

# 国内における自治体主導による スマートシティの持続的な発展に向けた課題と提案



大西直彌



御前汐莉



荒木康行



溝口卓弥

## CONTENTS

- I 単発的取り組みで終わりがちな自治体主導のスマートシティ
- II 継続的にスマートサービスに取り組んでいる国内自治体の代表事例
- III 事例から見る自治体主導によるスマートシティの課題と要件
- IV スマートサービス導入効果の評価手法
- V 自治体主導によるスマートシティにおける評価手法の活用試案

## 要 約

- 1 スマートシティとは複数分野にまたがるスマートサービスの集合体であり、かつそれらが持続的に提供されているものであると捉えることができる。自治体主導によるスマートシティの事例の大半が個別のスマートサービスから始まり、複数のサービスへと順次展開している。一方で、単発的な取り組みで終わっているものが多いのが実態である。
- 2 スマートサービスを持続的なものとするためには、①住民視点でのベネフィットの訴求、②データ利活用におけるリスク管理、③推進体制の確保、④効果のモニタリングと評価の仕組み構築、の4つの要素が必要と考えられる。④は持続的な取り組みやその先の社会実装に向けて重要な要素である一方で、それを具備する事例はほとんど存在しない。
- 3 その理由として、自治体主導によるスマートサービスの導入効果は、住民の福利向上など直接的な経済価値として表れないものが多いことが挙げられる。そのため、自治体主導によるスマートサービスは社会的インパクトも含めて評価が行われるべきであるとする。
- 4 社会的インパクトとは、経済的に測定可能な成果だけでなく、住民福利の向上を含めた社会、環境の幅広い変化や便益を含むものである。それらについてロジックモデルを構築し、評価する手法を社会的インパクト評価と呼ぶ。
- 5 スマートサービスにおいても、市域全体にもたらす社会経済的インパクトを示す指標も含めて開発・検討し、それをモニタリングする仕組みを導入することが重要であり、それが継続化されることで自治体主導のスマートシティが実現するのではないだろうか。

## I 単発的取り組みで終わりがちな自治体主導のスマートシティ

現在、国内各所で推進されているスマートシティの実現に向けた取り組みは、自治体主導によるものと民間企業主導によるものに大別される。民間企業主導によるものは、国内においては、比較的空間スケールの小さい街区レベル、あるいはビル開発に併せて実施されるケースが多い。

一方で、自治体主導によるものは、その大半が既成の街にデジタルを活用したスマートサービスを導入していくものであり、行政区域全体の広いエリアを対象とするケースが多く見られる。対象テーマについても、その自治体の社会課題解決や住民の生活の質を向上させることを目的とした広範な取り組みが企図されることが多い。なお、自治体主導によるスマートシティ化においても、自治体が対象テーマの設定や募集を行うものの、そこに民間企業の持つ技術を適用させていくという進め方が大半であり、自治体と民間企業が一体となりながら進められている。

一般的に「スマートシティ」とは、あらゆる分野においてスマートサービスを導入し、企業・生活者の利便性・快適性の向上やインフラ・施設の管理・運営の効率化を図るものである。国内の先進事例としては、複数の分野にスマートサービスを導入し、街全体のスマートシティ化を進めている会津若松市や高松市などの事例が見られる。

ところで、スマートシティは一度にその全体像を実現し得るものではない。まず単一分野におけるスマートサービスのPoC（実証事業）から着手し、試行錯誤を繰り返しながら

実装していくとともに、2つ目、3つ目といったように他分野に徐々に拡大し、最終的には全体の統合運用を目指していくというプロセスを経て成り立つものである。つまり、個別のスマートサービスが単発的なPoCで終わるのではなく、街に実装され、継続的に運用されていくことが、スマートシティ形成に重要なのである。

しかし、昨今の自治体主導のスマートシティでは、複数分野でのスマートサービスの展開・実装にまでは至っておらず、単一分野におけるスマートサービスであっても単発的なPoCで終わってしまう事例が多く見られているのが実態である。

## II 継続的にスマートサービスに取り組んでいる国内自治体の代表事例

国内の自治体主導のスマートシティの大半は、単発で終わってしまいがちであるのが実態である。一方で、一部自治体では、数年にわたって継続的な取り組みとさせている事例も存在する（表1）。本章では、その中でもサービスの実装段階にまで至っている、あるいはPoC段階であるものの本格運用に向けて数年にわたり継続的に実証に取り組んでいる代表事例として、見守りカメラによる安心・安全確保（加古川市）、共通プラットフォームによる地域サービスの向上（さいたま市）、センサーネットワークによる産業振興促進（富山市）の3つを取り上げる。

加古川市では、県内でも刑法犯認知件数が多く、これまでも街の安心・安全確保が課題とされていた。市はこうした背景の下、犯罪

の抑止・早期解決を目的に、通学路に見守りカメラを設置している。見守りカメラの設置を明示することで犯罪抑止につなげるとともに、警察からの要請に応じて画像データを提供する。その結果、人口1000人当たりの刑法犯罪認知件数は、県全体の水準に接近、あるいは下回る傾向が見られている。また、見守りカメラにはビーコンタグ検知器が内蔵されており、ビーコンタグを持った子供や高齢者が通過すると、保護者に対象者の位置情報履歴を知らせる見守りサービスも提供している。

さいたま市美園地区では、住民一人一人に合わせた地域サービスの拡充を目指し、「共通プラットフォームさいたま版」を用いたパーソナルデータの収集・利活用の検証が進められている。2015年より開発を開始して以降、現時点ではまだPoCの段階ではあるものの、18年度、19年度、20年度と、データの収

集・利活用の実証を例年行っている。中でも19年度には、個人の健康診断結果のデータや購買履歴データなどを組み合わせ、地域サービスで利活用する実証を行っており、市民100人程度が参加している。

富山市では、新サービスの提供や行政事務の効率化、IoT技術を活用した新産業育成を目的に、「富山市センサーネットワーク」を整備している。富山市センサーネットワークは、市内全域に展開した無線通信ネットワーク網（LoRaWAN）と、これを經由してIoTセンサーから収集するデータを管理するIoTプラットフォームで構成される。このセンサーネットワークを実証実験環境として、民間企業に提供する公募事業を実施しており、20年度はごみ収集業務の可視化やAIカメラによる交通量調査、用水水位観測などの実証が行われている。また、18年度より、センサーネットワークと児童の持つGPSセンサーを基

表1 自治体の取り組み主なスマートサービス事例

自治体	スマートサービスの取り組み概要（実証中のも含む）
札幌市	<ul style="list-style-type: none"> <li>官民データを利活用するためのデータ連携基盤「DATA-SMART CITY SAPPORO」を構築</li> <li>市民の歩行増進を目的とした、健康ポイントプロジェクトの実施</li> </ul>
会津若松市	<ul style="list-style-type: none"> <li>健診記録や予防接種履歴などの閲覧が可能な「母子健康情報サービス」の提供</li> <li>市民向け情報発信サイト「会津若松+（プラス）」の構築</li> <li>HEMSの普及促進</li> </ul>
宇都宮市	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンデマンドモビリティサービスや観光型MaaSの実証</li> </ul>
さいたま市	<ul style="list-style-type: none"> <li>まちのデータの収集・管理・活用を実現する「共通プラットフォームさいたま版」を構築</li> <li>「共通プラットフォームさいたま版」を利用したヘルスケアサービスの実証</li> </ul>
柏市	<ul style="list-style-type: none"> <li>住民向けポータル「スマートライフパス柏の葉」でのヘルスケア関連サービスの提供</li> <li>センシングとAI解析による路面維持管理</li> </ul>
藤枝市	<ul style="list-style-type: none"> <li>超音波・電波による河川観測システムの運用</li> <li>GPSによって位置情報をスマホで確認できる、児童見守りサービスの提供</li> </ul>
富山市	<ul style="list-style-type: none"> <li>データを収集・管理する「富山市センサーネットワーク」の構築</li> <li>「富山市センサーネットワーク」を用いた、「こどもを見守る地域連携事業」の実施</li> </ul>
加古川市	<ul style="list-style-type: none"> <li>見守りカメラ・ビーコンを用いた見守りサービス</li> <li>市民参加型合意形成プラットフォーム「加古川市版Decidim」の提供</li> </ul>
高松市	<ul style="list-style-type: none"> <li>センサーによる水位・潮位のリアルタイムモニタリング</li> <li>ウェアラブル端末を用いた高齢者の見守り事業</li> <li>ドライブレコーダーを用いた交通事故のヒヤリハット特定の実証</li> </ul>

に、登下校路の実態を可視化し、小学校やPTAなどと共有する「こどもを見守る地域連携事業」も行っている。市は、23年度までの市内全小学校区での事業展開を目指して継続的に取り組んでいる。

### Ⅲ 事例から見る自治体主導によるスマートシティの課題と要件

一般的に、自治体主導のスマートシティ化は、その地域の何らかの課題解決のために実施されるケースが多い。そして通常、スマートシティ化は一足飛びに実現できるものではなく、部分的にPoCを行いながら徐々に領域を広げて、本格的な実装段階に移っていくものである。しかし、単年～数年間、一部領域で実証実験を行ってみたものの、その後の実装にまで至らず終わってしまうものも少なくない。つまり、当初目標として掲げていた課題の本質的な解決にまでは到達できていないのである。スマートシティ化にあたっては、単発的な実証実験で終わるのではなく、継続的な取り組みとして街に実装し、その効果として地域の課題解決を実現できて初めて成功といえると捉えるべきである。

単発で終わってしまう理由としては、大きく3つあると考える。

まず、1つ目の課題は、住民との合意形成が不十分であることである。自治体主導によるスマートシティは、一般的には既成の街に対して新しいスマートサービスを導入していくものである。そのため、住民にそれを認知・理解してもらわなければ、サービスは利用されずに終わってしまう。住民の理解が得づらい一因は、技術指向型でPoCを始めてし

まう傾向があるということにある。

当初、自治体は地域の課題解決のために検討を始めるものの、いざ技術を持つ企業などと連携して実証を行うとなると、効果検証ではなく技術検証に焦点がシフトしてしまう事例が多く見られる。その結果、地域や住民生活にもたらす効果が曖昧になり、住民の理解や関心が得られないまま、取り組み自体が終わってしまうことが多々ある。

また、住民の合意形成が進まない理由として、スマートサービスの利用に伴う個人情報の提供に対して、住民が不安感を抱くことも挙げられる。スマートサービスの中には、住民の健康情報を活用した、個人の健康状態に合わせたサービスや、市内に設置したカメラの画像データを活用した見守りサービスなど、実現にあたって住民個人のデータの取得・利活用を伴うものもある。しかし住民にとっては、自らのデータが誰にどのように利用されるのかが不透明な場合、不安感からデータ提供に対して消極的な印象を持ってしまう。その結果、個人情報の提供を伴うサービスの普及が進まないことになる。

2つ目の理由として、中長期的な視点でスマートサービス導入・運用を担う人材の確保にも課題があることが挙げられる。前述のとおり、スマートシティ化にあたっては、初期の実証フェーズから、実装、運用まで、民間企業・住民と連携しながら、継続的に取り組んでいくことが重要である。しかし、行政の一担当者が属人的に行っていた場合、その担当者が異動してしまうと、取り組みの根底にある考え方や主体間のネットワークが受け継がれなくなる可能性がある。

3つ目の理由は、スマートサービス導入に

伴うコストに対して、得られる効果が不明確になっているためであると考える。スマートサービスは、一度導入すると初期のイニシャルコストだけでなく、システムや設備などの維持費（ランニングコスト）が毎年必要となる。仮に、イニシャルコストは国の補助金で補填したとしても、毎年の維持費は自治体の予算から捻出していくことになる。これが民間企業の取り組みであれば、こうした投資に対して得られる収益で事業性を評価することが一般的である。

一方で、自治体によるスマートサービスの効果は、その取り組みから直接的に得られる金銭だけで評価できるものばかりではない。前述の通り、自治体の提供するスマートサービスの大半は、その街の社会課題を解決し、住民の安心・安全の確保や、生活の利便性・快適性の向上を目的に取り組みられることが多い。そのため、スマートサービスの導入効果は、直接的な経済価値として表れないケースが多々存在する。よって、市民の安全や利便性の向上といった本来の目的に対して一定の効果が得られているにもかかわらず、経済的な観点で収益が得られないため、いわゆるコストセンターの扱いを受けてしまう事例が

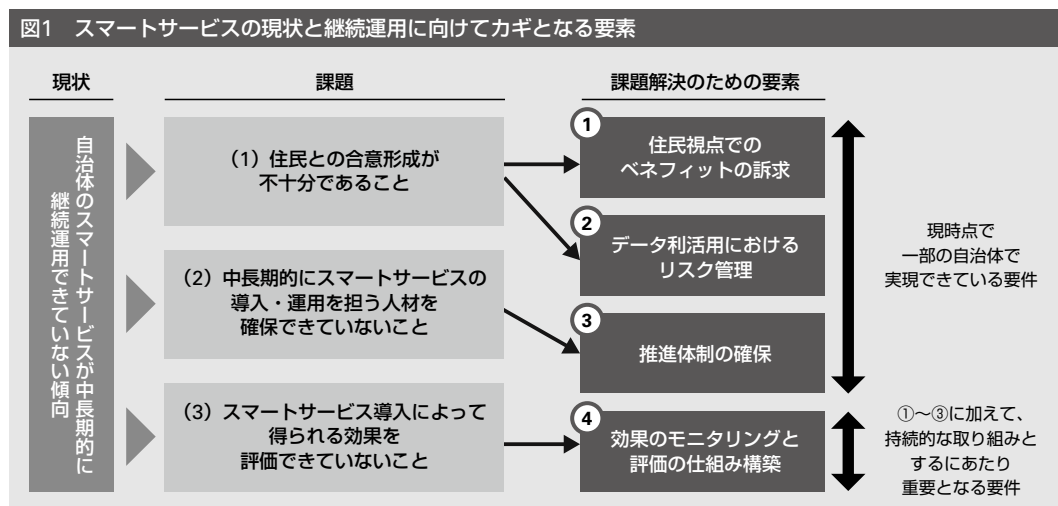
多々見られている。

よって、野村総合研究所（NRI）では、自治体主導によるスマートシティの取り組みを中長期的に継続していくものとするためには、①住民視点でのベネフィットの訴求、②データ利活用におけるリスク管理、③推進体制の確保、④効果のモニタリングと評価の仕組み構築、という4つの要素が重要になると考えている（図1）。

このうち①②③については、先の事例をはじめ、国内の一部自治体で工夫を施した取り組みが行われている一方で、④については、国内では費用便益把握に成功している事例はほとんど存在しないといわれている。本章では、①②③について各自治体で行われていることを取り上げた後、次章以降で④について、NRIの考える導入効果のモニタリングおよび評価の考え方について述べる。

## 1 住民視点でのベネフィットの訴求

スマートサービスの導入にあたっては、技術指向型ではなく、地域で解決すべき課題や住民のニーズを起点とすることが最も重要である。そのサービスによって住民が生活の中でどのようなベネフィットを享受できるのか



をあらためて整理する必要がある。さらに、そのベネフィットを住民に対して積極的に説明し、対話を根気強く行うことで、投資をしてでも新しいサービスを導入する意義についての共通理解を住民と築いた上でなければ、多くの住民に中長期的に利用されるサービスにはなり得ないだろう。

先に挙げた富山市のセンサーネットワークを用いた児童の見守りサービスの事例では、登下校路での児童の密度分布を可視化し、「児童がどの経路をよく使用しているのか、どこで滞留が起きているのか」などを解析している。そして、解析結果を事業の成果として、PTAや小学校の保護者らに報告している。つまり、成果を行政内部にとどめるのではなく、住民と直接共有する場を持つことで、センサーネットワークが住民の生活にもたらすベネフィットについての理解促進につながっているといえるのではないだろうか。

このように、スマートサービスによって生まれるベネフィットを住民と共有し、場合によっては実際に体験してもらうことが、多くの人に利用されるサービスを目指すためには重要であるといえる。

## 2 データ利活用におけるリスク管理

2つ目に重要な要素は、データ利活用、特に住民の個人情報の利活用にかかわるリスクマネジメントの仕組みを整備することである。

前述のとおり、個人の健康状態に合わせたヘルスケアサービスなど、住民一人一人のニーズに応じたきめ細やかなサービスを提供するには、住民個人のデータを取得・活用できる仕組みを構築できていることが望ましい。多くの住民に利用されることによってデータ

が豊富に蓄積され、サービスの質の向上、ひいては企業のイノベーション活動にもつながる。よって、住民が「自らのデータが誰にどのように使用されているのか、そして、データを提供することで自分にどういった価値が還元されるのか」について把握できる仕組みを整備するとともに、自治体主導でデータの取り扱い方について住民に向けて情報発信していくことが重要となる。

前述のさいたま市の事例では、住民が安心して個人情報を提供できるようにするため、共通プラットフォームに「VCRM (Vendor and Consumer Relationship Management) 認証機構」を搭載している。VCRM認証機構とは、「情報提供者がどの事業者へのデータの提供を許可するか」と「事業者がどのデータを必要とするか」をデータベースに保持するものである。これにより、住民自身でパーソナルデータの提供先の企業を選択し、該当しない企業にはデータ利用を制限できるようになる。

加古川市では、見守りカメラの導入にあたり、民家の玄関・窓といったプライバシーにかかわる情報が映りこむ部分には、プライバシーマスクを適用し、黒く塗りつぶすことで撮影をしないとといった技術的な工夫を施している。そして、市長自ら住民説明会に出向き、事業の目的や画像データの取り扱い方法について説明し、住民の意見も募るとともに、市の条例としても制定している。

このように、技術的な側面で個人情報保護の仕組みを導入するとともに、自治体がデータの取り扱いについての理解促進に積極的に介入することが、住民のデータ利活用に対する安心感を醸成し、参画を促進するには不可

欠である。

### 3 推進体制の確保

3つ目に重要な要素は、スマートサービスの導入・運営に継続的に取り組むことのできる組織である。前述のとおり、スマートシティ化は短期的に実現できるものではなく、中長期にわたって一貫性のある街づくりの理念・方針の下、PoCを重ねながら徐々に実装していくことになる。また、スマートサービスの導入・運営にあたっては、自治体側が住民に対して積極的に働きかけて認知・理解を得ていくことや、自治体・民間企業・大学といったステークホルダー間で役割分担を行うことも重要となる。つまり、一貫した方針の下、自治体内外との連携を継続的に行うには、個人の担当者レベルではなく推進組織の取り組みとして確立されていることが、スマートシティ実装の可否を大きく左右すると考えられる。

前述のさいたま市美園地区の事例では、街づくり拠点施設「アーバンデザインセンターみその（略称：UDCMi）」で実施されている。UDCMiは、公・民・学それぞれの立場で活動する個人・組織が、連携して街の課題解決に取り組むことを理念としており、「美園タウンマネジメント協会」と「みその都市デザイン協議会」という2つの街づくり組織がここに拠点を置いて活動している。この2つの組織には各々の役割があり、美園タウンマネジメント協会はソフト面の検討、みその都市デザイン協議会はハード面の検討を担っている。そして両組織とも、行政・民間企業・大学などの会員によって構成されている。

拠点施設UDCMiの運営や街づくり組織の

事務局は、「一般社団法人美園タウンマネジメント」が務めている。美園タウンマネジメントは、街づくりの推進コーディネート、地域活性化にかかわる各種事業運営などを担う組織として設立された法人である。たとえば前述の「共通プラットフォームさいたま版」を用いた2019年度の実証事例は、美園タウンマネジメントによって推進されている。

UDCMiの枠組みは、柏の葉で06年に組成された「柏の葉アーバンデザインセンター（略称UDCK）」にルーツがある。UDCKもUDCMiの理念と近く、公・民・学の主体が継続的に連携して街づくりを行う拠点であり、柏市、東京大学、三井不動産らによって共同運営されている。さらに、調査研究・計画提案・デザイン調整を担う「一般社団法人柏の葉アーバンデザインセンター」と、公共空間の管理運営を担う「一般社団法人UDCKタウンマネジメント」の2つの法人が事業を推進している。

柏の葉では、当初UDCKは任意の参加主体間の緩やかな連携体制によって街づくりにかかわっていた。しかし、継続的に取り組む上で、任意組織では自らが事業主体となれないことによる活動資金の確保・契約行為などに制約があったため、事業を担う法人として一般社団法人を設立するに至ったという。

上記の通り、国内の一部事例では、中長期的に公・民・学の各プレイヤーと連携しながら、スマートサービス事業を実装・運営する主体組織を整備している。中には、任意主体としてではなく法人として街づくり組織を組成する動きも見られているように、事業主体として継続的に取り組めるようなスキームを整備することが重要となる。

## Ⅳ スマートサービス 導入効果の評価手法

スマートサービス推進にあたっての重要な要素として、4つ目に効果のモニタリングおよび評価の仕組み構築を挙げたが、活動によって提供されたサービスや製品の利用者数や利用回数といった指標のみならず、それによって起こった住民の行動変化や満足度まで合わせて評価すべきであると考えられる。このような考え方は一般的に「社会的インパクト評価」と呼ばれ、代表的手法の一つであるSROI (Social Return On Investment: 社会的投資利益率) は1990年代に米国で開発され、近年国際的にも注目度が高まっている。

日本国内においても2017年に内閣府において社会的インパクト評価を用いた官民連携手法である成果連動型民間委託契約方式 (PFS: Pay For Success) が導入された。PFSとは、国または地方公共団体などが民間事業者へ委託などをする事業であり、解決すべき行政課

題に対応した成果指標を設定し、支払額を当該成果指標値の改善状況に連動させるものである。

たとえば、八王子市では17年度に「大腸がん検診・精密検査受診率向上事業」においてPFSを導入し、サービス対象者の「大腸がん検診受診率」「精密検査受診率」「早期がん発見者数」を成果指標と設定。それぞれの成果指標に支払い条件を設定し、実際の達成度に応じた支払いを行っている (たとえば、大腸がん検診受診率では受診率15%以上を達成した場合に、達成度に応じて段階的に支払う (上限19%) とし、18年度に26.8%を達成したことから満額を支払っている)。

社会的インパクトはロジックモデルと結びついた概念であり、ロジックモデルとは、インプット→アクティビティ→アウトプット→アウトカムという流れで示される (表2)。

自治体主導のスマートサービスに目を向けると、アウトプットや初期アウトカムがモニタリングされているものはいくつか見受けら

表2 ロジックモデルの概要

インプット	プログラム運営に必要な人的・金銭的資源 (human and financial resource) およびその他の投資資源
アクティビティ	プログラムのアウトプットを生み出すのに必要とされる中期的なアクション・プロセスの諸段階
アウトプット	プログラムの直接的な受益者 (customers) やプログラム参加者に提供される製品やサービス
アウトカム	活動やアウトプットに接した結果と想定される人々、組織、あるいはほかのプログラム・ターゲットにおける変化や便益
初期アウトカム	プログラムのアウトプットに最も密接に結びついた、あるいは因果関係の強い変化や便益
中間アウトカム	初期アウトカムの結果と想定されるアウトカム
最終アウトカム	中間アウトカムの結果に起因すると想定されるアウトカム (=社会的インパクト)



れるが、そこから中間アウトカムや最終アウトカム（＝社会的インパクト）にまで言及されているものは見受けられない。

自治体主導のスマートサービスにおいてもロジックモデルを構築し、財政効果などを含む最終アウトカム（＝社会的インパクト）を定義し、中間アウトカムを多角的に定量評価すれば費用便益の把握が可能となる。そうすることによって、直接的な経済価値に表れない費用対効果についても市民への説明が可能となり、スマートサービスの持続的な発展に有効であると考えられる。

## V 自治体主導による スマートシティにおける 評価手法の活用試案

社会的インパクト評価をスマートサービスに適用するためには、それぞれの分野に適したロジックモデルの構築が必要となる。

たとえば前述の加古川市を例にとると、アクティビティが「見守りカメラの設置やビーコンの配布」であり、アウトプットは「見守りサービスの提供」となる。アウトプットに最も密接に結びついた便益である「犯罪率の低下」は初期アウトカムとして、結果指標としてモニタリングされている。初期アウトカムはそのほかにも「児童の事故・事件遭遇率の低下」「高齢者の徘徊の減少」などが挙げられる。

これらを起点として、中間アウトカムを思案してみると、「住民の生活満足度向上」や「子育て世代からの人気の上昇」、ひいては「人口の社会増」や「年少人口の増加（＝高齢化率減少）」などにつながる。また、人口

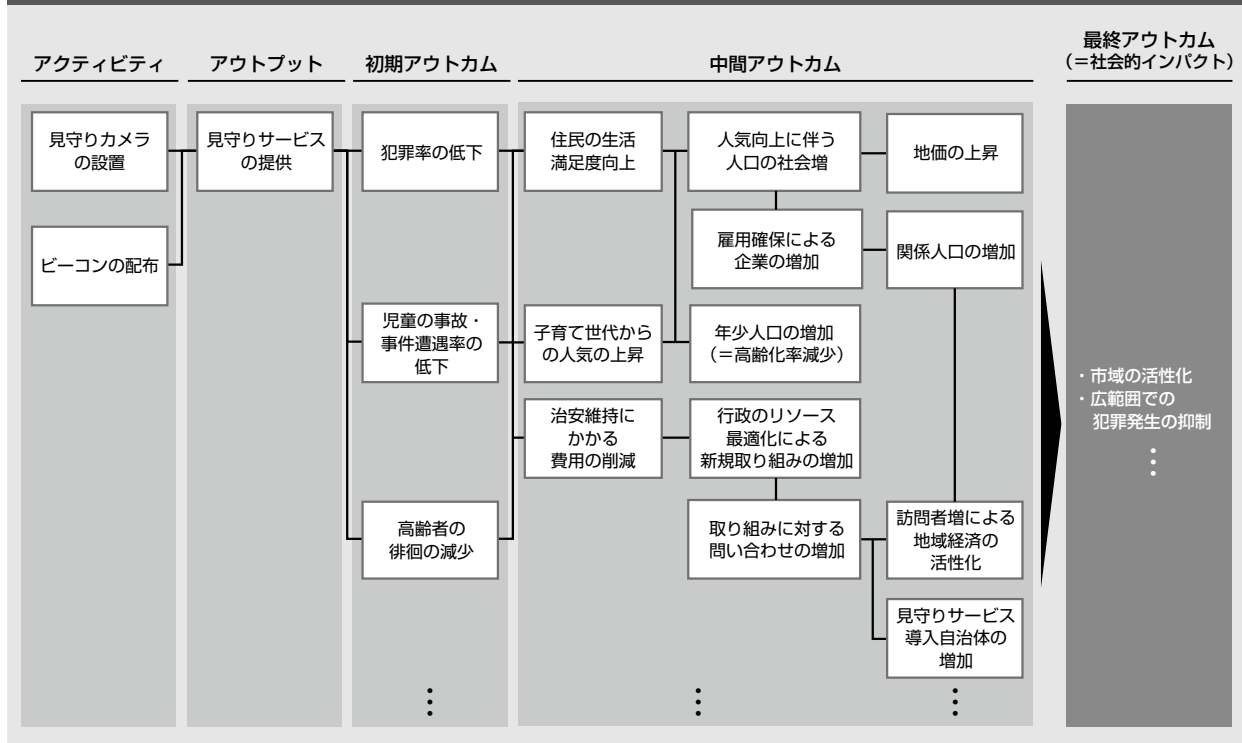
増加による「地価の上昇」や、雇用が確保されることで企業が増加するといった「関係人口の増加」につながっているかを見ることで、「市域の活性化」という社会的インパクトを間接的にはあるが評価できる。より大きな視点では、サービス認知度が向上すれば問い合わせ数が増加し、「見守りサービス導入自治体の増加」、ひいては「広範囲での犯罪発生抑制」という社会的インパクトにつながり得る（図2）。

最終アウトカムの設計は難しいものの、それを明確化し、多角的に評価を行うことで、スマートサービス導入の課題である効果の評価の仕組み構築については解を示すことが可能であるため、自治体主導によるスマートシティ実現のためには積極的に取り組むべきである。

前述の通り、スマートサービスは継続的な取り組みとして街に実装し、その効果として地域の課題解決を実現できて初めて成功といえるが、導入前に評価手法まで含めて検討することで定常的なモニタリングが前提となるため、継続的な評価が可能となる。サービスに対する定量評価のためのデータ取得や継続性の確保については、かつてはアンケート実施や人流把握に多大な費用や人員を必要としたが、昨今はSNSやWebアンケート、位置情報データなど、デジタルツールの活用によって必要以上の負担を減らすことも可能である。

今後、多くの自治体において人口減少や高齢化、インフラの老朽化といった避けることのできない課題に直面する中で、社会課題解決のために有効なスマートサービスの導入への期待は非常に大きいといえる。だからこそスマートサービスの取り組みを、PoC止まり

図2 ロジックモデルを用いたスマートサービスの社会的インパクト検討例



ではなく継続的に実施していくためには、導入による効果や意義、成果の測定方法についても併せて検討し、デジタル化に必要な投資や支出（ランニングコスト）がどうして必要なのか、積極的に発信していく必要がある。

そのようにしてスマートサービスを積み上げていくことによって、複数の分野にまたがるスマートサービスを提供する都市（＝スマートシティ）が実現し、自治体主導によるスマートシティの持続的な発展につながっていくのではないだろうか。

著者

大西直彌（おおにしなおや）

野村総合研究所（NRI）アーバンイノベーションコンサルティング部副主任コンサルタント

専門は不動産・住宅業界におけるビジョンや経営戦

略・事業戦略の策定

御前汐莉（みさきしおり）

野村総合研究所（NRI）アーバンイノベーションコンサルティング部副主任コンサルタント

専門はデベロッパー・ハウスメーカーの経営戦略・事業戦略策定、スマートシティの構想策定など

荒木康行（あらかやすゆき）

野村総合研究所（NRI）アーバンイノベーションコンサルティング部プリンシパル、上級コンサルタント

専門は不動産領域における国内外の市場調査や事業戦略、不動産テック・不動産DX

溝口卓弥（みぞぐちたくや）

野村総合研究所（NRI）アーバンイノベーションコンサルティング部プリンシパル、上級コンサルタント

専門は都市計画・スマートシティ、集客交流産業、政策評価