

## The Northern eXpress to 212

NeXT-212  
press

153

オンラインプレス「NEXT212」毎週月曜日発行  
PM実践講座事務局 / 地域メディア研究所  
Fax (011)761-8483 Tel (011)761-6039

vol.153 22.Mar,2004

特集 .....	「SWOT分析」活用法入門
ふるさと情報 .....	日高の馬文化総合サイト
自治体北南 .....	財政難で下水道事業を中断
DATA .....	殺人検挙率は94%だが...
附録 .....	まちづくりのためのSWOT分析シート

## 小樽にいたラスト・サムライ

...1世紀ほど前、小樽での話。芝居小屋で流れ者の一団が、一悶着起こした。居丈高な様に見かねてか、片隅の老人がすっと立ち上がった。ならず者は「なにを老いぼれが」と言いかけて、その鋭い眼光に射すくめられた。「とんでもない人に喧嘩をふっかけたもの」。市民のささやき声で、一団は真っ青になった。

...新撰組で実力ナンバーワンの剣客・永倉新八ながくらしんぱちは、幹部13人のうち唯一の生き残りだった。晩年、小樽新聞に連載した回想記「新撰組顛末記」は、明治維新の実像を知る上で貴重な史料となった。彼の証言がなければ、香取慎吾主演の大河ドラマも随分違った展開になっていたはずだ。

...顛末記には「誇張説」もあったが、新八が丹念に新撰組の行動を書き留めた「浪士文久報國記事」が数年前に発見され、信憑性を裏付けた。3冊計170ページに及ぶ記事は、戦闘の模様や時代の風をリアルに描き、ラスト・サムライが一級のジャーナリストであったこともうかがわせる。

...それにしても事実(らしきもの)は、往々にして風聞やエピソードで語られる。的外れの場合もあれば、真実以上にリアルなケースもある。札幌の北大正門脇には、新八が学生に剣の極意を伝えた話が案内板に記されているが、その後学生に担がれて小樽に帰ったという逸話もある。さて、冒頭の武勇伝の真相は？(梶)

## S W O T 分析活用法入門

まちづくり・合併論議に生かす

## チャンス生かし、強みを伸ばす

「SWOT(スウォット)分析」は、主にマーケティングに使う経営分析法として考案されました。その名は、次の4つの要素の頭文字に由来しています。

S: Strength(強み)

W: Weakness(弱み)

O: Opportunity(機会)

T: Threat(脅威)

一般には、企業など自分の組織の内部環境と外部環境の2つに分け、内部に持つ「強み・弱み」と、外部から影響を受けると考えられる「機会(チャンス)・脅威」をそれぞれ整理しながら分析を進める手法です。

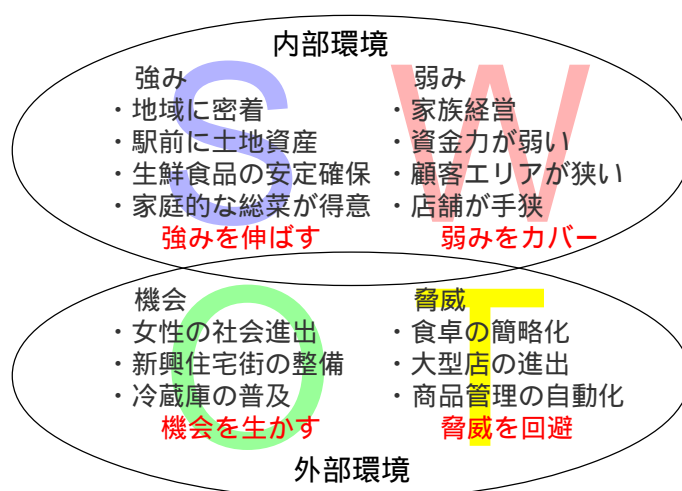
分析基に「おしん」が取った戦略

具体例として、TVドラマ「おしん」でおしんの経営する田倉商店の1956(昭和31)年当時をSWOT分析してみましょう。上の表のように、行商から積み上げ店舗を構えたばかりで、家族経営の域を出ていません。一方で、戦後の復興期を抜けて、消費者を取り巻く社会情勢も大きく変わろうとしています。

問題は、「機会(チャンス)」をどう生かして「強み」をどう伸ばすか。同時に、いかに外部からの「脅威」を回避し、「弱み」を補うか。SWOT分析に基づいて、おしんが取った経営戦略は、こんな具合です。

- ・駅前出店によるセルフストア展開
- ・仕入れルートを生かした薄利多売方式
- ・ご用聞き方式や対面販売の活用
- ・共働き世帯向けの総菜商品の開発

家族経営という弱点を、金銭登録機(レジスター)を導入したセルフ方式で補い、時代の先端に挑戦しつつ、行商以来の顧客とのつながりを大事にする、という発想です。家庭的な総菜



1956年時点の田倉商店のSWOT分析

は、働く女性らに大好評で、この戦略が当たったことにより田倉商店は地方スーパーとしてチェーン店を広げていきました。

行政改革・新市計画にも使える技

このようにSWOT分析では、現状把握を起点に、次のようなステップを踏みます。

将来についてのビジョンと目的の設定

目的達成のための戦略の構築

戦略を実行するための行動計画の作成

計画の確実な実施

近年、地域づくりにこの手法を導入する動きが見られます。行政内部で活用するだけでなく、さまざまな統計資料などを提示することでマチの現状についての理解を深めながら問題点や課題を、住民と行政職員との対話または住民同士の対話の中で分析していくワークショップ方式で行われることもあります。また、合併協議の中で、新市計画を策定する際にSWOT方式を利用する事例も見られます。

# 住民も分析に参加、課題を共有する

SWOT分析の特徴は、第一にだれもが手軽に取り組める点にあります。もちろん、企業の場合はさまざまな財務データがそろっていたり、行政の場合は政策評価などのしくみを持っていれば、より客観的な分析が可能となるでしょう。

フィードバック、実践にもつなげる

しかし、組織内部の「強み・弱み」は関係者が日ごろどこかで感じている事柄であり、むしろ、経営者や役所の幹部だけでなく、スタッフや現場担当者ら多くの立場の人が集まり、意見を出し合うことで効果を上げることができます。

日常的な「実感」からより多くの項目が列挙され、影響度・重要度が整理されていくという一面のほか、分析・検証のプロセスを通じて、全員が共通の現状認識や問題意識を持つことができるというメリットも生まれてきます。こうし

た現状認識・問題意識の共有が、組織全体として積極的に戦略の構築と実行のベースとなっていくわけです。

したがって行政の分野では、組織改革の手法にとどまらず、分析作業に住民も加えることで住民参加型のまちづくりを進めようとする取り組みが目につけてきました。

SWOT紙一重、明確な羅針盤を持って

まちづくりにSWOT手法を活用する場合でも、重要なのは、戦略・計画のベースとなる目標・理念が明確であるかどうかです。特に、外部環境が大きく変わる時代においては、その変化は「機会」にも「脅威」にもなり得るし、「強み・弱み」も紙一重の違いだからです。

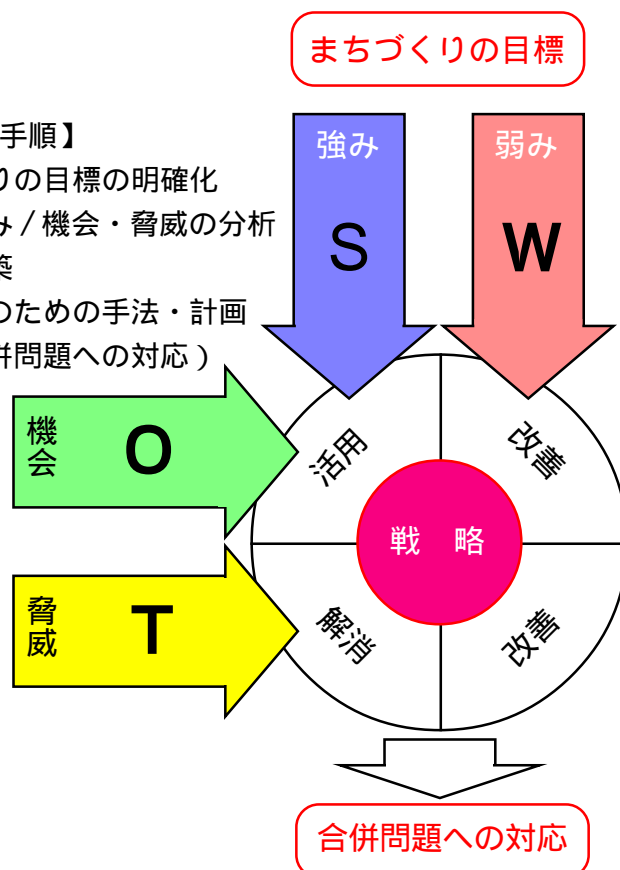
前述の田倉商店の例でいえば、「スーパーの全国展開」か「高級鮮魚の専門店化」かいずれを

目指すかで、SWOTは入れ替わり、店舗計画もまったく異なってくるわけです。

左の図は、SWOT分析に基づいてまちづくりの戦略・実行計画を練る手順をイメージしたのですが、地域の方向性と目標を指し示す羅針盤がなければ、合併問題にどう対応するかという明確な態度も決められないこととなります。合併を地域再生の「機会」とするのか、それとも「脅威」として回避するのか、改めて「まちづくりの原点」に立ち戻って、住民とともにSWOT分析から始めてみてはどうでしょう。

## 【分析・検討の手順】

- まちづくりの目標の明確化
- 強み・弱み / 機会・脅威の分析
- 戦略の構築
- 戦略実行のための手法・計画策定（合併問題への対応）



SWOT分析とまちづくり方策・合併問題との関連

# 分析シートを使った合併論議

まちづくりのためのSWOT分析では、右のようなマトリック形式の分析シートを使う方法が考えられます。

弱点に拘泥せず、長所生かす視点でまちづくりの「理念・目標」に沿って、縦の列に「強み」「弱み」の項目をそれぞれ書き出します。次に横の列に「機会」「脅威」を書き出し、縦横の列が交わるマスに当てはまる、機会に応じた強みの「活用策」、機会を生かした弱みの「改善策」、強みを生かした脅威の「解消策」、脅威に対する弱みの「回避策」を考え、全体としての「まちづくり戦略」をまとめていきます。

ここで注意することは、「強み」よりも「弱み」に視点が片寄り、弱点を並べ立てて、その解決策に捕らわれがちになることです。もちろん弱点の克服は重要なテーマですが、それよりも長所や持ち味、他と比べての優位性や潜在的なパワーといった強みに目を向け、これらを生かすことで結果的に弱みも薄められるという発想が必要でしょう。ワークショップ方式で進める場合は、積極論に重点を置くことで、それまであまり表面に見えなかった強みが浮上するなど論議を活性化させる効果もあります。

もう一つの留意点は、前述のように「機会」と「脅威」はいわば豆腐の裏表のように、見方次第で入れ替わるものであることです。

「強み・弱み」も同様の側面を持っており、多様な立場の住民や職員がフォーラムに加わることで、論点が整理されていくことが期待されます。



## 「広域圏SWOP分析」のすすめ

「強み・弱み」の分析に当たっては、下の表のように人的資源・財政的資源・物的資源・情報的資源と柱を立てて検討する方法もあります。巻末に添付した分析シートは、まちづくり推進と合併の選択について考えることを主眼にしたものです。

「機会・脅威」については、一般的な外部環境の変化項目をチェック式にし、行政サイドからは行政に対する住民ニーズの変化を挙げる欄も設定してあります。また、合併を想定する広域圏についてもSWOT分析する欄も設けてあります。分析の目的によってさまざまなシート作成の工夫があると思いますので、添付シートを参考にSWOT分析に取り組んでみてはどうでしょうか。

		強み (Strength)	弱み (Weakness)
内部環境	人的資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>歴史伝統に住民が誇り</li> <li>地域ボランティアが活発</li> <li>福祉学科の大学がある</li> <li>情報公開を意識する職員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性の社会進出が遅れている</li> <li>自主防災組織の数が少ない</li> <li>行政が階層型組織</li> <li>情報技術の専門職員がいない</li> </ul>
	財務的資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>陶磁器の産業基盤がある</li> <li>私募債を引き受けている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財政基盤が弱い</li> <li>地方債の償還負担大きい</li> </ul>
	物的資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>やきもの産業の伝統</li> <li>ITインフラの整備進む</li> <li>県の工業技術研究所がある</li> <li>国定公園を抱える</li> <li>公民館が小学校単位にある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業廃棄物の処理場が限界</li> <li>下水道普及率が低い</li> <li>学童保育の支援体制が不十分</li> <li>医師、保健婦が絶対的不足</li> <li>大型車両の通過交通が多い</li> </ul>
	情報的資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>「陶芸のまち」のブランド</li> <li>セラミック技術の集積</li> <li>環境博覧会の会場候補地</li> <li>特色ある学校づくり推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齢者向け住環境が劣る</li> <li>都市の若者へのアピール不足</li> <li>観光客を狙った犯罪が多発</li> </ul>

内部環境の分析例(愛知県瀬戸市の分析シートを参考にしました)

拾い読みHP

## 212ふるさと情報



## 3/22 日高の馬文化総合サイト

日高支庁が管理・運営する日高の馬文化総合サイト「馬文化ひだか」が開設されています。「馬を知る」「馬を学ぶ」「馬を楽しむ」の各コーナーのほか、「ひだか馬ニュース」や、子供向けの「馬文化教室」など多彩な内容です。

3/22 新町将来構想 蘭越町・ニセコ町・真狩村・喜茂別町・倶知安町合併協議会のホームページ「RE-BORN」に、新町将来構想のPDF版がアップされています。

3/22 深川市 行財政改革緊急プログラム 広報「ふかがわ」3月号がアップされ、「行財政改革緊急プログラムの概要」が掲載されています。

3/22 室蘭市 室蘭地域環境産業マップ「市省エネルギービジョン」と、「室蘭地域環境産業マップ」がアップされています。マップは、室蘭市、登別市、白老町の3市町で環境をテーマに事業を行っている企業36社の事業内容なども紹介しています。

## NEXT212 INFORMATION

本誌の定期配信のお申し込み・お問い合わせ等は下記どうぞ。配信は無料です。

事務局：電話 011 (761) 6039

E-mail : [next@com212.com](mailto:next@com212.com)

3/22 美唄市 「介護保険」のページ 介護保険関係の情報を分かりやすくまとめたページがアップされています。サービス業者の一覧や、制度の解説などがあるほか、申請書(PDFファイル)のダウンロードもできます。

3/22 登別市 市民活動団体検索システム 「市民活動団体検索システム」が開設されています。ボランティア活動やNPOなどの市民団体の検索が簡単にでき、各団体の活動内容も知ることができます。ページ上から団体の登録ができるフォームもあります。

3/22 苫小牧市 バイオソリッドコンポスト「土有夢(どーむ)」 有機質肥料のバイオソリッドコンポスト「土有夢(どーむ)」の販売情報がアップされています。下水処理の際に発生する汚泥を勇払コンポスト工場でリサイクルした肥料だそうです。



3/22 「渡島のヒグマ」サイト 渡島支庁管内のヒグマ情報をまとめたサイト「渡島のヒグマ」が開設されています。ヒグマの生態や地域との関わり、出没・被害対策などを解説しています。今春の管理捕獲情報など、最新情報もアップされています。

(アクセスは <http://com212.com> からどうぞ)

NeXT  
press 212

## NEWS

3/19 象潟町  
(秋田県) 単独自立  
目指し、職員を30人  
以上削減

象潟町は、合併に頼らない単独自立を目指す、向こう10年間の財政計画をまとめた。町職員30人以上の削減(現在132人)収入役廃止、議員定数削減など一方で、町有地の有効活用などを進め、2013年度の歳出を2003年度対比で約9億円減らす。近く集会などを通じて計画内容を住民に説明する。

3/19 桑名市(三重県) 男女平等条例  
「分かりにくい」と改正求める決議案

桑名市議会の共産党を除く5会派は、「桑名市の男女平等をすすめるための条例」には憲法の表現の自由に抵触する文言があり、外来語が多くて分かりにくいとして、同条例の改正を求める決議案を議長に提出した。条例中では「ジェンダーフリー」という文言を「男らしさ・女らしさという固定された意識をなくす」と定義されている点などを挙げ、分かりやすい良識ある男女平等・男女共同参画条例に改正するよう求めている。

3/19 岡山県 都道府県で全国初の国際  
貢献条例を制定

岡山県議会は、NGOやボランティア団体との協働により地域に根ざした国際貢献を進める「国際貢献活動推進条例」を可決、4月1日から施行されることになった。条例制定を機に、国際機関や県外NGOとの連携を強化しながら、技術支援や災害救援などの国際貢献活動のすそ野を広げていく方針。都道府県では全国で初めての条例で、県下では加茂川町が既に条例化している。

3/13 龍神村(和歌山県) エコミュージ  
アム実現へ、村民が「お宝探し」

和歌山大学の地域貢献プログラム「龍神村エコミュージアム・フォーラム」が開かれ、参

加した村民らは地域の隠れた資源の掘り起こしについて意見交換した。「龍神村のお宝」候補として、村の方言や茶がゆなどの伝承料理、伝統的な家屋建築などが挙げられた。

3/9 財田町(香川県) 保健施設充実で  
国保税を30%引き下げ

財田町議会は、2004年度の国民健康保険税を約30%減額する条例改正案を原案通り可決した。1998年開設の診療所、2000年開設の国保高齢者保健福祉支援センターの連携などにより、住民1人当たりの診療費が減少傾向となり、特別会計の黒字決算が続いたことが大きな背景。国保加入者は役830世帯、1800人で、減税による還元は初めて。

3/8 郡上市(岐阜県) 合併までの空白  
埋める「旧・白鳥町史」発行

周辺6町村との合併で3月1日に郡上市として新たなスタートを切った旧・白鳥町教委は、「白鳥町史現代編」(854ページ)を発行し、町内に全戸配布した。旧・白鳥町の史料としては、「白鳥町史通史編(上下巻)」や「白鳥町合併20年誌」などがあるが、1978年以降、合併までの歴史をまとめたものはないため、合併構想が具体化した2002年4月から編集作業を進めていた。

3/2 挾間町(大分県) 財政難から公共  
下水道事業を中断

挾間町は、財政難を理由に2004年度から公共下水道事業を一時中止する方針を決めた。整備計画では、町中心部の約450ヘクタールを対象に、計画人口約1万人。事業費約121億円のうち約50億円について国の補助を受け、1997年に事業着手した。2003年度までに5億円余を投じて下水道管の埋設などを行い、進捗率は4.4%に達した。合併処理浄化槽の導入などで事業計画を修正し、5年後を目標に事業を再開する方針。

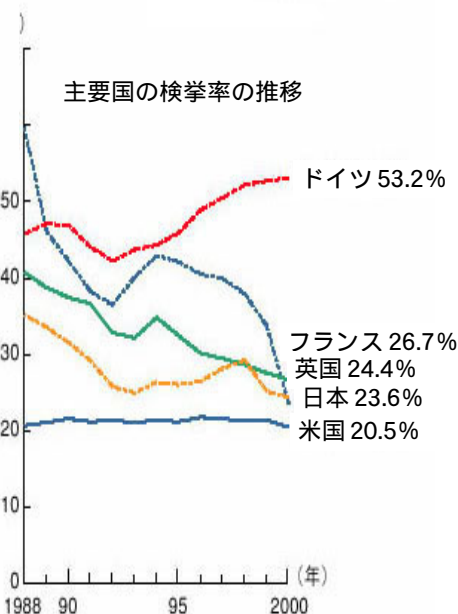
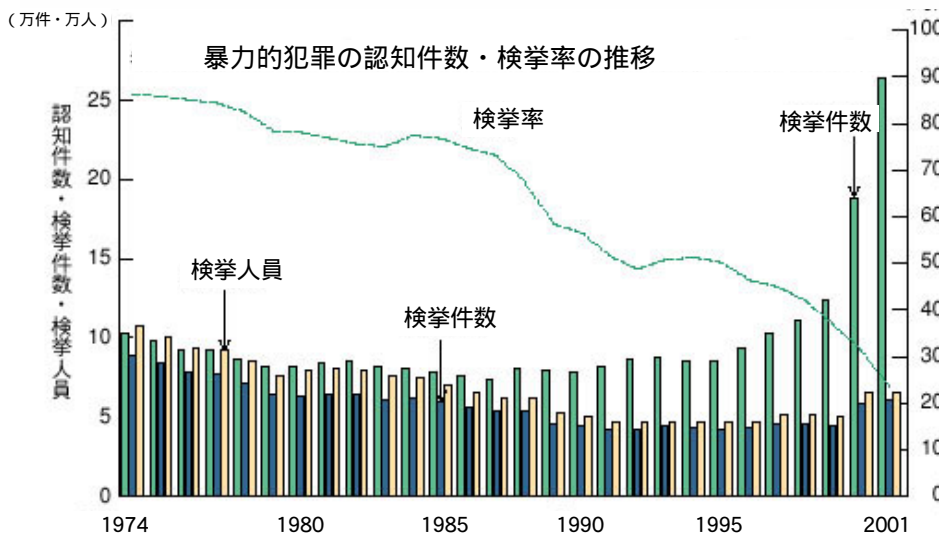
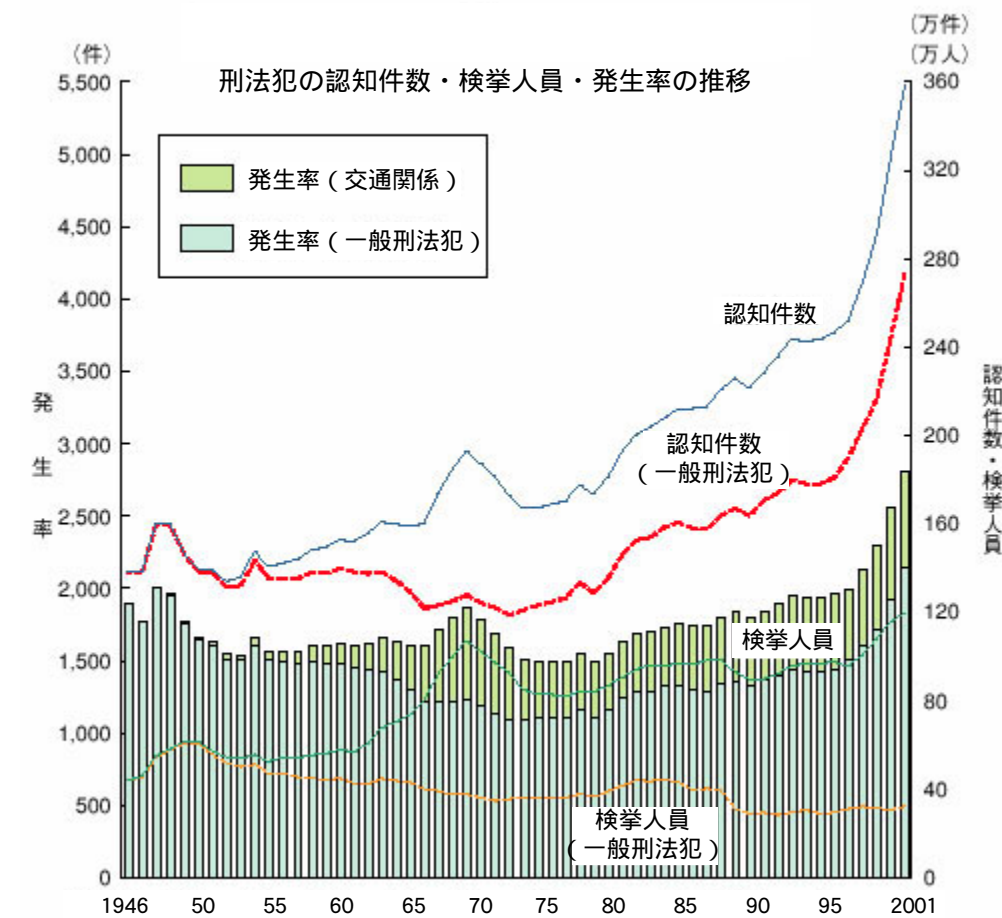
(アクセスは<http://com212.com>からどうぞ)

## DATA 一般刑法犯の検挙率、戦後最低の19.8%

2001年における警察による刑法犯の認知件数は、戦後最高の358万1521件（前年比約32万5千件増）となった。罪名別では、窃盗が最も多く、第2位の交通関係業過と合わせると、全体の約90%を占めた。

認知件数の人口10万人当たりの発生率は、2814件（前年比248件増）と戦後の最高値を示した。交通関係業過を除く刑法犯の発生率は、53年ぶりに2千件を超えて2149件となり、検挙率は19.8%（前年比3.8ポイント低下）と、戦後初めて20%を割り込んで最低記録を更新した。

殺人の検挙率は94%  
 主要国のとの比較では、認知件数や発生率が最も低いものの、検挙率は、2000年時点でフランス、イギリスを下回り、23.6%となった。ただし、殺人については、認知件数、発生率ともに5か国の中で最も低く、検挙率は、ドイツ(95.3%)に次いで2番目に高い94.3%だった。（2002年版犯罪白書より）



まちづくりのためのSWOT分析シート・A表

(自治体名： )

内部環境		強み ( Strength )	弱み ( Weakness )
我がまち	人的資源		
	財務的資源		
	物的資源		
	情報的資源		
広域圏	総合		



まちづくりのためのSWOT分析シート・B表

(自治体名： )

外部環境		地域・圏域を取り巻く状況(特に重視する項目にチェック)	市町村行政に対する住民ニーズ
我がま	機会 Opportunity	男女協働社会の実現 都市住民の田園指向・地方の見直し 自然指向のスポーツ・文化振興 自然エネルギーの活用 高度情報化の進展 高速交通網の整備進展 海外からの観光客の流入拡大 NPO活動の活発化 構造改革特区など規制緩和	高齢者の社会参加 里山保全の重視 ノーマライゼーションの進展 循環型社会の実現 IT産業の振興 物流の効率・高速化 安全食品・スローフード指向 コミュニティビジネスの振興 地方分権の推進
		(特に重視する事項)	
ち	脅威 Threat	少子高齢化・生産人口減少 自然破壊・環境汚染 情報過疎の深刻化 高速交通網の整備の遅れ 国・地方財政の逼迫	過疎進行・都市集中 伝統文化・祭りの衰退 情報技術者の人材難 医療従事者不足の深刻化 地域住民の共助関係の薄れ
		(特に重視する事項)	
広域圏	機会 Opportunity	(特に重視する事項)	
	脅威 Threat	(特に重視する事項)	