

特別寄稿

シティプロモーションを超えて —実利につなげるための視点

株式会社富士通総研公共政策研究センター長
若生 幸也

1 シティプロモーションとは

(1)シティプロモーションに対する問いと 視点

シティプロモーションとは、「地域の魅力を内外に発信し、その地域へヒト・モノ・カネ・情報を呼び込み、地域経済を活性化させる活動」と定義されている¹⁾。

この定義を3つの要素に分解して考えると、「地域の魅力を内外に発信し」に対しては、「地域の魅力ってなんだろう？そもそもある？みんなの認識は？磨き上げられている？競争優位性は？内外に発信するとは？どうやって？」などの問いを起こすことができる。

「その地域へヒト・モノ・カネ・情報を呼び込み」に対しては、「ヒト（転入者増・来街者増・関係者増…その先は？）、モノ（拠点立地増・各種設備投資増…その先は？）、カネ（カネを稼ぐ・落とさせる・循環させる・とどめる）、情報（最新かつ有効な情報増）」などの問いと視点がある。

「地域経済を活性化させる活動」に対しては、「活性化とは…具体的に定義できないな

ら使ってはいけない言葉のひとつ。仕事はあるか？楽しい仕事はあるか？多様な働き方ができるか？外からカネを稼ぎ、なるべく地域内でカネを使う」などの問いと視点がある。

筆者が思いつくままに挙げただけでも、シティプロモーションを行うにあたって考慮すべき問いや視点は様々あることがわかる。一方、地方自治体のシティプロモーションはこれらの問いに答えることができるだろうか。

(2)成功事例を鵜呑みにする危険

これまで様々な地方自治体でシティプロモーションが行われ、その中には（シティプロモーションのみの効果ではないが）転入者が増加している例もある。しかし成功事例を見てみると、基礎自治体が多額の公費を負担する就学前から中学校卒業までは在住していても、高校進学段階で歴史と実績のある進学校を求めて移住する例が見られる。ようやく成果が果実として自治体に落ちる段階で転出するならば、これは本当に成功と言えるのか、中身の検証が必要である。シティプロモーションを通じて、転入を促すことは重要であ

1 日本都市センター「シティプロモーションによる地域づくりー「共感」を都市の力にー第14回都市政策研究交流会」
<https://www.toshi.or.jp/publication/5661/>

るが、持続・発展できるかは更に重要であろう。

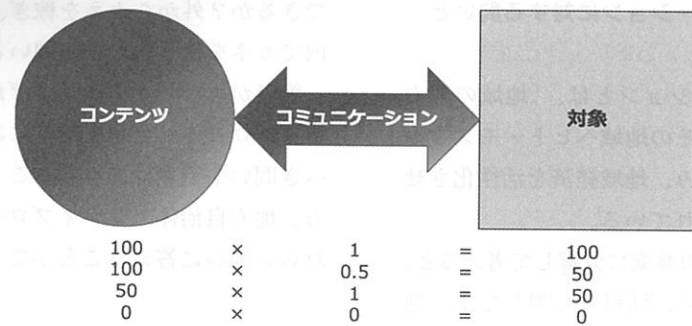
(3) コンテンツ×コミュニケーション

シティプロモーションの定義は、「地域の魅力を内外に発信し」から始まるように、「地域の魅力」があるかないか（コンテンツ力）、対象を見定めて「内外に発信」できているかどうか（コミュニケーション力）が問われる。すなわちシティプロモーションは“増幅”する手段であって、結局は「中身は優れていますか？」という問いに耐えられるかがポイントになる。いずれにせよ「コンテンツ」と「コミュニケーション」設計によって対象に伝わ

る量が大きく異なることを示したのが以下図表である。

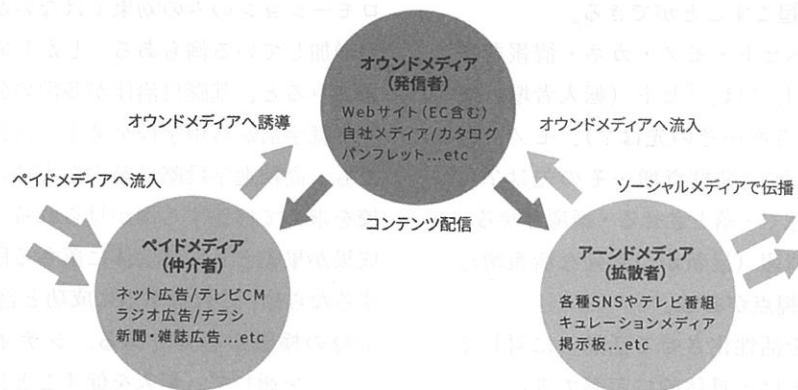
メディアには、ペイドメディア（お金を払うメディア）、オウンドメディア（自らのメディア）、アードメディア（口コミ等で拡散するメディア）の3つがあり、それぞれの使い分けが重要である。まずは自らのオウンドメディアの質が問われ、次に拡散するメディアへ展開する構図となる。地方自治体に問われるのはオウンドメディアの質を高める努力をしているか、そして情報を展開・拡散する意図を持った行動をとっているかである。より具体的には、常に対象を意識し、意図・目的を持った発信ができていないか、メディアや

図表：コンテンツとコミュニケーションとの関係



出典：筆者作成

図表：3つのメディアの関係



出典：https://innova-jp.com/owned-media-meaning/

2 それぞれの情報伝搬設計やプレスリリースに必要な観点は電通PRコンサルティングのフレームワークである IMPAKT Sharing <https://www.dentsuprc.co.jp/pr/pr-impakt.html> や PR IMPAKT <https://mag.sendenkaigi.com/sendn/201604/creative-basis/007686.php> が参考になる。

SNSが取り上げたいような発信ができていないかを問い直すべきであろう。

(4) 行動変容につなぐシティプロモーション

「シティプロモーションの目的は何か？」と問われたら何と答えるだろうか。シティプロモーションに限らず、全てのプロモーション活動は対象の行動変容を促すことに注力すべきである。逆に言えば行動変容につながらないプロモーションはほぼ無意味である。基礎的にはAISAS（認知→関心→検索→行動→

共有）の設計をどのように行うべきか、そして“行動”を促すための動線設計としては後述する「ナッジ」の手法も活用可能である。このことは広報・プロモーションに限らず広く自治体の啓発活動も同様のことが言える。

(5) 行動変容に向けた“ナッジ”

ナッジの卓近な例を挙げれば、封筒に入った勸奨通知である。目的は「封筒を見つけ、開け、読んで、行動を促す」ことにある。まず最適な封筒の色は、黄色だろうか青色だろ

図表：AISAS



出典：http://www.stp-works.com/blog/wp-content/uploads/AISAS.png

図表：ナッジに必要なEASTのポイントと例

	ポイント	例
E	・“選ばなくていい”は、最強の選択肢 ・簡単にする・簡単にみせる	・昼定食「本日のおすすめ」 ・テレビのリモコンスイッチ
A	・得る喜びよりも、失う痛み	1000円もらえるか、1000円取られるか
S	・みんな気になる、みんなの行動 ・約束は守りたくなるのが、人の性	・はやりものや口コミに惹かれる ・誰かと約束したら守ろうという想い。変更面倒
T	・狙うのは、心の扉がひらく瞬間	・社会人1年目の生命保険

簡単にする・簡単にみせる例（千葉市健診申込）

みんな気になる、みんなの行動（連続受診者に対象を絞って発信）

「STEP1 医療機関を選ぶ」最初の行動を明確に一つに絞る。

「ホームページから探す」従来の掲載していた大量の医療機関リストを省き、パソコン、スマホへ誘導する。紙のリストよりもホームページに掲載された医療機関リストは最寄り駅や予約希望日時などからの検索が可能で選択しやすい。

「受診前日」ハガキ上部に赤字で目立たせ、いつまでに何をすればよいかを明確にする。

千葉市の健診申し込みの流れ

2年連続で受診した方の90%が翌年も市の健診を受けています。

毎年受診していても、一度受診を怠ると習慣化されなくなってしまう傾向が見られます。連続受診をされている方に対する個別のメッセージの表現方法の一例です。

「連続受診率90%」健診は毎年継続して受けるものと考えている人がほとんどであることを強調。

イラストの構成で、行かない場合は少数派であることを視覚的に表現。

「2年連続で受診」2年連続受診と特定されていることにより全員でなく、自分に向けてのメッセージであることが認識されコンテンツへの興味関心が高まる。

「なんで私が…」2年連続して受けてきたから大丈夫という考え方にはリスクがあることをイラストを使って明示。

出典：https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000506624.pdf

うか白色だろうか。封を開けてもらえるような気を引く封筒の文言になっているだろうか。封筒の中の文書は行動したい・行動しなければ損だと思わせる文言になっているだろうか。その後のスムーズな行動に結びつけるQRコードや手引はあるか。これらの問いをクリアできれば行動変容に結びつきやすくなる。¹⁾

ナッジには重要な観点としてEASTがある。Easy（簡単に）、Attractive（正しいインセンティブを）、Social（正しい行動を示して）、Timely（タイムリーに）の4つである。具体的には前ページ図表のようなポイントと例がある。これはシティプロモーションの際にも留意すべき事項である。

2 シティプロモーションを超えて

(1) コロナ下のテレワーク常態化で賢く動いた地方自治体

コロナ禍の中でこんな言説が多く聞かれた。「テレワークが常態だから地方にも移住者が増える」—統計情報を見ればわかるが、東京一極集中はやや緩んでいるが、それは東京“都”一極集中が緩んでいるだけであって結局東京“圏”一極集中はいまだ継続中であ

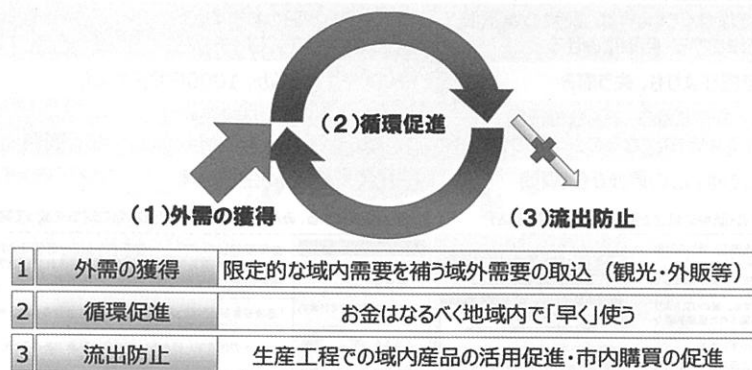
る³⁾。このように、自分たちの都合のよい仮定を置いて妄想を重ねることを「物語の暴走」と呼ぶ。「テレワークが常態だから地方にも移住者が増える」機会があるとすれば、それに対して地方自治体は何らか動いたのかが問われる。

ここで特筆すべきは大分県の動きである⁴⁾。大分県企業立地推進課は富士通がテレワークを基本とした勤務形態を発表したときに、いち早く新たな企業誘致の形として大分県から富士通にアプローチしたのである。そして、2021年3月末に移住・ワーケーション協定を締結し、2021年6月までに6人の移住が実現している。例えば富士通には新幹線通勤の場合には通勤費自己負担が総額の1割で済む制度がある。例えば東北・上越・北陸・東海道新幹線沿線自治体はこのような制度を持つ企業の従業員を狙い撃ちにしてシティプロモーションを行うことができているだろうか。これが「対象を絞る」ということに他ならない。

(2) シティプロモーションに必要な地域経済循環の視点

シティプロモーションを超えるには結局の

図表：地域経済循環の視点



出典：筆者作成

3 ここでは紙幅の関係上割愛するが、東京都心部・23区をはじめとする住宅価格が継続的に上昇しており、購入を前提とすれば東京都心部・23区に購入することが現実的ではない層が広域の東京圏に住居を求めているとの仮説が想定できる。
4 日経XTECH「富士通社員が大分県へ続々移住、『首都圏に住む理由がなくなった』」<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00001/05960/>

ところ実利につなげなければならない。実利とは何かと考えれば様々あるが、地域経済循環をより強化することはそのひとつであろう。地域経済循環促進のためには、①外需の獲得、②循環促進、③流出防止の3つの観点がある。①外需の獲得では、限定的な域内需要を補う域外需要の取込（観光・外販）が必要であり、②循環促進では、お金はなるべく地域内で「早く」使うこと、③流出防止では、生産工程での域内製品の活用促進・市内購買の促進が求められる。

薬局もレストランも地域外から多くのお客様が訪れるようになれば、それはまさに移出産業（外貨を稼ぐ産業）になっている。そしてこだわりがないのであれば、私の出身地である岐阜県関市市民にとって、主要生産拠点が関市に立地する貝印・フェザーのカミソリを購入するのか、海外資本のシック・ジレットのカミソリを買うのが良いのかは明白である。

(3) 地域経済振興のための4要素の増幅

地域経済振興に向けては①労働力、②資本力、③技術力、④情報力の4点の要素を高め、組み合わせることで付加価値を出せるかが重要である。それぞれの4要素の視点は以下のとおりである。①労働力では事業に必要な人数・質を確保できるか、②資本力では事業目

的に応じた資本を組成できるか、③技術力はマーケティングに基づき付加価値を多段階・後半に生み出せるか、④情報力では対象を明確化するとともに適切な情報提示と意見受信のPDCAを回せるかがポイントである。

各地域でそれぞれのポイントと対応する地域課題の深度は異なる。例えば人材難で大規模工場撤退まで視野に入れている企業が所在する地方自治体であれば、①労働力に対してシティプロモーションがいかに寄与するかが重要となる。深度がある地域課題に対してシティプロモーションが役立っているか否か、問い直すべきであろう。

3 小山市におけるシティプロモーションの評価

(1) 小山市公式ウェブサイト

以上の観点も踏まえ、小山市におけるシティプロモーションの評価を試みる。先に3つのメディアの関係性でも見たように、小山市公式ウェブサイトは全ての母艦であり、ここが成否を分けると言っても過言ではない。

まずトップページの背景画質がやや低く、地域資源の魅力が伝わりにくくなっている。そして背景画像に対して説明書きもないので、どんな地域資源なのかもわからない。移

図表：地域経済振興のための4つの要素

1	労働力	事業に必要な人数・質を確保できる労働力
2	資本力	事業目的に応じた資本を組成できる資本力
3	技術力	付加価値を多段階・広範囲に生み出す技術力
4	情報力	対象を明確にした上で適切な情報を提示し、意見を受け取りPDCAを回せる情報力

出典：筆者作成

住・交流サイトは下にページをスクロールするとようやく右下にバナーが登場する仕掛けになっており、ほとんどの公式ウェブサイト来訪者は気づかないだろう。

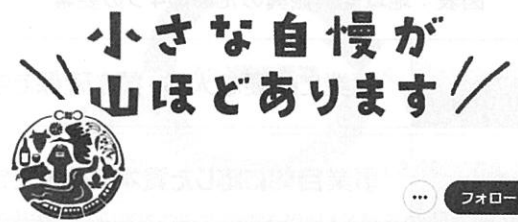
小山市のプロフィールを開くと「小山市の位置・地勢」が出現するが、せめて「小山市はこんなまち」と統合的に見直しをかけて訴求力を高めたい。重要な小山市 Youtube チャンネルへは小山市の公式 Youtube チャンネルにダイレクトにたどり着かず、Youtube 内で改めて検索する必要がある。動線設計ができていないと言える。

図表：小山市公式ウェブサイトトップページ



出典：小山市公式ウェブサイト

図表：小山市公式 Twitter



小山市
@oyama_tochigi
#栃木県小山市の公式Twitterです。#小山市は農業、商工業のバランスが良く、市街地の周辺に農地や平地林の田園環境が広がって、#思川が注ぎ#コウノトリが着・繁殖した#ラムサール条約湿地「#渡良瀬遊水地」に繋がる自然環境を有する首都圏の中でキラリとひかる田園環境都市です。
◎ 栃木 小山市 city.oyama.tochigi.jp/soshiki/2/2561...
📅 2018年1月からTwitterを利用しています
1 フォロワー中 4,786 フォロワー

出典：小山市公式 Twitter

そしてプロフィール欄も重要である。現在のプロフィールは「小山市は農業、商工業のバランスが良く、市街地の周辺に農地や平地林の田園環境が広がって、思川が注ぎコウノトリが定着・繁殖したラムサール条約湿地・渡良瀬遊水地に繋がる自然環境を有する首都圏の中でキラリとひかる田園環境都市です。」とある。しかしこの説明は誰向けなのだろうか。対象の絞り込みができていないと言える。

(3)小山市公式キャッチコピー・ロゴマーク

小山市は2021年4月に公式キャッチコピー・ロゴマーク「小さな自慢が山ほどあります」を使用開始した⁵。①オモイガワザクラ、②思川・鬼怒川などの河川、③コウノトリ、④ハトムギ・麦などの農産物、⑤およま和牛、⑥小山の豚「おとん」、⑦5つある酒蔵から生み出される日本酒、⑧新幹線、⑨本場結城紬、⑩間々田ひも、⑪ハンドベル、⑫桑からなるロゴマークである。

しかし、小さな自慢で人は定住・移住するのか、来訪するのかという根本的な課題がある。いわばこれは「“総合力”あります」と

いうアピールであって、対象を絞り掛け算で惹きつけるという形にはなっていない。シティプロモーション一般に言えることであるが、全ての人へラブレターを送付するのは御法度である。きれいなレーダーチャートで人の心を動かせるかを問い直すべきであろう。

4 本質を見定めた取組立案と評価

(1)取組立案

シティプロモーションに限らずではあるが、やはり本質を見定めた取組立案と評価が重要である。取組立案に当たっては「目的」の明確化と「対象」の具体化が最も重要である。これができれば自ずと「目標」や「手段」は定まる。「目標」は目的に沿った動きが表出されているかを明らかにする指標を設定する。「手段」は「目的」「対象」「目標」を踏まえ費用対効果が期待できる取組を立案する。とはいえ、地方自治体の取組はすべからく「仮説」的側面を持っており、事務事業評価を通じて要因を分析し取組を見直すことが重要である。

図表：小山市公式キャッチコピー・ロゴマーク「小さな自慢が山ほどあります」



出典：小山市ウェブサイト

5 <https://www.city.oyama.tochigi.jp/soshiki/2/232717.html>

これまで整理した視点も踏まえ、実際に小山市での移住促進の取組例を検討すると以下図表のようになる。対象は、東北新幹線沿線の大宮駅・東京駅通勤者のうち、新幹線通勤補助が出る会社に勤務し、栃木県または東北地方出身者をターゲットにする。居住地選択は出身地に引っ張られるという仮説のもとである。そして移住後も定住意向を持ち続けることが実利につながることであり、これを目的・目標に据えることも忘れてはならない。

図表：移住促進に関する取組の具体化例

項目	移住促進に関する具体化例
①対象	・東北新幹線沿線の大宮駅・東京駅通勤者のうち、 新幹線通勤補助が出る会社に勤務し、小山市出身者を最優先に栃木県または東北地方出身者をターゲット
②目的	・小山市への移住者を増加させ、小山市での 定住意向 を持ち続ける
③目標	・今後 5年間で〇〇人 の移住を目指す ・定期的な 定住意向調査で定住意向を9割以上 で10年後まで継続させる
④手段	・小山市出身者を中心とした小山市との 関係人口をつなぐネットワーク組織 を構築し、継続的な情報発信を続ける ・ 新幹線通勤補助可能な企業との連携協定を締結し 情報発信を行う…など

出典：筆者作成

図表：移住促進に関する悪い評価の具体例

項目	立案時	評価時（悪い例）
①対象	・東北新幹線沿線の大宮駅・東京駅通勤者のうち、 新幹線通勤補助が出る会社に勤務し、小山市出身者を最優先に栃木県または東北地方出身者をターゲット	・対象は問題ない （属性ごとに分析していない）
②目的	・小山市への移住者を増加させ、小山市での 定住意向 を持ち続ける	・移住者は増加傾向、定住意向は調査せず （要因は明らかにしない）
③目標	・今後 5年間で〇〇人 の移住を目指す ・定期的な 定住意向調査で定住意向を9割以上 で10年後まで継続させる	・目標進捗率は低迷しているが今後も事業進捗率を高めるために 鋭意取組を推進 （気合いで乗り切る）
④手段	・小山市出身者を中心とした小山市との 関係人口をつなぐネットワーク組織 を構築し、継続的な情報発信を続ける ・ 新幹線通勤補助可能な企業との連携協定を締結し 情報発信を行う	・シティプロモーション計画で定められた手段にのっとり、今後も 鋭意取組を推進する （実効性なく実行性のみ）

出典：筆者作成

(2) 評価

多くの地方自治体の事務事業評価は形骸化していると言われる。以下図表でよくある悪い評価例から見てみよう。対象を属性ごとに分析せず、要因を明らかにせず、気合いで乗り切ろうとし、自分たちの個別計画に拘泥する姿勢である。このような評価は改善策を何ら生み出せない。

逆に以下図表で良い評価例を見てみよう。対象・目的・目標・手段の各要素の動向と要因を丁寧に洗い出す。これにより要因を除去する新たな改善策を生み出しやすくなる。このような評価ができる事務事業評価制度に改めることも多くの地方自治体にとって急務である。

図表：移住促進に関する良い評価の具体例

項目	立案時	評価時（良い例）
①対象	・東北新幹線沿線の大宮駅・東京駅通勤者のうち、 新幹線通勤補助が出る会社に勤務し、小山市出身者を最優先に栃木県または東北地方出身者をターゲット	・東北地方の中でも北東北（特に青森・秋田）は登録者数・情報発信の反応が弱く、対象外としても良い可能性あり （属性ごとに分析する）
②目的	・小山市への移住者を増加させ、小山市での 定住意向 を持ち続ける	・特に移住以降も定期的なネットワーク構築・情報基盤が整備されており定住意向は高止まり （要因を明らかにする）
③目標	・今後 5年間で〇〇人 の移住を目指す ・定期的な 定住意向調査で定住意向を9割以上 で10年後まで継続させる	・定住意向は高いが特に静岡県三島駅周辺で大規模なマンション開発があり動向を注視する必要がある （ライバルを見る）
④手段	・小山市出身者を中心とした小山市との 関係人口をつなぐネットワーク組織 を構築し、継続的な情報発信を続ける ・ 新幹線通勤補助可能な企業との連携協定を締結し 情報発信を行う	・ネットワーク組織は非常に有効に機能しているが、不満を持っている人たちの属性・理由を分析し、その内容を踏まえた事業の見直しを行う必要がある （満足よりも不満に注目する）

出典：筆者作成

5 まとめ

(1) 目的の明確化と対象の具体化

ここまでシティプロモーションに関する視点や小山市の取組評価、あるべき取組立案と評価の方法を見てきた。まとめとしてまず伝えたいことが「目的の明確化と対象の具体化」である。これができていれば、地方自治体の取組はかなり改善される。

シティプロモーションで言えば、目的の明確化と対象の具体化をせず、あいまいなまらプレターを全ての人に送るのは論外と言える。その他、全国各地の30代子育て世代狙いはレッドオーシャンで、様々な地方自治体が獲得にしのぎを削っている。本来は多様性と寛容性を持つ地域づくりが不可欠でLGBT・DINKS・単身者を置き去りにしない

ことをシティプロモーションとして打ち出しでも良いはずだ。対象と目的が決まれば取組は自ずと決まってくる。

小山市の例で言えば、公式サイト・公式Twitter改善及びPDCAサイクルの確立は急務であろう。成功の可能性が高いのはやはり小山市と関係している人たちをうまくつなぐネットワークである。例えば、小山市Wikipediaの概要追加や公式ウェブサイトでのフリー写真群の利用促進などは手軽に始めることができる取組で市民力を高める意味でも可能性がある。

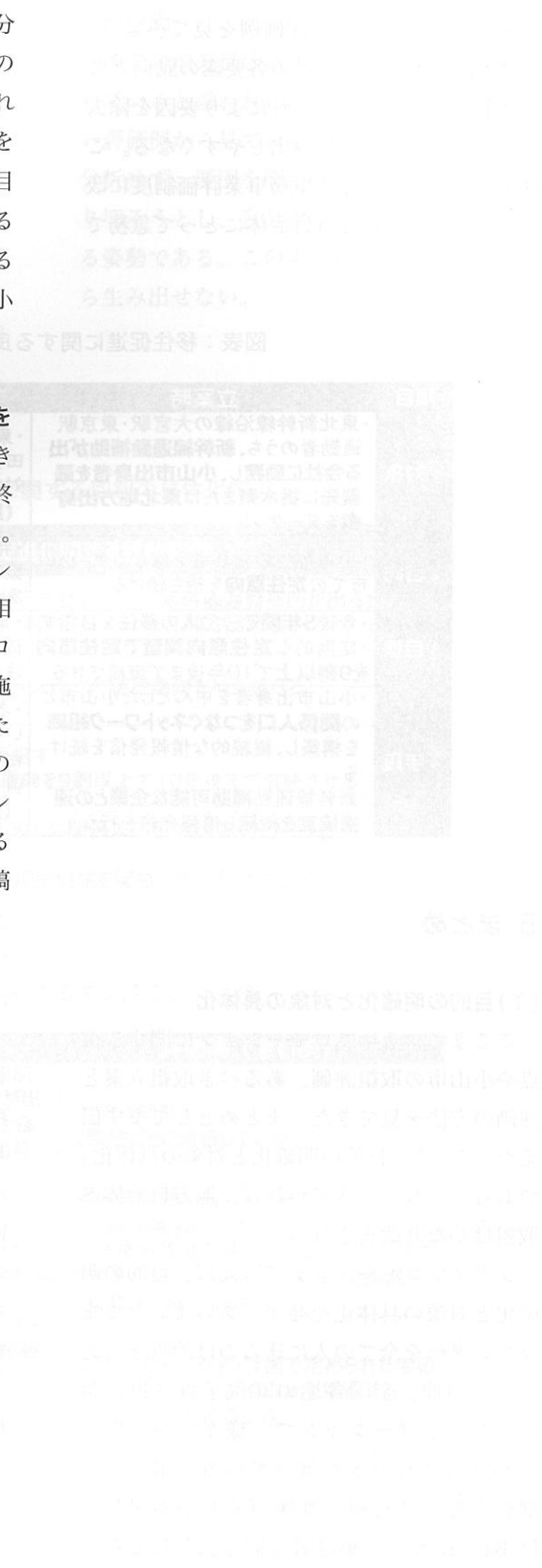
(2) ひいき目の人は必要だが頼りすぎるのも危険

小山市と他自治体を比較して転入した人を大切に、比較優位を明確にすることも重要で

ある。「なぜ小山市を選んだのか」の要因分析である。ただし、小山市に「ひいき目」の人は小山市のアピールもしてくれるが、それを見た普通の移住者にとっては、がっかりを誘発するおそれもある。むしろフラットな目で小山市を見て良いところを探してもらえることが不可欠であろう。それは、対象となるほとんどの人はフラットな普通の目でしか小山市を見られないためである。

(3) 来たら終わりではなく、定住意向や発展を

これまで多くの地方自治体で展開されてきたシティプロモーションの取組は「来たら終わり」という側面が強く出ていることがある。このため、定住意向を継続するためには、シティプロモーションとシビックプライドの相互作用を意識すべきである。またシティプロモーションはあくまで増幅手段であり素の施策・事業の改善が重要であることも論を待たない。全ては地域経済循環や地域経済振興の要素につなげる取組として捉え直すことでシティプロモーションの新たな地平が拓かれるだろう。筆者はそれを願ってやまない。本稿がその一助となれば幸いである。



論文

第六次結城市総合計画策定への 白鷗大学の運営支援とその取組について

白鷗大学経営学部 教授
小笠原 伸

はじめに

本稿は令和元年度、2年度に結城市より委託を受けた「第六次結城市総合計画策定市民会議」に関する運営支援とその取組内容、「第六次結城市総合計画策定」に関する運営支援とその取組内容について記すものである。

第六次結城市総合計画を策定するに当たり、結城市から連携協定を結ぶ本学への依頼があり、策定への諸々の支援をするに至った。白鷗大学ではこの総合計画策定についてビジネス開発研究所（小笠原伸所長）が担当し、その実務について経営学部小笠原伸ゼミナールが中心となり行った。小笠原伸ゼミナールからは経営学部2～4年の学生が結城市事業である上記市民会議へ参加し活動した。

以下では事業全体の取り組みについて特に高校生、看護学校生向けワークショップ内容を記すとともに本学学生の活躍と今後の連携における課題と希望についてもその活動記録を兼ねてまとめてゆく。

令和元年度

第一章 概要と基本方針

1-1 概要

本事業では「次期総合計画及び次期総合戦略策定に関する総合支援」「市民意向の反映に関する支援」として以下の通りの会議運営、講演、説明などを行った。学生による会議のコーディネートなどを踏まえ、本委託事業では小笠原が全体調整、統括を担当した。

- 7月11日 第一回総合計画市民会議
(高校生、専門学校生)
(本学学生6人)
- 7月18日 第二回総合計画市民会議
(高校生、専門学校生)
(本学学生5人)
- 7月22日 第一回総合計画策定市民会議
(講演) (本学学生1人)
- 7月25日 職員向け講演
- 7月25日 第三回総合計画市民会議
(高校生専門学校生)
(本学学生3人)
- 9月26日 市長レク