加者がどこを始点として動き、どのようなルートを通るのがわかります。

- ①-②のように、非常に太いルートが存在する一方、同程度の距離であるにもかかわらず、比較的細い②-④や、ほとんど利用されない①-④のようなルートも存在します。
- 青い丸が⑩新宿中央公園にあるのは、最終目的である映画会場だからですが、始点では、最も太い赤丸が、



● 図5 顧客動線

公園からは最も遠い④新宿サザンテラスです。これは、おそらく新宿南口のオフィスワーカーが、西口に向かう際によく利用されるルートになったためと考えられます。

- 多数のルートとつながっているハブのような役割を果たしているのは、駅に近い①であり、次いで、南口や東口との交通のルート上である⑤です。

このように、参加者の動線を分析することにより、よく使われるルート、使われないルート、ハブとなる地点などがわかるため、同じ地域の各拠点を回遊してもらうためには、どのようなプロモーションが有効であるかを検討することが可能となります。

このイベントは毎年夏に行われるため、結果データの分析による知見は、次年度にフィードバックされ、新たな企画につなげることができます。また、今回のように多数の事業者で連携する場合、それぞれがデータを分散保有することで、信頼性や安全性を高めることが可能であることも、ブロックチェーンという分散DBならではのメリットと言えるでしょう。

## 5. 今後の可能性について

今回は、地域活性化事例として、電子スタンプラリーの例を紹介しましたが、ブロックチェーンの仕組みとしては、ほかにも様々な可能性があります。例えば、地域の観光資源や、その地域を舞台とした小説やアニメ、地域のスポーツチームなどを巡ることで、電子通貨(スタンプ)を獲得することができ、それらを多数持つことで、地域ならではの特典が得られたり、スタンプを友人と交換したりという、ゲーミフィケーションと結びつけた集客施策が考えられます。また、そのスタンプを、その地域限定で利用できるポイントとして使うことで、地域内の消費を高めることも可能です。

これまででは、複数事業者の連携が前提となるシステムは、気軽に構築することが困難でした。例えば、地域連携では、毎年新たな参加者も、離脱者もいます。その際、特定の事業者1社がデータに責任を持ち、保管

し続けるのが妥当なのかという問題が発生します。しかし、地域のブロックチェーンネットワークがあれば、参加メンバーが互いにデータを分散保管することで、事業者の新規参加や離脱があっても、地域イベントの情報を継続的に保管することもできます。富士通総研は、各企業や自治体の連携調整を含めたコーディネーターからブロックチェーン活用方針の設計、利用後の分析、施策へのフィードバックまで、幅広くご支援します。

このように、ブロックチェーンによって地域の様々なプレーヤーがデータを共有することで、日本政府が「未来投資戦略2017」で掲げるような、異業種連携による経済活性化につなげることもできると考えています。

富士通総研では、生活者から見て楽しめ、地域に経済効果をもたらすような地域活性化策を今後も検討していきます。

---

(注1)ゲーミフィケーション：課題の解決や顧客ロイヤリティの向上に、ゲームデザインの技術やメカニズムを利用する活動全般

(注2)システムは富士通株式会社 ネットワークサービス事業本部 映像ネットワークサービス事業部が提供。

## ケーススタディ 2

# 帰宅困難者対策の要！

## 大量の帰宅困難者を受け入れる一時滞在施設の運営 —大規模オフィスビル管理運営会社A社様—

株式会社富士通総研  
ビジネスレジリエンスグループ マネジングコンサルタント  
植村 篤

今後30年での首都直下地震の発生確率が約70%と言われる中、首都圏においては帰宅困難者対策が喫緊の課題とされています。帰宅困難者の混乱を抑止する対策の1つとして、行き場のない帰宅困難者を受け入れる一時滞在施設の確保が挙げられます。しかし、この目的の施設としては、公共の施設だけでは数が足りず、民間の施設に協力が求められています。ここでは、自治体と帰宅困難者受け入れに関する災害時協定を結ぶこととなった民間施設(オフィスビル)の運営会社様において、大量の帰宅困難者を受け入れるための運営方法の具体化をご支援した事例をご紹介します。

### ■ 執筆者プロフィール



植村 篤 (うえむら あつし)

株式会社富士通総研 コンサルティング本部 ビジネスレジリエンスグループ マネジングコンサルタント

1987年 富士通株式会社入社、ネットワーク設計業務に従事。2000年 株式会社富士通総研出向。自治体向けの業務改革コンサルティングに従事。2013年頃より防災関連、帰宅困難者対策のコンサルティングを中心に活動中。

## 1. 大量の帰宅困難者を どのように受け入れるか？

東日本大震災の経験から帰宅困難者対策の重要性が叫ばれて数年が経ちます。しかしながら、対策の進展が捗々しくないとの報道をよく目にします。その根拠を示す指標の1つとされているのが、一時滞在施設の確保数です。東京都内においては、必要とされる92万人分に対し、約30万人分の一時滞在施設しか確保できていません。(2017年1月時点)

確保が進まない原因は何でしょうか？都心部では極限まで土地空間の有効活用が図られてきたため、そもそも十分なスペースがないという事情もあります。また、都心部において一時滞在施設の候補となるオフィスビルなどを所有・管理しているビル事業者の立場で見ると、スペース的には受け入れる場所があり、エリアマネジメントの観点から受け入れの必要性は認識しているものの、災害時には施設運営スタッフの増員も困難な状況で、帰宅困難者受け入れに必要なマンパワーが確保できないのではないかとといった不安や、大勢の帰宅困難者が施設に押し寄せることで大きな混乱が発生するのではないかと懸念があるというのも一因であると言えます。

本事例でご紹介するA社様では、オフィスビル内にある広いイベントスペースを帰宅困難者の受け入れ場所として、自治体と災害時協定を結ぶこととなりました。富士通総研では、この施設運営のためのマニュアル作りに関するご相談を受け、以下に示す課題の解決に向けたご提案を行い、3か月間のプロジェクトをスタートしました。

### ■ 課題

- (1) 大量の帰宅困難者に対応するためのリスクを明らかにし、対策を盛り込む必要がある。
- (2) 平常時にビル管理業務を行っている人員で、一時滞在施設運営業務を実施する必要がある。

### ■ 課題解決の方針

発災からの時間軸に沿った「全体活動フロー」を作成し、タイムライン上の各段階で予想される帰宅困難者の行動、施設運営に必要なマンパワーなどをイメージ

しながら行動手順を具体化する。

## 2. 発災からのタイムラインで状況・手順を整理

### (1) プロジェクトの全体像

プロジェクトの開始にあたり、施設の運営に関わるA社様の関連企業(ビルマネジメント、設備管理、警備など)から成る検討チームを立ち上げました。プロジェクト全体の基本的な流れは図1のとおりです。

まず、この検討チームと富士通総研で、一時滞在施設としての基本方針などについてディスカッションを行い、施設運営の考え方と具体的な個々の手順については「運営マニュアル」として、発災から施設閉鎖までのプロセスについては「活動全体フロー」としてまとめ、今後の検討のための素案としました。

### (2) 大量の帰宅困難者への対応

次に、この「活動全体フロー」などをベースに、発災からの時間推移に伴う帰宅困難者の行動をイメージしながら、混乱防止の観点で課題を抽出し、対策を行動手順に反映しました。検討した主なテーマは次のとおりです。

- 発災時点で施設内にいた利用客の誘導
  - 開設準備段階での帰宅困難者の流入防止策
  - 帰宅困難者への情報発信タイミング(一時滞在施設開設可否の判断基準と判断プロセス)
  - 帰宅困難者受け入れにあたっての、施設内外での誘導方法
  - 収容能力の範囲内での帰宅困難者受け入れ停止方法
- 特に、施設開設の可否判断については、開設に向けた作業の中で段階的に判断していかざるを得ないため、準備作業の開始判断、受入れ開始の判断などを、行動手順に組み込むこととしました。

### (3) 施設運営に必要な人的リソースの検証

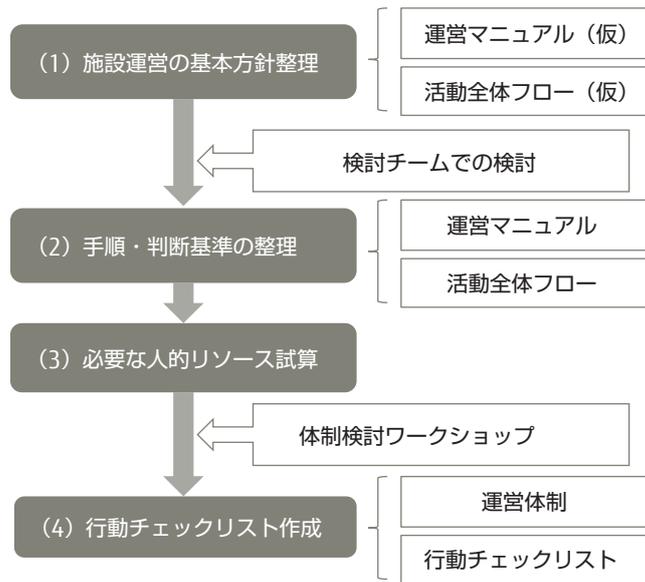
次に「活動全体フロー」と「運営マニュアル」を基に、発災からの時系列上の各段階での作業量を試算し、必要人数を求めました。

大規模災害時には交通機関の途絶などにより外部からの受援<sup>(注1)</sup>は困難であることから、基本的には平常時に

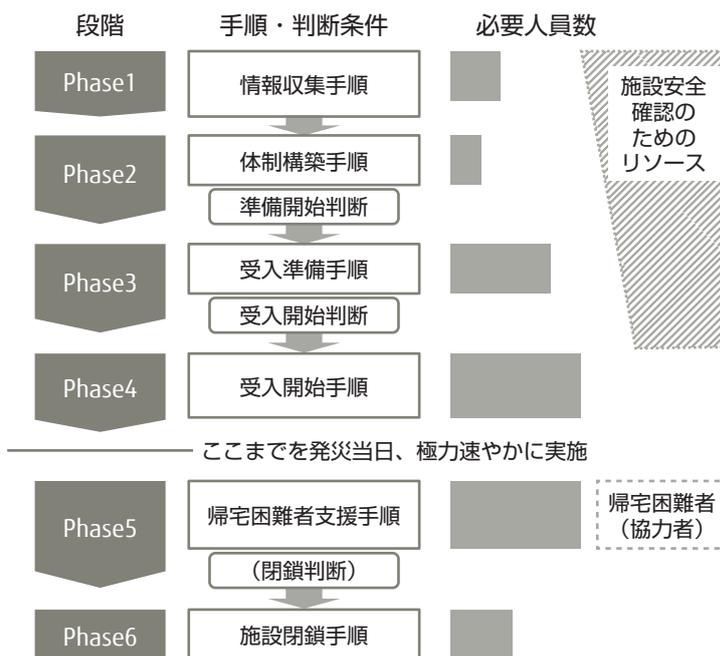
常駐するビル管理業務に関わる関連会社のメンバーで役割分担を行うことを前提とし、検討チームメンバーで、分担を検討するための「体制検討ワークショップ」を実施しました。ここで問題となったのは、被害状況によっては発災直後から建物自体の安全確認作業に多くの要員と時間をとられるため、その間、一時滞在施設運営の要員

が確保できないという点です。この問題を解決するため、一時滞在施設開設準備段階を複数のフェーズに分け、初期のフェーズは最小規模人数で活動を開始し、建物の安全確認の進展状況により、次のフェーズに進み、人員体制を拡大する方法を取ることとしました。(図2)

また、帰宅困難者受け入れ後の作業については、受



●図1 検討の流れ



●図2 一時滞在施設開設～運営の段階と人的リソース試算

け入れた帰宅困難者に協力を求め、運営体制の一部として組み込むことで、数日間に及ぶ大人数の帰宅困難者への支援を可能とする体制案としました。

### 3. 大規模施設の共通課題の解決、一時滞在施設数の拡大へ

本プロジェクトにおいては、ここで紹介しなかった施設固有課題についても検討を行っています。具体的には災害時における施設内の動線を考えたフロア利用計画や、帰宅困難者をフロア内に効率的に誘導するためのゾーニング計画、備蓄物資の運搬分配方法、運営要員の役割ごとの行動チェックリストの整備などです。当然、ここで作成した運営手順は、継続的な訓練による検証、要員のスキル獲得を伴って初めて実現できるものであり、現時点では本当の成果とは言えません。しかし、ここでご紹介した大量の帰宅困難者を想定した受け入れ方法、限られた施設運営要員で大規模一時滞在施設を運営する方法などのノウハウについては、今後見込まれる都心部の大規模再開発などにより、新たに生まれる広い空間を利用し、一時滞在施設の確保数を大きく伸ばしていくためには重要なものになってくるはずです。

また、一時滞在施設となることを躊躇させる原因となっているものに「受け入れた帰宅困難者に事故が発生した場合の法的責任問題」があります。比較的規模の小さな一時滞在施設であっても、運営マニュアルを整備し訓練を行うことで、事故などの発生を抑止し、法的責任が問われるような事態を回避することにつながると考えます。

富士通総研は、今後も帰宅困難者の受け入れという課題でお悩みの、施設所有者・管理者の皆様の不安解消につながるよう、運営手順・体制検討のご支援を行っていきたいと考えています。

---

(注1) 受援：支援や救援を受け入れること。特に、被災した地域の自治体や住民が、他地域からの援助を受け入れること。

## 知創の杜バックナンバーご紹介

知創の杜

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/magazine/>

マガジン

富士通総研のエコノミストやコンサルタントによる、トレンド予測、提言、コンサルティング事例など情報を紹介する情報誌です。  
冊子体の販売はしておりませんのでご了承下さい。

2017年

**知創の杜 2017 Vol.1**

成熟社会におけるゲームチェンジの足音  
— 既存ビジネスフレームを新しい価値で破壊するEater —  
2017年1月25日発行  
ダウンロード [2.58MB]



- 【特集】  
成熟社会における次なるビジネスのありか  
— ゲームチェンジの潮流 —
- 【フォーカス】  
未来の社会と、企業が仕掛けるゲームチェンジ
- 【キーワード】  
ICTプラットフォームはビジネスのプラットフォームたり得るか
- 【ケーススタディ】  
マニア新創園におけるサムロブロボットの可能性

## メルマガ会員登録

FRIメールニュース

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/news/FRIemailnews.html>

ビジネスに役立つ情報を  
毎月第1火曜日にお届けします。

→ オピニオン

→ 研究レポート

→ コンサルティング事例

→ サービス紹介

→ セミナー案内

FRIメールニュース

事例紹介やイベント・セミナーのご案内など、  
お客様のビジネスに役立つ情報をお届けします  
**無料メールマガジン**

→ お申し込みはこちら (購読無料)

**FRIメールニュースとは**

FRIメールニュースは、ビジネスに役立つ情報を毎月お届けする無料メールマガジンです。  
最新のコンサルティングサービスや顧客事例の紹介、オピニオン、研究レポート、イベント・セミナー  
情報などを満載してお届けします。

[サンプルを読む](#)

<b>お知らせ</b>	<b>現場で使えるコンサルティング事例</b>
富士通総研主催のイベント・セミナー開催案内、経済見通し、プレスリリース、書籍紹介などについてお知らせします。	富士通総研のコンサルティング事例をご紹介します。お客様のビジネス変革やITの戦略的活用のためのヒントがここにあります。
<b>オピニオン</b>	<b>研究レポート</b>
富士通総研のコンサルタントとエコノミストが、今、世の中で話題となっているテーマやコンサル	富士通総研 経済研究所のエコノミストが、経済・産業・経営の分野で、緻密な調査・研究に

[www.fujitsu.com/jp/fri/](http://www.fujitsu.com/jp/fri/)

## 株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目16番1号 ニューピア竹芝サウスタワー  
TEL: (03) 5401-8391 FAX: (03) 5401-8395

---

本誌に掲載する「内容」および「情報」は過去と現在の事実だけでなく、将来に関する記述が含まれています。これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、不確実性が含まれています。したがって、将来の業務活動の結果や将来に惹起する事象が本誌に記載した内容とは異なったものとなる恐れがありますが、当社は、このような事態への責任を負いません。読者の皆様には、以上をご承知いただくようお願い申し上げます。

「知創の社」の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

---

文中に記載された会社名、各製品名などの固有名詞は、各社の商号、登録商標または商標です。