

# 脱炭素×デジタル化

## ～これからの地域戦略と企業のあり方～

〈ゲストスピーカー〉  
なかいとくたろう  
**中井徳太郎** 環境省事務次官

〈パネリスト〉(五十音順)  
こしづかのぼる  
**越塚 登** 東京大学教授  
ごとうたいち  
**後藤 太一** リージョンワークス合同会社代表社員

〈コーディネーター〉  
なべやまとおる  
**鍋山 徹** 一般財団法人日本経済研究所 専務理事・チーフエコノミスト

(本稿は、2021年6月3日に開催された「第3回東京講演会×iHub」(オンラインWebセミナー形式)の要旨を事務局にて取りまとめたものである。)

### 1. 基調講演

「脱炭素社会構築のための地域づくりー地域循環共生圏ー」

環境省 環境事務次官 中井徳太郎氏

### 2. キーノートスピーチ1&クロストーク

「デジタル化による地方創生」

東京大学教授 越塚 登氏

### 3. キーノートスピーチ2&クロストーク

「コロナ禍を踏まえたエリア戦略と企業」

リージョンワークス代表 後藤 太一氏

### 〈基調講演〉

中井 今まさに「気候危機」と「コロナ危機」と2つの危機に直面しています。これらの危機の下で、社会はさまざまな問題を抱えています。

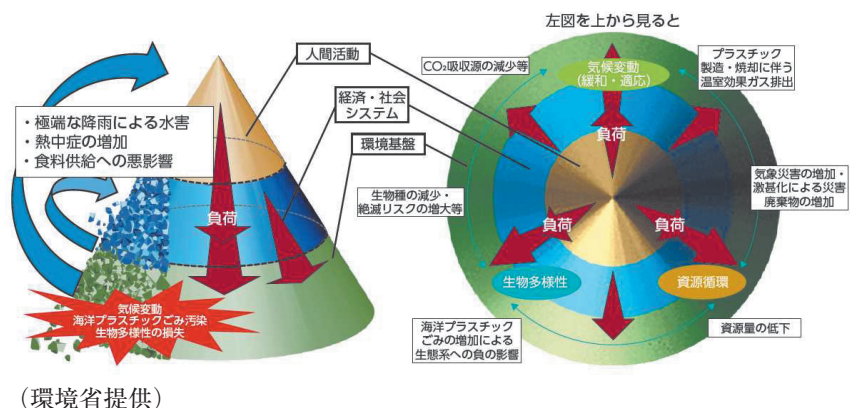
小泉環境大臣は2020年6月に「環境省として『気候危機宣言』をする」と述べ、同日閣議決定された2020年版「環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書」において気候変動問題を「気候危機」と明記しまし

た。この動きが、2020年10月の菅政権による「カーボンニュートラル宣言」へと繋がります。

産業革命以降約200年にわたる大量生産、大量消費、大量廃棄、化石燃料の使用、地下資源への依存、熱帯雨林の伐採・燃焼等といった人間活動が地球環境全体の基盤に負荷を与え続けた結果、そのしっぺ返しとして危機に直面しています。

この地球環境全体の構造は、「親ガメの上に子ガメがいて、その上に孫ガメがいる。親ガメがこけたら皆こけてしまう」ということです。つまり、最も大きな基盤である「経済社会システム」を変えなければいけないという認識が広がっています。これを体現しているのが、持続可能な開発目標(以下、SDGs)です。持続可能な17の開発目標として掲げられている、環境、経済、社会のあらゆる課題をバランスよく調和させるために、親ガメ、子ガメ、孫

図表1 地球環境全体図





【中井徳太郎氏のプロフィール】

1985年 東大法卒、旧大蔵省へ。  
2016年 環境省廃棄物・リサイクル対策部長、  
2017年 環境省総合環境政策統括官。  
2020年7月 環境事務次官。  
東京都出身



【越塚登氏のプロフィール】

1994年 東京大学大学院理学系研究科情報科学専攻博士課程修了、博士（理学）  
1996年 東京大学大学院人文社会系研究科助教授  
1999年 東京大学情報基盤センター助教授  
2006年 東京大学大学院情報学環助教授  
2009年～現在 東京大学大学院情報学環教授  
内閣府「スーパーシティ／スマートシティにおけるデータ連携等に関する検討会」座長  
一般社団法人データ社会推進協議会会長



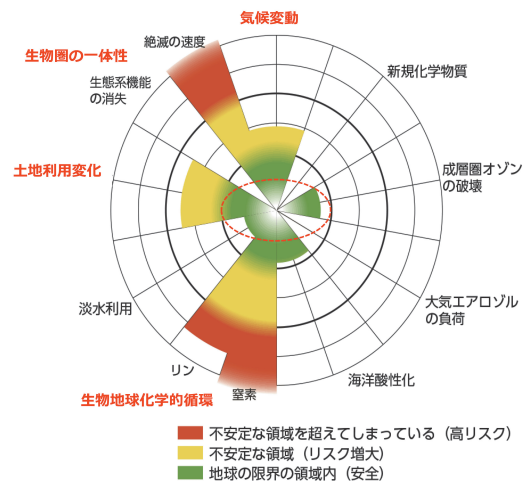
【後藤太一氏のプロフィール】

1992年 鹿島建設㈱に入社  
1997年 米国ポートランド都市圏自治体「メトロ」に出向、成長管理局にエグゼクティブプランナーとして配属  
2003年（公財）福岡アジア都市研究所に出向東京から福岡へ拠点を移す  
2006年 福岡新都心開発㈱に入社、事業部長に就任  
2007年 合同会社福岡アーバンラボラトリーを創業、代表社員に就任  
2014年 リージョンワークス合同会社創業、代表社員に就任  
現在（特活）地域経営支援ネットワーク（ComPus）理事、（一社）渋谷未来デザインコンサルタント、Future Center Alliance Japan (FCAJ) マイスター

ガメの世界を1つの生態系・システムとして捉えています。またSDGsは、生物の絶滅速度、気候変動、土地の改変により復元不可能な状況が起こり得るという危機感のもとで掲げられた持続可能な開発目標でもあります。

SDGsは2015年9月の国連総会で採択され、同年12月、気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP21）において「パリ協定」が採択されました。産業革命以降1℃進んだといわれる地球温暖化を食い止めるためには、二酸化炭素を吸収してくれる植物システム等の吸収量の増加等によって、人為的な排出量と均衡させるカーボンニュートラルを実現することが重要です。カーボンニュートラルを2050年までに実現して、1.5℃の上昇で止めることが今なら可能です。パリ協定では1.5℃を努力目標として掲げ、世界はこれに向かっていきます。

図表2 地球環境容量の限界



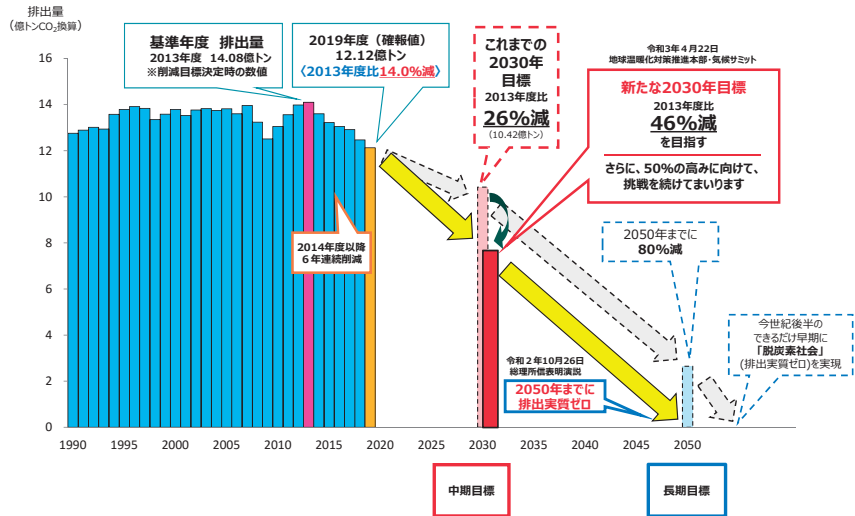
出所：Will Steffen et al. Planetary boundaries : Guiding human development on a changing planet. より環境省作成

日本政府も2020年10月、菅政権の所信表明演説において、2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指すことを宣言しました。その後、菅総

理は、地球温暖化対策推進本部において、2050年カーボンニュートラルへの挑戦を日本の新たな成長戦略と明示し、地球温暖化対策計画、エネルギー基本計画、長期戦略の見直しの加速を指示しました。温室効果ガス排出量は、2013年度に14億トン（二酸化炭素換算）を超えました。日本は2013年度から6年連続で削減を続け、2019年度には14%削減（2013年度比）しました。このことを踏まえ、2050年の排出実質ゼロに向けた目標値として46%減（同年度比）に引き上げました。さらに、50%の高みに向けて挑戦しています。

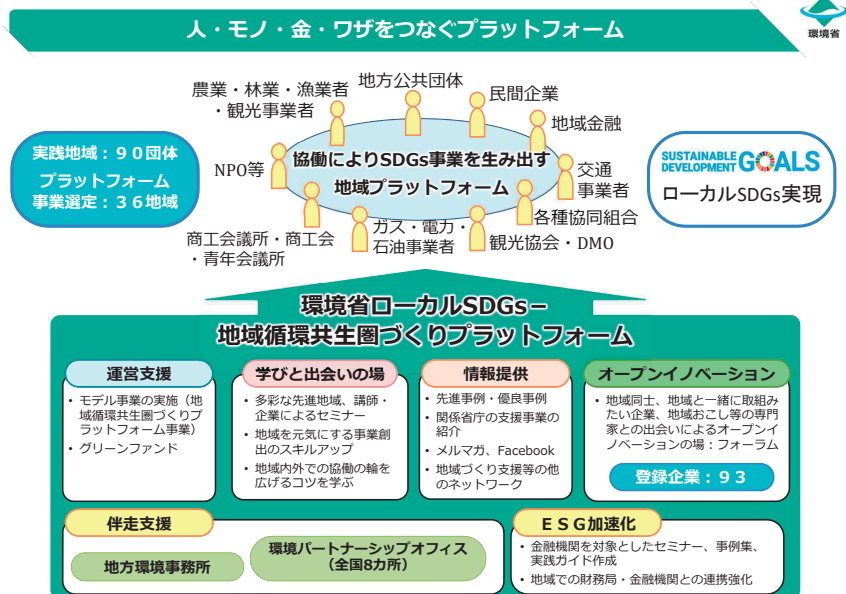
全国自治体においても2050年カーボンニュートラル実現に向けた動きがはじまっています。「ゼロカーボンシティ」を宣言した自治体は、1年半で385自治体に上ります（2021年5月11日時点）。「国・地方脱炭素実現会議」を立ち上げ、国民・生活者のライフスタイルの目線から「地域脱炭素ロードマップ」を作成しました。このロードマップでは、最新技術を活用してできる施策を地域に集中的に投下することで2030年までに脱炭素の先行的モデル地域をつくり、全国津々浦々にドミノを起こすことを描いています。実行体制としては、地域の自治体、金融機関、中核企業等が主体的に参画する体制を構築し、ここにエネルギー会社、中小企業、住民等が組み、

図表3 日本の温室効果ガス削減の中期目標と長期目標の経緯



出典：「2019年度の温室効果ガス排出量（確報値）」及び「地球温暖化対策計画」から作成（環境省提供）

図表4



（環境省提供）

さまざまなプロジェクトを通じて、人、モノ、金を循環させるシステムをボトムアップ型で作ることを目指します。

環境省はこの施策を「地域循環共生圏構想」として第五次環境基本計画の柱に掲げ、強力に進めています。目指す地域社会をSDGsの観点から見ると、農山漁村にある資源、都市にある資源を相互に還流

させ、有機的につながっていくといった現代版の地産地消自立分散型として皆が支え合う構造で人間に例えると、体を構成している1つ1つの細胞を活性化させるイメージです。

地域循環共生圏の具体例として、千葉県陸沢町の「CHIBA むつぎわエナジー」が挙げられます。2019年12月台風15号襲来の際に停電が2週間続きましたが、地中化された自営線による自立分散型のコミュニティベースによって電力供給が可能となりました。災害に強かったのです。マイクログリッドを活用した地域のエネルギー構造の効果として、1つ1つの細胞が活性化し生き延びることを目指すイメージを体現させた事例といえます。また、地域交通モデルとして挙げられるのが、EV特化型のカーシェアリングモデルを実施している神奈川県小田原市です。カーシェアリングと再エネ自給率を最大化させる制御システムからなる脱炭素型の地域交通モデルを取り入れた形での展開といえます。さらに、横浜と東北の広域連携事例もあります。横浜市はゼロカーボン宣言をいち早くおこなった自治体で、東北の12市町村が提供する風力、バイオマスを取り入れる連携協定により、電力が融通されています。一方で、東北産品を横浜で販売することを通じたコミュニティの繋がりもあります。企業事例として挙げられるのは、ユニリーバ・ジャパンです。当社がワーケーションを推進するなかで、社員がコミット型で地域資源と関わり、社員のライフスタイルのイノベーションと地域経済の活性化を図る取り組みです。

経済社会が、気候危機・コロナ

危機に対応していくには、脱炭素社会、循環経済、分散型社会への移行を通じた Redesign が必要となります。これを具現化したものが地域循環共生圏です。さまざまな分野の人たちによるオープンイノベーションがその実現を支え、2つの危機を乗り越えていくことを目指しています。

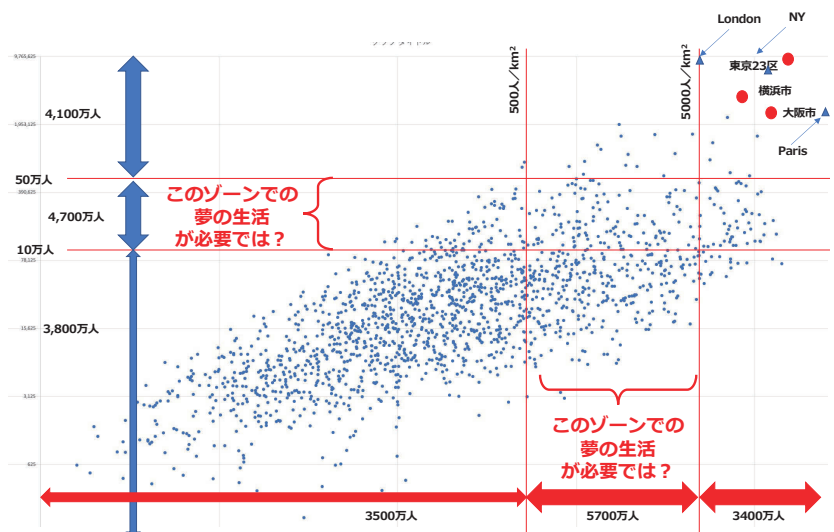
### 〈キーノートスピーチ1 & クロストーク〉

越塚 私は、デジタル技術を用いた地域活性化や地域課題解決に取り組んでいます。また、政府のさまざまな委員も拝命し、テクノロジーの基準作成等も手掛けています。デジタル技術の地方自治体への展開にあたっては、地方自治体が東京大学大学院情報学環と協定を締結していますが、この活動を国際プロジェクトとして展開すべく、EUとのプラットフォーム共通化にも携わりました。

日本のマジョリティーは地方都市で、その多くは人口が10~50万人です。このボリュームゾーンに着目した地域課題の解決に取り組んでいます。

日本の最大の課題は過疎と人口減であり、これらに伴い経済が縮小し、住民サービスや生活の質も低

図表5 日本人のマジョリティーはどういう都市に住んでいるのか？



(越塚氏提供)

図表6 日本の都市サービスは高品質・高レベル：既に多くのサービスが実現

<b>交通・物流</b> 公共交通データ提供サービス オンデマンドバス 自動運転バス（実験） 経路検索など、交通情報提供 乗り合いバス、カーシェア 人と荷物共載 レンタル自転車 駐車場情報・予約サービス 運転記録・ドライブレコード	<b>エネルギー</b> HEMS エネルギー管理  <b>観光</b> 観光支援ソフト 観光型MaaS レストラン案内・予約 ホテル・旅館案内・予約	<b>インフラ</b> インフラ管理 レボテイング（ちばレボ） 道路情報の取得（レボテイング） 除雪車情報 Smart Lighting 無料Wifi	<b>防災・減災・気象</b> ハザードマップ、避難所地図、 避難経路... 気象情報・災害情報 水位観測・ライブカメラ 通れた道マップ 地震速報 デジタルサイネージによる災 害情報提供 混雑デック（人出情報）
<b>医療</b> スマート救急車 スマート病院 電子カルテ共有 電子母子手帳 電子お薬手帳 Covid 19追跡ソフト（Cococa）	<b>健康・福祉</b> 健康ポイント ヘルスケア お年寄りの見守りサービス 見守りロボット フレイルの自動検知	<b>教育・子育て</b> フログラミング教育 子供の見守り 公園・お散歩情報提供	<b>金融・決済</b> 地域ポイント 地域通貨
<b>産業支援</b> スマート農業 スマート漁業 施設情報提供（店舗、混雑、 コインロッカー、トイレ...） 人流解析→マーケティング 鳥獣被害防止 町工場のIoT化	<b>行政・公共サービス</b> デジタル化市役所 市の専用アプリ 行政案内チャットボット オープンデータカタログ	<b>まちづくり</b> アイデアソン、ハッカソン、 コンテスト デジタルアート デジタルサイネージ	<b>その他</b> データ教育

（越塚氏提供）

下していくことはよくありません。今後の高齢化社会では、1人の若者が2人の高齢者を支えています。これをテクノロジーで支えていく発想を持っています。つまり、無人化やデジタル化で人手不足の担い手を補強するのです。

日本はデジタル敗戦国ではありません。スマホ経由で多様なサービスが民間ベースで提供されてい

ますし、都市サービス DX はかなり進んでいます。典型例は、地震発生前にスマホに警告が届く緊急地震速報です。日本全国の地震計をネットワークで繋ぎ、膨大なセンサーから大量のデータをリアルタイムで取得したうえで緻密に計算し、地震波のシミュレーションを全国的に実施します。この結果に基づき、震度5以上で緊急地震速報が鳴る仕組みです。これを瞬時に行うのは世界最高の技術といえます。

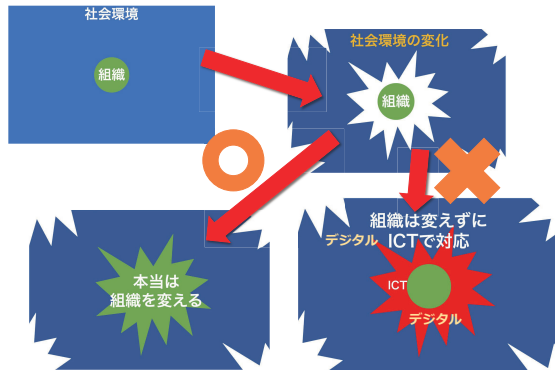
デジタル技術を活用している事例として、電力データと AI 活用により不在配送の課題解決に取り組んでいる横須賀市での実験を紹介します。一般的に宅配便の不在配送の割合は全体の約2割を占め、これに伴うデメリットは走行距離約25%、約9万人の労働力、約2,000億円の損失といわれていました。更に、横須賀市は歴史的経緯から地形が複雑で、再配送をなくしたいというニーズが高かったのです。この課題に対し横須賀市は、電力データと AI 活用により産学官連携で取り組んでいます。スマートメーターのデータを分析すると、在宅か不在かがわかるだけでなく予測もでき、不在配送の9割削減に成功しました。また、横須賀市は他方 IoT と呼ばれるデジタル技術をスマート救急車としても活用しています。

次に、電力・センサデータを介護予防に活用している三重県東員町の事例を紹介します。要介護になる前の段階であるフレイルの状態トレーニングを行うと、健康を取り戻し健康寿命を伸ばすことができます。これまでは一人暮らしのお年寄りの健康状態を検知する方法がありませんでしたが、外出の減少やキッチンに立つ時間の特徴などを電力メーターのデータから読み取り、フレイルの判定をしています。フレイルをいかに早期特定し介護予防の手を打つか。この取組みが実証できれば、介護予防分野における世界的に先駆的な手法となります。

最後に、高知県のデータ駆動型農業の事例を紹介します。高知県では農業に AI を活用して、農産物の収量増加や品質向上を図っています。出荷時期の制御や予測等、名人の技術とほぼ同レベルの性能を発揮できるようになっています。

しかし、デジタル化と地域での社会課題には多くのギャップがあります。地域の中には、現状としてデジタルを導入すれば何でも解決できると思う方が多いのですが、そのことに不安を感じる方もいます。また、DX にはお金がかかるため、ビジネスとして成立しづらく、ソリューションを創出しにくいのです。仕事や生活を変えることが、DX の本質で

図表7 社会環境の変化に合わせて組織改革を行うことが重要



(越塚氏提供)

す。DX は導入すること自体が目的ではなく、制度、業務、組織を変えることなのです。

デジタル技術はこれらを変えるためにも使えますが、何もしないためにも使えます。時代の変化で、組織と社会環境の間に齟齬が生じてうまく機能しなくなった場合、組織やビジネスを環境変化にあわせて対応するのが正しいのですが、組織もビジネスも変えたくない場合に、この隙間をデジタル技術で埋めることで対処できてしまいます。

わかりやすい例として、バスの運賃ボックスが挙げられます。ICカードが使用可能になったのにもかかわらず、従前の回数券や現金等も使用できる仕組みです。これはとても高度且つ高価な技術なのですが、ICカードしか使えないという制度改革をすれば、安価なカードリーダーで済むわけです。隙間を技術で埋めようとする、こういった技術の無駄遣いになってしまいます。

社会課題等をいかに解決するかということは、テクノロジーの問題だけではありません。チェンジマネジメントをどのように進めていくかということが極めて重要です。地方創生の観点からも、このことをきちんと議論する必要があります。

鍋山 バスの運賃ボックスの例では、制度全体の変更を決断せずに従来のを大事にした結果、あら

ゆるものがてんこ盛りとなっていて合理性がありません。民族的な特質ではないでしょうか。

後藤 我々は個別のケースが社会を変えることを待つしかないのか、あるいはチェンジマネジメントを自治体、地方、企業から根気よく働きかけていくべきなのか、という点についてどのようにお考えですか。

越塚 産業分野では、特にスマホ関連のデジタル導入はうまくいっていますが、地域に目を向けると、デジタル導入だけでは解決できない地域課題が多くあります。従って、地域の方々がテクノロジーを活用して行政サービスの問題や社会課題を解決するシビックテックの取組みをより普及すべきです。オープンデータ等は、シビックテックの活動にも活用されるべきだと思います。

後藤 シビックテックは地域課題の解決に向けた象徴的な取組みです。地域の方々がビジネスモデルを新たに生み出し、損益分岐点を低位でも安定させるためには、しっかりとした基盤づくりが重要です。このように小さな仕組みをそれぞれの地域でつくりあげていくほうが、大艦巨砲主義のもとで進めていくよりもうまくいく可能性が高いでしょう。

鍋山 規模が比較的大きい自治体は難しいのでしょうか。

越塚 それはあります。小さい自治体のほうが、小回りを利かせて頑張られている印象はあります。さらに、シビックテック等の活動においては基盤も必要ですが、このプラットフォームにはそれを利用するソリューションが必要です。ソリューションは、フロンティアで大規模化して下請けにつながっていく構造になりやすいのですが、この前提を踏まえると、プラットフォームは大規模にしたほうがスケールメリットの効果が期待できます。今後、一次の受注を機動力の生かせる地域が担ってソリューションを構築し、それを高品質低価格で実現して全国展開や世界展開するときに、グローバルな ICT

インフラと協業することも視野に入れると良いと思います。

鍋山 Q&A が来ています。「日本は格差があり、IC カードを持ってない人たちもいる。一律にできる社会になっていないのではないか」。このご意見についてはいかがでしょうか。

越塚 日本より格差の大きな海外でも、完全 IC カード化が実現しています。これには制度改革が必要ですが、ここには敢えて改革せずに、無理に技術で頑張ることが、日本の典型的なパターンです。正面から制度を改革する必要があります。

鍋山 日本では、意思決定のスピードも遅いです。

越塚 日本人には2つの特徴的な気質があります。意志決定に時間がかかることと、揉めたくないというものの2つです。また、目的に対して最短距離で進もうとする傾向もあります。「急がば回れ」の発想は、日中韓ともに苦手です。土台をつくらずに梯子をかけて果実を採ろうとします。これは最短距離のやり方なのですが、最後は土台をつくっている海外に巻き取られてしまうのが日本の典型です。

後藤 日本は小さな国土ながらも、多様な地域が集まっています。地域によって異なる気質をうまく促して、地域間で切磋琢磨していくのがいいのではないかと思います。

鍋山 危機感を持つことは重要です。

越塚 日本の地域は多様で、本質的にも大きく異なっています。一方よくないことは、同じ日本という国にいるのに、日本にはあたかも東京という国と地方という国と、それぞれ異なる国があるように感じることがあります。東京と地方の差を言い過ぎてはいけませんし、全く同じよう

に考えることにも違和感があります。

鍋山 他の地域に横展開している地域活動の事例はありますか。

越塚 横須賀市のスマート救急車が挙げられます。救急車と病院側の間では、電話口を通じて患者の症状を共有していますが、救急車と病院側をセンサーで繋ぎ、救急車が患者の搬送前に病院側に症状のデータを送信する、という事例は横須賀の周辺自治体にも広まっています。

鍋山 こういった好事例を発信していくことは大事です。

### 〈キーノートスピーチ2 & クロストーク〉

後藤 私が最初に言いたいことは、課題設定力の重要性です。これこそが DX 実現のために最も重要なことです。何が課題なのかを考え続けるしつこさ、精神的持久力を持たない限り、DX 実現は難しいと思っています。それには、正解はないということが大前提です。

弊社の売りは、お客様の課題を発見することで

図表8 弊社のエリア戦略のパートナー



デジタル化

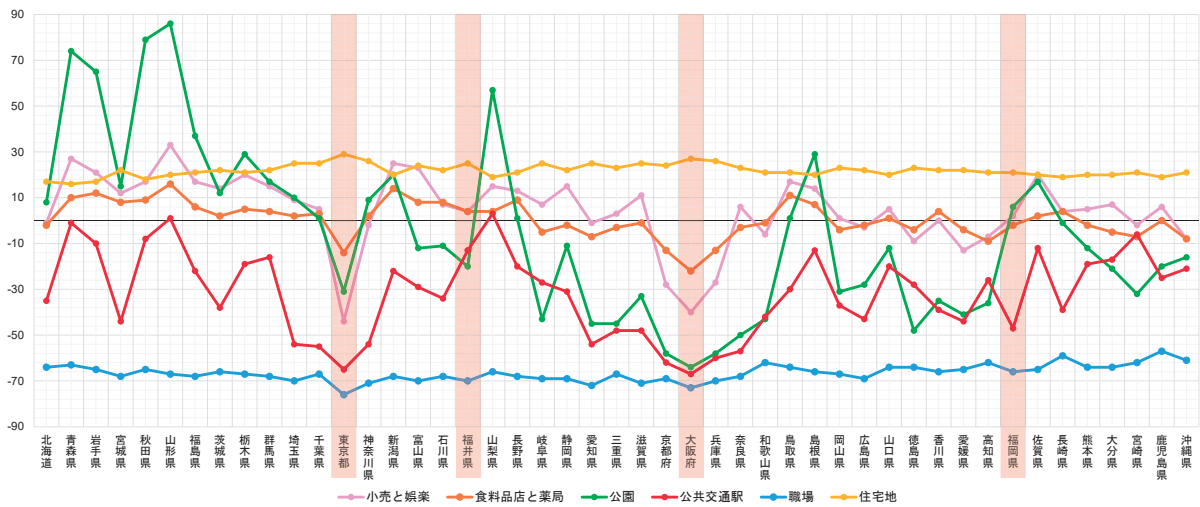


脱炭素



大きな潮流を踏まえつつ、企業や自治体の個性に応じた「エリア戦略」を共創する  
(後藤氏提供)

図表9 都道府県別2021年5月5日の移動量の対前年同日比変動



出所：Google COVID-19 Community Mobility Reports  
 Reports updated 2021-05-07 <https://www.google.com/covid19/mobility/>

す。地域、業種がそれぞれ異なるお客様をいかに東  
 ねていくかを仕事にしています。例えば、企業はエ  
 リアごとの販売戦略がありますし、行政はさまざま  
 な分野の地域政策を打っていますが、これらを前提  
 に大きな潮流を踏まえたいうで、共にプロジェクト  
 を手掛けています。現在はデジタル化、脱炭素など  
 がキーワードになりますが、これらを地域の課題に  
 いかに引き寄せてカスタマイズしていくのがポイン  
 トです。DX に対する戦略はプロジェクトの実験  
 だけではなく、次に繋がる仕組みを打ち込まない限  
 り、継続性は見込めません。これには、人的配置、  
 ルールの設定、お金の循環がいかに機能するかが重  
 要になります。

25年前、私はポートランドの行政で働いていま  
 した。この時の経験が原点にあります。現在では有名  
 な街となり、多くの視察団が Pearl District に訪れ  
 ています。1990年代では考えられなかった光景で  
 す。常に考え続け、仕組みを活かしながら課題に向  
 かって取り組み続けたことが、私が身に付けた大き  
 なものだったと思っています。キーワードはガバナ  
 スです。「関係者がその意志決定により、社会規範  
 や制度を形成し、強化し、再構築していく」、これ

がポートランドのすごみです。

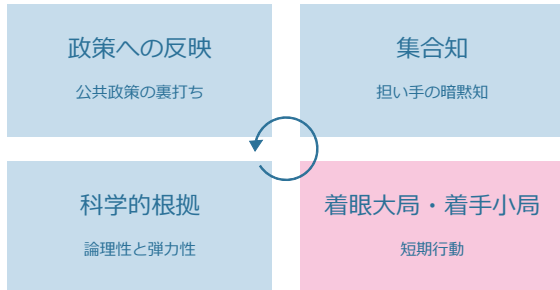
プロジェクトの出発点には分析が必要です。分析  
 には、データの分析、ヒアリング、現場観察の3つ  
 のやり方があります。地域や企業は、コロナ禍の1  
 年半を経年変化としてどこまで分析しているのだ  
 しょうか。こういった動向分析が、多くの組織や自  
 治体で希薄です。

コロナ禍の人の動きは、Google のコミュニティ・  
 モビリティ・レポートでわかります。小売、必需品、  
 公園、駅、職場、住宅地における人の移動量をそ  
 れぞれ対前年同月比の増減で示したグラフを見ると、  
 駅、小売、娯楽を利用する人が全国的に減ってい  
 ますが、住宅地での人の移動量は増えていて、さら  
 に公園へ行く人の増減が激しいことが読み取れま  
 す。こういったデータの解釈によって、組織や自治体  
 がきちんと課題を見出せば、打つべき手段を考  
 えることができます。都道府県別で見ると、住宅  
 地と職場は全国で傾向が似ているものの、その  
 他のカテゴリでは差が大きいことがわかります。

また、東京都と福井県を比較した場合、人口密  
 度と流動人口密度に大きな差があり、産業構造  
 も大きく異なります。東京都はオフィスワーカー  
 が多いの



図表10 正解の無い時代のアプローチ：大きな戦略と小さな行動を、現場の方々と一緒に考えるための着想



(後藤氏提供)

ですが、福井県は製造業や建設業の従事者が多い傾向にあります。このようなエリアによる違いを認識せずに全国一律でリモートワークの議論をするのはナンセンスです。さらに、福井県は食料品店の人口移動量が上昇しているデータもあり、福井県の商業はロードサイドが基本であることを踏まえると、福井県の商業政策を考える際の有益なデータとなります。こういったデータを見続ける習慣が必要です。

コロナを契機としたまちづくりの方向性について世界中で展開されるなか、日本でも議論が始まっています。正解はありませんが、コロナ禍と関係なく進む人口減少が日本の深刻な課題です。そのためにはどうすべきか。それには、着眼大局・着手小局の観点が重要です。この観点からの短期行動により担い手が集まると集合知となり、それが公共政策に反映されていき、論理性と弾力性のある科学的根拠になっていきます。

弊社ではまちづくりを、施設、地域、広域の3つの規模の視点で考えています。建築用途が複合化していくなかで、建物自体を時代のニーズに合わせて変えていく必要があります。そのために企業側は柔軟に対応できる組織体制に変えていくこと、行政側にはいかにして許認可を出していくのかが問われています。

コロナ危機ではアメリカですら、州単位ではなく、生きた生活圈、経済圏単位でガバナンスを考え

ていかないと手が打てないといわれています。日本でも同様に、都道府県境、市町村境が意味をなさなくなっています。不足病床数やワクチン接種率等の情報は都道府県単位で発表されていて、そのやり方は都道府県毎に大きな違いがあります。この違いをみると、全国一律にすることは限界があるものの、例えば、九州、東北といった広域なエリアとして議論されるべきです。

人間というのは、実は大昔からあまり変わっていないのではないかと考えています。これをベースに今後の地域戦略をDXで考えていく場合、「連帯」が1つのキーワードになると確信しています。ソリューション主導型ではなく、地域のさまざまな人たちがまちづくりに対する課題を設定して解いていく姿勢の先に、地域が繁栄し、企業が成功していくのではないのでしょうか。

**越塚** 後藤さんのビジネス手法は、最も科学的手法に近いところに行き着いていると思います。課題を設定して分析し、じっくり観察する姿勢です。観察は科学の基本です。ヨーロッパの近代科学の進歩は「無知の知」から来ていますが、それは後藤さんの言う「正解がない」ことに共通しているでしょう。課題設定力の重要性には大変共感します。DX導入に関しても多くの場合、課題が設定できていません。データは統計的なものが多いので、それを数理的な手法として適用できるところまでブレイクダウンさせる必要があります。

**鍋山** マーケティングはHow toからではなく、Whatから入る、つまり課題を見つけることが重要です。そして、自分の地域はこれが売りだということを研ぎ澄ますことが重要です。

**後藤** 弊社への業務相談として「ソリューションをください」と言われることが多いのですが、企業の底力を出せるようにするには、越塚先生もおっ

しゃっていた通り、やはりチェンジマネジメントが必要だと思います。

ポートランドでの学びは多いです。経済が上向き  
のとき楽しいのは当然ですが、下降気味であっても  
やりがいを感じながら取り組めるマインドセットが  
あります。そして、大事なことはプロジェクトメン  
バーに異分子を混ぜることです。私の立場は外国人  
でした。例えば、福岡や渋谷でも、左脳的ではない  
クリエイターの人が現われると考え方が活性化しま  
す。異なる視点を持つ人を多く取り入れている会社  
や自治体は伸びるでしょう。

例えば、大学の先生に地域政策やビジネスの話  
してもらおうと、思考が深まり戦略が見えてくるこ  
ともあります。

**鍋山** フィードバックする力があることは大きい  
ですね。

**越塚** いわゆる、「若者、バカ者、よそ者」が重要  
だと言われますが、つまり多様な人たちこそが、プ  
ロジェクトを活性化できるということだと思います。  
これは、非常に重要でしょう。

**後藤** 自治体も企業も、人が多すぎると逆に多様な  
人に触れなくなります。例えば、東京本社企業の福  
岡支社、関西支社は、全国一律を求められながら支  
店ごとに頑張らなければという二重構造によって、  
結果、中途半端になりがちです。下請け構造の逆  
転、地域側、中小企業側が課題を設定し、それを解  
くところからナショナルな企業の力を借りる形にな  
ればいいと思います。

**鍋山** Q & Aが来ています。「社会連帯の必要性は  
理解できるが、地域づくりにおいてリードすべき  
主体は誰か」という質問です。

**後藤** 日替わりのヒーロー、ヒロインが生まれるこ  
とが理想だと思います。1人のカリスマはいらない  
でしょう。自治体も企業も、それぞれに役割があ  
り、どう輝くかわからないなか、人を排除しない場  
をどれだけつくれるのかがポイントだと思います。

既存のものを変える瞬間は、意志決定権者が大事  
だと思います。代表者や首長が「こちらだ」と決め  
る瞬間はその人たちをリスペクトし、決まればそれ  
に向けてみんなで頑張る仕組みを整える必要がある  
と思います。

**鍋山** 政治のトップだけではなく、市井の人たちの  
意志決定も非常に大事だと思います。

**越塚** 正解がないところをどうやっていくのかが重  
要だと思います。目標や正解があるとDXはわかり  
やすいのですが、まちづくりの目標が、ハピネスや  
ウェルネスであり、これはそもそも情緒的なもので  
あり正解がありません。それに向けてのDXはどう  
したらいいとお考えですか？

**後藤** 唯一解はないでしょう。人の数だけ真実があ  
るのだと思います。

**鍋山** DXは科学的で数理的ですが、それをハピネ  
スやウェルネスといった定性的な目標で包み込むと  
いう捉え方は、不確実性の高い時代を生きるための  
ヒントではないかと感じました。