

国立市における将来人口の安定に向けた
シティセールスについて
ーマーケティング戦略を取り入れた考察ー¹

一橋大学 国際・公共政策大学院
公共経済プログラム 修士2年

佐野 圭胤

2016年12月

¹ 本稿は、一橋大学国際・公共政策大学院公共経済プログラムにおけるコンサルティング・プロジェクトの最終報告書として、受入機関である国立市役所に提出したものです。本稿の内容は、すべて筆者の個人的見解であり、受入機関の見解を示すものではありません。国立市役所におきましては、政策経営係にて資料収集や報告書作成に関して貴重なアドバイスを数多く頂きました。心より感謝致します。

要約

日本の人口総数は、平成 20 年をピークに減少局面に入った。人口減少が著しい地方と比較して人口推移が安定している首都圏の自治体においても、将来人口の減少が予想されている。特に東京都においては、多摩地域への影響が大きく、人口減少による税収減や高齢化に伴う社会保障関係費の増加を起因とする財政難が懸念される。

そこで本稿では、東京都国立市に焦点を当て、将来人口の維持・安定に向けたシティセールスについて、その可能性や方向性などについて、企業が実践しているマーケティング戦略の手法も用いながら考察し提言を行う。

まず国立市の現状と課題について整理することで、国立市におけるシティセールスの必要性を確認した。そして全国で取り組まれているシティプロモーションの事例を調査することで、地域特有の問題や課題によってシティプロモーションの目的やその担い手が自治体ごとに異なることを確認した。またプロモーション活動がマーケティング戦略の一要素であることから、企業活動で用いられるマーケティング戦略の基本的な考え方や自治体マーケティングの特徴を整理した。そして「共働き子育て世帯」をターゲットに設定し、マーケティング戦略を用いて定住人口の増加を図るシティプロモーションを実践した千葉県流山市の事例を調査することで、シティプロモーションの効果を高めるためには、政策とプロモーション活動の両輪で実施することが重要であると分析した。

最後に国立市においても、自治体の主たる顧客であるターゲットを設定し、選択と集中をすることで、他の自治体と差別化された政策とプロモーション活動の両輪でシティセールスを実施することが重要であると結論を提示する。具体的には、首都圏でも認知度の高い国立市の文教都市イメージをブランドとし、文教都市ブランドを向上させるために、住環境や街並みといったハード面の維持と、文教都市から連想されるような子育て・教育政策などのソフト面を充実させることで、真の文教都市を目指していくことが重要であると提言する。またプロモーション活動では、ターゲット層がインターネットを利用して情報探索を行うことから、インターネットを意識した消費者行動 AISAS に基づくプロモーションを実施し、ターゲット層の共感を生むプロモーション戦略が求められると提言を行う。

【目次】

第1章	はじめに.....	1
第2章	国立市について.....	1
第1節	地理的特徴と歴史.....	1
第2節	人口構成.....	1
第3節	産業・経済.....	2
第4節	交通.....	7
第1項	鉄道.....	7
第2項	バス.....	7
第3項	道路.....	7
第5節	現状と課題.....	7
第1項	将来人口の減少.....	7
第2項	自治体のランキング調査.....	8
第3項	国立市の認知・イメージ.....	9
第3章	シティプロモーション.....	10
第1節	シティプロモーションとは.....	10
第2節	シティプロモーションの目的.....	10
第3節	シティプロモーションの実態.....	10
第4節	シティプロモーションとシティセールス.....	14
第4章	マーケティングの基本的な考え方.....	15
第1節	マーケティングの定義.....	15
第2節	マーケティング・コンセプト.....	15
第3節	STP マーケティング.....	17
第4節	SWOT 分析.....	18
第5章	流山市の事例.....	19
第1節	流山市とマーケティング課の創設.....	19
第1項	民間企業出身の市長就任.....	19
第2項	流山市について.....	19
第3項	全国初のマーケティング課創設.....	20
第4項	マーケティング課と秘書広報課.....	23
第5項	ターゲティングとポジショニング.....	24
第2節	DEWKS 誘致に向けた取り組み.....	24
第1項	つくばエクスプレスの駅名変更.....	24
第2項	財政健全化の実現.....	25
第3項	良質な住環境の整備.....	26
第4項	高齢者住み替え支援制度.....	28
第5項	子育て・教育環境の拡充.....	29
第3節	交流人口を増やす取り組み.....	32
第1項	地域ブランドを活かした魅力あるイベントの開催.....	32

第2項	企業・NPOと連携したイベントの開催.....	34
第4節	自治体による広報戦略.....	34
第1項	首都圏主要駅でのPR戦略.....	34
第2項	差別化した子育て支援とPR戦略.....	36
第3項	ロケーション地の提供だけで終わらないPR戦略.....	36
第5節	市民参加の行政評価.....	38
第1項	タウンミーティング.....	38
第2項	まちづくり達成度アンケート.....	39
第3項	第三者機関からの評価.....	39
第6節	マーケティング課創設以降の変化.....	39
第1項	市民の満足度.....	39
第2項	定住人口の推移.....	42
第3項	流山市内の地価推移.....	43
第4項	財政状況.....	44
第6章	国立市のシティセールスに向けての考察.....	47
第1節	基本方針.....	47
第1項	シティセールスの必要性和目的.....	47
第2項	国立市のポテンシャルと方向性.....	47
第3項	インフラによる南北分断の解消に向けて.....	55
第4項	ターゲティングとポジショニング.....	56
第5項	シティセールスの担い手.....	57
第2節	情報発信戦略.....	59
第1項	消費者の購買心理「AIDMA」と「AISAS」.....	59
第2項	AISASを「SASIA」で考える.....	60
第3項	「Action」から「Share」（共感に向けて）.....	60
第4項	「Search」から「Action」（行動に向けて）.....	65
第5項	「Interest」から「Search」（探索に向けて）.....	67
第6項	「Attention」から「Interest」（興味に向けて）.....	67
第7項	「Attention」（認知にむけて）.....	68
第7章	おわりに.....	69
	<参考文献>.....	70

第1章 はじめに

日本の人口総数は、平成 20 年をピークに減少局面に入った。また高齢化率も年々上昇し続け、いよいよ本格的な少子高齢化社会に突入した。少子高齢化の影響は、人口減少が特に著しい地方において、自治体の恒久的な行政運営の根本を脅かす深刻な問題となっている。地方と比較して人口推移や地域経済が安定している首都圏の自治体においても、今後、地方のような人口減少による税収減や高齢化に伴う社会保障関係費の増加を起因とする財政難が懸念される。それに加え、議会制民主主義の手段を踏んでも、市民のニーズとは乖離した多くの公共財やサービスが供給され続け、それらを起因とする膨大な後世への負担が累積している状況にある。行政運営を安定させ、自治体が持続的に公共財やサービスを供給し続けるためにも、効率的な行政運営へのシフトや人口減少に歯止めをかけ、人口推移を安定させるための政策が求められている。

そんな中、一部の自治体では、その地域のもつ魅力の創造や強化をし、地域の内外へ積極的に情報発信をすることで、外部の消費需要の獲得や、交流人口、定住人口の増加を図る活動も起き始めている。今後、このような自治体の活動が活発になれば、今まで競争環境に置かれていなかった自治体においても、自治体間による消費需要や人口争奪の競争環境に置かれることが予想される。これからの自治体には、自治体間競争に勝つためにも、限られた予算の中で魅力ある街づくりにより、人々から選ばれる街を目指していく必要がある。そのためにも、自治体の顧客である市民や自治体を取り巻く市場を分析し、市民の潜在的な欲求を掘り出すことで新たな市民の獲得につなげるとともに、市民との長期的な関係を築くための戦略が求められる。

そこで本稿では、東京都国立市に焦点を当て、国立市がもつ潜在的な魅力を国立市の内外に積極的に発信することで、これからも人々から選ばれる街であり続けるための戦略を、企業が実践しているマーケティング戦略の手法も使いながら考察したい。

第2章 国立市について

第1節 地理的特徴と歴史

国立市は、東京都のほぼ中央に位置する総面積 8.15 k m²の比較的小さな自治体で、都内の多摩地域では狛江市（6.39 k m²）に続き 2 番目に面積が小さい。周辺は東に府中市、西に立川市、北に国分寺市、南に多摩川を挟んで日野市と隣接する。東京駅から約 30km、新宿駅から約 23km と都心から 30km 圏内に位置し、都心へのアクセスも良いことから、国立市は都心に通勤するビジネスマンのベッドタウンとしての機能も有している。国立市の街は、多摩川の河岸段丘の段丘面や段丘崖に発展し、武蔵野大地の崖線下の豊かな湧水を利用した稲作をはじめとした農業が現在でも行われている。

市内南部には国道 20 号線が通り、江戸時代には甲州街道沿いに民家が立ち並び、1889 年の合併により谷保村が誕生した。1893 年に神奈川県から東京府に移管され、1926 年に箱根土地株式会社（以下、「箱根土地」、現・株式会社プリンスホテル）によって市内北部が開拓された。箱根土地は北部の開発にあたり、学園都市構想をかかげ、その結果として市内には東京高等音楽学院（現・国立音楽大学）や東京商科大学（現・一橋大学）が移転することになった。それまで北部に駅がなかったことから、箱根土地は 1926 年に国立駅を建築の上、鉄道省に譲渡したことによって国立駅は誕生した。国立駅が誕生するまで「国立」という地名は存在しなかったが、国立駅と名付けられた由来には、国分寺駅と立川駅の間でできた新しい駅であることから、この両駅から 1 文字ずつ取り「国立」と名付けた説や、「この地から新たな国が立つ」という願いから国立駅と名付けられたなどがある。その後、1951 年の町制施行によりはじめて「国立」の名前が使用された国立町が誕生した。1952 年には、箱根土地に開発された北部の一橋大学を中心とする一帯が東京都文教地区建築条例により、特別用途地域である文教地区に指定され、その後も市民と行政による美しい街並みを守る活動が続き、1998 年には国立市都市景観形成条例制度が制定されるなどして、国立市は学園都市、文教都市としてのブランドイメージが確立されていった。

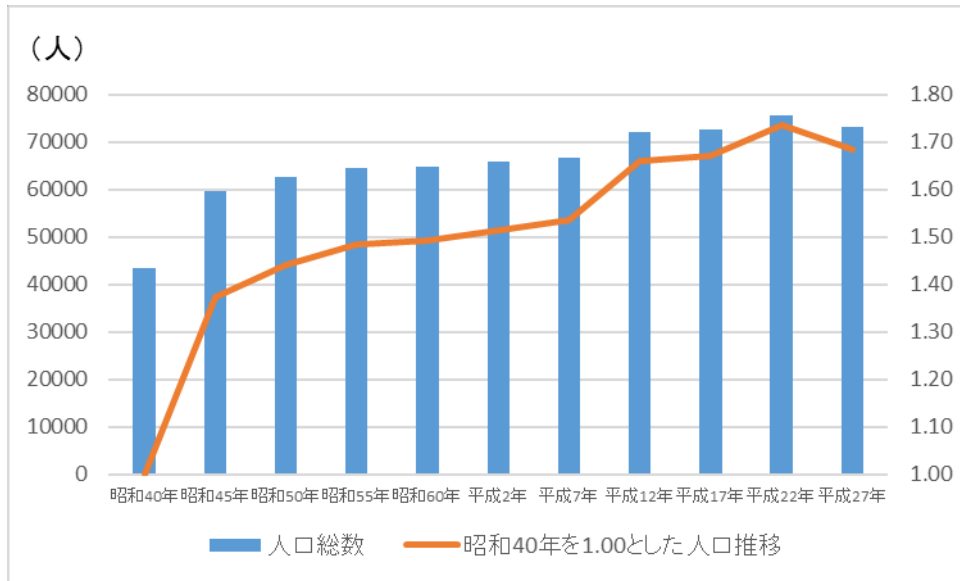
第2節 人口構成

国立市の人口総数は 75,404 人²で、都内の市では羽村市（55,641 人）、福生市（58,260 人）、武蔵村山市（70,685 人）、清瀬市（74,452 人）に続き 5 番目に少ない水準である。歴史的にみると、昭和 40 年から昭和 45 年にかけては、市内中央部に日本住宅公団（現・独立行政法人都市再生機構）の富士見台団地が建設されたことにより、人口の増加が著しいことがわかる。その後は、市内の大規模開発や整備が落ち着いたことから、人口動向は一定の水準に推移している。

しかし将来人口推計では、平成 27 年をピークに人口総数が緩やかな減少傾向がみられ、国立市においても人口減少局面に入っていくことが予想されている。特に 15～64 歳の生産年齢人口の減少が大きく、その反面で 65 歳以上の高齢者の割合の増加することから、高齢者を支える側の市民の負担が大きくなっていく傾向にあることがわかる。

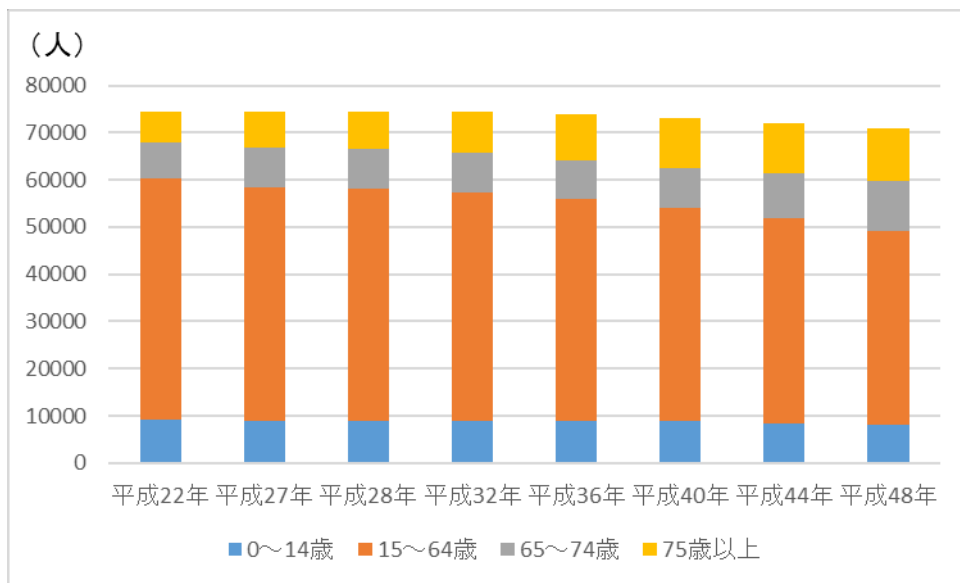
² 国立市 平成 28 年 9 月 1 日現在の人口と世帯数（簡易版）

【図表 1】 国立市の人口推移



(出所) 総務省 「国勢調査」 より筆者作成

【図表 2】 国立市 将来人口推計



(出所) 「国立市役所資料」 より筆者作成

第3節 産業・経済

東京都の平成18年事業所・企業統計調査によると、国立市内の事業所数は2,630事業所で従業員数は25,797人である。市内の面積が小さいことから近隣自治体と比較しても低い水準となっている。

北部は良好な住宅地が広がっており、文教地区の指定により建築基準法による制限のほかに、ホテルやパチンコ店、風俗店などの一部の商業店の規制が行われており、また日用品店や飲食店などの商店についても国立駅のロータリー周辺や学園通り沿いなどの広い道

路に面した一部のエリアに限定されている。

南部は中央自動車道の国立府中インターチェンジや国道 20 号線が通っていることから、物流関連の事業所が多く、そのことは運輸業の従業員数の構成比の高さからもわかる。また国立市は住宅地としての機能が高いことから、市内には目立った産業がなく、主な産業は卸売・小売業である。隣接自治体の府中市や日野市では、大手企業の製造工場があるほか、立川市は JR の特急電車が停車するなど、多摩地域の中核都市であり、卸売・小売業、金融・保険業、飲食店・宿泊業など幅広い産業がある。そのため国立市は、産業面だけみると物足りなさを感じる。しかしそれは裏を返せば、繁華街やビジネス街、工場の立地がないことから閑静な住宅環境を守ることができ、近隣自治体にはない良好な住宅としての魅力を有することもわかる。

【図表3】 国立市と隣接自治体の事業所数及び従業員数

全産業	国立市				府中市				立川市				国分寺市				日野市			
	事業所数		従業者数		事業所数		従業者数		事業所数		従業者数		事業所数		従業者数		事業所数		従業者数	
		構成比	人	構成比		構成比	人	構成比		構成比	人	構成比		構成比	人	構成比		構成比	人	構成比
	2,630	100%	25,797	100%	7,750	100%	110,460	100%	7,735	100%	103,368	100%	3,468	100%	35,067	100%	4,692	100%	58,706	100%
農業	-	-	-	-	12	0.15%	158	0.14%	5	0.06%	38	0.04%	5	0.14%	22	0.06%	2	0.04%	11	0.02%
01 農業	-	-	-	-	12	0.15%	158	0.14%	5	0.06%	38	0.04%	5	0.14%	22	0.06%	2	0.04%	11	0.02%
林業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
02 林業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
漁業	-	-	-	-	1	0.01%	4	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
03 漁業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
04 水産養殖業	-	-	-	-	1	0.01%	4	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
鉱業	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0.03%	4	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
05 鉱業	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0.03%	4	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
建設業	161	6.12%	1,166	4.52%	808	10.43%	6,225	5.64%	611	7.90%	5,431	5.25%	279	8.04%	2,036	5.81%	412	8.78%	2,994	5.10%
06 総合工事業	62	2.36%	408	1.58%	288	3.72%	2,726	2.47%	300	3.88%	2,925	2.83%	122	3.52%	923	2.63%	156	3.32%	1,097	1.87%
07 職別工事業（設備工事業を除く）	48	1.83%	266	1.03%	292	3.77%	1,797	1.63%	145	1.87%	1,021	0.99%	85	2.45%	504	1.44%	137	2.92%	641	1.09%
08 設備工事業	51	1.94%	492	1.91%	228	2.94%	1,702	1.54%	166	2.15%	1,485	1.44%	72	2.08%	609	1.74%	119	2.54%	1,256	2.14%
製造業	71	2.70%	672	2.60%	392	5.06%	17,862	16.17%	329	4.25%	5,179	5.01%	118	3.40%	1,936	5.52%	273	5.82%	16,924	28.83%
09 食料品製造業	8	0.30%	121	0.47%	35	0.45%	2,052	1.86%	24	0.31%	780	0.75%	7	0.20%	226	0.64%	11	0.23%	293	0.50%
10 飲料・たばこ・飼料製造業	-	-	-	-	2	0.03%	138	0.12%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11 繊維工業（衣服、その他の繊維製品を除く）	-	-	-	-	3	0.04%	15	0.01%	1	0.01%	2	0.00%	-	-	-	-	-	-	1	0.02%
12 衣服・その他の繊維製品製造業	2	0.08%	6	0.02%	5	0.06%	45	0.04%	8	0.10%	23	0.02%	7	0.20%	24	0.07%	6	0.13%	38	0.06%
13 木材・木製品製造業（家具を除く）	1	0.04%	7	0.03%	1	0.01%	1	0.00%	3	0.04%	41	0.04%	-	-	-	-	2	0.04%	3	0.01%
14 家具・装備品製造業	2	0.08%	6	0.02%	11	0.14%	32	0.03%	11	0.14%	69	0.07%	3	0.09%	14	0.04%	6	0.13%	9	0.02%
15 パルプ・紙・紙加工品製造業	2	0.08%	6	0.02%	5	0.06%	43	0.04%	6	0.08%	30	0.03%	1	0.03%	4	0.01%	5	0.11%	60	0.10%
16 印刷・同関連業	10	0.38%	51	0.20%	31	0.40%	610	0.55%	53	0.69%	530	0.51%	15	0.43%	125	0.36%	26	0.55%	595	1.01%
17 化学工業	4	0.15%	46	0.18%	6	0.08%	163	0.15%	10	0.13%	289	0.28%	6	0.17%	64	0.18%	4	0.09%	611	1.04%
18 石油製品・石炭製品製造業	-	-	-	-	2	0.03%	16	0.01%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19 プラスチック製品製造業（別掲を除く）	4	0.15%	10	0.04%	15	0.19%	371	0.34%	13	0.17%	258	0.25%	1	0.03%	10	0.03%	9	0.19%	64	0.11%
20 ゴム製品製造業	-	-	-	-	3	0.04%	24	0.02%	2	0.03%	5	0.00%	-	-	-	-	1	0.02%	9	0.02%
21 なめし革・同製品・毛皮製造業	1	0.04%	3	0.01%	2	0.03%	9	0.01%	2	0.03%	7	0.01%	2	0.06%	3	0.01%	1	0.02%	1	0.00%
22 窯業・土石製品製造業	-	-	-	-	13	0.17%	214	0.19%	7	0.09%	55	0.05%	7	0.20%	22	0.06%	5	0.11%	76	0.13%
23 鉄鋼業	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.01%	14	0.01%	1	0.03%	3	0.01%	-	-	-	-
24 非鉄金属製造業	-	-	-	-	5	0.06%	302	0.27%	4	0.05%	22	0.02%	-	-	-	-	3	0.06%	48	0.08%
25 金属製品製造業	8	0.30%	65	0.25%	35	0.45%	282	0.26%	33	0.43%	393	0.38%	13	0.37%	85	0.24%	19	0.40%	131	0.22%
26 一般機械器具製造業	5	0.19%	107	0.41%	52	0.67%	2,028	1.84%	32	0.41%	444	0.43%	8	0.23%	46	0.13%	35	0.75%	415	0.71%
27 電気機械器具製造業	4	0.15%	39	0.15%	49	0.63%	5,355	4.85%	29	0.37%	784	0.76%	15	0.43%	120	0.34%	27	0.58%	4,509	7.68%
28 情報通信機械器具製造業	1	0.04%	9	0.03%	21	0.27%	4,588	4.15%	5	0.06%	58	0.06%	1	0.03%	5	0.01%	14	0.30%	1,611	2.74%
29 電子部品・デバイス製造業	4	0.15%	26	0.10%	40	0.52%	681	0.62%	22	0.28%	346	0.33%	9	0.26%	458	1.31%	29	0.62%	952	1.62%
30 輸送用機械器具製造業	4	0.15%	28	0.11%	7	0.09%	170	0.15%	17	0.22%	696	0.67%	3	0.09%	20	0.06%	12	0.26%	6,476	11.03%
31 精密機械器具製造業	6	0.23%	116	0.45%	17	0.22%	514	0.47%	17	0.22%	144	0.14%	10	0.29%	687	1.96%	33	0.70%	873	1.49%
32 その他の製造業	5	0.19%	26	0.10%	32	0.41%	209	0.19%	29	0.37%	189	0.18%	9	0.26%	20	0.06%	24	0.51%	64	0.11%

電気・ガス・熱供給・水道業	4	0.15%	53	0.21%	10	0.13%	222	0.20%	5	0.06%	429	0.42%	4	0.12%	59	0.17%	4	0.09%	78	0.13%
33 電気業	-	-	-	-	1	0.01%	112	0.10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
34 ガス業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.02%	2	0.00%
35 熱供給業	-	-	-	-	1	0.01%	10	0.01%	1	0.01%	13	0.01%	-	-	-	-	-	-	-	-
36 水道業	4	0.15%	53	0.21%	8	0.10%	100	0.09%	4	0.05%	416	0.40%	4	0.12%	59	0.17%	3	0.06%	76	0.13%
情報通信業	38	1.44%	878	3.40%	149	1.92%	9,256	8.38%	169	2.18%	4,902	4.74%	67	1.93%	1,455	4.15%	75	1.60%	1,029	1.75%
37 通信業	7	0.27%	141	0.55%	9	0.12%	696	0.63%	24	0.31%	1,197	1.16%	8	0.23%	140	0.40%	9	0.19%	107	0.18%
38 放送業	-	-	-	-	1	0.01%	5	0.00%	4	0.05%	178	0.17%	1	0.03%	15	0.04%	1	0.02%	46	0.08%
39 情報サービス業	20	0.76%	605	2.35%	122	1.57%	8,386	7.59%	115	1.49%	3,310	3.20%	33	0.95%	743	2.12%	51	1.09%	742	1.26%
40 インターネット附随サービス業	-	-	-	-	2	0.03%	13	0.01%	2	0.03%	9	0.01%	2	0.06%	8	0.02%	1	0.02%	3	0.01%
41 映像・音声・文字情報制作業	11	0.42%	132	0.51%	15	0.19%	156	0.14%	24	0.31%	208	0.20%	23	0.66%	549	1.57%	13	0.28%	131	0.22%
運輸業	41	1.56%	1,874	7.26%	137	1.77%	4,886	4.42%	112	1.45%	4,104	3.97%	24	0.69%	694	1.98%	81	1.73%	2,435	4.15%
42 鉄道業	1	0.04%	26	0.10%	8	0.10%	127	0.11%	9	0.12%	588	0.57%	3	0.09%	85	0.24%	8	0.17%	725	1.23%
43 道路旅客運送業	5	0.19%	171	0.66%	16	0.21%	1,175	1.06%	22	0.28%	1,113	1.08%	8	0.23%	425	1.21%	21	0.45%	595	1.01%
44 道路貨物運送業	25	0.95%	1,480	5.74%	93	1.20%	3,071	2.78%	62	0.80%	1,962	1.90%	8	0.23%	122	0.35%	41	0.87%	685	1.17%
45 水運業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
46 航空運輸業	-	-	-	-	2	0.03%	37	0.03%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
47 倉庫業	8	0.30%	173	0.67%	11	0.14%	258	0.23%	12	0.16%	349	0.34%	-	-	-	-	2	0.04%	2	0.00%
48 運輸に附帯するサービス業	2	0.08%	24	0.09%	7	0.09%	218	0.20%	7	0.09%	92	0.09%	5	0.14%	62	0.18%	9	0.19%	428	0.73%
卸売・小売業	716	27.22%	6,377	24.72%	1,909	24.63%	19,004	17.20%	2,066	26.71%	21,832	21.12%	852	24.57%	7,410	21.13%	963	20.52%	8,230	14.02%
49 各種商品卸売業	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.05%	33	0.03%	-	-	-	-	1	0.02%	28	0.05%
50 繊維・衣服等卸売業	4	0.15%	20	0.08%	15	0.19%	112	0.10%	12	0.16%	54	0.05%	13	0.37%	65	0.19%	4	0.09%	31	0.05%
51 飲食料品卸売業	29	1.10%	364	1.41%	120	1.55%	1,458	1.32%	81	1.05%	1,368	1.32%	28	0.81%	314	0.90%	28	0.60%	272	0.46%
52 建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	21	0.80%	221	0.86%	93	1.20%	803	0.73%	87	1.12%	828	0.80%	34	0.98%	181	0.52%	46	0.98%	265	0.45%
53 機械器具卸売業	41	1.56%	510	1.98%	110	1.42%	1,124	1.02%	214	2.77%	2,824	2.73%	37	1.07%	321	0.92%	67	1.43%	457	0.78%
54 その他の卸売業	29	1.10%	394	1.53%	105	1.35%	1,122	1.02%	122	1.58%	1,355	1.31%	36	1.04%	171	0.49%	29	0.62%	196	0.33%
55 各種商品小売業	1	0.04%	81	0.31%	6	0.08%	848	0.77%	6	0.08%	1,361	1.32%	5	0.14%	538	1.53%	8	0.17%	414	0.71%
56 繊維・衣服・身の回り品小売業	112	4.26%	391	1.52%	130	1.68%	616	0.56%	268	3.46%	1,860	1.80%	93	2.68%	775	2.21%	62	1.32%	175	0.30%
57 飲食料品小売業	193	7.34%	2,460	9.54%	552	7.12%	5,903	5.34%	513	6.63%	6,286	6.08%	228	6.57%	2,820	8.04%	329	7.01%	3,914	6.67%
58 自動車・自転車小売業	20	0.76%	153	0.59%	106	1.37%	889	0.80%	103	1.33%	830	0.80%	46	1.33%	276	0.79%	50	1.07%	297	0.51%
59 家具・じゅう器・機械器具小売業	57	2.17%	250	0.97%	149	1.92%	1,306	1.18%	136	1.76%	1,008	0.98%	81	2.34%	345	0.98%	58	1.24%	275	0.47%
60 その他の小売業	209	7.95%	1,533	5.94%	523	6.75%	4,823	4.37%	520	6.72%	4,025	3.89%	251	7.24%	1,604	4.57%	281	5.99%	1,906	3.25%
金融・保険業	16	0.61%	390	1.51%	100	1.29%	2,252	2.04%	201	2.60%	4,485	4.34%	44	1.27%	572	1.63%	68	1.45%	637	1.09%
61 銀行業	3	0.11%	170	0.66%	14	0.18%	498	0.45%	16	0.21%	592	0.57%	7	0.20%	200	0.57%	12	0.26%	269	0.46%
62 協同組織金融業	3	0.11%	116	0.45%	13	0.17%	253	0.23%	24	0.31%	722	0.70%	7	0.20%	104	0.30%	9	0.19%	150	0.26%
63 郵便貯金取扱機関、政府関係金融機関	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.01%	30	0.03%	-	-	-	-	-	-	-	-
64 貸金業、投資業等非預金信用機関	3	0.11%	5	0.02%	10	0.13%	507	0.46%	56	0.72%	740	0.72%	8	0.23%	33	0.09%	6	0.13%	20	0.03%
65 証券業、商品先物取引業	1	0.04%	31	0.12%	5	0.06%	114	0.10%	7	0.09%	274	0.27%	2	0.06%	24	0.07%	-	-	-	-
66 補助的金融業、金融附帯業	-	-	-	-	-	-	-	-	8	0.10%	125	0.12%	-	-	-	-	-	-	-	-
67 保険業（保険媒介代理業、保険サービス業を含む）	6	0.23%	68	0.26%	58	0.75%	880	0.80%	89	1.15%	2,002	1.94%	20	0.58%	211	0.60%	41	0.87%	198	0.34%

不動産業	225	8.56%	584	2.26%	712	9.19%	2,105	1.91%	523	6.76%	2,580	2.50%	215	6.20%	1,275	3.64%	459	9.78%	1,074	1.83%
68 不動産取引業	67	2.55%	273	1.06%	143	1.85%	693	0.63%	160	2.07%	1,067	1.03%	86	2.48%	536	1.53%	71	1.51%	351	0.60%
69 不動産賃貸業・管理業	158	6.01%	311	1.21%	569	7.34%	1,412	1.28%	363	4.69%	1,513	1.46%	129	3.72%	739	2.11%	388	8.27%	723	1.23%
飲食店、宿泊業	359	13.65%	2,705	10.49%	1,085	14.00%	8,531	7.72%	1,254	16.21%	11,274	10.91%	602	17.36%	4,952	14.12%	567	12.08%	4,184	7.13%
70 一般飲食店	227	8.63%	2,025	7.85%	541	6.98%	5,243	4.75%	643	8.31%	6,387	6.18%	306	8.82%	3,005	8.57%	322	6.86%	3,048	5.19%
71 遊興飲食店	126	4.79%	560	2.17%	500	6.45%	2,722	2.46%	572	7.39%	4,063	3.93%	280	8.07%	1,784	5.09%	225	4.80%	1,059	1.80%
72 宿泊業	6	0.23%	120	0.47%	44	0.57%	566	0.51%	39	0.50%	824	0.80%	16	0.46%	163	0.46%	20	0.43%	77	0.13%
医療、福祉	283	10.76%	3,121	12.10%	603	7.78%	10,673	9.66%	499	6.45%	9,556	9.24%	363	10.47%	4,048	11.54%	477	10.17%	7,445	12.68%
73 医療業	205	7.79%	1,251	4.85%	420	5.42%	5,824	5.27%	342	4.42%	4,893	4.73%	238	6.86%	1,931	5.51%	277	5.90%	2,870	4.89%
74 保健衛生	3	0.11%	68	0.26%	5	0.06%	328	0.30%	7	0.09%	340	0.33%	2	0.06%	22	0.06%	4	0.09%	208	0.35%
75 社会保険・社会福祉・介護事業	75	2.85%	1,802	6.99%	178	2.30%	4,521	4.09%	150	1.94%	4,323	4.18%	123	3.55%	2,095	5.97%	196	4.18%	4,367	7.44%
教育、学習支援業	176	6.69%	3,313	12.84%	372	4.80%	8,518	7.71%	321	4.15%	5,185	5.02%	201	5.80%	3,038	8.66%	317	6.76%	4,093	6.97%
76 学校教育	37	1.41%	1,938	7.51%	72	0.93%	4,095	3.71%	68	0.88%	2,916	2.82%	30	0.87%	1,641	4.68%	52	1.11%	2,458	4.19%
77 その他の教育、学習支援業	139	5.29%	1,375	5.33%	300	3.87%	4,423	4.00%	253	3.27%	2,269	2.20%	171	4.93%	1,397	3.98%	265	5.65%	1,635	2.79%
複合サービス事業	14	0.53%	296	1.15%	35	0.45%	765	0.69%	37	0.48%	853	0.83%	12	0.35%	344	0.98%	22	0.47%	532	0.91%
78 郵便局（別掲を除く）	10	0.38%	223	0.86%	25	0.32%	647	0.59%	19	0.25%	633	0.61%	11	0.32%	301	0.86%	17	0.36%	429	0.73%
79 協同組合（他に分類されないもの）	4	0.15%	73	0.28%	10	0.13%	118	0.11%	18	0.23%	220	0.21%	1	0.03%	43	0.12%	5	0.11%	103	0.18%
サービス業（他に分類されないもの）	514	19.54%	3,945	15.29%	1,395	18.00%	16,213	14.68%	1,557	20.13%	22,549	21.81%	666	19.20%	6,597	18.81%	951	20.27%	7,817	13.32%
80 専門サービス業（他に分類されないもの）	103	3.92%	478	1.85%	263	3.39%	1,766	1.60%	335	4.33%	2,081	2.01%	186	5.36%	1,164	3.32%	228	4.86%	1,626	2.77%
81 学術・開発研究機関	7	0.27%	562	2.18%	8	0.10%	628	0.57%	6	0.08%	560	0.54%	9	0.26%	1,509	4.30%	6	0.13%	668	1.14%
82 洗濯・理容・美容・浴場業	214	8.14%	1,088	4.22%	525	6.77%	2,350	2.13%	483	6.24%	1,806	1.75%	230	6.63%	852	2.43%	341	7.27%	1,063	1.81%
83 その他の生活関連サービス業	23	0.87%	71	0.28%	101	1.30%	547	0.50%	89	1.15%	1,170	1.13%	33	0.95%	170	0.48%	55	1.17%	220	0.37%
84 娯楽業	23	0.87%	338	1.31%	81	1.05%	2,357	2.13%	88	1.14%	2,120	2.05%	58	1.67%	545	1.55%	44	0.94%	469	0.80%
85 廃棄物処理業	11	0.42%	118	0.46%	19	0.25%	377	0.34%	12	0.16%	342	0.33%	7	0.20%	102	0.29%	17	0.36%	254	0.43%
86 自動車整備業	18	0.68%	141	0.55%	56	0.72%	385	0.35%	53	0.69%	220	0.21%	13	0.37%	59	0.17%	48	1.02%	249	0.42%
87 機械等修理業（別掲を除く）	15	0.57%	93	0.36%	55	0.71%	1,097	0.99%	64	0.83%	782	0.76%	14	0.40%	136	0.39%	33	0.70%	400	0.68%
88 物品賃貸業	19	0.72%	188	0.73%	34	0.44%	382	0.35%	60	0.78%	868	0.84%	12	0.35%	87	0.25%	15	0.32%	203	0.35%
89 広告業	11	0.42%	178	0.69%	12	0.15%	189	0.17%	44	0.57%	677	0.65%	9	0.26%	80	0.23%	4	0.09%	5	0.01%
90 その他の事業サービス業	42	1.60%	529	2.05%	147	1.90%	5,598	5.07%	231	2.99%	10,292	9.96%	53	1.53%	1,674	4.77%	79	1.68%	2,277	3.88%
91 政治・経済・文化団体	11	0.42%	109	0.42%	32	0.41%	162	0.15%	46	0.59%	354	0.34%	12	0.35%	68	0.19%	27	0.58%	198	0.34%
92 宗教	13	0.49%	32	0.12%	55	0.71%	338	0.31%	43	0.56%	1,241	1.20%	20	0.58%	100	0.29%	42	0.90%	176	0.30%
93 その他のサービス業	4	0.15%	20	0.08%	7	0.09%	37	0.03%	3	0.04%	36	0.03%	10	0.29%	51	0.15%	12	0.26%	9	0.02%
公務（他に分類されないもの）	12	0.46%	423	1.64%	30	0.39%	3,786	3.43%	44	0.57%	4,967	4.81%	16	0.46%	629	1.79%	21	0.45%	1,223	2.08%
95 国家公務	2	0.08%	23	0.09%	6	0.08%	2,052	1.86%	15	0.19%	2,133	2.06%	1	0.03%	19	0.05%	1	0.02%	91	0.16%
96 地方公務	10	0.38%	400	1.55%	24	0.31%	1,734	1.57%	29	0.37%	2,834	2.74%	15	0.43%	610	1.74%	20	0.43%	1,132	1.93%

（出所）東京都「平成18年事業所・企業統計調査」より筆者作成

第4節 交通

第1項 鉄道

国立市内を通る鉄道は、JR中央線（国立駅）、JR南武線（矢川駅、谷保駅）の2路線、計3駅である。北部を通るJR中央線は東京駅を始発としており、都心に通勤するビジネスマンや学生の足として利用されている。ラッシュ時では数分に一本の割合で運行されていることも魅力の1つだ。南部を通るJR南武線は立川駅と神奈川県の川崎駅を結ぶ路線で、神奈川方面に向かう人の足として利用されているほか、南武線は京王電鉄や小田急電鉄、東京急行電鉄などの私鉄との乗り合わせも良く、都心や近隣自治体に向かうビジネスマンや学生の足としても利用されている。

第2項 バス

市内には鉄道の路線が少ないことから、主な交通手段はバスである。市内は立川バス、京王バス、くにっこなどのバス網が発達しており、鉄道では直線距離で行けない近隣の駅や、鉄道が未発達な市内の交通の補完的機能として、市内の様々な場所を走っている。

第3項 道路

国立市内には中央自動車道の国立府中インターチェンジがあり、自宅からすぐに高速道路を利用することができ、都心方面や山梨・長野方面への利便性が高い。また中央自動車道の八王子ジャンクションからは首都圏中央連絡自動車道を利用することで、都心を通ることなく海老名ジャンクションで東名高速道路、鶴ヶ島ジャンクションで関越自動車道、久喜白岡ジャンクションで東北自動車道にそれぞれ乗り入れすることができる。また国立市の歴史とも結びつきの高い国道20号線（甲州街道・日野バイパス）が南部に通っている。

北部の国立駅南口からは、放射状に旭通り、大学通り、富士見通りがのびており、通り沿いには小さな商店が立ち並んでいる。特に谷保駅までのびる大学通り沿いには、桜やイチョウの木が植えられており、通勤・通学で駅に向かう中で、季節を感じ、楽しむことができる環境にある。

第5節 現状と課題

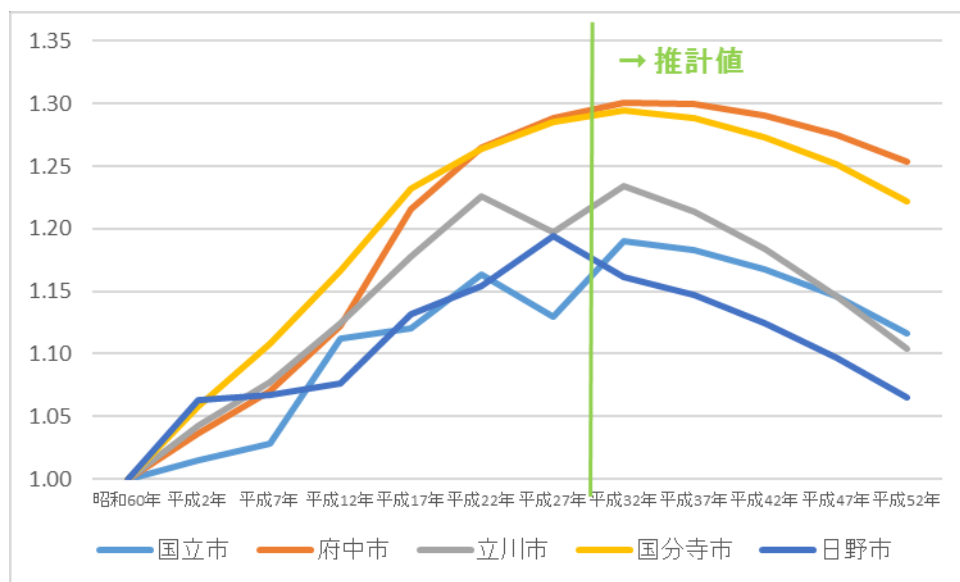
第1項 将来人口の減少

近年の人口推移が安定している国立市においても、前節で述べたように将来人口の減少が予想されている。また将来人口の減少は、国立市や近隣自治体だけの話ではなく、今後、開発が計画される一部の地域を除いて東京23区内でも予想されており、首都東京においても本格的な少子高齢化社会に突入していくことがわかる。少子高齢化は、担税能力のある若い世代が減少することで自治体の税収が減少する中で、医療費や介護費などをはじめとする社会保障関係費が増大し、厳しい財政状況より行政運営が困難になる問題があげられる。特に医療技術の向上などにより、日本の平均余命³は年々上昇しており、男性80.79年、女性87.08年と世界でもトップクラスの水準にある中で、日本の合計特殊出生

³ 厚生労働省 平成27年簡易生命表の状況

率⁴は 1.42 と、人口維持に必要な 2.07 を大幅に割り込んでいる。特に東京都は 1.15 と極めて低い水準が続いており、東京都内の人口減少に歯止めをかけるためにも、出生率の上昇や、交流人口・定住人口の増加を促す政策が引き続き求められる。

【図表 4】 国立市・隣接自治体における昭和 60 年を 1.00 とした人口推移



(出所) 国勢調査及び将来人口統計より筆者作成

第 2 項 自治体のランキング調査

東洋経済新報社では、全国 790 市と東京 23 区の計 813 市区を対象にその自治体の住みやすさ、成長度、民力度、財政健全度のランキングを毎年発表しており、国立市と隣接自治体は図表 5 の結果となっている。国立市は隣接自治体とともに、「脱借金体質」、「弾力性・自立性」、「財政力」、「財政基盤」の 4 分野から構成された 14 指標により算出された「財政健全度ランキング」や、個人消費や産業分野に関連した 11 指標からの伸び率を指標化した「成長力ランキング」で、それぞれ 21 位、74 位と上位の結果となっている。その反面、「安心度」、「利便性」、「快適度」、「富裕度」、「住居水準充実度」の 5 つのカテゴリーから算出された「住みよさランキング」では、全自治体の中間である 418 位と、文教都市から連想される住環境の良さのイメージとは乖離した結果となっている。

近年では、毎年のように不動産会社や調査会社がこのような各自治体の住みやすさランキングを発表し、メディアなどでも大きく取り上げられている。これら自治体ランキングの結果は、住宅購入者や転居を考えている人々が新しい住まいを探す際の 1 つの指標として使われることもある。そのため自治体においても、自治体ランキングの結果を意識することが求められる。自治体においても、既にこれらの自治体ランキングによっても、常に競争環境におかれている民間企業のような立ち位置に置かれはじめています。

⁴ 東京都福祉局 報道発資料表 (2015 年 10 月)

【図表 5】 国立市及び隣接自治体のランキング

	国立市	府中市	立川市	国分寺市	日野市
住みよさ	418 位	232 位	129 位	419 位	381 位
成長力	74 位	531 位	54 位	698 位	232 位
民力度	550 位	361 位	188 位	677 位	479 位
財政健全度	21 位	15 位	24 位	27 位	37 位

(出所) 東洋経済新報社「都市パック 2016 年版」より筆者作成

第 3 項 国立市の認知・イメージ

平成 27 年に国立市役所が 1 都 3 県（埼玉県、神奈川県、千葉県）の指定地域に居住するファミリー世帯（夫婦のみ、親子 2 世代）を対象に実施した、国立市の認知及びイメージなどについてのアンケート調査⁵では、国立市を「よく知っている」11.5%、「知っている」32.2%、「名前だけ知っている」52.7%と、有効回答の 96.4%が国立市を認知しているという非常に高い結果であることが分かった。しかしその半数近い回答が「名前だけ知っている」にとどまり、「国立市について知っていること」についての回答では、「一橋大学」、「大学通り」、「桐朋学園」、「国立音楽大学附属高等学校等」、「文教都市くになち」などの教育施設や学園都市から連想できるような回答結果の割合が高かった。文教都市として高く認知されていることが分かったが、国立市がもつ自然的・文化的資産についての回答結果は低い水準であった。

また国立市に対するイメージについても、「整った街並み景観があるまち」、「みどりが多いまち」、「文教都市として教育環境がよいまち」など、良い住環境のイメージが高い反面、「農業が盛んなまち」、「おいしいスイーツが食べられるまち」、「子育て環境の整ったまち」などの国立市がもつ魅力についての回答結果が低い水準であった。

このように、アンケート結果からも国立市は一橋大学を中心とする学園都市としての認知やイメージが高く、それに伴う高い住環境のイメージが持たれていることが分かる反面、実際に国立市がもつ自然的・文化的資産についての認知が低いこともわかった。特に将来人口の減少が予想されており、若い世代の獲得に向けた政策がどこの自治体にも求められる中で、国立市が子育て環境が整っていないまちとしてのイメージが先行してしまうと、将来人口の安定にマイナスの影響を与えかねない。人口減少社会に突入したこれからの自治体の行財政運営には、若い世代に自らがもつ魅力を知ってもらい、「行ってみたい」、「住んでみたい」と思ってもらうための政策が必要であり、そのためにも既に自らがもつ魅力の強化や新しい魅力の創造、そしてそれらの効果的な情報発信により、人々から選ばれ続ける街づくりが求められる。

そこで次章以降では、自治体の魅力を戦略的に発信することで外部の消費需要の獲得や、交流人口・流入人口の増加などを図るシティプロモーションについて、マーケティング戦略の考え方などにも触れながらみていきたい。

⁵ 国立市「国立市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン総合戦略資料 認知度等アンケート調査報告書」平成 28 年 3 月

第3章 シティプロモーション

第1節 シティプロモーションとは

近年、一部の自治体で、「シティプロモーション戦略」や「シティセールスプラン」など、地域の魅力を地域の内外に情報発信する、自治体ごとの方針や戦略が作成されている。これら自治体の取り組みの起源について、シティプロモーション自治体等連絡協議会（2013）では、1980年代半ばに福岡県が「シティセールス」という言葉を使用したことを確認しており、その後1989年には、福岡市東京事務所に「シティセールス担当課」が誕生したとしている。また「シティプロモーション」については、1990年代後半に和歌山市ではじめて「シティプロモーション」という言葉を使用したことを確認しており、和歌山市では1990年代に「シティプロモーション推進課」が新設され、2000年には課から室に格上げされ、和歌山市の総合計画や歴史、文化を宣伝し、観光客や企業、国際大会の誘致などを進め、和歌山市の発展を目的に活動している。本章では、シティセールスはシティプロモーションの一種とし、シティプロモーションに統一する。

そもそもシティプロモーションとはなにかについて、河井（2009）では、「地域を持続的に発展させるために、地域の魅力を地域内外に効果的に訴求し、それにより、人材・物財・資金・情報などの資源を地域内部で活用していくこと」と定義している。併せて、シティプロモーションが必要になった背景として、①財政的な課題、②平成の大合併、③趨勢としての少子高齢化の3点を挙げている。シティプロモーションはこれらの社会問題の解決の1つの手法として注目をされはじめている。

第2節 シティプロモーションの目的

シティプロモーションの目的はなにか。それは自治体によって異なる。例えば第一次産業が地域産業の中心である自治体の場合、その地域の特産品である農産物、海産物、またはそれらの加工品などをプロモーションし、地域外の消費需要を地域経済に取り込むことなどを図るものや、景勝地や歴史的建築物などの自然的・文化的資産を有する自治体であれば、国内外の観光需要の取り込みを図るものなどがある。また首都圏のように住宅が立ち並び、個人税が主な税収源である自治体の場合、将来人口の維持・安定を図ることを目的に、人々が訪れたいくなる、または住みたいくなるような地域の魅力、行政サービスを創造し、それらを効果的に情報発信することで流入人口、そして定住人口の増加につなげるものなど、各自自治体の抱える事情によって異なる。

第3節 シティプロモーションの実態

全国で取り組まれているシティプロモーションの状況について、今回の調査で確認できた事例を図表6にまとめた。シティプロモーションは広い地域で名称は異なるものの、様々なかたちで取り組まれている。

シティプロモーションを行う主体は、足立区や流山市などの市区町村単位で行われているケースや、石川県の輪島市、珠洲市、能登町、穴水町の奥能登地域のように周辺自治体と協働して地域が一体となって取り組んでいるケース、そして広島県や香川県のように県

が主体となって取り組んでいるケースなどがあるが、そのほとんどは市区町村ごとに基本方針や戦略プランを作成して取り組んでいることがわかる。

シティプロモーションの目標や目的、戦略や手法、そして担当部署も各自治体によって異なる。例えば地域の特産品や観光などの外部需要の獲得を目的としている自治体では、地域産業や観光振興を担当する商工観光系の部署がシティプロモーションを担当しているケースが多く、また都市部の自治体では、定住人口の増加を目的に政策の策定や公聴広報を担当する部署が担当してケースが多いことがわかる。

【図表6】シティプロモーションの取組状況

自治体名	プラン・計画等	制度年等	担当部署			
			局	部	課	
北海道	札幌市	魅力都市さっぽりシティプロモート戦略	2012	市長政策室	プロジェクト担当部	プロジェクト担当課
	北広島市	基本戦略プラン	2010		経済部	商業労働課
	厚真市	タウンセールスプロジェクト	2012			まちづくり推進課
青森市	弘前市	シティプロモーション推進方針	2012		経営戦略部	広聴広報課
岩手県	盛岡市	盛岡ブランド推進計画	2006		市長公室	公表広報課ほか
秋田県	横手市				総務企画部	市長公室(広報・シティプロモーション担当)
宮城県	仙台市	シティセールス戦略プラン(現在は使用せず)	2004	経済局	国際経済・観光部	観光交流課ほか
山形県	真室川町	ブランド推進プラン	2008			企画課
福島県	郡山市	シティセールス基本方針	2009		総合政策部	まちづくり政策課
茨城県	水戸市	(シティセールスマガジン発行)	2013		市長公室	みとの魅力発信課
	つくば市	シティセールスアクションプラン	2012		市長公室	広報課・東京事務所
栃木県	宇都宮市	ブランド戦略指針(宇都宮プライド)	2009		総合政策部	広報広聴課
	日光市	ブランド戦略プラン	2013		企画部	総合政策課
群馬県	高崎市	都市集客戦略ビジョン	2010			
埼玉県	さいたま市	PRマスタープラン	2011	政策局	政策企画部	シティセールス推進課
	戸田市	シティセールス戦略	2011			政策秘書室
	春日部市	シティセールス戦略プラン	2013		総合政策部	シティセールス広報課
	飯能市	シティプロモーション推進方針	2013		総合政策部	政策企画課
千葉県	千葉市	シティセールス戦略プラン	2007	総合政策局	東京事務所	
	流山市	シティセールスプラン	2011		総合政策部	マーケティング課
	成田市				経済部	観光プロモーション課(成田ブランド推進室)
	鎌ヶ谷市				総務企画部	企画財政課(シティプロモーション検討会議)
東京都	足立区	足立区シティプロモーション	2010		広報室	シティプロモーション課
	板橋区	板橋区シティプロモーション戦略	2015		政策経営部	いたばし魅力発信担当課
	北区	北区シティプロモーション方針	2016		政策経営部	広報課
	練馬区	練馬区広報戦略基本方針	2013		区長室	広聴広報課
	墨田区	墨田区広報広聴戦略プラン	2016		企画経営室	広報広聴担当
	港区	港区シティプロモーション戦略(素案)	2016		産業・地域振興支援部	産業振興課
	東村山市	東村山シティプロモーション基本方針	2016		経営政策部	都市マーケティング課
	町田市	シティプロモーション基本方針	2013		政策経営部	広報課
	福生市		2011		生活環境部	シティセールス推進課
神奈川県	横浜市			文化観光局	横浜魅力づくり室	企画課
	川崎市	シティセールス戦略プラン	2005	市民・子ども局		シティセールス・広報室
	相模原市	シティセールス推進指針	2008		渉外部	シティセールス推進課
	三浦市	(NPOによるフィルムコミッション等)			経済部	営業開発課
	厚木市	シティセールス推進指針	2010		政策部	広報課
小田原市	Facebook「小田原市シティプロモーション」	2011		企画部	広聴広報課(都市セールス係)	
山梨県	甲府市				室長室	シティプロモーション課
長野県	長野市	シティプロモーション推進プラン	2013		企画政策部	秘書課
	塩尻市	「地域ブランド」戦略	2007		経済事業部	ブランド観光課
新潟県	新潟市	シティプロモーション推進戦略プラン	2006		文化観光・スポーツ部	観光政策課
	長岡市	(シティプロモーション推進会議)	2011		市長政策室	政策企画課
富山県	富山市	シティプロモーション推進計画	2009		企画管理部	企画調整課
石川県	石川県、輪島市、珠洲市、能登町、穴水町	奥能登ウェルカムプロジェクト	2007			

自治体名	プラン・計画等	制度年等	担当部署			
			局	部	課	
福井県	大野市	越前おおのブランド戦略		企画総務部	緑の故郷推進室	
静岡県	静岡市	シティセールス基本方針	経済局	商工部	観光・シティプロモーション課	
	浜松市	シティプロモーション戦略		企画調整部	広聴広報課・東京事務所	
	藤枝市	シティ・プロモーション戦略		企画財政部	企画政策部	
	熱海市	シティプロモーション基本指針		経営企画部	秘書広報部	
愛知県	豊橋市	シティプロモーション戦略ビジョン-ええじゃないか豊橋推進計画		企画部	シティプロモーション推進室	
	豊川市	シティセールス戦略プラン		企画部	企画政策課	
	大府市	(シティプロモーションCM)		企画政策部	秘書広報課	
三重県	津市	(HP、Facebook)		政策財務部	広報課シティプロモーション担当	
	四日市市	シティセールス用ポスター		政策推進部	東京事務所	
	大垣市	「水の都おおがき」創生総合戦略		企画部	地域創生戦略課	
	鈴鹿市	すずかブランドと・き・め・き戦略		企画財務部	企画課	
岐阜県	各務原市			都市戦略部	企画財政総室都市戦略課	
滋賀県	草津市	シティセールス戦略基本プラン		総合政策部	企画調整課	
京都府	京丹後市	新経済戦略				
大阪府	堺市	シティプロモーション認定事業に対する補助事業		市長公室	広報部	シティプロモーション担当
	和泉市	シティプロモーション戦略			市長公室	政策企画室
	箕面市	(箕面営業課)			地域創造部	箕面営業課
	富田林市	(シティセールス自主研究会)			市長公室	政策推進課シティセールス係
	高槻市	ブランド戦略検討-定住促進プロモーション事業			政策財政部	政策推進室営業課
奈良県	生駒市			市長公室	広聴広報課	
兵庫県	尼崎市	尼崎版シティプロモーション推進指針		企画財政局	シティプロモーション推進部	都市魅力創造発信課
	川西市	(戦略ビジョン策定)			総合政策部	行政経営室魅力創造課
岡山県	岡山市	(伝説の岡山市)		政策局		広報課
	玉野市	シティセールス戦略			政策部	総合政策課
広島県	広島県	おいしい！広島県				
	東広島市	シティプロモーション戦略プラン			企画振興部	市政情報課
山口県	宇部市	シティセールス基本方針			総合政策部	シティセールス推進室
鳥取県	鳥取市	地域ブランド創出・活用方針			経済観光部ほか	観光コンベンション推進課ほか
島根県	雲南市	雲南ブランド化プロジェクト			政策企画部	政策推進課
香川県	香川県	(うどん県)				
徳島県	徳島市	「心おどる水都・とくしま」発信プラン		企画政策局		企画政策課
愛媛県	松山市	都市ブランド戦略プラン			産業経済部	都市ブランド戦略課
高知県	高知県	(リョーマの休日)				
福岡県	福岡市	(プロモーションポータルサイト、パンフレット・映像作成)			観光コンベンション部	プロモーション推進課
	北九州市	ブランド戦略会議-ブランド推進会議		総務企画局	政策部	企画課、シティプロモーション首都圏本部
	糸島市	いとしまブランド推進計画書			経済振興部	シティセールス課
大分県	大分市	シティプロモーション戦略プラン			商工農政部	観光課
熊本県	熊本市	シティブランド戦略プラン		観光文化交流局	観光交流部	シティプロモーション課
佐賀県	武雄市				営業部	フェイスブックシティ課、企業立地課ほか
長崎県	長崎市	まちぶらプロジェクト			アジア戦略室 文化観光部	
鹿児島県	薩摩川内市	ブランド・シティセールス推進計画			商工観光部	観光・シティセールス課

(出所) 東京都市長会 (2014) 及び筆者調査により筆者作成

第4節 シティプロモーションとシティセールス

シティプロモーションの取り組み事例では、「シティプロモーション」、「シティセールス」の2つの言葉が使用されるケースが多いが、両者の使い分けについて明確な基準があるわけではない。しかし各シティプロモーションやシティセールスの目標や目的などを見てみると、その地域の魅力的な資源を創造する段階の自治体では「シティプロモーション」が使用され、既に魅力があり、それを売り出す段階にある自治体では、「シティセール」が使用されている傾向がある。東京都市長会（2014）では、「確立された地域ブランドが存在している自治体は、次の戦略としてセールスに乗り出し、十分なブランド力が成立していない場合は、まず認知度を上げるためにプロモーションで攻勢をかける」とシティプロモーションとシティセールスの違いについて分析している。またシティプロモーションとシティセールスの両者に共通する点として、「自治体が明確なビジョンをもってまちの魅力を地域内外に積極的にPRすることが、地域住民の地元への愛着と誇りの醸成、対外的にはまちの認知度の上昇につながり、その結果としてヒト・モノ・カネの獲得といった経済効果を見込むことができる。自治体は、そこで手に入れた資源を活かして魅力あるまちづくりを進めることができる」としている。自治体によって地域の魅力は異なるが、地域の魅力を内外に情報発信し、売り込むという点で共通している。

自治体では、自治体を売り込むという意味では、伝統的には固定資産税の優遇などによる企業誘致があげられるが、シティプロモーションには従来の自治体の基礎的な業務にはない要素が多く、特に魅力の創造や効果的な情報発信などは、企業活動では常に付きまとうことだが、自治体には馴染みのないものばかりである。特に昨今のゆるキャラブームやB級グルメブームなどからも見て取れるように、単に他の自治体の真似事や、一方的な情報発信では、顧客の心を掴むことは難しく、投入したコストを回収できないばかりか、それに気付かず永遠と資金を投資し続けることになるだろう。そもそもシティプロモーションの「プロモーション」は、企業が企業活動を有利に進めるために取り入れられているマーケティング戦略の1つの要素であり、マーケティング戦略は様々な要素を組み合わせることで作られる複雑な戦略である。そこで次章からは自治体と比較的に馴染みの薄い、マーケティング戦略の基本的な考え方についてみていきたい。

第4章 マーケティングの基本的な考え方

第1節 マーケティングの定義

マーケティング戦略はしばしば広報戦略と思われていることがある。エドモンド・ジェーローム・マッカーシーが1960年に提唱した伝統的なマーケティング・ミックスに「マッカーシーの4P」がある。マッカーシーの4PとはProduct（製品・サービス）、Price（価格）、Place（流通チャネル）、Promotion（プロモーション）の4つの要素からなる売手側の視点である。つまりこれからわかるように、「プロモーション」はマーケティング戦略の一要素ではあるが、「マーケティング戦略＝広報戦略」でないことに注意したい。

【図表7】マッカーシーの4P

Product	製品・サービス	品質、ブランド、大きさ、デザイン等
Price	価格	定価、割引、優遇条件、支払期限等
Place	流通チャネル	立地、品揃え、チャネル、在庫等
Promotion	プロモーション	販売促進、広告、広報等

マーケティング戦略の定義については統一したものはない。公益社団法人日本マーケティング協会では、「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である。」と定義している。アメリカ・マーケティング協会では「Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.（マーケティングとは、顧客にむけて価値を創造、伝達、提供し、組織および組織をとりまくステークホルダーに有利となるよう顧客との関係性をマネジメントする組織の機能および一連のプロセスである。）」⁶と定義している。フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー（2014）では、「ターゲット市場を選択し、優れた顧客価値を創造し、提供し、伝達することによって、顧客を獲得し、維持し、育てていく技術および科学」と定義している。つまりマーケティング戦略は顧客視点に基づき、市場分析、製品開発、情報発信などの一連のプロセスであると考えられる。

第2節 マーケティング・コンセプト

マーケティングには生産者の市場に対する方針として、「生産志向」、「製造志向」、「販売志向」、「顧客志向」、「社会志向」の5つのコンセプトがある。

生産志向とは、戦後の日本社会のように物資が不足しており、消費者需要が生産者の供給を超えている市場において、生産者は、消費者は手ごろな価格で手軽に購入できる製品を好むと考え、生産者は低価格で手軽に購入できる製品を市場に投入することである。

製品志向とは、市場に物資がいきわたり始めると、生産者は、消費者は手ごろに購入できる製品から、より品質や性能の高い製品を好むと考え、他社よりも品質や性能の高い製

⁶ フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー（2014）より

品の開発に力を入れて生産活動を行うことである。

販売志向とは、市場に物資が潤沢になり、企業間の競争がさらに激しくなってくると、生産者は、生産者が消費者に自社製品を買ってもらうための努力をしなければ消費者に製品を買ってもらえないと考え、生産者は宣伝や広告などの販売促進活動を積極的に行うことである。

このように「生産志向」、「製造志向」、「販売志向」の3つコンセプトは、製品ありきの生産者からみた考え方である。そのため、消費者が求める消費者ニーズとは乖離した製品が市場に供給されてしまうという問題もある。例えば「生産志向」では、「消費者は低価格の製品を好む」ことを前提としているため、超過需要のような新興国市場では有効な戦略かもしれないが、市場が成熟している日本市場のように多様な消費者ニーズのある市場では、低価格製品が必ずしも消費者が求めるニーズではない可能性がある。「製造志向」では、生産者が考える「良い製品」であるため、消費者が求める品質や性能と乖離した製品が市場に供給されている可能性がある。「販売志向」では、市場が求める製品を生産することよりも、消費者の購買意欲を高め、「生産した製品を売る」ことを目的としており、生産者は消費者ニーズよりも売りたいものを売る姿勢となる問題がある。このように、これらは消費者ニーズを無視した生産者側の視点であり、戦後以降の日本経済を見ても、これらの選択が有意な時代もあれば、日本企業が世界的競争力を失った反省すべき点でもあることがわかる。そこでこれらを解決する次の手段として生まれた考え方が、消費者ニーズを取り入れた顧客志向である。

顧客志向とは、消費者ニーズが多様化する中で、生産者は「生産したものを売る」というプロダクトアウトの考え方から、「売れるものを生産する」というマーケットインの考え方にシフトし、生産者は消費者ニーズや市場を調査・分析することで、真に求められている製品を開発し、販売促進活動によって消費者と付き合っていくものである。消費者ニーズには顕在化したニーズと潜在的なニーズがあり、前者に注目したものを「受動型市場志向」、後者に注目したものを「能動型市場志向」と呼び、この両者を実践するものを「総合型市場志向」と呼ばれ、顧客志向では、顧客満足を高めることが重要とされている。

最後に社会志向とは、生産者は、企業活動や消費活動などが社会に与える影響なども加味した上で、社会的規範に合うような製品を供給する考え方である。具体的な事例としては、飲料メーカーがミネラルウォーターの売上の一部を、新興国の水道事業の支援金としていたり、カフェチェーン店がコーヒー1杯の価格が競合店よりも高い設定になるが、フェアトレードで取引されたコーヒー豆を使用するなどがある。生産者が社会的に望ましいと思う活動を行うことで、消費者はそれに共感し、商品の購入を通じて社会貢献ができる仕組みである。現在のマーケティングでは、この社会志向と顧客志向を取り入れたものが主流となっている。

このように、時代背景や社会的背景、また消費者ニーズの変動などによって生産者が取るべき戦略が異なる。現代においては生産者と消費者が長期的に付き合うためにも、生産者には顧客志向とともに社会志向が求められる。

【図表 8】 マーケティング・コンセプト

5つの志向	視点
生産志向	生産者
製品志向	
販売志向	
顧客志向	消費者
社会志向	社会

第3節 STP マーケティング

生産者は消費者ニーズを把握し、1つの製品に磨きをかけても、多様化する消費者ニーズの中では全ての消費者を満足させることはできない。しかし多様化した消費者ニーズごとに製品開発をし、複数の製品をラインナップすることは、激しい競争環境に置かれている生産者には負担が重い。そこで全ての消費者や市場を自らの顧客にするのではなく、消費者や市場を細分化し、その中から自らの強みを活かすことができる消費者や市場を選択し、集中的に活動する STP マーケティングがある。

STP は、セグメンテーション (Segmentation)、ターゲティング (Targeting)、ポジショニング (Positioning) の頭文字を取ったもので、セグメンテーションでは、市場をジオグラフィック、デモグラフィック、サイコグラフィックなどで細分化し、この作業では生産者にとって価値の高い市場を探し出すことが重要である。ターゲティングでは、セグメンテーションによって細分化した市場の中から、自社の製品が最も強みを活かすことができる市場を設定し、限られた経営資源を集中的に投資する。そしてポジショニングでは、自社の製品を競合他社と差別化する位置付けを明確にする。STP の設定は S→T→P と直線的でないケースもある。例えば古くからブランドイメージのある企業などでは、ポジショニングを変えることは既存のブランドイメージを壊してしまう可能性もあり容易に変更することは難しく、ポジショニングありきでターゲティングをすることもある。

フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー (2014) では「他社との競合に効果的に勝つために、多くの企業がターゲット・マーケティングという手法をとっている。マーケティング努力を分散させる「ショットガン・アプローチ」ではなく、自社が満足を提供する可能性が最も高い消費者に照準を合わせる「ライフル・アプローチ」をとるのだ」としている。

【図表 9】 STP (セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング)

セグメンテーション	市場細分化	ニーズや選好の異なる購買者グループを特定し、その特徴を明確にする。
ターゲティング	標的市場の設定	参入する市場セグメントを選ぶ。
ポジショニング	市場ポジショニング	各標的市場に対して自社の市場提供物の明確なベネフィットを確立し、それを伝える。

(出所) フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー (2014) より筆者作成

【図表 1 0】セグメンテーションの例

ジオグラフィック	国、都道府県、市区町村、職場、学校
デモグラフィック	所得、職業、年齢、性別、家族構成
サイコグラフィック	社会階級、価値観、生活様式、個性

第 4 節 SWOT 分析

企業の強み (strength)、弱み (weakness) の内部環境と、機会 (opportunity)、脅威 (threat) の外部環境を明らかにすることで評価する手法に SWOT 分析がある。SWOT 分析では、企業の現状や取り巻く環境を整理することができる。さらに SWOT 分析で出てきた内外の要因を交差させるクロス SWOT 分析では、「SO 戦略」、「ST 戦略」、「WO 戦略」、「WT 戦略」の 4 種類から企業は戦略を選択する。

【図表 1 1】クロス SWOT 分析

		外部環境	
		機会	脅威
内部環境	強み	SO 戦略 【積極的攻撃】	ST 戦略 【差別化戦略】
	弱み	WO 戦略 【弱点強化】	WT 戦略 【問題事項回避】

このようにマーケティング戦略は、様々な手法を用いて個別の事案に対して総合的に取り組んでいく必要があり、定型化されたルールや手法があるわけではないため、他社の成功事例が必ずしも自社にとって効果的であるとは限らない。しかし共通している点としては、顧客視点で消費者ニーズを調査・分析することや、ターゲットとなる消費者を定め、他社と差別化を図り、自社の強みを最大限発揮できる位置付けを明確にすることがあげられる。これは民間企業だけではなく、自治体や NGO などの非営利組織においても必要な考え方であり、NGO においてもターゲットを絞り、効果的にプロモーション活動を実施した結果、支援者を増加させることに成功した事例もある。

そこで次章では、自治体では全国で初めてマーケティング課を新設し、マーケティング手法を用いてシティプロモーションに取り組み、定住人口の増加に成功した、千葉県流山市の事例をみていきたい。

第5章 流山市の事例

第1節 流山市とマーケティング課の創設

第1項 民間企業出身の市長就任

千葉県流山市は平成15年に、井崎義治市長（以下、「井崎市長」）が2度目の挑戦で市長に就任した。就任した井崎市長の経歴は、海外のコンサルティング会社をはじめ、株式会社住信基礎研究所（現：株式会社三井住友トラスト基礎研究所）、株式会社エース総合研究所（現：株式会社エンタテインメントビジネス総合研究所）などの民間シンクタンクでの勤務経験を有し、現在3期目になる。井崎市長が就任する前の流山市は、人口推移が長期間低迷しており、人口構成のボリュームゾーンが団塊の世代であり、少子高齢化による高齢化率の上昇が懸念されていた。また流山市の税収の約5割が個人住民税であり、市内には目立った観光資源もなく、大企業の立地もなかったことから、本格的な人口減少局面に入れば、市は瞬く間に財政難に陥り、福祉サービスなどの公共サービスが持続できないことが予想されていた。そこで井崎市長は、流山市が安定して公共サービスを提供し続けるためにも、人口争奪の都市間競争に勝ち、若い世代の定住人口を増やすための政策が必要であると考えた。

自治体は人口の変動に対して受動的に対応することが一般的であると考えられる。また議会においても同様に、選挙公約や議会決議にも直結しており、例えば市民が高齢化していく自治体であれば、政治家は次回の選挙を見据えて高齢者の満足度を高めるために、高齢者向け政策を重視した活動を行うと考えられる。井崎市長は、高齢者向けの政策が行われるシルバー民主主義の中で、流山市が今後も公共サービスを持続的に供給していくためにも、高齢化社会に歯止めをかけ、若い世代の人口を増やすための政策にシフトする必要があると考えた。

井崎市長が就任した2年後の平成17年には、新たに流山市を通る鉄道、「つくばエクスプレス（以下、「TX」）」の開業が控えていた。そのためTX開業以降、流山市の人口は増加することが確実ではあった。しかし長期間に渡り定住人口を持続的にのばし、人口を維持し続けるためにも、「都内に住めなかったから流山市にした」ではなく、流山市を選択して人々が転入してくれるような仕組みを創ることが重要であると考えた。当時の流山市は首都圏での知名度は低く、地域イメージもない、いわば「白紙状態」であったことから、マーケティング戦略を用いて街をブランド化し、定住人口の増加に向けた戦略を立てることにした。

第2項 流山市について

流山市は千葉県北西部に位置し、東は柏市、西は江戸川を隔てて埼玉県三郷市と吉川市、南は松戸市、北は野田市に接している都市である。総面積は千葉県で5番目に小さい35.32k㎡、人口は千葉県8位の176,495人⁷である。市内の鉄道網は、①JR武蔵野線、②東武アーバンパークライン、③流鉄流山線、④TXの合計4路線9駅である。また市内には駅はないものの、JR常磐線も市内を通過しており、隣接する柏市にある南柏駅を利用する市

⁷ 流山市ホームページ 平成28年3月現在

民も多い。流山市は都心から約 25 km と、通勤のアクセスの良さから首都圏のベッドタウンの 1 つであり、東京 23 区への通勤率は 33.5%（平成 22 年国勢調査）である。市内には森や畑などが多く残っており、かつては利根運河を中心とした水運で栄えた街としての歴史をもつ。市内の大きな産業は、流山キッコーマン株式会社のみりん製造工場があるのみで、その他に目立った産業はなく、主な産業は卸売業・小売業である。

第 3 項 全国初のマーケティング課創設

マーケティング戦略は、多くの企業で製品開発や販売促進活動などの企業活動で取り入れられている一般的な手法である。マーケティング戦略の基本的な考え方は、「誰に、何を、どうやって」提供するかであり、そのために消費者である顧客や市場の調査・分析、それを踏まえてターゲットとなる顧客を設定し、自社が他社と差別化して企業活動が優位に行えるポジションを設定する。最終的には戦略の実施とその結果の評価を行うサイクルで、経験を新たな戦略に活かす仕組みだ。

マーケティング戦略では、金銭的・人的資本の選択と集中が求められるが、自治体は多様な市民に対して公共サービスを提供する必要がある、ターゲットを絞ることが難しい。淡路（2009）では、民間組織とは異なる自治体のマーケティングの特徴として、「住民特性上の違い（選択できない顧客）」、「住民設定での違い（課題を抱えた顧客）」、「行政サービスでの違い（認識、行動、習慣、価値観を変える）」、「価格での違い（値札のみえないサービス）」、「目標値での違い（曖昧で複雑な目標）」、「組織での違い（スローな組織）」の 6 点をあげている。しかし漠然としたイメージでは、自治体は質の高い公共サービスを提供することはできない。自治体におけるマーケティング戦略導入の効果は、①人口増加による税収の安定②交流人口の増加による経済効果③自治体の知名度向上による優秀な人材の獲得であると考えられる。

【図表 1 2】自治体マーケティングの特徴

<p>住民特性上の違い</p>	<p>民間企業のサービス提供に対して、顧客は自分が必要とする製品やサービスを自らの意思で選択し、代金を支払うことができるが、行政サービスは住民がその行政サービスを利用する、しないにかかわらず納税者として税金を納めなければならない。</p>
<p>住民設定での違い</p>	<p>民間企業では自ら保有している製品やサービス、能力に対して最も良好な反応が期待できる顧客を選択してサービスを提供することで顧客の満足度を高めるが、自治体では生活保護者や失業者に対する就労支援など、深刻な問題を抱えた顧客も対象となり、対象者やその周りを取り巻く顧客の満足度も高めることが重要になる。</p>
<p>行政サービスでの違い</p>	<p>民間企業では、顧客が要求し期待した製品やサービスを競争組織との比較で優位性を確保して提供することを考えるが、歩きたばこの禁止やごみの分別を徹底する運動など、顧客が求めている行動や習慣、価値観を変更することを求めることがある。また自治体は有形財よりも形の見えないサービス分野が多いことから、自治体は民間製造業よりも複雑なマーケティング対応が求められる。</p>
<p>価格での違い</p>	<p>価格を設定する場合、民間では費用を積み上げて検討し、最終的には市場での顧客の評価や競合との関係で決まる価格を優先するため、社内で検討した価格が市場よりも高ければ、市場価格にあわせて製品サービス内容や製造方法を改革して価格調整を行う。自治体の価格は手数料と予算の場合が考えられ、手数料の場合は、費用が算出できればその積み上げて価格を決定できるが、最終的にはそれに政策的な意図からの補助金などを活用して手数料を設定する。予算は政策や施策の価格に相当するが、予算規模が政策や施策の価値を表すか不透明であり、また住民が行政サービスからの便益を期待して支払う税金と各行政サービスに割り当てられた予算金額の関連も不透明であり、値札のみえにくい行政サービスは、自治体マーケティングの大きな課題である。</p>

<p>目標値での違い</p>	<p>民間企業のマーケティング活動は、顧客満足、利潤、市場独占率といった項目で定量的に図ることができるが、自治体の場合、目標の定量的な評価の難しさなどから目標設定の不徹底や基準が曖昧になりやすくマネジメントが機能しにくい。さらに、行政サービスの種類の多さや縦割り組織の影響から、自治体の目標には工場誘致と景観維持といった両立しにくい関係の項目が含まれていることが多く、複数の目標が干渉し合うことで、最終目標値との関連が途切れ、目標へのコミットメントが弱くなり、統合性が必要なマーケティング活動の障害になる。</p>
<p>組織での違い</p>	<p>マーケティングは変化する環境への迅速な対応が必要であり、民間企業はよい製品でも販売するタイミングを間違えば、競合企業に顧客を奪われることを認識していることから、得意分野に集中し、情報を共有して現場に権限移譲をすすめ、組織全体を顧客ニーズ近づけ、即座の対応に腐心している。自治体を取り巻く環境変化も同様に激しく、経済対策や災害対策などの対応の遅れは住民生活に直撃する。しかし多階層な組織や煩雑な人事異動が、責任の所在を不明確にし、業務遂行の妨げになることもある。</p>

(出所) 淡路 (2009) を参考に筆者作成

流山市は平成 16 年に、全国の基礎自治体で初めてマーケティング課を創設した。マーケティング課の創設にあたり、マーケティング課の課長をはじめ、民間企業でのマーケティング経験者を外部から公募し採用した。採用選考では、著名なマーケティング専門家による審査も行われた。マーケティング戦略の実施には、環境の変化に素早く対応するための迅速さが求められることから、役所内からの登用ではなく、外部の経験者を採用したと考えられる。またマーケティング課創設の準備段階で、井崎市長自らが講師となりマーケティングについての勉強会を役所内で半年間実施した。これはホリティック・マーケティングに含まれる「インターナル・マーケティング」に関係するものであると考えられる。インターナル・マーケティングとは、企業内の部署間が顧客志向に基づいて目標達成のために協力し合うことや、企業内全体にマーケティング戦略を行き渡らせマーケティング戦略の効果を高めるために、社員に対してマーケティングの考え方を理解させるための研修などを行うことをいう。

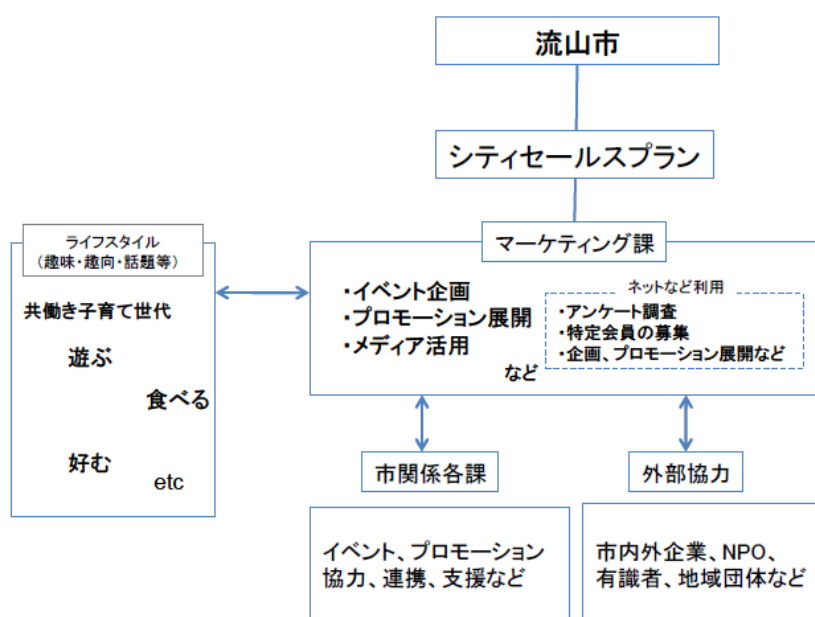
マーケティング課創設の目的は、流山市が持っている森や畑などといった自然的資産や文化的資産を磨きあげ、市の内外に情報発信することで流山市の認知度の向上と、交流人口を増やすことで、最終的には若い世代の定住人口を増加させることにある。

【図表 1 3】 マーケティング課の体制

係・室	常勤	非常勤
マーケティング係 シティセールス推進室	5名（民間経験者3名：課長、室長、報道官）	1名

（出所）流山市ホームページより筆者作成

【図表 1 4】 シティセールスプランの推進体制



（出所）流山市「シティセールスプラン」

第4項 マーケティング課と秘書広報課

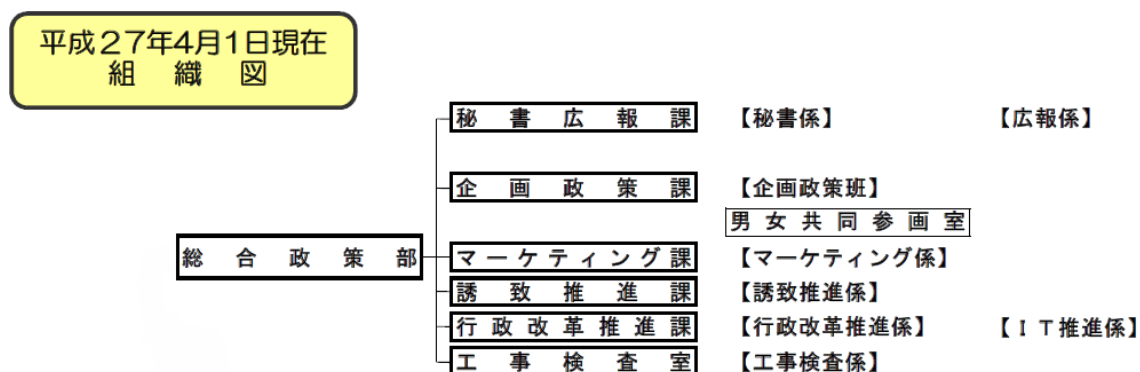
マーケティング課の創設以前は、市の内外への情報発信は秘書広報課が一括で担当していた。しかし創設以降は、記者会見や住民向けの広報誌の作成など、主に市内への情報発信は秘書広報課が担当し、シティセールスなど市外へのPR業務をマーケティング課が担当するようになった。マーケティング課では、他の部署が作成したチラシやポスターなどの体裁を整えるほか、情報の発信媒体に応じて個別に加工するなど、情報の受け手側に興味を持ってもらえるような工夫を他の部署と連携して行っている。

【図表 1 5】 マーケティング課と秘書広報課の業務

課	業務
マーケティング課	シティセールスにつながる市外へのPR業務
秘書広報課	定例の記者会見や市の広報誌といった市内向け広報

（出所）流山市ホームページより筆者作成

【図表 1 6】流山市 総合政策部組織図



(出所) 流山市ホームページより筆者作成

第 5 項 ターゲティングとポジショニング

流山市では、若い世代の定住人口の増加に向けたマーケティング戦略を立てるにあたり、「若い世代」というセグメントを更に細かく分類し、ターゲットを設定するターゲティングを行った。流山市は周辺自治体との競争から企業誘致が難しい点、税収の約 5 割が個人住民税である点、高齢化が進んでいる点から、選択と集中のリストラクチャリングが困難である中で、首都圏に住む共働き子育て世帯（以下、「DEWKS (Double Employed With Kids)」) をメインターゲットに設定した。DEWKS は共働きであるため、専業主婦の子育て世帯よりも担税力が高く、また子育て世帯は単身世帯よりも消費が多く、地域経済への寄与が大きいと考えられる。

そんな中、流山市が他の自治体と差別化できる要素は、都心から近いわりに緑が多いという点であったことから、ポジショニングは「都心から一番近い森のまち」と設定した。そして都心から一番近い森のまちをブランドコンセプトとして、首都圏に住む DEWKS が抱える悩みを解消することで、魅力ある街づくりを目指した。

- ・ターゲティング：「首都圏に住む共働き子育て世帯 (DEWKS)」
- ・ポジショニング：「都心から一番近い森のまち」

第 2 節 DEWKS 誘致に向けた取り組み

流山市では、DEWKS に選ばれる街として、市の魅力を高めるために「住環境」、「子育て支援」、「教育支援」の 3 本を柱として、政策に取り組んだ。また持続的な公共サービスを提供できる体制にし、長期にわたり人々から選ばれる街を目指すために、財政健全化にも取り組んだ。

第 1 項 つくばエクスプレスの駅名変更

流山市を南北に通る TX は、平成 17 年に開業し、市内に南流山駅、流山セントラルパーク駅、流山おおたかの森駅の 3 駅を設け、都心に向かう市民の足となっている。

この 3 駅のうち、「流山セントラルパーク駅」、「流山おおたかの森駅」の 2 駅は、TX 開業の数ヵ月前まで、井崎市長の就任前の平成 14 年 4 月に流山市が行った市民アンケートを基に選定された、それぞれ「流山運動公園駅」、「流山中央駅」という駅名に決定してい

た。

TX 側から開業の 5 ヶ月前に駅名についての最終確認があったことを機に、流山市が進めているマーケティング戦略を推し進めるために、駅名の変更を決定した。駅名を変更する狙いは、新しい駅名から、「公園が多い」、「緑が多い」など、住環境の良いイメージを人々に持たせ、街のブランド化につなげることにあった。

【図表 1 7】 つくばエクスプレス 駅名の変更

変更前	流山運動公園駅	流山中央駅
変更後	流山セントラルパーク駅	流山おおたかの森駅

(出所) 流山市ホームページより筆者作成

【図表 1 8】 つくばエクスプレス 路線図



(出所) つくばエクスプレスホームページ

第 2 項 財政健全化の実現

流山市がメインターゲットにしている都心に勤務する DEWKS の多くは、既に都内で手厚い公共サービスを受けている。そのため流山市においても持続的に良い公共サービスを提供するために、財政健全化に向けた取り組みが求められた。そこで井崎市長は、まず財政を立て直す第一歩として、特別職にあたる市長、副市長、教育長などの給与を 2 割削減する案を出した。また流山市の競合入札は、指名競合や随意契約が多く、一般入札は 1 億 5,000 万円以上に限られていたため、これを 130 万以上に変更し、一般入札を促進させることで企業間の競争が生まれ、それにより以前よりも落札額を低くし、歳出削減を達成させた。

また守衛業務や学校給食業務、清掃業務などを民間委託するほか、再任用職員や臨時職員の活用を進め、人件費の削減に取り組んだ結果、平成 17 年度比で予算を 4 割削減することに成功したとしている。そしてこのような行政運営の効率化により削減した予算を、DEWKS の誘致に向けた政策の予算に充てた。

第 3 項 良質な住環境の整備

流山市では、「都心から一番近い森のまち」というブランドコンセプトの下、良好な住環境を整備するために新たな条例を定め、市内の緑を増やし、景観の良い街づくりを目指した。

例えば区画整理事業で宅地開発を進めることによって、地域の緑地が減少してしまう。そこで宅地の最低区画面積を 120 m²から 135 m²まで拡大させ、敷地内に植樹ができるスペースを設ける取り組みを行った。最低区域面積を広くする試みは、都内の高級住宅地でも取り入れられており、1 区画当たりの敷地面積が大きくなることから購入単価が高くなり、一般的に宅地の開発・分譲をする開発業者から異論が出る。しかし流山市の事例では、最低区画面積の拡大は、景観の良い良好な街並みの整備が進み、街の資産価値を高めることに寄与し、ひいては住宅の販売促進につながると開発業者も共感したことで、市と開発業者で協力関係が生まれた。

併せて流山市では良好な街並みを更に促進させるために、「流山グリーンチェーン認定制度」を設けた。流山グリーンチェーン認定制度とは、開発によって減少した緑地の回復とヒートアイランド現象の抑制を目的に、住宅の敷地に植えられた植樹の状況などを 7 つの指標に基づいて評価し、認定する制度である。認定されれば 10 年間、植樹の管理などで住民に努力義務が課せられるが、流山市と提携している金融機関（JA とうかつ中央、千葉銀行、千葉興業銀行、京葉銀行、常陽銀行）から優遇金利で住宅ローンを借入することができる。平成 27 年 5 月 14 日時点で、市内の戸建て・集合住宅を含め約 3,627 戸で認定され、政策導入により増加した緑化面積は、東京ドーム約 1.1 個分の約 5 万 2,640 m²である。

また「みどりのまちなみ整備事業」として、市内に住宅を所有している人やこれから取得をする人を対象に、生け垣 1m あたり 4,000 円を上限として、設置にかかる費用の半額を補助する制度も設けられた。枯れた既存の生け垣を撤去し、植え替える場合には最大 3 万円。新たに生け垣を設置する場合は最大 4 万円。生け垣と同時に流山グリーンチェーン認定制度に認定されれば最大 5 万円の補助を受けることができる。そして敷地の植樹を剪定した際にでる枝などのごみは、市内のエコセンターにて無料で引き取ってもらえる。

【図表 1 9】 流山グリーンチェーン認定の推計

総計	戸建住宅	戸建街区	集合住宅	商業・業務	学校・幼稚園・保育園	その他の施設	合計
認定件数(件)	91	14	40	39	10	11	205
戸数(戸)	91	223	3,158	146	0	9	3,627
敷地面積(m ²)	15,469	34,976	125,769	191,333	40,205	29,054	436,805.24
緑化面積(m ²)	2,597	5,774	17,455	17,271	5,842	3,702	52,640.05
接道植栽帯延長(m)	991.52	2,433.56	4,179.56	3,806.02	1,012.47	1,006.58	13,429.70

(出所) 流山市「流山グリーンチェーン認定 認定件数等一覧表」(平成 27 年 5 月 14 日現在)

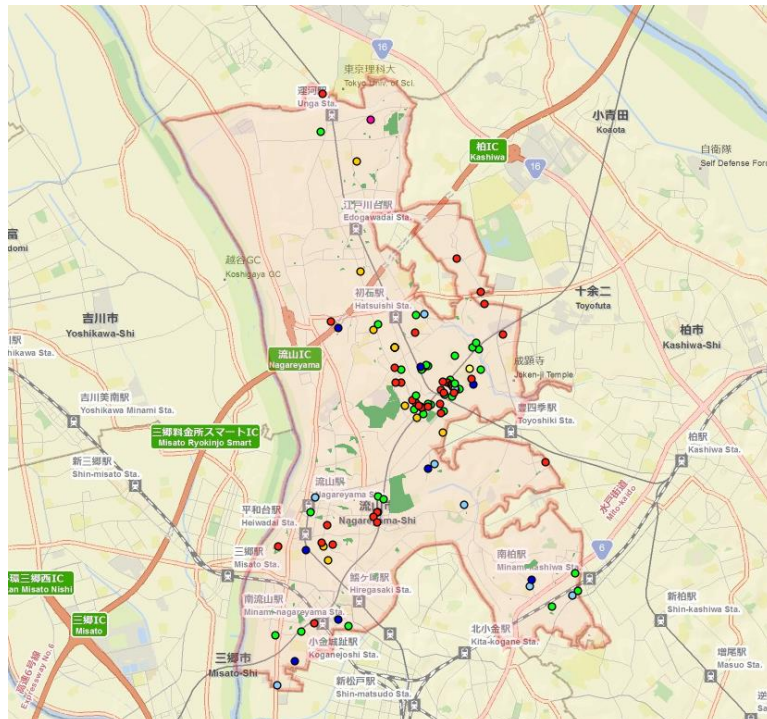
【図表 2 0】流山グリーンチェーン認定マーク



▲ 認定マーク (レベル3)

(出所) 流山市役所ホームページ

【図表 2 1】流山市内のグリーンチェーン認定物件の所在



(出所) 流山市役所ホームページ

【図表 2 2】 流山グリーンチェーン認定住宅



(出所) 公益財団法人 都市緑化機構ホームページ

第 4 項 高齢者住み替え支援制度

平成 26 年度より流山市では、戸建て住宅の管理や利用ができなくなりつつある高齢者向けに、市内の集合住宅や高齢者住宅などに住み替えるための支援をはじめた。

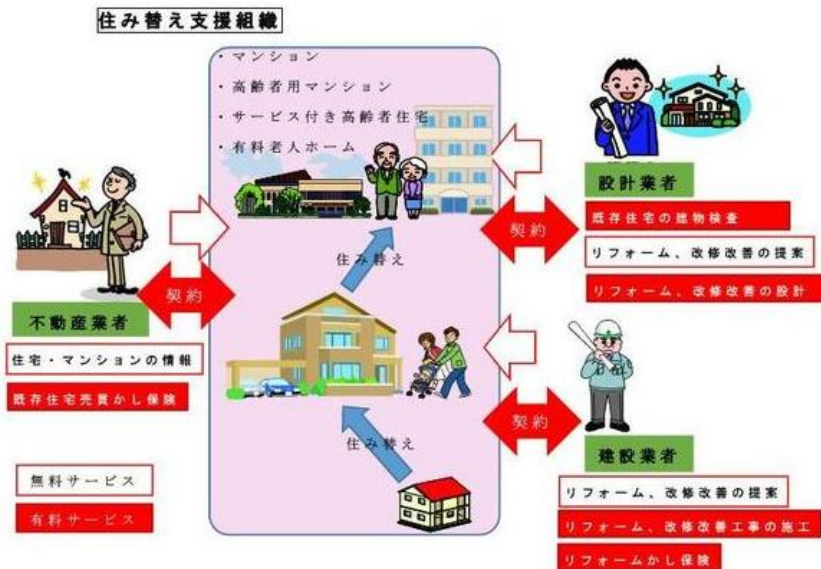
この制度は、住み替えを検討している高齢者が市役所の相談窓口に行くことで、市に登録している市内の不動産業者や建設会社によってつくられた「住み替え支援組織」に対して、売却相談やリフォームの見積もり、住み替えにかかる費用などを相談することができる。全ての相談を市役所の窓口にて一括で行えることから、高齢者は少ない負担で、安心して住み替えを検討することができる。高齢者は自宅を売却またはリフォームして賃貸することで将来の生活資金を得ることができる。また高齢者の住み替えが進めば、市内の住宅供給量が増えることから、定住を考えている子育て世帯の選択肢の幅を広げることができ、定住へのハードルを下げることを期待される。

【図表 2 3】高齢者住み替え支援制度イメージ図



(出所) 流山市役所ホームページ

【図表 2 4】住み替え支援組織イメージ図



(出所) 流山市役所ホームページ

第 5 項 子育て・教育環境の拡充

①許認可保育所の増設

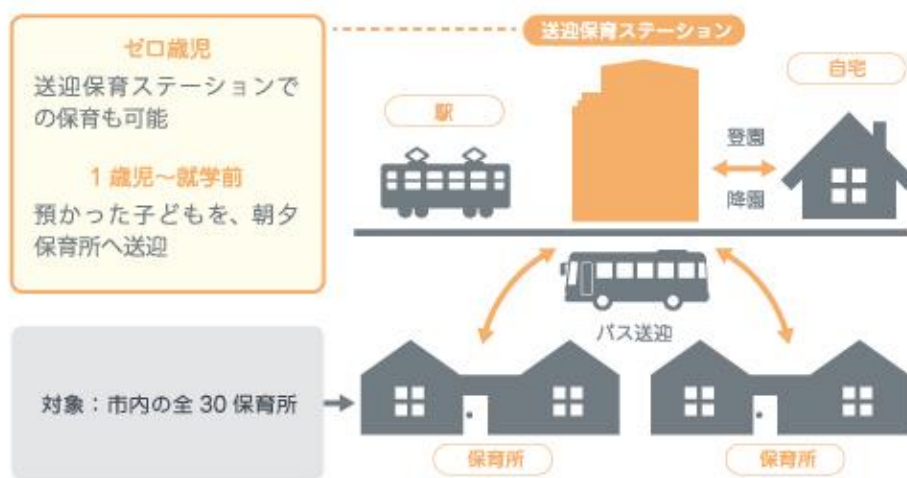
流山市では DEWKS の誘致に向けて許認可保育所の増設に取り組んでいる。平成 21 年度の許認可保育園の定員数は 1,669 人であったのに対して、平成 28 年度では新設も含めて定員数が 4,091 人まで増加する見込みである。流山市では 200 戸以上のマンションを建設する際には、保育所を設置するよう開発業者に協力を要請する要綱があり、「人口の増加＝待機児童の増加」にならないよう配慮している。

② 駅前送迎保育ステーション

流山市のユニークな子育て支援に駅前送迎保育ステーションがある。駅前送迎保育ステーションは、市内の保育所に在籍している原則 1 歳児から就学前の児童を対象に、南流山駅と流山おおたかの森駅の 2 駅に併設されている保育ステーションで、通勤途中の親などから児童を預かり、在籍している保育所にバスで送迎するサービスである。流山市のメインターゲットである DEWKS は、通勤途中で子供を預けることができるため、保育所まで子供を直接送り迎えする負担を軽減することができ、仕事と子育ての両立をしやすい環境を整備している。


流山市はこの事業の運営に平成 27 年度は 7,684 万円を投じている。送迎保育ステーションの利用時間は、朝 7:00~9:00、夕方 16:00~18:00 で、最長 21:00 まで延長することができる。利用料は月額 2,000 円、1 回 200 円で利用することができ、延長の際は 1 食 300 円で児童用の夕食サービスを提供している。また万が一、児童が衣類を汚してしまった場合にも、有料にてパンツやオムツなどの交換にも対応してくれる。このように駅前送迎保育ステーションの利便性の高さから、現在 200 名以上の児童が登録され、毎日約 70 名が利用している。

【図表 2 5】送迎保育ステーションの仕組み



(出所) HOME'S ホームページ

【図表 2 6】流山市の主な子育て支援

<p>駅前送迎 保育ステーション</p> <p>送迎保育ステーションと市内の指定保育所（園）をバスで結ぶ、安心・安全な登園・降園システムです。</p> <p>◎事前申込み制・利用料金：月額2,000円・1日100円</p>  <p>image photo</p>	<p>児童手当</p> <p>中学校卒業までの児童を養育している方を対象に、児童手当を支給しています。</p> <p>◎対象者：流山市にお住まいで、中学校卒業まで（15歳の誕生日後の最初の3月31日まで）の児童を養育している方 など</p> <p>◎支給月額：0歳～3歳未満／一律15,000円、3歳～小学校修了前／10,000円 ※第三子以降は15,000円、中学生／一律10,000円</p> <p>※所得制限あり。詳しくは流山市ホームページをご覧ください。</p>
<p>子ども医療費の助成</p> <p>中学校までのお子さんが医療機関で保険診療を受けた医療費を、現物給付もしくは償還払いで助成する制度です。</p> <p>◎助成対象者：①流山市に居住し、住民登録をしている ②健康保険に加入している</p> <p>◎対象となる医療費：健康保険の一部負担金（自己負担額）で、総医療費の2割（小学校就学前）または3割 他</p> <p>※所得制限なし。詳しくは流山市ホームページをご覧ください。</p>	<p>私立幼稚園就園に関する補助金</p> <p>【就園奨励補助金】</p> <p>◎対象者：6月1日から10月1日までの間に私立幼稚園に在園し、かつ流山市に住所を有する方。</p> <p>◎市民税の課税状況により、補助金額は異なります。</p> <p>【園児補助金】</p> <p>◎対象者：6月1日に私立幼稚園に在園し、かつ流山市に住所を有する方。</p> <p>◎支給額：3歳児／園児1人につき年額15,000円、4歳児および5歳児／園児1人につき年額20,000円。</p> <p>※詳しくは流山市ホームページをご覧ください。</p>

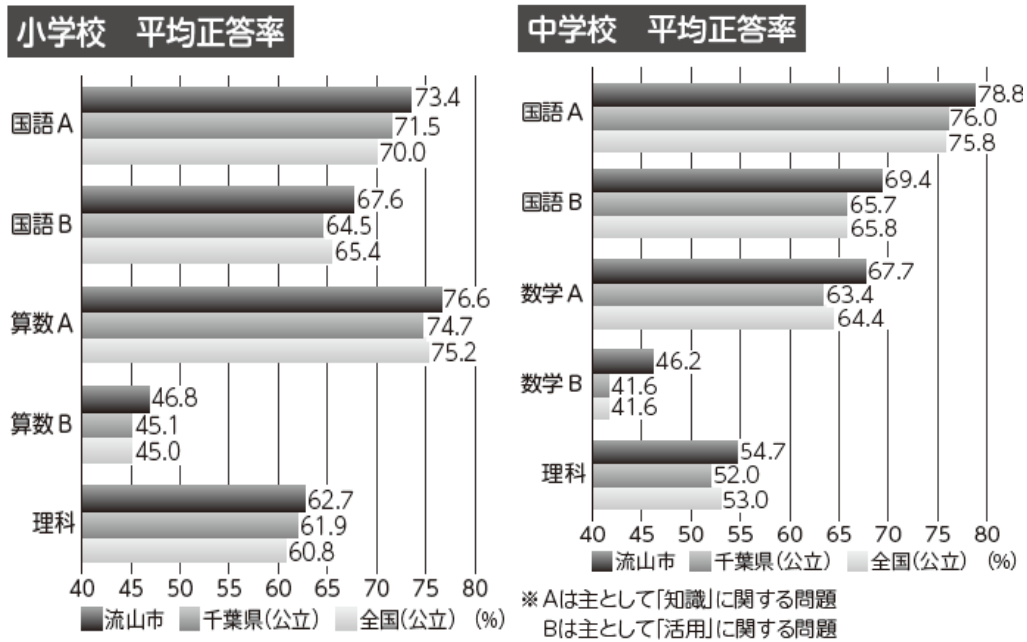
（出所）ウェリス南流山（PROJECT D.N.A マンション街区）

③教育政策

流山市では、義務教育 9 年間の一貫した教育を実現するために、地域で一体となった小中学校の連携や併設校の新設など、小中一貫教育の仕組みづくりを推進している。市内の小中学校には、算数・数学の学習指導員や ALT（外国語指導助手）を配置しており、市内中学全校 9 校に ALT を配置し、平成 27 年度からは小学校の英語教育を図るために 4 名を採用した。また流山市独自のカリキュラムとして、自己啓発書として有名なスティーブン・R・コヴィーの「7つの習慣」を取り入れた授業も試験的に実施するなど、他の自治体にはない新しい取り組みも実践されている。

これらの取り組みや、教育長に生徒の学力向上に関して具体的な目標値を掲げることを要望した結果、文部科学省が小学 6 年生と中学 3 年生を対象に、平成 27 年に実施した「全国学力・学習状況調査」において、流山市は全国平均、千葉県平均を上回る高成績を残した。

【図表 27】全国学力・学習状況調査の結果



(出所) 広報ながれやま (平成 27 年 11 月 1 日号)

第3節 交流人口を増やす取り組み

第1項 地域ブランドを活かした魅力あるイベントの開催

定住人口を増やすためには、まずは街に来てもらい、その街の持つ魅力に触れて伝えることが重要である。つまり交流人口の増加は潜在的な定住人口を増やすことにつながると考えられる。そこで流山市では、市外の人にも流山市に遊びに来てもらえるようなイベントやツーリズムを企画し、季節ごとに楽しめるイベントを開催している。

流山市で行われている1万人以上のイベントは、平成16年では2件の合計約10万人の集客であったが、平成26年では15件にまで増加し、集客も合計約45万人と10年間で約4.5倍までイベントによる交流人口を増やしている。マーケティング課の創設後に新たに始めたイベントも多い。

流山市は江戸時代に利根運河の要所として水運で繁栄したことから、現在も流山本町には蔵造りの歴史的な建物や古民家が数多く残っている。そこでこれらの文化的資源を活用して観光誘致を図るため、歴史的建造物の改装・賃貸に係る費用の一部を市が助成する制度を創り、テナントを全国から募集した。その結果、廃虚同然であった建物がレストランやカフェなどに生まれ変わった(図表29)。平成23年度では12万6000人、平成24年度では23万1000人と、流山本町に訪れる人が増加しつつあり、新たな観光資源に成長した。

流山市の交流人口が増加している要因は、一般的な自治体のイベントでは恒例行事として毎年ルーティンで行われることが多いのに対して、マーケティングは常に施策の実施とその成果が問われることから、流山市ではイベントの来場者数や来場者アンケートの実施を徹底することで、それをデータとして集計・分析し、次年度以降の企画に活かしている。

また定住人口と交流人口が増加している流山市では、地域内コミュニティも活性化しつ

つあり、近年では市民の発案での取り組みも出てきている。例えば流山本町では、地元の切り絵作家と行灯製作者がタッグを組んで製作した切り絵行灯を、歴史的な古い建物を改装した店舗が並ぶエリアで使用することで、より魅力が高まり、流山市の新しい地域資源が生まれた（図表30）。

【図表28】流山市の主要なイベント

	イベント
5月	流山グリーンフェスティバル
8月	流山花火大会
	森のナイトカフェ
9月	南流山屋台フェア
10月	ハーヴェステイバル
	森のフェスティバル
12月	ながれやまアイスワールド
	森のマルシェ・ドノエル

（出所）流山市ホームページより筆者作成

【図表29】蔵のカフェ+ギャラリー灯環



（出所）まるごと e!ちば ホームページ

【図表 30】流山本町の切り絵行灯



(出所) まるごと e!ちば ホームページ

第 2 項 企業・NPO と連携したイベントの開催

流山市では、市内で開催されるイベントを企業や NPO と連携した実行委員会方式での運営を促進した。実行委員会方式は、自治体と企業や NPO が実行委員会を組織し、人や運営資金を出し合うことでイベントを実施する方法である。このように自治体が主導的にイベントの企画・運営を行うのではなく、市民や企業を巻き込み、市内全体が協働してイベントを盛り上げることで、市民や企業の当事者意識を高め、主体性やコミュニティ、そしてシビックプライドの向上などのプラスの効果を生み、流山市では実行委員会方式を採用して以降、自主企画事業が急増したという。

流山市と企業の連携事例では、平成 26 年に「白味噌（しろみりん）」が誕生して 200 年周年を迎えることから、キッコーマン株式会社と連携して、流山キッコーマン株式会社の工場敷地内で、「流山白味噌 200 年祭」を開催した。白味噌が生まれるまでの味噌は赤く濁ったもので、1814 年に下総国流山で堀切紋次郎によって現代のような透き通った味噌が誕生した。そしてそれは現在販売されている「マンジョウ本みりん」に引き継がれている。

その他にもスポーツジムと共同でキッズダンスのイベントの開催や、生命保険会社と連携してライフプラン講座を実施するなど、子育て世帯向けのイベントを通じて、地元企業と連携して子育てを支える仕組みをつくっている。このようなイベントは、参加者間でのコミュニティの輪が広がる効果も期待され、流山市ではイベントで知り合った父親同士がサークルを作って活動するなど、地域内コミュニティの活性化に一役かっている。

第 4 節 自治体による広報戦略

第 1 項 首都圏主要駅での PR 戦略

自治体による地域外への広報・広告活動は、主に観光需要の取り込みを狙う地方自治体によるものが多く、伝統的には鉄道・バスの車内や駅構内、繁華街でのポスター広告の掲

載や、雑誌の広告欄などを媒体として行われている。近年では大分県などが、YouTube の公式アカウントを作成して、サイト内に県内の魅力を発信する動画を投稿することによって、比較的低い予算で国内外の広域にわたって情報発信をする試みも行われている。特にインパクトのある動画は、マスメディアに取り上げられることも多い上に、動画の効果測定は、動画の再生回数で定量的に測ることも可能である。しかしこれらは、地方自治体の対三大都市圏向けの広告戦略が多く、首都圏の自治体による対外的な広告戦略が行われた事例は少ない。

そんな中、流山市では都内に勤務する DEWKS をターゲットに広告戦略が行われた。流山市では土台として、DEWKS の転入を増やすために魅力的な政策を実施してきた。つまり企業でいえば、ターゲットとしている消費者のニーズを取り入れた製品を開発したことになる。企業では、研究開発によって消費者ニーズに合致した高性能で高品質な製品を生産しても、その魅力を適切に情報発信して、消費者に製品情報が伝わらなければ購入してもらえず、収益を高めることはできない。これは自治体においても同様である。そこで流山市は、TX の始発駅である秋葉原駅に加え、銀座駅、六本木駅、表参道駅などの都内主要駅にポスター広告を掲載した(図表 3 1、3 2)。広告活動にはそれなりに資金がかかるが、マーケティングやブランディングを達成させるためにはこのような PR 活動は不可欠である。

広告活動では、心理的に多くの魅力を伝えたいがために、情報提供者側からの情報量が多くなりがちで、かえって消費者に魅力が伝わらなくなってしまうことがある。そこで流山市では、広告用のポスターの製作にあたって、情報を詰め込みすぎて前のめりにならないよう、シンプルで違和感なく流山市の魅力的な子育て・教育環境を伝える、「母(父)になるなら、流山市」、「学ぶ子にこたえる、流山市」というブランドメッセージを作成し、あえて多くの情報を掲載しなかった。さらにこれらのポスターをはじめ、流山市を PR する専門の Web サイトに登場する人々は、実際に首都圏から引っ越しをしてきた家族をモデルとして登用することで、ポスターや Web サイトを見た人が、流山市を身近に感じて、「自分事」として考えてもらうための工夫が施されている。

【図表 3 1】首都圏主要駅に掲載されたポスター①



(出所) 流山市シティセールスプラン

【図表 3 2】首都圏主要駅に掲載されたポスター②



(出所) 流山市ホームページ

第 2 項 差別化した子育て支援と PR 戦略

子育て世帯に喜ばれる代表的な政策として、子供の医療費助成制度がある。自治体によっては中学生まで医療費の自己負担分を全額助成することを打ち出しているところもあるが、実は流山市では医療費の全額助成は行っていない。その理由は単純明快で、他の自治体と差別化をするために前節のような送迎保育ステーションなど、他の自治体ではまだ行われていない流山市独自の政策に予算を使っているためである。まさに他の自治体とは同じポジションを取らない差別化戦略であり、マーケティング戦略を導入している流山市らしい試みであると考えられる。多くの自治体では、他の自治体を行った政策を真似して実施するいわば模倣戦略が行われることが多いが、これは民間組織では圧倒的な財政力を有する大企業が取ると戦略の 1 つである。例えば子供の医療費助成制度をみても、財政力のある自治体では、親の所得制限をかけることなく中学生までの医療費を無料にするなど対象幅を広くしている中で、財政力の劣る自治体はそれができず、対象幅の制限などにより制度の魅力で負けてしまう。また最悪の場合は、身の丈を超えた高い公共サービスを提供しすぎて、財政を圧迫させる懸念もある。そのため流山市では、医療費助成制度ではなく、他の自治体にはない送迎保育ステーションや良好な住環境などの付加価値で、DEWKS に子育て環境の良さをアピールすることによって、他の自治体と差別化することに成功している。

第 3 項 ロケーション地の提供だけで終わらない PR 戦略

自治体が映画やドラマなどのロケーション地を提供することはよく行われる。自治体はロケーション地の提供することで、映画やドラマの最後に出てくるエンドロールに、撮影協力者として自治体名が掲載されることになり、自治体の知名度を上げることができる。

撮影期間中は、弁当の仕出しや関係者の宿泊施設の利用など、期間限定ではあるが地域経済にも経済効果が期待される。しかし自治体は、このような自らを広く PR できる絶好の機会を活かすことができているだろうか。

例えば、単に映画のエンドロールに自治体名がのるだけで、映画を鑑賞した人たちに自治体名を認識させることはできているだろうか。また映像に出てくる街並みだけで、ロケーション地がどこなのか、視聴者に伝わっているだろうか。伝統的なロケーション地の提供方法だけでは、自治体の PR 効果は限定的であると考えられる。ロケーション地の提供は自治体にとって低コストで、地域を広い範囲に PR することができる絶好の機会であり、視聴者が多ければ多いほどそのインパクトも大きい。特に映画はドラマと比べて放映される期間が長いことからその効果はより期待される。またクランクインからクランクアップまでの時間が長いことから、自治体は映画とタイアップした企画を練る時間があるというメリットもある。

流山市は都心に近いという利点を活かして、ロケーション撮影の誘致を積極的に行い、産業振興だけではなく PR という視点からもフィルムコミュニケーション事業に力を入れている。映画やドラマ、地元企業とタイアップを企画し、広く PR することで流山市の知名度を高める取り組みに努めている。

平成 26 年に公開された映画「百瀬、こっち向いて。」のロケーション撮影は流山市で行われた。「百瀬、こっち向いて。」が青春ラブストーリーであったことから、流山市は映画とタイアップして、バレンタインデーである平成 26 年 2 月 14 日から 5 月 30 日までの期間、婚姻届にちなんだ「恋届（こいとどけ）」の受付を行った。恋届を流山市役所に提出することで恋愛中であること、もしくは片想いであることを証明するもので、この試みはワイドショーなどでも取り上げられ、映画と併せて流山市を PR することに成功した。恋届の受付方法は、市役所の窓口のほか、インターネットの恋届サイトから必要事項を入力する方法がある。市役所へ持参した場合には、その場で市役所職員が受付印を押し、インターネットの場合は必要事項の入力が完了すると受付印が押され恋届をダウンロードすることができる。5 月 30 日までの Web サイトへのアクセス件数は 9 万 6,945 件、ダウンロード件数は 1 万 3,241 件、市役所の窓口に持参した件数は 385 件であった。

また撮影で協力をした市内を走る流鉄流山線でも映画とタイアップした企画として、車両に 2 人掛けの「恋とどけシート」を平成 26 年 3 月 31 日から約 2 ヶ月間設置したほか、ロケ地マップを付けた 1 日乗車券も販売された。地元企業も巻き込むことで、タイアップの幅が広がり、流山市の PR 効果を高めたと考えられる。

【図表 3 3】恋届

恋届

平成 年 月 日 届出

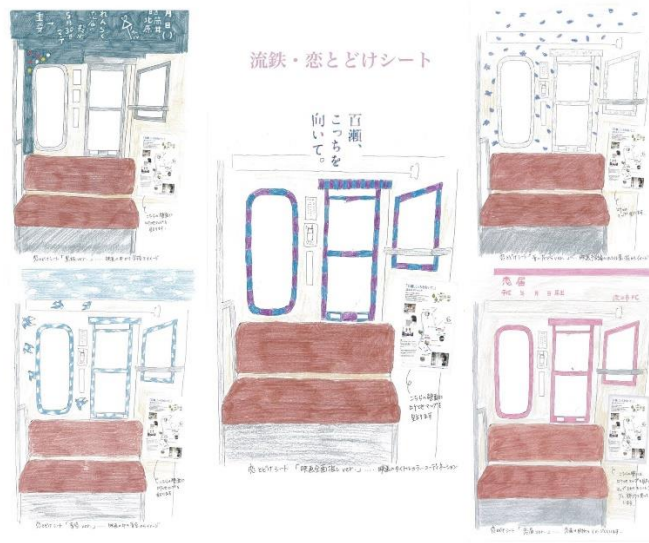
届出者(学生)

氏名	姓	名	姓	名	姓	名
住所	〒	番	番	番	番	番
相手は恋人と認識している	<input type="checkbox"/> 認識している	<input type="checkbox"/> お付き合いがない	<input type="checkbox"/> 相手ではなるとも思っていない	<input type="checkbox"/> 認識していない		
返事をもらいたい希望の有無(希望する場合は)	希望する	希望しない	希望しない	希望しない	希望しない	希望しない
返事の日時(希望する場合は)	年	月	日	時	分	秒
二人で訪ねたい場所(希望する場合は)						
相手に伝えたいこと(希望する場合は)						
性別・学年の別	<input type="checkbox"/> 男子	<input type="checkbox"/> 女子	<input type="checkbox"/> 高1	<input type="checkbox"/> 高2	<input type="checkbox"/> 高3	<input type="checkbox"/> その他

あなたの恋が叶いますように。

(出所) 流山市ホームページ

【図表 3 4】恋とどけシート イメージ図



(出所) 流山市フィルムコレクション

第5節 市民参加の行政評価

流山市では、誰にも分かりやすい行財政運営を目指して、新行財政運営システム（以下、「CAP（キャパ）21」）を導入している。CAP21は21世紀の流山市の将来像を実現するための行財政運営の3本の柱であり、財源を最大限有効に使用するために、市民目線でのような事業にどれだけ予算を使い、どのような効果があったかを明確にするものである。役所内で行われる事業評価に加え、市民の評価も取り入れ、次年度以降の政策に活かしている。

【図表 3 5】新行財政運営システム（CAP21）

C reative (創造性)	地方分権の到来に対応できる創造性の醸成
A ccountability (説明責任)	開かれた市政を築く説明責任の確立
P erformance (成果)	市民本位の効率性・満足度の追求

(出所) 流山市ホームページより筆者作成

第1項 タウンミーティング

タウンミーティングは事前予約なしで誰でも参加でき、事前に質問票を提出することなく自由に市長や市の職員に対してその場で質問ができる制度で、平成26年度には12回実施された。タウンミーティングは子育て世帯も参加しやすいよう、会場の出入口付近に席を設け、途中入退場がしやすい環境の整備や、開催中の一時保育サービスなど、子育て世帯にも配慮した運営となっている。タウンミーティングでは市民からの質問や政策要望に対して、「できる」、「できない」理由を明確に説明し、できない場合は代替案を提示するなどして、市民と対話を心掛けている。その結果、市民目線での政策評価や市役所と市民との理解の一致、そしてお互いの信頼関係を築く良い機会になっていると考えられる。

【図表 3 6】 タウンミーティングの様子



(出所) 流山市 ホームページ

第 2 項 まちづくり達成度アンケート

流山市では政策の達成度や満足度を評価し、予算の有効な使用方法を検討するために、流山市内に 3 年以上住む 20 歳以上を対象に、毎年無作為に抽出した男女 3,000 人に平成 13 年度からアンケート調査を実施している。

第 3 項 第三者機関からの評価

流山市では開かれた行政を目指して、市政の情報公開に努めている。その結果、平成 22 年から 4 年連続で情報公開度全国 1 位(全国市民オンブズマン連絡会議)に選ばれている。

第 6 節 マーケティング課創設以降の変化

第 1 項 市民の満足度

前章で紹介した「まちづくり達成度アンケート」より、平成 16 年度にマーケティング課が創設して以降、市民の流山市に対する満足度が上昇していることがわかる(図表 3 7)。

例えば「市に意見を言える機会に満足している市民の割合」は、58.7%から 72.1%に上昇している。また「住民の声が市政に反映されていると感じる市民の割合」は、49.6%から 70.1%に上昇している。平成 26 年度のアンケート結果は、アンケート全 36 項目の内、30 項目で「対平成 16 年比」または「平成 16 年度以降にアンケート項目が新設された年度比」で上昇している。特に平成 21 年度に新設された「流山市の行政について信頼している市民の割合」は、46.5%から 76.6%に大幅に上昇しており、住民の流山市に対する信頼度は高まっていると考えられる。

【図表 3 7】まちづくり達成度アンケートの推移

No.	成果指標		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度(※)		
1-1	市内の緑に満足している市民の割合	目標値	—	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	↑	10.8
		実績値	69.6	81.9	82.7	83.2	80.5	79.7	79.3	78.3	79.3	81.8	80.4		
1-1	公園緑地で憩い安らげると感じている市民の割合	目標値	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	↑	3.3
		実績値	67.3	68.3	72.6	72.6	71.8	67.9	69.7	69.4	68.5	72.6	70.6		
1-2	良好な市街地が形成・維持されていると感じている市民の割合	目標値	—	53.0	54.0	55.0	56.0	57.0	69.2	70.2	71.2	69.8	70.8	↑	20.9
		実績値	52.3	58.7	62	60.6	67.2	66.8	67.4	67.4	68.8	73.0	73.2		
1-2	便利だと感じている駅利用者の割合	目標値	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	↑	22.9
		実績値	46.1	58.7	58.5	59.3	66.5	64.4	62.5	60.3	61.9	69.5	69.0		
1-3	流山市は住み心地が良いまちであると思う市民の割合	目標値	—	—	68.0	74.0	74.5	75.0	75.8	76.1	76.5	76.5	76.8	↑	11.6
		実績値	—	67.7	73.4	72.7	75.1	72.1	72.7	72.4	74.5	78.8	79.3		
1-5	快適に移動できる道路網の整備がされていると感じている市民の割合	目標値	—	48.0	49.0	50.0	51.0	52.0	56.8	58.0	58.4	59.4	60.4	↑	11.6
		実績値	47.6	48.5	49.2	49	54.4	59.2	59.5	57.7	59.9	64.0	59.2		
1-6	憩いの場として河川環境について満足している市民の割合	目標値	—	37.7	68.0	70.0	71.0	72.0	74.0	75.0	76.0	72.0	74.0	↑	10.2
		実績値	66	70.3	72	72.1	73.6	71.7	72.8	72.6	70.5	75.7	76.2		
1-7	安全な水を安定的に供給されていると感じている市民の割合	目標値	—	82.0	76.0	77.0	78.0	80.0	84.2	84.4	84.5	82.0	84.0	↑	17.3
		実績値	69.6	75.5	78	80.3	84.0	86.5	86.4	77.6	80.0	83.0	86.9		
1-8	公共交通機関の利用について満足と感じている市民の割合	目標値	—	45.0	60.0	62.5	65.0	67.5	62.0	66.0	68.0	72.5	73.0	↑	34.5
		実績値	40.8	57.1	57.4	58.5	60.7	70.3	70.3	70.0	72.1	76.8	75.3		
2-1	環境の豊かさを実感している市民の割合	目標値	—	—	—	—	—	—	81.0	81.2	81.4	81.6	81.8	↑	1.1
		実績値	—	—	—	—	—	—	79.3	78.3	79.3	81.8	80.4		
2-4	交通安全に関して、市内(自宅周辺)は安全だと感じる市民の割合	目標値	—	42.5	44.4	46.3	48.2	50.1	49.0	50.0	51.0	51.7	52.4	↑	9.9
		実績値	—	42.5	46.0	45.9	48.1	46.0	49.8	47.3	47.0	53.8	52.4		
2-4	犯罪に関して市内(自宅周辺)は安全だと感じる市民の割合	目標値	—	—	—	—	—	—	50.5	51.5	52.0	51.0	52.0	↑	7.9
		実績値	—	—	—	—	—	—	47.4	47.9	49.0	55.4	55.3		
2-6	コミュニティ活動参加者の割合	目標値	—	47.0	49.0	51.0	53.0	55.0	49.0	52.0	55.0	55.0	56.5	↓	-4.1
		実績値	45.2	40.5	46.1	42.0	46.0	43.8	42.3	45.6	42.0	43.5	41.1		
3-1	日ごろから何らかの学習活動(生涯学習)を行っている市民の割合	目標値	—	38.0	40.0	42.0	43.0	45.0	45.0	46.0	47.0	47.5	48.0	↑	11.1
		実績値	37.3	37.8	38.8	37.4	36.2	44.6	42.4	43.4	42.2	40.7	48.4		
3-1	学びたいときに学べる環境(生涯学習の環境)が整っていると思う市民の割合	目標値	—	—	—	—	—	—	29.0	31.0	32.0	34.5	37.0	↑	2.0
		実績値	—	—	—	—	—	—	30.4	30.3	31.0	31.9	32.4		
3-3	子どもたちの健全育成活動を行っている市民の割合	目標値	—	7.5	7.5	8	9.0	10.0	15.5	16.0	16.5	17.0	17.5	↑	11.4
		実績値	7.2	6.7	7.9	6.7	7.9	15.1	13.0	17.7	15.2	17.0	18.6		
3-3	子どもたちが健やかに育つ環境が整っていると思う市民の割合	目標値	—	—	—	—	—	—	51.0	53.5	54.0	55.0	55.5	↑	0.5
		実績値	—	—	—	—	—	—	53.1	51.4	51.4	59.8	53.6		
3-3	子どもたちを取り巻く市内の環境に満足している市民の割合	目標値	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	↑	17.8
		実績値	60.2	60.6	63.8	66.6	69.4	78.1	78.5	70.4	75.1	79.0	78.0		

3-4	芸術・文化活動をしている市民の割合 (H22から、設問、選択肢に一部修正あり)	目標値	—	36.0	38.0	42.0	46.0	49.0	36.5	44.5	45.0	45.5	46.0	↑	19.4	
		実績値	35.9	40.9	42.9	46.1	35.9	43.1	66.6	62.7	61.9	58.3	55.3			
3-4	芸術・文化活動を行う環境が整っていると思う市民の割合	目標値	—	—	—	—	—	—	26.5	29.0	29.5	30.5	31.5	↑	4.1	
		実績値	—	—	—	—	—	—	28.6	30.4	27.0	29.5	32.7			
3-5	継続的に運動・スポーツに取り組んでいる市民の割合	目標値	—	61.0	62.0	63.0	64.0	65.0	60.1	60.5	61.0	61.5	62.0	↑	10.4	
		実績値	59.7	58.2	61.2	55.3	59.9	56.8	58.9	65.1	64.6	66.6	70.1			
3-5	スポーツで健康体力の維持・増進を行っている市民の割合 (H23から、設問、選択肢に一部修正あり)	目標値	—	41.0	43.0	45.0	47.0	50.0	43.5	44.2	45.0	46.0	46.5	↓	-2.3	
		実績値	39.6	41.2	43.8	46.2	42.8	43.5	42.6	36.3	33.0	34.0	37.3			
3-6	外国文化の理解を深めるための市や地域の行事に参加している市民の割合	目標値	—	—	—	—	—	—	4.1	5.1	6.1	6.6	7.1	↓	-0.7	
		実績値	—	—	—	—	—	—	3.0	2.3	2.1	2.4	2.3			
4-1	流山市は子育てがしやすいまちだと思う保護者の割合	目標値	—	40.0	50.0	55.0	57.0	60.0	48.5	55.0	54.3	58.0	59.0	↑	28.5	
		実績値	35.4	34.5	53.9	42.5	43.0	51.6	57.4	55.3	54.3	68.7	63.9			
4-2	生きがいを感じる高齢者(65歳以上)の割合	目標値	—	79.0	80.0	81.0	82.0	83.0	83.0	83.0	83.5	83.5	83.8	↑	6.4	
		実績値	77.7	83.7	88.5	82.8	80.0	82.9	81.4	83.3	85.9	83.9	84.1			
4-4	健康の維持・増進のために日頃何か行っている市民の割合	目標値	—	88.3	90.8	90.3	95.8	98.4	92.5	94.2	96.0	96.3	96.7	↑	7.4	
		実績値	83.9	88.5	59.3	91.4	92.0	90.0	90.6	91.3	92.7	91.4	91.3			
4-5	市民が参加できるまちぐるみの福祉ができていると思う市民の割合 (H21から、設問、選択肢に一部修正あり)	目標値	—	—	—	—	—	—	79.0	80.0	81.0	48.0	49.0	↑	12.3	
		実績値	—	—	—	—	—	—	41.2	48.8	47.3	55.4	53.5			
4-5	各種福祉活動の参加市民割合	目標値	—	—	—	—	—	—	8.0	9.0	9.0	9.5	10.0	↑	0.6	
		実績値	—	—	—	—	—	—	6.0	7.1	6.5	5.8	6.6			
4-6	市内がバリアフリーだと感じる市民(65歳以上)の割合 (H21から、設問、選択肢に一部修正あり)	目標値	—	30.0	32.0	34.0	36.0	38.0	51.7	52.2	52.7	53.1	53.6	↑	23.6	
		実績値	29.7	36.8	44	44.1	52.0	51.2	52.8	50.6	52.4	55.6	53.3			
4-7	福祉サービスに満足している市民の割合 (H20までは、市の福祉サービスについて現状で不足している点は「全くない」「あまりない」と答えた市民の割合。H21からは、設問、選択肢に一部修正あり)	目標値	—	—	—	—	—	—	21.6	22.1	22.6	22.2	22.8	↑	7.8	
		実績値	—	—	—	—	—	—	20.8	21.2	22.2	23.4	28.6			
4-7	福祉サービスに満足している市民(65歳以上)の割合	目標値	—	—	—	—	—	—	33.8	34.3	34.8	33.5	34.3	↓	-1.1	
		実績値	—	—	—	—	—	—	32.7	27.1	26.3	28.0	31.6			
4-7	福祉サービスの情報提供に満足している市民(65歳以上)の割合	目標値	—	—	—	—	—	—	56.3	56.8	57.3	57.6	58.1	↑	4.7	
		実績値	—	—	—	—	—	—	56.3	56.7	54.2	58.8	61.0			
5-3	勤労意欲を感じる労働者の割合(市内勤労者)	目標値	—	—	—	—	—	—	45.0	47.5	50.0	50.0	50.0	↓	-3.0	
		実績値	—	—	—	—	—	—	46.4	49.6	48.6	46.0	43.4			
6-1	市に意見を言える機会に満足している市民の割合	目標値	—	60.0	62.0	63.0	64.0	65.0	66.0	68.0	70.0	72.0	72.0	↑	13.4	
		実績値	58.7	60.2	62.5	63	65.0	68.0	68.5	67.9	68.5	71.8	72.1			
6-1	住民の声が市政に反映されていると感じる市民の割合	目標値	—	50.0	52.0	53.0	54.0	55.0	61.0	61.5	62.0	63.0	64.0	↑	20.5	
		実績値	49.6	50.8	58.6	60.5	60.1	64.1	64.5	62.8	65.5	69.3	70.1			
6-4	男女が対等に扱われていると思う市民の割合	目標値	—	28.0	36.0	36.0	37.0	37.0	37.0	38.0	39.0	40.0	41.5	↓	-4.5	
		実績値	27	35.2	36.3	37.7	38.9	22.6	24.4	24.3	23.2	22.8	22.5			
流山市の行政について信頼している市民の割合		実績値	—	—	—	—	—	—	46.5	49.6	50.5	52.0	77.1	76.6	↑	30.1

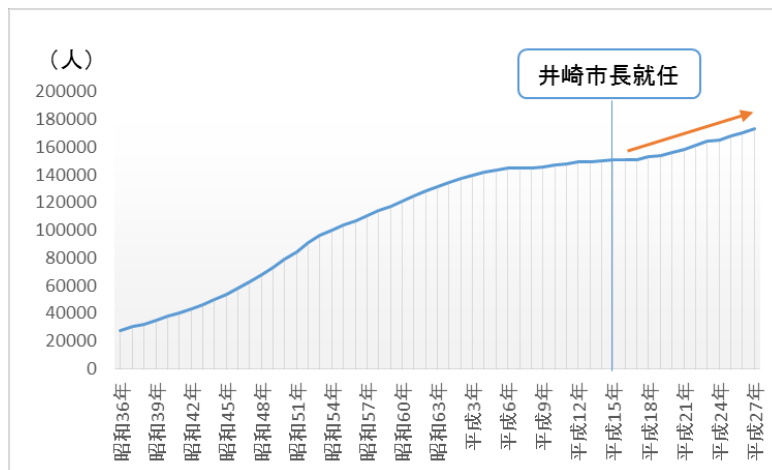
※平成26年度実績値を平成16年度もしくはアンケート項目新設当初の実績値と比較

(出所) 流山市「ながれやままちづくりアンケート結果」より筆者作成

第2項 定住人口の推移

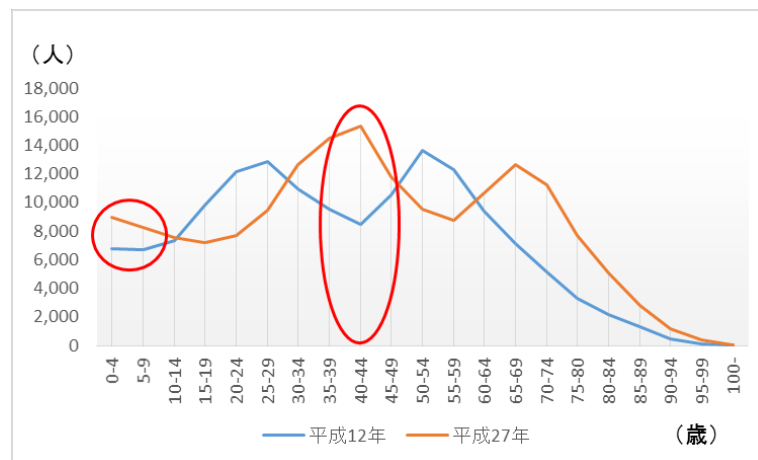
平成15年に井崎市長が就任する以前の流山市の人口推移は、10年間で約2,000人であった。人口増加が長期的に低迷していた流山市であったが、平成15年4月1日から平成27年4月1日の12年間で定住人口が22,853人増加し、市内の人口は173,556人にまで増加した。特にマーケティング戦略のメインターゲットであるDEWKSの流入人口が増えたことから、国勢調査が行われた平成12年度では、50～55歳の所謂「団塊の世代」が人口構成で最多を占めていたのに対して、平成27年度では子育て世帯である35～44歳の世代が人口構成で最大となり、市民の若返りが進んでいることがわかる。また合計特殊出生率も平成18年1.23人から平成27年1.47人にまで改善されており、子育て世帯の転入の効果も加わり、0～9歳の子どもも大幅に増加している。この結果からもマーケティング戦略の一定の効果があると考えられる。

【図表38】流山市 人口推移



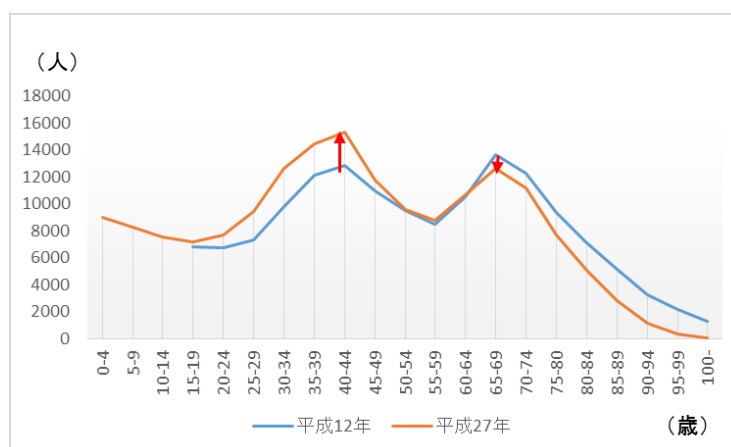
(出所) 流山市 (2014) 「流山市統計書」より筆者作成

【図表39】流山市 5歳階級別人口推移



(出所) 流山市 (2014) 「流山市統計書」より筆者作成

【図表 4 0】流山市 5 歳階級別人口推移（平成 12 年度を 15 年スライド）



(出所) 流山市 (2014) 「流山市統計書」より筆者作成

第 3 項 流山市内の地価推移

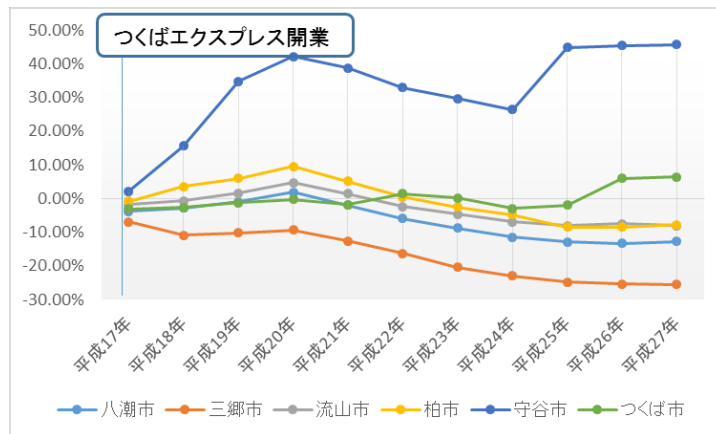
流山市では平成 17 年に TX が開業したことにより、秋葉原駅まで約 30 分でアクセスできるなど、都心へのアクセスが改善された。TX 沿線では流山市と柏市は、TX 開業前から都心への交通網が整備されていたが、その他の自治体では鉄道網が乏しく、特に八潮市やつくば市では TX 開業前には鉄道が 1 路線も通っていなかった (図表 4 1)。そのため鉄道が整備されていなかった自治体での TX 開業による自治体へのインパクトは大きかったと考えられる。図表 4 2 では、TX 開業以降の、各自治体の公示地価と基準地価の平均地価を対平成 17 年度比で比較したものである。特に守谷市の地価の上昇率は高く、その要因は TX 開業前後で都心への所要時間が約 1 時間 15 分から約 35 分に大幅に短縮されたことや、平成 17 年度の守谷市の平均地価が流山市の地価の約 46% 程度と安価で手ごろであったことから、住宅購入の需要が他の自治体よりも高く、人口増加を起因とする地価上昇が起きたものと考えられる。つくば市も同様であり、守谷市とつくば市を除く自治体と流山市を比較した場合、流山市は相対的に人口の増加率が高く、地価の維持もみられ、マーケティング戦略に基づく流山市の政策効果が一定程度、影響しているものと考えられる。

【図表 4 1】各自治体のつくばエクスプレス開業以前の鉄道網

		路線名	駅数
埼玉県	八潮市	なし	0 駅
	三郷市	JR 武蔵野線	1 駅
千葉県	流山市	JR 武蔵野線、流鉄流山線、東武アーバンパーク線	8 駅
	柏市	JR 常磐快速線、JR 常磐線各駅停車、東武アーバンパーク線	8 駅
茨城県	守谷市	関東鉄道常総線	3 駅
	つくば市	なし	0 駅

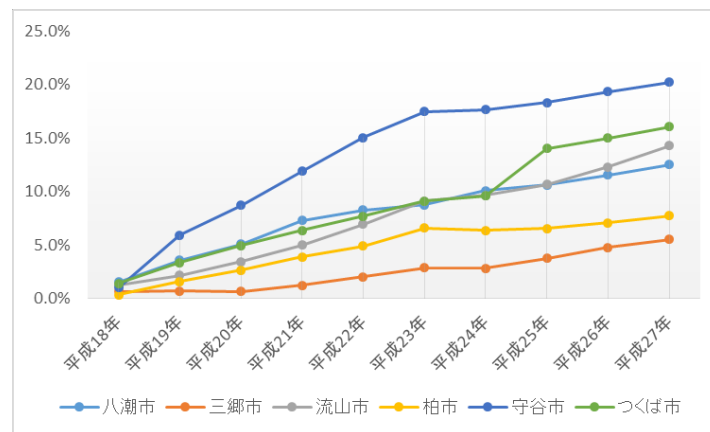
(出所) Wikipedia より筆者作成

【図表 4 2】 つくばエクスプレス沿線 自治体の地価動向（対平成 17 年度比）



(出所) 土地代データより筆者作成

【図表 4 3】 つくばエクスプレス沿線 自治体の人口推移（対平成 17 年度比）



(出所) 各自治体の統計データより筆者作成

第 4 項 財政状況

流山市では、ダブルインカムの DEWKS の増加による税収の増加や、財政の健全化に向けた取り組みにより安定した行財政運営を維持しており、第三者機関からも高く評価されている（図表 4 4、4 5）。流山市財政の歳入の約 5 割が市税を占めており、その市税の約 47.6% が個人住民税であることから、個人住民税は流山市の財政運営上、重要な役割といえる（図表 4 6、4 7）。そのため流山市は、マーケティング戦略による積極的な人口誘致により、安定した人口増加による市税の増加傾向が見取れる（図表 4 8）。歳出については、業務の効率化により削減した予算を、子育て支援や高齢者支援に積極的に回していることから、歳出に占める民生費の割合が大きく増加している（図表 4 9）。

【図表 4 4】健全化判断比率

	平成 19 年度	平成 26 年度	早期健全化水準	財政再生基準
実質赤字比率	該当なし	該当なし	11.89%	20.0%
連結赤字比率	該当なし	該当なし	16.89%	30.0%
実質公債費率	8.7%	4.1%	25.0%	35.0%
将来負担比率	56.9%	46.0%	350%	—

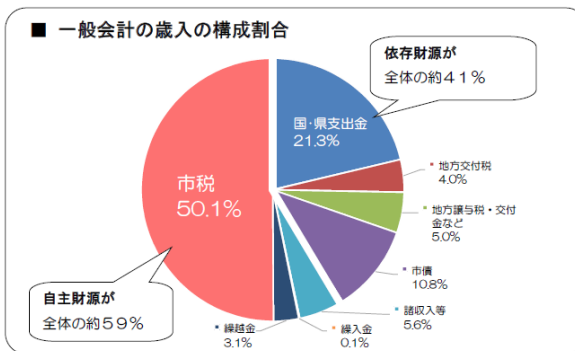
(出所) 流山市財政白書 (平成 22 年度、平成 26 年度) より筆者作成

【図表 4 5】第三者機関による流山市の評価

情報安全度	全国 2 位	日経グローバル (平成 22 年)
行政革新度	全国 3 位	日経グローバル (平成 23 年)
財政健全度	東葛地域 1 位 (全国 39 位)	都市データパック (平成 25 年)

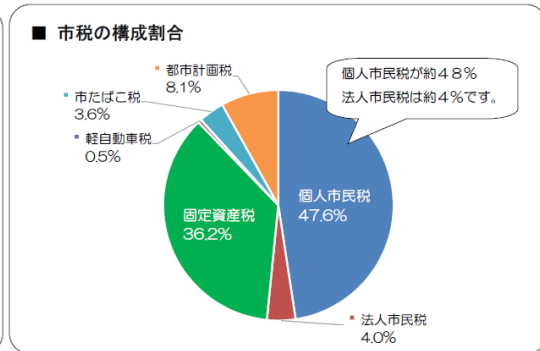
(出所) 流山市ホームページより筆者作成

【図表 4 6】一般会計歳入 (平成 26 年度)



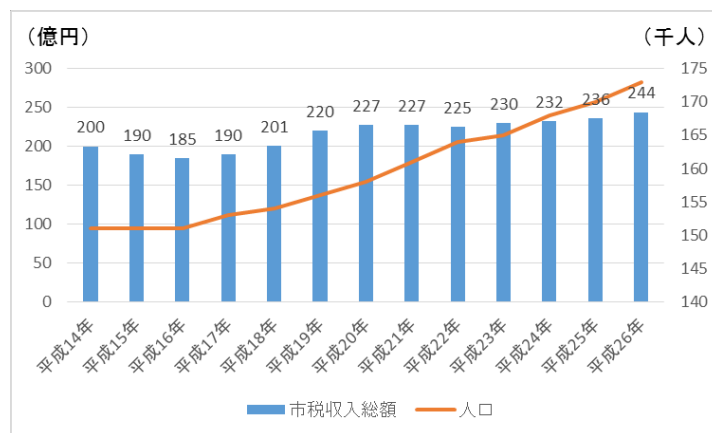
(出所) 流山市財政白書 (平成 26 年度)

【図表 4 7】市税 (平成 26 年度)



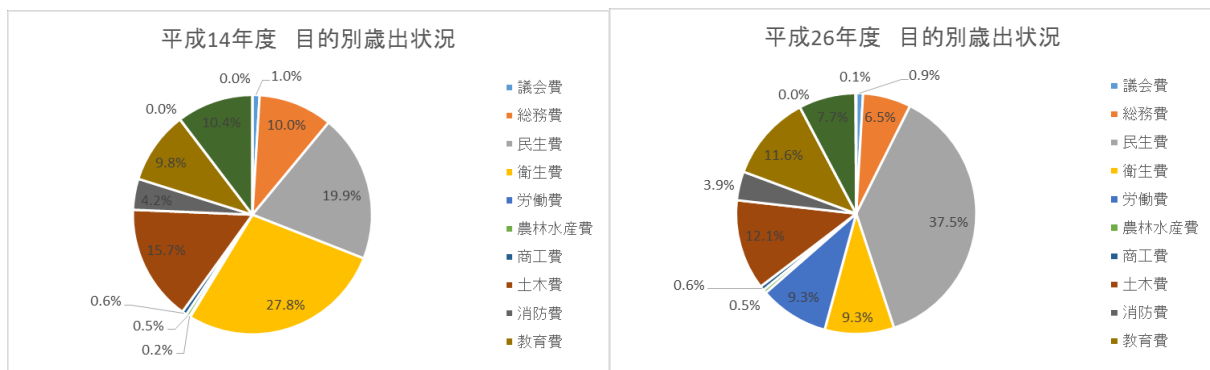
(出所) 流山市財政白書 (平成 26 年度)

【図表 4 8】流山市 市税収入総額と人口推移



(出所) 流山統計書、流山市財政白書 (平成 26 年度) より筆者作成

【図表 4 9】流山市 目的別歳出状況構成比（左図：平成 14 年度、右図：平成 26 年度）



（出所）流山市財政白書、総務省千葉県決算状況より筆者作成

第6章 国立市のシティセールスに向けての考察

第1節 基本方針

第1項 シティセールスの必要性和目的

第2章で国立市の現状と課題をみてきた中で、国立市における一番の懸念点は、将来人口の減少と高齢化率の上昇を起因とする、安定した行財政運営への懸念である。そこで国立市においても、首都圏の他の自治体と同様に、国立市の魅力の創造や強化を図り、それらを国立市の内外に情報発信することで、住みたい街として人々から選ばれるための街づくりが必要である。そこで第3章から第5章では、地域外の消費需要の獲得や人口誘致などを目的に行われているシティプロモーションについて、マーケティング戦略の基本的な考え方や千葉県流山市の事例をマーケティングの視点からみてきた。そこで本章では、国立市のシティプロモーションの実施に向けた方向性や可能性、課題について考察していく。

第2項 国立市のポテンシャルと方向性

国立市の北部は文教地区に指定されており、一橋大学を中心とした良好な住環境が整備されている。この点については、第2章のアンケート結果からもわかるように、国立市外に住む人々にも認識されており、国立市は既に文教都市ブランドが一定程度、根付いていることがわかる。このことから、国立市では、シティプロモーションのように新しいブランドを創るというイメージよりも、既にあるブランドを磨きつつ地域外に訴求していくシティセールスに近い印象を受ける。また南部についての認知が低い結果であったが、裏を返せば悪い印象もないため、ある意味でチャンス捉えることもできる。南部は、中央自動車道の国立府中インターチェンジや国道20号線など、自動車での交通の便が良く、また湧水や用水が流れる生産緑地地区や、森林が残っているなど、北部にはない魅力も多い。特に自然や緑と触れる機会が比較的少ない東京都内においては、このような自然的資産は都心の住宅地と差別化を図る良い材料である。これら国立市のもつ魅力は、住宅の住み替えを検討している子育て世帯のニーズと合致している部分が多いことが次の調査結果などからもわかる。

三井不動産リアルティ(2012)⁸によると、子育てに適した理想の住み替え先のイメージについて、都心よりも郊外を選ぶ父母が全体の約6割と郊外派が都心派を上回り、特に父親よりも母親の方が郊外を選ぶ割合が高かった。(図表50)。また国土交通省(2010)⁹の、住宅購入前に「緑・街並み」に関する居住環境要素で重視する点については、「子どもの遊び場になるような規模の小さな街区公園などが住宅の周囲にあること」、「日常生活圏が喧騒としていないこと」、「街路樹などの緑が豊かであること」などの回答が多く、子育て

⁸ 三井不動産リアルティ株式会社「子育て世代の“住みかえ”に関する意識調査」

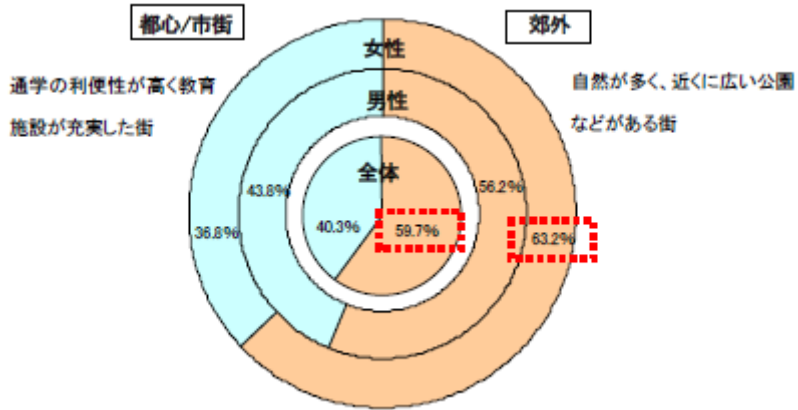
調査対象者：①1都3県（東京都・神奈川県・千葉県・埼玉県）②未就学の子ども1人を持ち、自己居住物件を所有していない世帯、調査期間：2012年4月17日（火）～2012年4月19日（木）、回答数：516名（男258名、女258名）

⁹ 国土交通省「子育てに適した居住環境に関する研究」

調査対象者：①東京23区、都内各市町村、横浜・川崎・さいたま・千葉の4政令市に居住②最近5年以内に、妊娠・出産を機に相続以外で住宅取得した世帯③25～39歳で母親である④親と同居していない、調査期間：2009年3月、回答数：801名

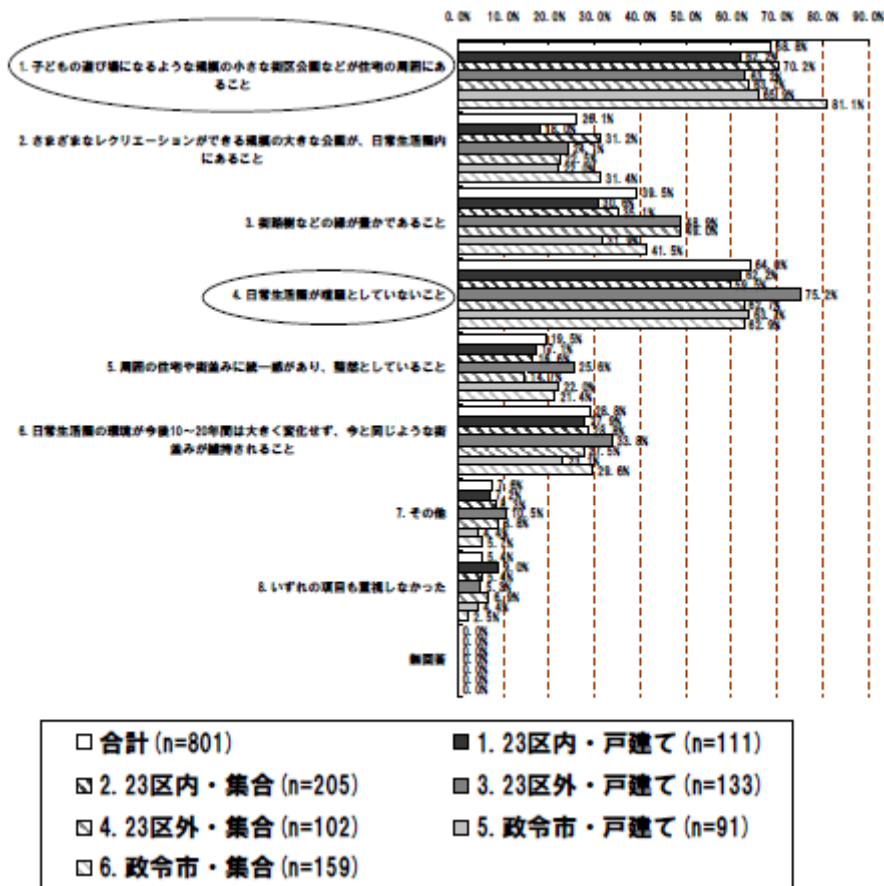
世帯は緑のある街並みや広い公園などを好む傾向があり、国立市内の住環境と合致する項目が多い。

【図表 5 0】子育てを考えたときの、理想の住みかえ先のイメージ



(出所) 三井不動産リアルティ (2012)

【図表 5 1】緑街並みに関する居住環境要素の重要度



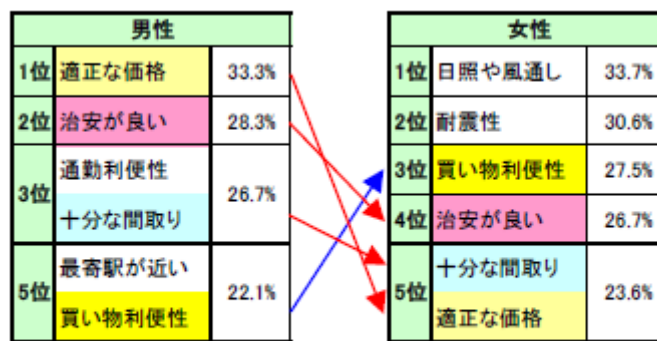
(出所) 国土交通省 (2010)

住まいの購入の決め手について、父親が「適切な価格」や「通勤利便性」などの堅実な項目を重視する一方、母親は「日照や風通し」、「耐震性」などの建物の性能を重視する傾向があり、共通項目に「治安」や「買い物利便性」が挙げられている。安心・安全に関する居住環境について、「人通りの多い繁華街などがなく、地域の風紀が良いため、防犯上の不安がないこと」、「前面道路の交通量が少ないこと」、「集中豪雨等による、都市型水害浸水の心配が少ないこと」などを住宅購入前に重視する子育て世帯が多い。

国立市の犯罪認知件数は 857 件（主な犯罪は自転車窃盗 446 件）¹⁰で、近隣自治体の中で最も低い水準である。犯罪認知件数は繁華街のある自治体で多い傾向があり、国立市では条例により、ホテルやパチンコ店、風俗店などが規制されていることが、犯罪認知件数を低く抑えている要因であると考えられる。子育て世帯が住まいを選ぶ際に治安を重視する点については、アットホーム（2012）¹¹からもわかる。また国立市は、平成 6 年度に下水道の人口普及率 100%を達成しており、この結果、河川や水路の水質が改善されたほか、大雨や台風での溢水対策が進んでいることも住宅を検討している子育て世帯にとって魅力的である。

また買い物の利便性では、国立駅周辺には様々な商店が軒を連ねており、2015 年に中央線の高架下にオープンした「nonowa 国立」には、お洒落な雑貨屋や専門店などが数多く入居しており、街のもつ魅力や雰囲気と調和したつくりとなっている。また矢川駅や谷保駅周辺にもスーパーマーケットや日用品店が軒を連ね、市内は駐車場を備え付けているスーパーマーケットも多く、子供を連れての買い物環境が比較的備わっている。また隣接する自治体には、百貨店やショッピングモールなどもあり、電車やバス、自動車を利用することで気軽に買い物に行くことも可能である。

【図表 5 2】住まいの購入の決め手



※ 1位～5位までを抽出。その他選択肢は割愛
 ※ 全 516 名が選択した上位 3 項目を集計

（出所）三井不動産リアルティ（2012）

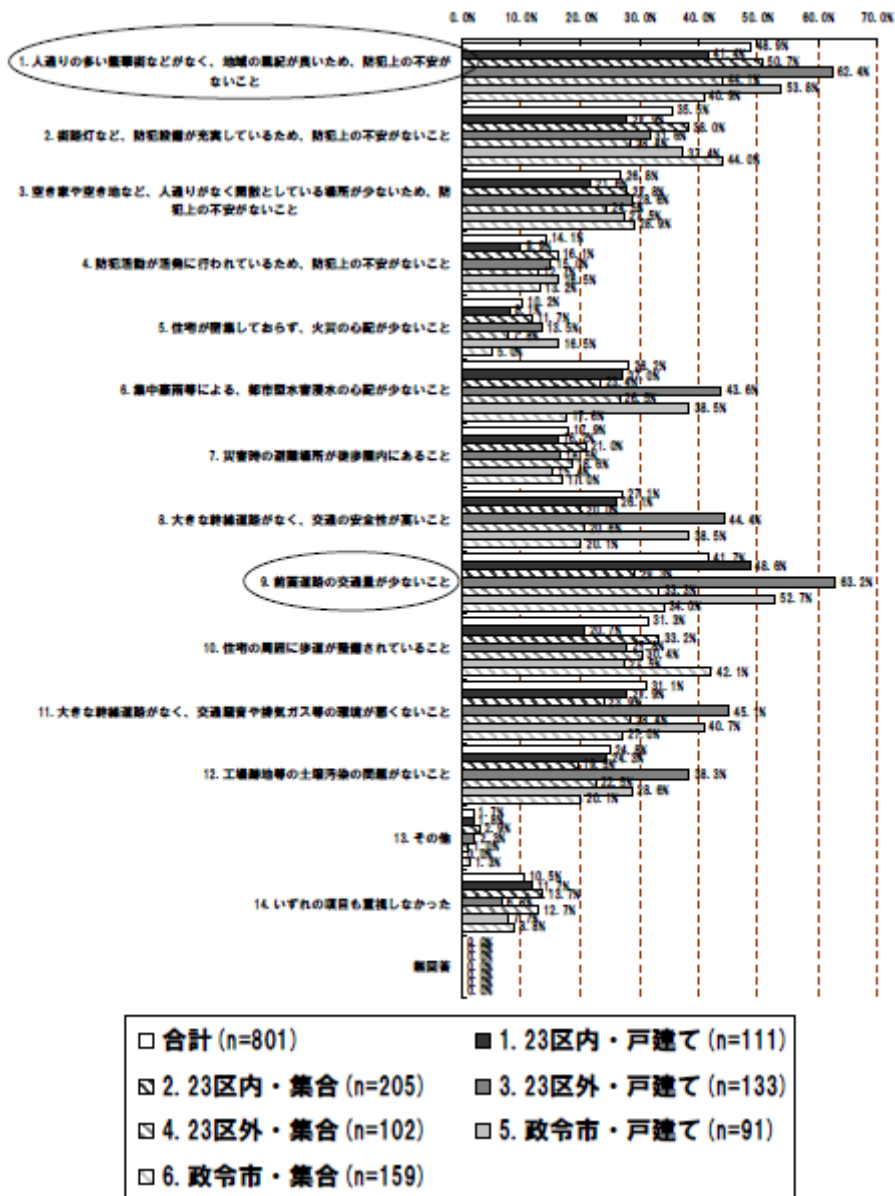
¹⁰ 警視庁 犯罪認知件数（平成 27 年度）

府中市 1,871 件、立川市 2,376 件、国分寺市 1,259 件、日野市 1,249 件。

¹¹ アットホーム株式会社「“子育て世帯の住まい探し”実態調査」

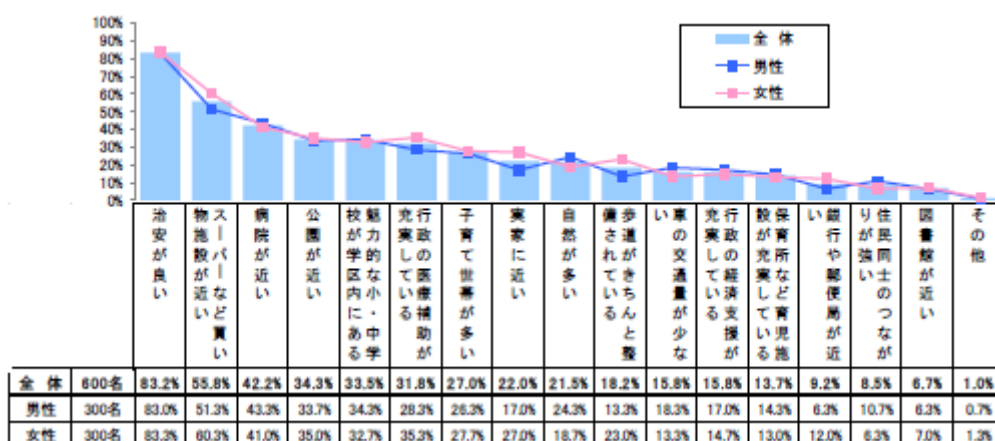
調査対象者：①1 都 3 県（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県）在住②3～12 歳の子を持つ親、調査期間：2012 年 6 月 1 日（金）～6 月 3 日（日）、回答者：600 名（男 300 名、女 300 名）。

【図表 5 3】 安心・安全に関する居住環境の重視度



(出所) 国土交通省 (2010)

【図表 5 4】子育てを考慮して住まい選びをする際、重視する住環境



(出所) アットホーム (2010)

国土交通省 (2010) では、「保育・教育・医療」に関する居住環境要素で、「託児所、保育所、幼稚園などの施設が徒歩圏内にあること」、「小学校・中学校が住宅の周囲にあり、通学しやすいこと」、「小児科の病院・診療所が徒歩圏内にあること」などを住宅購入前に重視する結果となった。特に近年では、待機児童問題が社会問題化し、メディアでも取り上げられることが多いことから、世間の注目を集めている。第一生命 (2010) ¹²では、夫婦ともに正社員の子育て世帯において、妻の親が首都圏外の場合、59.6%が保育施設等を利用しやすい地域であることを住み替え先の選択基準として考えており、妻の親が首都圏内の場合の27.6%を大幅に上回っている。

国立市の待機児童数は81名¹³で、1年前の99名から18名減少しており、近隣自治体と比較して待機児童数は一番低い水準となっている。しかし待機児童率¹⁴では5.69%と、近隣自治体と比較して最も高い水準となっている。また東京都平均の3.23%も上回っており、都内では10番目に高い結果である。そのため国立市では、待機児童ゼロに向けた取り組みも進められており、平成28年4月には待機児童で最も多い年齢層である0歳児から2歳児¹⁵を対象とした定員60名の保育園が開園したほか、国立市初の認定こども園も開園した。共働き子育て世帯にも選んで住んでもらう街づくりを達成するためには、待機児童ゼロに向けた取り組みが引き続き求められる。

その他にも国立市では、子育て世帯に魅力的な出産・子育て、教育支援事業の拡充も進めている。「特定不妊治療助成事業」は、東京都特定不妊治療費助成制度の上乗せ助成として、特定不妊治療のステージに応じて、1回の治療につき国立市が最大5万円の医療費助成をする制度で、この制度は不妊治療を希望する夫婦には顕在化したニーズがあるほか、

¹² 第一生命株式会社「共働き家族のライフデザインと居住選択に関するアンケート調査」
調査対象者：首都圏、夫婦とも民間企業の正社員として働く30～44歳の既婚男女、調査期間：2009年11月、回答者：800名。

¹³ 東京都福祉保健局「都内の保育サービスの状況について」(2016年4月1日現在)
府中市296名、立川市198名、国分寺市102名、日野市183名。

¹⁴ 待機児童率＝待機児童数÷保育サービス利用児童数
府中市5.52%、立川市5.32%、国分寺市4.25%、日野市4.79%。

¹⁵ 厚生労働省「保育所等関連状況取りまとめ(平成27年4月1日)」
平成27年待機児童数23,167人(うち0～2歳19,902人、85.9%)。

不妊治療を受けていない夫婦にとってもリスクに備えた潜在化したニーズがあることから、多くの夫婦にとって魅力的な事業であると考えられる。また出産後も、様々な子育て支援が用意され、「親子が出歩きやすいまちづくり事業」では、市内の子育て世帯が訪れるような場所を中心に、おむつ交換や授乳ができる環境の整備が進められているほか、子育て支援アプリ「くにたち子育て応援アプリ」を開発しており、アプリを無料でダウンロードすることができ、スマートフォンで国立市の子育て支援事業の詳細や、子供が急病の際に対応してくれる病院や相談窓口の情報など、子育てに欠かせない情報を簡単に調べることができる先進的な試みも行われている。また教育支援では、「放課後学習支援教室事業（アフタースクールサポート）」を平成 26 年度から開始しており、平成 28 年度からは全ての市内公立小学校で実施されている。また平成 28 年度から、休日・夜間女性相談事業を開始し、女性が 24 時間 365 日相談できる相談窓口を開設することで、子育てや家庭での悩みなど、女性が抱える悩み相談を総合的に電話で対応してくれるサービスも始まった。

このように国立市は、様々な子育て世帯の住み替えに関する調査結果からも、子育て世帯から選ばれる住環境のポテンシャルが高く、また出産・子育て、教育支援政策により、子育て世帯の受け入れや定住に向けた環境も整備されつつある。国立市においては、既に知名度の高い文教都市ブランドについて、ハードとソフトでブランドの強化を図っていくことが重要である。特に第 2 章のアンケート調査からも、国立市が持たれている文教都市ブランドは、住宅環境や一橋大学などの教育機関、国立駅南口から放射状にのびる大学通りなどのハード面の印象が強かったことから、引き続き出産・子育て、教育支援政策などのソフト面の磨き上げと、それらの情報発信が求められる。併せて南部の資産を活用した稲作体験学習¹⁶やヤクルト中央研究所¹⁷の見学など、南部の自然的・文化的魅力を活かした教育プログラムも積極的に拡充することで、市民でも普段は気付かない市内の魅力に気付かせる工夫や、日常的に市内の魅力に触れやすい環境の整備も重要である。

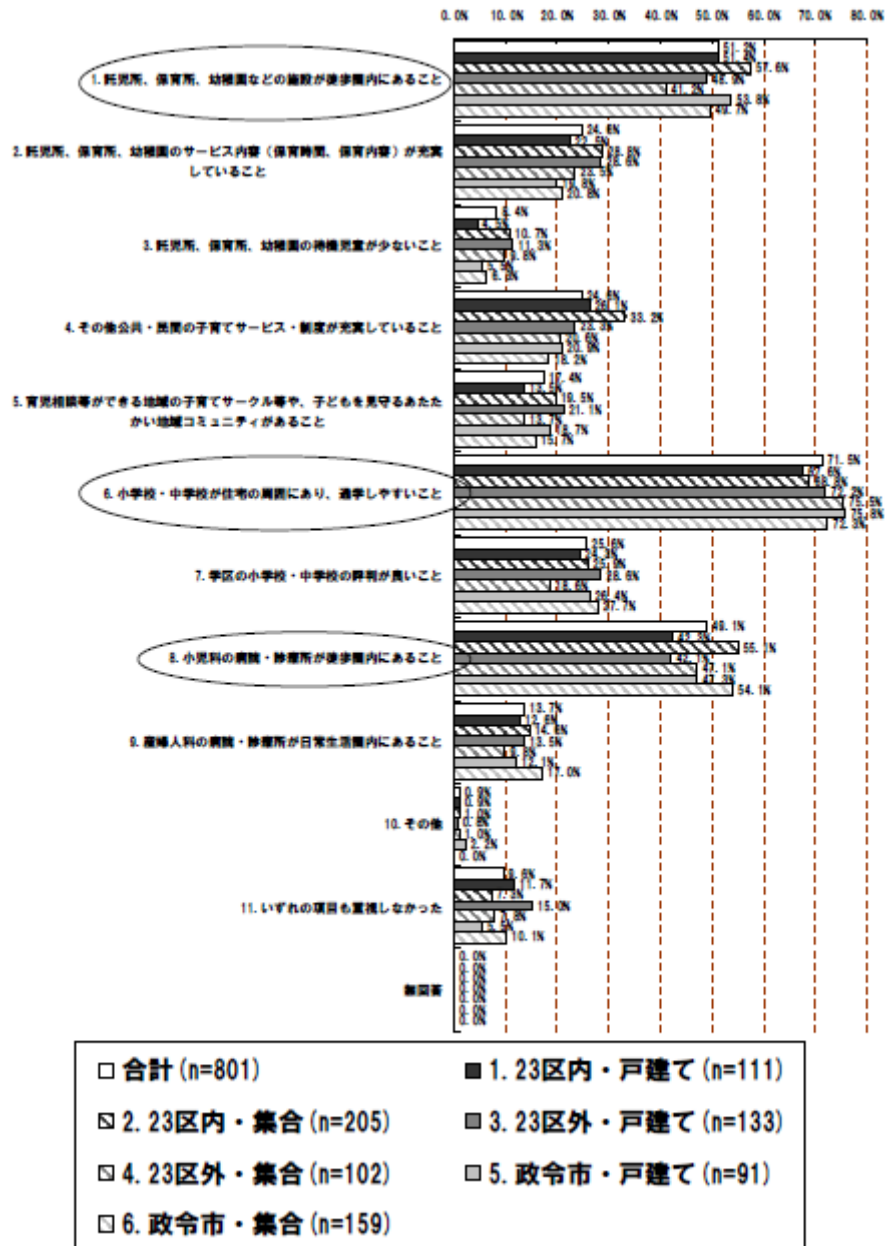
¹⁶ 国立市教育委員会「くにたちの教育第」144 号（平成 28 年 8 月 5 日発行）

市内小学校 8 校の小学 5 年生を対象に、城山さとのいえ付近の水田で、田植えから収穫まで一貫して行われる体験学習。

¹⁷ 国立市教育委員会「くにたちの教育第」144 号（平成 28 年 8 月 5 日発行）

ヤクルト中央研究所の見学や研究者との交流会。平成 28 年 7 月 13 日では、市内小学校 4～6 年生 42 名が参加し、代田記念館の見学や研究所の研究員とグループ討議を実施。

【図表 5 5】 保育教育医療に関する居住環境要素の重視度



(出所) 国土交通省 (2010)

【図表 5 6】 DKWKS 世帯の両立戦略としての住み替え先の選択基準

(単位:%)

		n	妻の職場の 近く	夫の職場の 近く	妻の親の 近く	夫の親の 近く	親に、近く に住んでも らう	保育施設等 を利用しや すい地域
全体		118	① 42.4	20.4	③ 33.9	18.7	19.5	② 39.0
現在の居住形態	持家	72	① 45.8	20.8	③ 31.9	20.8	23.6	② 37.5
	賃貸	46	② 37.0	19.6	② 37.0	15.2	13.0	① 41.3
夫の労働時間	10時間未満	79	① 48.0	17.7	② 35.4	19.0	16.4	② 35.4
	10時間以上	39	② 30.8	25.6	② 30.8	17.9	25.6	① 46.2
妻の労働時間	8時間未満	66	① 46.9	21.2	② 34.8	16.7	19.7	③ 33.3
	8時間以上	52	② 36.6	19.2	③ 32.7	21.2	19.2	① 46.2
妻の親の居住地	妻親首都圏内	76	② 39.4	17.1	① 46.0	17.1	21.0	③ 27.6
	妻親首都圏外	42	② 47.6	③ 26.2	11.9	21.4	16.7	① 59.6

注：分析対象者は、現在子どもがいる人のうち、共働きを続けながら子育てをしやすくするために
図表6で示した住み替え・転居のいずれかを検討したことがある人。各選択肢の詳細は図表6を参照。

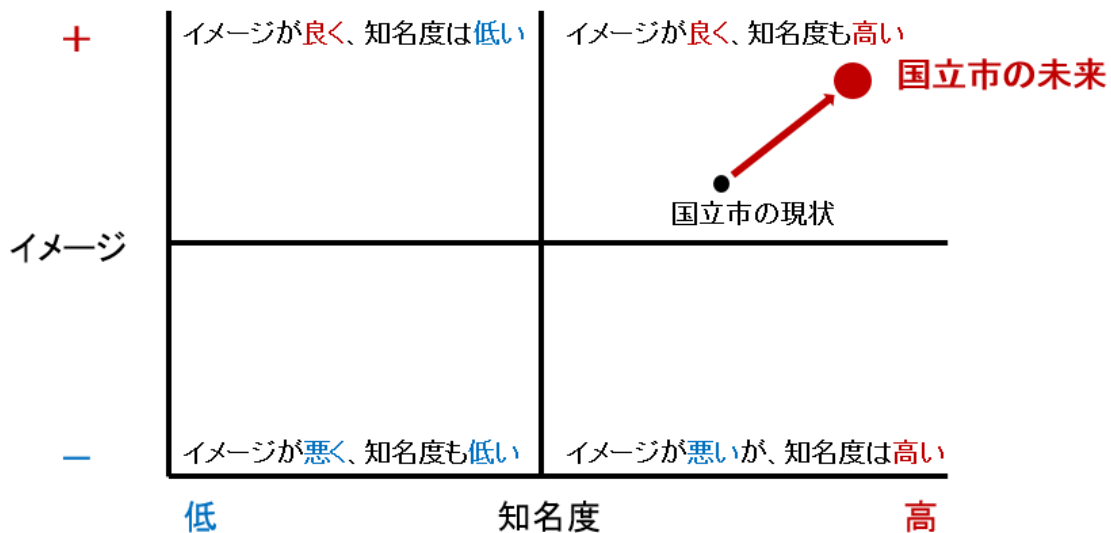
(出所) 第一生命 (2010)

【図表 5 7】 国立市と近隣自治体の待機児童数・待機児童率

	保育サービス利用児童数 (A)	待機児童数 (B)	待機児童率 (B/A)
国立市	1,422 名	81 名	5.69%
府中市	5,360 名	296 名	5.52%
立川市	3,702 名	198 名	5.32%
国分寺市	2,398 名	102 名	4.25%
日野市	3,820 名	183 名	4.79%

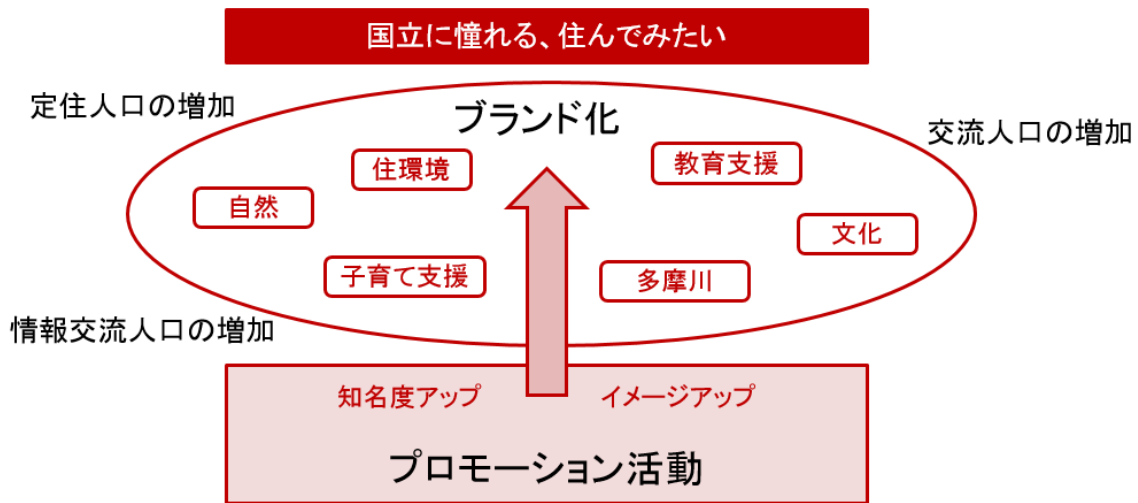
(出所) 東京都福祉保健局「都内の保育サービスの状況について」より筆者作成

【図表 5 8】 国立市ブランドの現状と未来



(出所) 流山市セールスプランを参考に筆者作成

【図表 5 9】 国立ブランドの強化に向けたイメージ図



(出所) 流山市セールスプランを参考に筆者作成

第3項 インフラによる南北分断の解消に向けて

国立市が人々から選ばれる街を目指すうえで、文教都市ブランドの向上に向けて南北それぞれの魅力を磨き上げることとともに、南北の魅力を総合的に機能させるために南北の回遊性を高めることが重要である。国立市の中央部には、独立行政法人都市再生機構（以下、「UR」）の富士見台団地をはじめ、JR 南武線、甲州街道が東西に横たわり、南北の人々の行き来や、コミュニティの障害物となっている。

UR の富士見台団地は、昭和 40 年代に建設されて、建設当時は国立市の人口増加に寄与するなど、国立市の発展に貢献してきた。本来団地は、そこに住む人や団地商店街などに買い物に来る周辺住民など、人が集まる 1 つの街としての機能があるが、近年では、建物の老朽化や入居者の高齢化、そして空室率の上昇が進むなど、様々な課題がある。そのため団地一体からは周囲の街並みとは溶け込まない時代遅れの印象や、設備の老朽化から周囲に暗い印象を与え、また団地内コミュニティも以前よりも希薄になり、街としての機能が低下している。特に夜になると街灯も少なく暗い場所も多いため、明るい場所を通過して団地を南北に横切る場合には、団地内ではなく公道まで迂回する必要がある。その反面、国立市内は既に開発が進み、新築住宅の供給が比較的少ないことから、この広大な敷地を有する富士見台団地は、将来的な流入人口に対応できる可能性が高く、また市内 3 駅まで徒歩やバスなどでアクセスできるなど、潜在的な魅力を有している。近年 UR では、団地の立地する自治体や民間企業と協働で団地の建て替えが進められている。例えばひばりが丘団地の建て替え事例では、従来からあった保育所などの施設も団地と一体的に建て替えられたほか、建て替えによって生まれた新たな更地には、民間事業者による高齢者福祉施設や分譲住宅などが建設され、時代に合った新たな街として生まれ変わった。国立市においても、土地が少ないことから、高齢者福祉施設や保育所の建設用地の制約があり、また新築の住宅供給が少ないことから、UR と協働することで、市内の住宅供給能力を高めることや国立市が抱える課題の解決に向けた取り組みも求められる。

【図表 60】 ひばりが丘団地の昔と今



(出所) 独立行政法人都市再生機構「ひばりが丘団地 団地再生事業」

南武線の高架線化について、川崎市では開かずの踏切による渋滞の発生や、沿線に住む児童の安全性の問題から、高架線化に向けた取り組みが進められている。同様の問題は国立市にもあり、市内には多くの踏切が存在する。南武線はラッシュ時でも、中央線と比較して運行本数が少ないため、踏切での渋滞が多発するわけではないが、大学通りから直線的に甲州街道に抜けることができないストレスや、片側1車線でかつ歩道にガードレールのない細い路地を、大型バスやトラックが行き来する場所もあるため、安全性の問題もある。南武線の高架線化に向けては、高架線化が進んでいない立川市や府中市などの近隣自治体と連携して協議するなど、検討することが求められる。

これらのインフラ事業は短時間で達成することが困難であり、また国立市単独で進めることができない事業であることからハードルも高いが、住民や来訪者の南北の回遊性を高めるためにも、長期的な視点を持ち、東京都や関連企業、周辺自治体と協働して、問題解決に向けた協議を早い段階から取り組んでいくことも検討すべきである。

第4項 ターゲティングとポジショニング

ここまで国立市の魅力や課題などについて見てきたが、国立市がまずシティセールスを実施するにあたり、その効果を高めるためにはターゲティングとポジショニングの作業が必要となる。ターゲティングというまでもなく、若い世代、特に子育て世帯である。前章で紹介した流山市では、よりセグメントを細かく設定し、担税能力高いDEWKSをメインターゲットにしているが、国立市では待機児童問題が解消されていないことから、まずは大枠として首都圏に勤務する子育て教育に関心のある子育て世帯をターゲットとする。

首都圏には魅力的な住宅地が多く、また国立市のように文教都市を宣言している街や、文教地区の指定を受けている街も少なくない。そのような競争環境の中で、国立市が他の競合都市と差別化を図り、優位な立ち位置を取るためのポジショニングが必要である。そこで国立市のポジショニングを、「緑」、「東京」、「真の文教都市」をコンセプトに、「緑に包まれる、東京の真の文教都市くにたち」に設定し、「都市と自然が融合する文教都市くにたち」をブランドメッセージとすることを提案する。

- ・ターゲティング：「首都圏に勤務する子育て教育に関心のある子育て世帯」
- ・ポジショニング：「緑に包まれる、東京の真の文教都市くにたち」
- ・ブランドメッセージ：「都市と自然が融合する文教都市くにたち」

【図表 6 1】 競合都市との差別化ポイント

	競争先	差別化のポイント
緑	都心の住宅地	都心に近い住宅地と比較して、自然環境や街路樹などの緑のある落ち着いた住環境で差別化を図る。
東京	東京都以外の良好な住宅地	都内と比較して緑の多い首都圏の住宅地と、「東京ブランド」で差別化を図る。
真	他の文教都市	文教都市の中でも、ハード面だけではなく、子育て・教育環境、治安の良さなどのソフト面で差別化を図る。
文教都市	文教都市でない良好な住宅地	文教地区指定や景観条例など、周辺の自治体にはない良好な住環境が担保されていることで差別化を図る。

第5項 シティセールスの担い手

シティプロモーションに取り組んでいる自治体の中で、シティプロモーションを担当する部署は各自治体によって異なる。例えば前章で紹介した流山市では、シティプロモーションを専門で担当するマーケティング課を新設したが、他の自治体では政策企画系や商工観光系の部署が担当しているケース、広報担当が既存の業務に加えて追加的にシティプロモーションを担当している掛け持ちのケースなどもある。そこ国立市でシティセールスに取り組んだ場合の組織関係をケースごとに整理してみる。

結論から言えば、理想としてはシティセールスを担当する専門の部署（以下、「マーケティング課」）を新設することが望ましい。理由は3点ある。1点目は、民間企業ではマーケティングを担当する部署は独立しており、自らはプレイヤーではなく、営業や製品開発、広報などの様々な部署のアドバイザー的な立場から各部署のパイプ役となり、企業の利潤の最大化に努めているためである。2点目に、庁内の既存の部署にシティセールス業務を追加的に担当させた場合、業務が多様化し、担当部署の労力が大幅に増えてしまう懸念がある。3点目に、既存部署に追加的な業務としてシティセールスを担当させると、担当部署が政策企画系なら政策寄りに、広報系なら広報寄りにシティセールスが偏ってしまう懸念がある。しかし行政運営上、「係」や「担当」の新設に比べて、マーケティング課を新設することは人員配置の問題、予算措置の問題、事務規定の書換の問題などから新設のハードルが高く、また仮にマーケティング課を新設しても機能せず、期待した結果が得られなかった場合に、課を閉めることも容易でないことから、マーケティング課の新設はハードルが高い。そのため新設されている自治体では、首長の強い意志によって行われることが多く、ほとんどのシティプロモーションでは、担当課の新設よりもハードルの低い市長

室や既存の部署が追加的に担当するケースが多い。そこで国立市でシティセールスを実施した場合の担当部署を、4つのケースで整理した。

【図表62】シティセールスのケースごとの担当

ケース1	市長室 広報担当に業務追加	市内向けの情報発信を主に行っている既存の広報担当に、市外向けの情報発信としてシティセールス業務を追加的に担当させる。しかし既存の人員では業務負担が大きくなるため、追加的な人員が必要となる。また「シティセールス＝広報」と、広報寄りに情報発信が偏ってしまう懸念がある。
ケース2	市長室 マーケティング担当を新設	新しい部署として、市長室広報担当と並列するようなかたちでシティセールスを担当するマーケティング担当を新設。市長室広報担当に追加的にシティセールスを担当させるよりも、市の内外で情報発信の両者の担当を区分けできるが、市長室では市長が退任以降、シティセールスが引き続き実行されるか懸念がある。
ケース3	政策経営課 マーケティング係を新設	新しい係として、政策経営課の一部署としてシティセールスを担当するマーケティング係を新設。市長室広報担当よりも政策面も含んだ総合的なシティセールスプランの運用が期待される。
ケース4	マーケティング課の新設	独立した部署として新設できるため、他の部署のアドバイザー的立場から、市政全体を把握した中で統合的にシティセールスプランの運用が期待される。

このようにシティセールスを担当する部署が独立しない場合、マーケティングで重要な市場調査、製品開発、情報発信の面で偏りが生じてしまう懸念がある。しかし新たにマーケティング課を新設する場合の労力とリスクを勘案すると、新設のハードルは高い。そこで国立市においては、情報発信能力が特に足りない要素であるとするならば、まずはケース1やケース2のように情報発信に比重を置いた組織体制を取ることによってまずはシティセールスを実施し、運営状況をみて段階的にケース4まで引き上げていくような方法が現実的かもしれない。

第2節 情報発信戦略

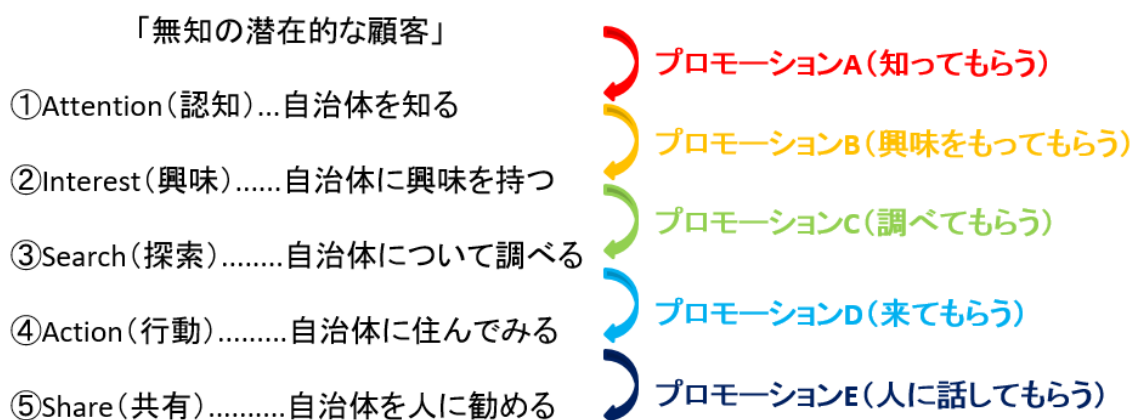
第1項 消費者の購買心理「AIDMA」と「AISAS」

消費者の購買心理に AIDMA の法則¹⁸がある。AIDMA の法則は、消費者が製品を認識してから購入に至るまでのプロセスを 5 つに分けたもので、それぞれの消費者の行動や心理に応じて、それぞれの階層ごとに異なるプロモーション活動を行うものである。このような消費者の購買心理に株式会社電通が提唱した AISAS¹⁹という法則がある。これは「インターネットの普及を背景に、消費者が自ら情報を収集し、発信し、他者と共有するという行動を踏まえて、「Attention（気づく）⇒Interest（興味をもつ）⇒Search（情報収集する）⇒Action（購入する）⇒Share（情報共有する）」というモデルとして、捉えたものである。」²⁰とされている。AISAS も AIDMA と同じく、それぞれの階層ごとにプロモーション活動を行うことで、消費者を「Attention」から「Share」へと導くことが求められる。

淡路（2009）では、「住民が住む場所を選定する際、最初はインターネットで各市の情報を収集する。この情報探索の段階で、住民の関心と支持を得ることができなければ、いくら自慢の街でも住民に見てもらえない。「住んでみれば当地域の良さはわかる」は、マーケティングでは禁句であり、そのように発想してはいけない。」として、インターネットによる情報探索の段階で、自治体の魅力を伝えるためのプロモーション活動の重要性をあげている。

そこで国立市においては、ターゲットとして設定した子育て世帯が、インターネットを情報探索の主なツールとして利用していることから、AISAS の消費者の購買心理をプロモーションの基本戦略として実践することが有用であると考えられる。インターネットツールによる情報探索を意識した国立市のプロモーションの可能性について考察したい。

【図表 6 3】自治体における AISAS のイメージ



¹⁸ サミュエル・ローランド・ホールが提唱した消費者行動の仮説。①Attention（認知）、Interest（興味）、③Desire（欲求）、④Memory（記憶）、⑤Action（行動）の頭文字を取り AIDMA の法則と呼ばれている。

¹⁹ 電通が 2004 年に「AISAS®」という消費行動モデルを提唱している。①Attention（認知）、②Interest（興味）、③Search（探索）、④Action（行動）、⑤Share（共有）の頭文字。

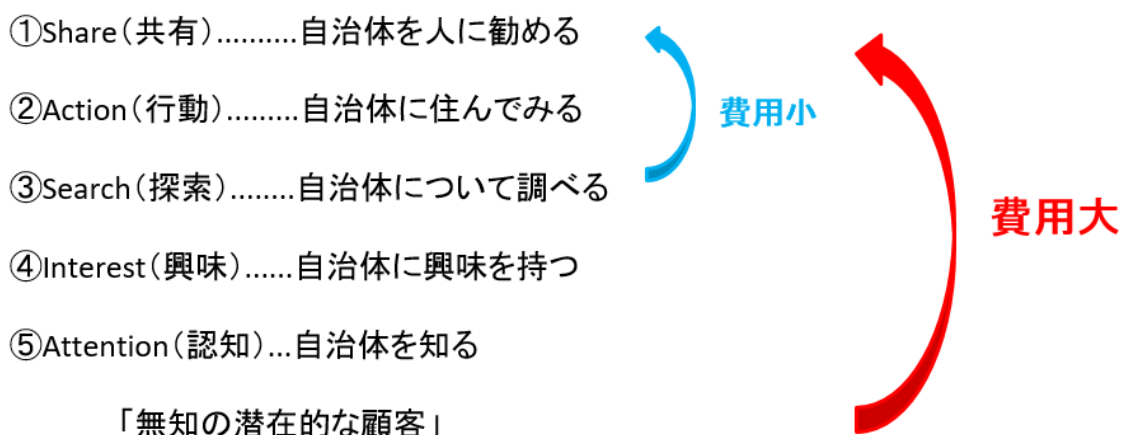
²⁰ dentsu SPIS～来るべきソーシャルメディア時代の新しい生活者消費行動モデル概要～

第2項 AISASを「SASIA」で考える

AISASの戦略を考える際は、「Attention」から「Share」まで順に戦略を考えるよりも、反対に「Share」から「Attention」の順に考えることが効果的²¹であると言われている。

1点目の理由は、流入人口の獲得にかかる費用の違いである(図表64)。既に国立市を認識し、転入を検討している顧客に対して定住を促進するプロモーション活動にかかる費用と、まだ国立市を認知していない潜在的な顧客に対して、各段階でプロモーション活動を行い、最終的に定住してもらうまでにかかる費用とでは、目標とする段階に近い顧客にプロモーション活動を実施した方が費用対効果は高い。

【図表64】見込み客の獲得にかかる費用の違い



2点目の理由は、マイナスの情報が拡散することを防ぐためである。例えばある製品の購入を検討している見込み客が、インターネット上で既に購入した顧客が書いた口コミを見た際、性能や品質についてマイナスの評価をしていたらその見込み客は購入するだろうか。自治体であれば、定住者が同じように「子育て世帯には住みづらい街」と評価していたらどうだろうか。特にインターネット上の口コミや評価の恐ろしい点は、そのマイナスの情報が広く共有される可能性があり、その影響範囲を因ることが困難である点である。また一度掲載された情報は将来にわたり削除されることなく残り続ける可能性もある。

これらの理由から AISAS は「Share」から「Attention」の順に考えることが効果的であると言われており、国立市のシティセールスにおいても、まずは住民に対するプロモーション段階である「Share」から考えていきたい。

第3項 「Action」から「Share」(共感に向けて)

「共感に向けて」のプロセスでは、国立市に住んでいる市民をターゲットに、市民が国立市に愛着をもち、市民が情報発信の媒体とし国立市の魅力を市の内外に発信することが目標である。市民が国立市に愛着を持つことは、すなわち定住志向を根付かせることを意味する。そのためには、市民が国立市に住んで良かったと思うプレミアムを味わってもら

²¹ 河井(2009)では、「各段階にいる見込み客の購入可能性への注目」、「不満を持つ顧客の量産回避」から有用としている。

う必要がある。それは市民の満足度を意味する。このプロセスは、いわば将来人口の安定に向けた土台づくりとしての意味をもつと考えられる。

①市長による公聴会の実施

国立市では毎年「市民意見調査」を、政策の達成度や市民の満足度を評価し、予算の有効な使用方法を検討するために実施している。市長による公聴会の実施は、市民意見調査と同じく、市民の行政ニーズを吸い上げる良い機会であり、首長である市長が直接市民から要望や意見を受けることによって、意思決定が早く、迅速で正確な政策の実現が期待される。また市民が直接市政に関わることができる機会であることから、市民の行政運営に対する当事者意識を持たせるきっかけとなり、市民の主体性を高める効果が期待される。

②子育てママ友委員会の設立

企業では新製品の開発にあたり、市場調査の視点と、開発段階での製品の客観的な評価として、プロのパネラーを司会として、集められた消費者から生の意見を聞き、製品開発につながる試みが行われている。そこで国立市においても、子育て世帯から選ばれる街を目指すにあたり、ターゲット層と近いセグメントの国立市内に在住する子育てをする母親による委員会を設立し、委員会から聞こえてくる国立市の子育て・教育環境の魅力や課題点などの生の情報を聞き取り、政策運営に反映させる組織が求められる。国立市では、平成 27 年度に子育て中の母親を市民編集者として、「子どもとお散歩 Book0.1.2」を作成した実績がある。このように行政サービスや情報の受け手側である市民（顧客）目線の意見を取り入れた事業や施策の実施や、行政運営に市民巻き込むことで、市民に当事者意識を持たせ市政への関心を高める活動は一時的な試みではなく継続することが必要であり、新しい委員会の設置など組織化することも検討すべきである。

③任期付職員の活用

近年、自治体においても任期付きの職員の活用が進められている。任期付職員の中には、民間企業での様々な経験をもつ有能な職員も多い。特にマーケティングの考え方は、民間企業では当たり前であるが、自治体職員には馴染みのない考え方が多いため、シティセールスの実施に向けた任期付職員の活用は自治体にとっても有益であると考えられる。特にマーケティングの能力があり、かつ子育て経験のある任期付職員をシティセールスの担当に加えた場合、庁内の子育てをする職員や市内の子育て世帯とのパイプ役やまとめ役としての活躍や、民間企業での経験や母親ならではの視点を活かして、ターゲット層の心を掴むようなシティセールスを推し進めることが期待される。

④国立応援隊の結成

広島県東広島市では、「東広島市 PR サポーター」制度²²という東広島市を PR する会員組織をつくり、市民目線で市民の力を借りながら東広島市の PR 活動を行っている。東広島市は、会員の PR 効果を高めるために、マーケティングについての研修を会員向けに実施し、会員の能力の向上にも努めている。このように市民を巻き込み、市民の活力を活かし連携していくことで、役所では手の届かない層への情報発信が期待される。特に同じ情報でも、役所からではなく知人からの情報であれば、情報の受け手側も自分事として情報に触れることができ、情報発信の効果を高めることが期待される。

⑤国立市ホームページの改善

アライド・ブレインズ株式会社が運営する公共機関のホームページ支援サイトである A.A.O. (Allied-Brains Accessibility Online) では、毎年各自治体のホームページを調査・評価をしている。「A.A.O.ウェブサイトクオリティ実態調査 自治体編第 11 回」²³では、国立市のホームページは昨年に続き E 判定を受けている。評価は A をトップに I までの 9 つのレベルで評価され、全国の自治体の最高評価は B 評価で、4 自治体のみであった。この結果は、民間企業のホームページの評価と比較して相対的に低い水準の結果となっている。自治体のホームページは、様々なニーズをもつ市民に対応する必要がある、誰もが利用できる環境でなければならない。特に生活に関わる情報なども含まれていることから、情報を探している人がそのページに簡単に到達できるための工夫や配慮が必要である。神戸市役所のホームページでは、予測変換機能の付いたページをトップページに設けており、そこではキーワード検索や最近検索がされるワードがすぐわかるようになっており、市民が素早く自分が到達したいページに進めるような工夫が施されている。

²² 東広島市 PR サポーターとは、東広島市の魅力を東広島市内外へ PR したい、PR 活動に協力や参加したいと考えている団体・企業・個人が自由に参加できる会員組織。会員数は 71 名（平成 25 年 6 月末）。サポーターは小学生以上で、東広島市内に在住若しくは在勤・在学している個人などを対象としており、具体的な活動としては、自身のホームページやブログ、口コミなどの様々な機会を通じて、東広島市の魅力の PR 活動や、東広島市が開催する講演会やイベントなどへの参加または協力、東広島市が開催する事業の実施にあたってのアンケート等への協力などがある。

²³ 調査対象団体：計 860 団体（全国 47 都道府県、全市、東京 23 区）、調査期間：2016 年 4 月～6 月、評価方法：画像代替（画像に対する代替テキストの付与状況）、構造化（見出し、箇条書きなど文書構造に関する HTML の記述状況）、ナビゲーション（サイト内全体に共通するナビゲーションの付与状況）、リンク/タイトル（リンクテキストとページタイトルの適切さ）、コンテンツ表現（ページ内の文字表記、表現の適切さ）。

【図表 6 5】 A.A.O.ウェブサイトクオリティ実態調査 調査結果の概要

集計結果一覧

レベル	自治体数	評価	次に求められる対応	画像代替	構造化	ナビゲーション	リンク/タイトル	コンテンツ表現
A	0	サイト全体で全項目とも十分対応しており、管理が行き届いている	配慮の適切さの確認 レベルの継続的チェック および向上に向けた体制構築	100%	90%以上	80%以上	95%以上	100%
B	4	サイト全体でナビゲーション、リンク/タイトルについて十分対応している	配慮の適切さの確認 構造化、コンテンツ表現 対応の徹底	100%	85%以上	80%以上	95%以上	99.5%以上
C	14	サイト全体でナビゲーション、リンク/タイトル、コンテンツ表現について対応が進んでいる	構造化、ナビゲーション、リンク/タイトル、 コンテンツ表現対応の徹底	100%	80%以上	75%以上	90%以上	99%以上
D	104	サイト全体でナビゲーション、リンク/タイトル、コンテンツ表現について対応に着手している	画像代替、構造化、ナビゲーション、リンク/タイトル、コンテンツ表現 対応の徹底	95%以上	75%以上	70%以上	85%以上	98%以上
E	379	画像代替・構造化については基準を満たしているが、ナビゲーション、リンク/タイトル、コンテンツ表現については対応不十分である	画像代替、構造化対応の徹底 ナビゲーション、リンク/タイトル、コンテンツ 表現対応の着手 レベルの維持	90%以上	70%以上	70%未満	85%未満	98%未満
F	143	サイト全体で画像代替・構造化ともに対応している	配慮の適切さの確認 構造化の徹底	80%以上	40%以上	-	-	-
G	109	画像代替・構造化ともに対応に着手している	画像代替の徹底 構造化の徹底	60%以上	10%以上	-	-	-
H	48	画像代替が不十分である ／構造化の着手が遅れている	画像代替の徹底 構造化の着手	40%以上	-	-	-	-
I	59	画像代替が不十分なページが極めて多い	画像代替の見直し・着手	40%未満	-	-	-	-

(出所) A.A.O.ウェブサイトクオリティ実態調査 自治体編第 11 回

【図表 6 6】 神戸市役所ホームページ (トップページ)



(出所) 神戸市役所ホームページ

⑥市報を読んでもらうための工夫

国立市では毎月5日と20日の2回、「市報くにたち」が発行される。国立市の市報は、カラー印刷されており、文字も大きく高齢者の方にも読みやすいように工夫されている。また手元に市報がない時でも、市のホームページのトップページからダウンロードできる仕組みとなっており、その点も配慮されている。市報は市政を伝える大切な媒体であり、誰にでも読みやすく、特にインターネットを使用しない人にとっては重要な情報源である。

この市報を更に市民に読んでもらうための仕組みとして、株式会社ホープが運営している「i 広報誌」というアプリの活用が期待される。これは専用アプリをダウンロードすることで、「i 広報誌」に登録されている自治体の市報や広報誌を、スマートフォンで好きな時に無料で読むことができるサービスである。また好きな自治体を登録しておけば、新しい市報や広報誌が発行された際にプッシュ通知が来る仕組みになっている。またこれは自治体側のメリットも大きく、運営会社はバナー広告などを収入源としていることから、自治体側の費用負担がない。市報をより多くの人たちに読んでもらうため1つの選択肢として検討する価値がある。

また埼玉県三芳町では、2012年6月に広報誌を大幅にリニューアルし、広報誌の表紙に市民や地元出身の芸能人を起用するなど、以前よりも市内の風景や市民の写真を積極的に起用した。その結果、2014年11月号が内閣総理大臣賞を受賞し、メディアでも取り上げられた。広報誌で市民や市内の写真を積極的に起用する効果は、自分が住んでいる地域や地元の人が紹介されることで、市民は広報誌をより身近に感じ、購読意欲を高めることが期待される。これらは比較的少ない予算で取り組みやすい事例である。

【図表67】内閣総理大臣賞を受賞した「広報みよし」



(出所) 三芳町「広報みよし」2014年11月号

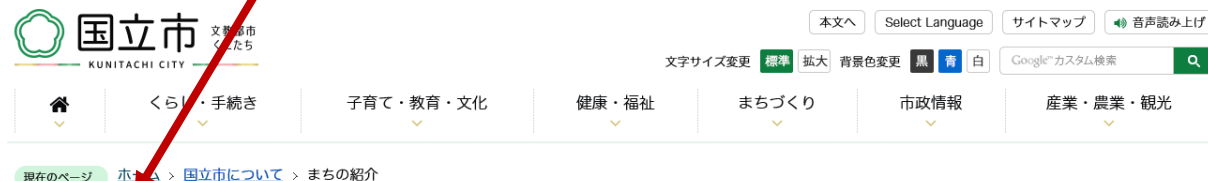
第4項 「Search」から「Action」（行動に向けて）

「行動に向けてのプロセス」では、インターネットで国立市を探索した見込み客をターゲットに、実際に国立市に訪れ、住んでもらうことが目標である。そのためには、見込み客に対して国立市に行ってみたい、住んでみたいと思わせるような工夫が必要である。

国立市のホームページでは、「ようこそ！国立市へ まちの紹介」という、国立市を紹介するページにトップページから簡単にジャンプすることができ、初めて国立市のホームページに訪れた人たちを、まちの紹介ページに誘導しやすい工夫がされている。しかし実際にクリックしてみると、そこには国立市の情報が網羅的に並べられており、文字が多いページデザインになっている。これでは仮に見込み客がこのページまでたどり着いても、国立市の魅力が分かりづらいため、調べるストレスが多く、それ以降、国立市について調べてもらえなくなってしまう可能性がある。

近年では、自治体のホームページのほかに、地域の観光資源や特産品の魅力を伝える特設のホームページを作成している自治体も少なくはない。前章で紹介した流山市においても、市役所のホームページとは別に、PR 専門の Web サイトを運営している。そこでは流山市の魅力を伝える情報のほかに、流山市へ転入してきた家族や、仕事と子育てを両立させる母親の体験談などが載せられている。そのため流山市への転入を検討している人にとっては、自分が流山市に住んだらどのような生活が待っているのかをイメージしやすく、転入への期待や不安を解消させる効果が期待できる。特に国立市は、市内北部、中央部、南部それぞれに特色があり、住環境の雰囲気も異なることから、それぞれの街に住む子育て世帯のライフスタイルやそれぞれの世帯が思う街の魅力などを、市民目線で PR することで、見込み客が国立市に移住を検討した際、自分たちに合ったライフスタイルを各地域から選択させる楽しさを提案することが大切である。また現在のように、網羅的に文字を使うのではなく、まずは「移住を検討している人」や「遊びに行ってみたい人」など、ホームページに訪れる人の目的に合わせた紹介ページを製作することが必要である。例えば「移住を検討している人」をターゲットにしたページでは、「まずこれだけは知ってもらいたい」という国立市の魅力的な政策や住環境をイメージ写真付きでいくつか紹介し、そこで興味を持った人をさらに次なる魅力に誘導するようなページ的设计が必要である。また「遊びに行ってみたい人」をターゲットにしたページも同様に設計するが、このような交流人口は将来的な定住の見込み客でもあることから、最終的には「移住を検討している人」のページに誘導するような工夫も重要である。ホームページの運営・管理には毎年予算が付いており、この予算の使い方を工夫するだけで取り組めることから、比較的予算の制約を受けることなく実施することが可能である。

【図表 6 8】 国立市役所ホームページ



(出所) 国立市役所ホームページ

【図表 6 9】流山市公式 PR サイト



(出所) 流山市公式 PR サイト Nagareyama City Today

第 5 項 「Interest」から「Search」(探索に向けて)

「探索に向けて」のプロセスでは、国立市に興味を持った人々をターゲットに、国立市について興味をもって調べてもらうことが目標である。企業では、プレゼントキャンペーンや、CM やポスターでの情報量をあえて中途半端にし、視聴者の興味をひきたてて自社の Web サイトに見込み客を誘導させ手法などが使われている。この探索に向けてのプロセスは、次項の「興味に向けて」との連携が重要である。

第 6 項 「Attention」から「Interest」(興味に向けて)

「興味にむけて」のプロセスでは、国立市を既に知っている人々をターゲットに、国立市に興味を持ってもらうことが目標である。首都圏の人々からの認知度の高い国立市においては、おそらくここがスタート地点になるであろう。

今回のシティセールスのターゲットとして設定している子育て世帯が、国立市に興味を持ってもらうことが重要である。興味をもたせるきっかけは、必ずしも子育てや住環境の良さでなくても良い。つまりポイントは、ターゲットがもつ顕著化したニーズや潜在的なニーズを捉え、心に響かせることだ。例えば国立市内には、有名な洋菓子店や隠れ家的飲食店が多く、またお洒落な雑貨屋が立ち並ぶなど、主婦層や若い女性の興味をひく魅力が多い。まずは直接的に転入に向けたアプローチを行うのではなく、遊びに行く街の 1 つとして国立市に興味をもってもらい、市内のお店などを調べていく中で、実は国立市は住み

やすく、子育て・教育のしやすい街であることを訴えていくようなストーリーも求められる。

第7項 「Attention」（認知にむけて）

「認知にむけて」のプロセスでは、国立市を知らない人たちに国立市の存在を認知してもらうことが目標である。そのためには普段の生活で国立市に触れる機会のない人々に対して、こちら側から意図的に国立市を知ってもらうような作業が必要となる。具体的には企業では当たり前のように行われている広告活動があげられる。

自治体の広告活動については、地方の自治体の観光誘致や特産品の販売促進を目的とした、三大都市圏向けの広告活動が、繁華街や交通機関にて行われることが多い。また前章で紹介した千葉県流山市では、首都圏の主要駅において流山市を認知させることなどを目的に、ポスター広告²⁴を掲載したほか、岐阜県大垣市でも、子育て支援政策に関するポスター広告を名古屋市内で実施し、人口誘致に向けた PR 広告が実施された。広告戦略を限られた予算の中で自治体が行うことは容易ではないが、国立市を広く認知させるためには必要な戦略である。

また広告媒体は必ずしもポスター広告である必要はなく、例えば費用が比較的安い雑誌に掲載することも効果的である。例えば子育て支援雑誌や結婚情報誌、ファッション誌などターゲットとなる層が購読しそうな雑誌への掲載や、不妊治療へ助成事業を行っている国立市であれば、病院内に置かれている医療系の雑誌への広告の掲載、また不妊治療を支援する NPO 団体の啓発・広報誌への掲載など、ニッチな市場ではあるが、ヒット商品となる政策に関連した情報媒体への広告掲載などが考えられる。この作業はあくまで意図的にターゲットに国立市を認知させることが目的である。時間や費用はかかるが、最終的に国立市自身が人々に知ってもらいたい、見てもらいたい魅力までたどり着かせればよい。

また直接的な広告活動ではないが、インパクトのある動画の作成やイベントを開催することでマスメディアに取り上げてもらい、自治体の認知度を高める手法もある。別府温泉の YouTube 活用やギネス記録に挑戦するイベントがその最たる例である。必ずしも国立市の魅力と直接的に結びつける必要はなく、あくまで国立市を取り上げてもらうことが重要である。自治体という比較的縛りの強い環境の中から、挑戦的でユニークな発想が求められる。

²⁴ 河尻（2015）より、流山市の首都圏向け PR 広告の予算（平成 22 年：900 万円、平成 23 年 819 万円、平成 25 年 600 万円）。

第7章 おわりに

本稿では、シティプロモーションやマーケティング戦略の基本的な考え方について、千葉県流山市の事例などを取り上げながら、国立市における将来人口の安定に向けたシティセールについて考察した。

2000年を過ぎてから様々な自治体で取り組まれてきたシティプロモーションであるが、その効果測定についての研究はほとんど進んでいない状況にある。メディアなどでシティプロモーションの成功事例として紹介される自治体はごく一部のみで、その他の自治体のシティプロモーションの実施状況について、現在何が行われているのかすら把握できないケースもある。またシティプロモーションの基本方針や戦略プランなどを作成しただけで、具体的な施策にまだ取り組んでいない自治体も多い。

本稿でみてきたように、シティプロモーションやマーケティング戦略は、個別の市場環境や課題によってそれぞれに合った異なる戦略が必要である。そのため他の企業や自治体が成功した事例をそのまま取り入れても、それが必ずしも成功するとは限らない。また社会情勢や消費者ニーズも時代の変化の中で変わってくる。また成功者も、自らの過去の成功体験だけでは、長期的に競争優位なポジションに留まることは困難であり、定期的に市場を見続け、世の中のトレンドを追い続けることや、施策や事業のPDCAサイクルを回し続け、継続的に自治体の魅力を磨き上げ続けることが求められる。

自治体においては、近隣自治体が新しい政策を実施した場合に、市民感情から自らも同様の政策を実施せざる負えない状況もある。しかしそのように周囲の自治体と足並みを揃えてばかりいると、本来その自治体が持っている競争優位性を活かすことができない。これからの自治体には、政治的な判断も含め、自治体の独自色をより出していくことが必要であり、自ら主体的に自らを外へ売りに行く姿勢が求められる。

そもそも自治体と住民は良い街づくりをしたいという点で利害は一致しており、人口減少は自治体の存続問題に直結し、それに伴う公共サービスの利便性の低下や、人口減少による資産価値の減少は住民にとっても目を背けられない問題である。まずは自治体と市民が共存に向けた対話を行い、協調し合うことでお互いの信頼関係を築くことが必要である。そして市内の企業やNPOなども巻き込み、地域社会が一丸となって同じ目標に向かって互いの強みを活かし、市内の魅力を磨き上げて発信していく取り組みが求められる。

<参考文献>

- 浅見泰司・関口達也・西尾広也・蛭田有希・三田和己（2015）「流山市における地域の緑化状況や関連制度の存在が住宅価格に及ぼす影響」
- アットホーム株式会社（2012）「“子育て世帯の住まい探し”実態調査」
- 淡路富男（2009）『自治体マーケティング戦略』学陽書房
- 河井孝仁（2009）『シティプロモーション 地域の魅力を造るしごと』東京法令出版
- 河尻和佳子（2015）「自治体職員のためのマーケティング基本研修」
- 国立市（2016）「国立市第5期基本構想 原案」
- 国立市（2016）「国立市まり・ひと・しごと創成 人口ビジョン総合計画」
- 国立市（2016）「施策方針」平成28年度
- 国立市（2016）「国立市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン総合戦略資料 認知度等アンケート調査報告書」
- 国立市教育委員会（2016）『くにたちの教育』8月5日号
- 国土交通省（2010）「子育てに適した居住環境に関する研究」
- 国立社会保障・人口問題研究所（2013）「日本の地域別将来推計人口（平成25（2013）年3月推計）」
- 住宅生産復興財団（2014）「少子高齢社会を乗り切るための住環境整備」『家とまちなみ』9月号
- 総務省（2003）「千葉県 決算状況（市区町村）」
- 第一生命株式会社（2010）「共働き家族のライフデザインと居住選択に関するアンケート調査」
- 東京都市長会（2014）「多摩地域におけるシティプロモーション-市民に愛される、活性化したまちを目指して-」
- 独立行政法人都市再生機構（2016）「ひばりが丘団地 団地再生事業」
- 東洋経済新報社（2016）『都市パック 2016年版』
- 流山市（2007）「「まちづくり達成度アンケート」によって数値を取得する主な成果指標値の経年変化」
- 流山市（2009）「流山市後期基本計画策定に伴う将来人口推計結果報告書」
- 流山市（2011）「流山市行財政経営戦略プラン」
- 流山市（2011）「流山市グリーンチェーン認定基準および申請の手続き」
- 流山市（2011）「流山市シティセールスプラン」
- 流山市（2012）「財政白書（平成22年度決算版）」
- 流山市（2012）「流山市人口統計資料」
- 流山市（2013）「流山本町活性化マーケティング調査事業【調査報告書】」
- 流山市（2014）「流山市統計書」
- 流山市（2015）「イベント来場者数実績」
- 流山市（2015）『広報ながれやま』2月11日号
- 流山市（2015）『広報ながれやま』4月1日号
- 流山市（2015）『広報ながれやま』11月1日号

流山市 (2015) 「事務事業マネジメントシート (マーケティング課)」
流山市 (2015) 「流山グリーンチェーン認定 認定件数等一覧表」
流山市 (2015) 「流山市内保育所・保育園等一覧表 (H28 年度予定)」
流山市 (2015) 「流山市保育所 (園) 等マップ」
流山市 (2015) 「「まちづくり達成度アンケート」によって数値を取得する主な成果指標値
の経年変化」
流山市 (2016) 「財政白書 (平成 26 年度決算版)」
流山市 (2016) 「流山市第Ⅱ期シティセールスプラン」
流山市 (2016) 「平成 28 年度 送迎保育ステーション利用希望者説明会」
流山市監査委員 (2015) 「平成 26 年度決算に基づく流山市健全化判断比率等審査意見書」
フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー (2014) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント基本編 (第 3 版)』 丸善
三井不動産リアルティ株式会社 (2012) 「子育て世代の“住みかえ”に関する意識調査」
三芳町 (2014) 『広報みよし』 11 月号
Kotler, P. and N. Lee (2006) *Marketing IN THE PUBLIC SECTOR*. Pearson Prentice
Hall Press: Pennsylvania

井崎義治ホームページ<<http://izaki-yoshiharu.com/>>
ウェリス流山ホームページ<<http://wellith.jp/minaminagareyama/index.html>>
大垣市ホームページ<<http://www.city.ogaki.lg.jp/>>
柏市ホームページ<<http://www.city.kashiwa.lg.jp/>>
株式会社デスクワンホームページ「ケースステディー：流山市様」
<<http://deskone.jp/casestudy/casestudy1405.html>>
キッコーマン株式会社ホームページ
「“白味淋”誕生の地・流山でみりんの魅力を再発見！「流山白味淋 200 年祭」を開催！」
<<http://www.kikkoman.co.jp/corporate/news/14052.html>>
月間「事業構想」ホームページ「地域価値を高めるマーケティング戦略」
<<http://www.projectdesign.jp/201401/pn-chiba/001028.php>>
国立市ホームページ<<http://www.city.kunitachi.tokyo.jp/>>
公益社団法人 都市緑化機構ホームページ「第 29 回国土交通省大臣賞：緑の都市づくり部
門」<<https://urbangreen.or.jp/cfgreencity/gc29-04>>
神戸市ホームページ<<http://www.city.kobe.lg.jp/>>
ダイヤモンドオンラインホームページ「人口減少時代に、人口を 10%も増やし、いきいき
と若返ったまち」<<http://diamond.jp/articles/-/45759>>
千葉県ホームページ<<https://www.pref.chiba.lg.jp/index.html>>
千葉日報ホームページ「ダウンロードは 1 万 3 千超 流山市の「恋届」大ヒット」
<<http://www.chibanippo.co.jp/news/local/230669>>
つくばエクスプレスホームページ<<http://www.mir.co.jp/>>

つくば市ホームページ<<https://www.city.tsukuba.ibaraki.jp/>>
東洋経済ホームページ「30 台人口急増！流山、“異端”の街づくり」
<<http://toyokeizai.net/articles/-/16818>>
流山市ホームページ<<http://www.city.nagareyama.chiba.jp/>>
流山市フィルムコレクション Facebook サイト（流山市公式サイト）
<<https://www.facebook.com/nagareyamafc>>
シティプロモーション自治体等連絡協議会
<<http://www.citypromotion.jp/>>
土地代データホームページ<<http://www.tochidai.info/ibaraki/tsukuba/>>
まるごと e!ちばホームページ<<http://maruchiba.jp/>>
三郷市ホームページ<<http://www.city.misato.lg.jp/>>
守谷市ホームページ<<http://www.city.moriya.ibaraki.jp/>>
八潮市ホームページ<<http://www.city.yashio.lg.jp/>>
A.A.O. (Allied-Brains Accessibility Online)ホームページ
<<http://www.aao.ne.jp/>>
Google map ホームページ<<https://www.google.co.jp/maps/>>
HOME'S ホームページ<<http://www.homes.co.jp/>>
moricom Facebook サイト（流山市公式サイト）
<https://www.facebook.com/moricomnagareyama/info/?tab=page_info>
Nagareyama City Today ホームページ（流山市公式サイト）
<<http://www.nagareyama-city.jp/>>
Wikipedia ホームページ<<https://ja.wikipedia.org/wiki/>>