

# 第1回 まつど未来シナリオ会議 次第

令和元年8月4日（日）13時～17時  
松戸市役所 議会棟3階 特別委員会室

- 1 開会
- 2 次期松戸市総合計画（仮称）の策定方針と会議の概要について
- 3 まつど未来シナリオづくり
  - 1）まつど未来シナリオ会議について
  - 2）未来を考えるシナリオプランニングの必要性
  - 3）松戸市の現状を知る
  - 4）2030年の日本に影響を与える外部環境要因を考える
  - 5）今日の振り返り
- 4 閉会

## 資料

- ・次期松戸市総合計画（仮称）の策定方針と会議の概要について
- ・まつど未来シナリオづくり（第1回）

# 次期松戸市総合計画（仮称） の策定方針と 会議の概要について

松戸市総合政策部政策推進課  
令和元年8月4日

まつど未来シナリオ会議

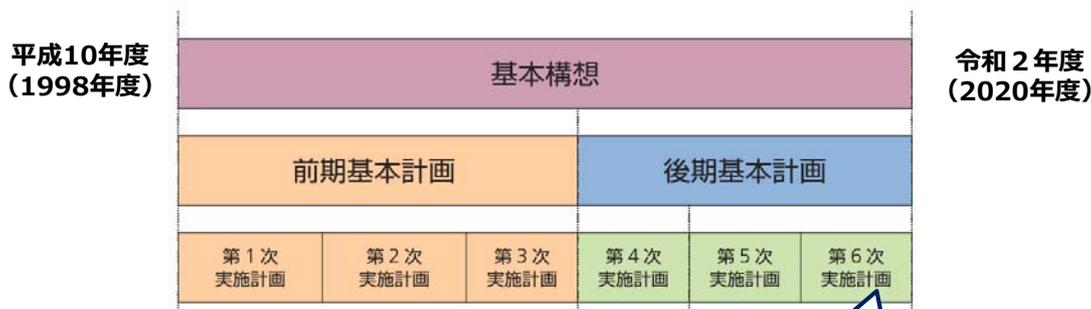
## 次期松戸市総合計画（仮称）の策定方針と 会議の概要について

- 1 現在の総合計画等について
- 2 総合計画の策定背景・目的
- 3 計画の構成と運用の考え方
- 4 策定体制・市民参加
- 5 まつど未来シナリオ会議について

# 1 現在の総合計画等について

## ▼総合計画は、松戸市の将来の方向を示すもの

- ・基本構想（平成10～32年度）：『住んでよいまち・訪ねてよいまち』、将来の方向を展望。
- ・基本計画（平成23～32年度）：基本構想の実現を図る施策の体系を示す。
- ・実施計画（平成29～32年度）：施策を個別事業にまとめ、財源的な裏付けを持たせる。



いまここ！

## ▼この間の制度の動き

- ・平成23年：基本構想の策定義務が撤廃（地方自治法改正）
- ・平成27年：人口減少克服・地方創生のための「地方版・総合戦略」の策定

# 2 総合計画の策定背景・目的

## ▼松戸市を取り巻く状況

- ・現在の日本：平成20年（2008年）をピークに総人口が継続して減少する社会に。
- ・松戸市も例外ではない：生産年齢人口（15～64歳）は減少し、1人の高齢者を支える現役世代の数が、現在よりもさらに大幅に減少していくことが想定される。
- ・松戸市の持つ魅力・潜在能力：都心をはじめとしたエリアにアクセスしやすい／トップクラスの子育て支援策／良好な住環境の整備など

## ▼策定の背景・目的

子育て世代や若者などの市民に選ばれ、高齢者の方を含めた全世代が安心して住み続けたいまちを目指す

市の将来ビジョンを提示し、様々な課題を市民の皆さんとともに解決していくための指針として策定

## 3 計画の構成と運用の考え方

### ▼計画の構成

#### (1) 本市を取り巻く状況の分析

- ・これから確実に起きるだろう未来
- ・これから起きるかもしれない未来（複数のシナリオ）

#### (2) 本市の将来ビジョン

- ・将来都市像、人口ビジョン、財源推計など

#### (3) 施策展開の方向

- ・子育て、教育、文化、高齢者、街づくり、経済活性化、安全安心、行財政運営などの政策ごとの方向性

#### (4) 重点施策（工程の概要や概算事業費）

### ▼計画期間

2021年度  
(令和3年)

8年間

2028年度  
(令和10年度)

## 3 計画の構成と運用の考え方

### ▼計画運用の考え方

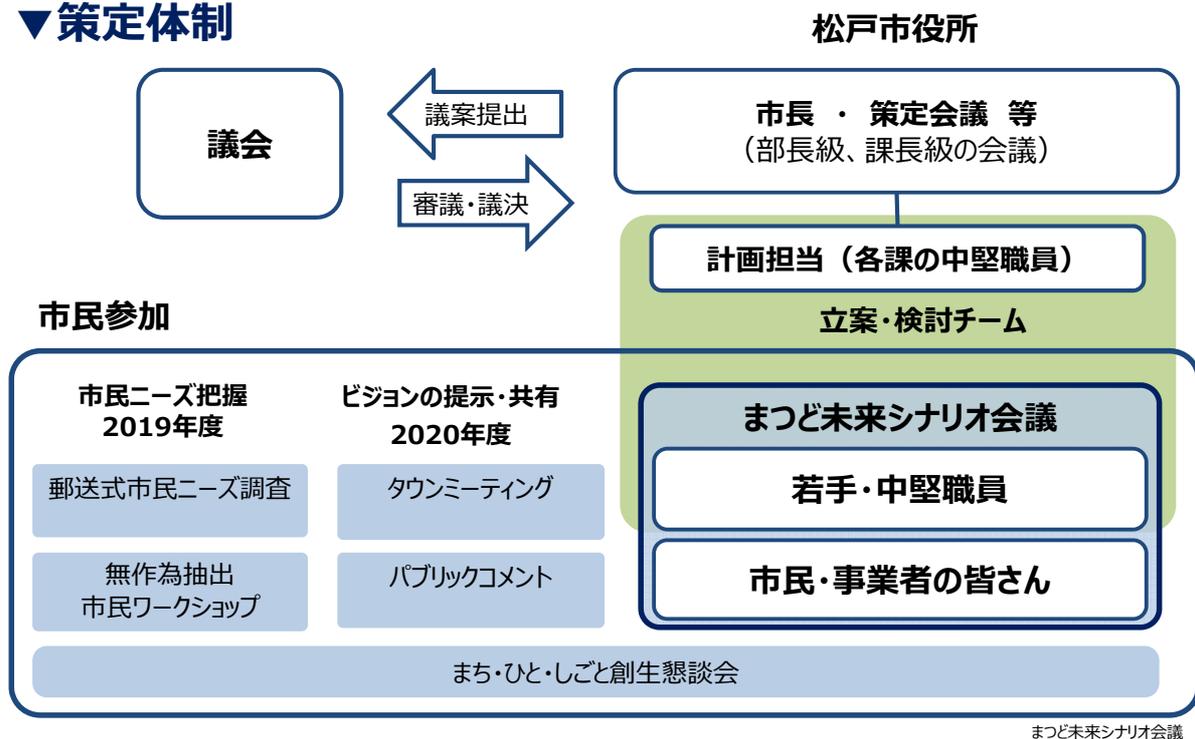
① 国内外を取り巻く社会経済情勢の変化のスピードが速い時代に対応できる計画とします。

② そのため、不確実な未来にも適応できるよう、戦略的で、機動的に見直しながら運用できる計画とします。

③ 中期の財源推計や毎年度の予算編成、行政改革・業務改善や組織体制と一体的に運用を行う計画とします。

## 4 策定体制・市民参加

### ▼策定体制

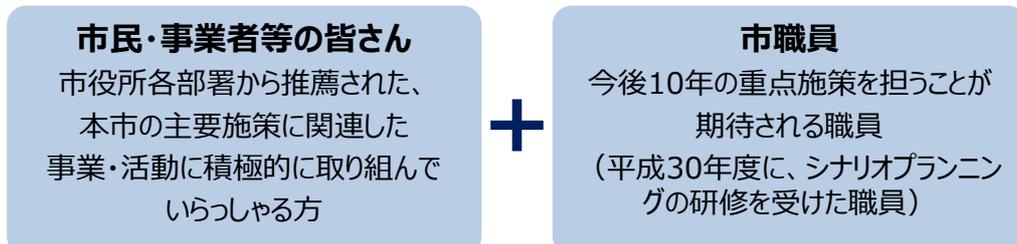


## 5 まつど未来シナリオ会議について

### ▼会議の目的

変化のスピードが速い時代に対応できるよう、  
不確実な未来に適応し得る戦略立案を可能とする手法  
『シナリオプランニング』を活用して戦略を検討するため、  
『まつど未来シナリオ会議』を開催します。

### ▼メンバーは、市民等の皆さんと市役所若手・中堅職員64名



# 5 まつど未来シナリオ会議について

## ▼会議の内容

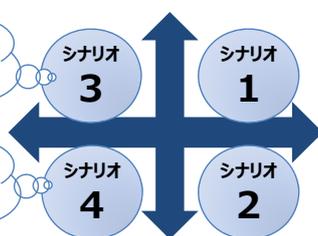
『2030年の日本における私たちの暮らし』をテーマに、  
将来起こり得る複数のシナリオを作成し、  
松戸市がチャンスや課題に備えるための対応策などを検討します。

確実に起こり得る未来  
(ベースシナリオ)

もし起きたとき私たちの暮らしを  
大きく変える未来 (複数シナリオ)

〇〇の未来になっ  
たら、どんなチャン  
スや課題がある？

未来に備えて  
今からできるこ  
と？



計画策定に  
活用

## ▼計画の構成 (再掲)

(1) 本市を取り巻く状況の分析

- ・これから確実に起きるだろう未来
- ・これから起きるかもしれない未来 (複数のシナリオ)

(2) 本市の将来ビジョン

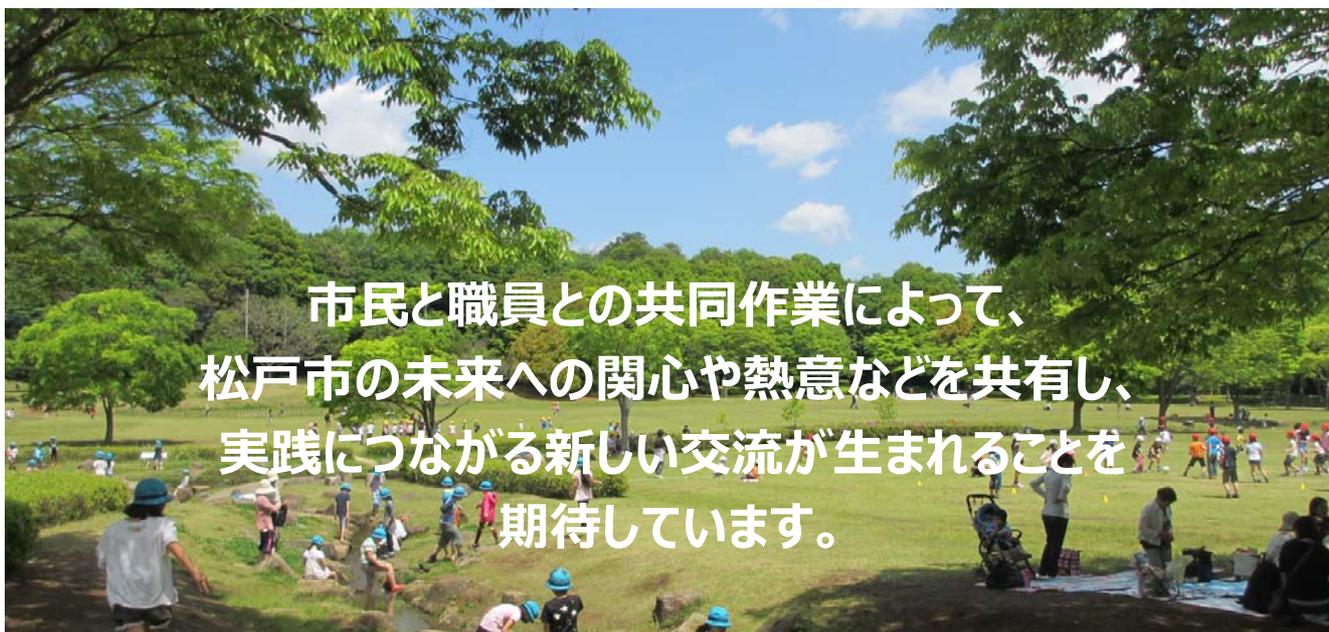
(3) 施策展開の方向

- ・子育て、教育、文化、高齢者、街づくり、経済活性化、安全安心、行財政運営などの政策ごとの方向性

まつど未来シナリオ会議

9

## さいごに



市民と職員との共同作業によって、  
松戸市の未来への関心や熱意などを共有し、  
実践につながる新しい交流が生まれることを  
期待しています。

まつど未来シナリオ会議

10

# まつど未来シナリオづくり (第1回)

松戸市総合政策部政策推進課  
委託先：株式会社スタイリッシュ・アイデア



## メインファシリテーター自己紹介

- ▶ 新井 宏征 (あらい ひろゆき)  
株式会社スタイリッシュ・アイデア 代表取締役  
一般社団法人シナリオプランナー協会 代表理事
  - ▶ 東京外大大学院 → SAPジャパン → 情報通信総合研究所
  - ▶ Saïd Business School Oxford Scenarios Programme修了
  - ▶ SAP認定資格、PMP、各種英語関連資格保有



## 今日の流れ

---

1. まつど未来シナリオ会議について
2. 未来を考えるシナリオプランニングの必要性
3. 松戸市の現状を知る
4. 2030年の日本に影響を与える外部環境要因を考える
5. 今日の振り返り

## 1. まつど未来シナリオ会議について

---

## まつど未来シナリオ会議について①

### 会議の目的

- 変化のスピードが速い時代に対応できるよう、不確実な未来に適応し得る戦略立案を可能とする手法『シナリオプランニング』を活用して戦略を検討するため、『まつど未来シナリオ会議』を開催します。

### 会議の内容

- 『2030年の日本における私たちの暮らし』をテーマに、将来起こり得る複数のシナリオを作成し、松戸市がチャンスや課題に備えるための対応策などを検討します。

## まつど未来シナリオ会議について②

### グループでの対話について

- この会議は各グループおよびグループ間での対話を中心に進めていきます。
- グループ内のそれぞれのメンバーの視点の違いを活かして、多様な意見を出し合いながら対話をしてください。
- 資料の内容やワークのやり方についてわからない点は、近くにいるファシリテーターに気軽に質問してください。

## まつど未来シナリオ会議 4回の流れ（予定）

回数	実施概要（予定）	日時
第1回	<ul style="list-style-type: none"><li>まつど未来シナリオ会議について</li><li>未来を考えるシナリオプランニングの必要性</li><li>松戸市の現状を知る</li><li>2030年の日本に影響を与える外部環境要因を考える</li></ul>	8月4日（日） 13～17時
第2回	<ul style="list-style-type: none"><li>ベースシナリオの確認<ul style="list-style-type: none"><li>ベースシナリオの理解</li><li>チャンス・リスク検討</li><li>ニーズ検討</li><li>戦略オプション検討</li></ul></li></ul>	8月31日（土） 13～17時
第3回	<ul style="list-style-type: none"><li>複数シナリオの検討<ul style="list-style-type: none"><li>4つのシナリオの中身の理解</li><li>チャンス・リスク検討</li><li>ニーズ検討</li></ul></li></ul>	9月7日（土） 13～17時
第4回	<ul style="list-style-type: none"><li>複数シナリオの検討（続き）<ul style="list-style-type: none"><li>戦略オプション検討</li></ul></li><li>全体振り返り</li></ul>	9月21日（土） 13～17時

## グループ内で自己紹介

### 【①：お名前】

- お名前の他、もしあれば会議で呼んでもらいたいニックネームなど

### 【②：普段こんなことをしています】

- お仕事
- 地域での活動等

### 【③：この会議に参加した理由】

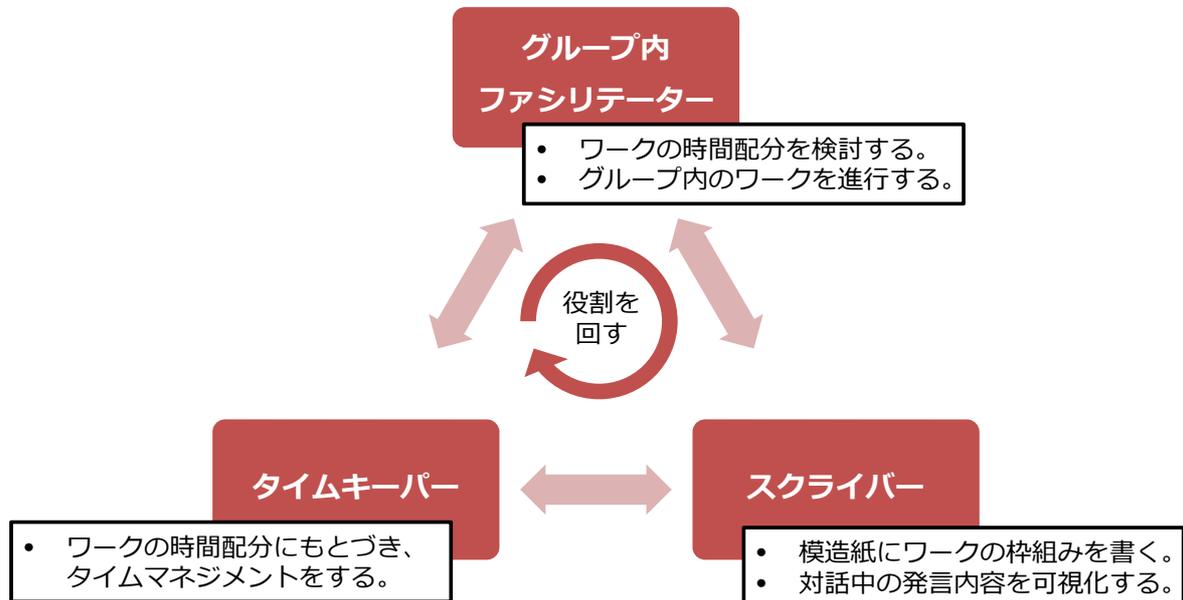
- 決め手となったこと
- 意気込み等

### 【④：松戸市の魅力】

- 自分が考える松戸市の好きなところ

## グループワークの役割分担

- ▶ 会議ではさまざまなワークを行います。グループの中で役割を交代しながら進めてください。



## ワーク①：グラウンドルールを決める

- ▶ 下記のグラウンドルール案も参照して、会議中、各グループで守りたいことを話し合い、1つ決めてください。
  - ▶ ルールを決める目的は、お互いを尊重しながら、率直な対話をするためです。
  - ▶ 全4回の会議をとおして、グループの全員が実践できるような簡潔で、覚えやすい表現にしてください。

### グラウンドルール案

- 発言している人の話しを最後まで聴く
- とにかく発言してみる、書いてみる
- お互いにサポートし合う
- 本音で話す
- 全員で発言の機会を提供しあう

## 2. 未来を考えるシナリオプランニングの必要性

### シナリオプランニングの定義

#### シナリオプランニングの定義

シナリオプランニングは、長期的な未来（10年等）において起こり得る世界の可能性を複数描き、その結果を元に不確実な未来に備える対応策を検討する手法。

#### シナリオプランニングの特徴

##### 長期

- 日常的に考慮している未来の長さよりも先の未来を検討する。

##### 複数

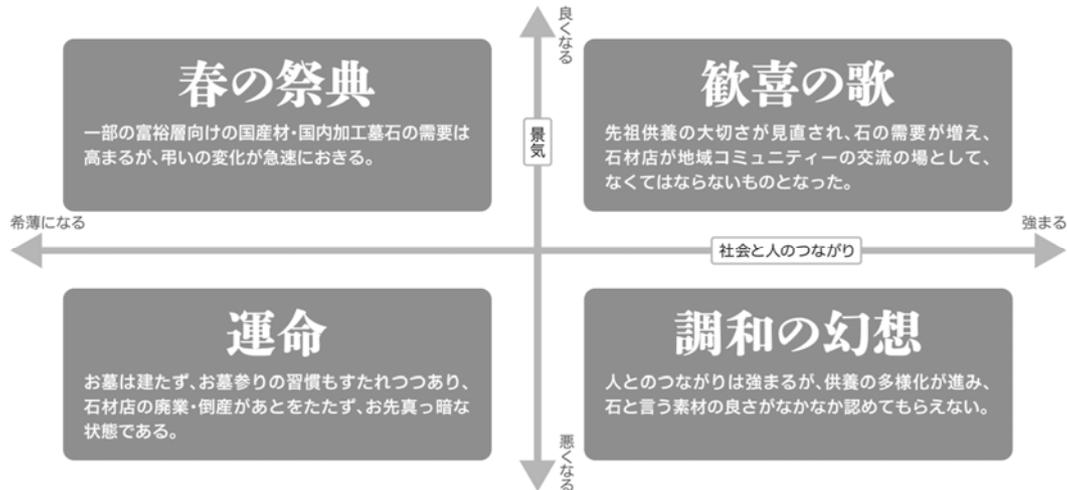
- 長期の未来における、不確実な可能性を複数の観点から検討する。

##### インプット

- 作成したシナリオはアウトプットではなくインプットとして活用する。

## シナリオプランニングの例： 日本石材産業協会による石材業の未来

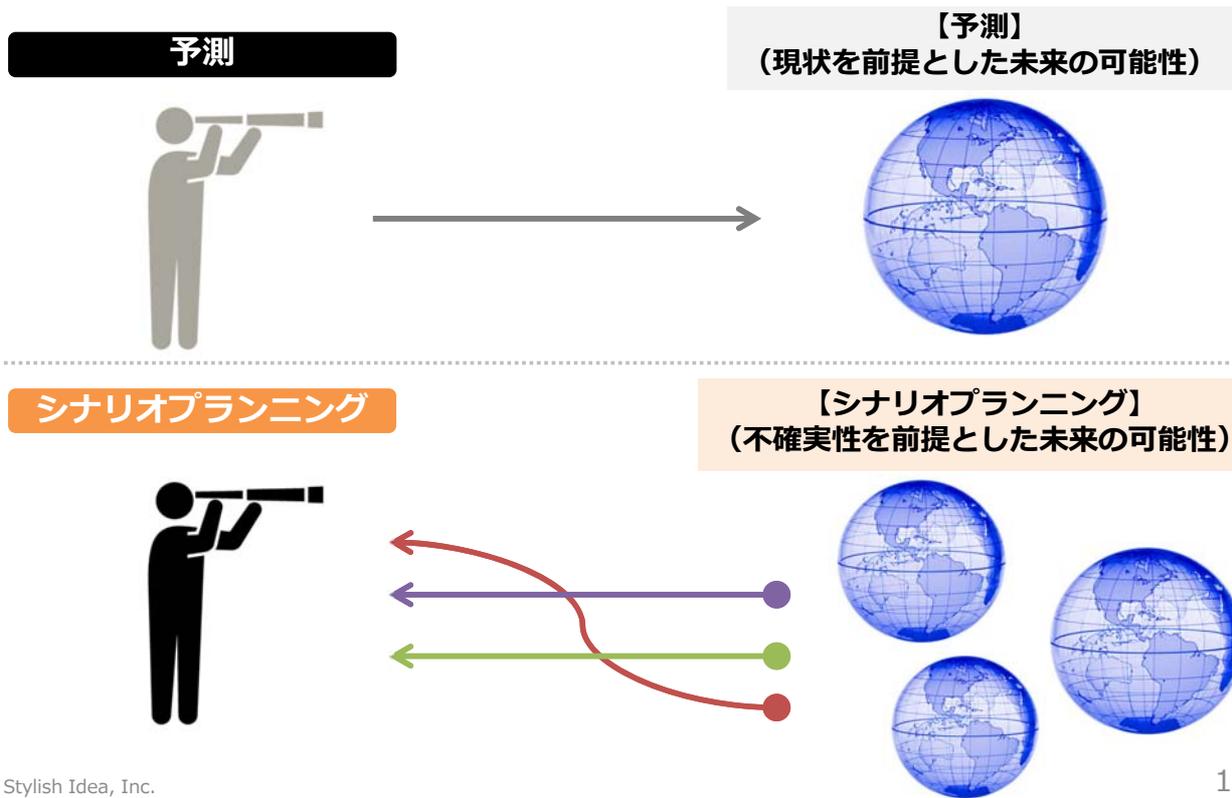
- ▶ 石材業界の法人 約1200社が集まる業界団体において、業界の未来をより良くするための検討を行っています。
  - ▶ この他にも日本ではキリンや環境省などが取り組んだものが公開されています。



## (参考) シナリオプランニングの起源

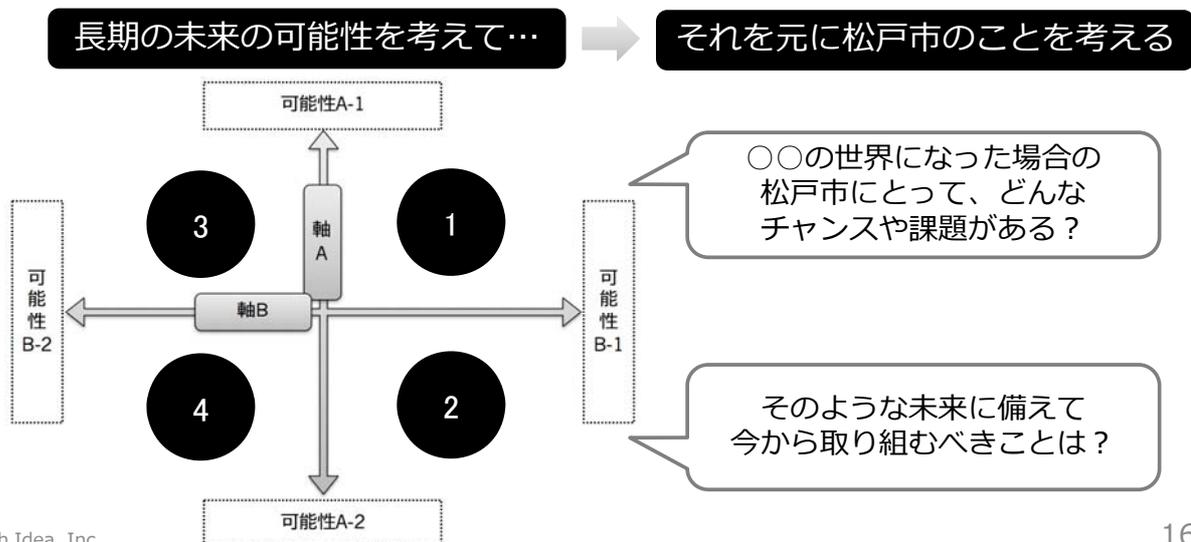
- ▶ 企業における活用例は、石油会社のロイヤル・ダッチ・シェルが1965年に使い始めたのが始まりです。
  - ▶ その後、同社はさまざまな機会でもシナリオプランニングを活用し、1970年代の石油危機を乗り切ったことで有名となりました。

# 不確実な未来を考えるシナリオプランニング手法の基本



## シナリオプランニングでの頭の使い方

- ▶ シナリオプランニングは what if...?(もし...になったらどうする?)を考え、**想定外のことに目を向ける**ものです。
  - ▶ そのため完成した複数シナリオを検討する際 (図の左部分) では、普段は考えていないような可能性を検討します。



## 不確実な未来に向けて「希望」を持つということとは？

- ▶ 未来を考え、自らの行動につながる希望を持つ。
  - ▶ 「単なる願望は精神的なファーストフード」とも言っています。

希望は願望に勝るということだ。人が希望を抱くとき、将来について**大いに期待する**と同時に、期待どおりの未来を手に入れるために**乗り越えなければならない壁もはっきり見えている**。つまり、**行動する準備ができているのだ**。いっぽうで、願望は努力を蝕むこともある。願望を抱くだけでは、つい受け身になって、目標をかなえるのがむずかしくなる。

出所：『5年後の自分を計画しよう』【p.103】

未来はよりよいものになると、あなたが考えているとしたら、それは**楽観主義**だ。（中略）いっぽうで、自分の未来はよりよいものになり、そのために自分が果たす役目があると**考えているとしたら**、あなたは**希望に満ちている**。（中略）重要なのは、**現状を改善するために行動できるか**だ。

出所：『5年後の自分を計画しよう』【pp.104-105】

## 本会議で活用するシナリオプランニング手法の特徴

- ▶ シナリオプランニングでは、未来の可能性を描くだけではなく、描いた未来を元にして変化に備える対応策を考えるとところにまで目を向けます。

### シナリオプランニングではない

- 思いや理想を元にしてありたい理想的な未来だけを描く
- 未来のことを考える（考えただけで終わってしまう）
- 政策などを立案する人だけで考える

### シナリオプランニングである

- 客観的な事実を元にして起こり得る未来の可能性を複数描く
- 未来の可能性をインプットとして今後の取り組みを検討する
- 政策にかかわる多くの関係者で考える

## シナリオプランニングの基本的な流れ

### ① シナリオテーマ設定

- ・シナリオを作成する時間軸・場所・テーマなどを明確にする。

### ② 外部環境要因リサーチ

- ・テーマに関係のある外部環境を洗い出す。

### ③ 重要な環境要因の抽出

- ・外部環境要因を不確実性と影響度の観点で分類する。

### ④ ベースシナリオ作成

- ・ほぼ確実な要因を元に世界を描き、それに備える。

### ⑤ 複数シナリオ作成

- ・起こり得る複数の世界をく。

### ⑥ シナリオ詳細分析

- ・各シナリオの中身を詳細に把握するために分析を行う。

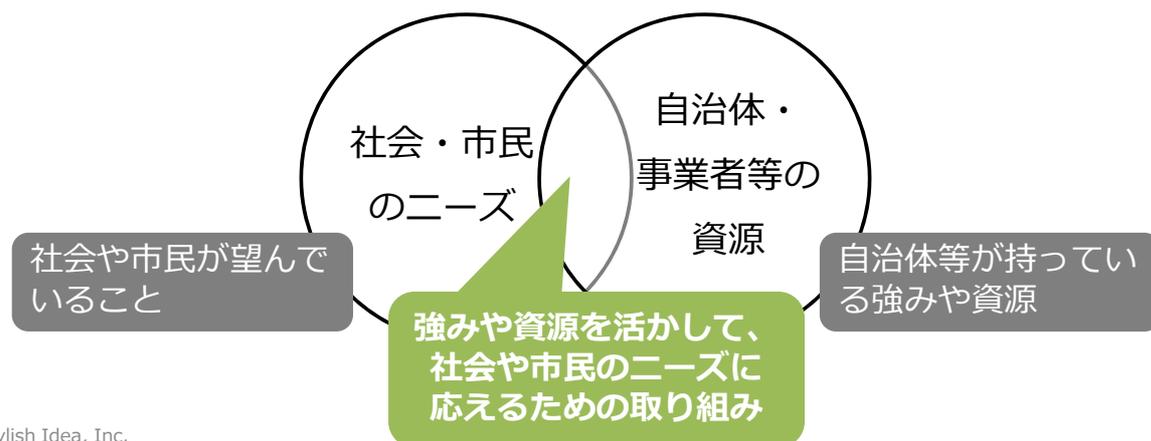
### ⑦ 戦略オプション検討

- ・完成したシナリオを元に今後の対応策を検討する。

## 3. 松戸市の現状を知る

## 現在の取り組みを知ることの必要性

- ▶ 一般的に施策を検討する際には、自治体等が持っている資源と、社会や市民のニーズの接点を元にして考えます。
  - ▶ 「資源」とは、自治体が持っている有形・無形のもので、  
→例えば自然、歴史、文化(財)、施設、観光スポット、人材など。
- ▶ 未来シナリオを元に将来必要な取り組みを考えるための前提知識として、いま取り組んでいることを理解します。

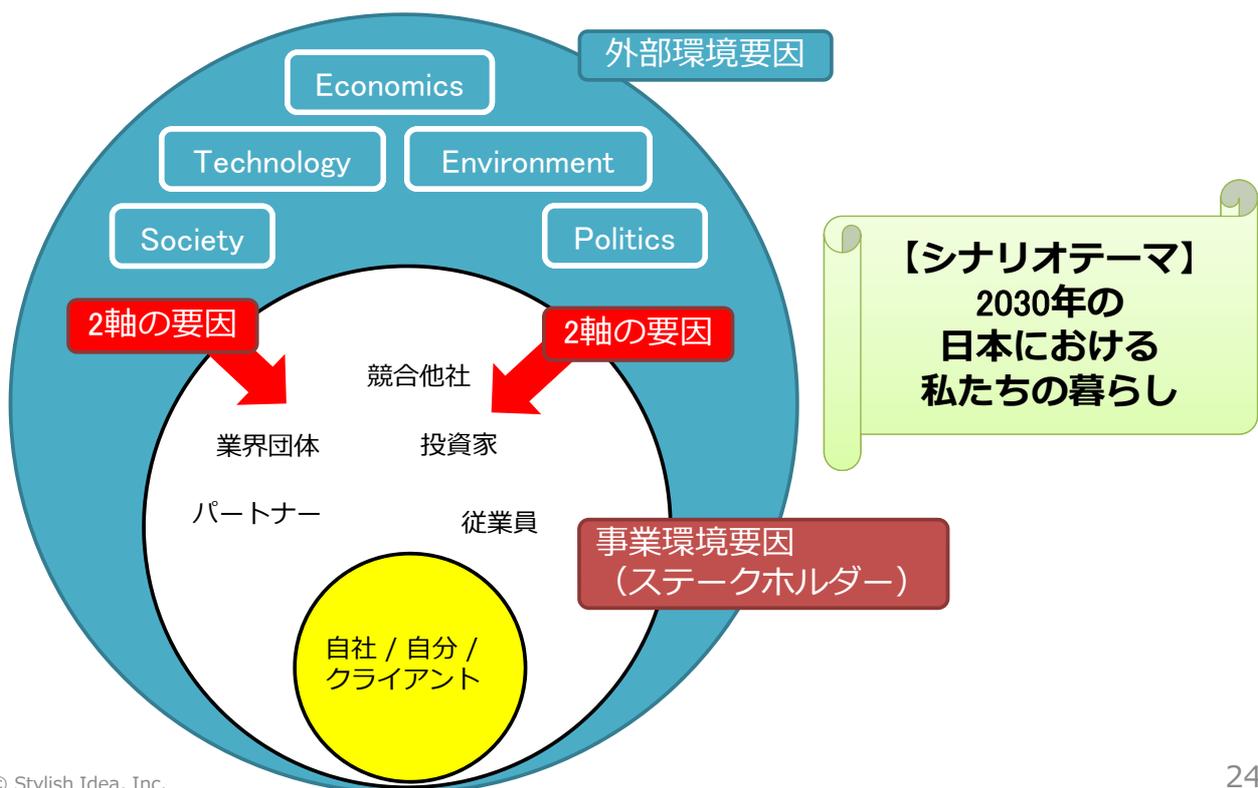


## ワーク②：松戸市の現状を知る

- ① 松戸市の現在の取り組みについて、各自、気になることを書き出します。
  - p. 31：（資料）松戸市の現状を知る関連資料も参考に。
  - 付せん1枚について項目ひとつを書いてください。
  - 付せんの書き方は自由ですが、他の人も見やすいようにサインペンで書いてください。
- ② 読んだ内容や付せんを元にしてグループで対話をしてください。
  - 対話の目的は松戸市の現在の取り組みについて知り、理解を深めることです。特に結論などを出す必要はありません。

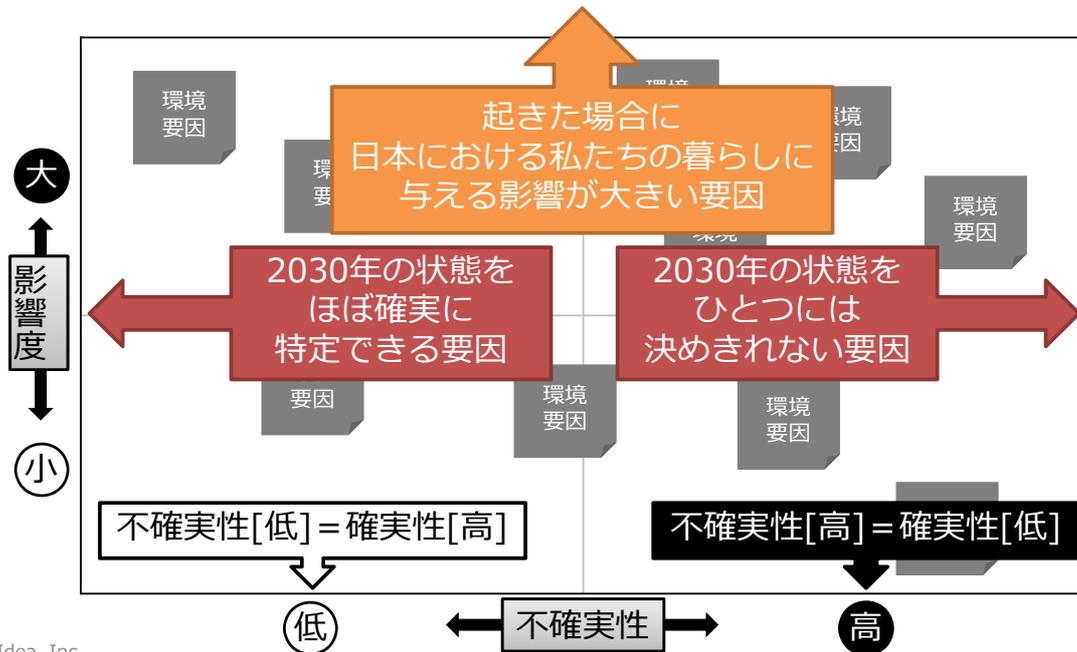
## 4. 2030年の日本に影響を与える外部環境要因を考える

### 外部環境要因の位置づけとシナリオテーマ



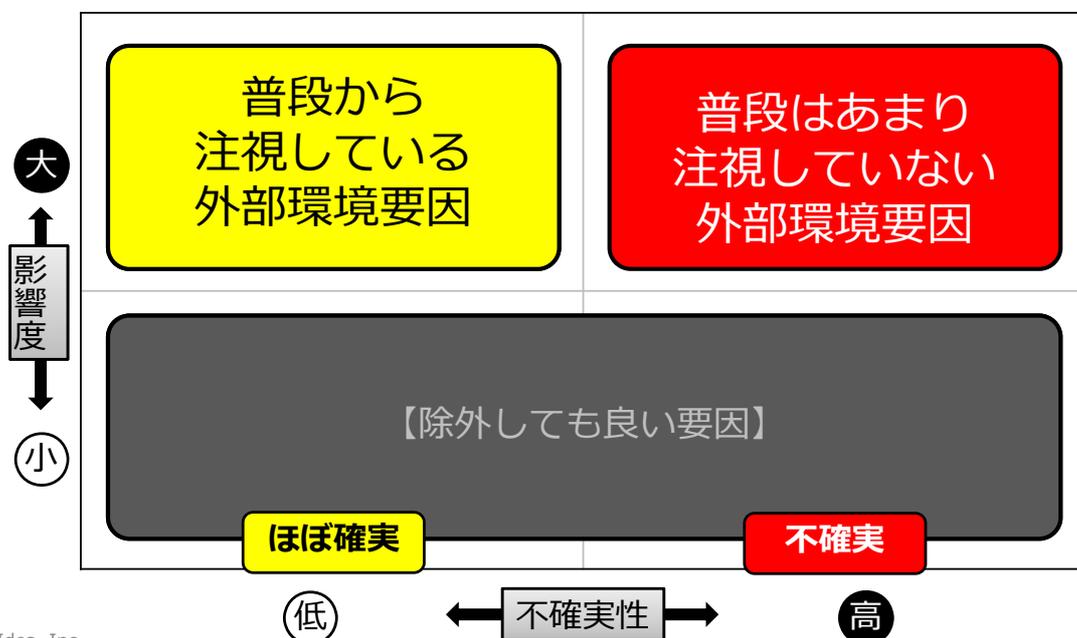
## 外部環境要因を分類する「不確実性マトリクス」

- ▶ 不確実性は発生する可能性の高低。
- ▶ 影響度は発生した場合のテーマへの影響の大きさの大小。



## シナリオプランニングで検討する外部環境要因の分類

- ▶ シナリオプランニングは、普段はあまり注視していない外部環境要因を元にして未来の可能性を考える。



## ワーク③：2030年の日本に影響を与える要因を考える

- ① 各自で、テーマ「2030年の日本における私たちの暮らし」に影響を与える外部環境要因を考えてください。
  - 付せん1枚について外部環境要因ひとつを書いてください。
  - 外部環境要因を出すための分類（次ページ）も参照してください。
- ② グループで、ワークシート③の枠組みを模造紙に書き、付せんを、ワークシートの左右の枠に分類してください。
  - 左側は「2030年の状態をほぼ確実に特定できる要因」を。
  - 右側は「2030年の状態をひとつには決めきれない要因」を。
- ③ グループで付せんの内容をもとに対話をしてください。
  - 共通の項目や置いた場所の違いにも注目してください。

## （参考）外部環境要因を考えるヒント

社会	技術	経済	環境	政治
<ul style="list-style-type: none"><li>● 人口動態</li><li>● 消費</li><li>● 生活</li><li>● 教育</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 技術開発</li><li>● 技術普及</li><li>● 特許</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 景気</li><li>● 企業動向</li><li>● 採用</li><li>● 投資</li><li>● 貿易</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● エネルギー</li><li>● 水</li><li>● 食糧</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 国家政策</li><li>● 地方自治</li><li>● 法規制</li><li>● 税制</li><li>● 国際関係</li></ul>

## ワークシート③： 2030年の日本における私たちの暮らしに影響を与える要因

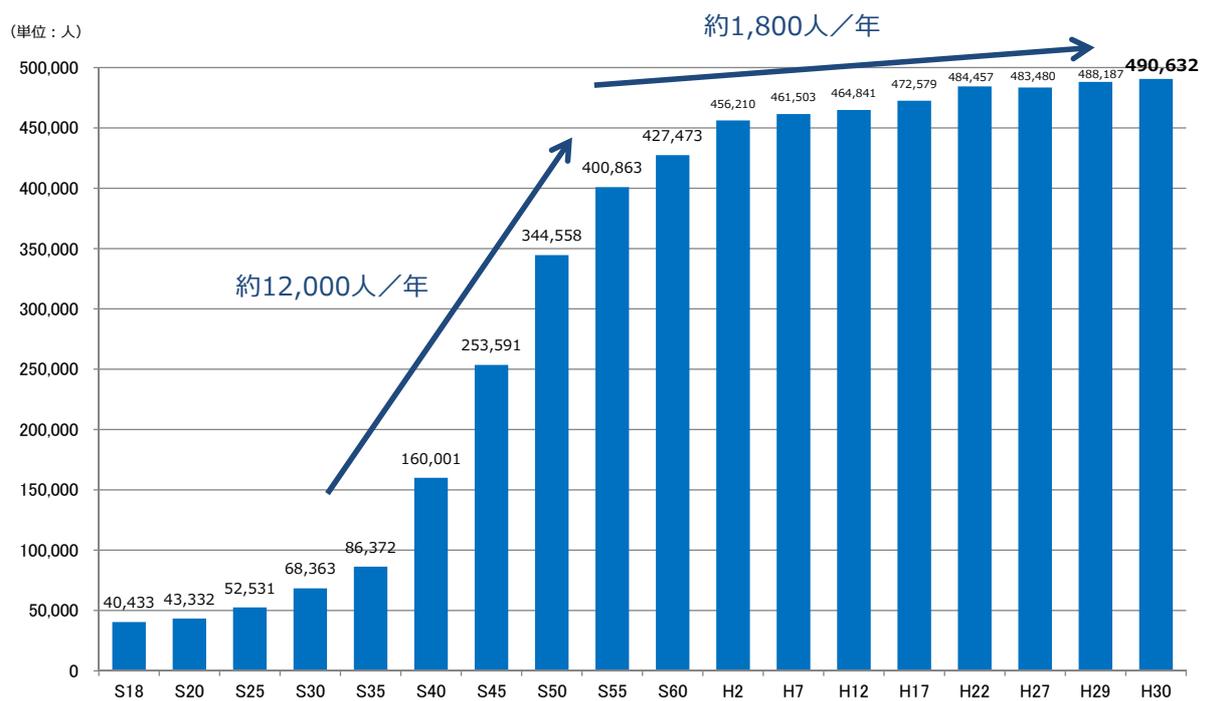
不確実性が低い（ほぼ確実）	不確実性が高い
<ul style="list-style-type: none"> <li>• (例1) 高齢化が進む</li> <li>• (例2) 自動運転技術が進化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (例1) 外国人旅行者が増える</li> <li>• (例2) 自動運転サービスが日本全国で普及する</li> </ul>

## ワークシート③： 2030年の日本における私たちの暮らしに影響を与える要因

不確実性が低い（ほぼ確実）	不確実性が高い
<ul style="list-style-type: none"> <li>• (例1) 高齢化が進む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (例1) 外国人旅行者が増える</li> </ul>
<p>【分類のポイント 1】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 不確実性が低いものは2030年の状態をひとつに決められるもの。不確実性が高いものは2030年にいろいろな可能性が考えられるもの。</li> <li>• 過去から現在にかけてその傾向があるからといって、未来に向けてもその傾向が必ず続くとは限らない（確実とは言えない）点に注意。</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• (例2) 自動運転技術が進化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (例2) 自動運転サービスが日本全国で普及する</li> </ul>
<p>【分類のポイント 2】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 技術関連の外部環境要因については、その技術自体が進化していくことは一般的に不確実性が低いとすることができる。</li> <li>• 一方、その技術が活用されて、普及していくかどうかは、採用者の都合、利用者の都合、法規制等の要因から不確実性が高い場合が多い。</li> </ul>	

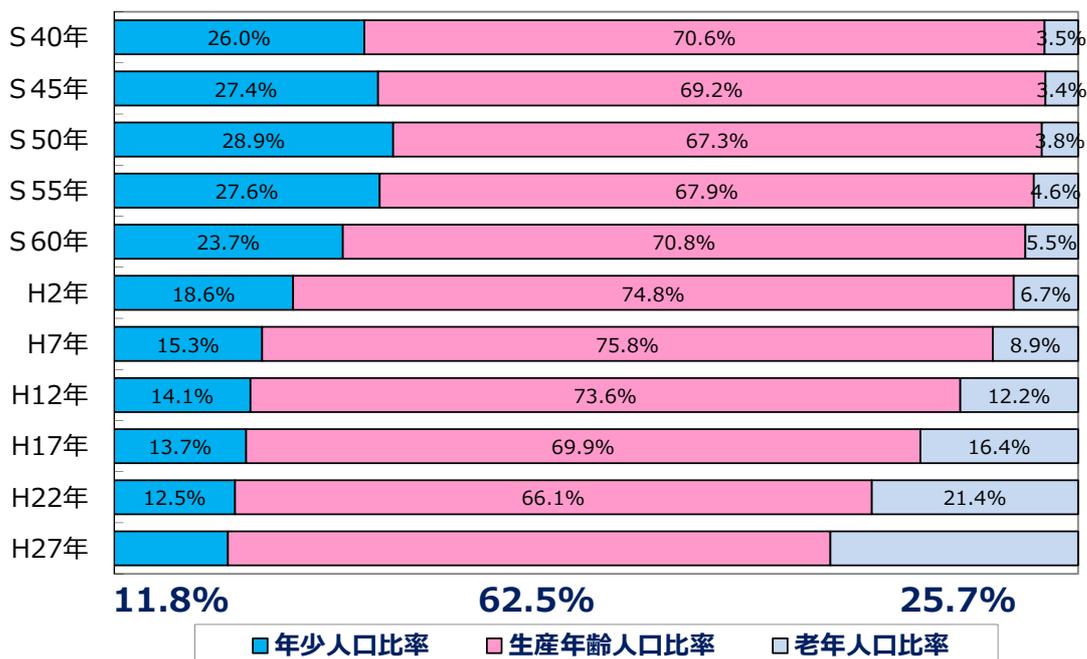
## (資料) 松戸市の現状を知る関連資料

### 関連資料：松戸市の人口増の状況



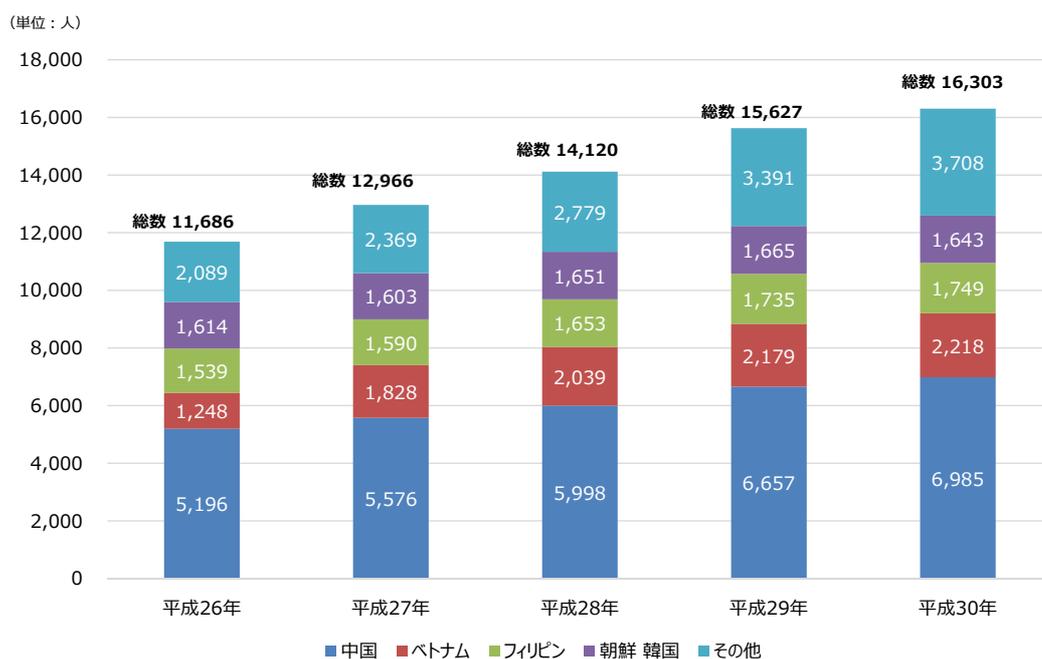
出典：松戸市常住人口（各年10/1現在）

## 関連資料：松戸市の人口増の状況



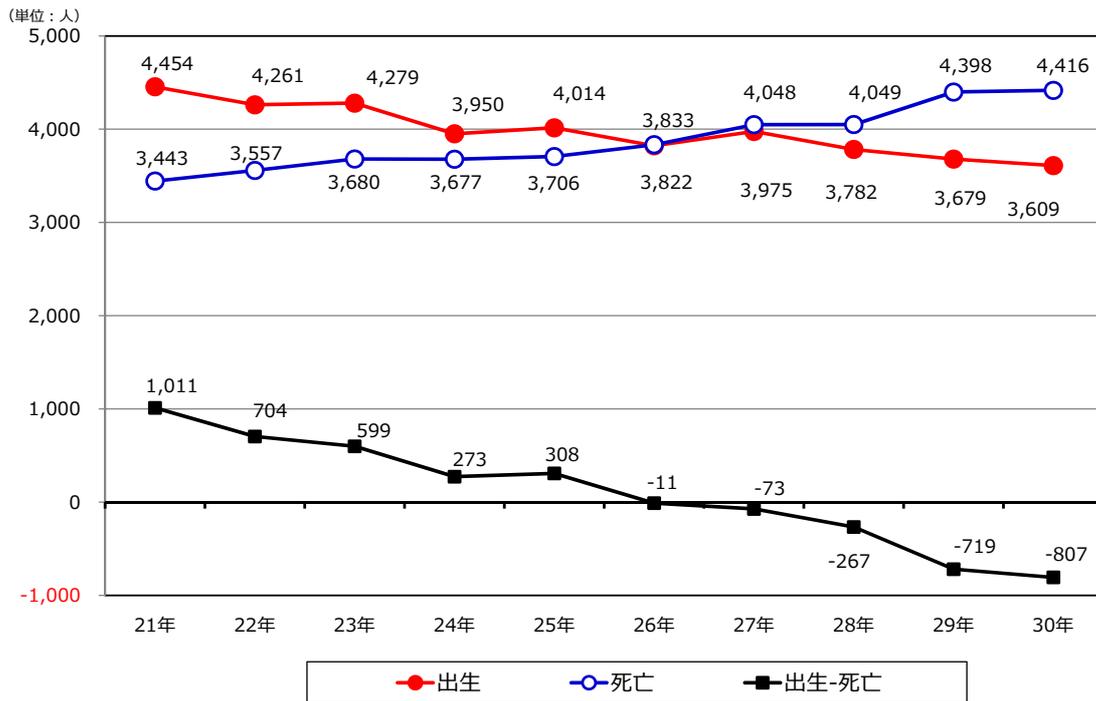
出典：国勢調査

## 関連資料：松戸市の外国人住民登録者数



出所：国籍別外国人住民登録者数を元に作成  
 ( [https://www.city.matsudo.chiba.jp/profile/jinkoutoukei/toukeisho/toti.files/2\\_09.pdf](https://www.city.matsudo.chiba.jp/profile/jinkoutoukei/toukeisho/toti.files/2_09.pdf) )

## 関連資料：松戸市の出生数・死亡数の推移

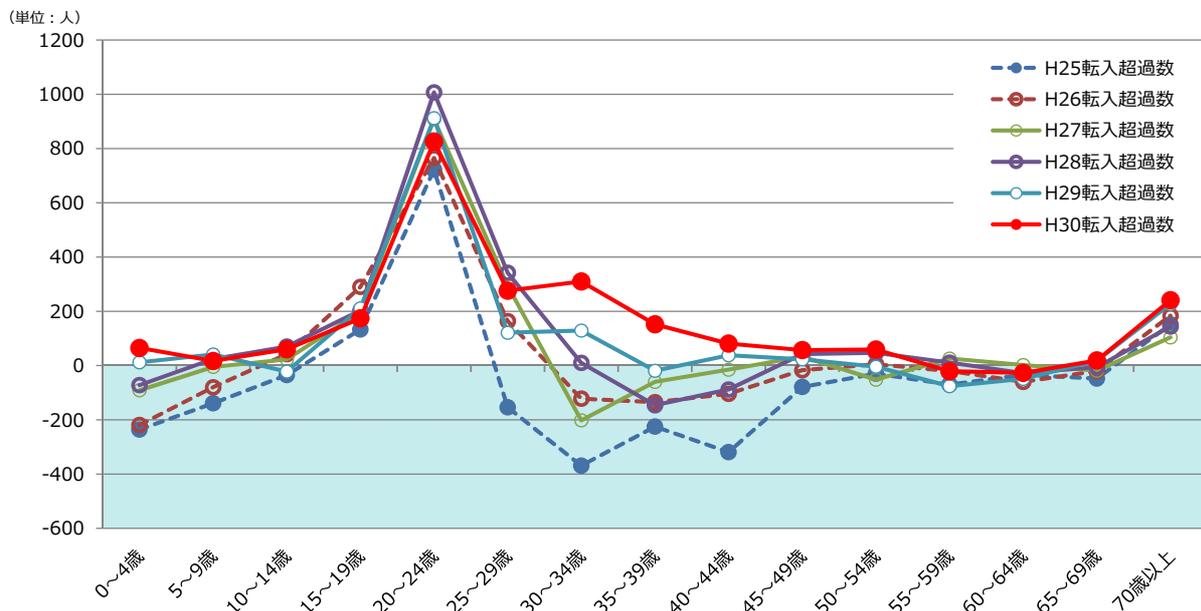


出典：住民基本台帳（松戸市）

## 関連資料：松戸市の転入超過数の推移

0～14歳及び25～44歳の転入超過数

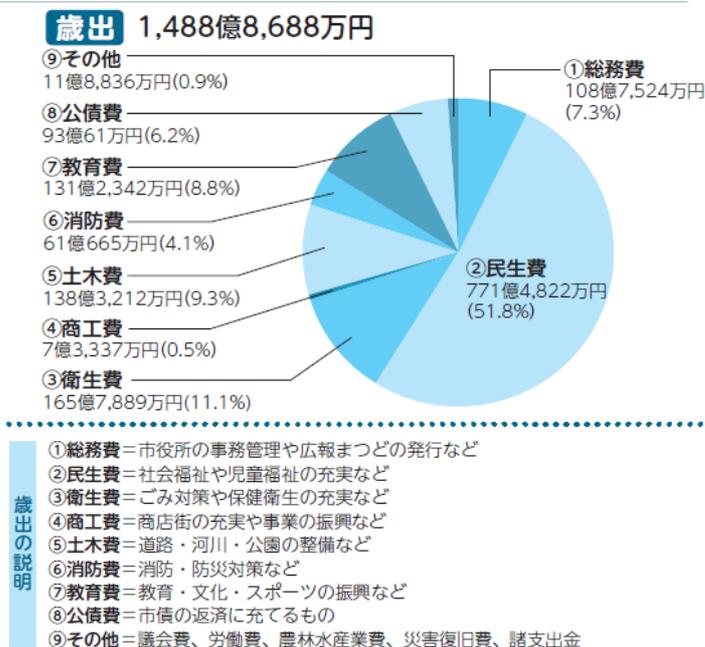
H25年△1,577人⇒H28年+140人⇒H29年+300人⇒H30年+961人



出典：住民基本台帳人口移動報告（総務省）

## 関連資料：松戸市の財政の状況

### 平成29年度一般会計歳出決算額



出典：広報まつど平成30年11月15日号

37

## 関連資料：松戸市の財政の状況

### 一般会計決算 歳入額の推移

(単位 百万円)

年度	決算額	内 訳				
		市税	国県支出金	市債	地方交付税	その他
25年度	141,823	67,176	31,863	11,929	8,203	22,652
26年度	149,054	67,865	36,229	12,875	7,148	24,938
27年度	151,094	67,826	36,697	13,003	7,055	26,513
28年度	(注1) 157,039	68,266	39,757	15,847	6,432	26,737
29年度	(注2) 153,865	68,716	39,653	11,997	6,618	26,882

(注1) 過去最大  
(注2) 過去2番目

### 一般会計決算 歳出額の推移

(単位 百万円)

年度	決算額	目的別内訳								
		総務費	民生費	衛生費	商工費	土木費	消防費	教育費	公債費	その他
25年度	134,499	16,569	58,693	15,930	528	11,285	5,467	15,099	9,605	1,323
26年度	142,361	16,294	62,002	18,131	558	12,761	5,484	16,535	9,378	1,217
27年度	143,284	14,417	65,355	13,727	2,312	12,099	5,521	20,349	8,254	1,251
28年度	(注1) 150,995	13,445	71,090	14,569	661	19,728	5,474	16,044	8,783	1,201
29年度	(注2) 146,962	10,784	75,047	16,382	732	13,817	5,764	14,209	9,038	1,190

(注1) 過去最大  
(注2) 過去2番目

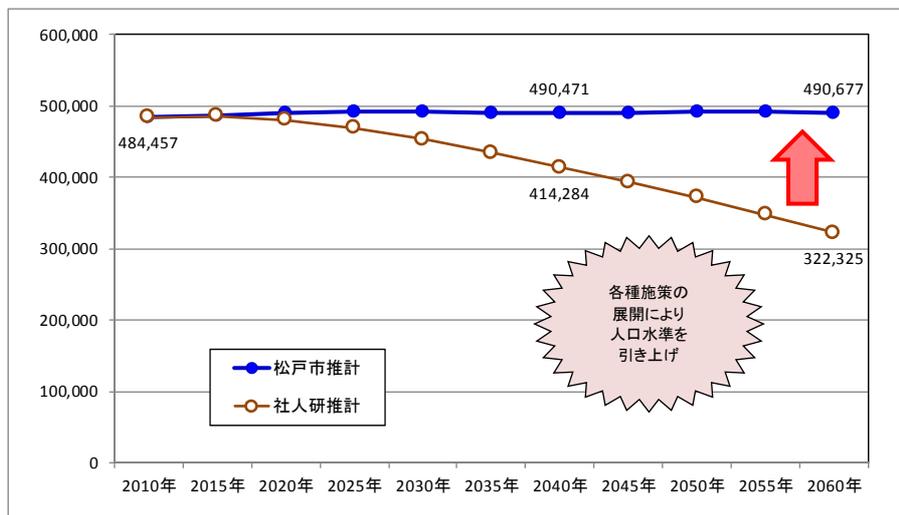
出典：松戸市財政のあらまし平成30年度版（平成29年度決算）

38

## 関連資料：松戸市の将来人口の展望（松戸市人口ビジョン）

2060年まで、現在の水準である50万人程度を維持

	2010年	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2050年	2060年
①松戸市推計	484,457	486,163	490,725	491,965	491,238	490,277	490,471	491,441	490,677
②社人研推計	484,457	485,613	480,129	468,969	453,364	434,565	414,284	371,503	322,325
①-②	0	550	10,595	22,997	37,874	55,712	76,186	119,938	168,352



出典：松戸市人口ビジョン 39