

シティプロモーション推進懇談会 意見照会（書面開催）要点録

開催日	令和 7 年（2025 年）2 月 6 日（木）～2 月 12 日（水）
提出者	
（座長）	合同会社 MACARON 代表 谷 浩明（たに ひろあき）
（委員）	公募市民 本目 友理（ほんめ ゆり） 特定非営利活動法人八王子市民活動協議会 八王子市市民活動 支援センター副センター長 濱野 悦博（はまの えつひろ） 八王子市商店会連合会副会長 加藤 一詞（かとう かずのり） 日本大学 経済学部 教授 大森 寛文（おおもり ひろふみ）
配布資料	別紙 1 本市の現状分析（H27） 別紙 2 本市の現状分析（R6）
議題	本市の現状分析（SWOT 分析、SWOT クロス分析、 OGISM 《A》 分析）について

■ 質問 1 SWOT 分析の各要素への追加が必要だと思う項目、各要素に対する意見

（1）強み（S）について

（加藤委員）

観光資源、子育て世代、学生が多いことが強みである。

（本目委員）

SWOT 分析の目的を明示した方が良いとの考えから、便宜的に目的を基本戦略案の「めざす姿」から、目的を「都市ブランドの価値向上」「まちへの愛着を向上させる」という 2 点において、SWOT 分析を検討した。

まず、強みは、「八王子未来デザイン 2040」があること。どんなみちをあるく時も、目印があれば心強い。「八王子未来デザイン 2040」は、約 2 万人の市民の声をもとに描いた「未来の八王子」の設計図である。「設計図を片手にいざ八王子シティプロモーションの旅に TekTek！」といったキャッチコピーはどうか。

（谷座長）

強みに「⑤全国有数の学園都市」とあるが、なぜ学園都市なのかという分析が必要ではないか。また、⑦中核市は誰にとっての強みなのか。その理由につ

いても分析が必要である。

(2) 弱み (W) について

(加藤委員)

観光資源が高尾、自然、伝統、文化等に偏りすぎて、プロモーションの幅が狭いと感じる。

(本目委員)

弱みは、ふるさと納税による財源の流出である。1月30日のタウンニュースの記事で、(令和6年12月末時点の)寄付額は1億5,700万円で、他の自治体に流出した金額は、約21億円と報道されていた。国からの支援を換算した上で、減収額は、4億円以上とのことであった。

(谷座長)

弱みの「③情報発信力が弱い」ことについて、どこの自治体にも共通していることであるが、市民への説明責任や議会に対する説明の比重が高いと感じている。本来の説明責任は、「住民にわかりやすく情報提供すること」である。情報が掲載されている事実はあるが、市民に向けたものではなく、単なる情報公開に感じる。住民に伝えることと伝わることは、まったく別のことであり、情報発信における管理職を含めた職員の意識のアップデートが急務であると思う。

(3) 機会 (O) について

(加藤委員)

年間登山者数、児童数、大学が多いことである。

(谷座長)

トレンドや時代の空気をキャッチし、適切な情報提供につながる情報発信のタイミングも重要である。

(大森教授)

SWOT分析の「外部環境」の「機会」の部分に、「内部環境」として扱うべき要素や表現が混在しているため、可能な範囲で修正した方がよい。

「外部環境」の「機会」や「脅威」の部分は、八王子市のシティプロモーションのあり方に影響を与える可能性があるとして想定される事実としての外部環境の要素を表現するものである。外部環境の要素の代表としてPESTフレームがあり、それは政治(Politics)、経済(Economy)、社会(Society)、技術(Technology)

の4要素からなる。

こうした観点に立つと、「①豊富な地域資源」という記載は「内部環境」的表現であり、外部環境的表現とは言えない。具体的に列挙されている内容を勘案すると、例えば「インバウンド観光需要やイベントへの人流が増加している」という事実を記載した方が良いと思う。また、「多様な市民活動が活発である」というのは、「外部環境」でないので、例えば「内部資源」の「強み」に移したらどうか。

また、「②交通利便性の更なる向上」という表現は、例えば「②市および周辺の交通インフラ整備が拡張している」という事実を記載した方が良いと思う。

「③近隣市と比較して、住宅価格が割安で、需要が高まっている」に関しては、住宅価格が割安かどうかは「外部環境」ではなく、「内部資源」の「強み」の話である。むしろ、「外部者から住宅地として高く評価されている（本当に住みやすい街大賞 2023 に西八王子駅が選出されるなど）」などが適切な表現のように思う。

また、「④大学との共創の活発化」とあるが、この具体的な記述である学部新設や行政課題解決云々は、内部環境の「強み」の「⑤全国有数の学園都市」の部分に移した方がよいのではないか。その上で、「強み⑤×大学の都心回帰」としても「大学との共創推進」という項目は登場させることができると思う。

(4) 脅威 (T) について

(加藤委員)

(観光客・インバウンドなど、) 高尾だけに集中しているが、いつまで続くのか。児童数も多いが、やはり少子化によって減少していく。「あるく」をテーマにしているものの歩くきっかけづくりが弱い。観光資源は知らぬ間に失われていく。大学は今後も都心回帰が続くと思う。

(本目委員)

脅威としては、周辺都市への大型商業施設出店が挙げられる。これにより、休日の余暇需要の流出が発生している。大型商業施設は、車で広域からの来場者を取り込む仕組みができている。

(谷座長)

脅威は、ふるさと納税による住民税の流出が挙げられる。市への愛着があれば、ふるさと納税をせずに市に納税してくれるのではないか。

町会、自治会加入率も年々減少傾向であることから、地域のつながりや市政情報伝達の伝達度(回覧板・掲示板)なども気になる。

(大森教授)

SWOT 分析の「外部環境」の「脅威」の部分の表現も「内部環境」として扱うべき要素や表現が混在しているため、可能な範囲で修正した方がよい。

「① 少子高齢化・人口減少」の部分は、「少子高齢化・人口減少」という事実以外に、これに起因する多くの要素が複数混在するとともに、内部環境と外部環境的要素が混在している。例えば、「団塊の世代が後期高齢者になる 2025 年問題が迫っている」、「大学の都心回帰が進んでいる」というのが外部環境の脅威である。一方で、その他は、内部環境の弱みに移した方がすっきりしているように思える。

■ 質問 2 SWOT クロス分析による戦略案に対する意見

(1) SO 戦略（強みと機会を活かす戦略）について

(加藤委員)

観光資源において、視野が狭いと感じる。高尾山だけでなく、映画、ドラマ、音楽、寺社仏閣やまちの小さな観光資源に目を向けるのはどうか。

(大森教授)

全般的に、クロス SWOT として記載されている事項がどこから導かれているのか分かりにくかったり、表現として言葉足らずだったりする部分がある。

例えば、「企業誘致に向けたプロモーションの強化」とあるが、企業が用地を求めている旨の外部環境要素はどこにも記載されておらず、のちの OGISM(A) 表の中にも明確に登場していない。(企業が用地を求めているなどの事実がなければ) これは不要ではないか。

(2) ST 戦略（強みを活かし脅威に対抗する戦略）について

(加藤委員)

子育て世代に興味を持たせる企画はどうか。

(3) WO 戦略（弱みを機会で克服する戦略）について

(加藤委員)

様々な観光資源を利用し、「あるけるまち、八王子。」を前面に出してはどうか。

(大森教授)

「<弱み③×機会①④> デジタル技術の活用」という表現が出てくるためには、機会 (Opportunity) の部分に「デジタル技術や人工知能が進展している」などの外部環境要素が登場している必要がある。

さらに、「<弱み④×機会②③④>若者・子育て世代に対する対策」という表現が出てくるためには、機会（Opportunity）の部分に「子育て世代による住宅需要が高まっている」などの外部環境要素が出ている必要がある。

（3）WT 戦略（弱みと脅威に対する防衛的戦略）について

（加藤委員）

観光から子育てと、教育と健康に歩くのをつなげるのはどうか。プロモーションの視野や幅を広げるとよい。

（本目委員）

市民の財源を守るプロモーション「ふるさと納税って結局何？×TekTek」という企画はどうか。例えば「他自治体へのふるさと納税を控えるだけ 4 億円の行政予算が復活」「こうだったのか『ふるさと納税』 ふるさと納税の仕組み」「八王子市民も八王子市に『ふるさと納税』～ふるさと納税サイトで控除を簡便にでき、使い道（分野）も指定できます。使い道を指定して、自分の思いを愛するわがまち八王子に伝えよう」などの企画を提案する。

（3）SWOT クロス分析全般について

（本目委員）

ここで導き出す戦略案は、シティプロモーションで提供できる戦略に限定した方がよいのではないか。強みである「八王子未来デザイン 2040」とリンクさせながら、「重点テーマ（N 番）、取組方針（●）をターゲットにし、〇〇プロモーションを展開する」などとすれば、わかりやすいのではないか。

ブランドロゴの八王子のブーツをはいた「八」の字の愛称を TekTek（てくてく）として、擬人化し、あちこちに取材に行ってもらうコンセプトで、「〇〇×TekTek」と表記するようにし、欄外にブランドメッセージから派生した愛称及びアイコンであることを示すことで整理したらどうか。

例えば、子育て世代に対するプロモーションを強化する場合、「こどもと若者の『生きる力』を育む×TekTek」として、「あるいて行ける施設（居場所）ガイド」「こんなときどうする？子どもの困ったに応える医療体制ガイド」「あなたも今日から『ものしり』に！～歩いて行ける学習施設と学校教育の取組ガイド」などの企画はどうか。

取材という形にすることで、所管する各課単位では作りにくい、横断的な案内ができる。民間施設等でも紹介できる可能性がある。

ほかの例では、まちの担い手を増やす場合、「災害の脅威から市民を守るプロモーション『脅威をやっつけよう×TekTek』」と題し、「あなたも TekTek、コッ

コツ続けよう～あるいて行ける避難所、自宅避難、コツコツ備蓄～」や「こんなツールで防災情報～知って驚きの入手方法～」、「TekTek あなたのまちの防災訓練レポート」などの企画が考えられる。

■ 質問 3 OGISM (A) 表に対する意見

(本目委員)

SWOT 分析をもとに立てた具体的な展開策に対する目標管理ツールとして活用した方が良いのではないかと。例として挙げられている目的については、はちてく指数で管理するどちらかといえば抽象的な目標で、それは市政モニターアンケートや市政世論調査で時期が到来すれば、自動的に集計されると理解しているが、いかがか。

抽象的な目標を達成するための、具体的な取組を SWOT 戦略で数案に絞り込み、その案を行動管理するイメージである。

目標例としては、「目標：広報はちおうじ」にテーマ常設ページを設ける」「戦略：記事は複数の課を横断的に取り上げることとする」「行動計画：①記事掲載の〇か月前にアウトラインを作る ②記事ごとの関連所管をリスト化する ③市内イントラネットで、この指とまれ方式で効率よくリスト化できる仕組みを作る。」「指標・測定：①目標期日内にアウトラインが作成できた件数 ②リスト化された成果物の数 ③仕組みを活用して完成した記事の本数」など

他にも「動画専用アカウントを立ち上げ、年間3動画を作成し、各1万回再生を目指す」や「市民参加できる仕組みをHPにつくる」など、目標は具体的ならなんでもいいと思う。

この目標を達成するために、公道計画や戦略の欄が構築され、指標等の欄を設けるのが良いのではないかと。

(谷座長)

組織全体で取り組む仕組みが必要である。取り組む職員に対し、「じゃあどうしたらいいの」という疑問に対する回答もあった方がいい。表の内容では広報プロモーション課がやるべき内容になっている気がする。もう少し広く組織横断で見せられないか。

シティプロモーションの【シティ】の意味は【まち】。この言葉からシティプロモーションの取り組みは、【まち】の中心である【市役所】と考える。そうすると（広報プロモーション課だけで取り組むものではなく）市役所全体で取り組むものではないか。

関連部署のみの活動だけの場合は荷が重すぎる。縦割りではなく横連携が必

要である。市役所全体で取り組む必要があると考える。中途半端な取組だと受け手である市民は気づくと思う。果たしてそれが市への愛着につながるのか。

(大森教授)

クロス SWOT 分析と OGISM (A) 表の対応関係が判別しにくい点がある。

論理的に考えると、クロス SWOT 分析で記載された事項（これを仮に「対策の柱」と呼ぶ）の内容・表現と「OGISM (A) 表」の「Strategy (戦略・対策)」内容・表現とが対応している必要がある。これらが表現上、十分に対応していないことが、二つの分析の関係性を判別しにくくしているように感じられる。このあたりの精査が必要と思われる。

また、OGISM (A) 表の構成と表現方法で気になった点を挙げると、まず、構成について、Objective が5つあるが、最初の「ブランドメッセージを軸とした都市ブランディングを推進」は残りの4つを包含する位置づけにあり、残りの4つが同レベルにあるように受け止められ、これで構成としてよいのかとやや疑問に思う。

また、同じく Objective の「ブランドメッセージを軸とした都市ブランディングを推進」だけが体言止めで、残りの4つが用言止めになっているため、どちらかに表現を統一すべきだと思う。

■ 質問 4 その他お気づきの点

(濱野委員)

全体的に良く分析され、素晴らしいと思う。そのため、個別に付け足しは控えたい。その上で感想を言うと、拡大再生産を行おうとする株式会社においても、非営利活動を行おうとする NPO 等の公益法人においても、ひとたびプロモーションとかマーケティングとなると、KPI みたいな数値的なインジゲーターがあると思うが、そうした要素があまり見受けられないように思えた。

さらに言えば、部課が違う目標かもしれないが、税収増のことも意識した KPI が必要かもしれない。そうしないとさまざまな新たな取組の事業の「強化」の文字が踊るばかりで、コスト増の芽になってしまいそうな可能性もあるかもしれない。

(加藤委員)

多くの八王子出身者がいるが、感覚的にどちらかと言うといわゆる「ヤンキー」的な方が多く、イメージは「ヤンキーのまち」的な感じを受ける。イメージの転換が必要かと感じる。

これから先、人口減少を防ぐことはできないかもしれないが、永続的に子育て

を継続してもらうにはやはり教育的な要素を含めた環境の整備も必要と思う。

うるさいからと子どもが使えない公園があると聞くと、市民・住民には子育ての重要性を共通の認識として持っていただくこと、公園整備の充実、浅川に親水公園など若者世代や子育て世代に向けた観光を含めた整備が必要かと思う。

（本目委員）

SWOT 分析の強み②充実した子育て支援策と医療の部分で、「中核病院として、大学病院が2つあり、高度医療・救急医療も身近なところで安心して受けられる。」との記述があるが、医療体制に言及する場合には、「中核病院」「高度医療」など、その用語の定義が明確に定められていることが多いので、理解した上で表現した方が良いと思う。

（谷座長）

まず感じたのは、市民の方々がこの表の内容が理解できるのかという視点が抜けていること。このフレームは、マーケティングを勉強している人であれば親しみがあると思うが、果たして一般の方が理解しやすいものか疑問である。

本戦略を活かすために重要なポイントは「市民視点の情報発信」ではないか。「市民視点の情報発信」とは、市の取組に対し、①（市民が）情報を認知する②（市民が）情報を理解する③（市民が）情報に共感する④（市民が）行動にうつす、ことだと考える。独りよがりで一方向的ではなく、市民に伝わる情報発信スキルが管理職を含めた職員に必要だと考える。

現在では、マスメディアや紙メディアを代表する広報紙もあるが、近年はWEBメディア代表する SNS 等が台頭してきている。時代は昔と大きく変わっており、住民の情報の取得手段も多様化する中、特に情報発信者である市役所の情報発信に対する考えを変える必要がある。市の広報は、【市の広告】【アピールすること】だけではなく、意思決定を行う管理職を含めた職員の意識アップデートが必要だと考える。現在のスピード感のある環境に市が対応するために、まず何を解決するべきかについて、ぜひ検討していただきたい。また、「戦略を作った」だけで終わることなく、どうしたら組織に浸透し、職員に実践されるには何が必要なのかという視点も検討されることを期待する。

（大森教授）

SWOT 分析と OGISM (A) 表を拝見した。内部環境と外部環境に関するファクトデータを丁寧に収集・分析されたものと推測する。総論として、シティプロモーション施策の内容は、「OGISM (A) 表」に記載されている通りで概ねよろしいのではないと思う。一方で、SWOT 分析の記載方法や表現、SWOT 分析

と OGISM (A) 表との整合性という意味で分かりにくい部分があるため、可能な範囲でご修正頂くのがよろしいかと考える。