

平成19年度

流山市経営戦略会議録

第 4 回

平成19年度第4回流山市経営戦略会議議事録

開催日時；平成20年3月14日(月)18：30～20：00

会 場；流山市南流山センター 講座室

出席者；計20名

<経営戦略会議メンバー>

- ・まちづくり顧問（北本正孟氏・三好正也氏・田口洋一氏・藤井繁子氏） 4名
- ・井崎義治流山市長・石原重雄副市長・鈴木昭夫教育長 3名

<オブザーバー>

- ・染谷企画財政部長・山下都市計画部長・松本環境部長・高市市民生活部長・海老原市民生活部次長・吉田企画財政部次長・加藤企画財政部次長・渡辺都市整備部次長・伊藤まちづくり推進課長・直井秘書課長補佐・沢柳みどりの課長補佐 10名

<事務局>

マーケティング課職員（3名）

1. 座長あいさつ

<市長>

- ・今日は皆様方から流山市への提案を頂き、出席をしている職員の質問も受けながら進めて行きたい。職員は最低1回質問をして頂きたい。
- ・お手元には沿線リビング、シティオペラ、住宅情報マンションズ等流山市のPR広告を入れたものが配布されている。これらも、見て頂いた上で、後程提案を頂きたい。では藤井顧問から「森」をコア・コンテンツに育てるという事でお話を頂きます。

< 藤井顧問 >

藤井です。以前発表したものを再度割愛し、ここから始めた方がいいのではというものを、皆さんのお手元に配布している。

- ・最初に提案をした時には、食に関するアピールを見つけたらどうか等、色々な事を書いた。しかし、まず第一歩目として、一番強いコンテンツになる可能性を持つ森、おおたかの森という名前にも象徴される様に、森で何ができるかを突き詰めていくのがいいのではないかと思う。
- ・私が知らないだけという可能性もあるが、色々な資料をさらっと見させて頂いた様子では、森というハードはあるがソフトの面。そこで何が出来るのか、何をやっているのかというアピールも含めてソフトが欠けているのではないか。
- ・住民側から言うと、森によって何が得られるのかと。単純に空気がいいとかいう事だけではなくて、そこで色々な活動が行われていて、自分が参加することによって何か得られるという様な具体的な活動を、住民がイメージできる形で育てたい。
- ・市の魅力に繋げてという事で、こんなにも近くに森があるという立地の面。そして、子育て。これは森以外のところで非常に強化されている。既にアピールが出来る要素が多い子育てのメリットを、森も「子育てにいい場である森」という様な作りこみ方をすると相乗効果が上がると思う。健康面も歳を取っても健康的にそこで暮らせるというイメージを持って頂ける様に、「森での活動」をして日々健康に暮らして行けそうだという様なイメージが沸くものをソフトで立ち上げたらどうかと思う。
- ・具体的案だが、積極的に管理をしなければいけない。森がある

と放っておいては危険な場と見られがち。けれど、あまり手を入れすぎるのももったいないので、限りなく自然を残す形。あるいは、より昔の自然を取り戻すという様な管理の方法を取るとか。そういったものを実践されている所があると思うので、そういうものを取り入れて行ってはどうか。

- ・ 2番目に、「子育てに通じる自然教育・フィールドワークを森で」。子育てをどの様に森と繋げるかという事例では、C. Wニコルさんや、森の学校をラフォーレでやられた矢野TEEさんとかあるが。この人の名前を聞けば自然派とか、環境派とかの人を（イメージキャラクターに）誘致するのも一つだと思う。
- ・ 千葉大が近くにあるので園芸療法がフィールドでも活用できる事を証明する場として提供していけば面白いのではないかな。
- ・ グリーンチェーン戦略も、市全体に広がっているという事をどうやって表現していくかだが、森、或いは自然開発にまつわるものをどんどん広げて、研究所の様なものを誘致しても面白いのではないかな。住友林業や積水ハウスの様な、木にまつわる企業イメージを持っているところが、森という事でこの場を選んで研究して頂く。或いは商品開発をやってもらうという表現の仕方もある。
- ・ 具体的な広報戦略で、第1歩目として、まずは実際に森に色々な活動を盛り込んでいく事が、現在誘致したいファミリー、或いはママたちに正しく評価をして貰えるのか。私はコア・コンテンツだと思っているけれど、この方々に本当に効くのかというところをきちんと調査した方がいいと思う。費用を少し抑えてやろうと思うと、団塊ジュニアママへグループインタビュー

を行う。市に住んでいる方と、候補エリアに住んでいる方両方を呼んで、5人くらいずつグループインタビューを行う。我々も雑誌の編集記事を作る時は行うが、ミラー方式の部屋で皆さんが後ろから見るといふ形もやる。市民の本当の声が実感として伝わって来るので、そういうリアルな調査がいいだろう。

- ・そういうところからキーになる要素を見つけて、次にコストが安いウェブで調査を行う。数人の方々が言っていた事が本当に沢山の方々に通じる事なのか再確認するという様な段取りで行っていくのがいいのではないかと思う。具体的にこういう物を作ったらどうかとか、どこと提携したらどうかという事の前に調査をこの様な形でかけてみるのはいいのではないか。

<北本顧問>

- ・私の方は、流山 GC 戦略の中で今日は「ポイントグリーン」という事についてご提案したい。ポイントグリーンとはエンターテインメントや文化の発信力を利用して、環境の問題をより多くの人に気づいてもらおうというキャンペーンである。
- ・今までグリーンポイントというのはあって、例えば、自分で袋を持って行き、レジ袋貰わない事でポイントを稼げるとかをグリーンポイントと言った。ポイントグリーンというのは今年初めて出てきた言葉で、地球温暖化問題の深刻さを多くの人に、気づいて欲しいと、グリーンの「！」をロゴマークとしている。ポイントグリーンのイベント参加者は、自分の環境への関心を、グリーンの「！」で表現するのがポイントグリーン。
- ・地球温暖化を考える場合、科学技術や経済活動からの視点が重要であると言われている。しかし、環境負荷という点において

は、私たち一人一人が環境に対して関心を持ち、私たちが排出している地球温暖化の原因物質の二酸化炭素の増加を抑える日常生活や消費活動を「行動を変える」。つまり地球温暖化は科学技術の進展や、経済活動の抑制等だけでは解決が出来ないもので、根本の解決法は、一人一人が環境を考え、負荷の少ない生活に行動を変えていく事が大切。翻って、心療内科的視点においては、私たちの行動は全てその人の考え方や概念、あるいは欲求という脳の中の活動の発露であるとも説明できる。象徴的に言えば、全ての人間の行動、人間が生み出した地球上の全ては、脳の中にあった存在であると断言できる。

・「頭の中にグリーンをポイントする」。人間の考えは、どんなにレントゲン写真やCT写真を撮っても写る事は無いが、エコロジーに関心のある人の脳の断面写真には、エコロジーマインドを司る場所が必ず存在する。地球環境を強く思っている人の脳には、必ずエコな問題を考える細胞があるはずで、地球環境を思う事により、脳の一部に環境マインドの核としての象徴的な座（脳の中のポイント・グリーン）を作るという考えだが、その座が環境への関心や意識となり、核となってエコな行動をし、そういう人たちが多くなってくれば、社会に環境の潮流ができ、環境負荷の少ない生活習慣を持った人々が地球環境を救うことに繋がる。

・「今までと違う発想で」環境を考えるという事は、今までとは違う、新たな生き方を探し出す事である。これまでのやり方、便利なライフスタイル、右肩上がりの経済等という固定観念に縛られがちだが、音楽や芸術はそういった固定観念を溶かす働き

を持っている。共通の問題意識を持つ人たちが、同じ場所で感動を共有し、同志的な繋がりを持つ事で、日常のほんのちょっとした自分の中の環境マインドを強化していく事に繋がる。是非、声を出して、楽しんで、感動して、共感して、ポイントグリーンを理解して頂きたい。

- ・「表現しよう。行動しよう。広げよう。」地球温暖化は、一人が行動するよりも大勢が意識を持って行動した方が効果的である。そこで、脳に刻まれたグリーンのワンポイントを目に見える様な形で表現する。例えば、シャツやネクタイ、携帯ストラップ、バッグやアクセサリ等、みなさんの豊かな発想で何かグリーンのを身に付け、自分はエコマインドを持っているという事を表現し、同士を増す。
- ・私たちは様々なジャンルのイベントを企画していく予定である。是非一度足を運んで頂きたい。そしてその際にはグリーンのを何か身に付け、自分はエコマインドをもっているという事を表現して欲しい。こういった事がインターネットには載っている。同時に今年はこの事を環境省が推薦している。特に鴨下環境大臣がこの事を強くアピールしたいと考えている。
- ・ポイントグリーンの機能は、住民のプライドを醸成するためのソフト戦略的アクションプランである。声を出して、楽しんで、感動して、共感してポイントグリーンを理解する。シャツやネクタイ、携帯のストラップ、バッグやアクセサリなど、何かグリーンのを身に付け、自分はエコマインドを持っているという事を表現する。企画された様々なジャンルのイベントに、何かグリーンのを身に付け参加し、更に同士を増やしてい

く。それがポイントグリーンの運動である。これが次のポイントグリーンのキャンペーン展開例に繋がっていく。ポイントグリーンを浸透させるためのイベントを、住民、専門家、行政が一体となって継続開催していく。流山は固有の人間、自然、文化の価値を融合させるという事を基本理念で言っているので、正にポイントグリーンを一つの基軸として、活用していくには丁度いいと思って紹介をした。例えば「チャリティーオークション」これもポイントグリーンの意識を持ちながら、チャリティーに賛同する著名人や企業等の出品を頂き、エコムーブメントのPRを兼ねたオークションを開催するなどだ。

- ・それから「地球エイドチャリティーコンサート」は、今回環境省が非常に大仕掛けで行う予定だが、世界的なアーティスト達が集まる。それを受けて流山ではどういう事をしていくか。オーガニックフリーマーケット等もある。ガーデニングコンベンションも可能だ。こどもエコキャンプで、こどもたちから教育していくのもいいのではないかと思う。こういった考え方を持って、一つの間、自然、文化の価値を融合させていくという点において、ポイントグリーンをもう一回頭の中に入れて考えて頂いたらどうか、ということでご提案をさせて頂きたい。

<三好顧問>

- ・まずは国外観光者向け都市。流山は成田からアクセスがいい場所で、電車もあり高速も繋がっているので、中規模ホテルを建てて観光客を集めるのが良い。アジアからの観光客をメインに、旅行業者がリードする形でそのホテルに泊めて、後はバスで周辺の観光に行くとか、TXを使って秋葉原に行くとか。TXの

新御徒町からだ新宿にも10数分で行けるので、流山は観光に電車が使える立地であると言える。

- ・ 2番目は、緑に囲まれたハイグレードの住宅地区。土気の方にあるが、まだ売れていない所もある。流山にはおおたかの森があり、緑地帯がその周りにある。そこへグレードが高い家を建て、周りを歩いている人から中を見られないくらいの緑の垣根で囲む。歩いている人が見て、ここは綺麗だと思う様な30～40軒程度の家の集まりができれば名所になる。流山では既述の様な流山ブランドを作っているが、更にグレードアップが必要。ここに挙げたものはこの辺りで出来るものではあるが、これらがアイテムとして成り立てば人気が出るのではないか。
- ・ 4番目の朝市は既に色々やっておられるでしょうが。セントラルパークの駅前とか、或いは南流山辺りでも工夫をすれば洒落た朝市が出来るのではないか。流山の人だけでなく、沿線の人たちも来て楽しめる様な朝市を行ったらどうだろう。朝市といえば飛騨高山や勝沼の朝市、千葉県内では勝浦や夷隅郡の朝市が有名。
- ・ 私は森ビルの顧問をやっている、イベント案内というのを月にひとつずつ出している。土地柄外国人が多いので、日本語と英語両方で出している。千葉県においてかなり先んじて、国際化を図ったらどうだろうか。特になんと言っても言葉なのである。私は何々語ができますよという様なバッチを作って、できる人がその辺を歩いていると、話しかけて来る様な雰囲気が出る。それが積み重なると、評判になってちょっとした芸に長けた外国人が「じゃあ、あそこに行って英語でしゃべりながら芸をや

りたい。」となる。これは欧州に多い。最近では英語が通じない地域に行くと、英語で話しながら芸をしている例も多いと聞いている。流山は常に先駆的なアイデアを持っておられる市長がいるのだから、若い人から始まって、英語でコミュニケーションが出来る数少ない街だとなったら良いと私は思う。

< 田口顧問 >

- ・私は他の顧問の皆さんと違って素人（の分野）である。もちろん自分自身の専門分野はあるが、今皆さんが流山に提言したような事に関して、あまり役に立つ様な事ではない。私は仕事の範囲として、戦略を比べながら、どの戦略がより合理的な戦略なのかとか、その戦略を実現するためにはどういう戦術が必要なのかとか、その戦術はどのようなリスクを持っているとか、そういう事をずっと考えながら、必ず結果を出すという様な仕事をやっている。様々な経営のやり方があるが、私共の会社は、バランス・スコア・カードという概念の経営手法を導入しようとしている。今はまだその途中で、私とその責任者である。そういう観点から、流山市の戦略マップ（バランスカードの結果として出てくるもの）を作成してみた。それを見るといくつか気づいた点がある。
- ・例えば藤井顧問がおっしゃった様に、どういうターゲットを指しているかという事。そのターゲットが例えばDEWKSとか、外国人の富裕層であるとした時に、本当に彼らに喜ばれる施策であるか確認できているのか、いないのかという所が弱いという事に私は気づいているという事を申し上げたい。
- ・2番目は、企業の誘致という概念が良く分からない。ターゲット

トとする業者、誘致のための優遇策等が少し明確ではないのではないかと。何故バランス・スコア・カードを作ったかと言うと、議論はみんな何処でもするし、議論そのものが間違っている例というのはあまり無い。しかし、議論した事の成果が出るという事は極稀である。議論した事が成果へ繋がる様な仕組み。一体何をやろうとしているのかという事と、それぞれの人たちが何を実際役割として持っているのかという事を目に見える格好にするのがバランス・カードだ。

- ・手元の資料「流山市の戦略マップとは」と書いてあるのは、このマップの定義と狙いを示している。が目標を達成しようとするには、関係するどの様な価値を提供して、その達成の為に何をしなければならないかという道筋を示している。その上下左右をコミュニケーションツールとして、そしてまた何が良かったのか、何が悪かったのかという事を繰り返し反省しながら原点に戻り、もう一回回すという様なツール、そういったものをどう使うかによって、多分議論の結果が随分違ってくるのではという事を申し上げたい。
- ・初期のバランス・スコアカードというのは、アメリカ流の所謂財務、つまり数字主体の評価だけでは駄目なんじゃないかという事で、顧客とかプロセスとか非財務的なものを取り入れたものとして開発された。第二世代目でP D C A (P L A N、D O、C H E C K、A C T I O N)、一回反省してもう一回原点からぐるぐる回してみるというシステムである。それがマネジメントシステムに進化していったという事。現在は第三世代であるが、それがコミュニケーションツールになる。つまり、組織風土、

或いは企業文化を改革するための共通の言葉として使っていて、こうと進化していった。そして現在は民間企業だけでなく、千代田区とか病院とかもこの手法を使っている。

- ・ 3番目は戦略立案の流れ。社会や市場がどう変化するのかとか、そういったものに対する外部環境の分析と、自らの内部環境はどのようなのかという事を考えて、SWOT (S T R E N G T H、W E A K N E S S、O P P O R T U N I T Y、T H R E A T)つまり強みと弱み、チャンスがあるという事はリスクが大きいというものの組み合わせで分析し、我々はどういう次元にいるのかという事を判定する手法を経由する。
- ・ 次に戦略マップというのは、視点を幾つか分けている。ここでは、財務の視点、顧客の視点、プロセスの視点、人材の視点、革新開発の視点があるが、これだけが全ての視点ではない。ここでK P Iという言葉が出ているが、これはK e y P e r f o r m a n c e I n d i c a t o rで、何が達成度を図るための一番の指標なのかという意味。
- ・ 6番目のマップのポイントだが、目的というのは企業価値を増大させる事。下の方に行くと、目的を達成するための幾つかの手段が書いてある。これは、目的を設定してから手段に下がっていくやり方もあるし、我々が現在持っている、考えている事は何処に繋がって行くのか、下から上に向かって行って、我々が行っている事を判定するというやり方もある。
- ・ 次は当社の事業部の戦略マップの例。実際にはこれを会社の中の各事業部門に作らせて、戦略方針が正しいのか、戦略が実際に成果に結びつくのか、手法と向かっている方向は合っている

のか等を検証する。全員で意志を共有するとか、成果の目標を共有するとか、あるいはそれは何処がするのかというところをチェックしないと、実際には物事は起きないというのが現代の経営の考え方。

- ・ 最後にあるのが流山市の経営戦略マップ。これは今まで皆さんが議論したものを写したもの。この中の成功要因のところにある■はキー・パフォーマンス・インディケータ。例えばDEWKSの移住促進といった時には、移住数の判定しながらやっ
て行かなければいけないという事だ。
- ・ この表を見て頂くと、下の方からプロセスの視点、ステークホルダーの視点、ミッション&財務の視点。そして何をやって達成するのか。それから、達成の為の形が「人々が交流し活気にあふれた街」「コミュニティの絆が温かい街」「快適環境を育む街」「協働でつくる街」「楽しく活動する街」というのを取ってみる。そこに対して、どの様な格好で今まで議論されている事が繋がっているのかという事を改訳してみた。正確ではないけれど、仮置きをしてみるとこうなる。そして右側にKPIを指標として並べている。
- ・ まず、市の戦略目標としては、「『都心から一番近い森の街』ブランドを確立し、流山市の市場価値を向上させる」という事を置いてみた。その市場価値を向上させるためには、aとして5つの街づくりを推進し、昼夜間人口を増加させるという事を成功要因として置いている。その中で居住者を増やす戦略では、人系と環境系を分けている。ターゲットはDEWKSとか富裕層の外国人に置いて、子育てが安心な住環境を作れば良いとい

う事が、本当に彼らの希望が反映されたものかどうかというヒアリングをする事が成功要因のひとつ。

- ・この様にすると、流山市について今まで顧問の皆様方が議論されていた事が何処に位置づけられていて、それがどの様な事と関係しているのかという事が見える様になってくる。この手法だけが全てではない為、これをやる事が良いと述べている訳ではないけれども、少なくとも私の会社ではこれを、現代の経営競争を生き抜いていく為に必要なツールだろうと思って使っている。

<市長>

それでは、各顧問によるプレゼンの内容についての議論、意見・質問等を職員からも含め進めて行きたい。まず、藤井顧問の森をコア・コンテンツに育てるという観点。また、広報戦略。これは行政が非常に弱い所であるので、まずは顧問の方々から質問や意見頂ければと思う。

<副市長>

- ・私から藤井顧問に子育てママ調査戦略、グループインタビューとかという話を聞いて、凄くいい方法だと思った。今回、4ページに住宅広告相乗り戦略というのがある。この辺はリクルート専門の話だと思うので少し詳しくご説明頂きたい。例えば流山市で対象物件があった場合、そこに一緒に流山市の街を売る広告を載せるというのは私たちも考えられるけれども、やはり費用対効果を考えなければならない。厳密に歳入・歳出でいくら赤字でいくら黒字かとかいう事は考えていないけれども、例えば一千万円の広告を行った場合、単に民間のマンションが売

れただけでは成果にならないと思う。その時にどのような費用対効果で考えたらいいか、税金を使って行うので、ヒントを与えて頂きたい。

- ・ どのような問題意識かというところ最後の田口顧問の富裕外国人の移住促進テーマは言っているが、富裕な日本人も税収が上がりますし、非常に助かるのではないかと考えています。

< 藤井顧問 >

- ・ 広告の費用対効果はどうやってみたらよいか。たとえば普通、広告したターゲットがアクションしたかどうか、あるいは記憶に残っているか、で調査するわけですね。それがマスメディアですと対象が広がるわけで、大規模な調査をやらなければいけない。たとえば、そのマンションのモデルルームに来場する方々のアンケートとる。マンションディベロッパー側に項目を必ず入れていただいて、流山市についてご存知でしたか？という質問とか、どこでお知りになったかというような項目をつけて（どこそこの広告とか、新聞とか）やる。ただ効果が出たかどうかは、やるまえの情報がないと。ただなんとなく効果があったという事で終わりがちなので、何もやってないときの、評価もすでに集めておく必要がある。そういう共同の作業をやっていない販売時に、あるいは、できるだけ同じような場所で供給されるマンションで何もやってないときにも同じ項目を入れて聞いておかないと、どれくらい効果があったのか判断ができない。

< 副市長 >

- ・ この課題に書いてある街づくりについてお教えほしい。先ほど

の費用対効果だけでなく、誰がみてもオオタカの森のオリックスのマンションがいいと思うと思う。けども最近倒産したデベもあり、そういったのも流山（市）はおすすめなのかとかいう話も市長のところくる。そうしたときに基準がないといけないと思う。販売価格が手ごろなのか、それとも内容がゴージャスなのか、オオタカの森とか流山市内限定した違いがないその辺の基準とかどうするのかとか。

< 藤井顧問 >

・そもそも参考にしたプロモーションというのが東京電力のオール電化のプロモーション。それをマンションデベ、戸建デベが広告するときに必ず東京電力がアピールするタイプである。マンションの広告だけれども、オール電化の広告が展開されている。流山市内で供給されるものに限定されるのか、でも実は駅への集客は市でも十分あるとか、そこら辺のルール作りは非常に難しいと思う。あとはリスク、つまり今言われたような不良物件を応援してしまったというような事にならないためには審査機能が必要だと思う。「マンションズ」なんかはどうやって審査しているのと言うと、財務体質であるとか、今までのクレームの実績であるとかで掲載不可をジャッジしている。どこかがジャッジしているものであれば、自前で審査機能がない場合は、そういうメディアを使用するというのもあると思う。

< 副市長 >

・グリーンチェーン戦略というのは比較的うまくいっている。民間が協力し、認定あたえて、金利優遇とかでうまくいったが、オール電化を後押しすると、電気もいいけどガスも何とかして

ください、となる。JA とかは市内にひとつなのでよいのだが。

< 藤井顧問 >

・ 限りなく平等にしなければならないが、一棟の個数が何戸以上とか、マンションの規模を大きなものに限定するとか、予算がある企業じゃないと相乗りしてもアピール度がないので、小さいところはやらないとか、ハード的なルールならつけやすい。小さなワーキンググループがいっぱいあると思う。なんとなく流山市が森を利用しているいろんな市民活動していることが周辺に伝わらない。そういう広告塔・有名人的な人を立てて、市は一人ディレクター的な人を立てて、地名度のある人の下に組織がぶら下がっていくという方法もある。

< 市長 >

・ 広報戦略が重要。各部署でも、まちづくりをきちっとやっていて、事業あるいは改革をしているけれど情報発信はしていない。染谷部長が NHK に出たのは一昨年でしたね。そういう情報発信がされると市民が誇りに思う。紹介された職員もうれしく思うもの。広報戦略はその辺を認識して自分のやっていることを PR する。これは市民にも、職員にも有効。

< 教育長 >

・ 教育が非常に重要なことはわかっている。教育における戦略というものはできている。全部が並列にあったものを、わかりやすくということで、こういったものになった。

・ 流山の教育の特色だが、23校ばらばらのがんばりはある。ある学校は全国でもトップクラスのものがある。ピオトープは23校すべて持っている。こういう街はまずない。また、音読

朗読、読書に力を入れている。

< 副市長 >

・市長が言っていることは、教育界はがんばっているが PR が下手ということ。一人か二人変わった先生、変り種の先生を紹介するなど、流山市が有名になると思うのだが。

< 市長 >

・北本顧問のポイントグリーンのように、全体をひとつの軸に、何を売っていくか、PR していくのか。認識をひとつにして、体系付けて引っかかるものはできるだけ全部出していくことが重要。広報担当マンを作るしかない。教育委員会の中には得意な方ももしかするといえるのでは。

< 北本顧問 >

・ポイントグリーンの機能のところ。問題提起としてみんながひとつの色で世の中に訴えていく。これがポイントグリーンなのです。グリーンポイントは電子マネーなど、全国山ほどやっている。ポイントグリーンはイベントのときすべてグリーンの服で来るとか、グリーンで統一するというのがメッセージということを言いたい。

< 市長 >

・流山で、いろいろなパンフレット、印刷物を作っている。市民もいろいろなパンフレットをつくる。これが形も色もばらばら。マークも字も違う。たとえば全部丸ゴシックで緑とか。昔でいう CI の考え方に通じると思う。これは全体で考えなければいけないので、ぜひ企画のほうで統一的に市内市外に対して、流山のものであることがわかる、というものを考えてほしい。

< 三好顧問 >

・六本木ヒルズも5年前からグリーンイベントはずいぶんきいた。中身、これはイベント情報ですが、濃いグリーンにしたり淡いグリーンにしたり、工夫が必要。

< 市長 >

・環境部で面白い楽しい企画で遊び心で考えていただければと思う。

< 市長 >

・それでは三好顧問が提案された、国外観光者向け都市ほかいくつかあったが質問意見あるか。朝市は市内に何箇所かある。ただ、しゃれた朝市というのはない。

いわゆる朝市では、土曜に文化会館の駐車場で30件くらい出店、200から300人くらい来る。たけのこ、イチゴ、といった旬のものが出て、3、40分で終わってしまう。商工、農政課、マーケティング課が協力して、是非しゃれた朝市を。流山市民はすごく喜ぶと思う。

・直売所は大体国道、高速道路沿いにある。流山の農家だけでは供給する農産物の量が足りない。柿も商品足りない。そうすると黒字にならない。ということで、JAが合併したあと直売所をやろうと考えている。

・先ほど顧問から、ハイグレード住宅30件でもとあったが、利根運河の観光化でもそうなのですが、数はそれほど多くなくていい。面白い店が5、6件できればよい口コミになる。住宅も30件邸宅が並べば不動産の広告になる。

国外観光者向け都市。秋葉原から羽田空港のほうが流山市民に

は便利。これから国際化してアジア人の方にも来ていただければと思う。TDLにも行けるしポテンシャル高い。

都市計画とかで楽しい仕事ができそう。

< 副市長 >

・流山戦略マップ「私案」ですが、マップにするとこのような感じかなと思う。2つ課題ありまして、ミッションアンド財務の視点という考え方で、税収が増加するとともに費用対効果の高い行政施策が行われる、ということのをわれわれは常に目指しているところでは。

富裕外国人仮説の検証はあまりできていない。三好顧問は富裕外国人をあてこんだホテルなどの考え方までおよんでいるが、その先の考え方を解説していただくとありがたい。

< 田口顧問 >

・ここで書いてあることは具体的なひとつひとつは意味がない。別に富裕外国人に住んでもらうということではなく、富裕な人は誰でもいいし、富裕な人であればいいかは本当はわからない。どういう戦略と結びつく可能性あるのかとか、掲げた以上はそれを判定するような仕組みをもっていないと、独りよがりの気持ちだけが先行して結果がついてこないということになる。結局は成し遂げないといけないし、無尽蔵にお金はないので戦略展開が必要。

< 市長 >

・ホームページで部長の仕事と目標というのは掲載しているがこれからは課長職も公開していこうということを考えているが、ここにいる私も含め自分の仕事を実現していくためのツールと

して、大いにこれは検討し、実施しそして目標達成してほしい。
実施していく中での疑問があれば、せつかくの機会だから田口
顧問に質問してほしい。

< 田口顧問 >

・みなさんのそれぞれの部署あるいは市全体でつくること自体
はいいことだと思うが、実はこれを市長・副市長・部長・課長
のミッションに展開していくかということとそんな簡単ではない。
結局それが合成されて一つの成果が生まれてくるのだが、どう
やって具体的に落とし込んでいくか。また、本当に話している
ものと同じ物を話しているのか、意外と違うことを話していた
り、「彼これをやってくれていたはずじゃ」ということに必ずな
る。その防止のためにはこの手法はいいものだと思う。

< 市長 >

・これを御社でどのくらいの時間をかけて作成しているのか？
これにあまり時間をかけていても仕方ない。

< 田口顧問 >

・半年かけている。なぜ半年かかるかということとこれ自身が目標
だから。行動計画となるものにはある程度、時間をかけておか
ないと間違ってしまう。この後ろには中期経営計画あってその
中には数字が入っていて、具体的な成果があって、当面いくら
のお金を投入するか、なぜするか、理念的に整理されたマップ
である。

< 市長 >

これをどの程度の頻度で見直されているか。

< 田口顧問 >

・私どもの会社の場合は1年で毎年ローリングしている。3年間は上のほうの成功要因とかミッションは見直さないようにしている。それ以外の下の方のプロセスの視点、改革の視点などは絶えず見直しをすることはしない。3年間はミッションを変えない。方法論の方は1年ごとに見直すという格好。しかも具体的な仕様が達成されているか、達成されていないかを検証する。

< 副市長 >

・今のところ、緑であれば、緑の増加に対して満足している市民の割合とかこれは行政評価システムがある。評価の低い事業はスクラップすることになっているがそこが難しい。行政は一度始めた事業はなかなかやめられない。新規のものを考えるよりもやめる方がすごく大変。最近は新しい事業は期限つきで、3年間期限で成果がなければやめる。行政の継続性ということで、始めるのは優しいのだが企業みたいにトップの判断でこれはやめるということができないので、この辺が非常に悩みである。

・税収が増加すると共に費用対効果の高い行政施策。こうゆうふうに考えていけばいいのだが、税収の効果とか費用対効果が高くなくても、過去からやっているからやらなければいけないという事業がある。市長が変わって新しく始めた事業が1割か2割だとすると、8割ぐらいは誰が市長になってもやらなきゃいけないというもの。やり方は多少変わるがそういう感じだ。その事業が企業でいえば、収益が増すか企業の社会的価値が高まるか、そうゆう市場で評価できると思うが、なかなかその事

業税収が増加するか。一つだけはっきりしているのは、我々はTX沿線の開発をしている。これ止めろと言う政党もあるが、必ず未来のためにこの投資はいきて返ってくるという信念をもとに今いくら厳しくても耐え忍んでも、未来への投資だといって区画整理事業 640ha は身の丈に合わないと言われていたが、やり続けている。そういう信念をもっているやつはいいが、なかなか信念をもっていないやつは言われるとそうかなと。絶対に譲れないって言ったら譲れないが、結構そうじゃないものもある。ミッションの高さが行政となかなか違うのかなという感じがする。民間でもミッションと言うのは社長が代われれば変わるのがある。大胆な転換というのはないのか。

< 田口顧問 >

・もちろんあるがミッションとは生き残ること。どんな社長だって必ず生き残るための施策ですから。問題はどう生き残っていくかだ。「ケービーアイ」が実はこう書いているが、会社ではコミットメントになる。コミットメントは業績連動に比例している。ただ問題はなぜケービーアイを落とし込んでるかという、抽象的なコミットメントをしても結局は本人も何をしていかかわからないし、企業もそれをどうやって発展したらいいかわからないからケービーアイに落とし込んでいます。だからあまり業績連動言い過ぎると人間の気持ちって萎縮してしまうし、無機質になってしまうからそれは注意している。それから企業も辞めにくい事業がある。

・いまは「3セット条項」というのを付けている。3セットというのは3年かけてダメならやめるという。2年間赤字だった

らひっかかるとか、でやっている。ただなかなかしぼとものもある。

< 三好顧問 >

- ・ 今の話の続きじゃないが似たような話、タウンマネジメント。前に森ビルの手法を話したことがあると思う。オープンして5年たったが、今日その結果を担当者に聞いてきて、森ビルのヒルズだけじゃなくてアークヒルズ、表参道ヒルズ全部あわせて230の店がある。その内の1割5分、2割ぐらい50ぐらいの店は大中小あるが、契約を更新しない。立てた売上の半分か6割ぐらいがガンみたいになったしまったので、それを取り除いて退去してもらおう。森ビルの方からそういう場合が多いそうだ。

< 市長 >

シティオペラ、沿線リビング等々、流山が何ページにもわたってでているので、後ほどぜひご覧下さい。

それでは今年度の経営戦略会議を終わりたいと思う。私たちもそうだが出席された方々も仕事していく上で、今日の田口顧問の話などは仕事の仕方、効率よく仕事をしていく為の様々なご提案をいただいたし、他の方々からは直接、間接的に参考になる意見をたくさんもらったので、ぜひ自分の仕事に応用してほしいと思う。

それでは顧問の方々に拍手を持って御礼、お願いします。

閉会