

地域レポート

第 22 号

(2007 年 1 月)

内容

自治体のマーケティング

【 要 旨 】

日米両国において、租税の徴収や公債の発行といった伝統的な方法によるのではなく、自らが保有する有形・無形の資産を活用して、様々な形態で民間主体との関係を構築することを通じて、住民のために民間主体から資源を調達する自治体が増加している。本稿は、米国におけるこうした活動の実例を紹介するとともに、一定の整理を試みるものである。

第1章は事例の紹介であり、カリフォルニア州ロサンゼルス郡ビーチ・アンド・ハーバー局が実施しているビーチパトロール用車両などのスポンサーシップ・プログラム、サンディエゴ市が実施している企業とのパートナーシップ・プログラム、ウィスコンシン州シェボイガン地区学校区内の高校を対象とした命名権の売却、マサチューセッツ州リトルトン警察が行ったパトカーへの広告掲載、イリノイ州シカゴ市が取り組んでいるハイウェイへの命名権売却の内容を説明する。

また、政府が住民のために民間主体から資源を獲得する行為を包括的に「ミュニシパル・マーケティング」として捉えて推進している自治体が増加していることから、一つの例としてシカゴ市における取り組みを紹介する。

第2章では、自治体のマーケティングが有する特徴をいくつかの側面から考察する。

まず、マーケティングの対象とされる物やマーケティングの目的について、企業との対比を行う。企業の場合には、その企業が生産・販売する物品や提供するサービスを対象に、これらの物品やサービスの販売が促進されることを目的としており、企業の本来的な目的を達成することが目指されている。これに対し、自治体の場合には、自治体が住民に対して提供するサービスそれ自体ではなく、自治体が保有する資産のうち市場的な価値を有するものをマーケティングの対象とした上でこれを企業等に販売することを目的とする類型と、公益実現をより直接的に目指す類型が存在することを示す。

次に、非営利組織のマーケティングに関する既存の研究を参考としながら、自治体、企業、住民といった主体間の関係に着目して、自治体のマーケティングをフィランソロフィー、ライセンス契約、スポンサー契約、取引量に基づく支援、社会的課題に対する共同プロモーションの5つの類型に分類・整理する。

さらに、自治体のマーケティングを官民のパートナーシップ（PPP）として捉えた上で、これをPFI等の既存のPPPと対比したときの特徴を検討する。

第3章では、自治体のマーケティングの成否に影響を与える要因を取り上げる。

自治体のマーケティングに関して、政治的共同体である政府の活動原資を調達する方法として妥当なのか、公的領域に商業的な活動が侵入することは適切なのかといった議論がありうることをみた上で、第1章で紹介した事例においては、マーケティング活動が成功するよう、獲得された資源の使途、企業の地域的属性、広告の方法などについて配慮がなされていることを示す。

【担当： 地域企画部 三吉 卓也 (tamiyos@dbj.go.jp)】

目 次

はじめに	・・・	1
第1章 米国における事例		
第1節 カリフォルニア州ロサンゼルス郡ビーチ・アンド・ハーバー局の事例	・・・	3
－スポンサーシップ・プログラム－		
1. ロサンゼルス郡ビーチ・アンド・ハーバー局について		
2. スポンサーシップ・プログラムの概要		
3. プログラムの例		
第2節 カリフォルニア州サンディエゴ市の事例	・・・	10
－コーポレート・パートナーシップ・プログラム－		
1. サンディエゴ市について		
2. コーポレート・パートナーシップ・プログラムの概要		
3. プログラムの例		
【補論】 ホームページへの広告掲載について		
第3節 ウィスコンシン州シェボイガン地区学区の事例	・・・	17
－公立高校の施設を対象とした命名権の売却－		
1. ウィスコンシン州シェボイガン地区学区とシェボイガン公共教育財団について		
2. 命名権プログラムの内容		
【補論】 学校に商業的活動が入り込むことについての議論		
第4節 マサチューセッツ州リトルトン警察の事例	・・・	22
－パトカーを対象としたスポンサーシップ・プログラム－		
1. マサチューセッツ州リトルトン警察について		
2. スポンサーシップ・プログラムの内容		
【補論】 パトカーに広告を付すことについての議論		
第5節 イリノイ州シカゴ市の事例	・・・	26
－命名権の売却とミュニシパル・マーケティングへの提案募集－		
1. シカゴ市について		
2. シカゴ・スカイウェイへの命名権売却		
3. ミュニシパル・マーケティング		
【補論1】 ETCシステムのスポンサーの例		
【補論2】 自治体が保有するスタジアムへの命名権売却の例		
【補論3】 屋根付きバス停とインフォメーション・ボードへの独占的広告掲載権の付与		

第2章 自治体のマーケティングが有する特徴

第1節	マーケティングの対象とされる物とマーケティングの目的	・・・	36
1.	企業の場合との対比		
2.	マーケティングの対象とされる物が有する経済的な価値		
第2節	マーケティングに関する主体間の関係	・・・	39
1.	非営利組織のマーケティングの場合		
2.	企業の場合との対比		
3.	自治体のマーケティングの場合		
第3節	「自治体のマーケティング」に関連する概念の整理	・・・	45
第4節	自治体のマーケティングと官民のパートナーシップ	・・・	47
1.	これまでに論じられてきたPPP		
2.	自治体のマーケティングにおけるPPPの特徴		
	【補論】JIPの概念を手がかりとした政策実施手法理解の再構築		

第3章 自治体のマーケティングの成否に影響を与える要因

第1節	政府の性格と政府の財源調達方法についての考え方	・・・	52
1.	政府の財源調達方法		
2.	自治体のマーケティングを好ましいとする考え方		
3.	自治体のマーケティングを好ましくないとする考え方		
4.	両者の対比		
第2節	マーケティング活動の実施にあたり配慮されている事項	・・・	55
1.	資源の使途・プログラムの目的		
2.	マーケティングの対象とされる物の種類・性質		
3.	マーケティングの対象とされる物の価値の維持・向上		
4.	スポンサーの地域性		
5.	企業名等の表示方法		
6.	自治体のイメージと価値の維持		
7.	自治体の人口規模		

おわりに		・・・	59
------	--	-----	----

はじめに

米国においては、カリフォルニア州内のいくつかの自治体が、1980年代から1990年代末にかけて、資金や施設の調達を目的として企業との連携を開始した。

最も初期の例であると考えられるのは、同州ロサンゼルス郡ビーチ・アンド・ハーバー局が、1980年代初めに、コパトーン社（日焼け止めクリームメーカー）からビーチに設置するゴミ箱の提供を受けたものである。このゴミ箱にはコパトーン社の広告が付されていた。

1999年には、同州ハンティントン・ビーチ市とサンディエゴ市が、それぞれコカ・コーラ社、ペプシ社との間でパートナーシップ契約を締結している。前者は、市が、コカ・コーラを市の「オフィシャル・ドリンク」と認定することや、10年間にわたり、市所有の施設に自動販売機を独占的に設置する権利をコカ・コーラ社に対して認めること、他方、コカ・コーラ社は総額で約600万ドルに相当する金銭等を市に供与することを内容とするものである¹。

その後、自治体と企業との連携形態はより多様となっている。

広告掲載と関連させた形での施設整備についていえば、対象となる施設の範囲がビーチパトロール用車両やパトカーなどへと拡大しているし、連携の手法自体も、上述のような市保有施設における商品の独占的販売権の設定に加え、管理する公共施設（道路、学校）への命名権販売が行われるようになっていく。

米国における自治体と企業とのこうした連携は、コーポレート・パートナーシップ、マーケティング・パートナーシップ、スポンサーシップなどと称されているが、さらに、政府が保有する有形・無形の資産を活用して、政府と民間主体が関係を構築することを通じて、政府が住民のために民間主体から資金や財物を獲得する行為を包括的に「ミュニシパル・マーケティング」として捉えて、これを推進していくとする自治体が増加している。

他方、日本では、いくつかの地方公共団体が、保有する資産（庁舎、公用車、ホームページ等）に広告掲載を行うことにより収入を得、また、米国におけると同様に、広告掲載による収入を用いていくつかの施設（案内板、屋根付きバス停など）の提供を行いはじめている（表1）。

日米両国で近年発生・展開しているこのような政府と民間主体の連携は、事象それ自体として興味深いのみならず、次のような点についての疑問を呼び起こす。

一点目として、政府が住民のために行う活動の原資には、伝統的に租税が充てられてきた。政府と企業が連携をして、租税を用いずに住民へのサービス提供を行おうとする一例えば、パトカーを調達する目的でこれに広告を付すことを認めるのは、この伝統からの逸脱として消極的な評価が下されるべきものであろうか。それとも、自治体が生み出したイノベーションとして積極的に評価すべきものであろうか。

二点目として、政府と民間主体との関係について、これをパートナーシップ関係として捉えた上で、住民に対してよりよいサービスを提供する手法がどうあるべきかが近年論じられている。租税という

¹ 1999年2月25日付け USA Today 紙記事及び同年1月29日付け The New York Times 記事による。

形態によらない資源調達を目的とした政府と民間主体の関係は、官民のパートナーシップとしてどのように理解されるのだろうか。

三点目として、マーケティングは伝統的に企業に関して論じられてきたものであるが、政府が行う「マーケティング」とはいかなる事態を指すのだろうか。

本稿では、米国の事例を紹介するとともに、これを素材として、自治体のマーケティングの性質、マーケティングに関する官民連携の特徴、自治体のマーケティングの成否に影響する要因について考察する。日本の地方公共団体の中にはこうした事例を参考にしようと考えるところがあるかもしれない。そのような場合にわずかでも役に立つことがあれば幸いである。

なお、事例の調査に当たり、第1章で事例を紹介した自治体の方々には多大なご協力をいただいた。ここに記して感謝の意を表する次第である。

表1 地方公共団体の活動の例²

地方公共団体	内容	参考
太田市	公用車への広告掲載	太田市HP (http://www.city.ota.gunma.jp/gyosei/0030a/002/02/koyosya.html)
鶴ヶ島市	市役所庁舎等内部での広告掲載	鶴ヶ島市HP (http://www.city.tsurugashima.lg.jp/koukoku/top.htm)
東京都千代田区	広告掲載スペース付き総合防災案内板と広報板の整備	千代田区HP (http://www.city.chiyoda.tokyo.jp/news/release/20050831/0831.htm)
東京都江戸川区	広告掲載スペース付き公共サインの整備	江戸川区HP (http://www.city.edogawa.tokyo.jp/kouhou/h17/170410/170410_4.pdf)
横浜市	区役所庁舎外壁等への広告掲載 広告掲載スペース付き屋根付きバス停整備 競技場への命名権売却 他	横浜市HP (http://www.city.yokohama.jp/me/gyousei/ad/)
藤沢市	公用車への広告掲載 玄関マットへの広告掲載	藤沢市HP (http://www.city.fujisawa.kanagawa.jp/kanzai/index.shtml)
宇部市	公用車への広告掲載	宇部市HP (http://www.city.ube.yamaguchi.jp/koukoku/index.html)
大分市	市役所庁舎内部での広告掲載 公用車への広告掲載	大分市HP (http://www.city.oita.oita.jp/cgi-bin/odb-get.exe?WIT_template=AC020000&WIT_oid=icityv2::Contents:16919)
沖縄市	市役所庁舎内のスクリーンへの広告掲載	沖縄市HP (http://www.city.okinawa.okinawa.jp/site/view/contview.jsp?cateid=70&id=2583&page=1)
多数	ホームページ及び広報誌への広告掲載	

*本稿において参照先としている資料のうちインターネット上の所在が示されているものについては、2006年11月末時点で存在を確認している。

² 2006年11月に検索を行って得られた結果の一部を示したものである。このうち横浜市の活動については、横浜市広告事業推進担当編著「財源は自ら稼ぐ！－横浜市広告事業のチャレンジ」(株式会社ぎょうせい 2006年)に詳しく紹介されている。

第1章 米国における事例

本章では、カリフォルニア州ロサンゼルス郡ビーチ・アンド・ハーバー局、同州サンディエゴ市、ウィスコンシン州シェボイガン地区学校区、マサチューセッツ州リトルトン警察、イリノイ州シカゴ市において行われている自治体のマーケティング活動の事例を紹介する。

第1節 カリフォルニア州ロサンゼルス郡ビーチ・アンド・ハーバー局の事例 —スポンサーシップ・プログラム—

1. ロサンゼルス郡ビーチ・アンド・ハーバー局について

ロサンゼルス郡 (Los Angeles County) は、カリフォルニア州の58の郡の一つであり、地理的にはその中にロサンゼルス市やロング・ビーチ市など88の市が含まれている。郡内人口は約1,000万人である。

郡は、一般的には、広域的に処理されるべき業務を行うとともに、市となっている (Incorporated cities) 地域以外の地域 (Unincorporated area) についての立法・行政等の機能を担当する³。ロサンゼルス郡ビーチ・アンド・ハーバー局 (Los Angeles County Department of Beaches and Harbors 以下LCBHと表記) の場合は、Unincorporated areaの一つであるマリナ・デル・レイ (Marina del Ray) を管理するとともに、本来管理権限を有するビーチと、いくつかの市から管理を委託されたビーチの管理を担当している⁴。

LCBHの年間歳出予算は約2,000万ドルである。これに対し、歳入予算は約5,000万ドルであり、このうち、3,000万ドル～3,500万ドルがマリナ・デル・レイに所在するマリナ等のリース料収入、約600万ドルが駐車場の運営料収入、約400万ドルがスポンサーシップ・プログラムからの収入である。歳入は、原則として郡の一般会計にいったん帰属し、そこからLCBHが歳出予算の配賦を受ける⁵。こうした現実の収入に加えて、スポンサーシップ・プログラムの実施によって、費用削減の効果も得られている。

2. スポンサーシップ・プログラムの概要⁶

(1) プログラムの開始と展開

1980年代初めに、LCBHは日焼け止めクリームを製造・販売するコパトーン社からビーチに設置する広告付きゴミ箱の寄付を受けた。ただこの段階では、現在のプログラムとは異なり施設 (この場合はゴミ箱) の提供を受けるのみで、企業がLCBHに対して金銭の支払いを行うことは

³ 郡内の両区域の分布については例えば <http://www.la Almanac.com/geography/ge30c.htm> 参照。

⁴ LCBHの任務やLCBHが管理を担当するビーチについては <http://beaches.co.la.ca.us/bandh/main.htm> 参照。

⁵ 後述のプログラムの中には、スポンサーとの契約によってスポンサーからの収入の用途を限定しているものがある。そのような場合においては、収入は一般会計を経由せず、直接LCBHの歳出予算となる。

⁶ プログラムの内容に関する記述は、特に明記したものを除き、LCBHのDusty Crane 女史提供の資料及び同女史への聞き取りによる。

なかった。その後1984年にはマーケティング・プログラムを策定するとともに、コンサルタントに依頼してスポンサー企業を募集したが、必ずしも満足のいく成果を上げることができなかったため、1989年以降はLCBHの職員がスポンサー企業の募集や交渉を行っている。

上述のようにマリナーのリース料収入等を有することから、LCBHは歳出を上回る歳入を上げている。LCBHがスポンサーシップ・プログラムを開始し、継続してきたのは、追加的な財源を求めるためというよりは、企業的な考え方を持っていたことによるとされる。

初期の契約では、施設の供給のみが内容とされ、LCBHが広告を付された施設（ゴミ箱やベンチ）のメンテナンスを行っていた。しかしこの方法によると、維持・管理費用をLCBHが負担しなければならないことから、メンテナンス条項を契約の中に入れるようになり、現在では、スポンサーが維持、補修、取り替え、設置、落書きの除去を行う責任を有することが契約において規定されている。このように、経験を踏まえた内容の変更がなされているほか、対象となる施設や物品が拡大してきている⁷。

また、職員が直接に担当するようになった直後は、スポンサー企業から得ることができる対価についての相場観がなかったため、比較的低い対価で契約を行い、また、契約期間も1年間という短い期間とした。その後経験を積み、現在では10年間程度の長期の契約も締結されるようになっていく。

(2) 制度的背景

LCBHなどの郡の組織がマーケティング活動を行う前提として、州法にその根拠となる規定が設けられる必要があった⁸。まず、収入を上げることをのみを目的として郡が所有する財産（不動産・動産）上に広告を付すことについては、1980年代初めにサンディエゴ郡の要望を受けて規定が設けられ（California Government Code Section 26109）、また、郡の名称やロゴといった知的財産権についてライセンス契約を締結することについては、ロサンゼルス郡の要望を受けて規定が設けられた（California Government Code Section 26110）。

これらの規定では、郡議会（Board of Supervisors）が、規則（Ordinance）によって、広告スペースの販売やロゴ等のライセンス契約について定めることができるとしており、ロサンゼルス郡ではLos Angeles County Code Chapter 2.132に必要な定めが置かれている。

スポンサーの募集手続は、公共工事の入札等の場合の手続に比べてゆるやかなものとなっており、LCBHの担当者が、関心を有すると考える企業に対してスポンサーとなる機会がある旨の連絡をし、その後関心を示した企業と交渉を行うという方法によっている。これは、例えば入札公告を行うといった厳格な手続によった場合には、公告中に条件等をこと細かに記述する必要が生じ、結果としてLCBHとスポンサー企業双方から創造性を奪い、又は少なくとも制約してしまうことによ

⁷ 2006年度には14のプログラムが実施されている。以下に紹介したもの以外に、例えばビーチでの独占的飲料水販売権の設定、ライフガードのユニフォームのスポンサー契約がある。

⁸ 郡は州の組織であり、その権能は州法の定めるところによるからとされる。他方、市については州からのこのような授権は不要であり、連邦法や州法の規定に反しない限り自由にマーケティング活動を行うことができるとされる。

るとされる⁹。

(3) 契約内容の特徴

ロサンゼルス郡内の自治体の中にはいわゆるビルボード広告(高速道路沿いなどに立てられる大型の広告)に対する規制を導入したところが多く、以前に比べて企業名や商品名を露出することができる機会が減少しているとされる。

こうした中、LCBHは、①スポンサー企業に対して企業名やその商品名を表示する場所を提供し、広告宣伝について企業が有するニーズに応えるとともに、②スポンサー企業とそれが提供する商品に対して「オフィシャル」との認定を行って、企業と商品に対する消費者の認知度と信頼度が向上する機会を提供することによって、自らが必要とする資源を獲得している。

他方、自治体の活動があまりに商業化されているのではないかという印象を持たれることを避け、あるいはそうした印象を和らげるため、①住民やビーチ訪問者が有するニーズは何かを考えた上で、企業が提供する資源がそれを満たすようなもの(ビーチパトロール用車両、セーフティ・サイン、ゴミ箱など)となるようにする、②広告が付される場合に、併せて公共的なメッセージを付す、③スポンサーシップ契約から得られた収入を、青少年の育成を目的とする特別のプログラム(WATERプログラム)に充てることにより、プログラムが公共的な目的を有するようにする、④スポンサーシップ契約の数自体も限定する(これはスポンサーシップの価値を希薄化させないという効果も有する)、といった配慮をしている¹⁰。

他の自治体では命名権の販売を行っているところがあるが、命名権を有する企業が破綻した場合には好ましくない状態を招くことから、LCBHは通常、命名権の販売は行わないとしている。また、後にみるサンディエゴ市の事例では、企業から自治体への支払い額が、商品の売りに大きく連動しているケースがあるが、このような方式は、収入額の予測が困難になるため避けているとしている。

(参考)WATERプログラム

「WATERプログラム(Water Awareness, Training, Education and Recreation Program)」は、LCBHが1986年から実施しているプログラムであり、ライフガードが、ロサンゼルス郡の青少年(特にインナーシティ居住の青少年や特別なケアが必要な青少年)を対象として、海での安全確保、海でのレクリエーションや海洋環境について教えるものである。

⁹ LCBHがスポンサーシップ契約を締結する際には郡議会の承認を得ることが必要であり、選定手続に問題があると考えられる者(典型的には、LCBHとの契約を獲得することができなかった企業)がある場合には、議会においてその旨を表明することができる。このような形で手続に関するコントロールが行われうるが、現実の問題が指摘された例はないとのことである。

¹⁰ ただ、企業にとっては、企業名や商品名の露出機会が得られればよく、スポンサーシップ契約から得られた収入が何に使用されるかには関心がないように思われるとのことである。

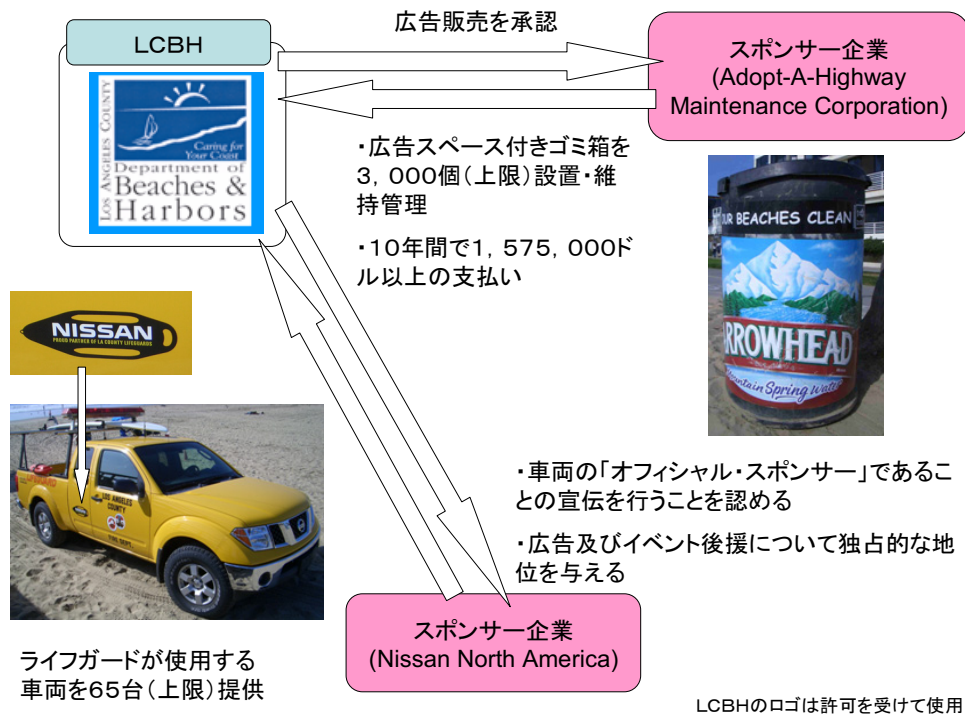
3. プログラムの例

(1) ビーチに設置されるゴミ箱のスポンサーシップ・プログラム¹¹

このプログラムは、アドプト・ア・ハイウェイ社（Adopt-A-highway Maintenance Corporation¹²）が、蓋付きのゴミ箱を提供、維持・管理し、LCBH¹³は、アドプト・ア・ハイウェイ社がこのゴミ箱に広告を付す（実際には広告主を募集する）ことを認めるものである（図1-1）。

LCBHとアドプト・ア・ハイウェイ社との契約は、当初1996年4月に締結され、その後2002年4月と2005年5月の改訂を経て現在に至っている。契約期間は2016年10月23日（2011年10月23日を取りあえずの終期とした上で、5年間の延長が可能）までとなっている。

図1-1 LCBHのスポンサーシップ・プログラム概略(その1)



アドプト・ア・ハイウェイ社の義務

- ・LCBHが管理するビーチに設置される蓋付きのゴミ箱（デザイン、色、容量等はLCBHの承認を受ける必要がある）を、3,000個を上限に提供する（これらのゴミ箱はLCBHの所有

¹¹ 内容は http://lacounty.info/omd/q2_2005/cms1_028449.pdf による。

¹² 「アドプト・ア・ハイウェイ」とは、道路の一部区間の清掃などを本来の道路管理主体以外の企業や団体が行うプログラムのことである。担当する区間には、担当する企業や団体の名称を表示した看板が設置される。アドプト・ア・ハイウェイ社のホームページ (<http://www.adoptahighway.com/index.html>) によると、同社は、看板設置による広告効果を意図する企業から対価を得て、看板設置や清掃などの活動を行うことを本業としているようである。

¹³ 厳密に言えば、ロサンゼルス郡が契約の当事者であるが、便宜上ここではLCBHと表記している。以下の各プログラムについても同様である。

物となる)

- ・ゴミ箱の少なくとも95%に、通常の商業広告又はLCBHが承認した公共広告（例えば「ビーチをきれいに」といった標語）が付されている状態を維持する
- ・広告が付されている、いないに関わらず、契約で指定した管理水準を満たすようにゴミ箱を維持・管理する（ただし、ゴミの収集はLCBHが行う）
- ・2007年から2016年までの間の10年間で、最低でも総額157万5,000ドル¹⁴をLCBHに支払う¹⁵

アドプト・ア・ハイウェイ社の権利

- ・提供したゴミ箱に付す広告を募集し、広告収入を得る（広告は、政治的内容、政府組織に対して批判的な内容、みだらな内容、非合法的な薬品、たばこ及び酒の消費を促す内容などを含んではないとされている）

(2) ライフガードが使用する車両のスポンサーシップ・プログラム¹⁶

このプログラムは、北米日産社（Nissan North America, Inc.）が、LCBHが管理するビーチをパトロールする際にライフガードが使用する車両を提供し、LCBHは北米日産社にビーチにおける宣伝機会を提供するものである（図1-1）。

LCBHと北米日産社との間の契約は、当初1999年3月に締結され、その後、2001年には契約期間の延長が、2003年には内容の改訂がなされ現在に至っている。契約期間は2008年1月1日までとなっている。

北米日産社の義務

- ・ライフガードが使用するため、60台以上65台以下の車両（合計で71万4,000ドル～77万3,500ドル相当）を提供する¹⁷

北米日産社の権利

- ・自動車の部門に関して¹⁸、LCBHが管理するビーチにおいて広告を行い、及びイベントの後援をする独占的な地位を認められるとともに、LCBHが管理するビーチにおいて車両の「オフィシャル・スポンサー」、「オフィシャル・パートナー」であることの宣伝を行うことができる（図1-1に示すように、提供する車両自体の側面にも「ビーチパトロールのオフィシャル・パートナー」である旨の表示がなされている）

¹⁴ 広告収入が増加する場合にはLCBHへの支払いも増加する。

¹⁵ 加えて、LCBHはゴミ箱の設置費用と10年間の維持管理費にあたる263万6,000ドルを節約することが可能とされる。

¹⁶ 内容は http://lacounty.info/omd/q1_2003/cms1_004541.pdf による。

¹⁷ こうした車両購入代金の削減に加えて、新型車両を入手することによって、保有する車両を規制に適合するよう改造する費用（57,650ドル）を削減することができる。

¹⁸ このように、独占的な地位は部門を分けて設定され、他にも飲料水の部門などがある。

(3) 広告スペース付き公衆電話のスポンサーシップ・プログラム¹⁹

このプログラムは、ベライゾン・カリフォルニア社（Verizon California, Inc. 以下「ベライゾン社」と表記）が、公衆電話に広告掲載スペースを設置するとともに公衆電話を維持し、LCBHは、ベライゾン社が広告パネルに広告を付す（実際には広告主を募集する）ことを認めるものである（図1-2）。LCBHとベライゾン社との間の契約は2003年に締結され、2012年まで有効である。

公衆電話の維持費用として、ロサンゼルス郡は現在1台につき月55ドルを支払っている。この契約の対象となる公衆電話についてはベライゾン社がこの費用を負担することから、LCBHは現金収入を得る以外に、10年間で46万2,000ドルを節約することができるとされる。

図1-2 LCBHのスポンサーシップ・プログラム概略(その2)



ベライゾン社の義務

- ・LCBHが管理するビーチに所在する49台の公衆電話を対象として、広告掲載スペースを設置し（デザイン、サイズ、色、材料等について、LCBHの承認を受けなければならない）、101の広告パネルを設置する（設置対象となる公衆電話の数は、協議の上増加させることが可能）
- ・広告掲載スペースが付された公衆電話を利用可能な状態に維持する
- ・広告掲載スペースの維持管理、清掃を行う
- ・広告パネルに通常の商業広告が掲示されない場合には公共広告を掲示する
- ・10年間で総額112万5,000ドルを支払う（これはWATERプログラムの費用に充てら

¹⁹ 内容は、http://lacounty.info/omd/q2_2003/cms1_007767.pdf による。

れる)

ベライゾン社の権利

- ・設置した広告パネルに広告を掲載（他の者に行わせることも可能）する（掲示される広告についてLCBHの承認を受けなければならない、また、広告の内容についてはゴミ箱のスポンサーシップ・プログラムと同様の制限がある）

(4)ビーチ監視台に付される広告スペース付きセーフティ・サインのスポンサーシップ・プログラム²⁰

このプログラムは、上記（3）のプログラムと同様に、ベライゾン社が、ビーチ監視台に付される広告スペース付きセーフティ・サインを設置、維持・管理し、LCBHは、ベライゾン社が広告パネルに広告を付す（実際には広告主を募集する）ことを認めるものである（図1-2）。LCBHとベライゾン社との間の契約は、2003年に締結され、2012年まで有効である。

なお、「セーフティ・サイン」は、ビーチの安全性についての告知や、ビーチでの禁止事項を表示するために使用されるものである。

ベライゾン社の義務

- ・LCBHが管理するビーチに所在するビーチ監視台にセーフティ・サインを設置する（セーフティ・サインのデザイン、サイズ、色、材料等について、LCBHの承認を受けなければならない）
- ・セーフティ・サインの維持管理、清掃を行う
- ・広告パネルに通常の商業広告が掲示されない場合には公共広告を掲示する
- ・10年間で総額377万5,000ドルを支払う（これはWATERプログラムの費用に充てられる）

ベライゾン社の権利

- ・WATERプログラムのオフィシャル・スポンサーに指定され、このことを広告に使用することができる
- ・その際に、LCBHとロサンゼルス郡のロゴを使用することができる
- ・セーフティ・サインの一部に設けられる180の広告パネルに広告を掲載（他の者に行わせることも可能）する（掲示される広告についてLCBHの承認を受けなければならない、また、広告の内容についてはゴミ箱のスポンサーシップ・プログラムと同様の制限がある）

²⁰ 内容は、http://lacounty.info/omd/q2_2003/cms1_007033.pdf による。

第2節 カリフォルニア州サンディエゴ市の事例

－コーポレート・パートナーシップ・プログラム－

1. サンディエゴ市について

サンディエゴ市は、カリフォルニア州南部の太平洋沿岸に所在する人口約130万人の市である。市の予算規模は約30億ドルである。

2. コーポレート・パートナーシップ・プログラムの概要²¹

(1) プログラムの開始

サンディエゴ市がこのプログラムを開始したのは1999年である。そのきっかけとなったのは、前年に同市で開催されたスーパーボウル（プロのアメリカンフットボールの覇者を決める大会）の準備のためにNFL（National Football League）のコンサルタントとして市との折衝に携わっていた者から、市もその有する資源を活用して収入を得ることができるのではないかと提案を受けたことであるとされる。

プログラムは、市議会が基本的な枠組み（「ミュニシパル・マーケティング・パートナーシップ・プログラム」）を承認し、さらにシティー・マネージャーがプログラム運営のガイドラインとなるマーケティング・パートナーシップ・ポリシー²²を策定した上で実施に移された。

プログラムの開始からこれまでの間に、合計で約1,300万ドルの収入が得られている。年間の平均は、近年は150万ドル～200万ドルとなっている。収入の約85%は一般財源に充てられ、残りは特定の目的に使用されている。

収入額は市の予算全体に比べると大きくはないが、老朽化していくインフラの維持などの行政需要があり、追加的な収入を確保していく必要があるとされる。

(2) プログラムの種類

コーポレート・パートナーシップ・プログラムには二つの種類があり、一つが「物品及びサービスについてのパートナーシップ」、もう一つが「マーケティングのための提携」と呼ばれている。これまで、延べ10件のプログラムが実施されており、このうち前者が7件、後者が3件である。

市が物品やサービスの調達を行う機会を活用して、収入その他の利益を得ようとする点において、前者の「物品及びサービスについてのパートナーシップ」は他の自治体における事例とは異なる特徴を有している。

市は、物品やサービスの調達を行う際に競争入札を実施する。その際に、市とのパートナーシッ

²¹ プログラムの内容に関する記述は、特に明記したものを除き、サンディエゴ市の Jeniffer Wolff 女史提供の資料及び同女史と Daniel Weinberg 氏への聞き取りによる。

²² 本ポリシーの原文及び3. の各プログラムの概要については <http://www.sandiego.gov/corporatepartnership/index.shtml> 参照。

プに関心を有する可能性がある者²³に対して、市の側からパートナー企業に提供することができる利益（例えば、市職員等を対象としたマーケティングの機会提供、オフィシャル・スポンサーとしての認知）を提示し、企業に対しては、市に提供することができる利益を示すことを求める。

調達担当部局が物品やサービスの調達手続を進め、マーケティング担当部局がパートナーシップについての手続を進める。その結果、契約締結に当たって考慮すべき事項として、調達についての入札価格と、企業が市に提供する利益の内容の2つが存在することになるが、契約の相手方の選定に当たっては入札価格が優先される。この手続を通じて、市（調達担当部局）は企業から必要な物品やサービスを調達し、同時に市（マーケティング担当部局）は同じ企業から種々の利益を得る。

こうして形成される市とのパートナーシップ関係は数年にわたるのが通常である。以下で紹介する事例は、サンロード・エンタープライズとのパートナーシップを除いてこの類型である。

これに対して後者の「マーケティングのための提携」においては、市が企業から物品やサービスを調達する機会を活用するのではなく、各種の組織や個人が、市が実施する種々の活動に対するスポンサーとなるものである。従ってパートナーシップ関係は短期的であるのが通常である。上記のように、サンディエゴ市においてはこのタイプのパートナーシップの事例の方が少数であるが、LCBHのプログラムをはじめとして、全体としてはこちらの方が一般的である。

(3) 制度的背景と契約内容の特徴

サンディエゴ市では、景観に対する配慮から屋外での広告に対する規制が行われている。この規制によって、民間企業がビルボード広告を行うことができないだけでなく、コーポレート・パートナーシップ・プログラム自体も制約を受けており、例えば、ビーチに設置された監視台等にパートナー企業の広告を表示することはできないとされる。このため、広告掲出場所をパートナー企業に対して提供することは限定的にならざるを得ない。

その結果、市が企業に提供することができる利益は、市職員及び退職者²⁴に対して商品やサービスを提供する独占的機会の付与や、オフィシャル・スポンサーとしての認定が中心となる。

LCBHのプログラムと比較すると、

- ① パートナー企業の選定に関し、LCBHの場合は関心を有する者が広く対象となりうるのに対し、サンディエゴ市（特に主要なプログラムである「物品及びサービスについてのパートナーシップ」）の場合は、市との間で契約関係に入ろうとする企業を対象とする
 - ② LCBHの場合は、潜在的な顧客に対して広く広告宣伝を行う機会を得ることが、企業にとっての主要なメリットとなっているのに対し、サンディエゴ市の場合は、市職員及び退職者というターゲットが絞られた対象に対して商品やサービスを提供する機会を得ることが、企業にとっての主要なメリットとなっている
 - ③ 企業との関係は、LCBHほどには外部から明確に認知しうる形とはなっておらず、企業名の露出も限定的である
- といった点が特徴的である。

²³ 新聞、雑誌等の一般的な広告媒体に広告を掲載している企業が候補となることである。

²⁴ 合計で約16,000人である。

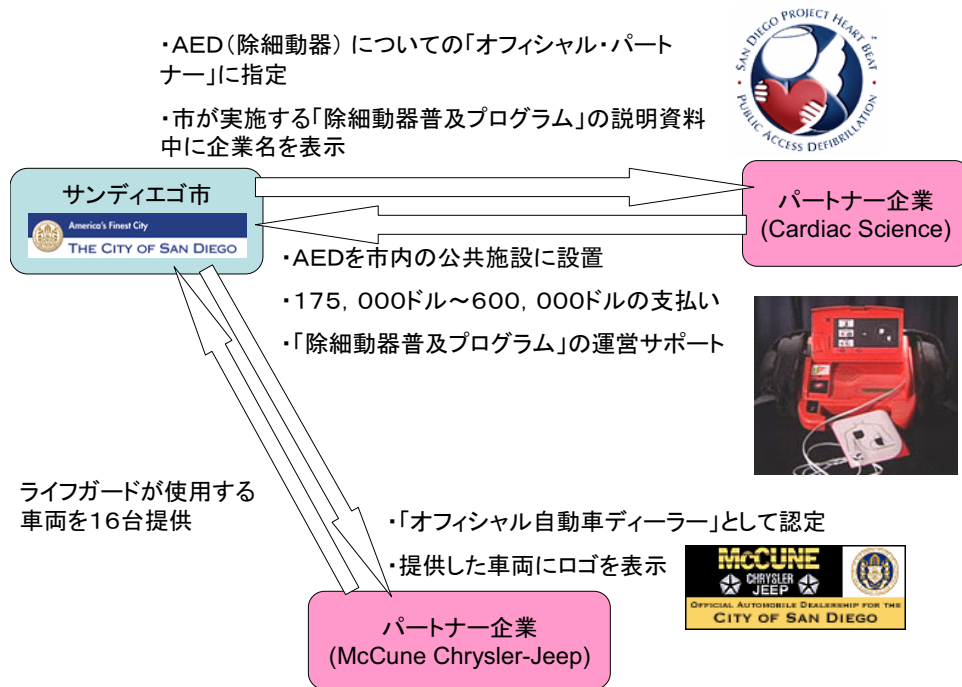
3. プログラムの例

(1) カーディアック・サイエンス社とのパートナーシップ

これは、公共の施設へのAED（Automated External Defibrillator 自動体外式除細動器）の設置を進め、突然心臓が停止した人の生存可能性を高めることを目的として2001年11月に成立したもので、カーディアック・サイエンス社（Cardiac Science, Inc.）を、AEDに関するサンディエゴ市の「オフィシャル・パートナー」として指定することなどを内容としている（図1-3）。

このプログラムでは、市はパートナー企業から金銭とAEDを受け取るが、こうした資源の獲得に加えて、除細動器普及プログラムをパートナー企業と連携して実施することを通じて、AEDに対する市民の認知度を高めるという効果を有していることが特徴的である。

図1-3 サンディエゴ市のパートナーシップ・プログラムの概要(その1)



図中のロゴと写真は許可を受けて使用

カーディアック・サイエンス社の権利・義務²⁵

- ・AEDに関するサンディエゴ市の「オフィシャル・パートナー」に指定される
- ・サンディエゴ市が実施する「除細動器普及プログラム」に使用される説明資料中にカーディアック・サイエンス社の名称が表示される
- ・サンディエゴ市が主催する健康と安全のためのイベントに年3回まで参加することができる
- ・カーディアック・サイエンス社が独占的に同社製のAEDを公共の施設に設置する

²⁵ 権利と義務を截然と区別することができない（例えばAEDを公共の施設に設置することは、AEDを無料で提供する点に着目すれば義務としての性質を有するが、独占的に設置されたAEDはカーディアック・サイエンス社の製品の広告として機能する可能性がある点に着目すれば権利としての性質を有する）ことから、このように表記している。

- ・「除細動器普及プログラム」の運営サポート
- ・マーケティングの権利の対価と、サンディエゴ郡内でのカーディアック・サイエンス社製AEDの販売実績に応じた対価の支払い（総額175,000ドル～600,000ドル程度）

(2) マックーン・クライスラー・ジープ社とのパートナーシップ

これは、マックーン・クライスラー・ジープ社（McCune Chrysler-Jeep）が、サンディエゴ市のビーチパトロールが使用するための車両を提供²⁶することなどを内容とするもので、2004年12月に成立し、2007年12月まで効力を有する（図1-3）。

マックーン・クライスラー・ジープ社の権利・義務

- ・市の「オフィシャル自動車ディーラー」として認定される
- ・市のビーチパトロールが使用するため、「ジープ」ブランドの車両を16台提供する（これら車両にはマックーン・クライスラー・ジープ社のロゴが表示される）
- ・市の職員及び退職者とその家族に対して特別の購入プログラムを提供する独占的な権利を与えられる

(3) ベライゾン・ワイヤレス社とのパートナーシップ

これは、2000年11月にベライゾン・ワイヤレス社（Verizon Wireless）との間で成立したもので、ベライゾン・ワイヤレス社の権利・義務は図1-4のとおりである。

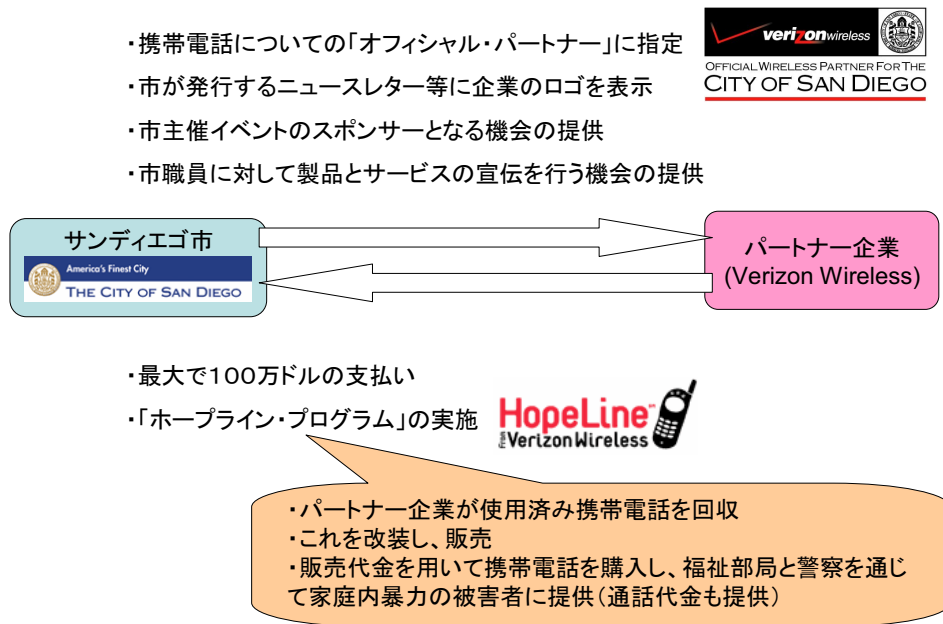
このパートナーシップにおいて特徴的なのは、携帯電話と通話代金を家庭内暴力の被害者に提供し、被害者が緊急時に連絡することを支援する「ホープライン・プログラム」である。このプログラムは、ベライゾン・ワイヤレス社が全米で実施しているものであるが、サンディエゴ市においては、市とのパートナーシップの一部を構成している。

ベライゾン・ワイヤレス社は、携帯電話販売店網を通じて使用済み携帯電話を回収し、これらの携帯電話は改装して販売され、又はリサイクルされる。このうち改装して販売された電話の販売により得られた資金を用いて、ベライゾン・ワイヤレス社は携帯電話を購入し、サンディエゴ市の福祉部門と警察を通じて家庭内暴力の被害者に提供する。

こうして、市はパートナー企業から資源を獲得することに加えて、家庭内暴力とその防止についての市民の意識を高めるという効果を生じさせることができる。これは、カーディアック・サイエンス社とのパートナーシップが有するのと同様の構造である。

²⁶ 2002年11月から2005年5月までの間、ゼネラル・モーターズとの間でも、緊急時の対応にあたる職員が使用する車両を提供することを内容とするパートナーシップが存在した。

図1-4 サンディエゴ市のパートナーシップ・プログラムの概要(その2)



図中のロゴは許可を受けて使用

(4) サンロード・エンタープライズとのパートナーシップ

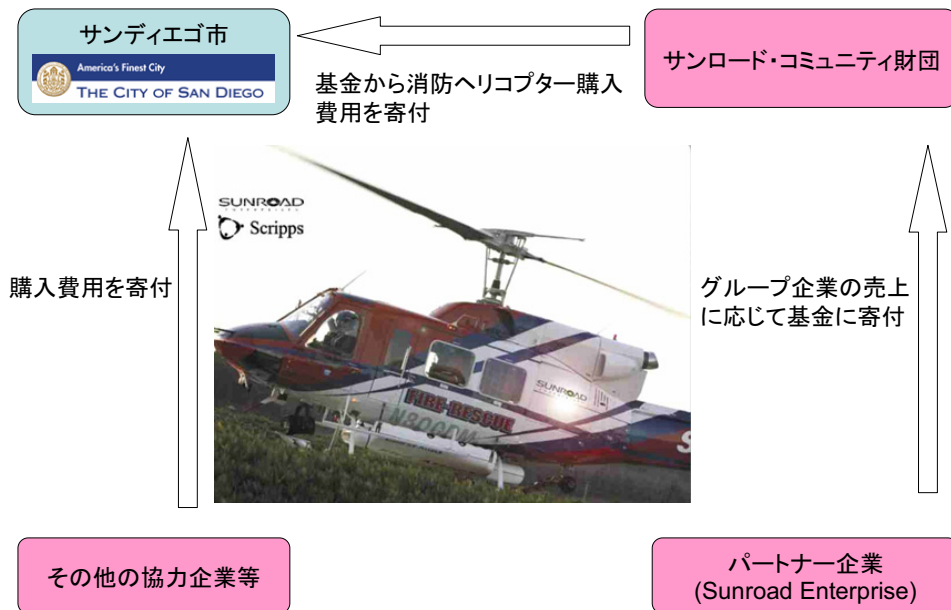
これは、市が消防レスキューヘリコプターを購入するための費用を集めることを目的として開始したプログラムの一部を構成するものであり、2004年2月から実施された。

サンロード・エンタープライズ (Sunroad Enterprise) は、自動車販売、ヨットハーバーの運営、ゴルフ場の運営などを行う企業グループである。同グループは、レスキューヘリコプター購入費用に充てるため5年間で100万ドルを集めることを目的として、売り上げに応じて²⁷、サンロード・コミュニティ財団に設けられた基金に寄付を行うことを表明した。従って、サンロード・エンタープライズの顧客は、同グループを通じて間接的に市のプログラムを支援することとなる(図1-5)。

サンロード・コミュニティ財団からの寄付と他の協力企業等からの寄付によって、市はヘリコプターを購入した。このヘリコプターには、資金を提供した主要な企業のロゴが付されている。

²⁷ 具体的には、自動車販売1台、ヨット係留場所のレンタル1件、ゴルフ場でのラウンド1回につき寄付を行うとした。また、販売された自動車には、それが市のレスキューヘリコプター購入を支援していることを示すステッカーが貼られたとのことである。

図1-5 サンディエゴ市のパートナーシップ・プログラムの概要(その3)



図中のロゴと写真は許可を受けて使用

(5) ペプシ・ボトリンググループ社とのパートナーシップ

ペプシ・ボトリンググループ社 (Pepsi Bottling Group) との間で 1999年11月に成立したもので、コーポレート・パートナーシップ・プログラムの最初の事案である。

ペプシ・ボトリンググループ社の権利・義務

- ・清涼飲料水自動販売機についての「オフィシャル・スポンサー」に指定される
 - ・市の施設に独占的に自社製品を販売する自動販売機を設置することができる
 - ・市の「オフィシャル・スポンサー」であることを広告宣伝に使用できる
 - ・12年間で総額690万ドル～2,300万ドルを支払う（金額は売上によって変動する）
 - ・市がパーク・レンジャー・プログラムで使用する車両2台を提供する
 - ・市が開催するイベントで使用する飲料を無料で提供する
- 他

【補論】 ホームページへの広告掲載について

日本においては地方公共団体がホームページに広告を掲載することが広く行われている。この点については、ロサンゼルス郡、サンディエゴ市とも、それぞれ異なる理由により消極的である。

まずロサンゼルス郡では、ホームページに商業的な広告を掲載することが認められる場合を限定的に列挙した指針を、2001年2月に郡議会が採択している²⁸。この結果、通常の商業広告の掲載は原則として認められない。

様々なスポンサーシップ契約を認めておきながら、ホームページへの商業広告の掲載が認められないというのはいささか奇異な印象を受けるのだが、1) 住民は政府のホームページが商業化されることを望んでいない、2) 広告は、ある特定の企業や商品の推薦として受け取られる可能性がある、3) 特定の広告の内容を不快に感じる者があるかもしれないといった意見があったことがその理由としてあげられている。

サンディエゴ市においては、パートナー企業のロゴが市のホームページに表示されることは、当該企業が受けることのできる利益の一つとされている。従って、企業が市との間でパートナーシップ関係に入ることの価値を減じないように、一般的な企業広告を市のホームページに掲載することを認めていない。

²⁸ 議会への提案は <http://ladpw.org/general/Websiteguidelines/sd6630.cfm> で入手可能である。

第3節 ウィスコンシン州シェボイガン地区学校区の事例 －公立高校の施設を対象とした命名権の売却－

1. ウィスコンシン州シェボイガン地区学校区とシェボイガン公共教育財団について

ウィスコンシン州シェボイガンは、同州ミルウォーキーの北約80km、ミシガン湖に面して所在する人口約51,000人の市である。シェボイガン地区学校区(Sheboygan Area School District)は、小学校から高校まで合計19の公立学校の運営を担当し、生徒数は合計で約10,000人である。年間予算は約1億1,600万ドルである。

シェボイガン公共教育財団(Sheboygan Public Education Foundation)は、シェボイガン地区学校区の活動を支援することを目的として2001年に設立された。租税を財源とした学校教育は当然学校区が実施するが、それだけでは十分に対応することができない教育上のニーズに応えるための活動²⁹を行っている。

2. 命名権プログラムの内容³⁰

(1)プログラムの開始

学校区内にある2つの高校(北高校と南高校)は、校舎が手狭となったことから、運動施設やカフェテリアを中心に拡張を行うこととなった。この拡張工事を行うために必要な経費は学校区の通常の予算によってまかなわれた³¹。

シェボイガン公共教育財団は、拡張工事の実施にあわせて、同財団が教育活動の支援に使用する資金を調達するための4つのプログラムを考案した。そのうちの 하나가、施設への命名権プログラムであり、これ以外に、①寄付を行った者の氏名を、寄付額に応じて金(5,000ドル以上)、銀(2,000ドル～4,999ドル)、銅(500ドル～1,999ドル)のプレートに表示するプログラム、②屋内競技場の座席(150ドル)に寄付者の氏名など希望する事項を表示するプログラム、③カフェテリアの壁のタイル(60ドル～75ドル)に寄付者の氏名など希望する事項を表示するプログラムがある。高校の校舎は学校区が管理するので、これらのプログラムは、学校区の下承を得た上で実施されている。

このように、命名権プログラムが単独で実施されたのではなく、複数のプログラムがパッケージとされ、負担能力に応じて地域の非常に多くの人に参加することができる仕組みとなっている。

これらのプログラムを、学校区自らが実施しなかった理由は、1)学校区内の教育活動を支援することを目的とする財団が既に存在したこと、2)財団の方が、地域の企業等との間でより強固な

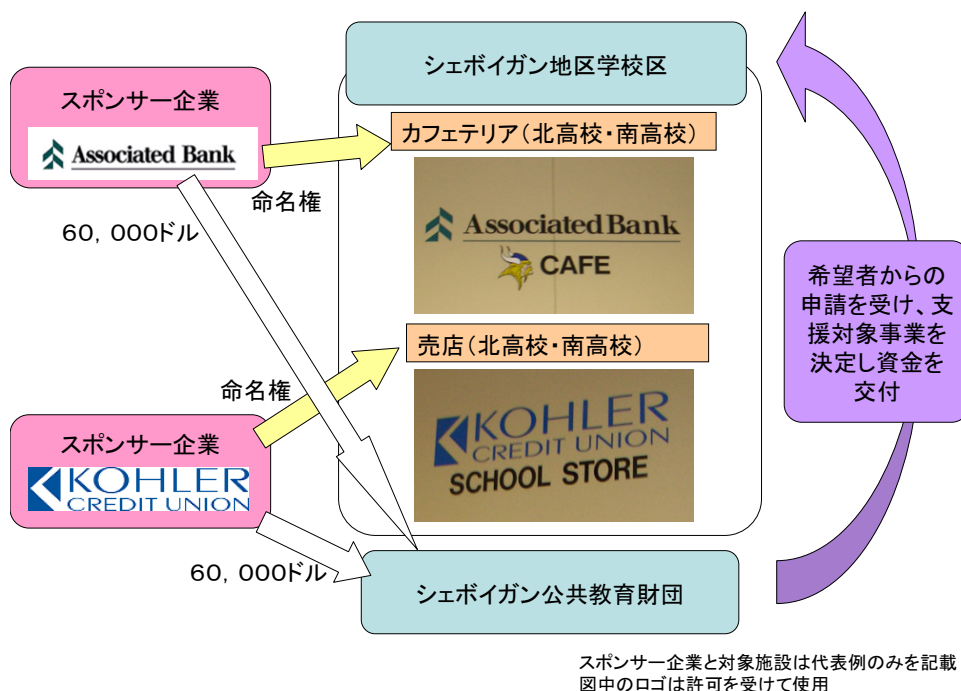
²⁹ また、租税によって実施される内容と重複する内容に対する支援も行わないとされる。

³⁰ 内容は、特に明記したものを除き、シェボイガン公共教育財団の Roxanne Pauls 女史提供の資料及び同女史とシェボイガン地区学校区の Diane Wilcenski 女史からの聞き取りによる。なお、<http://www.jsnline.com/story/index.aspx?id=411594> の Milwaukee Journal Sentinel 紙2006年3月28日付け記事によると、ウィスコンシン州では、ミルウォーキー近郊の New Berlin において公立小学校の施設への命名権売却が行われている。

³¹ ただし、予算の伸びが物価上昇率よりも高くなる場合には住民投票を経る必要があり、この拡張工事実施も2004年11月に住民投票の対象とされた。本文中にも記したように、命名権の売却によって得られた資金は、命名権の対象となった施設を有する高校の拡張に使用されたのではなく、学校区内にある全ての学校における教育活動を充実させるための基金に組み入れられている。

人的関係を有するとともに、より創造的な活動が可能であると考えられたこと、3) 学校区が行う教育活動の原資として既に住民からは租税が徴収されており、これに加えて教育のための資金を集めるのであれば、学校区とは別の組織の方が好ましいと考えられたこと、であるとされる。

図1-6 シェボイガン地区学校区における命名権売却の概要



(2) 命名権の対象と売却結果

命名権の対象とされたのは、通常の教室ではなく、多数の生徒³²が日常的に目にする機会がある屋内競技場、カフェテリア、ロッカー・ルームなどの10の施設である。購入希望者の募集は、地元企業と住民を対象として2005年11月から開始された。2006年11月の拡張工事完了までに、次の7つの施設に対する命名権がそれぞれの者に対してカッコ内の金額で売却され、約150万ドルの資金が集められている。

- 1) カフェテリア：Associated Bank (60,000ドル)
- 2) 売店：Kohler Credit Union (60,000ドル)
- 3) 屋内競技場：Acuity (650,000ドル)
- 4) 体育館：Richard and Kristin Bemis (300,000ドル)
- 5) フィットネス・センター：Aurora Health Care (300,000ドル)
- 6) 男子運動部用ロッカー・ルーム：Sheboygan Orthopedic Associates (45,000ドル)
- 7) 女子運動部用ロッカー・ルーム：Paula French VanAkkeren and Jeanna French (45,000ドル)

³² 高校の生徒数はそれぞれ約1,600人である。加えて、フィットネス・センター等の施設は市民にも開放されていることから、これらの施設を利用する市民の目にも触れることになる。

ル)

購入者の属性は、1)と2)は金融機関、3)は保険会社、4)と7)は個人(高校の卒業生)、5)は病院、6)は整形外科医の団体である。命名権の購入者が受けるメリットは、命名権の対象となった施設に購入者又は購入者が指定した者の名称・氏名が表示されることのみである。

(3)プログラムの特徴

命名権の売却(及び他の3つのプログラムの実施)によって得られた資金は、シェボーガン公共教育財団が管理する。学区内の学校の教師のみでなく、生徒やその親など、教育を充実させるための活動に対する支援を希望する者が財団に対して申請を行い、財団が審査を行った上で資金を交付する。

命名権の売却に関しては、これによって得られる資金の用途に関する理解(施設整備に使用されるのではないということ)について当初やや混乱があったものの、プログラム自体についての異論はなかったとされる。以前から学校における各種活動を支援することを目的として資金調達のための活動が行われてきており、これに応じて寄付を行う素地が存在していたことがこの背景となっているとされる。

また、スポンサーの募集は地元の企業を対象としており、スポンサーとなった地元企業にとっては、教育の質を高めることは将来職員となる可能性がある者に対する投資としての効果があり、単に企業の知名度を上げるという以上の意味を有しているとされる。

このように、シェボーガン地区学区のケースは、命名権の売却とはいっても商業的な色彩が強いものではなく、むしろ地域全体が公共教育を支援するための手段として学校施設への命名機会が用いられている。

しかしながら、公立学校に商業的な活動が入り込むことについては、反対の議論もある。そのうちのいくつかについては本節の補論において触れる。

図1-7 命名権以外のプログラムの例



寄付者のプレート表示(「金」の例)



寄付者名等を示したタイルの設置予定場所
(カフェテリア入口付近の壁の一部)

図1-8 命名権の対象となった施設の名称表示の様子

↓ フィットネス・センターの入口



↑ カフェテリア

(左側と右側の壁の上部にそれぞれ体育館とロッカー・ルーム名の表示がある)

【補論】学校に商業的活動が入り込むことについての議論³³

アリゾナ州立大学のレポート³⁴によれば、米国では、学校施設に対する命名権売却のほかにも、様々な方法で学校に商業的活動が入り込んでおり、その形態には、学校における活動のスポンサーシップ（例：企業が作文コンテストのスポンサーとなる）、独占的地位を付与する契約（例：企業に対してソフトドリンクの独占的販売権を付与）、生徒に対するインセンティブ・プログラム（例：テストの成績がよい生徒や出席率が高い生徒に企業が商品を提供）、スタジアム等に対する命名権売却や広告掲載場所の提供、企業が作成費用を負担した教材の提供、電子的マーケティング³⁵などがあるとされる。

こうしたことについては、教育に対して十分な資金を振り向けることが困難な状況にあってはやむを得ないとする見解や、特にインセンティブ・プログラムについては、スポンサーとなっている企業のみでなく社会全体にとっても好ましい状態をもたらすとして評価する見解がある。

他方、批判としては、ソフトドリンクの独占的販売権に対しては、生徒の健康を確保する観点から問題であるとするものが、企業作成の教材提供に対しては、十分に客観的な教材となっていないのではないかとするものが、電子的マーケティングの一つの方法として実施されている視聴覚教材の提供に対しては、受動的な立場にある生徒にコマーシャル視聴を強いているとするものがある。

本節で紹介した命名権売却についても、「公立学校の一部に対する命名権を売るのは、著名な人物、地理的な場所の名を付けるという長い伝統を破るものである」とする批判や、「中立、非党派の、市場主導でないという公共教育の役割が混乱する」ことを問題視する見解、「命名権が意味することと、それが意味しないことを生徒に説明することが非常に重要だ」として、子供が誤解をする可能性を懸念する見解がある³⁶。

³³ 学校に限らず、商業的な活動が公的な領域に入り込む事例とこれに対するメディアの報道を収集するとともに、公的領域の商業化を批判するものとして、Commercialalert (<http://www.commercialalert.org>) がある。

³⁴ <http://eps1.asu.edu/ceru/ceruwritingindex.htm> で1998年以降のレポートが入手可能である。

³⁵ コマーシャル視聴を条件とした視聴覚教材の提供などであり、代表例はChannel One という企業である。同企業は、2分間のコマーシャルを含む12分間のニュース番組を毎日生徒に視聴させることを条件として、学校にテレビやビデオ等の機材を提供している。

³⁶ 注30の記事による。

第4節 マサチューセッツ州リトルトン警察の事例

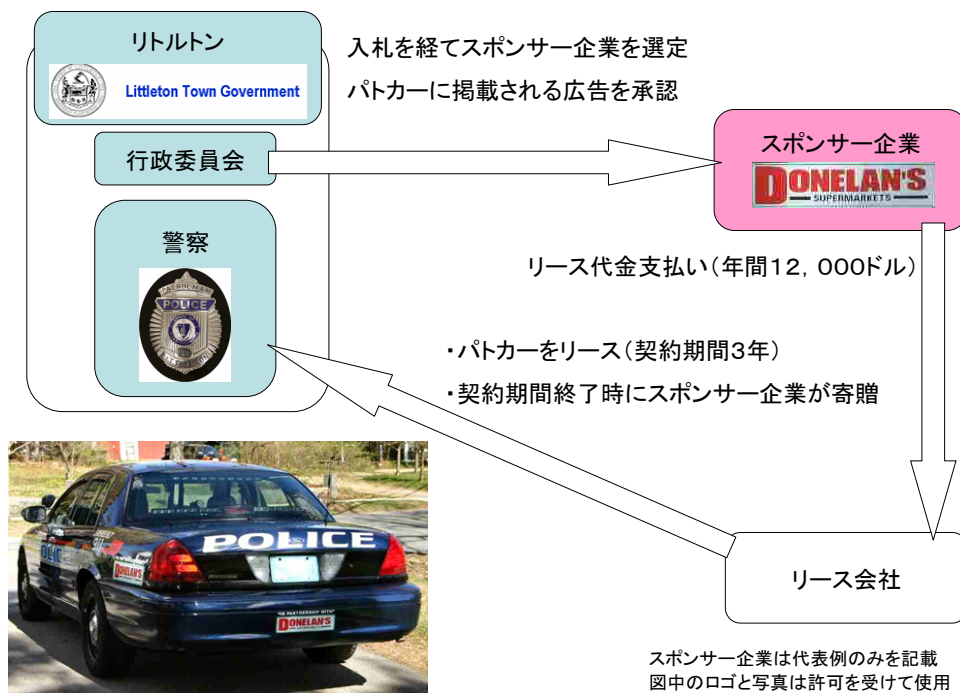
－パトカーを対象としたスポンサーシップ・プログラム－

1. マサチューセッツ州リトルトン警察について

マサチューセッツ州リトルトンは、ボストンの北西約40kmに位置する人口約8,800人の町である。年間の警察予算は約110万ドルであり、その約93%を人件費が占める³⁷。2004年度から2006年度の間予算額が増額されなかった結果、警察官の2割強が削減された。

他方、警察が保有する5台のパトカーはいずれも走行距離が10万マイルを超え、安全性が懸念されるとともに、メンテナンスコストの増加が課題となっていた。しかし、2006年度予算においても新規の車両購入予算が認められなかったため、警察署長は警察車両等を対象としたスポンサーシップ・プログラムを考案し、これによって新たなパトカーの調達が行われた³⁸。

図1-9 パトカーを対象としたスポンサーシップ・プログラムの概要



2. スポンサーシップ・プログラムの内容³⁹

(1) プログラムの開始

マサチューセッツ州には、後述する入札手続に関する規律を除けば、このようなプログラムに対

³⁷ マサチューセッツ州リトルトンの概要及び警察予算については、<http://www.littletonma.org> 中の Annual Report による。

³⁸ 詳細は明らかではないが、2006年8月23日付けウェブ版 Hartford Courant 記事によれば同様のプログラムがコネチカット州スタッフオード警察でも実施されている。

³⁹ プログラムの内容に関する本節の記述は、リトルトン警察署長 John Kelly 氏提供の資料による。

して特段の規制や手続を定めた規定はなかったとされる。このため、町は、このプログラムの実施方針を独自に策定した。この実施方針は、”Town of Littleton Municipal Vehicle Sponsorship Program Establishment and Operational Guidelines”としてまとめられ、町の行政委員会（Board of Selectmen⁴⁰）の承認を得て運用が開始されている。

プログラムは、2006年3月から2008年6月末までの約3年間にわたり実施される「パイロット」プログラムとされている（期間がこのように設定されているのは、後述のように、車両のリース期間が3年間であることによる）。対象となる車両は、リトルトン警察と消防署が使用する車両に限定される。期間の終了後、行政委員会がプログラムのレビューを行い、プログラムを延長するかどうかを決定する。このように、期間を限定することにより、住民が、このようなプログラムの是非について判断する機会を持つことが可能となっている。

タウン・ミーティングにおいて、「スポンサーとなった企業とそうでない企業から同時に通報があった場合に、スポンサー企業からの通報を優先的に取り上げることはないのか」といった質問が出るなど、プログラムの導入前には、住民の中に警察とスポンサー企業との関係を懸念する声があったとされる。しかしそのような意見は最終的にはなくなったとされる⁴¹。

(2)スポンサーの選定と契約内容

マサチューセッツ州の州法である Massachusetts General Laws Chapter 30B (Uniform Procurement Act)は、州内の自治体等が物品とサービスの調達を行う際の手続について包括的に規定している⁴²。このプログラムの下でのスポンサー選定も、Chapter 30Bの規定に従った入札手続を経て実施されている⁴³。入札は、毎年度の最低金額（全額を負担するタイプのスポンサーであれば年間12,000ドル）以上の金額を、3年度のそれぞれについて提示する形で行われた⁴⁴。

落札者（スポンサー）が決定した後に、スポンサーと町が締結する契約においては、スポンサーシップのタイプ（後述）、車両のリース代金の支払いに関するスポンサーの義務、広告掲載に関する町の義務が規定されるほか、リース代金はリース業者に直接支払われること、リース期間の終了後スポンサーは車両を町に寄贈することが規定される。

なお、通常の形態のリースでは、リース期間が終了するとリース会社が対象車両を引き上げるが、このプログラムでも採用されている Municipal lease と呼ばれる形態のリースでは、数年間（このケースでは3年）のリース期間の終了後、借り主が極めて少額の支払いをすることによって車両を引

⁴⁰ Selectmen は選挙で選ばれるので代表性を有するものの、町の統治形態は「タウン・ミーティング」（住民による直接民主制）によっていることから、「議会」ではなく「行政委員会」と表記している。

⁴¹ バトカーに商業広告を付すことについてのこれ以外の議論については、本節の補論で触れる。

⁴² Massachusetts General Laws Chapter 30B については例えば <http://www.mass.gov/legis/laws/mgl/gl-30b-toc.htm> を参照。同法の解説については例えば <http://www.mass.gov/ig/publ/30bman1.pdf> がある。

⁴³ 価額が5,000ドル以上25,000ドル未満の場合には見積もり徴収（Quotes）が、25,000ドル以上の場合には入札（Bid）が求められる。このプログラムの場合は3年間のリース代金の総額が最低でも36,000ドルとなることから、入札の手続によったものと考えられる。

⁴⁴ このように、正式な調達手続を経てスポンサーを選定しているが、実際には、入札参加者（すなわちスポンサー）を探す作業を事前に行い、スポンサーが実質的に決定した状態で入札が行われたようである。

き取ることができる。

スポンサーは、パトカーに広告を付すことと引き替えにリース代金を負担する。金額に応じて、①車両のリース代金全額（年間12,000ドル 3年間の総額36,000ドル）を負担するタイプ、②車両のリース代金の3分の2を負担するタイプ、③車両のリース代金の3分の1を負担するタイプの3つがあり、それぞれ、①車両の後輪上部の2カ所と後部バンパーの計3カ所、②車両の後輪上部の2カ所、③後部バンパー1カ所に広告を付すことができる。

広告を付す場所がこのように後輪上部の2カ所と、後部バンパーに限定されているのは、緊急事態においてはパトカーが後ろから近づいてくることが通常であり、その場合に、一般の運転者の目に広告が入ることを避けるためとされる。広告のサイズは縦約6インチ（15cm）×横約20インチ（50cm）であり、デザインなど詳細はケースごとに決定される。

図1-10 広告付きパトカーの例



図中の写真は許可を受けて使用

(3)実績

これまでに2台のパトカーについてスポンサー⁴⁵が確保されており、これによって3年間で72,000ドルの節約が可能となった。

これに加えて、匿名で30,000ドルの寄付があった⁴⁶ことから、町は、広告付きパトカーの模型を500台作成してこれを売ることによって3年間のリース代金との差額である6,000ド

⁴⁵ 1台については地元スーパーマーケット・チェーンが、もう1台については地元の自動車ディーラーがスポンサーとなっている。

⁴⁶ スポンサーシップ・プログラムではなく、住民からの寄付を募る方法もあったのではないかの疑問が生じるが、必要な金額が大きい（3年間で108,000ドル）ことから、住民に対して寄付を求めることはもともと検討しなかったとのことである。

ルを得て、さらに1台を調達しようとしている。これによって警察が当初予定していた台数が確保される。

ここで興味深いのは、プログラムが仮に実施されていなくとも寄付が行われていた可能性は否定できないものの、商業的な色彩を有するプログラムと関連を有する形で、匿名の寄付という慈善的色彩が強い活動が発生している点である。

【補論】パトカーに広告を付すことについての議論

リトルトン警察のプログラムが実施される以前にも、パトカーへの企業広告の掲載を希望する企業を募り、その広告収入によってリース料が支払われるパトカーを、主に南部の州内の警察に提供する事業を行おうとした企業が存在する⁴⁷。この事業においても、Municipal Leaseによる車両のリースが予定されており、一定のリース期間の経過後に、自治体はパトカーを1ドルで入手することができるというのがセールスポイントであったとされる。

この事業に対する見解と、リトルトン警察のプログラムに対する見解を新聞報道⁴⁸から整理すると次のようになる。

支持する見解

- ・ 広告対象から酒、タバコ、銃器、ギャンブルなどを除外するとともに、広告も品位を保った方法で行うことが可能である。
- ・ 市バス、スタジアムの通路やフェンス、ホールなどには既に広告を掲載しているのであり、パトカーへの広告掲載は論理的な次のステップである。
- ・ 多数のパトカーを有する自治体の場合、支出削減は相当な額に達しうる。

反対する見解

- ・ パトカーに広告を掲載すると、運転者を混乱させるおそれがある。緊急車両として認識できない可能性がある。広告が、緊急電話番号や車両番号から注意をそらす。
- ・ パトカーはタクシーとは異なる。
- ・ 緊急車両は公共の安全のためにあるのものであって、それを財源調達手段に変えるべきではない。
- ・ 住民の目に、不正があるのではないかと映る危険性がある。
- ・ パトカーへの広告掲載に止まることなく、さらに警官のユニフォームの襟やズボンに企業のロゴが入るといった形で商業化が進展してしまう。
- ・ 警察官が嘲りと軽蔑の対象となるとともに、長い目でみれば警察の権威を失わせ、犯罪を招くこととなる。

⁴⁷ <http://www.csmonitor.com/2002/1003/p01s01-ussc.html> の2002年10月3日付け Christian Science Monitor 記事による。前出の Commercialalert によれば、この記事に登場する Government Acquisitions 社は、実際にはこのようなパトカーを警察に供給することはなかったとされる。また、同社が現在も存在するかどうかは不明である。なお、リトルトン警察の Kelly 署長によると、同警察のスポンサーシップ・プログラムは、同社の事業とは全く無関係に考案されたものである。

⁴⁸ <http://www.commercialalert.org/issues/government/police-cars/littleton-police-sell-ad-space-on-cruiser> 収録の2006年2月14日付け Boston Globe 記事及び注38の記事による。

第5節 イリノイ州シカゴ市の事例

－命名権の売却とミュニシパル・マーケティングへの提案募集－

1. シカゴ市について

シカゴ市は、イリノイ州に所在し、ミシガン湖に面する人口約290万人の市である。市の年間予算規模は約57億ドルである。

2. シカゴ・スカイウェイへの命名権売却⁴⁹

(1)シカゴ・スカイウェイ

シカゴ・スカイウェイは、シカゴ市南部からインディアナ州境に至る7.8マイルのハイウェイであり、インターステート・ハイウェイ90号の一部を構成する。1958年に供用が開始された。

シカゴ市が管理する有料道路であったが、2005年1月に、シカゴ市は、スカイウェイ・コンセッション・カンパニー（Skyway Concession Company, LLC 以下「SCC」と表記）⁵⁰との間で、SCCが2104年までの間の99年間にわたりハイウェイのリースを受ける対価として市に18.3億ドルを支払う契約（コンセッション契約）を締結した。これにより、現在ではSCCが料金収入の受け取り、道路の設備更新、維持管理を行っている。この契約は、アメリカにおける既存の有料道路の民営化の初めての例とされている。市は契約によって得られた収入を、債務の償還や基金の造成など財務体質の強化のために使用している。

図1-11 シカゴ・スカイウェイの位置(オレンジ色の部分)



Macquarie Infrastructure Group ホームページより許可を得て転載

⁴⁹ 内容に関する記述は、特に明記したものを除き、シカゴ市の Tom Kness 氏提供の資料及び同氏への聞き取りによる。

⁵⁰ オーストラリアの Macquarie Infrastructure Group と、スペインの Cintra de Concesiones de Infraestructuras de Transporte S.A.が出資。

市は、幅広い市の業務のうちコアとなるべきものに集中するとの方針からこの契約を締結したとしており、この他にも、市が保有する市内中心部の地下駐車場についても民間企業との間でコンセッション契約を締結するための作業を進めている。

将来さらに資金を調達する余地を残すため、スカイウェイのコンセッション契約では市が道路への命名権を留保しており、2006年4月に、市はスカイウェイに対する命名権を売却するための手続を開始した。これは、米国において、政府が保有する有料道路に民間企業の名称が付される最初の例となるとされる⁵¹。

(2)参加者募集公告⁵²

市は2006年4月に参加者募集公告（Request for Qualifications RFQ）を公表して、命名権の取得を希望する者からの入札手続を開始した。命名権の内容、命名権取得者の権利、命名権取得者の決定手続等は次のようになっている。

命名権の内容

命名権取得者は、シカゴ・スカイウェイに対して、「その企業の名称+シカゴ・スカイウェイ」（すなわち「〇〇シカゴ・スカイウェイ」）と名称を付することができる。契約期間は、最短で5年、最長で20年が予定されており、契約締結に先立って市が決定する⁵³。名称は次のような場所・機会に表示される。

- ・料金所ゲート上に付される看板（1カ所）
- ・幹線道路とハイウェイ上に設置されている案内標識（現在107カ所）⁵⁴
- ・将来追加して設置される案内標識（市とSCCが設置に同意することが必要）
- ・地図
- ・SCCのホームページ
- ・ラジオとテレビでの道路交通情報（ただしアナウンスの方法は各メディアの方針に従う）

入札手続

入札手続は2段階からなる。第1段階は提案内容の審査であり、応募者がRFQにおいて求められている書類を提出し、市がRFQに記された評価基準に従って審査を行う。

第2段階が金額の入札であり、第1段階の審査を通過した応募者に対してそのための書類が交付

⁵¹ 民間企業が、政府が保有する有料道路のETCシステムのスポンサーとなっている例は既に存在する。これについては本節の補論1参照。また、自治体が保有するスタジアムについては命名権が売却された例があり、これについては本節の補論2参照。

⁵² 原文は http://egov.cityofchicago.org/webportal/COCWebPortal/COC_EDITORIAL/Skyway_Naming_RFQ.pdf で入手可能である。

⁵³ 契約期間の長さについて、入札参加者が受け入れてもよいと考える最短期間と最長期間を提案書に含めることとされているが、これは審査対象とはされない。企業がどの程度の長さの契約を希望するかについての情報を収集するためにこのような方法を取ったとされる。

⁵⁴ 現存する料金所上の看板と案内標識及の取り替え費用は、命名権取得者が負担する。追加で設置される案内標識の設置費用も同様である。取り替えられ、又は設置された標識の管理は、スカイウェイ上に存在するものについてはSCCが市とのコンセッション契約に従って行う。また、これら標識の所有権は市が有する。

される。その際に契約期間を含む契約内容が入札参加者に示される。なお、金額の入札に参加することができる者の数は限定されていない。

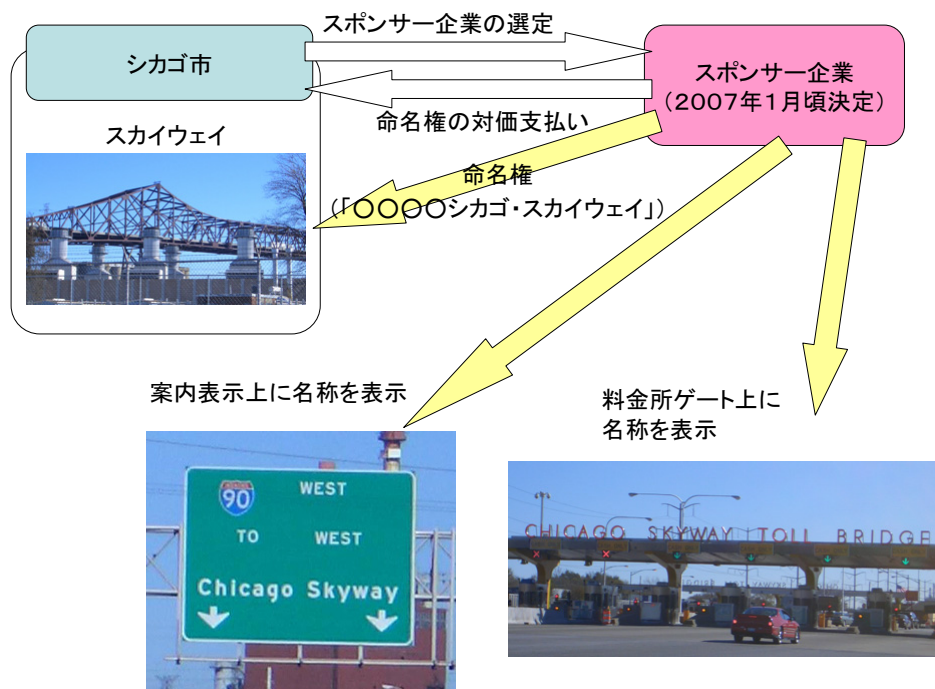
評価基準

第1段階の審査は、審査委員会を設け、次のような事項について行われる。

- ・ 名称、標識のデザインの選択⁵⁵が適切かどうか
- ・ 広報プランや標識の取り替えなどの実施プランが適切かどうか
- ・ 適切な人員の確保を含め、満足できる水準のサービスを提供するために必要な専門的能力と経験を有するか
- ・ 企業の評判、企業活動の水準
- ・ 担当する者の能力と経験
- ・ 命名権を取得する機会における実績
- ・ 企業が提供する製品・サービス及び企業の質（シカゴ・スカイウェイの名前の一部にその企業の名称が使われることが適切かどうか）
- ・ 命名権獲得の対価の支払いを一括して行う経済的能力
- ・ 契約が継続する期間中の財政的な安定性

他

図1-12 シカゴ・スカイウェイへの命名権販売の概要



⁵⁵ 提案書の中に、名称は当然のこととして、名称が記される標識の大きさと色、使用される文字の大きさと色、ロゴの大きさと色を示す見本を含めることとされている。

命名権取得者の決定

市は現在、提案についての審査を行っており、命名権取得者は2007年1月頃に決定される予定である。広告としての価値からの試算に基づき、市は入札額が300万ドル～600万ドル程度となるものと見込んでいる。

3. ミュニシパル・マーケティング

(1) ミュニシパル・マーケティングの概念

本章で紹介するように、自治体はその保有する資産・施設を活用して資金、物品やサービスを調達する活動を行っている。こうした活動は、リトルトン警察やシェボイガン公共教育財団のケースのように、単一の種類の資産・施設を対象として実施されている例がある一方、LCBHやサンディエゴ市のケースのように、対象となりうる資産・施設を予め限定することなく、複数の資産・施設を対象とした包括的なプログラムとして実施されている例もある。

こうした活動、中でも包括的なプログラムを指し示す呼称としては、「コーポレート・スポンサーシップ・プログラム」(LCBH)や「コーポレート・パートナーシップ・プログラム」(サンディエゴ市)などが用いられているが、より一般的な呼称として「ミュニシパル・マーケティング (Municipal Marketing)」の語が用いられる例がある。

例えば、以下に紹介するシカゴ市の場合は、コンサルタントを募集する公告に「ミュニシパル・マーケティング・サービスのための提案募集公告 (Request for Proposal for Municipal Marketing Services)」との表題が付されており、カリフォルニア州コンコード市でも「ミュニシパル・マーケティングとパートナーシップの戦略プラン (Municipal Marketing and Partnerships Strategic Plan)」⁵⁶策定が行われている。

ここで、いくつかの実例によって、「ミュニシパル・マーケティング」が現在どのような意味内容を有すると理解されているかをみておくこととしたい。

シカゴ市は、上記の提案募集公告を行う目的を、「市のイメージを維持しながら、市の資産、イベント、公共サービス及び事業から、市の住民にとって財政的に最大限のリターンが得られるようにすること」としている⁵⁷。また、カリフォルニア州コンコード市が求める戦略プランは、「市の資産を、事業やイベントを含めて評価し、市の使命、ビジョン及び価値に関する文書などの、市の置かれた組織的・政治的環境を考慮した上で、企業とのパートナーシップによって得られる利益を最大化すること」を目指している⁵⁸。

また、ロサンゼルス市に対して提出されたミュニシパル・マーケティングに関するレポート⁵⁹で

⁵⁶ <http://www.cityofconcord.org/citygov/agendas/council/2003/10-28-03/rpt10-28-03-09-exhibita.pdf> で入手可能である。

⁵⁷ RFP (http://egov.cityofchicago.org/webportal/COCWebPortal/COC_EDITORIAL/43911RFPforMunicipal_Marketing0410.pdf) 4ページ。

⁵⁸ 注56の文書の1ページ。

⁵⁹ Cross, Tracey, et. al. (2004), *Municipal Marketing in Los Angeles* (http://www.lacity.org/council/cd13/budfinreports/cd13budfinreports66422052_05072004.pdf) 1ページ。

は、「ミュニシパル・マーケティングは、コーポレート・スポンサーシップ、独占的権利の設定、命名権、ブランドの確立の4つの要素を含む、多面的な活動である」としている。ここでは、「ミュニシパル・マーケティング」は本章で紹介している各種の事例を包括する概念として理解されている。

考察の対象とすることができる事例が必ずしも多くなく、また、出現してからそれほど時間が経っていないため今後さらに新たな意味内容を有するものへと展開する可能性があるものの、上記のような記述と、本章で紹介する各種の事例を参考に一応の定義を試みるとすると、ミュニシパル・マーケティングは「自治体が、その使命や価値に対する配慮を前提とした上で、保有する有形・無形の資産を活用して様々な形態で民間部門と関係を構築することを通じて、住民の利益のために民間部門から資源を獲得する行為」であるといえることができるだろう⁶⁰。

(2)シカゴ市が行った提案募集公告⁶¹

自治体が有する、資源調達のために使用することができる施設等は多岐にわたり、有望な施設の洗い出しや、その効果的なマーケティング方法を考案する作業にはかなりの労力を要する。他方、自治体職員はマーケティングについての専門的知見を有しないことが通常である。自治体がミュニシパル・マーケティングを行おうとする場合には、これについてのコンサルタント⁶²に検討を依頼するようである⁶³。

シカゴ市では、2006年4月に、市がマーケティングに使用することができる資産の調査と、マーケティングの実施方法の提案を内容とする業務の実施希望者を募集することを目的とした公告（Request for Proposal RFP）を行っている。これ以外の自治体でも、「ミュニシパル・マーケティング」との名称によるかどうかは別として、保有する資産の活用方法についての提案を求める事例がある⁶⁴。

市は、提案内容を審査して、この業務を実施するコンサルタントを選定し、選定されたコンサルタントは今後3年から5年をかけて作業を行う。実際のマーケティング活動は、市が自ら行い、又は改めて受託者の募集を行った結果選定される者が行うこととなる。

⁶⁰ 「ミュニシパル・マーケティング」を訳すと「自治体（の）マーケティング」となるのだろうが、この両者を同じものとして整理しない方が混乱しないと思われるので、本稿では原語のカタカナ表記としている。詳しくは第2章で述べる。

⁶¹ 原文はhttp://egov.cityofchicago.org/webportal/COCWebPortal/COC_EDITORIAL/43911RFPforMunicipal_Marketing0410.pdfで入手可能である。このRFPに関する記述は、特に明記したものを除き、同市のCraig Lesner氏提供の資料及び同氏への聞き取りによる。

⁶² ハンティントン・ビーチ市がコカ・コーラ社との間で、サンディエゴ市がペプシ・コーラ社との間でマーケティング・パートナーシップ契約を締結した1999年頃から自治体向けにこのようなサービスを提供する企業が出現したようである。

⁶³ これらの企業は、コンサルティング・サービスの対価を受けることは当然として、自らが提案したプランを自治体を実施した場合に、当該自治体を得る収入の10%程度を報酬として受け取るようである。注56に示した例では、報酬は12%とされている。

⁶⁴ 前出のカリフォルニア州コンコード市のほか、同州ロング・ビーチ市においては、マーケティング・プログラムの策定と実施をコンサルタントに依頼しており（<http://ciblegistar.longbeach.gov/attachments/ae1fa79b-381d-4be7-932c-7f298be01ff6.pdf>）、オレゴン州ポートランド市ではミュニシパル・マーケティング・プログラムを開始したとの報道がある

（<http://portland.bizjournals.com/portland/stories/2002/08/26/story6.html> の2002年8月23日付けPortland Business Journal 紙記事）。また、注56の文書中には、コンサルタントの顧客であった複数の自治体の名称が記されている。

RFPの目的

シカゴ市においては、これまでも、市が実施するイベントについてスポンサーを募集する、市営の鉄道・バスへの広告掲載を認める、ストリート・ファニチャーへの広告掲載を認める⁶⁵、といった形で民間企業とのパートナーシップを進めてきたが、これらはばらばらに実施されている。

しかし、マーケティング活動を、包括的に、かつ、市全体について調整された形で実施することにより、資産を活用することのメリットを最大化することができ、また、窓口を一本化することによって、市が保有する資産を活用したいと考える民間企業等の利便性を向上させることができると市は考えている。

現状を改善し、税金（特に売上税）を引き上げることなく、収入をできるだけ増加させるための準備（事前調査とプラン作成を行う者の選定）を行うことが、今回のRFPの目的である。

業務内容

契約期間は3年であり、両当事者が合意する場合には2年間延長可能である。業務内容であるマーケティング・プログラムの策定は、2つのフェーズからなる。

第1フェーズにおいては、次のように市が有する資産の調査を行う。

- ① 市の全部局を対象として、現在存在する全てのマーケティングやスポンサーシップに関する契約を調査する
- ② 市の重要な資産（車両、建物その他の不動産など）のリストを作成する
- ③ 市が保有する知的財産のリストを作成する
- ④ 市が処分する権限を有するその他の資源を調査する
- ⑤ 市が実施する行事やイベントを分析し、スポンサーシップ契約や企業とのパートナーシップの対象とすることでメリットが生ずるものを選定する

第2フェーズにおいては、次のような手順でマーケティング・プランを策定する。

- ① マーケティングの対象となる資産、機会のリストを作成する
- ② それぞれの事項について、予想される収入、類似のプロジェクトについての他の機関の経験、実施スケジュール、予想されるスポンサー、スポンサー企業が興味を有するようになるための方法と手続、想定される問題点を検討する
- ③ マーケティング・プランを作成するために必要な市場調査を行う
- ④ 実行プランを策定する

市に対する提案に含むべき内容

市は次の事項を、RFPを受けた提案に含めることを求めている。

- ① 市の資産、イベント、公共サービス、施策のうち、広告主やスポンサーにとって興味があるも

⁶⁵ これについては本節の補論3参照。

のは何か。マーケティング実施の優先順位と、実施スケジュールはどのようにすべきか。

- ② 広告やスポンサーシップ契約の市場価値はどれほどと推定されるか(金額を示すことができる場合には金額を示し、できない場合には概ねの額を示す、推定される市場価値が大きい順にランキングするといった方法による)。
- ③ いくつかのマーケティング機会をパッケージにする、パートナーシップの形態を工夫するなど、得られる利益を最大化するための戦略はどのようなものか。
- ④ 市が個々の広告主やスポンサーと直接接することがよいか、広告主やスポンサーの代理人と接することがよいか、市が実施するマーケティング・プログラムの実施を一手に引き受ける企業を選定することがよいか、など広告やスポンサーシップ契約を管理する方法についての提案。
- ⑤ 次のうち、直接の経験があり、又は専門知識がある事項についての回答。
 - 1) 法律的な障害、市場の状況、住民の懸念など、市がミュニシパル・マーケティングを実施する際の障害として予想される事項
 - 2) これまで市が関係を有してきた広告主やスポンサーとの関係をどのようにすべきか
 - 3) 市が有するブランドイメージを維持するための方法と、これについての他の自治体の事例
 - 4) 景観や、歴史的背景・歴史的建造物への配慮

提案の評価方法と契約締結

評価は、評価委員会を設けて行われ、まず、提案が求められた事項に対して答えているかどうかなどについて形式的な審査を行った上で、専門的な能力、提案内容の質、総合性及び妥当性、業務実施に要する費用についての審査を行う。この審査を通過した者については、必要に応じ、マーケティングに利用できる資産が所在する現地における説明や、評価委員会におけるプレゼンテーションが求められる。

契約相手としての候補者が決定した後、市は、その候補者と契約の対価を含め交渉を行い、市が適当と考える場合には契約が行われる。

【補論1】 ETCシステムのスポンサーの例

インターステート・ハイウェイ 90号は、シカゴ市から東に向かいマサチューセッツ州に至る。同州内にも有料道路とされている区間があり、これはマサチューセッツ・ターンパイク・オーソリティが管理する。料金は、現金の他、日本と同様に ETC (Electronic Toll Collection) システムを利用して支払うことができ、このシステムには FAST LANE という名称が付されている⁶⁶。

2004年5月以降 Citizens Bank がこの FAST LANE のスポンサーとなっており⁶⁷、料金所等にスポンサー名が表示されている。

図1-13 FAST LANE入口



両端の2つがFAST LANE入口であり、上部にスポンサーのロゴが表示されている

【補論2】 自治体が保有するスタジアムへの命名権売却の例

サンディエゴ市は1997年に、かつてジャック・マーフィー・スタジアムと呼ばれたスタジアムを対象とする命名権を売却した。購入したのはクアルコム社 (Qualcomm) であり、市に1,800万ドルを支払うことと引き換えに、2017年までの期間を対象とした同スタジアムの命名権を獲得した。市は命名権の対価をこのスタジアムの改装費に充てている。これについて住民からの反対はなかったとされるが、必ずしも全てのケースで反対がおこらないわけではない。

アメリカンフットボールチームであるサンフランシスコ・49ersの本拠地となっているスタ

⁶⁶ マサチューセッツ・ターンパイク及び FAST LANE については、<http://www.masspike.com/>参照。

⁶⁷ http://www.citizensbank.com/au/news/ctz/2004/05_26_04_fast_lane.aspx にスポンサーからの発表がある。

ジアムは、かつて「キャンドルスティック・パーク」と呼ばれていたが⁶⁸、現在は2004年9月28日に行われた命名権契約の結果、「モンスター・パーク」との名称が付されている。

サンフランシスコ市はスタジアムをサンフランシスコ・49ersに貸しており、両者の間の契約では、賃借契約の有効期間中、サンフランシスコ・49ersはスタジアムの命名権を売ることが認められ、これにより得られる収入の半分は市が受け取ることでとされている。この命名権の売却によって、市は300万ドルを得ることができた。

2004年の命名権契約に前後して、市が保有するこのスタジアムに対する命名権を販売することの是非についての議論があり、2004年11月2日に行われた地方選挙⁶⁹の際に、スタジアムは「キャンドルスティック・パーク」と呼ばれるべき（すなわち命名権売却に反対）とする提案についての住民投票が行われ⁷⁰、これに賛成する投票が過半数を占めた。

ただし、住民投票が成立する前に命名権の売却契約が締結されたため、住民投票の結果は「モンスター・パーク」への名称変更に影響を及ぼさなかった。

【補論3】屋根付きバス停とインフォメーション・ボードへの独占的広告掲載権の付与

シカゴ市は、2002年6月にJcDecaux Chicago社との間で、市内全域を対象として、同社が屋根付きバス停、インフォメーション・ボード、新聞販売スタンド等のいわゆるストリート・ファニチャーを整備・維持し、他方、市が同社に対して屋根付きバス停とインフォメーション・ボードに広告を掲載する独占的権利を認めるという内容の契約⁷¹を締結した。この契約は最長で2012年までの20年間有効であり、市は総額で最大約3億1,000万ドルを受け取る。

同社が掲載する広告の価値を希薄化させないために、この契約では道路上に55平方フィート⁷²以下の大きさの広告を設置することを認めないことが市の義務とされており、このことは、道路上に存在する他の物体を広告掲載に使用するなどの方法により、市自身が新たなマーケティングを実施しようとすることについての制約となっているとされる。

なお、ストリート・ファニチャーの整備は、米国内では他にもボストン市、ロサンゼルス市、サンフランシスコ市、セントルイス市でも行われているとされる。広告スペースを有する屋根付きバス停の整備の例は、表1に示したように近年日本でもみられるようになっている。

⁶⁸ 1995年から2002年までの間は、命名権契約によって「3Comパーク」との名称が付されていた。

⁶⁹ この選挙についてサンフランシスコ郡とサンフランシスコ市が作成した選挙公報（各住民投票の内容とこれに対する賛成、反対の意見が掲載されている）はhttp://sfpl4.sfpl.org/pdf/November2_2004.pdfで見ることができる。

⁷⁰ この提案は「プロポジションH」と呼ばれ、成立したことによってサンフランシスコ行政規則（San Francisco Administrative Code）が自動的に改正された。具体的には、「キャンドルスティック・ポイントに所在する市が保有するスポーツ・スタジアムは、『キャンドルスティック・パーク』と命名され、そのように呼称される。この規則は、同じ場所に将来建設されることのある民間のスタジアムには適用されない」という規定が追加された。

⁷¹ 契約の原文等は<http://216.146.77.178/JCDecaux/>で入手可能である。

⁷² 屋根付きバス停に掲示される広告より一回り大きい程度の面積である。

図1-14 ストリート・ファニチャーとこれらに付された広告等



↑ 広告掲載スペース付き屋根付きバス停



インフォメーション・ボード ↑



新聞販売スタンド →

第2章 自治体のマーケティングが有する特徴

これまで、自治体のマーケティングについては、それだけを対象とした検討・分析や整理が行われてこなかった⁷³。その理由を二点指摘することができるだろう。

一つは、初期の事例は約20年前に出現していたけれども、最近5年間程度の間には拡大した事象であるという時間的な理由である。

もう一つは、政府が民間主体とは異なる性格を有していることによる。政府が住民のために何らかのサービスを提供したいと考えるときは、政府は民間企業と異なり徴税権という特権を有するのだから、その財源を租税に求めるのが自然である。仮に現状の税収では十分なサービス提供ができないという場合には、政治的な過程を経て住民に追加の負担を求めるのが本来の姿であり、民間主体から租税以外の資金を調達しようとするのは本筋ではない。

また、公益を実現したいのであれば、住民の利益を統合・代表する共同体としての政府は、民間主体の手を借りるまでもなく、自ら住民に呼びかけたり、租税を使用したりすればよいし、さらに必要があるのなら強制力を伴う規制を行うこともできる。

民間主体と異なるこのような政府の特徴・特権に着目するならば、政府が民間主体の協力を得て財源調達や公益実現を図ろうとするのは本来の姿ではないし、こうしたことを実施する方法について考える必要もないことになる。

従って本章では、民間企業のマーケティングとの対比を試みる、非営利組織のマーケティングについての論考を手がかりにするなどの方法で自治体のマーケティングが有する特徴について考察する。

第1節 マーケティングの対象とされる物とマーケティングの目的

1. 企業の場合との対比

企業の場合は、それが本来目的とする活動である商品やサービスの販売がより促進されることを目的としてマーケティングが行われ、マーケティングの対象とされる物はその企業が生産・販売する物品や提供するサービスである。

同様に考えた場合、自治体のマーケティングは、自治体が本来目的とする活動である住民への様々なサービスの提供や、住民の福利向上に資する理念や理想の普及促進を目的として行われ、マーケティングの対象とされる物は自治体が提供するサービスや理念・理想である、ということになるはずである。

しかし、第1章でみた事例のうちのほとんどは、これとは異なる形態を有している。すなわち、

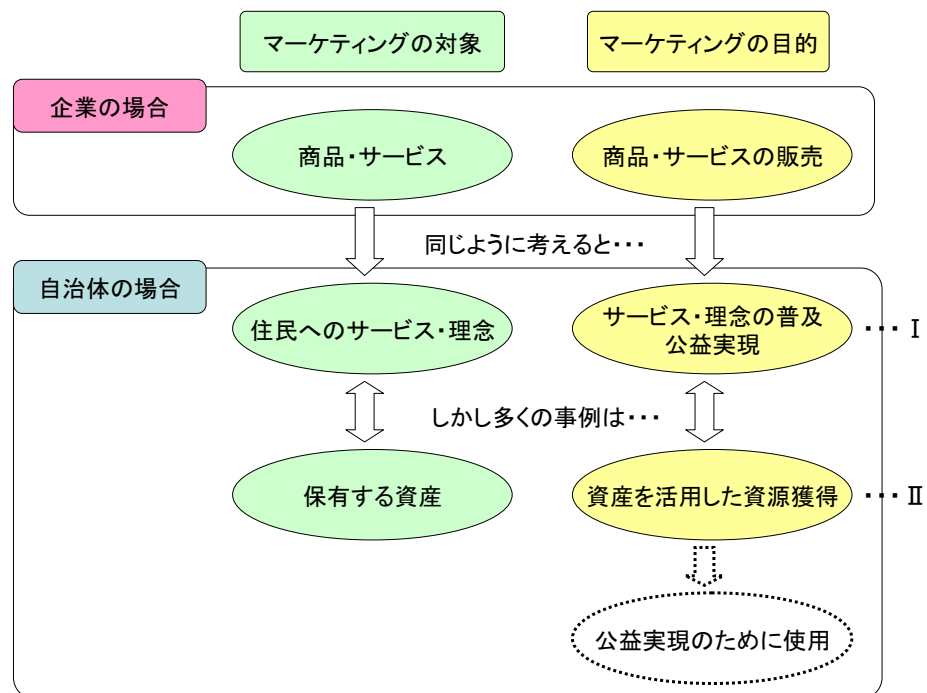
⁷³ フィリップ・コトラー、アラン・R・アンドリーセン著（井関利明監訳）「非営利組織のマーケティング戦略（第6版）」（第一法規株式会社 2005年）には、政府の事例も登場するが、多くは政府以外の非営利組織を対象とした記述である。また、Wymer, Walter W, Jr. and Sridhar Samu ed. (2003), *Nonprofit and Business Sector Collaboration: Social Enterprises, Cause-Related Marketing, Sponsorships, and Other Corporate-Nonprofit Dealings*. Haworth Press, Inc. や Sagawa, Shirley and Eli Segal (2000), "Common Interest, Common Good: Creating Value Through Business and Social Sector Partnerships" Harvard Business School Press は政府以外の非営利組織を対象としている。他方、Cross, Tracey, et. al. (2004)は政府が行うマーケティングのみを取り上げて考察しているが、これはむしろ例外である。

自治体が本来的に提供するサービス等ではなく、自治体が保有する資産のうち市場的な価値を有するものを企業等に販売することが目的となっており、この場合にマーケティングの対象とされる物は自治体が保有する何らかの資産である⁷⁴。

むしろ、自治体の本来の目的は住民に対するサービス等を提供することなので、マーケティング活動の実施はあくまでも手段であって、活動の結果得られた資源は本来の目的のために使用される。

ただ、一部民間企業と同様の形態を有する例がある。サンディエゴ市がベライゾン・ワイヤレス社とともに実施しているホープライン・プログラムの場合は、「家庭内暴力に対する関心を高めること」といった考え方を住民に対して普及させようとしている。また、同市がカーディアック・サイエンス社とともに実施しているAED普及プログラムの場合には、AEDに対する認知の向上と、緊急時におけるAED使用の促進を目指している。このような事例では、こうした考え方や理念・理想がマーケティングの対象とされる物となっていると考えることができる。

図2-1 マーケティングの対象と目的についての比較



このように、自治体のマーケティングにおいては、対象と目的に関して企業のマーケティングと同様の形態を有するもの（図2-1でIとしたもの）と、これとは異なる形態を有するもの（図でIIとしたもの）が存在する。

そしてIは、非営利組織のマーケティングにおいて「ソーシャル・マーケティング⁷⁵」と呼ばれ

⁷⁴ 民間企業の中にもこれと類似の構造を有するものがないわけではない。広告収入にも依存するテレビ、ラジオ、新聞等のマスコミがそうである。

⁷⁵ 和田充夫他著「マーケティング戦略（第3版）」（有斐閣 2006年）305ページでは、ソーシャル・マーケティングに、①営利企業に適用されてきたマーケティング手法を非営利組織にも適用しようとするものと、②マーケティングに、社会的責任や社会倫理といった社会的視点を導入していかうとするもの、の2つの流れがあるとする。ここでは①の意味におけるソーシャル・マーケティングを念頭に置いている。

るものに相当すると考えられる。ソーシャル・マーケティングは、「マーケターの便益のためではなく、『ターゲット顧客と社会一般の便益のため』に、『社会行動』に影響を及ぼそうとするもの」であり、「個人や社会全体の利益のために行動を変革させることを目標として実施される一般的マーケティング・プログラムである、と定義することができる」とされる⁷⁶。

企業のケースであれば、「企業の利益のため」、「自社の製品を購入するという行動」を取るよう行動を変革させることを目標としてマーケティングが行われるのであろうが、これに代えて、「個人や社会全体の利益のため」、「その実現に資する行動」が取られることを目標とする点が特徴である。

2. マーケティングの対象とされる物が有する経済的な価値

図2-1でⅡとした類型においては、対象となる資産は多くが不動産や動産である。しかしそれ以外に、自治体が有する信頼性や自治体を使用していることが与える安心感などの、自治体が有するイメージが利用されている例などがある。

自治体が保有する不動産や動産が使用される事例としては、日本の地方公共団体のいくつかが庁舎に、LCBHがビーチ監視台に、リトルトン警察がパトカーに、それぞれ広告掲載スペースを設定してこれを販売するケースや、シカゴ市、シェボイガン公共教育財団が道路や学校施設に対する命名権を売却するケースをあげることができる。こうしたケースでは、企業名や商品名等を広く露出することができる機会が企業等にとっての経済的な価値となっている。

自治体が有する信頼性や自治体を使用していることが与える安心感など自治体が有するイメージが利用されている類型の一つとしては、企業を「オフィシャル・パートナー」や「オフィシャル・スポンサー」に指定する類型をあげることができる。LCBHのケースでは、スポンサー企業が提供したビーチパトロール用車両に、「ビーチパトロールのオフィシャル・パートナー」との表示を認めており、企業の側では、これによって、ビーチパトロールが使用することを選択した商品は優れた品質を有しているであろうとの認識を顧客が抱くことを期待していると考えられる。

他の類型としてはベライゾン社がWATERプログラムのスポンサーとなる際に、LCBHがロゴの使用を認めるケースをあげることができる。この場合はロゴに化体された自治体のイメージが利用されている。

他方、サンディエゴ市のプログラムにおいて、市職員等に対して商品やサービスを販売する機会をパートナー企業に与えるケースはやや特殊であり、自治体が保有する資産や自治体それ自体が有する性質ではなく、市職員等が有する購買力が利用されている。

⁷⁶ フィリップ・コトラー、アラン・R・アンドリーセン（2005年）第13章。

第2節 マーケティングに関する主体間の関係

1. 非営利組織のマーケティングの場合

Wymer と Samu は、非営利組織のマーケティングにおける非営利組織と企業との関係を、フィランソロフィー、財団設立、ライセンス契約、スポンサー契約、取引量に基づく支援、社会的課題に関する共同プロモーション、社会的課題に関する共同事業の7つに分類している。このうち、自治体のマーケティングを考察する場合の参考となると考えられる、財団設立と社会的課題に関する共同事業を除いた5つの類型は次のように説明されている⁷⁷。

フィランソロフィー (Corporate Philanthropy)

企業が、金銭や現物の財を個別のケースに応じて非営利組織に提供するタイプ、一定のフィランソロフィー用予算を確保してあるタイプ、従業員が非営利組織のためにボランティア活動を行うことを推奨しこれに対しても給与を支払うというタイプなどがある。

企業は、非営利組織とその使命を支援することに意義を見いだす。これによる企業にとってのメリットは、よい評判の獲得、業務やブランドに対する認知の拡大などである。

非営利組織のメリットは、獲得できる資金の増加である。これに加えて、大企業から資金提供を受けることは、その団体が掲げる大義⁷⁸が価値あるものであることの証左となり、これによってより多くの資金を集めることが可能となる場合もある。

ライセンス契約 (Licensing Agreements)

非営利組織は、企業に対して団体の名称やロゴの使用を許可し、企業はこれの対価を支払う。企業は、これにより、対象とするマーケットにおいて好ましいイメージを獲得することを目指す。

企業は、よい評判の獲得、PR効果、信用の向上、売り上げの増加を目指すとともに、非営利組織の好ましいイメージを活用して新規の顧客を獲得しようとする。

非営利組織にとっては、ライセンス契約は収入源となるとともに、知名度と認知度の向上によってもメリットを受ける。

スポンサー契約 (Sponsorships)

ライセンス契約の場合は、企業が広告活動を行う際に非営利組織のイメージ(名称やロゴ)を使用することに対して企業が支払いを行うが、これに対して、スポンサー契約の場合は、非営利組織

⁷⁷ Wymer, Walter W, Jr. and Sridhar Samu (2003), "Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships" in *Nonprofit and Business Sector Collaboration: Social Enterprises, Cause-Related Marketing, Sponsorships, and Other Corporate-Nonprofit Dealings* (ed: Walter W. Wymer, Jr. and Sridhar Samu). Haworth Press, Inc. の記述により作成。この他、フィリップ・コトラー、アラン・R・アンドリーセン(2005年)337ページ以下においても、後出のCRMを中心としていくつかの類型への整理が行われている。また、谷本寛治編著「CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー」(株式会社中央経済社 2004年)所収の谷本寛治・土肥将敦「コミュニティとCSR」では企業のコミュニティ活動としていくつかの類型が紹介されている。

⁷⁸ 以下で「大義」とあるのは"cause"の訳であり、社会的に有用な何らかの理念や理想といった程度の意味である。

が、広告活動やその他の外部とのコミュニケーションを行う際に企業のブランドを使用することに対して、企業が支払いを行う。このように、スポンサー契約の場合は、企業が、契約の対象となる活動と自身を関連づける権利を得るために支払いを行い、顧客に対しては、非営利組織との関連性を利用してマーケティングを行う。

企業の一義的な目的は自社のブランドや企業名を広く知らせることである。非営利組織の側の目的は、収入を増加することである。

取引量に基づく支援（Transaction Based Promotion T B P）

T B Pは、企業が、売上に比例した形（ただし一定の限度があることが多い）で金銭、食料、その他の財を非営利組織に寄付するものである。これは、コーズ・リレーティッド・マーケティング（Cause Related Marketing CRM⁷⁹）としても知られる。T B Pの特徴は、企業が非営利組織に対して行う支払いの額が、売上に比例する点にある。

企業は、非営利組織に金銭を寄付するとともに、非営利組織が掲げる大義との関連性を周知するための広告宣伝活動を行う。企業はある大義を支援することに関心を有するが、同時に、対象とするマーケットで、その企業と企業のブランドの好ましいイメージが広まることにも関心を有する。

非営利組織のメリットは、収入の増加、知名度と認知度の向上である。

社会的課題に関する共同プロモーション（Joint Issue Promotion J I P）

非営利組織と企業とが、ある大義を支援するために一緒に活動する。企業は、非営利組織に対してその活動資金を提供することに代えて、大義の実現に資する活動に取り組む。J I Pの特徴は、非営利組織が掲げる大義を実現するために、企業と非営利組織が共同して宣伝活動を行うことにある。

企業がこのような活動を行う第一の目的は、価値のある大義を支援することだが、ターゲットとなるマーケットにおいて好ましいイメージを形成することが第二の目的である。

非営利組織としては、企業の資源と能力を利用することによって、掲げる大義に対してより多くの関心を集めることができ、目的達成に資することからこのような関係を形成する。

2. 企業の場合との対比

1. にみたように、非営利組織のマーケティングにおいて企業が非営利組織に資金を提供する際には、非営利組織の活動を支援することそれ自体のみでなく、そうした支援を行うことによって顧客からの認知度を高め、売上を増加させることが意図されている。

他方、非営利組織は企業から資金を獲得することそれ自体を目指してマーケティング活動を行うのではなく、獲得した資金を用いて活動することにより、ある範囲の人々が受益することを通じて公益を実現することを目的としている。このように、非営利組織、非営利組織が活動することによ

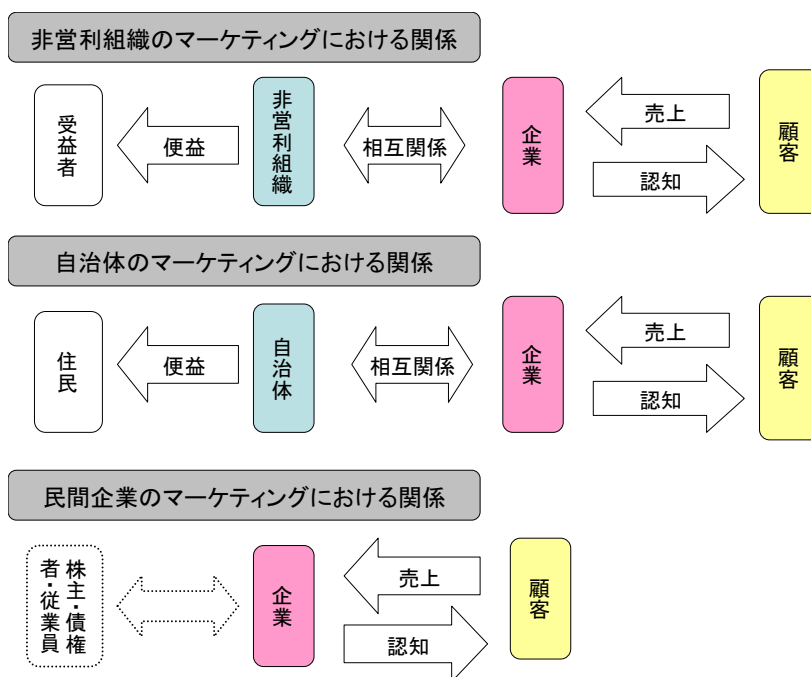
⁷⁹ CRMについては、谷本寛治・土肥将敦（2004年）のほか、三輪昭子・丸谷雄一郎「コーズ・リレーティッド・マーケティング～アメリカにおける概念と実態～」『愛知大学国際問題研究所紀要』第122号（2004年）、「宣伝会議」2004年1月号74ページ以下に実例が示されている。

る受益者、企業、企業の顧客の関係を視野に入れる必要がある。

自治体の場合も非営利組織の場合と同様の構造を有する。すなわち、自治体と企業の二者の関係のみではなく、自治体がサービスを提供する相手方である住民や、企業が取引の相手方とする顧客を含めて考察することが必要である。

これに対し、民間部門のマーケティングの場合は、企業が提供する商品やサービスの販売が主要な関心事なので、企業と顧客の二者の関係が主要な考察対象となる。以上のような関係を示したのが図2-2である。

図2-2 非営利組織のマーケティング、自治体のマーケティングと民間企業のマーケティングにおける主体間の関係



3. 自治体のマーケティングの場合

このように、自治体のマーケティングにおける主体間の関係は、非営利組織のマーケティングにおけるそれと同様であると考えられる。そこで、1. に示した非営利組織のマーケティングの5つの類型を援用して、第1章でみた自治体のマーケティング活動の実例を類型化してみる。

フィランソロフィー

シェボーガン公共教育財団に対して行われる通常の（命名権を伴わない）寄付がこの類型に該当する⁸⁰。

寄付をする企業又は個人は、教育施設の充実といった公益の実現に意義を見だし、寄付をした

⁸⁰ リトルトン警察のパトカーを購入するために行われた匿名の寄付も、自治体が住民へのサービス提供に使用する資金を獲得し、寄付者が公益の実現に意義を見だしているという点では同じ性質を有する。しかし、匿名であるために寄付をしたことに対する外部からの評価を受けることができないことから、この類型の例に含めていない。

ことに対して評価を受けるとともに、企業の場合であれば売り上げが増加するという形で利益を受ける可能性もある。自治体は、寄付を用いて住民へのサービスを提供・増加させる。

ライセンス契約

サンディエゴ市とカーディアック・サイエンス社、マックーン・クライスラー・ジープ社、ベライゾン・ワイヤレス社、ペプシ・ボトリンググループとのパートナーシップ、LCBHと北米日産社とのスポンサー契約がこの性質を有している。

自治体は、パートナー企業が自治体の「オフィシャル・スポンサー」や「オフィシャル・パートナー」である旨の表示をすることを認め、あるいは自治体のロゴを使用することを認める。企業はこれに対して対価を支払い、あるいは物品やサービスを提供する。

企業は自治体からの承認や認定を活用して認知度を高めることによって売り上げの増加を図る。自治体は受け取った対価、物品、サービスを用いて住民へのサービスを提供・増加させる。

スポンサー契約

LCBHと北米日産社とのスポンサー契約、リトルトン警察のパトカーのスポンサー契約がこの性質を有する例である。

自治体は、住民へのサービス提供に使用されるものとして、企業が当該企業の製品それ自体や、ロゴや広告が表示された物品を提供する権利を承認する。企業はこれらの物品と、場合によってはこれに加えて対価を提供する。企業はこのことを通じて認知度を高めて売り上げの増加を図る。

自治体は企業から受け取る対価と物品を用いて活動を行い、あるいはこれらを住民へのサービス提供のために使用する。

LCBHとアドプト・ア・ハイウェイ社、ベライゾン社とのスポンサー契約では、これらの企業は提供した物品に自らの広告を行うのではなく、専ら広告掲出を希望する他の企業を募集する。従って、自治体に対して直接に物品を提供し又は対価を支払う主体と、広告を行う主体とが異なっているが、全体としてみたときにはこの類型に該当すると考えることができる。

また、シカゴ市、シェボーガン公共教育財団が行う命名権の売却のケースでは、企業等の名称が、自治体が管理している施設に付されることに対して企業等が対価を提供することから、これらもスポンサー契約の一つの形態と考えることができる。

取引量に基づく支援 (Transaction Based Promotion TBP)

サンディエゴ市とサンロード・エンタープライズとのパートナーシップがこの性質を有する。

企業は、売り上げに応じて自治体のメリットとなるような寄付を行うことを約束するとともに、そのような条件で寄付が行われることを周知することによって売り上げの増加を図る。自治体は、企業が行うこうした活動を認知する。

自治体は企業から受け取る資金や物品を住民へのサービス提供のために使用する。

社会的課題に関する共同プロモーション (Joint Issue Promotion J I P)

サンディエゴ市とベライゾン・ワイヤレス社とのパートナーシップの一環として実施されるホープライン・プログラムや、カーディアック・サイエンス社とのパートナーシップの一環として実施される「除細動器普及プログラム」がこの性質を有する。

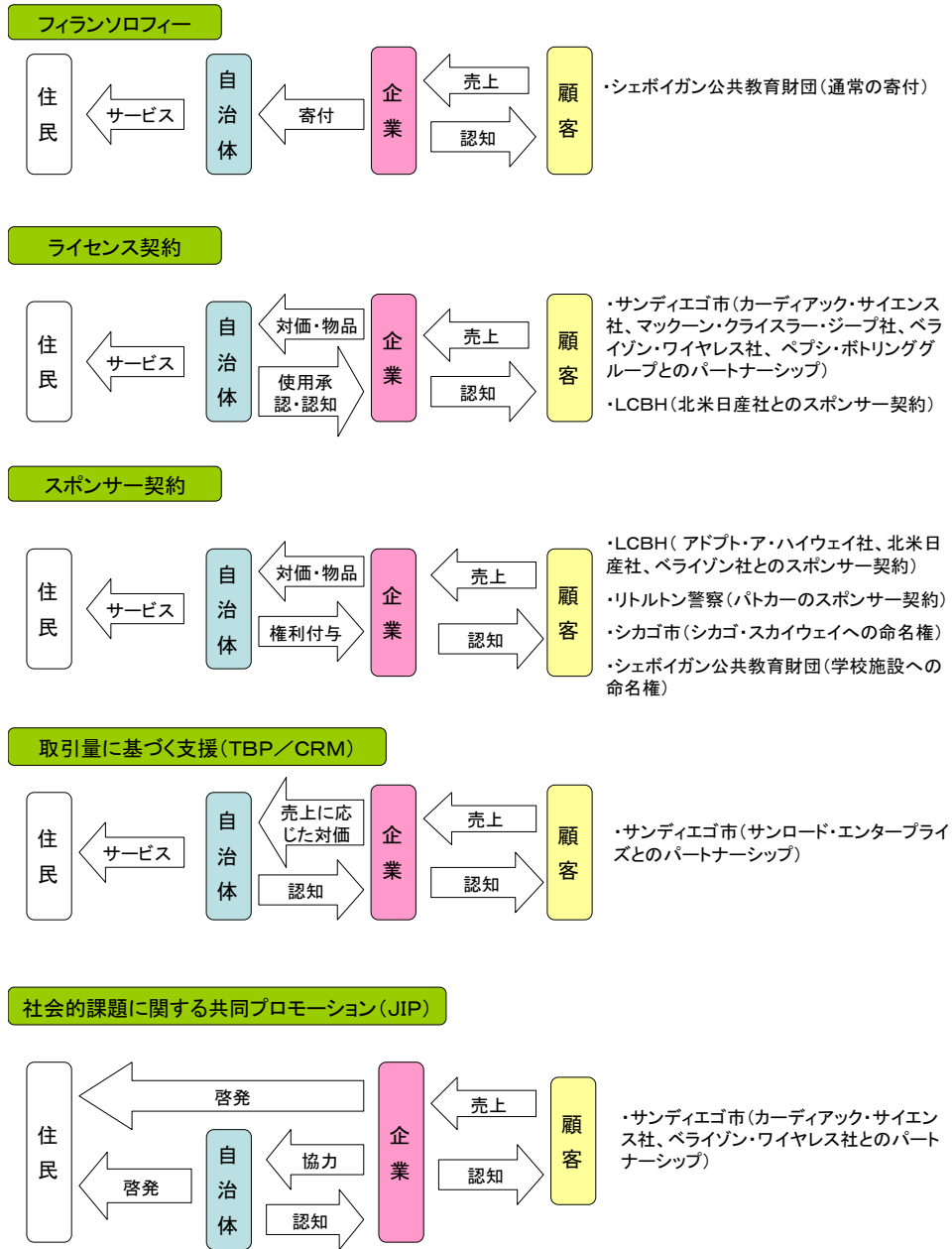
これらのプログラムにおいて、企業と自治体は、家庭内暴力やAEDに対する認知・関心の向上を通じて、家庭内暴力や心臓発作の被害者の減少という公益が実現されることを目指し協力する。このように、企業から活動するための資源を獲得しそれをを用いて公益に資する活動を行うのではなく、より直接的に住民の意識と行動に変化をもたらそうとする要素を有する点において、これらは第1節の1. に述べたソーシャル・マーケティングとしての性質を有していると考えることができる。

住民は企業と自治体が協力したこのような取り組みによってメリットを受ける。

以上の内容をもとに、住民、自治体、企業及び企業の顧客の関係を図式的に示したのが図2-3である。なお、上の記述から明らかなように、自治体を実施しているあるプログラムが、複数の種類の性質を有する場合がある。これは、1. に示した非営利組織が行うマーケティング手法の類型が理念型として作成されている一方で、実際の例においては、いくつかの手法がパッケージとされていることによる。例えばLCBHと北米日産社とのスポンサー契約は、上の分類中のライセンス契約とスポンサー契約の両方の性質を有しているし、サンディエゴ市とベライゾン・ワイヤレス社とのパートナーシップは、ライセンス契約とJIPの両方の性質を有している。

また、「企業」と記したのは、企業が資金その他の資源の提供者の典型的な例であることによるものであり、資源の提供者から非営利組織が典型的に排除されることを意味するのではない。

図2-3 自治体のマーケティングにおける構造と実例



TBP: Transaction Based Promotion, CRM: Cause Related Marketing
 JIP: Joint Issue Promotion

第3節 「自治体のマーケティング」に関連する概念の整理

ここまでの検討を踏まえ、自治体のマーケティングに関連する概念を整理しておきたい。

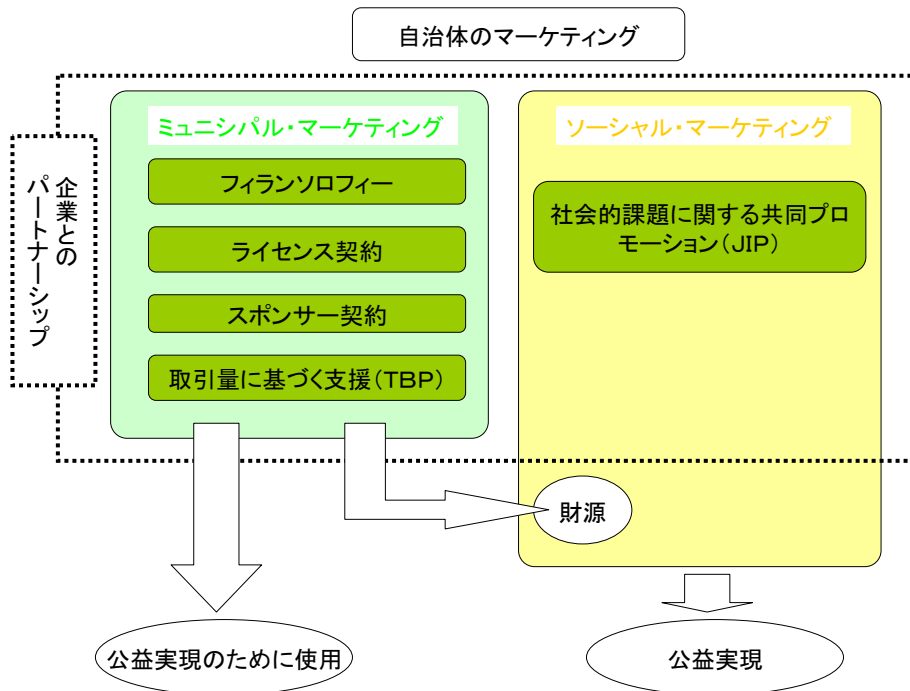
第1章でシカゴ市の事例をみた際に、「自治体が、その使命や価値に対する配慮を前提とした上で、保有する有形・無形の資産を活用して様々な形態で民間部門と関係を構築することを通じて、住民の利益のために民間部門から資源を獲得する行為」が「自治体のマーケティング」であるとした。

他方、前節では、自治体がマーケティングとして行う活動を、住民、企業（場合によっては非営利組織）及びその顧客との関係に着目して理念型として整理すると、5つの類型に分類することができるとした。

この両者の関係を整理すると、前節の5つの類型のうち、フィランソロフィー、ライセンス契約、スポンサー契約と取引量に基づく支援（TBP）の4つは、「自治体が民間部門から資源を獲得する」という要素を有しているが、社会的課題に関する共同プロモーション（JIP）の場合には、マーケティングの対象とされる物と目的に関して他の類型とは異なっており、「自治体が民間部門から資源を獲得する」行為を経由せずにより直接に公益の実現を目指している。

従って、自治体のマーケティングの実施形態としては、フィランソロフィー、ライセンス契約、スポンサー契約とTBPがあり、これ以外にソーシャル・マーケティングの性質を有する形態としてJIPがある、と考えることができる。そして、これらの5つの類型のマーケティングは、いずれも自治体と企業とのパートナーシップとして実施される。

図2-3 自治体のマーケティングの概念整理



さて、自治体の目的は住民に対するサービスの提供などを通じた公益の実現であり、ミュニシパル・マーケティングはそれ自体を目的として行われるのではない。マーケティング活動の結果得られた資源は、自治体の活動の原資とされて、公益実現のために使用される。

ソーシャル・マーケティングは、住民の意識と行動の変化を通じて公益を実現することを目指して行われ、J I Pのように自治体が企業とのパートナーシップとして実施する形態の他に、自治体が単独で実施することも可能だろう⁸¹。ミュニシパル・マーケティングにより得られた資源がその際の財源となることもありうる。以上をまとめたのが図2-3である。

⁸¹ 自治体のどのような活動がこれに当たると理解するのか—規制による強制や補助による誘導を含むとするか、これらを除いたもの（啓発や唱導など）とするか—については、今後さらに検討が必要である。

第4節 自治体のマーケティングと官民のパートナーシップ

ある目的のために、政府と民間主体が関係を構築するという点に着目すると、自治体のマーケティングを官民のパートナーシップ（Public Private Partnership PPP）の一つの類型と捉えることができる。それでは、このような類型のPPPは、これまでに論じられてきたPPPとどのように異なり、また、類似するのだろうか。

1. これまでに論じられてきたPPP

これまでに論じられてきたPPPは、「公共サービスを行政のみならず民間企業や住民等と連携しながら提供しようとする概念・手法であり、その活用は・・・民間支出への転換（＝民間需要の拡大）に資するとともに、競争原理の導入を通じた効率的な投資・運営が図られることにより財政負担の軽減にも寄与し、財政支出に依存する経済構造からの転換に大きな役割を果たすもの」⁸²とされ、あるいは「公共サービスの提供について民間主体の経営力等を積極的に活用しようとする概念・手法を指しており、その導入により、①住民（国民）に対する効率的・効果的な公共サービスの提供の実現、②公共サービスの提供における行政の関わり方の改革、③民間の事業機会を創出することを通じた経済の活性化が期待されている」⁸³とされ、PPPは概ね、民営化、独立行政法人化、PFI、外部委託、民間委任・運営委託の5類型に分類される⁸⁴、とされる。また、その思想的源泉はNPM（New Public Management）であるとされる⁸⁵。

このようなPPP（以下、「マネジメント的PPP」と呼ぶ）の構成要素及び効果を抽出すると、ア．公共サービスの提供について民間主体を活用すること、イ．公共サービスを効率的に実施することが可能となること、ウ．財政負担が軽減されること、エ．民間主体の事業機会が拡大すること、をあげることができる。

2. 自治体のマーケティングにおけるPPPの特徴

この4点について、自治体のマーケティングにおけるPPP（以下、「マーケティング的PPP」と呼ぶ）と比較してみる。

アについて、マネジメント的PPPが「公共サービスの提供について民間主体を活用する」ということの内容をさらに詳しくみると、①公共サービスの提供のみならず、そのために必要となる財源の調達も民間主体が行う（＝料金として徴収する）類型と、②財源が存在する（＝政府が租税で調達する）ことを前提として、公共サービスの提供のみを民間主体が行う類型がある。

他方、マーケティング的PPPのうちミュニシパル・マーケティングとしての性質を有するもの

⁸² 日本政策投資銀行地域企画チーム編著「地域経営の新しいパートナーシップ PPPではじめる実践「地域再生」」（株式会社ぎょうせい 2004年）2ページ。

⁸³ 財団法人東北産業活性化センター編「公共サービスの民営化 民間活用（PPP）による地域経営新時代」（株式会社日本地域社会研究所 2005年）9ページ。

⁸⁴ 同上13ページ。

⁸⁵ 同上26ページ。

の場合は、公共サービス提供のための資源を民間主体から租税以外の方法によって調達しようとする⁸⁶。このように、マネジメント的PPPがサービスの提供を主眼とするのに対し、マーケティング的PPPは資源の調達を主眼とするという特徴を有する。

イについては、マネジメント的PPPは、公共サービスを提供する主体についての工夫をすることによって、資源利用の効率性が向上する点に着目する。

これに対し、マーケティング的PPPのうちミューニシパル・マーケティングとしての性質を有するもの場合には、資源それ自体の調達方法が主要な関心事であって、他方、調達された金銭や物品は、政府を通じて住民へのサービス提供に使用され、あるいは直接住民の利用に供されるので、マネジメント的PPPにおけるような、資源の使用に当たっての効率性それ自体は本来の関心事ではない⁸⁷。

また、マーケティング的PPPのうちソーシャル・マーケティングとしての性質を有するもの場合には、理念や理想の普及・啓発が目的となる。これはマネジメント的PPPが考察の対象としてこなかった事象である。

ウについては、マーケティング的PPPも、追加的な財政負担なしで住民に対するサービス提供を可能とすることを目的としていることから、財政負担の軽減という効果が得られる点では両者は共通している。

ただ、より詳細にみるならば、マネジメント的PPPの場合は「競争原理の導入を通じた効率的な投資・運営が図られること」がその理由である（すなわちイとウが原因と結果の関係となる）のに対し、マーケティング的PPPの場合は、そもそも租税を使用しない、あるいは使用する租税の量がより少なく済むといった形で、より直接的に財政負担の軽減が行われる。

エについては、マーケティング的PPPの場合も、例えばこれまで広告・宣伝のために使用することができなかった場所を使用することができるようになることにより民間主体の事業機会が拡大する効果がある。しかし、マネジメント的PPPの場合には、ある公共サービスの提供主体が政府から民間主体に変更されることを通じて民間主体の事業機会が拡大するのであり、理由は異なっている。

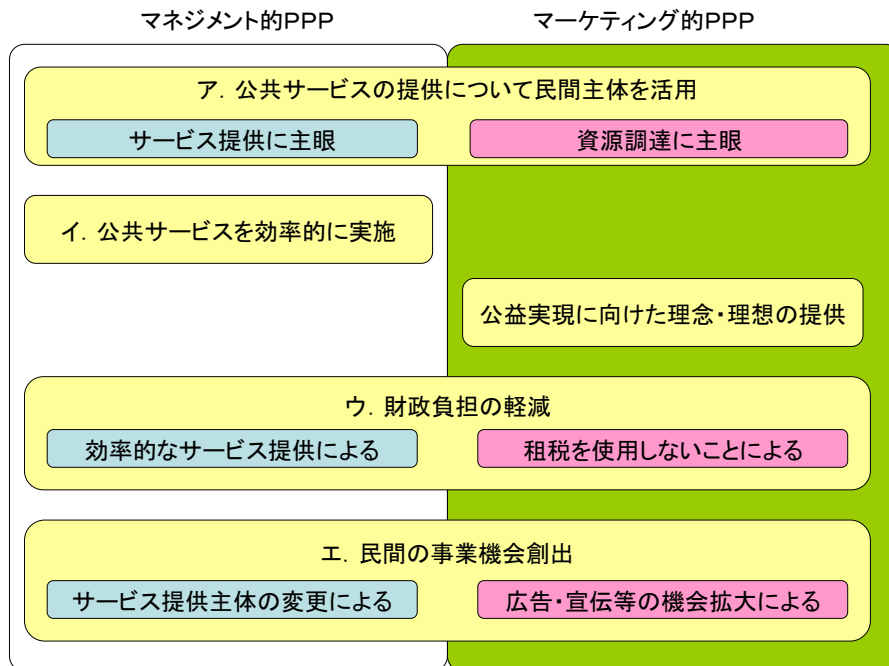
以上のように、マネジメント的PPPとマーケティング的PPPの相違点を挙げるならば、主眼を資源の効率的な利用に置くか、資源の調達それ自体に置くかという点と、提供されるものが公共サービスのみであるか、公益実現に向けられた理念や理想が含まれることがあるかという二点である⁸⁸。

⁸⁶ その中には、公共サービス提供の原資となる金銭を調達するケースと、金銭ではなく、公共サービスを提供する際に使用される財そのものを調達するケースがある。後者の場合は、外見上マネジメント的PPPにおける①の類型と類似してくるが、財を提供する企業が、その財それ自体のみを対象として収支のバランスを考える必要があるかどうか（マネジメント的PPP（典型的にはPFI）の場合にはその必要があるのに対し、マーケティング的PPPの場合は必要がない）という点でやはり両者は異なっている。

⁸⁷ 第1章に紹介した各事例について導入の背景を尋ねたが、政府部門のマネジメントの改革を目的とする例はなかった。

⁸⁸ このうち後者のような考え方を政策実施手法の理解に応用する可能性について本章の補論で触れることとした。

図2-4 マネジメント的PPPとマーケティング的PPP



【補論】JIPの概念を手がかりとした政策実施手法理解の再構築

政府は伝統的に、公益に資すると考えられることを自ら実施し、場合によっては規制を行って民間主体がそのようなことを行うよう強制し、あるいは補助金を与えて誘導してきた。今日でも政府の活動の多くはそのような形態によっている。

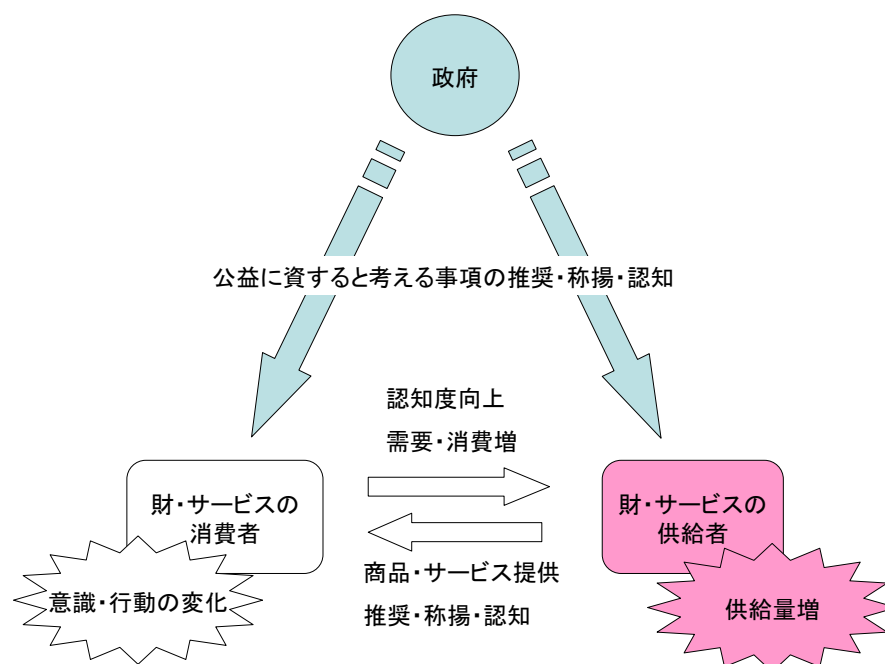
さて、政府が、自ら公共サービスを提供する、規制によって強制する、補助を行って誘導するといったことをいずれも行わずに公益を実現することができるだろうか。また、そのためには、どのような手法を用いればよいのだろうか。このようなことを考える際に、社会的課題に対する共同プロモーション（JIP）の考え方が手がかりになるように思われる。

JIPにおいて、企業は、自治体の実現を目指すある理念や理想の実現が望ましいことであると自らも考え、そのために自治体と協調して社会に対しての働きかけを行う。第2節に述べたように、その際の企業の意図は、そうした理念や理想の支援と、マーケットにおける好ましいイメージの形成を通じた売上の増加である。この場合、企業が提供する商品やサービスそれ自体が、理念や理想と常に高い関連性を有するとは限らない（カーディアック・サイエンス社とのパートナーシップの場合は、AEDと心臓発作被害の減少なので関連性が高いが、ベライゾン・ワイヤレス社とのパートナーシップの場合には携帯電話と家庭内暴力被害の減少なので、関連性がないわけではないがカーディアック・サイエンス社のケースと比べれば低い）。

ここで、企業による商品やサービスの提供と、理念や理想の実現とが非常に強い関連を有するとすれば、より効果的に公益を実現することができるのではないか。具体的には、次のような形態である。

政府は財政支出や規制を行わないが、何らかの公益に資すると考えられる事項を推奨・称揚し、又は好ましいものとして認知する。同時に、財・サービスの供給者（典型的には企業）が、政府によって推奨・称揚・認知された状態をもたらすような形で商品やサービスを提供し、また、政府とともに推奨・称揚・認知を行う。その結果、財・サービスの消費者の意識と行動が変化して、公益が実現され、その過程において財・サービスの供給量が増加する。

図2-5 JIPを参考にした政策実施手法の形態



この類型において、財・サービスの供給者が公益に資する活動を行うのは、政府から何らかの経済的メリットを直接に受けることができるから、あるいは何らかのデメリットを被ってしまうからではなくて、公益実現が望ましいと自らも考えるとともに、公益実現に資する活動を行うことを通じて、消費者からの好ましい反応を引き出し、これによって自らの活動（企業の場合には商品やサービスの販売）がより円滑に進むことを期待する点にある。

これに近い現実の事例の一つとして、クールビズの推奨をあげることができる。政府は、冷房温度をこれまでよりも上げることが好ましいことであるとして、これにつながるような活動（例えば夏期のノーネクタイスタイル）を推奨・称揚する。企業（特に衣料品メーカー）は、ノーネクタイのファッションを提案し、オフィスで働く人は、ノーネクタイでの勤務を行うよう行動を変え、その際に衣料品を新たに需要する。結果として冷房温度の上昇が可能となるとともに、企業の売上が増加する。

「公益」の具体性、特定性が緩和されているケースを考えてみると、NPO法人の認証制度が一

つの例となるだろう。この場合には、法律に規定された一定の範囲⁸⁹に含まれる事項が、包括的に推奨・称揚の対象とされている。

以上の記述から明らかなように、上に示したような類型の政策実施手法はこれまでも存在した。その意味では、ここに述べたのは、J I Pを参考にして、政策実施手法を新たな視点から捉え直すことができるのではないかという提案である。

政策の実現主体として政府は確かに重要であるが、現実に世の中が変化するためには、政府以外の各主体が行動を変化させる必要がある。J I Pの考え方は、政策実施に当たってこうした政府以外の主体の行動を考慮することの重要性や、これら主体と効果的に協調・連携することの重要性を意識させる。民間主体と協調しながら、社会的に好ましいサービスがより多く提供されることを促し、あるいは社会的に好ましい状態がより実現されやすくなるように人々への情報提供や啓発を行う方法を意識的に開発・採用していくことによって、効果的な政策実施のための行動様式が発展するように思われる。

⁸⁹ 特定非営利活動促進法（平成10年法律第7号）別表に列記される。

第3章 自治体のマーケティングの成否に影響を与える要因

自治体のマーケティングは、納税者に追加の負担を求めることなくサービス提供の開始・継続が可能となる手法ではあるが、第1章のいくつかの節の補論で紹介したように、そもそも公的領域に商業的な活動が侵入することは適切なのか、政治的共同体である政府がその活動の原資を調達する方法として妥当なのか、といった議論がありうる。

こうした政治哲学的な議論のほかに、マーケティングの対象となる物の選定、パートナーとなる企業の選定方法など、マーケティング活動が円滑に行われるように自治体が配慮している事項があるだろう。本章では、自治体のマーケティングのうちミュニシパル・マーケティングの性質を有するものを対象に、その成否に影響する要因について検討する。

第1節 政府の性格と政府の財源調達方法についての考え方

1. 政府の財源調達方法

政府は住民に対して様々なサービスを提供する。理念型としていえば、その費用の徴収方法には、①通常の商品を売買する場合と同様に、サービスの受益者から代金として徴収する方法（例えば各種施設の利用料金）と、②租税のように、特定のサービスの受益者であるかどうかと関係なく徴収する方法がある。①の場合には、サービスを楽しむことから受ける効用に見合った額が代金の額となるのに対し、②の場合には、効用と支払額とが釣り合うとは限らない。

②の方法が取られるのは、利用に関して排除が不可能であるか困難である財（公共財）である。その理由は、住民に対して受益の程度に応じた負担を求めようとしても、利用に関して排除不可能である場合には、受益の程度を実際よりも低く申告する（＝支払額を低く抑える）インセンティブが働き、結果としてサービス提供に必要な財源が確保されず、ひいてはサービス提供が不可能となる点に求められる。

2. 自治体のマーケティングを好ましいとする考え方

政府が提供するサービスについて本来あるべき費用徴収方法は、各人がその受ける便益の程度に応じて費用を負担する①の方法であり、公共財について現実に行われている②のような費用徴収方法は次善の策であると考えられる立場を取る場合には、次のような理由により、自治体がマーケティング活動を行うことによって民間主体から資源を調達することは好ましいと考えることになるだろう。

企業は自治体に資金を提供するが、その額は、企業がその資金提供の結果受け取ることができると思う利益（直接的には例えば広告機会の獲得、間接的にはその資金を使用して自治体が提供するサービスからの受益）に見合った額であるはずである。こうして、企業の資金提供と企業の受益との間には、①の方法によって実現されると同じような受益と負担の関係が存在することになる。

他方、企業がこのように資金を提供してくれる結果として、サービス提供の費用を賄うために自治体が住民に対して支払うことを求める額は減少するだろう。ただし、費用負担の方法自体は②のままにとどまる。こうして、少なくとも企業に関しては受益の程度に比例した負担の原則が適用さ

れることとなる。

また、社会全体としての効用の総和が最大化されることが望ましいと考える立場を取る場合にも、次のような理由によって、自治体が民間主体から資源を調達することは好ましいと考えることになるだろう。

企業が自治体に提供する金額は、資金提供により得られる効用（広告機会の獲得や自治体が提供するサービスからの受益によるもの）を金銭に換算したものを越えることはないだろう。従って、企業が資金を提供する前後で、企業が受ける効用の量は減少することはない。

他方、住民は、企業が資金を提供してくれた結果、以前よりも少ない負担で以前と同じサービスを受けることができる。このように、企業と住民を含めた社会全体としての効用の総和は増加する。

3. 自治体のマーケティングを好ましくないとする考え方

このような考え方に対して、Sandel⁹⁰は、「政治的共同体は、単に人々が個人的な利益を追求するために作られた団体なのではな」く、また、「政治とは単に人々の選好や利益を集計することではな」く、「公的な生活は、人々の選好や利益を集計して満足させることよりも高く、より尊厳のある目的を有する」ものであって、「公共の善を考え、共通の目的について思慮する市民を陶冶する」ことがその目的であるとする。そして、政治的共同体である政府や、それを現在成り立たせている思想である民主主義には、経済的な効率性や効用という概念では取り込むことができない倫理的な価値や市民的な価値があると主張する。

さらに、現在の社会は「全ての物が、原則的には、お金で売り買いでき、全ての物が商品である社会」となっているが、「市場は、生産と交換のための手段として倫理的に中立ではな」く、「人生における善きもののうちには、お金で売り買いすることによって貶められ、価値を減ずるものがある。・・・友達を増やしたいと考えているとして、どこかで買ってこようとは思わないだろう。・・・雇われた友人は本物とは異なる。友情を買おうとするお金はどういうわけか友情を腐敗させ、少なくとも何か別のものに変えてしまう」と論じ、公的領域に商業的な活動が入り込むことに反対する。

4. 両者の対比

これらの議論を対比させてみると、自治体のマーケティングに対する賛否を分けるポイントは、①政治的共同体の目的が、その共同体の構成員の利益を集計することにあると考えるのか、あるいはそれ以上の何かを含むと考えるのか、②どのようなものまでが売買の対象となりうるかと考えるのか、の二点にある。

後者についていえば、Sandel がいうように、売買することによって性質が変化するものの他に、売買することが法律的な非難や倫理的な非難を受けるものがある。投票権の売買⁹¹、人身の売買、

⁹⁰ 以下の引用は、Sandel, Michael J.(2004), “Are We Still a Commonwealth? Markets, Morals, and Civic Life” (<http://www.mfh.org/newsandevents/newsletter/MassHumanities/Fall2004/sandel.html>) による。このように、政治参加を通じた公共精神の陶冶に価値を見いだす考え方は共和主義と呼ばれる。共和主義については例えば田中秀夫、山脇直司編「共和主義の思想空間」(財団法人名古屋大学出版会 2006年) 参照。

⁹¹ なお、Sandel (2004)では、仮に政治的共同体の目的がその共同体の構成員の利益を単に集計することにあると考えるならば、投票権の売買に対する倫理的な非難が成立しなくなると論じることによって、逆説的に、政治的共同体の目的についてのそのような

臓器の売買は、行為としては不可能ではないし、売買したからといって性質が変化することもないが、法律と倫理の両面から非難を受けることになる。

こうした極端な例については、ほとんどの人が売買の対象とすることに反対するだろうが、このような例と、売買の対象とすることにほとんどの人が違和感を覚えない例との間に存在する様々な例を考えていった場合に、売買が許される例と許されない例の境目がどこにあるとするかは、立場によって異なってくるだろうし、社会経済情勢や文化によっても異なるだろう。

第2節 マーケティング活動の実施にあたり配慮されている事項

第1章でみた事例では、企業から資源を調達することを目指しつつも、例えば、LCBHでは収入を公共的な目的を有するプログラムに充てるなどマーケティング活動の実施方法について工夫をしている。こうしたことを含め、マーケティング活動を行う際に、どのようなことに配慮がなされているだろうか。また、そこからどのような知見を得ることができるだろうか。

1. 資源の使途・プログラムの目的

自治体がマーケティング活動を行うことによって得られた資源は、公共サービスを提供するために使用されるのだから、仮に使途が特定されていないとしても、公共的な目的に使用されることに変わりはない。実際にも、LCBHのプログラムの一部からの収入、サンディエゴ市のプログラムの約8割、シカゴ市がスカイウェイへの命名権売却から得る収入は使途が特定されていない。

しかし、LCBHのプログラムの中には、収入をWATERプログラムに充てるとするものがあるし、シェボイガン市の2つの高校の施設を対象とする命名権の売却によって得られた資金は、地域における教育活動を充実させるために使用される。

また、サンディエゴ市では、AEDの普及や家庭内暴力の被害防止に資する内容がパートナーシップ・プログラムの構成要素とされている。

このように、調達された資源を公共性が高い事項に使用する、資源の調達のために使用される施設と関連性が高い事項に使用する、金銭を獲得することのみを内容とするのではなく公共性が高い事項を含むパッケージとしてプログラムを構成するといった工夫が行われている。こうしたことは、自治体がマーケティング活動を行うことについて住民からの理解が得られやすくなる効果を有するであろうし、企業が、単なる経済的な交換を越える意義を有する活動に参加することに意味を見いだすとするれば、そうした企業にとっての誘因として作用するものと考えられる。

2. マーケティングの対象とされる物の種類・性質

これは、第1節でみた、売買の対象とすることが適切である物の範囲はどこまでかという議論と関連する。一般的にいえば、ある財を政府のみが提供するのではなく、民間主体が同じ物あるいは類似の物を提供することがある場合において、そのような財がマーケティングの対象とされるときには、住民が違和感を覚える可能性は低いだろう。

例えば、日本の多くの地方公共団体は広報誌やホームページに広告を掲載している。これは新聞や雑誌への広告掲載や民間企業が運営するポータルサイトへの広告掲載と見かけ上異なるところはなく、従って違和感なく受け止められているものと考えられる。

しかし、伝統的に政府部門が独占的に供給してきた財がマーケティングの対象とされる場合には、反対が起きる可能性が高い。治安の維持（パトカー）や公共教育（高校の校舎）がそのような財の例であり、こうした分野に商業的な活動が入り込むことについては、第1章第3節と第4節の補論

で紹介したような議論がある。

3. マーケティングの対象とされる物の価値の維持・向上

第2章でみたように、自治体のマーケティングにおいては、企業名等を露出できることのできる機会、自治体が有する信頼性などのイメージ、職員が有する購買力などが、企業にとって意味のある経済的な価値となっている。

自治体は、こうした価値がどこにどのような形で存在するのかを見極め、発見した価値を維持・向上させようとしていると考えられる。

LCBHはビーチにおいて企業が広告を行う機会などを利用して資源を調達している。LCBHが管理するビーチに存在するのは監視台、ゴミ箱とパトロール車両のみで、企業にとっての顧客の注意を逸らす他の物が存在しない。そこに掲示される広告は目を引きやすい点に価値を発見したと考えることができるだろう。加えて、LCBHはスポンサーシップ契約の数を限定することによって、広告を行う機会の価値を維持しようとしている。

同様のことは他の自治体においてもみられる。シカゴ市のストリート・ファニチャー整備のケースでは、一定の大きさ以下の広告を道路に設置できないよう規制をすることによって、ストリート・ファニチャーに付される広告の価値を人為的に高めている。また、サンディエゴ市では、市のホームページへの一般的な企業広告掲載を制限し、パートナーシップの価値を維持しようとしている。

4. スポンサーの地域性

各種施設への広告掲載スペースを提供するLCBHのプログラムの場合、広告を掲載する企業の地理的な属性についての制限はなく、地元企業も全国的な企業も対象とされている。

他方、シェボイガン公共教育財団やリトルトン警察のケースでは地元企業がスポンサーとなっている。以下に述べるように、このことが、2. に述べたように反対が起きる可能性が高い財を対象としながらも実際には反対が起きなかった一つの理由となっていると考えられる。

企業が自治体のスポンサーとなることによって受ける利益の主要なものは、企業名や商品名が浸透することにより商品の販売が促進されるという経済的な利益である。しかしこれに加えて、企業が提供した資源を用いて自治体が提供するサービスから受ける利益も存在する。そして後者の利益は、当該企業のみでなく地域全体が享受する。

さて、経済的な利益は、スポンサーが全国的な企業であっても地元企業であっても同じように受けることができる。自治体が提供するサービスから受ける利益は、全国的な企業よりも、地元企業の方がより多く受けることができる可能性が高いが、提供されるサービスが公共財の場合には、企業が利益を受けたからといって自治体の住民が受けることができる利益の量は減少することはない。このように考えると、自治体が提供するサービスから利益を受けにくい全国的な企業の方が、より利他的な行為をしているとしてより高い評価を受けてもおかしくはない。

しかし実際には、自治体が提供するサービスから利益を受けやすい地元企業は、「利己的」とい

う消極的な評価ではなく、「地域貢献」を行っているという積極的な評価を受け、他方、全国的な企業は商業主義的という消極的な評価を受けやすいように思われる。

いくつかの理由を考えることができ、まず一つには、地元企業がスポンサーとなるケースでは、企業の顧客の範囲と住民の範囲が一致する程度が高く、住民は企業の顧客として企業の商品やサービスを購入するが、それは企業を通じて自治体の活動を支援するという効果を有していて、結果として自らが受益するという関係が生まれる。企業は経済的な活動を行っているのだが、同時に、住民が自らの住む地域に必要な活動を支えていくための装置として機能することになる。

また一つには、全国的な企業の場合、自治体が提供するサービスからの利益を受けにくい分だけ相対的に経済的な利益の比重が高まり、専ら経済的な目的を達成するために自治体のスポンサーとなったとの印象が強くなるのに対し、地元企業の場合は、自らも自治体が提供するサービスの受益者となることで、そうした印象がより弱くなるという理由によるのではないかと考えられる。

さらに、資金を提供して支援するサービスから受益する可能性が高いことは、そのようなサービスそれ自体が重要であると考えている証左となり、単に経済的な目的を達成する手段として資金を提供しているのではないという印象を与えるという理由によるのではないかと考えられる。

このようなことから、商業主義的活動の行き過ぎとの批判が起こりやすい物をマーケティングの対象とする場合においては特に、スポンサーの地域性についての配慮がなされているものと思われる。

5. 企業名等の表示方法

第1章でみた各事例で、自治体は企業名や商品名の表示方法について工夫をしている。

LCBHでは、広告とともに公共的なメッセージを表示しており、サンディエゴ市では企業名等の露出をロゴの表示程度にとどめている。シカゴ市はスカイウェイの標識のデザインを審査対象とし、シェボイガン公共教育財団は、施設入口一箇所にのみ命名権購入者の名称等を表示している。また、リトルトン警察のパトカーに付される広告は場所と大きさが限定されている。

他の自治体の例をあげると、ロング・ビーチ市の担当者は、「ミュニシパル・マーケティングに対する認識が広まるにつれ、住民は徐々にそれが単に広告と、看板が至る所に置かれることを意味するのではないことを理解した。現在では、そうではなく、広告は品よく行われることが可能だということが示されている」としている⁹²。また、あるコンサルタント企業は、マーケティングについて「常に住民の頭の中に描かれるように思うのは、『砂浜の上の大きな看板』である。・・・アドプト・ア・ハイウェイの看板⁹³は住民から好意的に受け止められているが、それはこの看板が大きな社会的利益と受け止められているからだ。ポイントは、看板や宣伝を、見えるが不快感を与えないように設置することだ⁹⁴とされている。

このように、マーケティング活動が企業広告の氾濫や商業主義の侵入につながるのではないかと懸念が潜在的に住民の中に存在しており、これが、表示方法についての工夫を行う背景となっているのではないかと考えられる。

⁹² Cross, Tracey, et. al. (2004) 60 ページ以下。

⁹³ 注 1 2 参照。

⁹⁴ Cross, Tracey, et. al. (2004) 27 ページ以下。

6. 自治体のイメージと価値の維持

シカゴ市は、ミュニシパル・マーケティングについてのRFPとスカイウェイについてのRFQの中で、マーケティング活動は市のイメージを維持しながら行われることが必要としており、また、カリフォルニア州コンコード市の戦略プランでは、マーケティングを行う際に、市の使命、ビジョンや価値を考慮することが必要としている。

自治体が行うマーケティング活動は、ソーシャル・マーケティングとしての性質を有するものを除けば、それ自体が目的なのではなく、自治体の使命や存在目的（例えば住民に質の高いサービスを提供すること）を実現するために必要な資源を調達する手段である。また、自治体の使命や価値の決定は、商業的、経済的なプロセスによってではなく、政治的なプロセスによって行われる。

両市の例は、商業的な活動が行き過ぎ、このような原則が損なわれたり、目的と手段が転倒したりすることを防ぐ目的を有するとともに、自治体が行う際に利用する自治体のイメージを保持することが重要であるとの認識に基づくものと考えられる。

7. 自治体の人口規模

ロサンゼルス郡は約1,000万人の人口を擁し、サンディエゴ市、シカゴ市も人口は100万人を超える。こうした大都市では、マーケティングの際に活用することができる資産自体も多様でかつ量も多いであろうし、また、これらをパッケージ化するなど様々な工夫をすることができる。このような意味で、人口規模が大きい方がマーケティング活動を行う場合には有利だろう。

他方、リトルトンの人口は1万人に満たず、シェボイガンも5万人程度である。従って、人口が少ない場合には自治体のマーケティングが不可能ということではない。

ただし、マーケティングの方法や、スポンサーやパートナー企業に訴えるポイントは、人口規模によって異なってくるだろう。大都市であれば、大きなマーケットを背景として、企業が有する、経済的な利益を追求するという目的により直接的に訴える方法を取ることもできるだろうが、人口が少なく、マーケットが小さい場合にはそのような方法を取る方がより困難になる。

リトルトンとシェボイガンの事例は、企業（特に地元密着型の企業）も含めた地域全体として支援すべきサービスを対象とした上で、慈善目的により強く訴えるような方法を取ったことが成功のポイントとなっているように思われる。

おわりに

本稿では、米国において行われている自治体のマーケティングについて事例を紹介するとともに、いくつかの整理を試みた。

もとより、一部の事例紹介にとどまるのではなく、実態を包括的に調査した上で全体像を提示することが望ましいのではあるが、政府と民間主体のこうした関係は近年急速に拡大している模様であり、特に国外にあってこのような成果を得ることは容易ではない。

第1章で取り上げた事例は、自治体と企業の連携のパターンとしてかなり多様な内容を含んでいるけれども、インターネット等を通じて比較的多くの資料を入手することができたものを中心としていることから、全体を縮図的に示したものとなっていない可能性がある。その結果として、十分な数の事例を踏まえずに、第2章及び第3章における検討を行っているおそれがある。

また、手がかりとした既存のマーケティングについての知見や、経済学や政治思想についての理解にも足りないところがあるかもしれない。不正確な理解や誤りについてはご指摘をいただくと幸いである。

本稿において検討が不十分な点、今後の課題として残されている点のうち主要なものとして、次の三点をあげることができる。

第一点は、マーケティングの対象となる物の価値はどのようにして発生し、また、それはどのようにして維持・向上させることができるかという点である。

広告掲載の機会に関しては、価値を高めるための工夫について第3章第2節でいくつかの例をあげたが、全体についての検討は未だ不十分である。また、自治体との関連性（オフィシャル・スポンサーとしての指定やロゴの使用許諾など）を活用している事例については、自治体の有する信頼性や安心感が価値を有すると記したものの、その内容を明らかにすることはできていない。

これと関連して、自治体との関連性が価値を有することがあるとして、そのような価値を高めるために自治体は何をすればよいのだろうかという疑問が生じる。こうした価値には、信頼性や安心感の他に、美しさ、心地よさ、かっこよさ、魅力、知名度などが関係しそうであり、自治体やその活動のイメージやブランドはどのようにして形成されるかといった問題や、対外的に自治体の知名度を高めようとする活動であるシティ・セールスとの関係なども視野にいれながら検討しなければならないだろう。

第二点は、日本の地方公共団体への適用に関する点である。おそらくは第3章第2節に述べたような理由から、日本の地方公共団体がこれまで行っているマーケティング活動は違和感なく受け止められ、あるいは厳しい財政状況の下での先進的な取り組みとしてむしろ好意的な評価を受けているように思われる。

ここから進んで、第1章で紹介した米国の事例と同様のことを日本で行おうとする場合には、契約制度、公有財産の管理制度や屋外広告物規制に関する制度などに照らして検討したり、日本の政治的、社会的、文化的環境に適した形に変容させる工夫をしたりする必要が生じるだろう。さらに、マーケティング活動の内容によっては、こうした技術的な検討や工夫を行う以前に、そもそも地方公共団体

が活動の原資を確保する手法として妥当かどうかが議論となるかもしれない。

本稿では、米国の既存の事例を基にしてマーケティングの成否に影響を与える要因を整理することによって、こうした場合に参考となる視点を提供しようとしたけれども、日本の制度に照らした検討は行っておらず、その他の点も不十分なものとどまっている。どのような範囲・方法でマーケティング活動を行うのかは最終的には各地方公共団体における政治的なプロセスを経て決定されるものであり、その前提となる様々な検討や工夫の作業は、今後必要が生じた場合の課題である。

第三点は、マーケティングの考え方と政府の活動形態の関係をどのように理解するかという点である。自治体のマーケティングに関連する概念の整理を試みた結果を図2-3として示したけれども、注にも記したように、ソーシャル・マーケティングの概念と、政府が伝統的に採用してきた活動形態（規制や補助）との関係を明らかにすることはできていない。

また、第2章の補論では、J I Pの概念を利用して政府の政策実施手法を捉え直すことができるのではないかという提案を行った。これをさらに詳細に検討することによって、政府が政策を実現する際の新たな枠組みについての知見が得られるように思われるが、具体的な姿を示すには至らなかった。

これらの点についての作業は他日を期すこととしたい。