

◆平成17年度事例研究 「自治体現場の最前線に学ぶ」◆

講演「横浜市におけるアントレプレナーシップ」

横浜市財政局財政部総務課広告事業推進担当課長補佐
齋藤 紀子

今回の羅針盤は、去る平成17年11月25日（金）に開催しました平成17年度事例研究「自治体現場の最前線に学ぶ」での講演要旨を掲載します。講師に横浜市の齋藤紀子氏をお迎えし、「横浜市におけるアントレプレナーシップ制度の創設と運用」及び「民間とのタイアップによる広告料収入の拡大」についてお話をいただきました。

アントレプレナーシップ事業の概要

広告事業のお話の前に、アントレプレナーシップ事業全体の説明を簡単にさせていただきます。

「アントレプレナーシップ」という言葉は、フランス語から始まった英語といわれていますけれども、要は企業内起業家、庁内ベンチャー制度のことです。もちろん、職員提案制度をお持ちの自治体は多いと思いますが、横浜市のアントレプレナーシップ事業の目玉は、プレゼンテーションをして認められれば人員が配置され、予算が確保されます。実際、私も提案が認められた後、現在の部署に異動して、今の仕事に従事しているわけです。

目的は、職員の新たな発想や意欲により、必要性の高い「市民のための事業」を推進することです。さらに、組織の活性化や職員の意識改革にもつながるだろうということもあります。

事業の流れですが、まずテーマの応募があります。この段階では、一人の思いつきでもかまいませんし、数人のグループでもかまわないのですが、まずテーマがいくつか設定されます。次にそのテーマに対して庁内公募をし、チームメイトを探すという形になっていて、必ずグループで検討します。

テーマの応募が4月ごろ、チームメイト募集は5～6月にあって、実質的には7月ごろに検討グループが立ち上がります。全員、兼務辞令をもらい、週

に1回、1日を、本来の職場を離れてこの検討に当たっていいということになっています。逆に言うと、本来の所属にはそれなりに負担がかかるわけですが、そこを理解していただいてやっています。

もちろん事務職だけではなく、技術職や技能職も参加することができます。ちなみに、課長級以下の職員が自発的に応募する制度になっています。

当然、人員配置や予算の関係で、市長や副市長だけではなく、人事、財政担当課長などから成る選考委員会を経て事業化が決まります。その年のテーマのうち幾つ事業化するかは、中身で決まります。秋に途中報告を1回行い、そこで市長などから質問や今後詰めるべき課題などを頂いて、そのあと人員要求や予算要求書も作りまして、12月頃に最終プレゼンテーションに臨むという形になります。

事業化は大体12月に内定し、年が明けて正式に決定します。事業化決定時に配属人員数も決まりますので、検討チームのうちの何人かが手を挙げて実際に配属されるという仕組みになっています。

私が所属しているのは平成15年度の五つの検討チームのうちの一つです。五つのうち三つが事業化され、二つが落選しました。平成14年度から今年度まで、事業化されたものは14テーマあります。

迎え入れる部署からすると、青天のへきれきというところがあり、本来考えてもいなかった事業が降ってくるわけで抵抗感があります。我々も今、一応、

財政局に配属されていますが、どこに配属されるかですごくもめました。私自身は財政局は嫌だったのです。なぜかという、広告事業は一応、営業ですから、企業にお願いに上がらなければいけません。そのときに財政局と名刺に入っていると、金を取りにきたのかと思われそうで、感じが悪いのではないかという気がしたのです。しかし、結論から言うと、財政局は管理部門なので、そこから「新しい方針を出します」、「こういう通知でこんなやり方をします」、「私どもがお手伝いをします」ということを言えたものですから、庁内では比較的受け入れられやすかったと思います。

新事業を迎え入れる部署には、正直言って抵抗感があるのですが、提案した者たちはやる気満々です。そして、すぐにでも事業をやらせてもらえて、理想の成果に突っ走れると思っているものですから、配属になった途端に現実が振りかかってきて、思ったとおりにならなかつたり、いろいろ大変な思いをすることになります。しかし、意欲だけは120%なので、庁内外への働きかけなど、こんなに働くかというぐらい、どのチームもよく働いています。給料などの問題ではなくて、やりたいことをやっているのだという充実感が私達を動かしています。そのうちに周りの人たちにも、「自分の局の仕事になった以上は成功させなければならぬ」と思うようになっていきます。正直言って、少々うまくいっていない事業もありますが、おおむね本人たちの意欲でリカバーしており、「意欲」とは、すごいパワーがあるものだと思います。

広告事業とは？

それでは、広告事業についてお話しします。

そもそも、広告事業とは何でしょうか。

これは、横浜市が持っている有形・無形の資産を広告媒体として有効に活用する、あるいはタイアップで企業と一緒にイベント等をやることによって実質的に税金を浮かせるという意味で、新たな財源を確保する事業であると、私たちが勝手に定義づけました。資産の有効活用という認識です。

これを推進するための専任部署が欲しいというのが、私たちのプレゼンテーションのテーマでした。内外の窓口、庁内の取りまとめ、外から来る方々に対するサービスの窓口の取りまとめ、これが必要であるということを提案しました。

実は、市では、もともと広報誌に広告をつけていましたが、全然広がりませんでした。財政局も予算編成方針を出すときに、新たな財源の確保ということのを口を酸っぱくして何年間も言ってきましたが、進まないのです。なぜなら、非常に手間ひまがかかる上に、そんなことを市がしてもいいのか、誰も明確な説明をしてくれないからです。また、民間の人に言わせれば、どこに行けばいいのか分からないし、何かいい提案をしたいと思っても、役所の中をたらい回しにされて終わってしまう。民間の方はテンポが速いですから、判断の遅い役所を相手にしている暇はないのです。しかし、それではもったいないので、一つのセクションで両方受け止めてやったらどうかということが提案内容でした。

ところで、なぜ広告事業を行うのかというと、もちろん財源確保のためです。また、市民の資産をもっと有効に活用しようということもあります。行政財産や広報誌に企業広告をつけていいのかという議論はあると思います。ただ、例えば行政財産は、景観上の問題はさておき、空間があり、来場する大勢の人に見てもらえるという価値を持っているわけです。

今、私が事例報告しているこのホールにしても、研修をするためのセンターであるという本来目的はありますが、それ以外に、公務員がこれだけ常時お越しになります。そうすると、府内の公務員に対して何かピーアールしたいという企業があった場合に、ここはおいしい広告媒体スペースになります。そういうふうな施設を活用してもいいのではないかと、それで税金を浮かす、あるいは空いている空間を無駄に置いておかないという活用のしかたは、市民の税金を使って建てた建物の運用・維持管理を任されている私たちの一つの義務なのではないかと考えたわけです。

ところで、広告先の候補ですが、地元企業とナシ

ョナル・クライアントの二つを分けて考えています。地元企業にとっては、市民の目に触れやすいところにリーズナブルな広告媒体があるということも役に立つだろうと思っています。私どもは政令市なので、18の区役所を持っておりますが、その区庁舎のように市民の方がよく来られるところにおいては、地域密着型でいい、比較的リーズナブルな値段で、地域のパン屋さんやお花屋さんが広告を出せるスペースが提供できればよいということです。

他方、横浜市全体には、例えば、「みなとみらい21」地区にはオフィスビルもありますし、観光資源もあります。こういうところについては、ナショナル・クライアントを持ってくる、特に東京からお金を持ってきたいのです。横浜は人口がもうすぐ360万人になる大きな都市ではありますが、意外と地力がありません。なぜなら、隣に東京があるからで、そこに本社があれば別に横浜にお金を落とす必要がないのです。この金を何とか引っ張ってきたいわけです。

このように、横浜市全体として対全国で売れるものはナショナル・クライアント向け、地元については逆に値段ではなく地域密着志向、この二面性を持ってやっていきたいと考えています。

広告事業推進担当の業務

アントンプレナーシップで集められた広告事業推進担当は、係長1人、職員2人の計3人の専属セクションになっています。

ところで事業推進に当たっては、まず所管の理解がなくてはなりません。というのも横浜市役所は大きいので、広告媒体となりうる資産は、管財課などが一括管理しているわけではなく、各所管ごとに管理をしているため、「これを売ってみよう」という動きが各所管からでてこなくては全然始まらないからです。そこで、まず、各所管とやり取りします。そして、私ども広告事業推進担当のほうで問題がないかどうか、条例の解釈をしたり、営業や相談・アドバイスをしたりします。

なお、市議会での説明やクレーム対応なども財政

局が行います。しかし、収入は財政局がもらわず、各所管のものとなります。

とはいえ、いくら財政局ががんばっても、実際には窓口で直接市民に接する職員のところにクレームがダイレクトに行ってしまいます。けれども、そこで「財政局に聞いてくれ」と言った途端に、クレームがたらい回しになって、かえって状況が悪化しますので、「このようにお答えください」ということも関係する職員に周知しています。

他方、対外的（広告主）には、「とにかく、横浜に、良い企画を持ってきてください。いいところ取りで行政一人勝ちのようなことはしませんから、ご相談ください」と宣伝し、広告掲出に必要な許認可の手続きもなるべくまとめて受けるようにしています。

広告の具体例

具体例として、まず、ちょっと変わったものだったということもあって、一気に広告事業を有名にしてくれたタイヤホイールカバー広告があります。これは車が走ってもホイールは回らないという特許商品を使って、広告を公用車に取り付けるというものです。

もともと、現在はお客様がついていません。ひとえに営業行為が足りないためです。そのため、今年度は走っている車はないのですが、昨年度は300万円余り広告料を頂きました。

次に、配布物への広告掲載があります。例えば、横浜市の職員の給与明細は、紙が配られるだけの原始的なものなのですが、その裏側に銀行の広告を入れています。

あるいは、税金の封筒です。例えば私どもは固定資産税の通知を110万通出します。これに広告を掲載しました。最初は、税金の通知の封筒への広告は、クライアントも嫌なのではないのかと、広告代理店が引き受けてくれませんでした。それで困って、神奈川県民共済生活協同組合にお願いして買ってもらいましたが、ちょっと安すぎて、損をしたと思っています。50万円ぐらいで売ってしまったのですが、1通1円～2円、110万通で110万～200万くら

いでよかったと思っています。

なお、この事業については、ちょうど個人情報保護法が施行されて、各種名簿が入手しにくくなった時期とぴったり合ったせいもあるかも知れないのですが、来年度はぜひやらせてくださいという企業からの話が殺到してしまっていて、どうやったらお得な商売になるか、今考えているところです。ちなみに水道料金通知封筒などでもやっています。

ところで、税金関係の封筒については、固定資産税については土地取引関係の方はお断りする、軽自動車税の封筒については自動車やカー用品ショップ、損害保険会社などもご遠慮願うなど、税の部署が独自に決めた基準があります。なぜかという、物理的にはありえないのですが、「広告主が中を見てから封筒に詰めており、『こんなに固定資産税を払う人ならマンションを薦めていいだろう』というきっかけになっているのでは」というような思いを、市民に持たせたくないという所管の意思があるからです。

このような点から、各部署もただ単に広告事業推進担当に丸投げするだけではなくて、それぞれで考えていかなければならない部分があります。この点は、こちらも口出しできません。現場の協力がなくてはできないのです。

この他、多くの自治体でも取り組まれている広報印刷物への広告掲載もしています。これについては、横浜市独自の変わったやり方として、広報印刷物の共同発行をしています。

これは、市には「暮らしのガイド」といって、こんなことがあったらこの窓口に問い合わせてくださいという電話帳のようなものがありますが、およそ2,400万円かけて25万部作っていました。これをサンケイリビングというフリーペーパーと一緒に発行することにしました。フリーペーパーの紙面を横浜市が買い取るという契約なのですが、支出は600万円だけで、残りの1,800万円は出さなくて済みました。冊子の前半にはサンケイリビングの、まちの美味しいお店や広告などが載っていて、後ろ半分が横浜市の「暮らしのガイド」という形になっています。部数も多いですし、サンケイリビングさんにとってもメリットがありますから、いいパターンかと

思います。

また、ホームページのバナー広告は、広告画像をただ単に貼り付けているだけで、ワンクリックで幾らというような高尚なことはやっていないのですが、それにしてもよく儲かって、17年度はすでに2,000万円になろうとしています。ホームページの所管も1部署ではなく、各所属ごとに管理をしていますので、道路局、福祉局などの単位で募集をかけています。値段も千差万別で、区役所は3,000円ぐらい、横浜市トップページは7万円とばらついています。

なお、バナー広告は全部直売りです。というのは、あまりにも金額が小さいので広告代理店にとっては利幅がとれないからです。ただ、それほど手間はかけていません。印鑑を押して書類のやり取りをするという、役所としては絶対避けて通れない部分がありますが、それは契約が成立した最後の書類の1回だけにして、あとは全部ネット上でやり取りをします。どの時点で契約の申し込みが成立したかという法律的な問題などがありますが、一応クリアできていると思っています。このように利便性を高めたことも、売れ行きが好調な理由かと思います。

ところで、我々の広告料収入は、条例で決めた手数料などではなく、目的外使用料以外は一般的な私法上の契約による雑入として頂いているのですが、当然のことながら当初予算に計上をしないと支出に充てられないので生きてきません。

しかし、当初予算のときに広告料が幾らと見込むのはけっこう大変です。また、それに合わせて支出を組んでしまうと、広告料が入らなければ歳入欠損になってしまいますので、皆さんあまり当初予算時から冒険はしたがりません。いかにして、広告料を見込んでいくかが課題です。

タイアップ事例

1年以上前になってしまいましたが、去年の首都圏8都県市が合同で行う防災訓練をタイアップという形でやりました。小泉首相がヘリコプターで飛んできたりする大規模な訓練ですが、それだけに長い時間かかってしまうので、どうやってもお昼時にか

かってしまいます。ところが、港の突端の埋立地であるものですから、コンビニどころか自販機もありません。市民3,000人、関係者3,000人、全部合わせて6,000人が参加するのにはです。

そこで、このことをローソンに相談したところ、おにぎりを1人あたり2個で計1万2,000個、それとお茶のペットボトルを、ごみが出ないようにわざわざ専用の中着袋も作って詰めてくれました。ほかに、アサヒ飲料が水を提供してくれています。パンフレットには、広告も掲載されました。この他特にローソンには、食料を無料で頂いたので、スポンサーメリットとして訓練に参加してもらうことにして、食料配布訓練車としてローソンのトラックが参加しました。

これは横浜市においては全部テレビ中継されましたし、一般のテレビニュースや新聞にも出ました。最後に訓練の報告書を作りますが、それにももちろん、「斬新な取組」ということで1ページ設けて、全部ローソンについて記述するというので、お互いにメリットがあったのではないかと思います。

ちなみに、そのときに首相はこの取組を気に入って、国でも広告事業に取り組むようにということを示したようで、17年度の各省庁の広報印刷物でも広告の取組を始めました。このように、国の方にも少し影響を与えたかと思っています。

この他、最近のタイアップ事例としては、ディズニーのファンタジー映画「ナルニア国物語」と教育委員会とのタイアップがあります。児童・生徒に対して「ナルニア国物語」読書感想文コンクールを実施しました。主催は映画配給会社で、横浜市教育委員会は後援です。

それから、映画のチラシをそのまま刷り込んだクリアファイルを9万枚もらい、それを横浜市の小・中学校の入学時説明会などで書類入れや封筒の代わりに配布するという形で宣伝しました。

これらについては、その是非論はあると思いますが、もちろん教育委員会の先生方と相談して決めたことで、ここまでなら子供たちに対してもいいだろうという範囲内で、教育委員会の英断があって実施しました。

その結果、広告料収入は、現金収入として490万円、そして7巻1セットの原作図書を、養護学校を含めた小中学校全520校分（約280万円分）頂きました。

この映画の横浜市内における興行成績がよくないと困るのですが、仮によければ、この映画はこれが第1作目で計7作続きますから、7年間この広告料を頂けるかもしれません。そうなれば我々はとてもありがたいと思っていまして、映画の興行成績がいいことを願っているところです。

その他の広告

公共施設の活用ということでは、「みなとみらい21」地区広告フラッグがあります。「みなとみらい21」地区はまちの景観に非常に気を配っている地域なので一般的に広告は禁止されていますが、バナーフラッグ（旗）を掲げるためのバーは街中についています。しかし、行政には、ここに掲げる「ようこそ横浜」というような旗を作るだけのお金がないので、いつも空いています。

そこで、街も賑わったほうがいいし、企業名が一部ついていてもいいではないかということで、広告フラッグを解禁しました。もちろん企業名をダイレクトに出しすぎないとか、「ようこそ横浜」というような文言を必ず入れてくれという条件はつけていますが、いずれにしても少しは市場開放になったかと思っています。

また、市庁舎の玄関マットにも広告を入れていきます。地元の不動産会社の名前がいちばん上に入っています。自動扉を2枚挟んで、風除室も入れて3枚敷いてあり、年間収入は90万円ぐらいになっています。本庁舎もそうなのですが、区役所もだいたい始めましたので、けっこう広がりを見せていて話題にもなりました。

マットに国の重要文化財である開港記念会館の絵が入っていたことから、文化財を踏んでいいのかというような議論を呼び起こしたりもしました。しかし、率直に言えば、マットを買わなくてよくなっただけでなく、今までのマットより性能がよく、ビジ

ユアルがきれいになり、ほこりが立たなくなったというわけで、「一石四鳥」になっています。

そのほか、壁面広告があります。例えば市には道路施設扱いの地下道があります。本来、道路施設への広告は原則不可なのですが、この地下道は車が通らない歩行者専用の地下通路なのでいだろうということで、道路局が率先して計画を進めて、壁面広告が実現しました。

また、市の研修センターでも壁面広告を掲載しています。外壁を使っていいとまでは言っていないのですが、ポスターを貼ったり、いろいろなチラシや宣伝をロビーに置いてもいいという形で、1区画1万円でお売りしていますが、コンスタントに十何社か入ってきて、年間100万円ぐらいになっています。うちの職員のための研修は1回で20万円ぐらいかかりますが、これによって5講座を賄っていることになります。

また、これは大掛かりな話ですが、バス停を全部、民間に整備してもらって、20年間メンテナンスもやってもらい、こちらからは実費は出さずに、代わりにいろいろな許認可を差し上げるというやり方があります。税金は免除しないので、固定資産税も頂戴しています。このようなストリート・ファニチャーの整備手法は、よくヨーロッパでは見かけます。日本では、岡山市が英断したのが突破口となりました。それによって国交省が通達を変えました。今では、確か名古屋市や神戸市が続いてやっておられると聞いています。

導入に当たって

導入に当たって、まず広報印刷物の広告掲載は、行政実例上も法的な問題はないとされています。公共施設でもよいことにはなっていますが、行政財産の貸付は、地方自治法では許されていません。したがって、多少自由度が低いです。また、お客様に貸した後で、行政目的が発生したときには、それが本来目的なので「どいてほしい」と言えなくてはいけませんが、広告料をいただいているのに、お客様にどけと言えるのかという問題もあって、契約及

び運用の仕方に注意が必要です。

しかし、いちばんの難題は、庁内の「こんなことが起きたらどうしよう」、「こんなことを市民に言われたらどうしよう」、という職員たち自身の心配のようなものです。

これについては、広告事業の広まりとともに横浜市ではこういう努力をしている、頭を下げてお金を稼ぐ苦勞を知ることによって、今までどちらかという上から下に見がちだった公務員の態度が改まり、「自分で稼がなければこれからはだめなのだ」というような意識改革につながっていると思います。

「何か起きてしまったらどうしよう」ではなにできません。確かに、もし、あまりにも多くの市民から「税金の封筒に広告なんか載せるのはだめだ」と言う声が殺到したら、やめようと思っていますが、今のところはあります。実際に予期せぬ事態が起きることもあります。市民には「こういう形でやっているのです」、「問題があったら乗り越えていきます」とすべて正直に言っています。

これに対しては、もちろん、ふざけているという意見も来ましたし、怒鳴り込まれたりもしましたが、ご説明をしたところ、「そこまで言うのだったら、もっと高い金を取らないとだめだ。安易な商売するな。ちゃんとした値段で売れ」などと言われて、「ありがとうございます」と返したこともあります。市民の理解もおおむねそのような形です。

広告事業は、上司が飛びついてしまって、担当者を決めて「はい、やっごらん」と始まりがちなのです。しかし、実は上から下までけっこう覚悟が要ります。クレームなどが来たときに、担当者だけが孤立したり、その部署だけが四苦八苦したりしたら、絶対にだめです。

横浜市財政局の場合は、局長が「変わったことをやろうとしているのだから、今までの行政の発想を変えなければできない。だから、少しぐらい冒険しよう」と言ってくれました。また、議会でも、表立って「こんなのはいかん」と反対する方はいません。

先ほど申し上げましたが、何をやっても文句は出ます。ですから、広告のことに対して「そうでなくてもサービスが悪いのに、何だこれは！」と来られ

たときに、上司が守ってあげないと、窓口の職員がかわいそうです。また、我々としても、「財政局の方針です」だけではやはり誰もついてきてくれませんので、もちろん時間があれば説明にも上がりますし、直接こちらにクレームを振ってもらってもいます。また、担当課向けのマニュアルも作っています。

例えば、税金の封筒の場合は、税金の担当の本庁の部署が作りました。各区役所で、課長から、あるいは係長から、「(市民のクレームには) このように答えてください」と、横浜市の財源確保の姿勢、なぜ税金の封筒に広告をつけるのか、ちゃんと掲載基準を作って市民に迷惑がかからないように工夫していますということなどを窓口職場は周知しています。今のところ、本来業務に差しつかえるほどのクレームの報告は来ていませんので、それは有難いと思います。

市民の理解が得られるかについては、正直言って、やってみないと分かりません。ただ、私たちは遊び半分で行っているのではありませんから、真摯な説明を何度もする必要はあると思っています。

クライアント（企業）との関係

広告代理店にお客様を探してきてくださいと言っておいて、連れてきたお客様に、広告主としてふさわしくない業種だというのではいけません。先に言わなくてはなりません。私たちが発注する業者を入札して選ぶのととは違うのです。選ばれているのは、実は私たちなのです。

世の中にはテレビのスポットCMや、街中の看板、ビルの壁など、種々雑多なさまざまな広告媒体があります。駅の広告板などは最高です。駅に貼ってあるポスターをやめて、役所の壁に広告を出そうと思ってもらわなければいけないわけで、頭を下げるのはこちらなのです。そこを勘違いしている職員が多く、「ああ、持ってきて」という態度です。「版下できましたか。取りに上がります」ぐらいの姿勢がなければだめなのです。ここが難しいところです。

私たち推進担当では、広告事業を広げようと、庁内LANのネットワークを使って私たちの体験談を

毎週連載しています。

この連載では、もちろんいろいろな部署の成功事例も書きますが、お客様がつかなかったことやクレームが来たことなど、むしろ失敗談の方がためになります。お客様に失礼なことを言うのをやめてくれという泣きつく文章を書いたこともありますし、上司がしっかり理解してくれと書いたこともあります。

民間と接する場合には両方がWin-Winでないためです。行政だけがお金を頂いてハッピーではいけなくて、企業の方も満足できるような形にしてあげなければいけません。

広告事業は、ビジネスですので、企業は費用対効果を必ず求めてきます。しかし、実は我々は、例えばこの壁が年間に何人の人に見られていて、その年齢層はどうかなどについて説明できません。

あるチラシの広告枠がなぜ売れないかというのと、そのチラシをだれも読まないと思われているからです。すると、そのチラシを何のために作っているのかわからないのです。

チラシは作ったけれども情報を知ってもらいたい人に到達したかどうか確認ができていない、それが広告枠が売れないことにつながっているわけです。広告事業を通して、本来業務の振り返りにつながるわけで、意外と怖いものです。

ところで、よくなぜ特定の企業だけを宣伝しているのか、という話になります。公平性、公共性の問題です。

例えば、なぜローソンなのか、なぜディズニー映画ならOKで、他はだめなのかということ。この点については、「広告主になる機会はどの企業にも均等にあり、私どもはどの企業とも組みますし、ご提案があれば受け付けます」と何となく説明できていますが、取組が広がってきたときに必ず突かれるところです。

そこで、横浜市としての方針を出してしまおうということで、マッチング・システムというものを考えました。要は広告主にいつでも誰でも応募できます、横浜市はアイデアをいつも求めていますということ。を前提として、公募を原則として選定ルール(先着順か抽選など)を事前に定め、機会の公平、透

明性を担保しようということです。

これについては「横浜市のために良い企画やアイデアをくれた企業を優先する」というのがポイントです。広告事業は工事の発注ではないものですから、横浜市のために企画やアイデアをくれたところと組んでしまおうと考えました。例えば、ローソンが何か提案してくれたとして、とてもいいことなので採用したいと思っても、行政は「セブン-イレブンにも聞かなくてはいけないかな」となるのです。でも、そうすると、考え出したローソンはアイデアをタダ取りされて、ローソンの努力は何だったのかということになります。

公務員はなかなかアイデアを思いつきません。それに対して、「こんなことをしませんか」と言ってきた企業がいれば、それは単にお金が入るというだけではなく、市民の役に立つことにもなるのですから、優先してあげるべきなのです。

中田横浜市長は、「公的サービスは世の中に必要なだけけれども、それを提供するのには必ずしも行政でなくてもいい」というのが口ぐせです。企業の提案に「いい発想だね」と、思ったら「横浜市と組んでよね」というのが世の中では普通ですが、今までそれは役所では公平性の観点から多分できなかつたと思います。広告事業は少なくとも歳入を確保するもので、税金を投下する歳出ではないので、相手をとにかく決めて、お互いにリスクの負い方、Win-Winになるための条件交渉にこそ力を注ぐことができます。そして、そうすることでまた企業の社会貢献活動なども行政運営に取り入れることができるのではないかと考えています。

他方、広告主が決まったら、そこを優先してあげなくてはいけません。横浜市はローソンとだけしか組まなくてファミリーマートのものは買いませんというようなことはありませんし、防災訓練でのタイアップは1年前に終わった話ですから、今後はファミリーマートやセブン-イレブンと組むこともあると思います。そういうきちんとしたビジネスパートナーの関係を築きたいと我々は思っているのです、おつきあい協賛やお願い協賛をやめる方向で庁内を調整しています。

なお、広告掲載に際しては、「広告事業担当は行政だから」といって例外扱いしてもらっているわけではなく、いわば一介の広告事業者、広告媒体提供の業者として扱ってもらうようにしています。ですから、各種申請もしますし、手数料免除もありません。ご指導を受けたりもします。そういう形でやっていると、許認可を受け持つ部署が、民間企業を指導できなくなってしまうのです。身内には甘いではないかということになっては行政としてやりづらいわけですね。

市民の反響

まず印刷物については、これだけ大々的に150万世帯に配る印刷物に広告をつけている割には、電話や市長への手紙というようなものがこれまでトータル1~2件というレベルですから、少ない方でしょうか。あるいは、逆にまだインパクトがないのかとも思います。

ホームページバナー広告については、「広告が世の中に氾濫していて、インターネットのページを開いたら、あろうことか図書館のサイトにも載っていた、やめてほしい」というメールが来しました。しかし、図書館の反論が立派で、「ここに広告枠が何コマあって、これを全部1年間通してやると幾らの収入になります。それによって蔵書が3,000冊買えるのです。蔵書の増を私どもは取りました。広告についてはいろいろご意見や受け止め方があると思いますけれども、ご理解ください」と返信したところ、反論はありませんでした。納得されたかどうかは別ですが、そこまで言い切った図書館は偉いと私は思いました。

屋外広告に関しては、やはり一度つけてしまうとなかなか取り外せませんし、公共の場では、やはり目立ちますので、市民にも認知されているのではないのでしょうか。

以前、広告事業活動について市民アンケートを取りましたところ、経費の節約や、役人も財源確保に汗をかくということについては、おおむね理解が得られています。広告の内容などについては気を配ってほしいけれども、否定はしないという反応を頂戴

しています。

今後の課題

今後の課題は、現段階では先ほど言ったような公平性・透明性を保つといったことですが、それ以外に、ノウハウをどう形にするかもあります。法律解釈論や、契約の仕方なども現在進行形で積み上げてやっています。公開できることは全部インターネットで公開してありますのでご覧ください。

私たちの行っている広告事業は、別に難しいことをやっているわけではないのですが、全部オリジナルの企画なのです。ですから、知的財産という大げさですが、これを形にして守りたい。民間だったら、契約書式は買うものなのですが、自治体は必ず横にみんな流して、同じものを作ります。でも広告事業はオリジナリティが命です。タダで真似されるのは困ります。市長からは、「都市間競争の時代に手の内を安易に明かすな」と言われています。

ただ、一緒に問題を乗り越えようという自治体とは横浜は手を組んでいきたいと思っています。今日も午前中、大阪府に寄ってきましたが、大阪府も別の意味でいろいろ広告事業をやっておられて、一緒に研究などをしているので、そういう場合は手の内を明かします。

「自分たちの自治体をここまで考えました」、「ここから先どうでしょう」、「こんなふうにはやりませんか」と言われれば、もちろん一緒に研究していきたいと考えています。

長くなりましたが、以上でアントレプレナーシップ事業の概要説明と広告料収入事業についての事例報告を終わります。ご清聴ありがとうございました。