

## 自治体財政 改善のヒント 第63回

# バランス・スコアカードで 検討する地方創生SDGs

大和総研金融調査部 主任研究員 鈴木 文彦

SDGsはSustainable Development Goalsの略で「持続可能な開発目標」を意味する。2030年のあるべき姿を示した国際目標で、15年に国連が定めた。アイコンで知られる17の目標の下に169の達成基準、232の指標がある。公民問わず活動指針に採用され、19年12月から第2期となった地方創生「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（以下、第2期戦略）にもSDGsが盛り込まれている。人口減、少子高齢化や過疎化等の課題を踏まえ、地域の強みを活かした「稼ぐ力」を磨き平均所得の向上を図る基本はそのままに、持続可能性の視点が一段と高まった。第2期戦略では基本目標に対し横断的な目標が新たに設定されたが、そのひとつに地方創生SDGsの実現があげられた。

### 4つの視点で構成された戦略体系

第2期戦略の本文では持続可能なまちづくりや地域活性化に取り組むにあたってSDGsの理念に沿う利点が示されている。たしかにSDGsは地方創生と相性がよい。そもそも地方自治体の本来業務に合っている。ならば自治体が策定する地域戦略もSDGsの素材で作れるはずだ。そこでノートン、キャプランのバランス・スコアカードの形式に沿ってSDGs17項目を整理してみた（図）。バランス・スコアカードとは、①学習と成長、②業務プロセス、③顧客、から最終目標である④財務の視点に至る4つの視点で構成された戦略体系である。体系図を戦略マップという。

「財務の視点」から説明しよう。戦略マップの最上段は戦略を実行した結果もたらされる最終形

を表す。ここにSDGsの目標8「働きがいも経済成長も」と陸、海、空の環境保全目標を配置した。地方創生で経済成長といえば地域所得の向上すなわち「稼ぐ地域」をつくること。これをいかに環境負荷なく遂行するかが課題だ。自治体の場合、所得向上は施策自体の持続可能性のカギとなる。補助金、助成金が地元企業や住民の所得向上をもたらし、新たな税収として還流する仕組みがないと施策が持続しないからだ。この点、イベントを連発していつか賑やかにする従来型の地域活性化とは一線を画す。助成金の切れ目が地域活性化の切れ目であってはいけない。第2期戦略の4つの基本目標の第1が「稼ぐ地域をつくとともに、安心して働けるようにする」である点も興味深い。目標8は経済成長とともに完全雇用、とりわけ働きがいのある人間的な仕事（ディーセント・ワーク）を目標にしているからだ。

2段目は「顧客の視点」である。3段目の「業務プロセスの視点」とともに自治体の業務そのものに対応する。ここで業務プロセスとは自治体の行政サービスを表し、顧客は行政サービスの受け手である地域住民を指す。顧客の視点は住民満足度を意味するが、これは自治体の役割である「住民の福祉の増進」と整合する。戦略マップでは安全と福祉の属性で整理した。業務でいえば警察・住民監査、社会福祉、生活保護等が当てはまる。SDGsの目標3「すべての人に健康と福祉を」には公立病院や国民健康保険が含まれよう。いずれも自治体固有の業務で、顧客たる地域住民に直結する行政サービスである。

業務プロセスの視点は地域住民の福祉向上に結び付く様々な基盤整備だ。関連する業務としては、地方創生の「まち」と「しごと」に掛けてまずは都市整備と産業振興を置いた。次いで自治体では主に地方公営企業が担う上下水道、電気・ガス等の公共インフラ業務を置いた。いずれも地域住民の生活や経済活動の基盤となる。昔からある業務だが、急速な都市化を背景に拡張整備にまい進してきた高度成長期とは基本方針が大きく異なる。エネルギーにせよ都市整備にせよ、天然資源をむやみに消費しない工夫が求められる。

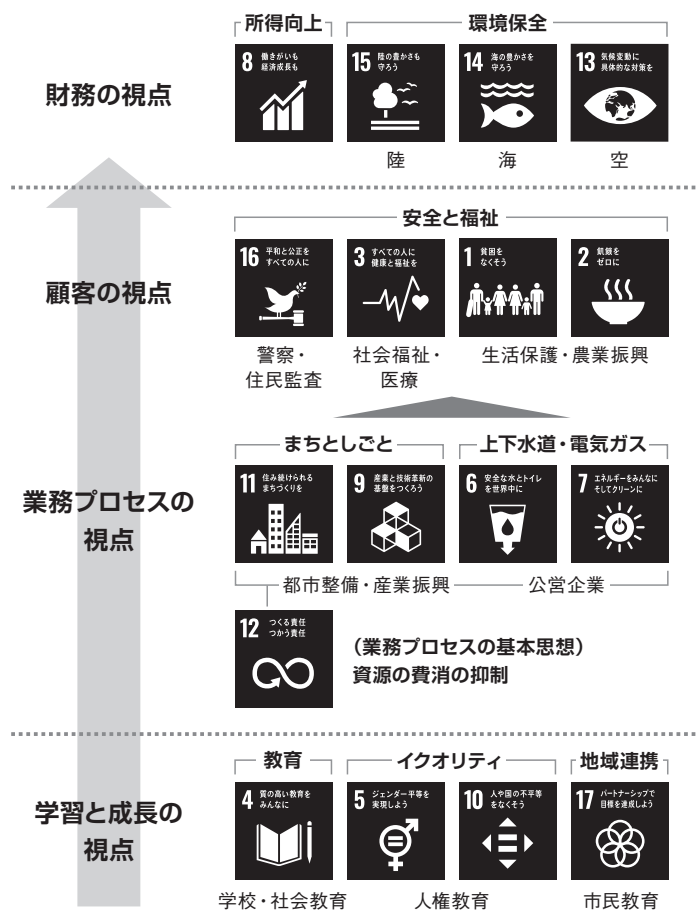
老朽インフラの更新は将来の人口減を見据えて計画的に、かつ効率的に進めなければならない。負荷の小さいまちづくりの発想としてのコンパクトシティもこの中に入る。土台にはSDGsの目標12「つくる責任、つかう責任」がある。都市施設や公共インフラの整備にかかる「つくる責任」、維持管理や運営においては「つかう責任」を基本に据える必要がある。

### 地域連携で住民が行政サービスの担い手に

最下段の「学習と成長の視点」は戦略体系の土台である。人の考え方、社会の価値観に関わる長期的な課題だ。民間企業なら人材育成や従業員満足に関係する。ここでは地方創生に置き換えて、教育、イクオリティ（平等）、地域連携の属性でアイコンを整理した。それぞれが目標であると同時に、業務プロセスより上の諸目標の土台になる。循環型社会にせよ社会問題にせよ、眼前の問題だけでなく将来について想像すること。そして性別、人種、出自、年齢から障がいの有無まであらゆる不平等をなくし、多様性を受け入れる考え方が前提だ。自治体の学校教育、社会教育そして人権教育の方向性を再確認するきっかけともなろう。

そして体系の要石がSDGsの目標17「パートナ

図 バランス・スコアカードの戦略マップで整理したSDGsの17目標



出所：国際連合広報センターのSDGsアイコンから大和総研作成

ーシップ」だ。地方創生の文脈を踏まえ、地域連携のラベルを付した。第2期戦略には、地方創生SDGsに並ぶもうひとつの横断目標として地域に関わる一人ひとりが担い手となる地域社会が掲げられている。地域住民が行政サービスの受け手に終始する地域社会は持続可能性がない。持続可能な社会では地域住民が自分事として捉えることが求められている。福祉やまちづくりをはじめ地域住民が受け手であると同時にサービス主体となる心構えのことだ。また、地域連携は産業とくに技術革新の基盤として重要なコンセプトでもある。例えば自治体と地域金融機関等の連携の枠組み「地域経済エコシステム」はこの延長上にある。得意を活かした支援メニューを組み合わせ、地元企業の経営革新や創業の課題を解決しようとするものだ。