

トピックス

公民連携による効果的な行政データ分析の進め方 ——企業立地促進施策の効果を可視化する——

渡部 睦

NEC ソリューションイノベータ株式会社
公共地域 DX ソリューション事業部自治体 DX 推進グループ シニアプロフェッショナル

荒木 孝信

豊中市都市活力部産業振興課 主幹

麻田 寛人

豊中市都市経営部経営戦略課

民間事業者と行政が連携したデータ分析を効果的に進め、政策立案につなげるにはどうすればよいのか。令和4年度（2022年度）、豊中市は企業立地促進施策の効果検証を実施し、約2億円の固定資産税の増収があったと発表した。公民連携で進められたこの検証は行政データを利活用した優れた取組みとして評価され、総務省の「第8回地方公共団体における統計データ利活用表彰」で特別賞を受賞している。行政データの分析を効果的に実施するにあたり、何がポイントだったのだろうか。プロジェクトを担当した NEC ソリューションイノベータ株式会社の渡部睦氏と、産業振興課の職員に話をうかがった。

1. プロフィール

——まずはそれぞれのプロフィールからおうかがいできればと思います。現在、渡部さんは NEC ソリューションイノベータ株式会社（以下、NES）の公共地域 DX ソリューション事業部自治体 DX 推進グループに所属されているとのことですが、こちらはどのような部署でしょうか。

渡部氏（以下、敬称略） 全国の自治体様向けの DX 化の推進支援事業を行っています。大きくいえば行政におけるデータ利活用の支援、EBPM の推進支援ということになりますが、

AI などの最先端技術も使った地方公共団体様向けの課題解決の新規事業を開発しています。

——そのような地方自治体向けのデータ利活用支援については、渡部さんご自身、いつから携わられてこられたのでしょうか。

渡部 2016年ぐらいから、AIによるデータ分析を活用した地方自治体様向けの新規事業をつくるのが私の本務になりました。それまでは入社して30年ぐらい、財務会計や図書館など自治体様のシステム開発をやっていましたが、ちょうど日本で2016年ぐらいから第三次AIブームがはじまったことを受け、新技術を使っ

トピックス 豊中市における公民連携のデータ利活用

たサービスの研究開発に関わるようになりました。

——荒木主幹は産業振興課はいつからですか。

荒木 私は産業振興課に配属されて4年目になります。

——麻田さんは、産業振興課には昨年度までおられたんですよね。

麻田 そうですね。私はもともと銀行に勤めていまして、豊中市役所に転職したのは3年前です。そこから2年ほど産業振興課にいて、令和5年度からは経営戦略課に配属されています。

——職員のおふたりは、今回のプロジェクトのような本格的なデータ分析の経験はこれまでありましたか。

荒木 まったくなかったですね。庄内駅西地区の都市再生整備計画をつくる時に、とよなか都市創造研究所のサポートも得ながらB/C(ビーバイシー)¹を算出した経験はありますが、それぐらいです。

麻田 私も、前職ではマーケットの分析をふまえて営業会議で取引先への提案内容を考えたりですとか、その程度はやっていましたけど、今回のような本格的なデータ分析ははじめてでしたね。

——今回のプロジェクトは、どのようなチームが組まれていたのですか。

渡部 NESのチームは3名でした。私が全体のリーダーで、因果推論の検証も担当しました。残りの2名は、Tableau(タブロー)²が得意なデータの可視化のスペシャリストです。

荒木 産業振興課の側も3名です。当時、産業振興課の企業立地係のスタッフだった麻田さんと、あとは課長と私の3人で、この取り組みに参加させていただきました。

2. プロジェクトの目的と成果

——今回のプロジェクトの内容についての話に移ろうと思うのですが、まずはプロジェクトの目的についてご説明いただけますか。

荒木 都市経営部の創造改革課(当時)で、地域課題解決支援事業³の庁内公募がありました。そのときに、今回のテーマである企業立地促進施策の効果検証で手を挙げさせてもらったのがはじまりです。なぜ手を挙げたかといえますと、令和3年度に「豊中市新・産業振興ビジョン」を策定したのですが、このなかで企業立地促進施策である奨励金制度のエリアと業種の拡大の検討を位置づけました。この奨励金制度は、産業の集積をさらに高めることを目的に、製造業・運輸業・卸売業の3業種のうち一定の条件を満たす事業者が工業系の用途地域に立地した場合、奨励金を交付するものです。この制度をさらに拡充できないかと。要は、対象となる地域を商業地にも広げたり、製造業・運輸業・卸売業以外にも対象となる業種を拡大したりできないかと考えたわけです。ただ、対象を拡大するとなると根拠が必要です。この制度は平成

¹ 費用対効果 (benefit by cost)。

² データの分析・可視化などを簡単な操作で行うツール。

³ 市民サービスの向上やイノベーションによる新たなビジネスの創造に向け、市が事業者や市民活動団体と協働して、

市民ニーズや地域課題や行政課題の解決に向けた実証実験等を行う事業。協働で解決したい課題等について庁内で公募を行い、実証実験等の実施を希望する事業者・市民活動団体を募集・選考する。

20年からはじまり、すでに15年ほどが経過しているわけですが、その間どのような効果があったのか、特に豊中の市税にどのような影響を与えたのか、その検証を行ったうえで取組みにメリットがあったことがわかれば、それを根拠に制度の拡大につなげるストーリーができます。新しい産業振興ビジョンをつくり企業立地施策を拡充していくタイミングで、私たちがやりたいことと当時の創造改革課が所管していた地域課題解決支援事業の取組みがうまくマッチしそうだったので、昨年度、手を挙げさせていただいたわけです。

——分析の結果、どのような効果があることがわかったのですか。

荒木 固定資産税額でいいますと、令和元年からの4年間で増収が約2億円という結果が出ました。なぜ令和元年からかといいますと、その年に企業立地促進条例を一部改正したためです。工業系の用途地域のなかに産業誘導区域をさらに設定し、その区域のなかに立地した先ほどの3つの対象業種は、固定資産税相当額の75%を奨励金として交付することにしました。もともとは50%だったのを75%に引き上げ、支援策を拡充したわけですね。その令和元年からの4年間で、固定資産税の増収が約2億円という結果になったということです。もう少し詳細にいうと、奨励金の交付額が4年間で約1億2000万円、増収は3億2000万円、交付額を差し引くと約2億円の増収という結果です。

——産業集約の効果も分析されていましたね。

荒木 工業系の用途地域ですので、基本的には工場とか倉庫の立地を促進しています。そういった工業系の事業所の床面積でいいますと、4年間で工場が約7万8000平方メートル、倉



渡部睦氏

庫が約1万2000平方メートル増加しているという分析結果が出ました。ただ、さらに分析を精緻なものにしていくには、先ほどの固定資産税の税収でいえば固定資産の評価替えが3年に1回ありますが、そのような外部要因、企業立地促進施策以外の要因によっても税収は左右されるという点をふまえて、今後はもう少し掘り下げていく必要があるかもしれません。また、産業集約効果についても、奨励金制度自体の純粋な効果についてさらに検討する必要があるように思っています。

——主に2つの点が今回のプロジェクトでわかった大きな成果だったわけですね。先日、今回のプロジェクトが総務省のData StaRt Award（第8回 地方公共団体における統計データ利活用表彰）で特別賞を受賞したことも発表されました。

荒木 そうですね。全国の52自治体から応募があって、最終的に5団体が受賞しています。総務大臣賞が1団体、統計局長賞が1団体、特

トピックス 豊中市における公民連携のデータ利活用

別賞が3団体で、その3団体のうちのひとつに豊中市が選ばれました。受賞した5団体のうち、富山県、岡山県、長崎県といった県が3団体、政令市である神戸市が1団体です。純然たる基礎自治体でいうと豊中市が唯一受賞ということで、その点はちょっと誇りに思うところですね。今回の取組みは、市長や副市長を含め庁内でも評価を受けましたし、結果的に本当にやってよかったなと思っています。

——事業者として、今回のプロジェクトを受けることにはどういった意味があったのでしょうか。

渡部 2023年7月に、今回の実証実験の成果をふまえて、EBPM支援サービスの提供開始をプレスリリースさせていただきました。そこからは、クラウドサービス上でe-Stat⁴の統計分析を簡単にできる機能に加え、オプションとして、今回のプロジェクトで行ったような政策効果の統計的な検証機能、その2本立てではじまっています。分析のやり方は無数にあるわけですが、そのなかでどれを優先的に提供すればよいかを実証できたという点で、今回のプロジェクトは非常にありがたかったです。

3. “助走期間”の重要性

——今回のプロジェクトでの政策効果の分析は、具体的にどのように行われたのでしょうか。

渡部 いきなり固定資産税の分析に飛びついたわけではなく、プロジェクトの最初の3か月ぐらいは、何が課題か、何を分析したいかを優先的に議論しました。今あるデータから何ができそうかではなく、まずやりたいことを改めて見



荒木孝信

直しましょうと。助走期間というか、データの収集や分析より前に、課題を明確化、具体化することに時間を割きました。たとえば、市民意識調査における産業施策部分のアンケート結果をTableauで対話的に可視化するなどして、産業政策によって市民や市政にどのような影響があるかを議論したりとか。政策効果の指標として雇用の数も候補として挙がりましたが、交通が発達している豊中では工場や倉庫が増えても勤務者が市民であるとは限らないかもしれません。だとすると、雇用の増加は豊中市にとっての効果とはいいいにくいかもしれませんね、とか。同じ税でも法人市民税のデータの分析も考えられましたが、法人市民税の場合は施策の対象地域に本社があるとは限らないので、おそらく効果を検出できないだろう、といった議論もしましたね。プロジェクトがはじまったのが6月からですが、そこからいろいろな可能性を調べていき、分析の焦点が固定資産税に落ち着い

⁴ 政府統計の総合窓口。各府省等が実施している統計調査の各種情報をまとめたウェブサイトで、総務省統計局が整

備している。

たのが9月ぐらいです。打合せは火曜日の朝9時に原則毎週、すべてZoomで1時間ほど行っていました。比較的継続できたかなど。産業振興課のみなさんも大変だったと思いますが。

——プロジェクト開始前には、課題設定の議論に時間をかけるイメージはありましたか。

麻田 もう全然。前段階の議論が長くなるというのは、私自身はまったく思っていませんでした。企業立地促進施策の効果を可視化するにはこういうデータが必要です、じゃあこれをそろえます……といったやりとりで終わるイメージを正直なところ最初はもっていたので。課題の設定や仮説の立て方から議論を要するというのは、想定していませんでした。

——難しいと感じるところはありましたか。

麻田 何が難しかったかと言われたら、基本全部難しかったですね。何を検証したいかをしっかりと設定するまでの議論が、こんなにパワーがいるのかと。私などは特に役所での経験も少ないので、打合せなどでの課内の次長や主幹の提案や発言も勉強になりましたし、渡部さんはじめNESのみなさんの民間目線でのご提案も、とても刺激になりました。今は全庁的にDXが推進されて、BIツール⁵を活用する動きも出ていますが、前提になる課題の設定の仕方についても全庁的に共通認識をもっておかないと、ツールの活用も不十分になりますよね。そのあたりも、今回の取組みに関わらないと気づきしなかったかもしれません。

——こういった公民連携でのデータ分析が進め



麻田寛人

られる場合、実際にデータ分析をされる民間の方と、事業を担当する役所の職員の意思疎通が大事になってくるように思います。データ分析に取りかかる前の、課題設定に時間をかけることが大切そうですね。

渡部 今回のプロジェクトでよかったところは、事業者である私たちと発注者である産業振興課さんの1対1の関係ではなかった点です。創造改革課さんの地域課題解決支援事業の枠組みで行われたため、発注者と受注者の間に特定非営利活動法人のコミュニティリンクさんがおられ、打合せの進行も含めプロジェクト全体の調整をしてくださいました。それがよかったように思います。また、今回の打合せはすべてZoomで行われたのですが、コミュニティリンクさんがリモート会議での意思疎通のツールをいろいろと紹介してくださったのも大きかったですね。スムーズに意見交換や連絡が図れました。

⁵ データを分析・可視化するためのビジネスインテリジェ

ンス (Business Intelligence) ツール。

トピックス 豊中市における公民連携のデータ利活用

麻田 打合せのなかではやはり専門用語というか、初見では理解できないところも正直多々あったんですけど、そのあたりはコミュニティリンクさんが振り返りの資料を打合せのあとに毎回つくってくださって。その場でちょっとつまりくところがあっても、後でフォローしていただける体制がありました。

渡部 コミュニティリンクさんにプロジェクト管理をしっかりしていただいていたので、相当助かりましたね。事業者としては、プロジェクト管理の負担がないだけでもだいぶ違います。あと、実証実験という枠組みでコミュニティリンクさんが間に入ったということもあって、お客様と事業者という関係よりは、同じ課題を一緒に追求するイコールパートナーのような感覚をもてたところもよかったです。豊中市さんの地域課題解決事業全体の発想も組み立てもいいのかと思います。

4. 政策効果を測る因果推論

——渡部さんは地方自治体と仕事をすることが多いと思いますが、行政職員がデータ分析に慣れていないことも少なくないのではないのでしょうか。

渡部 行政でのデータ分析といっても、棒グラフや折れ線グラフをつくって可視化するぐらいが今までは多かったですね。データ分析という感じではないのがほとんどです。もちろん一部では先進的に取り組まれていると思いますが、自治体様のデータ利活用はこれからかなという気がします。その意味でいうと、今回のプロジェクトで画期的だった点のひとつは、データの可

視化にとどまらず、企業立地施策に実際の程度の効果があったのかの検証、つまり因果推論にも踏み込んだ点です。

——具体的には、どのような分析が行われたのですか。

渡部 差の差分分析⁶を行いました。因果推論を進めるうえで今回のプロジェクトがすばらしかったのは、効果を検証しやすい施策が対象だったという点です。産業誘導区域のデータだけをシンプルに見たら、たとえば税収のグラフは右肩上がりしているかもしれません。実際、確かに増えているわけです。ただ、それだけでは施策の効果が正確に測れたとはいえません。施策がもしなかったとしたらどうなっていたか、そういった仮定を反実仮想といますが、その反実仮想と現実の状況を比較することが因果推論のポイントになります。自治体では多くの場合、同じ施策をすべての地域にやってしまうことが多いですよ。でも、それだと比較対象となる反実仮想を想定しにくくなります。今回の場合、企業立地促進奨励金制度の対象エリアが特定されていて、それ以外の施策の対象となっていないエリアと比較できたので、計量経済学の差の差分分析の手法をあてはめることができました。

——因果推論の結果のまとめで、試行錯誤した点はありましたか。

渡部 データ分析のプロジェクトは分析が始まるまでが大事で、うまく設計さえできてしまえば、分析してまとめることはそんなに難しくありません。今回は前半の準備段階がうまく

⁶ 介入（たとえば政策）を行った群（介入群）と行っていない群（対照群）について、介入前後の変化を比較するこ

とで、介入以外の要因の影響を排除しその影響を分析する手法。

いったので、分析した後はそんなに苦労した記憶はあまりないですね。

——今回は因果推論、差の差分析が行われたとのことですが、市の職員としては理解するのが難しくはありませんでしたか。

荒木 難しいですね。差の差分析とは何か、というところも教えていただいたわけですが、概要としてはわかっても、なかなか自分で飲み込むところまでは。非常に専門的な世界ですよ。

渡部 分析手法や技術はいろいろあるわけですが、いかに高度であっても最終的には使う方に、ステークホルダーに理解してもらわないといけません。差の差分析は理解していただけるギリギリのラインかなと思います。

——そのあたりのバランスは難しいですよ。事業者の方に高度な分析スキルをつかって政策効果を分析していただいても、行政の側は内容が難しくわかりません、といったかたちになると、説明責任の面でも少し問題があるかもしれません。

渡部 そこを豊中市さんは今回一歩踏み越えられたので、定量的に約2億円の固定資産税の増収効果があったといえたのだと思います。そこを踏み越えられない自治体様が多いですね。もちろん、差の差分析などの因果推論の手法については、職員全員が完全に理解するのは難しいかもしれません。EBPMの推進では広島県さんが先進的な自治体として有名ですが、施策形成の支援チームを市内において、その支援チームを民間のコンサルが支援するといった体制をつくっていらっしゃいます。

——お話を聞いていると、行政職員にとっては

専門的な分析の仕方に通じていることよりも、課題設定のノウハウやマインドをもっておくほうが大切なようにも思えます。

渡部 そちらのほうが大事です。データ分析を施策形成に役立てる場合には要素が大きく3つあります。課題、データ、手法です。手法についてはデータアナリストがわかっていますが、課題について一番わかっているのは職員のみなさん自身です。これにデータを加えた3つがうまく重ならないと、なかなか成果は出ません。

——データでいうと、今回の分析では特に固定資産税のデータをお使いになったということですが、そういった他部署のデータの利用ははじめから念頭にあったのでしょうか。

荒木 そうですね。産業立地促進施策の効果を測るために、事業所が立地したことによる豊中市税への貢献度を知りたかったところが、当初から大きな着眼点でした。ただ、税務データはあまり細かすぎると、つまりデータの粒度が細かいと各事業所が識別されてしまいます。そのような内容では税情報の目的外使用になり税務部局としても提供できない、これは当たり前の話です。そういったクリアすべき要件に適切に対処し、ある程度の集計単位に加工した上で税データの提供を受けたということですね。

5. EBPM を効果的に進めるには

——今回のプロジェクトは因果推論に踏み込んだ点が画期的だったというお話でしたが、そこまで踏み込んだEBPMが少ないというのは、何がネックになっているのでしょうか。

渡部 自分たちの事業の効果検証を本気でやっていると、政策に効果がなかったという結果

トピックス 豊中市における公民連携のデータ利活用

が出る場合もあります。ここが一番のネックになっているのではないのでしょうか。EBPMの推進で一番大事なのは、行政の無謬性の神話から脱却するという意識です。この意識が市長から職員までないと、なかなか進みません。もっとというと、市民も含めてかもしれません。役所がやることに間違いがあったらいけないというのはその通りなのですが、市長も職員も神様ではありません。現在の施策が最善最適であるという合理的根拠は、どんな施策であろうと実はなかったりもするんですよね。ですから、試行錯誤したうえで結果を計測して、その結果を受けてよりよいものに改善していくという考え方が根づかないと、因果推論をふくめたEBPMは進みにくいように思います。データを集めて施策の効果検証をやること自体が新しい仕事を増やすことになりますので、それにいかに価値を見出せるかも大事かもしれません。EBPMについては、全庁的に進めるのが理想に近いと思います。たとえば、先ほども名前を挙げた広島県さんは、知事がイギリスに視察に行ったりされるぐらいで、トップダウンで4～5年かけてEBPMの取組みを進めています。その広島県さんであっても最初は小さく始めています。ですから今回の産業振興課さんのような取組みを、少しずつ着実に増やしていくことが大切かなと思います。あとは、データ分析自体が馴染みのない業務だったりするなかで、役所は文系中心の職員の構成になっていると思いますので、大学の先生であるとか、我々のようなITベンダーも含めて外部の人材をうまく活用するのがいいのかなと思います。

——先ほど、データ分析を行った結果、行政にとって都合の悪い結果が出てしまうかもしれない、というお話がありましたが、そのあたりの不安はありませんでしたか？

荒木 正直、不安はありませんでしたね。渡部さんをはじめとしたNESのみなさんがプロとしての知見が非常に高く、成果の多寡はあったとしても最終的には何らかの結果が出るだろうとは思っていましたので。一番不安というか心配だったのは、やはり庁内でのデータ収集ですね。当初はもっと、税務データの提供を受けるとハードルは高いだろうと思っていたのですが、今回は税務部局に非常に協力していただいて、円滑にデータの提供もいただけました。大変助かりましたね。

渡部 私どもも、いろいろな自治体様のデータ分析に関わるなかで一番心配なのは、荒木さんのおっしゃる通りデータの収集です。よくあるのは、データ分析をやりたい課に、他の課がついてこないといったケースです。ただ、今回の場合は、まず効果を知りたいという産業振興課さんの熱意があったところに、それを支援するまわりの創造改革課さんであるとか、データをもっている固定資産税課さんが、非常に協力的で感銘を受けましたね。EBPMでは、データをつくって出すという最初のところにたどりつけないパターンが多いのです。今回は、固定資産税課さんが自分たちで分析用のデータを集約するとおっしゃってくださって、こちらが設計した効果分析に必要な集計単位をしっかりと理解していただいて、もう2週間ぐらいで希望するデータを提供してくださいました。すごく感動しました。

6. 政策形成とデータ分析のこれから

——最後に、今回のプロジェクト全体を振り返ってみて、改めて気づいた点、学んだ点などお話いただけませんか。

麻田 今回のプロジェクトがうまくいったの

は、数値化とか定量化が比較的しやすかった施策だったからというのはあると思います。逆に他の部局が全部同じように、数値であらわしやすい業務をしているかといわれたら、そうではないとも思います。ただ、外から見たときに、数値であらわしにくいから実績も進捗率も公表できませんというのは、なかなか難しい時代になるかもしれません。それぞれの事業の成果を可能な限り数字に落とし込めるような、補足的な指標ではないですけど、そういうところに落とし込んでいく必要もあるように思いました。できないからやらないではなくて、どうやったらできるのか。次の施策に反映させるために、数値化できるところをどうやって数値化していったらいいのか。産業振興課で昨年度気づかせていただいて、さらにいまの部署に来て学ばせていただいているように思います。

荒木 今回の取り組みは非常にいい経験でした。施策として15年続けてきた成果がしっかりと可視化できたという、その点が一番大きいですね。支援策を拡大していくための、まさにエビデンスになりえたということですね。もちろん、数字で表しやすいものと表しにくいものはあります。市民や事業者の方々との関係のなかで成り立っている施策や事業、市役所は逆にそういう仕事のほうが多いですので。そこをどう数値化していくか、KPIを立てて進行管理をしていくかというところが、非常に大事な時代になってきているのかもしれない。そこをどううまく、できるだけ労力をかけずにアウトプット、アウトカムを表出していくかという工夫が、今後は職員のスキルとして求められていくように思います。昔でいうと飲みニケーションみたいな、いろいろな人たちとの関係づくりももちろん大事ですけど、定量的なものの見せ方や表し方はますます大切に、不可欠になってくるのでしょう。新しい施策を立案するときに

も、たとえばそれが他市の先行事例を取り入れる場合であっても、効果をしっかりとデータで裏づけることが必要になっています。逆に、データから新しい施策を生み出していくというベクトルも大切です。この両方のベクトルをつかって施策立案していくという、そういう時代になってきているのかなと思います。

——そういったなかで、さまざまなBIツールや民間の方々のノウハウを活用しながら施策の裏づけとなるエビデンスをつくっていくことについては、確かにハードルが下がってきているんでしょうね。一方で、それを実際に政策形成に活用していくことについては、またひとつハードルがあるようにも思います。

渡部 実は、EBPMはPM、ポリシーメイキングのほうが重要です。我々IT企業が比較的取り組みやすいのはEB、エビデンスの形成のほうですので、そちらを先駆けてサービス化し提供していますけれども、大切なのはエビデンスをポリシーメイキングにつなげることですよね。そのあたりも支援できる何らかのサービスを提供したいなとは思っています。そこはやはり人間が中心の作業になると思います。

——渡部さんは今回のプロジェクトを振り返って、全体的な感想はいかがですか。

渡部 やはり産業振興課さんの熱意ですね。新しい施策のためにこれまでの施策の効果を知りたいんだという熱意が非常に大きかったので、そこが一番のポイントだったのかなと思います。レンガを積む男の話があるじゃないですか。レンガを積んでいる人が2人いて、一方に「何してるの?」と聞いたら、つまらなそうに「レンガを積んでいる」と。もう一方の人は目をきらきらさせてレンガを積んでいて、「何してる

トピックス 豊中市における公民連携のデータ利活用

の？」と聞いたら「教会をつくってるんだ」と。EBPMのEBは、あるいはDXにおけるデータを集める作業というのは、この話でいうレンガ積みですよ。何のためにやっているのかわからないと、単に大変なだけです。今回の取組みは、これまでの施策の効果を検証して、施策を新しく拡充するんだという、この例え話でいう“教会”がはっきりとあったので実現したのかなと思います。特に、他の部署の協力も得ながらデータの入手をやりきれたというのは、その点が大きかったと思います。

——近年は生成AIであるとか、新しい技術も身近になってきています。EBPMの今後の潮流について、どのようにご覧になっていますか。

渡部 生成AIはEBPM支援サービスに取り込もうと思っています。長期的に見ると、簡単

なデータ分析や政策提言はこれからAIがやっていくようになるかもしれません。現時点でも、生成AIを使うと簡単なデータの要約はしてくれますし、「このデータから考えられる施策は何？」と質問すると答えてくれます。そのような技術はどんどんサービスに反映させて、自治体の職員の方々の負担を下げられるようにしたいなと思っています。逆にいうと、レベルが低いアナリストやコンサルティング業者はだんだん要らなくなってくるかもしれません。頑張らないといけないなと思っています。

聞き手：

比嘉 康則（とよなか都市創造研究所 研究員）

石村 知子（とよなか都市創造研究所 主任研究員）

インタビュー実施日：令和5年（2023年）10月27日