

地方創生のための管理会計

—BSC による「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の
アラインメント構築とレピュテーションの向上—

Management Accounting for Regional Revitalization :
Using Balanced Scorecard to Align Regional Organizations with
Regional Comprehensive Strategy

岩田 弘尚

Hironao Iwata

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

地方創生, まち・ひと・しごと創生総合戦略, 管理会計, BSC,
レピュテーション・マネジメント

■要約

本研究の目的は、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を実現するために、戦略的
マネジメント・システムであるバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard;
BSC) を用いて地方創生の主体同士のアラインメントを図り、地方創生の主体が地方
版総合戦略のPDCA を回せるような仕組みを提案することである。

■Key Words

Regional Revitalization, Regional Comprehensive Strategy,
Management Accounting, Balanced Scorecard, Reputation Management

■Abstract

This paper suggests that Balanced Scorecard (BSC) is suitable for aligning
regional Organizations with regional comprehensive strategy to overcome popula-
tion decline and vitalize local economy in Japan.

受付日 2017年5月19日
受理日 2017年6月27日

Received 19 May 2017
Accepted 27 June 2017

1 | はじめに

人口急減・超高齢化といった大きな社会問題に対して、国が一体となって取り組み、各地域がそれぞれの特徴を活かして自律的で持続的な社会を創生できるように、現在、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部と内閣府地方創生推進事務局とが両輪となって、地方創生の推進に向けた施策に取り組んでいる。平成26年には、まち・ひと・しごと創生法（平成26年法律第136号）が公布され、「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」（まち・ひと・しごと創生本部，2014a）と「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（まち・ひと・しごと創生本部，2014b）が策定された。これを受けて、各地方公共団体は、地域ごとの特色を活かした地方版「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（以下、「地方版総合戦略」）を策定している。

ところが、成功裏に「地方版総合戦略」に基づいた地方創生活動が行われている地方は、それほど多くはないと思われる。大半の地方公共団体では、「地方版総合戦略」において策定された戦略が従来の政策の延長線上にあたり、戦略をカスケードしてPDCAを回すための仕組みを持っていなかったり、そもそも「地方版総合戦略」を実行する主体間のアラインメントが整っていなかったりしているのではないだろうか。

本稿では、地方創生における「地方版総合戦略」の実行上の課題を解決することを目的として、戦略的マネジメント・システムであるバランス・スコアカード（Balanced Scorecard：BSC）を用いて地方創生の主体間のアラインメントを図り、地方創生の主体が「地方版総合戦略」のPDCAを回せるような仕組みを提案する。また、各地域のレピュテーションの向上を図り、戦略を実行する主体間のアラインメント確保を主導するための組織として、DMO（Destination Management Organization）の活用を合わせて提案する。

2 | 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」による地方創生

まず、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」による地方創生の現状と地方創生のマネジメントに関する課題について明らかにする。

2.1 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の現状

平成26年にまち・ひと・しごと創生法（平成26年法律第136号）が公布された。その目的は、少子高齢化の進展に的確に対応し、人口の減少に歯止めをかけるとともに東京圏への人口の過度の集中を是正し、それぞれの地方で住みよい環境を確保して将来にわたって活力のある日本社会を維持していくために、まち・ひと・しごと創生に関する施策を総合的かつ計画的に実施することである。

これを受けて策定されたのが国の「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」（まち・ひと・しごと創生本部，2014a）と「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（まち・ひと・しごと創生本部，2014b）である。国の長期ビジョンとしては、「人口減少問題の克服」と「成長力の確保」が掲げられている。2008年に始まった人口減少は加速的に進んでおり、近い将来、経済成長の重荷になると考えられている。また、まち・ひと・しごと創生法が制定された当時のわが国のGDP成長率は0.34%と低く、将来のGDP成長率を1.5%から2%に維持することを目的として「人口の安定化」と「生産性の向上」が謳われている。このような長期ビジョンを実現するために、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（以下、「国の総合戦略」と略す）が策定された。「国の総合戦略」の基本目標は、以下の4つである（まち・ひと・しごと創生本部，2014b）。

- ① 基本目標1 地方における安定した雇用を創出する
- ② 基本目標2 地方への新しいひとの流れをつくる

- ③ 基本目標3 若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる
- ④ 基本目標4 時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する

すなわち、「国の総合戦略」では、「しごと」が「ひと」を呼び、「ひと」が「しごと」を呼びこむ好循環を地方に確立させ、地方への新たな人の流れを生み出し、その好循環を支える「まち」が活気を取り戻すことを地方に求めている。

従来の政策は、「国の総合戦略（2015改訂版）」（まち・ひと・しごと創生本部，2015）にみじくも指摘されているように、(1) 府省庁・制度ごとの「縦割り」の構造、(2) 地域特性を考慮しない「全国一律」の手法、(3) 効果検証を伴わない「バラマキ」、(4) 地域に浸透しない「表面的な」施策、(5) 「短期的な」成果を求める施策、という問題を抱えていた。しかし、「まち・ひと・しごとの創生に向けた政策5原則」（まち・ひと・しごと創生本部，2015）では、①自立性、②将来性、③地域性、④直接性、⑤結果重視という5原則を掲げて、従来の政策の進め方の改革を促している。

- ① 自立性：構造的な問題に対処し、地方公共団体、民間事業者、個人等の自立につながる
- ② 将来性：地方が自主的かつ主体的に、夢を持って前向きに取り組むことを支援する
- ③ 地域性：各地域の実態に合った施策を支援する。国は支援の受け手側の視点に立って支援する
- ④ 直接性：最大限の成果をあげるため、直接的に支援する施策を集中的に実施する
- ⑤ 結果重視：PDCAメカニズムの下、具体的な数値目標を設定し、効果検証と改善を実施する

以上の政策5原則に基づいて、まち・ひと・しごとの一体的な創生を図っていくに当たり、地方の自立につながるように地方が自ら考え、責任を持ってそれぞれの「地方版総合戦略」を推進し、国は伴走的に支援することが必要となる。国は

「長期ビジョン」とそれを踏まえた5か年の「国の総合戦略」に基づいて、また地方公共団体は中長期を見通した「地方人口ビジョン」と5か年の「地方版総合戦略」に基づいて、国と地方公共団体が一体となって地方創生を深化させていく必要がある。そのためには、国および地方公共団体において、経済・社会の実態に関する分析を行い、中・長期的な視野で地方創生に関するPDCAサイクルを確立することが必要不可欠である。さらに、行政だけではなく、産官学金労言や住民代表の参画を得ることで、縦割りの陥穽にはまることなく、効果的・効率的なサービス提供が可能となる（まち・ひと・しごと創生本部，2015）。

まち・ひと・しごと創生本部（2016）の調査によると、2016年4月19日の時点で、47都道府県1,741市区町村のうち、「地方版総合戦略」を策定していないのはわずか4団体（0.2%）である。「国の総合戦略」および「地方版総合戦略」において管理会計の視点から特筆すべき点は、「政策」としてではなく「戦略」として地方創生が位置づけられたことであり、戦略を実現させるために「国と地方の取組体制とPDCAの整備」の必要性がうたわれたことである。「PDCAサイクルの整備状況」の項目によると、43都道府県1,585市区町村（91%）においてPDCAサイクルは年に1回以上実施されている。しかし、それらの地方公共団体における地方創生の現状からすると、地方公共団体のPDCAの有効性が疑問視されている。

2.2 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の課題

「国の総合戦略」では、すでに述べた従来の政策の反省に立って、国による画一的手法の押し付けではなく、各地方の実態を考慮して将来を見据えた構造的な問題に、地域間の連携を推進しながら戦略的に対処するための施策が限られた財源や時間の中で最大限の成果を上げられるように、アウトカム指標を用いたPDCAサイクルの確立の必要性が述べられている。

しかし、地方創生のマネジメントに関する課題は少なくない。第1に、「地方版総合戦略」の策

定を、地方創生先行型交付金を利用してコンサルティング会社に外部委託している地方公共団体が多い点である。小さくとも輝く自治体フォーラムの会（2015）調査によると、「地方版総合戦略」の策定の全てを委託が23%、一部委託が50%、委託予定なしが27%となっている。地方創生の直接の主体とは言いがたいコンサルティング会社は、客観的な視点を提供できる可能性はあるものの、その地方や地域の環境や特性を完全に把握しきっているとは言えず、戦略の実現に至るまでのプロセスではなく、戦略の見た目を重視していることが多い。つまり、従来型の政策の問題点である、(2) 地域特性を考慮しない「全国一律」の手法や(4) 地域に浸透しない「表面的な」施策が、そのまま「地方総合戦略」の課題として引き継がれている可能性がある。各地域の特徴を活かした地方創生を行うためには、地方創生の現場の当事者たちが主体となって、「地方版総合戦略」の策定を担うべきである。

第2に、各地域の特色を活かした「地方版総合戦略」を策定したとして、各地方公共団体や地方創生を担う主体たちが同一のビジョンのもとに目標整合性をもって連携しているとは、現状の各地方の「地方版総合戦略」を見る限りでは言い難い。すなわち、政策時代の問題点であった(1) 府省庁・制度ごとの「縦割り」の構造が、政策から戦略に変わった地方創生においても依然として残っているのではないだろうか。例えば、国レベルでも農林水産省が進めてきた「田舎で働いた隊」事業と総務省が進めている「地域おこし協力隊」事業がかつて存在していた。この事業は、どちらも過疎地に若者の定住を促す事業である。このような「縦割り」は、他にも国レベルや地方レベルにおいて数多く存在していると考えられる。

第3に、政策の問題点の(5)「短期的な」成果を求める施策を克服するために、地方公共団体の戦略を長期の5年計画で策定するのは妥当かもしれないが、地方公共団体では民間企業のような年度ごと（ないしより短期間）のPDCAサイクルが十分に確立されているとは言えないのではない

だろうか。「PDCAサイクルの実効性を担保するためには、評価結果にもとづく改善の方針が適切に策定され、これが計画や事業の次の展開に確実に反映されることが必要である。そして、施策や事業の内容を本格的に見直すためには、次年度の予算編成にその見直し方針を反映することが必要である」（三菱UFJリサーチ&コンサルティング、2016）。しかし、総務省（2014）の「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」によると、次年度の予算編成に改善点を原則反映している地方公共団体はおよそ4割程度にとどまっており、かつアウトカム指標が設定されていない団体も6割近くある。地方創生の現場においては、適切なPDCAサイクルを通じて改善の実効性を担保する仕組みづくりが重要である。すなわち、従来の政策の問題点、(3) 効果検証を伴わない「バラマキ」に地方創生も陥る可能性がある。地方公共団体でPDCAサイクルを回していくためには、職員個人の人力量に依存しない、人が変わっても持続可能な仕組みづくりが必要である。

以上の地方創生に関するマネジメント上の課題を鑑みると、戦略的マネジメント・システムであるバランスト・スコアカードが受け入れられる下地が整ったことを意味する。

3 | バランスト・スコアカードによるアラインメント

本節では、戦略的マネジメント・システムであるバランスト・スコアカードの基本構造とバランスト・スコアカードによるアラインメント構築について説明する。

3.1 バランスト・スコアカードの基本構造

バランスト・スコアカード（Balanced Scorecard；以下、BSC）は、登場当初、ROIやEVAといった財務指標を偏重する短期的な経営から脱却するために、非財務指標をも組み入れた多面的な業績評価システムとして考案された。近年、BSC

は、財務だけではなく、顧客、内部ビジネス・プロセス、学習と成長といった総合的な視点から、戦略マップを用いてビジョンと戦略の効果的な策定と実行を確保するとともに、報酬に連動させた業績評価システムとして、また経営の品質向上に資するなどの経営目的に役立てられる戦略的マネジメント・システムであると理解されている（櫻井, 2015）。さらに、今日では、人的資本、情報資本、組織資本などの無形の資産を戦略に方向づけて構築することや、本社が生みだすシナジー価値の創造に向けて組織を戦略に方向づける（＝アライメントする）ことなども BSC の役割期待とされている（Kaplan and Norton, 2004; 2006）。

BSC は、戦略の策定と実行のための戦略的マネジメント・システムである。その構築の出発点は、組織の存在理由、すなわちミッションを定義することである。次に、ミッションをもとに企業の行動原理である価値観を明確にし、そして企業の望ましい将来像であるビジョンを描く。このビジョンを実現するために、組織を誘導するのに役

立つのが戦略である。戦略は、企業が持続的な差別化を市場において創造するために抜きでるべき一連の活動を選択することに関連している。しかし、戦略は、その策定がいかに優れていようと、実行できなければ絵に画いた餅に過ぎない。

BSC は、図表 1 に示すように、戦略を可視化する戦略マップと戦略の進捗状況を測定して管理するスコアカード（狭義の BSC）から構成される（Kaplan and Norton, 2004）。戦略マップは、戦略を記述するための論理的で包括的なフレームワークである。戦略マップを用いることによって、因果関係を用いて戦略を可視化することができ、戦略の一連の仮説を検証することができる。BSC は、戦略マップに基づいて作成され、戦略が具体的な尺度、目標値および実施項目に変換される。実施項目は、すべての尺度に対して設定された目標値を達成可能にするための一連のアクション・プログラムであり、この実施項目の実行を通じて戦略の実行が管理されることになる。

図表 1 バランスド・スコアカードの基本構造

戦略マップ		BSC		アクション・プラン	
プロセス：業務管理 テーマ：地上の折り返し	戦略目標	尺度	目標値	実施項目	予算
	<ul style="list-style-type: none"> ■収益性 ■収益増大 	<ul style="list-style-type: none"> ■市場価値 ■座席の収益 ■機体のリース費用 	<ul style="list-style-type: none"> ■30% ■20% ■5% 		
	<ul style="list-style-type: none"> ■より多くの顧客を誘引し維持 ■定期的発着 ■最低の価格 	<ul style="list-style-type: none"> ■リピーター客の数 ■顧客数 ■連邦航空局定刻到着評価 ■顧客のランキング 	<ul style="list-style-type: none"> ■70% ■毎年12%の増加 ■第一位 ■第一位 	<ul style="list-style-type: none"> ■CRMシステム実施 ■クオリティ・マネジメント ■顧客ロイヤルティ・プログラム 	<ul style="list-style-type: none"> \$ xxx \$ xxx
	<ul style="list-style-type: none"> ■地上での迅速な折り返し 	<ul style="list-style-type: none"> ■地上滞在時間 ■定刻出発 	<ul style="list-style-type: none"> ■30分 ■90% 	<ul style="list-style-type: none"> ■サイクルタイムの最大活用 	<ul style="list-style-type: none"> \$ xxx
	<ul style="list-style-type: none"> ■必要なスキルの開発 ■支援システムの開発 ■地上係員の戦略への方向づけ 	<ul style="list-style-type: none"> ■戦略的業務のレディネス ■情報システムの利用可能性 ■戦略意識 ■地上係員の持株者数の割合 	<ul style="list-style-type: none"> ■1年目70% ■2年目90% ■3年目100% ■100% ■100% ■100% 	<ul style="list-style-type: none"> ■地上係員の訓練 ■係員配置システムの始動 ■コミュニケーション・プログラム ■従業員持株制度 	<ul style="list-style-type: none"> \$ xxx \$ xxx \$ xxx \$ xxx
				予算総額	\$ xxxx

出典：Kaplan and Norton (2004), p.53.

3.2 バランスド・スコアカードによるアラインメント構築

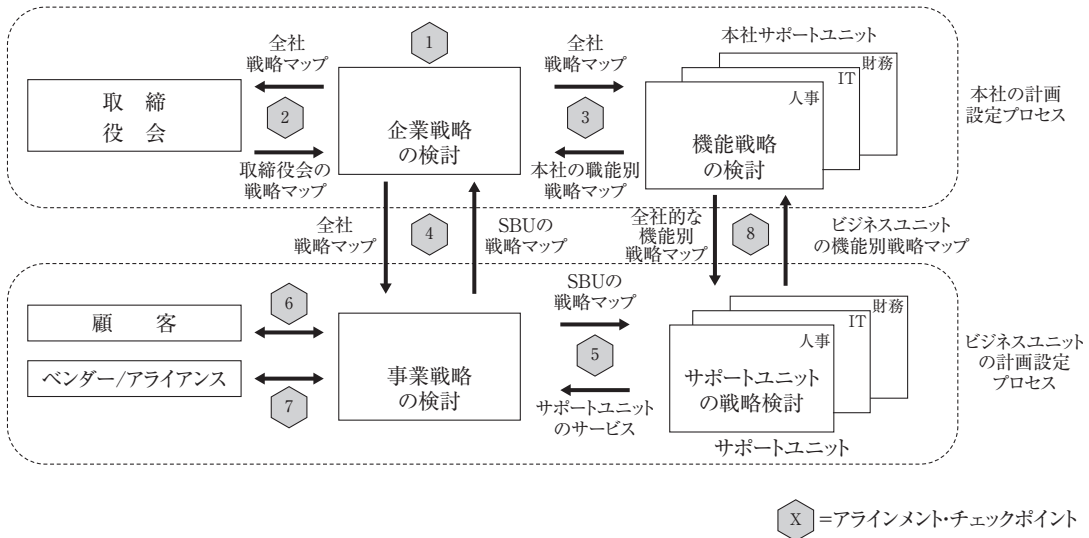
多くの企業では、経営企画部や経営戦略部がまとめ役となって、企業戦略を策定する。企業戦略は、主に予算編成の過程を通じて各事業部やサポートユニットに落とし込まれていく。しかし、予算の問題点としてゲーミングがしばしば指摘されるように、各事業部やサポートユニットの戦略は、それぞれの組織目標に基づいて独自に策定されることも多い。したがって、各ユニットが互いに協力し合って統合とシナジーを達成していくのかという視点に欠けることもある。Kaplan and Norton (2006) では、ほとんどの企業が戦略の実行に苦勞している理由は、このようにマネジメント・プロセスがばらばらで、アラインメントがとれていないことにあると指摘されている。

Kaplan and Norton (2006) によれば、各ユニットの統合によるシナジーを達成するには、アラインメント・プロセスが包括的で適切に管理されていなければならない。図表2は、アラインメントの在り方を示したものである。まず、事業横断的な統合によって下位の組織階層で創出されるシナジーを全社スコアカード上で定義づける。次に、

各事業部の戦略とスコアカードを企業戦略に結びつける。そして各サポートユニットの戦略とスコアカードを各事業部と全社的な戦略目標に結びつける。さらに、顧客、サプライヤー、ジョイントベンチャー、取締役会などの外部パートナーを戦略に結びつける。最終的にビジネスユニット、サポートユニット、外部パートナーによって作成されたスコアカードを経営陣が検討し、承認するための準備をする。

アラインメントは、他の戦略実行プロセスと同様に組織の枠を超えて行われる。したがって、効果的にアラインメントをとるには多様な組織に属する人々の力を統合し協調させる必要がある。アラインメントを確保するために、Kaplan and Norton (2006) は、戦略管理オフィス (strategy management office)²⁾を設けて解決することを提唱している。組織のアラインメントの効果的な実施に対して責任を割り当て、説明責任を持たせることが、戦略管理オフィスの役割である。戦略管理オフィスは、複数の計画設定プロセスを調整し、少なくとも年1回はアラインメントのすべてのチェックポイントが達成されていることを確認する(図表2を参照のこと)。

図表2 BSCによるアラインメント



出典：Kaplan and Norton (2006), p.247.

ここで、全社戦略を地方公共団体の「地方版総合戦略」、取締役会を地方公共団体の議会、機能戦略を、地方公共団体の各サポートユニットの戦略、事業戦略を「地方版総合戦略」をカスケードした下位組織の戦略、ベンダー/アライアンスを民間の地方創生の担い手や他の地方自治体と置き換えてみると、企業だけではなく地方創生においてもアラインメントの構築が重要であるということが認識できる。

4 「地方版総合戦略」の策定・実行のためのアラインメント構築

本節では、「地方版総合戦略」の策定・実行に向けたBSCによるアラインメントの構築を提案する。

4.1 「地方版総合戦略」の策定・実行に向けたBSC導入

前節で説明した戦略的マネジメント・システムであるBSCの適用対象は、企業に限定されない。BSCは、地方創生に携わる全ての組織や組織間に導入することができ、各地方の独自の戦略の策定やその実行であるPDCAの推進、さらには地方創生の主体間のアラインメント構築に活用することができる。本稿では、長野県小県郡長和町を舞台とした地方創生活動を例にあげて、地方創生のためのBSCを提案する³⁾。

BSCを地方創生の主体に導入する提案の目的は、既に説明した(1)「地方版総合戦略」の策定がその地方主体で行われていない、(2)短期的にPDCAサイクルを回す体制が整っていない、(3)地方創生の各主体たちの連携が取れていない、という問題を解決するためである。

地方創生のためのBSCの導入手順は、5W1Hを踏まえると以下の通りである。まず、3年から5年という地方創生を実現させるための中・長期的なスパンを定め(when)、地方公共団体の枠を超えて、戦略的にゾーニングを行った地域を対象(where)とする。次に、後述するDMOおよび

地方創生の主体(who)たちが、戦略的マネジメント・システムであるBSC(what)を、地方創生の各主体たちの戦略の実現とレピュテーションの向上を目的(why)として、独自の戦略を策定しPDCAを回して実行する仕組みを導入し、地方創生の各主体間のアラインメントを構築する。具体的な手順(how)としては、(1)地域分析、(2)戦略マップによる独自戦略の策定、(3)BSC活用によるPDCAサイクルの導入、(4)地方創生の各主体間のアラインメントの構築の順である。次項では、(1)から(4)のステップについて詳述する。

4.2 「地方版総合戦略」の策定・実行のためのBSCの導入手順

(1) 地域分析

地方創生のためのBSCを導入するには、まず対象とする地域の分析が前提条件となる。地域分析の方法としては、和田他(2009)によれば、戦略的ゾーニング⁴⁾と地域基礎力診断がある。

行政区を起点とした地方単位による従来の縦割り型の地方創生には限界がある。そこで、戦略的ゾーニング、すなわち「ブランド資産を基盤とした地域内の再構築もしくは地域外との連携によって、その地域独自の体験価値を創造すること」(和田他, 2009, p.115)が必要となる。独自のイメージ要素が弱い地域は、戦略的ゾーニングによって新しい体験価値の創造に注力しなければならない。

地域基礎力診断は、地域基礎力である人口力・産業力・財政力・生活基盤力を測定するものであり、この地域基礎力診断をすることで各地域の強み・弱みを把握することができる。そうすることで地域資産がその地方や地域の象徴になりうるのかという地域ブランド資産の価値分析も行うことができる。この診断の際には、まち・ひと・しごと創生本部事務局が提供する「地域経済分析システム(RENAS:リーナス)(<https://resas.go.jp/>)」が役立つ。

以下では、長野県小県郡長和町を起点とする地

方創生を例として戦略的ゾーニングを検討する。人口7,000人弱の長和町の地域資源を棚卸してみると、韃靼そば、マルメロ、黒曜石、美ヶ原高原、中央分水嶺、中山道の宿場町などがあげられる。近年は、長和町黒耀ワインぶどうプロジェクトや古代黒耀蝶鮫の養殖、さらに雑誌『Discover Japan』2016年4月号の地方創生特集「ニッポンを沸かせる100のこと。」で取り上げられた生ハムづくりを体験できる工房、メゾン・デュ・ジャンボン・ド・ヒメキなどに注目が集まっている。しかし、これらの地域資源は一部で連携を取り始めているものの、長和町や近隣の地域が独自に持つ歴史や文化、自然、産業、生活、人のコミュニティといった地域資産を体験の「場」を通じて精神的な価値へと結びつけ、「買いたい」、「訪れたい」、「交流したい」、「住みたい」というレピュテーションを向上させ、全国に知れわたる地域ブランドを構築するまでに至っていない。

長和町やその近隣地域の地域資源をいかに活用して、地域ブランドを構築して、レピュテーションの向上にいかにつなげるべきか。長和町と同様の規模の三重県伊賀市旧阿山町に年間50万人の人々が集まる「伊賀の里モクモク手づくりファーム」の食・自然資産を活用したブランディングのケース(和田他, 2009)が参考になるように思われる。前述のメゾン・デュ・ジャンボン・ド・ヒメキは、2017年3月31日時点で町の観光協会のパンフレットに記載はない(信州・長和町奨励品に申請中)が、近隣地域から安曇野信州ポーク、小谷野豚、大町黒豚などのブランド豚を仕入れて、それらを使った生ハムづくりワークショップを主催しており、本格的な生ハムを「つくる」から「食べる」までの体験価値を提供している。この生ハムづくり体験に、例えば、食育や食文化の観点を取り入れることによって、安曇野などのブランド豚の生産者を訪れて見学したり、生ハムや蝶鮫を料理として提供する近隣のレストランを訪れてこの地域ならではの美食を味わったり、レストランで提供されている信州ワインのワイナリーでブドウの収穫ボランティアをしたりするなど、

行政区の枠を超えて地方創生の各主体が連携をすれば、全国から注目を浴びるグリーンツーリズムに発展する可能性があると思われる。つまり、「買いたい」、「訪れたい」、「交流したい」という観点から、長和町だけではなくより広域で戦略的にゾーニングして地方創生活動を行うのが良いと思われる。

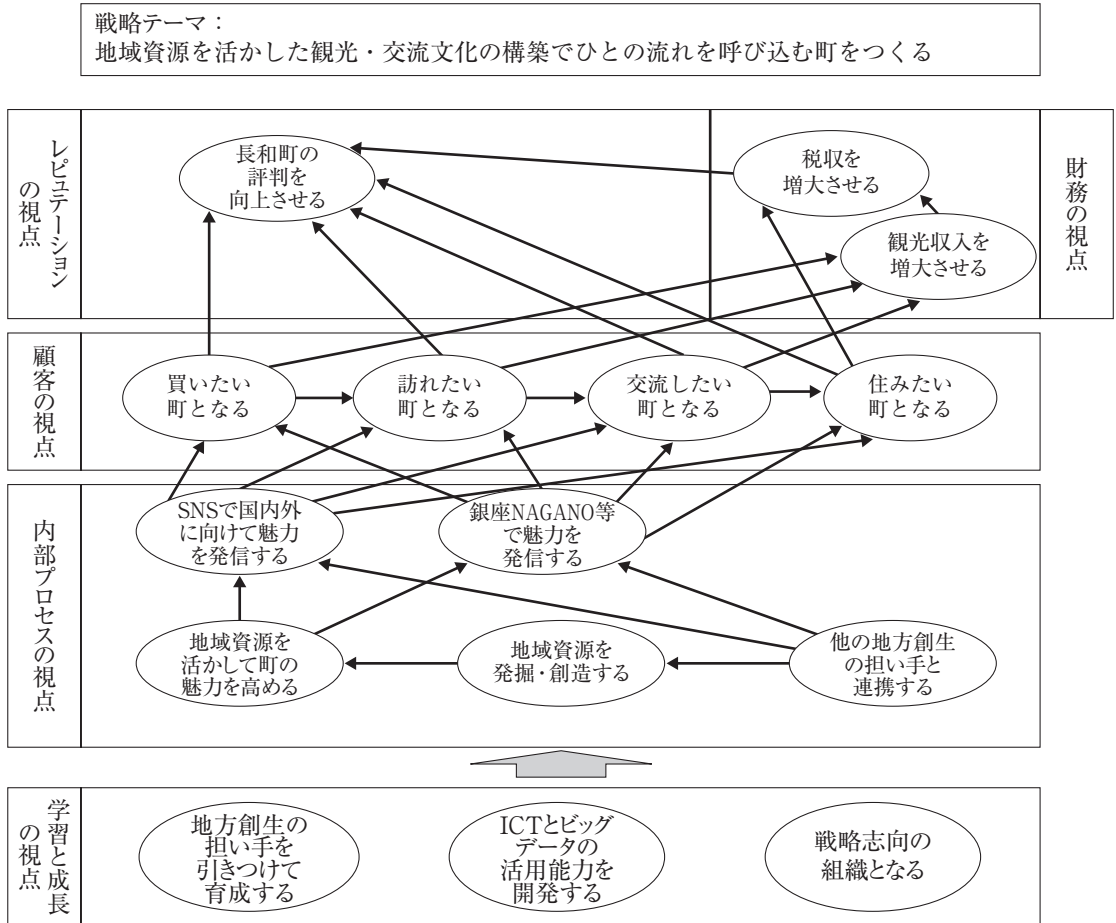
(2) BSCによる独自戦略の策定と実行

戦略的ゾーニングを終えると、次はその地方や地域の独自戦略を策定し、実行するために、BSC(戦略マップとスコアカード)を作成する。地方創生版BSC⁵⁾は、営利を目的とする企業のBSCと大きく異なることはない。しかし、財務の視点をどう置くかなど、非営利組織のBSCと同様に、地方創生版BSCならではの工夫も必要となる。地方創生の目的は、各地方の経済的な自立だけではなく、各地方や地域において、「しごと」が「ひと」を呼び、「ひと」が「しごと」を呼び込む好循環を確立するとともに、その好循環を支える「まち」に活力を取り戻すこと、言い換えると、その地方や地域に対する「買いたい」、「訪れたい」、「交流したい」、「住みたい」と言ったような肯定的なレピュテーションが高まることも地方創生の成功の尺度であると言えるからである。図表3は、地方創生のための戦略マップの仮想例を示している。

また、戦略的ゾーニングをした各地域のBSCで設定した戦略をその地域内における地方創生の各担い手へとカスケードしていく際に、それぞれの主体においてBSCを作成することが必要である。BSCを導入することによって、戦略的にゾーニングされた地域における特徴あるコンセプトのもとで、地方創生の各主体がその地域と各自の戦略のためにすべきことを明確化し、PDCAを回しながら戦略を実行することができるようになる。

地方創生版BSCのメリットは、地方創生の各主体を地方創生に関する戦略的な目標に集中させることができ、地方創生のための「地方版総合戦

図表3 地方創生のための戦略マップの仮想例



出典：筆者作成。

略」のために何をすべきかを見える化・明確化できることである。後に述べる戦略のPDCAサイクル確立や地方創生の主体間のアラインメントも大きなメリットである。他方で、各地方公共団体同士や各主体同士で戦略や意識のすり合わせに時間がかかることが予想される。

(3) BSCを用いたPDCAサイクルの形成

「地方版総合戦略」および各主体の戦略の実行にあたっては、戦略を具体的な尺度、目標値、実施項目に変換するスコアカード（狭義のBSC）を導入し、各組織でBSCをもとに目標達成に向けてPDCAサイクルを回すことになる。

当初に作成した戦略マップに沿って戦略を実行していくと、地方の置かれた環境が変わった際にいくつかの項目で矛盾が出てくる可能性がある。しかし、多くの地方公共団体が策定した「地方版総合戦略」では、KPIの目標値が5年間固定であり、そのまま運用を続けていると戦略と現場とのギャップが生じ、結果的に戦略が失敗に終わってしまう可能性が高い。そこで、環境変化が生じた際には、KPIの目標値を変更したり、KPI自体を変更したりするなど、シングルループおよびダブルループ学習によって戦略マップおよびスコアカードの修正を行うことが必要となる。

また、PDCAサイクルでは、C（チェック）機

能が特に重要であり、地方や地域の実情に合わせて設定されたKPIを評価・検証することで、戦略を着実に継続的に実行していくことができる。しかし、PDCAサイクルにおいて、Cの工程を疎かにすると、次のA（是正措置）やP（計画）に支障をきたしてしまい、継続が難しくなってしまう。

(4) 地方創生の主体間のアラインメントの構築

地方創生の各主体間のアラインメントを構築するにあたり、図表4の仮想例のように各組織に地方創生版BSCを導入した上で、各主体の戦略を因果関係で結ぶことで連携が取れるようにする必要がある。成功裏の地方創生には、地方創生の担い手全体の目標整合性の確保が重要となる。

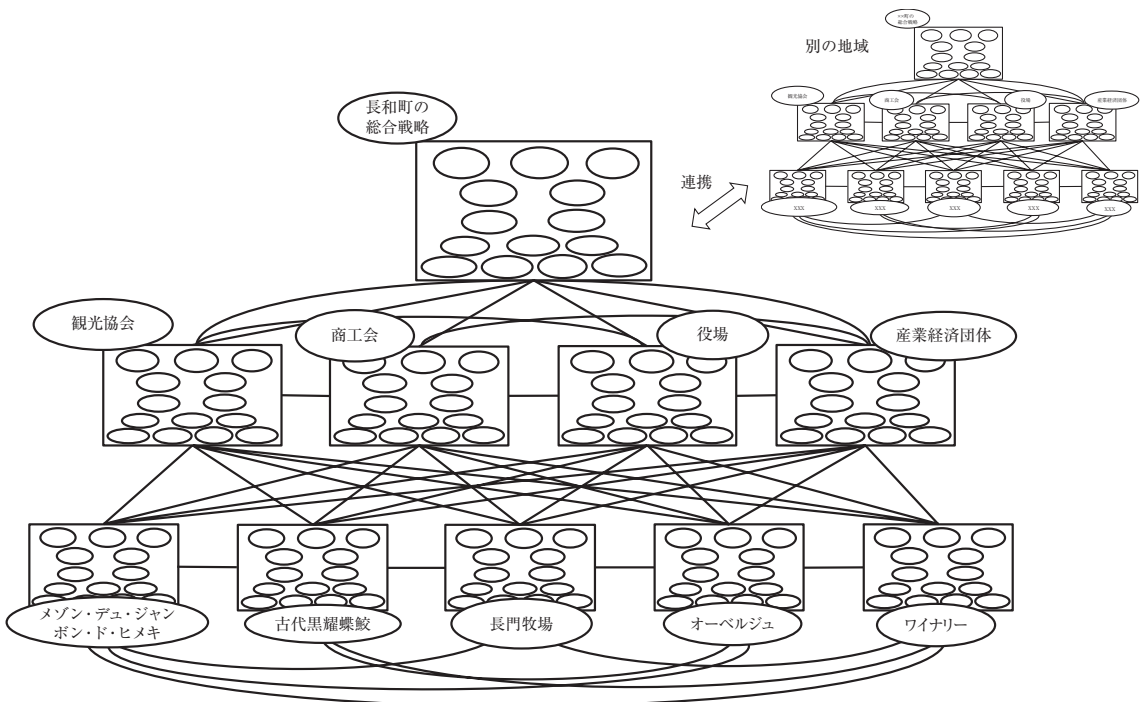
地方創生においてアラインメントを構築することで、地方創生の各主体で独自の戦略を持つものの、他の主体との間に存在する因果関係が「見え

る化」され、各主体がそれぞれの特徴を活かしながら協力し、戦略的ゾーニングを行った地域の戦略や「地方版総合戦略」の達成に向けて活動ができるようになり、結果的にシナジー効果を生むことができる。しかし、各組織のBSCの作成とアラインメントの構築には手間暇がかかる可能性があるため、後に述べるDMOがアラインメントの音頭をとりながらBSCを導入していくのが望ましい。

4.3 DMOの活用

企業へのBSC導入に際して、組織全体の戦略と各下位組織の戦略とを一貫性を持って統合するために、戦略的アラインメント統括責任者、アラインメント委員会という役職や組織を設けることがある。企業の場合と同様に、地方公共団体が掲げる「地方版総合戦略」と地方創生の各主体の間の戦略に一貫性を持たせてアラインメントを確保

図表4 BSCによる地方創生のためのアラインメントの仮想例



※四角形は地方創生の各主体が作成したBSCを表す。

出典：筆者作成。

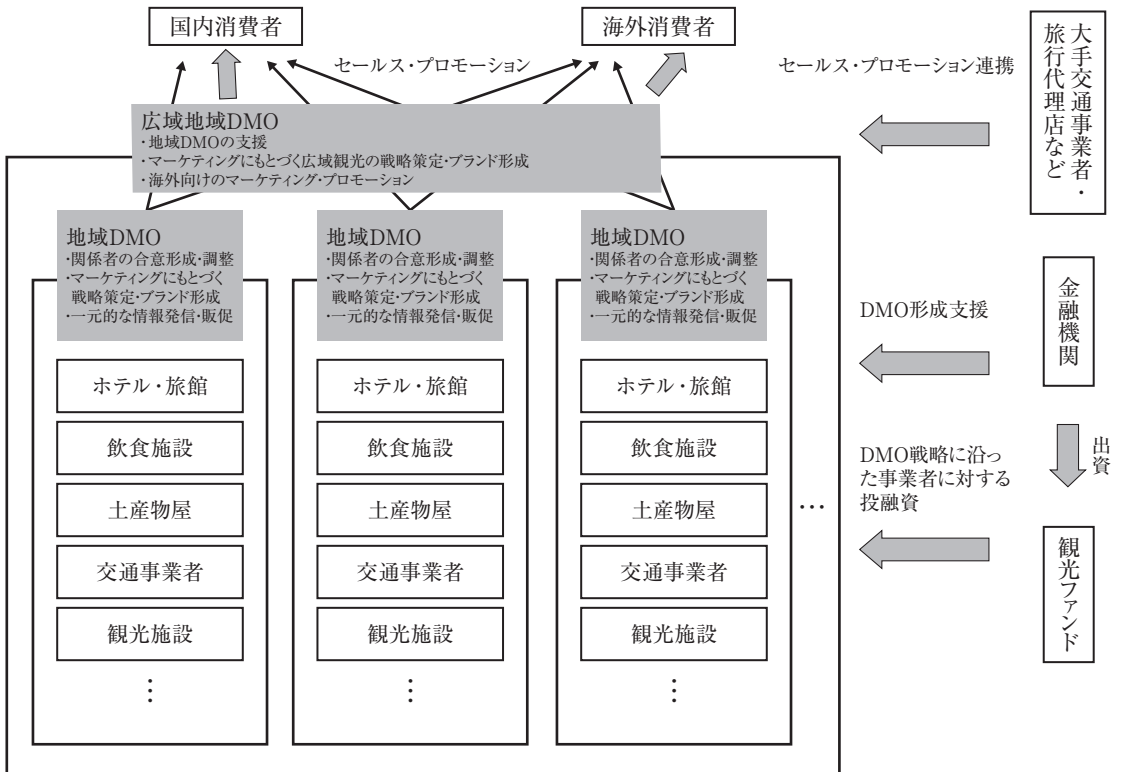
するためには、全体を調整し、統括する組織が必要である。そこで、戦略的ゾーニングを行った地方や地域において、関係者の調整の下、その地方や地域の戦略策定、マーケティング、観光資源の管理などの地域づくり全般を担う専門的組織として欧州等を中心に注目されているDMO (Destination Management Organization) を地方創生版BSCの統括組織として設けることを提案する。

DMOとは、観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実行するための調整機能を備えた法人である(佐藤, 2016)(図表5を参照のこと)。欧州におけるDMOの組織形態としては、政府機関もしくは官民連携組織の非営利団体が多いとされている。また、DMO

の財源については、中央・地方政府からの補助金に加えて、メンバーシップ費や独自の商業活動等、財源の多様化が図られている。

DMOを形成するためには、個々の事業者や観光協会などが単独で活動するのではなく、地方や地域が一体となって合意をとりながら戦略を策定する必要がある。DMO形成により目標の共有と情報の共有を以前よりも容易に行うことができ、様々な事業者に横断を刺した一元的な戦略策定やプロモーションが可能になる。地方創生の舵取り役としてのDMOが地方創生版BSCのアライメント・プロセスを管理することで、「地方版総合戦略」の実行がより効果的になるものと思われる。

図表5 地方創生版BSCを統括するDMOのイメージ



出典：日本政策投資銀行(2016)。

5 | まとめ

本稿では、地方創生の現状と課題を明らかにした上で、地方創生の抱えるマネジメント上の課題を解決するための手段として、地方創生版 BSC を提案した。地方創生版 BSC によれば、(1)「地方版総合戦略」の課題である独自戦略の策定が各地方や各地域の主体で行われていない、(2)

PDCA サイクルを回す体制が整っていない、(3) 地方創生の各主体たちの連携が取れていない、という課題を解決できる可能性が高い。そのためには、DMO を「地方版総合戦略」を統括する組織として設けることで地方創生版 BSC を効果的に導入していくことができるものと考えられる。今後の研究上の課題としては、地方創生版 BSC を導入するアクションリサーチを行い、地方創生版 BSC の効果を検証することがあげられる。

●謝辞

本研究は、専修大学研究助成（平成 29 年度研究課題「地方創生のための管理会計システム探求」）を受けて実施した研究成果の一部である。また、本研究の着想、調査および執筆にあたっては、長野県小県郡長和町を中心に地方創生に熱意をもって取り組む町役場の人々やメゾン・デュ・ジャンボン・ド・ヒメキなど、非常に多くの方々から有益な示唆やアドバイスを頂いた。ここに記して感謝の意を表する。

●注

- 1) 本稿において、「地方」という用語を東京以外のその他の場所という意味で主に利用しているが、地方公共団体を指すこともある。また、「地域」という用語は地元やその土地という意味で主に利用しているが、戦略的ゾーニングを行ったエリアという意味でも利用している。
- 2) 戦略管理オフィスについては、R. S. Kaplan and D. P. Norton (2005), "The Office of Strategy Management," *Harvard Business Review*, October, pp.72-80 で詳しく述べられている。
- 3) 図表 3 と図表 4 は、実在する BSC ではなく、筆者が仮想的に作成した例であることに注意されたい。
- 4) ゾーニングという用語は、都市計画において知られている概念であり、一般的には地域を用途や機能別に区分し、相互の関係を考慮して位置関係を定めることを意味する。
- 5) かつて総務省が策定した「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」に基づいて、地方公共団体に対して民間の経営手法を取り入れた NPM (New Public Management: 新公共経営) 型の行政革新が推進されたことがあった。その際にも、BSC はいくつかの地方公共団体に導入されたが、BSC の本来的な用途である戦略の策定と実行のためのシステムというよりは、説明責任を果たすための行政評価としての利用であり、本稿で提案する地方創生版 BSC とは大きく異なるものである。

●参考文献

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004), *Strategy Maps*:

Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press (櫻井通晴、伊藤和憲、長谷川恵一監訳 (2005), 『戦略マップ—バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社)。

- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2006), *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Strategy*. Harvard Business School Press (櫻井通晴訳・伊藤和憲訳 (2007), 『BSC によるシナジー戦略—組織のアライメントに向けて』武田ランダムハウスジャパン)。
- 和田充夫・菅野佐織・徳山美津恵・長尾雅信・若林宏保 (2009), 『地域ブランド・マネジメント』有斐閣。
- 佐藤真一 (2016), 『別冊 Discover Japan LOCAL 地方創生の切り札 DMO と DMC のつくり方』樞出版。
- 総務省 (2014), 「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」http://www.soumu.go.jp/main_content/000280724.pdf, as of 2016/11/22.
- 小さくても輝く自治体フォーラムの会 (2015), http://www.jichiken.jp/article_10/, as of 2016/11/22.
- 長和町公式ホームページ, <http://www.town.nagawa.nagano.jp/>, as of 2016/11/22.
- 日本政策投資銀行 (2016), 「日本型 DMO 形成による観光地域づくり」<http://hokuriku.mof.go.jp/content/000132760.pdf>, as of 2016/11/22.
- まち・ひと・しごと創生本部 <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/>, as of 2016/11/22.
- まち・ひと・しごと創生本部 (2014 a), 「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」, <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/20141227siryou3.pdf>, as of 2016/11/20.
- まち・ひと・しごと創生本部 (2014 b), 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」, <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/20141227siryou5.pdf>, as of 2016/11/20.
- まち・ひと・しごと創生本部 (2015), 「まち・ひと・しごと創生総合戦略 2015 改訂版」, <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/h27-12-24-siryou2.pdf>, as of 2016/11/20.
- まち・ひと・しごと創生本部 (2016), 「地方人口ビジョン及び地方版総合戦略の策定状況」, <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/h28-04-19-sakuteijoukyou.pdf>,

as of 2016/11/20.

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2016),「地方創生の取り組みに求められるPDCAサイクルの確立」,

http://www.murc.jp/thinktank/rc/column/search_now/sn160510, as of 2016/11/22.