

# 地方創生の成功のキーファクター 抜粋 ～ 人材とイノベーション(逆参勤交代)

15 November 2017

新日本有限責任監査法人

経営専務理事 ERM本部長

公認会計士・公認不正検査士 大久保 和孝

# 【講師略歴】 大久保 和孝(公認会計士・公認不正検査士)

## 新日本有限責任監査法人 経営専務理事 ERM本部長

…現在就任中

### 【コンプライアンス関係委員】

内閣府 SIP『革新的設計生産技術』戦略策定ワーキンググループ

内閣府 行政刷新会議公共サービス改革分科会

内閣官房 行政改革推進会議 歳出改革ワーキンググループ(公開プロセス担当)

内閣官房 行政改革推進室独立行政法人ガバナンス検討チーム

### 厚生労働省 年金特別会計公共調達委員会 委員長

厚生労働省 独立行政法人公益法人整理合理化委員会

### 文部科学省 公的研究費の適正な管理に関する有識者会議

経済産業省 情報セキュリティガバナンスワーキンググループ

国土交通省 航空局コンプライアンスアドバイザー委員会

国土交通省 建設業における内部統制のあり方に関する研究会

環境省 社会的責任研究会、某省庁 公務員不正問題調査委員

長野県 コンプライアンス推進参与、大北森林組合補助金不正受給等調査委員会

### 長野県 林務部改革推進委員会

長野県 教員の資質向上教育制度のあり方検討会議及び倫理向上専門部会

大津市 企業局 コンプライアンスアドバイザー、教育振興基本計画策定懇話会

### 鎌倉市 コンプライアンス推進参与

浜松市 コンプライアンス推進担当官(非常勤職員)

横浜市 コンプライアンス外部評価、日本学生支援機構 奨学金事業の検証チーム

日本年金機構 突合せ業務の入札に関する第三者委員会

独立行政法人放射線医学総合研究所 放医研改革委員会

公益社団法人経済同友会 社会的責任経営委員会副委員長、各委員会委員

JA全農 改善計画検証委員会、パロマ 第三者監査委員会委員

### 中間貯蔵・環境安全事業株式会社 ガバナンス及びコンプライアンスに関する有識者委員会

日本能率協会JMAマネジメント研究所 KAIIKA大賞審査委員会審査員

不二家信頼回復会議対策委員、PTB(パチンコラスティボード)監視委員会

麗澤大学経済研究センター「倫理研究プロジェクトECS2000」作成メンバー 他

### 経済同友会 憲法問題委員会 副委員長(2017年度)

経済同友会 社会的責任経営委員会 副委員長(2009-2011)

### 【監査役、監事】

公益財団法人徳川ミュージック公益財団法人三徳庵、政策分析ネットワーク

アム、公益社団法人昭和経済会

### 【理事】

経済同友会同友クラブ、一般社団法人交渉学協会、沖縄県公共政策研究所

AA1000 Standards Board、北京大学東北アジア区域一体化研究センター

### 【評議員】

社会医療法人 河北医療財団 評議員、一般財団法人 大学IR総研 評議員

### 【地方創生アドバイザー】

アフリカ起業支援コンソーシアム モニタリングボードとしての委員

ひょうご持続可能地域づくり人材育成機構HsO 実践者養成講座講師

総務省 地域力創造アドバイザー、内閣官房 地方創生IT利活用推進会議有識者

文部科学省 クラウドファンディング勉強会協議会アドバイザー、大阪府 特別参与

長野県 首都圏における信州総合発信拠点検討会議 活性化アドバイザー

夕張市 地域創造アドバイザー、京丹後市 専門委員(政策企画委員)

釜石市 地域創生アドバイザー、美濃加茂市 活性化アドバイザー

### 日南市 特命大使(政策)、重点戦略アドバイザー

経済同友会東北未来創造イニシアティブ協働委員会 地域メンター(気仙沼担当)

プラチナ構想ネットワーク 農業WG主査

### 一般社団法人リアス観光創造プラットフォーム アドバイザー(気仙沼)

公益社団法人日本フィランソロピー協会 復興応援キリン絆プロジェクト

「東北復興農業トレーニングセンタープロジェクト」運営委員会アドバイザー

### キリン「地域創生トレーニングセンタープロジェクト」運営委員

社会イノベーター公志園 実行委員

### 【教育関係委員】

慶應義塾大学 福澤諭吉記念文明塾 アドバイザー、徳島大学 参与

長野県 県立大学設立準備委員会 教育課程・教員選考専門部会 委員

高知大学 学長アドバイザー(高知大学基金(仮称)創設検討委員)

経営系専門職大学院 評価委員(大学基準協会)

横浜国立大学 ポストドクターキャリア開発事業 外部アドバイザー委員

長野県農業大学校 客員教授、宇都宮大学 客員教授

早稲田大学、京都大学、横浜国立大学等、複数の大学非常勤講師

特定非営利活動法人 アイ・エス・エル 運営幹事

### 主な著作(共著):

- ・グローバル経営時代のCSR報告(日本経団連出版)
- ・CSR 報告書の読み方作り方(中央経済社)
- ・会社員のためのCSR入門、会社員のためのCSR経営入門(第一法規)
- ・CSRはどのように報告されているか(宝印刷)
- ・インテグリティマネジメント(東洋経済)
- ・よくわかる独立行政法人会計基準・国立大学法人会計基準(白桃書房)
- ・病院経営戦略(医学書院)
- ・倫理法令遵守マネジメントシステム(麗澤大学出版会)
- ・食品鑑定技術ハンドブック(サイエンスフォーラム)
- ・新CSR検定3級公式テキスト(株式会社オルタナ)
- ・学校を変えれば社会が変わる-信州からの教育再生-(東京書籍)
- ・企業規定リスク(第一法規)

---

I	地域活性がうまくいかない理由
II	地域創生に必要な考え方
III	ビジョンとリーダーシップと付加価値
IV	地域で求められていること
V	企業と地域の在り方

# I - 1. 地域活性がうまくいかない理由～市民の無関心が最大の問題

地方が消滅する5か条

プライド  
が高い

過去へ依存  
(大河ドラマ等)

批判的な  
意見しかでない

“何もない”  
が口癖

何でも「当たり前」  
で片づける

## 地域を活性化させるためには

① 市民一人ひとりが自分ごと化できているか(他人のせいにならない)

② 地域の良さを語れますか? 好き≠説明する

▶ 地域の人々が本当の意味での自信と誇りを取り戻す

➡ 地域のビジョンやコンセプトの共有

郷土教育

風土は動かさない唯一最高の財産

市民一人一人が自分事化する

## I-2. 地域活性がうまくいかない理由～本質的な課題と解決のカギ

---

- ① 地方創生はうまくいっているのか
  - うまくいってるケースは、もともと取り組んできたところ
  - 地域全体での取り組みがカギ(日南市、気仙沼市など)
- ② 地方創生がうまくいかない理由
  - 行政主導型(補助金を前提にする国からの予算に自治体職員に国からの出向者がつくことで調査事業化、ビジネスにならない)
  - コンテンツの横展開で成功したケースはない(道の駅)
  - 日本版DMOの失敗(補助金の受け皿団体化、観光協会の看板のすげ替え)
- ③ 地方創生がうまくいくための条件
  - コンセプトを明確に持っていること
    - 物理的価値よりストーリー化(コンセプト)、コンセプトの映像化による魅力向上
  - 地域に民間プレイヤーがいること
  - 行政の支援がフォローに徹すること(まずは、民間が主体的に行う)
    - 資本は民間(クラウドファンディング)
    - 行政の資金は応援(皆がやりたいものに補助金を出す)
    - 行政はプロモーションに特化(成功事例はプロモーション)
  - ターゲットの明確化とKPI設定の在り方(リピーターをどれだけ呼べるか)
    - 外国人は体験型が好き(すもう体験など)

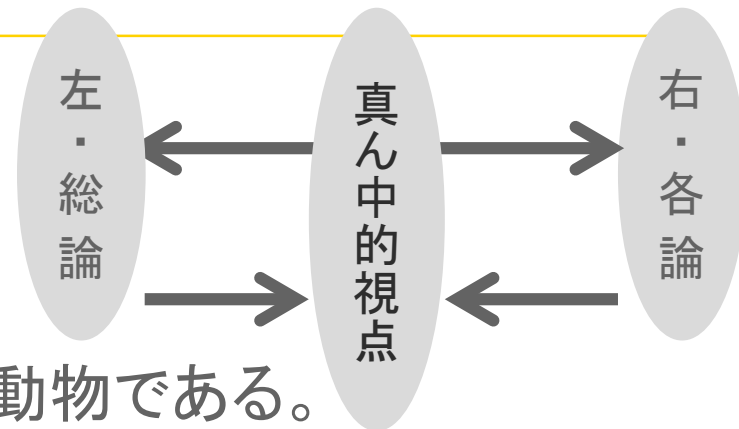
---

I	地域活性がうまくいかない理由
II	地域創生に必要な考え方
III	ビジョンとリーダーシップと付加価値
IV	地域で求められていること
V	企業と地域の在り方

## Ⅱ-1. 発想転換のための3つの視点

### ▶ 真ん中の視点・思考 ≠ 中庸、和

- … 利害関係者の調整
- … 狙い: 思考停止からの脱却
- … 解決策: 真ん中思考には対話  
人は対話を通じて物事考える動物である。  
(対話≠会話)



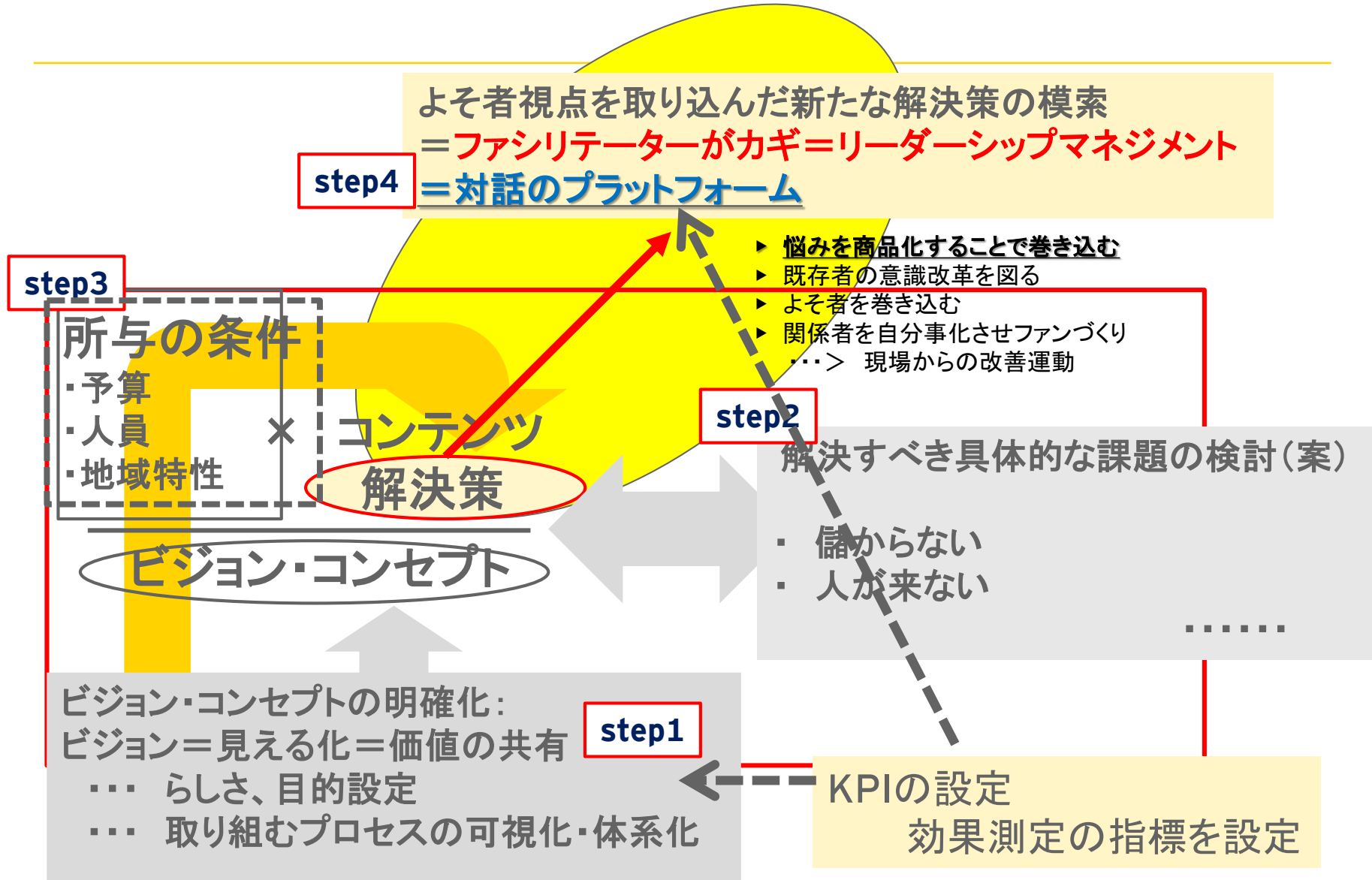
### ▶ コンセプト・ストーリーメイク(方程式)

- … 社会との価値の共有こそがリーダーシップ
- … ストーリー化とプロセス(経過)による魅力
- … 思い付きの行動から一貫した取り組みへ

### ▶ 地域の核となるリーダー人材の育成

- … (地域内) 価値の共有によるリーダーシップ
- … (地域外) 外部との利害調整できる人材

## II-2. 対話のプラットフォーム





## Ⅱ-3. 対話こそが唯一の解決策

---

### ポイント1: 対話と会話は異なる

Conversation と Dialogue

対立する話、対立する**多様な価値をぶつけあって**の話し合い  
対話力の一番大切は質問力

### ポイント2: ポジティブフレーミング

**私はこう考えるけどあなたはどうかと投げかけること  
多様な価値を引き出すことが大事**

### ポイント3: 対話の前提

相手との信頼関係の構築が一番の前提  
ビジョン・価値の共有こそが対話の前提

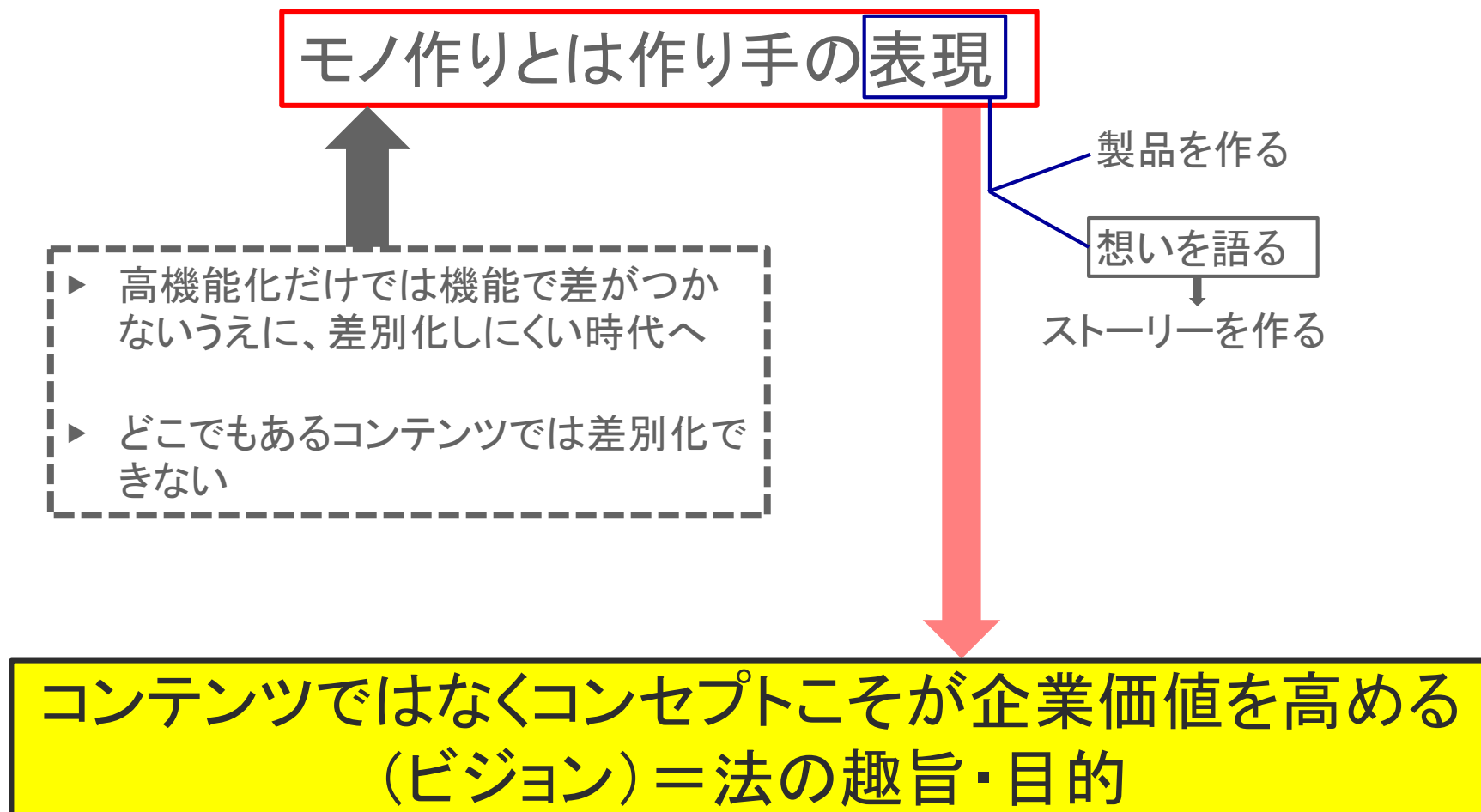
⇒ 交渉学のすすめ

1) 2文法の罫、2) すぐに譲歩、3) 心理バイアス からの脱却

---

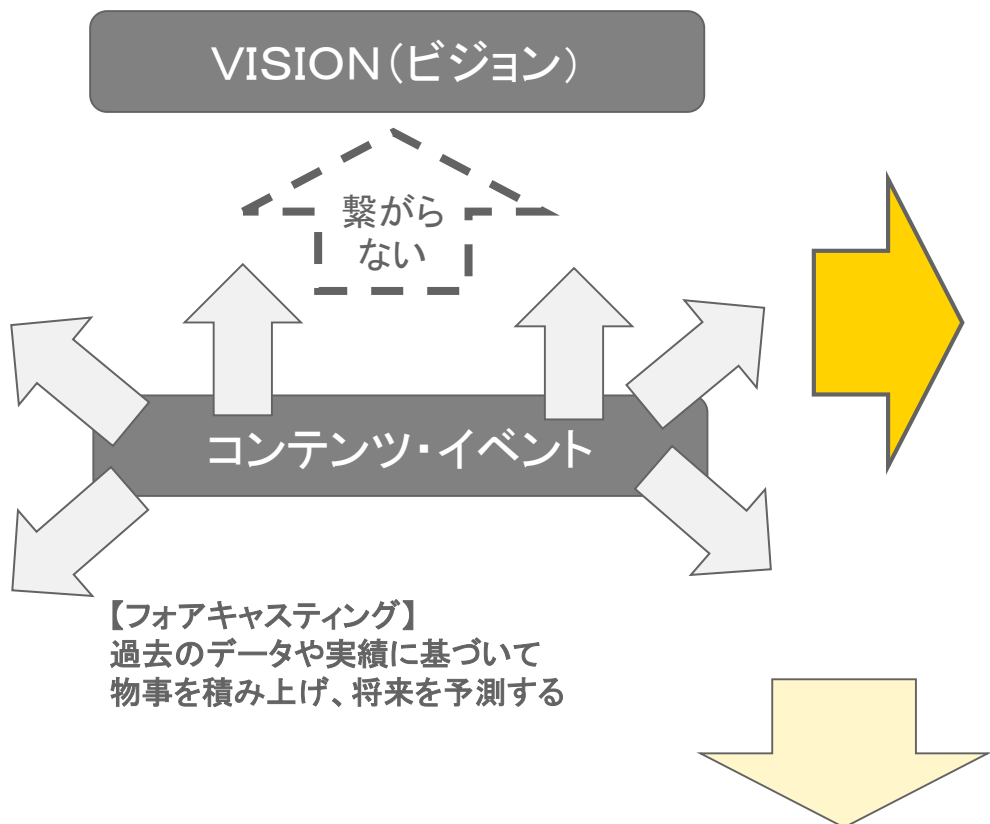
I	地域活性がうまくいかない理由
II	地域創生に必要な考え方
III	ビジョンとリーダーシップと付加価値
IV	地域で求められていること
V	企業と地域の在り方

### Ⅲ-1. 人を引き付け、行動をもたらし魅力的なこととは何か？

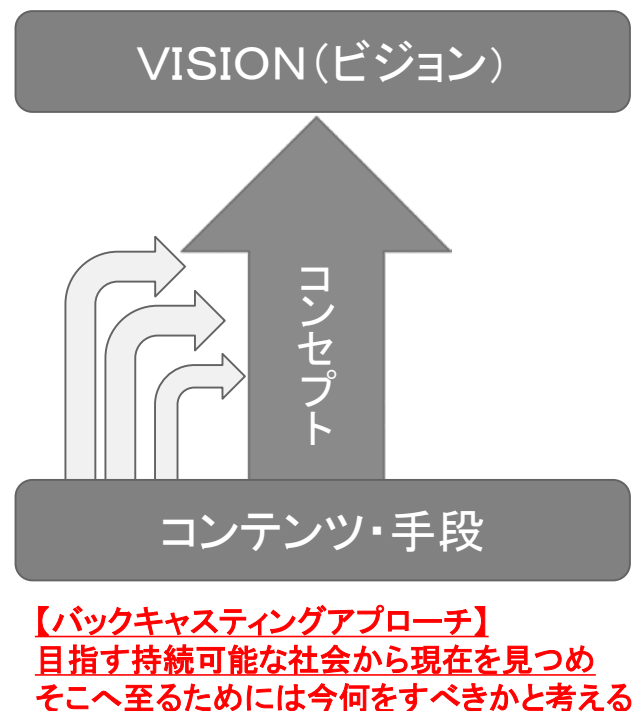


## Ⅲ-2. 人々を魅力的・行動的にするためには

### フォアキャストイング



### バックキャストイング



具体的なビジョン（価値の共有）を示せるか

### Ⅲ-3. “バックキャストिंग的思考”に基づく活動の浸透

VISION(ビジョン)

…実現したい社会の具体像

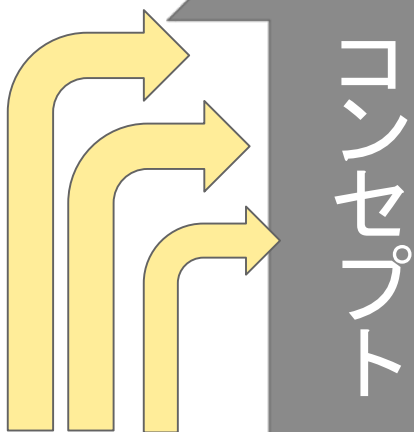
価値創造

…何を軸に取組むのか

**自分たちの存在とは何か？**

(自分たちのミッションを背景に、  
今後のあり方のベースを考える)

→首尾一貫した取組みへ



コンテンツ・手段

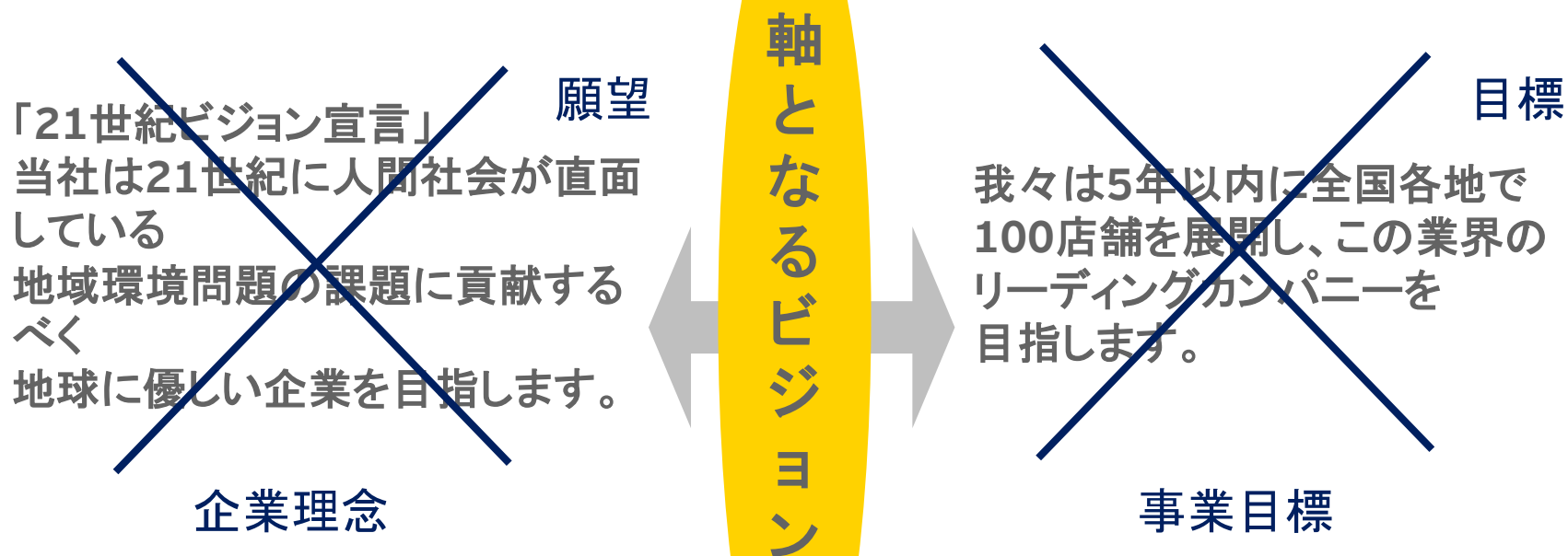
…具体的な手段

**【バックキャストिंगアプローチ】**

**目指す持続可能な社会から現在を見つめそこへ至るためには今何をすべきかと考える**

### Ⅲ-4. VISION(コンセプト)とは何か？

コンセプト = vision = 将来の変化に対する洞察



これから何が起こるのか、についての  
客観的思考 = Visual(見える) = 価値の共有

出典:『知性を磨く「スーパージェネラリスト」の時代』 田坂広志著(光文社新書)  
日経オンライン2014年11月10日 『知性を磨く スーパージェネラリストへの成長戦略』

### Ⅲ-5. 必要なことは何か？～ビジョンに求められることは

(想定事業)

1. 気仙沼湾遊覧を通じた港町気仙沼の体験プログラムの開発
2. スローフード認証店制度の実施
3. 被災地案内プログラム・ルートの開発
4. まち全体を活用した防災教育プログラム開発
5. 災語り部の育成、スキルアップ
6. 気仙沼の海産物を活用した誘客イベントの開発
7. 水産加工場の見学ツアーと体験プログラム
8. 魚市場・港見学ツアーの定期催行
9. 「海と生きる」観光プログラム・人材開発事業
10. 気仙沼の自然や文化等に関する情報の収集
11. 気仙沼の自然や文化等に関する情報の収集
12. 豊かな自然の中での学び・体験プログラムの開発
13. SNSなどを活用したコミュニケーションの活性化
14. 「観光復興」をテーマとした復興支援ボランティアツアーの企画・実施
15. ファンコミュニティの創出と気仙沼ファンクラブの設立
16. 市民向け市内バスツアー、子供向け市内ウォークラリーなどの開発
17. 市民サポーター制度の導入
18. 宿泊スタッフサービス研修、おもてなしの店認定
19. 旅のサロン(旅の駅)の設置と地域観光案内人の常駐
20. 広域観光プログラムの開発
21. 外国人観光客の受入れ体制の整備

以下、提言された観光戦略1～7に関連していて  
P. F. 審査メンバーが承認した事業

- 戦略1: 気仙沼ならではのオンリーワンコンテンツを活用した誘客戦略
- 戦略2: 水産業と観光産業の連携・融合による新たな付加価値創造戦略
- 戦略3: 観光まちづくりに向けた基盤強化戦略
- 戦略4: 観光資源の磨き上げによる観光魅力創造戦略
- 戦略5: 観光市場(ターゲット)とのコミュニケーション戦略  
 <域内外、域外の観光客間のコミュニケーションの促進>
- 戦略6: 「観光地・気仙沼」を目指した観光客受け入れ体制の強化戦略  
 <域内のコミュニケーションの促進>
- 戦略7: 広域観光及び外国人観光客受け入れ体制の強化戦略

軸となるビジョンが不明

**VISION ステークホルダーとの価値の共有**

・・・取り組みがバラバラ

・・・抽象的・美辞麗句

## Ⅲ-6. 「気仙沼スローフード」都市宣言から見えるものは

### ■「気仙沼スローフード」都市宣言

ふるさとを愛する私たちは、美しいリアスの海と緑豊かな山や川など、恵まれた自然環境と共生しながら、地域固有の食文化と生活を大切にしてきました。

しかしながら、近年、食を育んできた自然や伝統的な文化は、便利さを優先する生活様式の変化により、失われつつあります。

地域のかげがえのない財産である風土と食文化を守り、次の世代に伝えていくこと、そして多様性をみとめあう心豊かな人間性を育み、自然と調和する住みよいまちにしていくことが私たちの願いです。

この願いを実現するため、私たちは、心をひとつにして、ここにスローフード運動の精神に基づき、自然と文化を守りながら、食を舌かした個性的で魅力あるまちづくりを進めることを宣言します。

- 1 地域の豊かな食材を育む海や山、川などの自然環境を守り、次の世代に引き継いでいきます。
- 1 地域の風土が育んだ、伝統的な食材や料理技法、真の良し食べものと飲みものを守り、工夫し、提供していきます。
- 1 安全で安心な真の良の食材を生産する人々を守り、育てていきます。
- 1 子供たちを含め、人々に、食の楽しさや味覚の大切さ、真の心の豊さを伝えていきます。
- 1 地域や国、信条の違いを超えて、それぞれのもつ食の多様性を認めあい、交流を通して相互の理解を深めながら、世界の平和に寄与していきます。

平成15年(2003年) 気仙沼市

### 【課題】

気仙沼市らしさ  
気仙沼市しかない  
ものが見えてこない。

気仙沼市版 コンセプトの作成



日南市らしさとは  
日南市しかないものとは何か  
(コンテンツではなく、郷土)



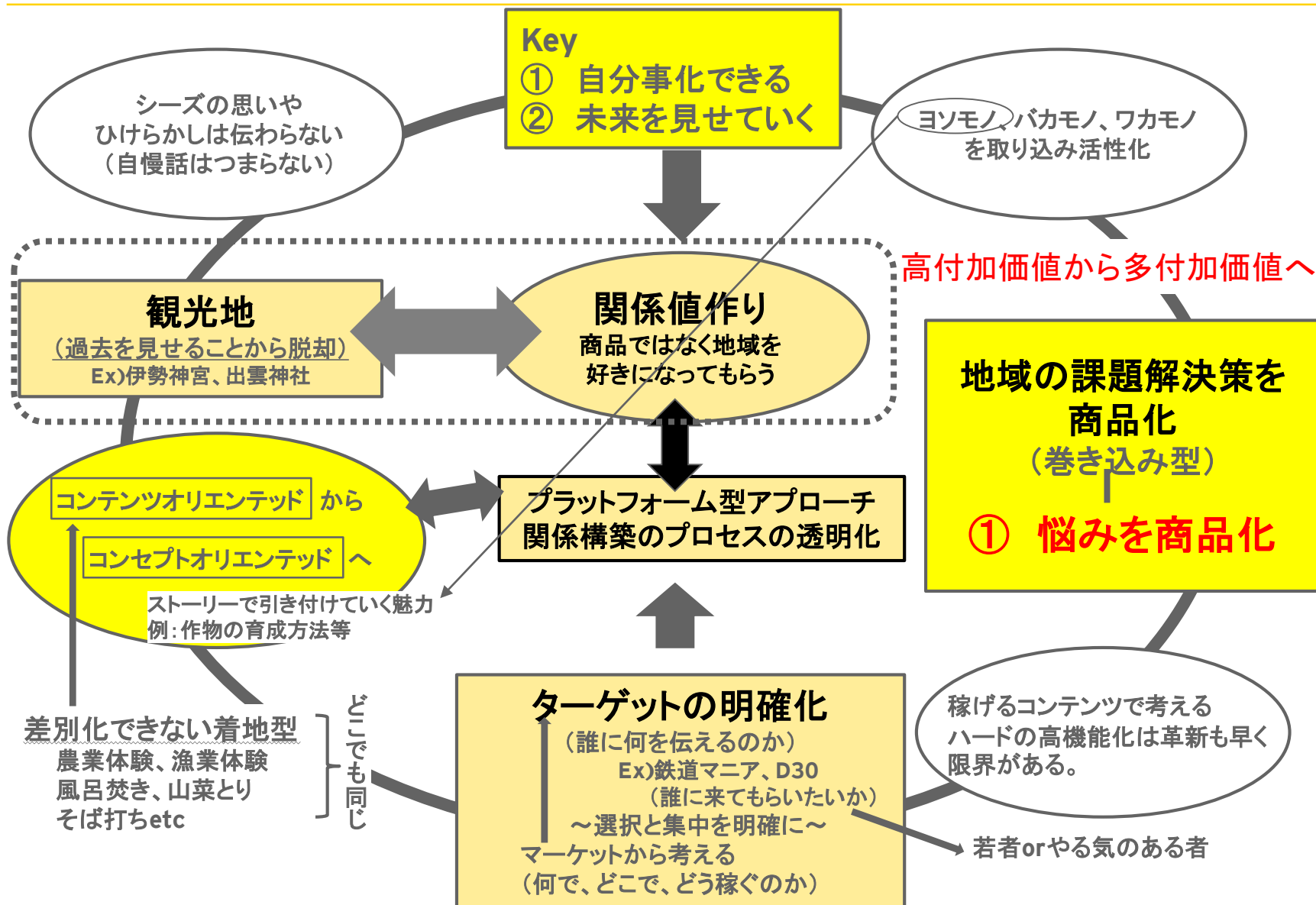
### Ⅲ-7. 活性化がうまくいかない要因は？

#### 人は何故来ないのか？(動機づけられないのか)

- 
- ▶ 何をする街なのかが見えない → コンセプトが見えない(どこも同じ)
  - ▶ シーズが強すぎ、ニーズが汲み取れない(きれいな空気、山々、おいしい食物) → 差別化できない(例:どこでもジュースやジャム)
  - ▶ 遺跡や特産品といった過去には人々は振り向かない(どこも同じ) → 未来を見せていく(例:プロポーズ)
  - ▶ コンテンツで呼び寄せようとも限界がある(一過性や高機能は陳腐化する) → プラットフォーム型集客(例:様々な人が活動し、行きかう場所づくりを目指す)

自分とのかかわりが低いことには継続的な関心を持たない  
全方位的な人気取りのまちづくりは、結果的に平凡で中途半端になる  
“自分事化できない”

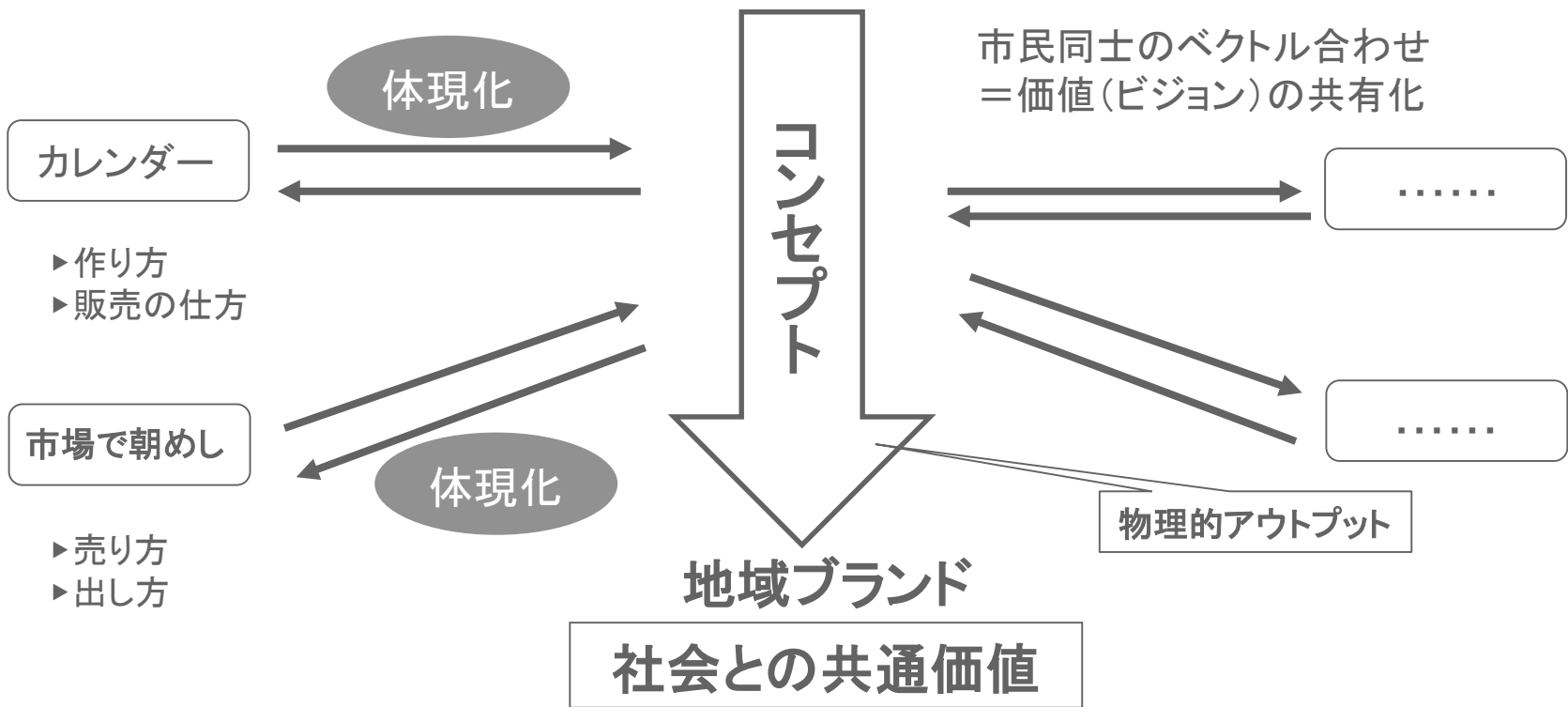
### Ⅲ-8. 組織活性化のためのポイント



### Ⅲ-9. 地域ブランドを高めるためには～既存コンテンツの摺合せから

すりあわせ＝市民のコミュニケーション

市民同士のベクトル合わせ  
＝価値(ビジョン)の共有化



#### 【TO DO】

- ▶ コンテンツのリストアップ
- ▶ コンタクト先の抽出
- ▶ コンタクト&事業を一緒

コンテンツ	コンタクト先	ステータス	備考
カレンダー			
市場イベント			
.....			

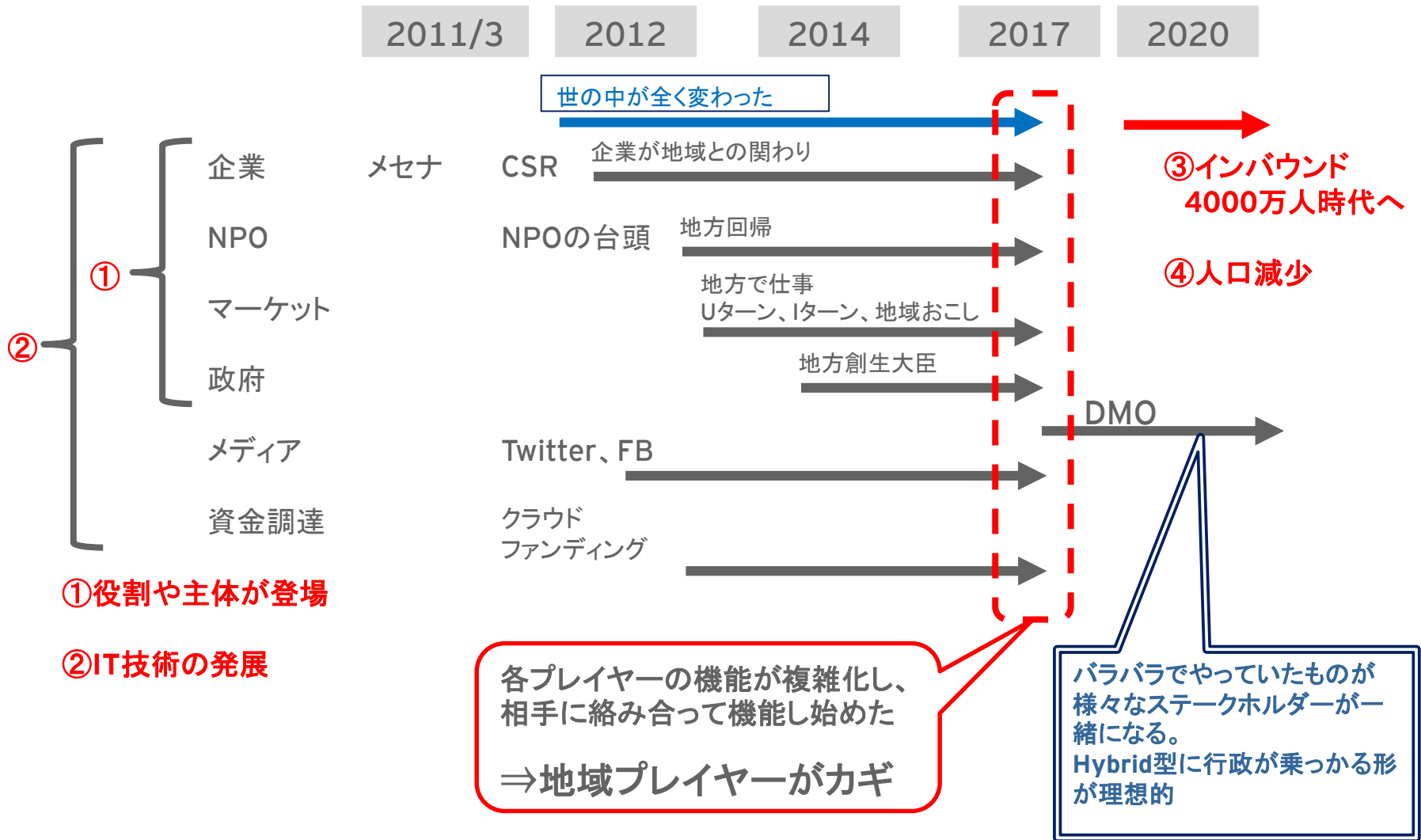
---

I	地域活性がうまくいかない理由
II	地域創生に必要な考え方
III	ビジョンとリーダーシップと付加価値
IV	地域で求められていること
V	企業と地域の在り方

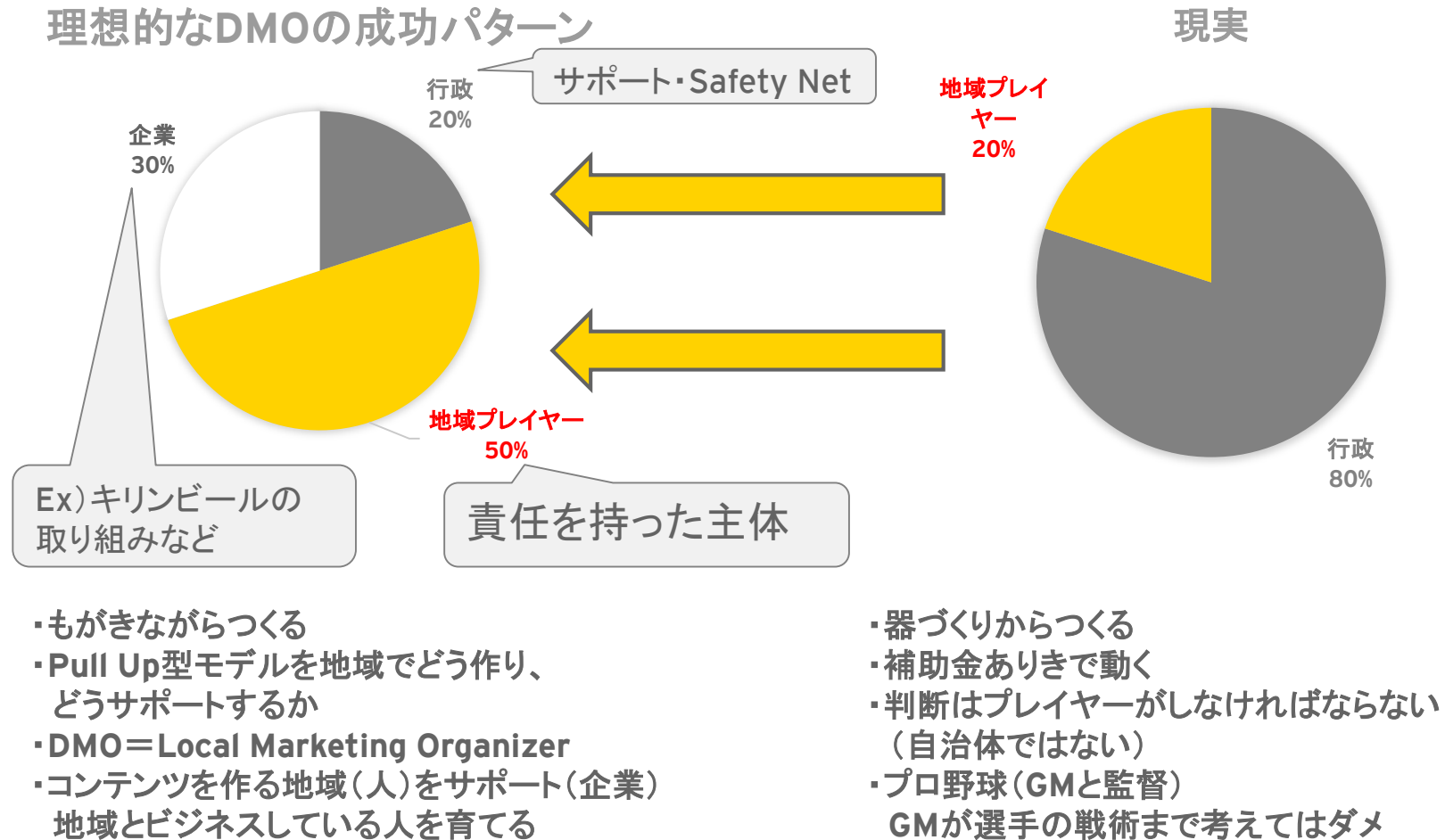
---

I	地域活性がうまくいかない理由
II	地域創生に必要な考え方
III	ビジョンとリーダーシップと付加価値
IV	地域で求められていること
V	企業と地域の在り方

# V-1. 企業と地方の関係はどのように変化しているのか



## V-2. 日本版DMOの課題と成功ポイントは？

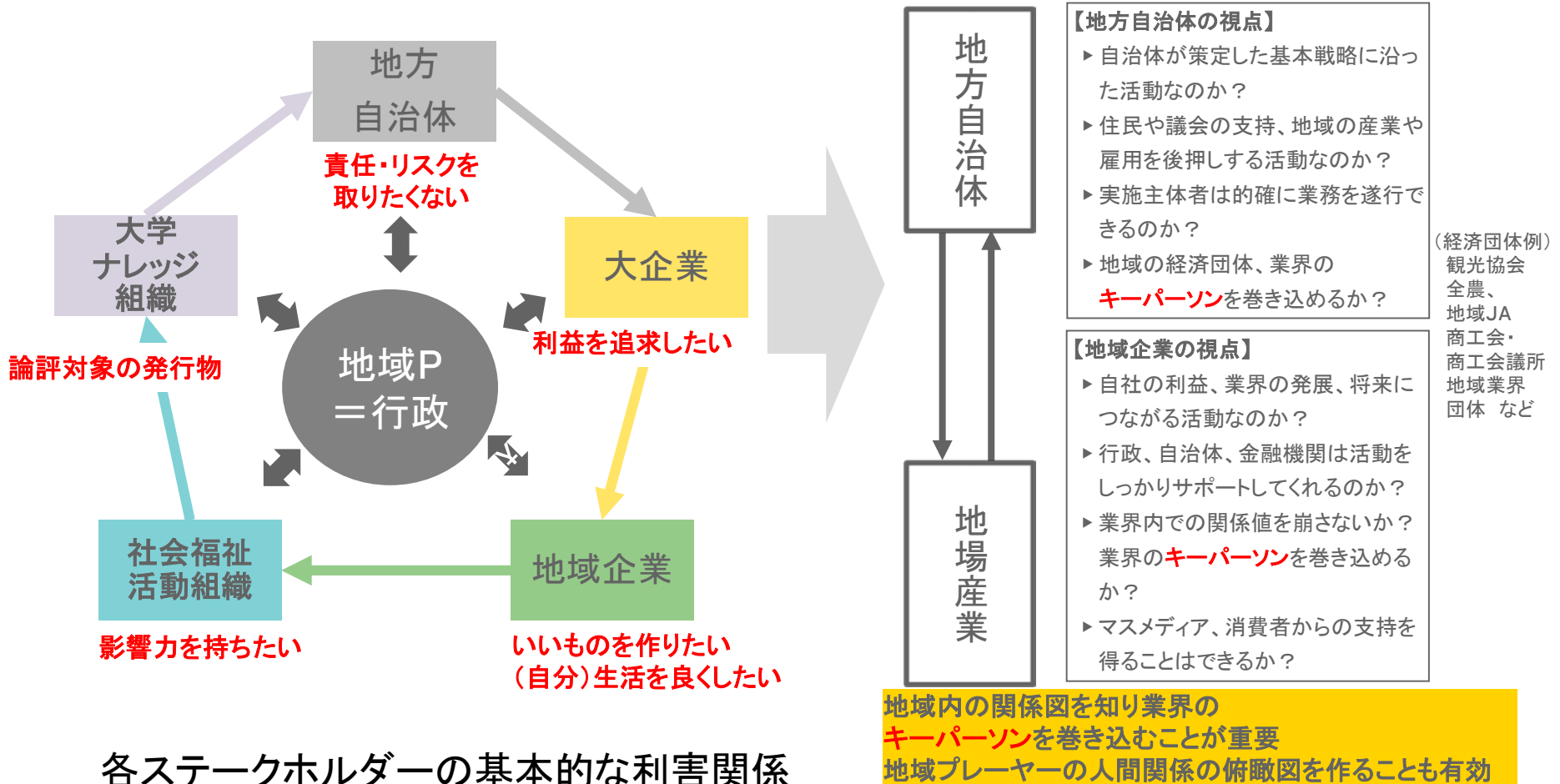


### V-3. 地域が企業と連携する際の前提としての理解

	企 業	地 域
相手に対する 先入観	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ リスクが高い</li> <li>▶ 約束を守らない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 儲けの独り占め</li> <li>▶ 自分勝手な撤退</li> <li>▶ 人事異動もあり信用できない</li> </ul>
時間軸	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 毎年度の決算で結果が求められる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 次の時代まで継承 10年～50年スパン</li> </ul>
収益に関する 認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 収益獲得の一つの機会</li> <li>▶ 儲けられる限り儲ける</li> <li>▶ 出資者に対する利益最大化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 地域や周りを気にしながら 商売を行う</li> </ul>



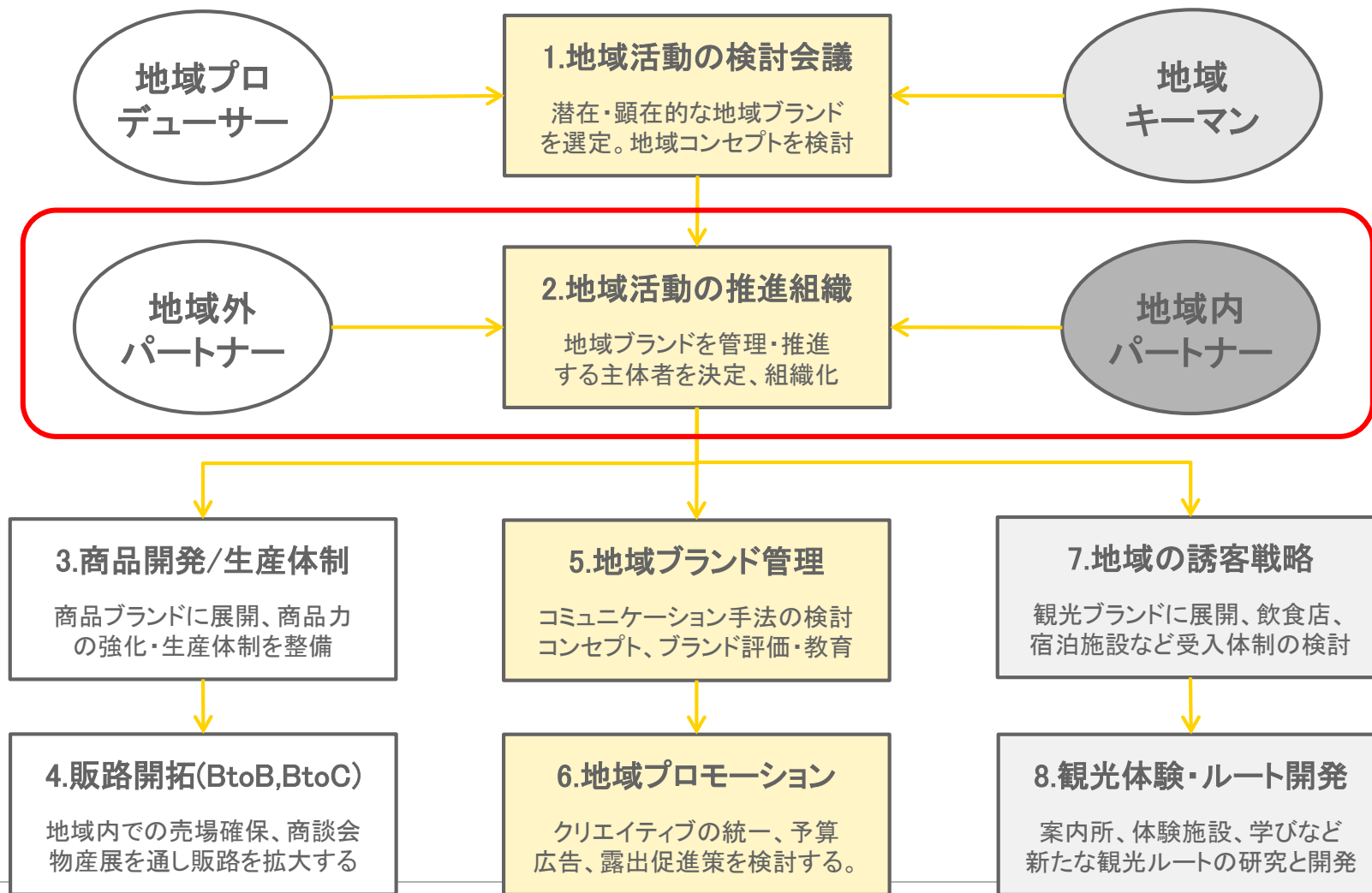
# V-4. 地域と企業の連携の在り方



各ステークホルダーの基本的な利害関係を  
 知って的確なアプローチが必要

## 地方自治体と企業の連携

## V-5. 地域内・外の連携で新たな価値が生まれる



# お問い合わせ先

---

本資料の内容は担当者個人の見解に基づいており、新日本有限責任監査法人の見解を示すものではありません。  
ご要望、お問い合わせ等は下記宛てにお願い致します。

新日本有限責任監査法人

経営専務理事 ERM本部長 公認会計士・公認不正検査士  
大久保 和孝 (Kazutaka.Okubo@jp.ey.com)

〒100-0011

東京都千代田区内幸町2-2-3 日比谷国際ビル

Tel: 03-3503-1268 (秘書:高橋・田尻)

Fax: 03-3503-1908

## CONFIDENTIAL

本文書には、新日本有限責任監査法人が著作権その他の権利を有する機密情報が含まれます。当法人の許可なく複製し、利用すること、また漏洩することは「著作権法」、「不正競争防止法」等の関連法令により禁じられております。  
本件以外の目的で使用する場合は、事前に弊法人までお問い合わせ下さい。

© 2017 Ernst & Young ShinNihon LLC. All Rights Reserved.

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務及びその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。新日本有限責任監査法人及び他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。