

◆私の意見◆

地方自治体のマーケティング戦略①

～ドイツにおけるイベント公社の取組～

ジャーナリスト 松田雅央



今号より2回にわたり、「地方自治体のマーケティング戦略」について、サッカーワールドカップが行われたドイツ・シュトゥットガルト市の取組を、ドイツ在住のジャーナリスト松田雅央氏にレポートいただきます。

W杯を終えて

サッカー・ワールドカップドイツ大会（W杯）が終わって早一ヶ月。ドイツ代表が準決勝まで勝ち上がったこともあり、国内のサッカー熱は一気に爆発した。私設・公設を合わせ、全国各地に設置されたパブリックビューイング（巨大スクリーン）は数え切れない。期間中は天候に恵まれ、規模の大きい街になれば万単位の観衆が詰め掛けるなど、いずれのパブリックビューイングも好評を博した。

しかしW杯閉幕後、その熱が冷めるのは早かった。「一時の夢」が祭りの常とはいえ、一週間過ぎると誰も話題にしなくなったというのが寂しい。開幕前と期間中はこれでもかというほど関心をあおり、用済みになると話題にしなくなるマスメディアの姿勢、そして、それに踊らされた視聴者の皮肉な姿が浮かび上がる。

何はともあれ、試合を開催した12自治体にとって、W杯は全世界にその名をアピールする、文字通り千載一遇のマーケティングチャンスであった。

開催自治体のひとつシュトゥットガルト市においては以下の2公社がマーケティングを担当した。ひとつは、関連イベントをマネジメントした「イベント公社（in.Stuttgart）」。もうひとつは、各種情報の発信元となり、試合に訪れた数十万人の観衆・観光客に対するサービス窓口となった「マーケティン



© Landeshauptstadt Stuttgart

写真1 W杯の会場となったダイムラースタジアム

グ公社（Stuttgart Marketing）」。

今号ではイベント公社、次号ではマーケティング公社の活動に焦点を当て、W杯を題材としてシュトゥットガルト市におけるマーケティング戦略を探ってみたい。

自治体のマーケティング

◆まちづくり部局の設立ブーム

ドイツの自治体にも「まちづくりの流行」がある。「流行」という呼び名は俗に過ぎるかもしれないが、多くの自治体がこぞって何かに取り組み傾向があるのは確かだ。自治体のマーケティングもそのひとつだが、遡ると、例えば1970年代には「まちづくり部局」の設立ブームがあった。

第二次世界大戦が終わり、まちの復興が進んだ一方で、都市の環境は悪化し、交通問題、大気汚染など新たな問題が表面化した。しかし、従来の都市計画の手法だけでは、どうもうまく対応できない。そこで注目されたのが、行政、市民、企業の協働を促しながら魅力的なまちをつくる手法だった。

ただし、まちづくり部局が詳細なプランを策定してはみたものの、その実効性や効果には疑問が目立ち、しばらくは試行錯誤の時代が続いた。ドイツには、何事につけ「計画好きな国民性」がある。初期のまちづくりプランは市民の視点を欠き「役所による上からの施策」に止まったのではないかと想像する。

今ではごく当たり前となった地方政治・行政に対する市民参加が本格的に始まったのも同時期であり、この流れは30年を経た今も勢いを保っている。何らかの開発プロジェクトがあるとき、その基本構想段階から市民の意見を直接取り入れるなど、行政と市民（団体）の協働はかなりの部分で機能している。

◆地域再編のダイナミズム

90年代に入り流行となったまちづくりの手法が「自治体のマーケティング」である。

「自治体のマーケティング」とは聞き慣れない言葉だが、可能な限りの手段を使って自治体のイメージアップを図り、企業の誘致、観光客の誘致、そして周辺の自治体を含めた地域（地方）の活性化を目指す手法として注目されている。

担当機関は自治体によって異なり、行政機関（例えば観光局）のこともあれば、公社（例えばマーケティング公社）、あるいはメッセ会場・国際会議場・劇場などを管理運営する部局・公社の場合などが考えられる。こうでなければならないという決まりはないが、いずれも自治体が運営を主導している。

自治体がマーケティングを重要視するようになった背景には、EUの枠組みの中で進む地域のダイナミックな再編があると筆者は分析する。ここで言う再編とは、市町村合併のような行政区画の変更ではなく、経済・観光・文化・学術を通じた地域と地域の関係の変化を指す。

◆比重を増す地域の存在

EU諸国の繋がりが濃くなる中、モノと人の流れを遮る国境はその多くが実質的に消滅した。

シュトゥットガルト市から最も近い外国であるフランスへ行く時、国境の税関と検問はすでに廃止されている。ライン川を渡るのではっきり国境だと分かるが、交通標識や店の看板がドイツ語からフランス語に変わるくらいの違いしかない。国境は今や、県境と同じである。

そうした中、地域の視線は「国」の枠組みを離れ、国境に縛られない「地域」へと移ってゆく。

シュトゥットガルト市は歴史的にシュバーベン地方（同市を中心とした半径約50キロ圏、域内人口250万人）の中核都市である。シュトゥットガルト市とシュバーベン地方にとって、今後「遠くのベルリンより、近くのアルザス地方（仏）が重要になる」とは言い過ぎだろうか。予見可能な将来にわたり国家の枠組みがなくなることはないが、国境を越えた地域間の交流はさらに深化する。

◆自治体間の競争

そういったEUの枠組みと単一通貨ユーロの存在は、一方で「地域間競争」と「自治体間競争」を加速する。

例えば、シュトゥットガルト市が近隣地域の主要都市と企業誘致を争うとき、フランクフルト市（独）でも、ストラスブール市（仏）でも、バーゼル市（スイス）でもなく、「シュトゥットガルト市でなければならない理由」を企業にアピールできなければならない。

国内で比較すれば経済状態が良好なシュトゥットガルト市でさえ、失業率は11.1%に達する（50都市で10%を下回るのはミュンヘンしかない）。失業率が高止まりし、不況が続く中、各自治体と地域には個性的・魅力的で、国際的な視点を備えたまちづくり・地域づくりが迫られる。

自治体がマーケティングに本腰を入れる大きな理由である。

◆シュトゥットガルト市の強み

さて、話を実際のマーケティング戦略に移そう。自治体は、その規模と地域内におけるポジションといった基本条件、歴史的・文化的・地理的背景を基に、それぞれの特徴を活かしたビジョンを描く。

ダイムラー・クライスラーやポルシェといった世界的な自動車メーカーの本社を擁するシュトゥットガルト市が目指すのは、EUにおける「自動車産業の中心地」であり、同時に「自然豊かな緑の都市」である。一見、相反するイメージであるが、その両方を成し遂げている。

以前、自動車産業都市デトロイトから訪れた視察団が、シュトゥットガルト市の自然環境に驚き「この街のいったいどこに自動車工場があるのですか？」と聞いたとか。

加えて、シュトゥットガルト市は文化都市の顔も併せ持つ。資産としては国内最大規模の3分野劇場（演劇・クラシック音楽・オペラの3分野を網羅する劇場をこう呼ぶ）、国立美術館、そしてW杯の舞台となったダイムラースタジアム（写真1）をはじめとするスポーツ関連施設がある。

シュトゥットガルト市では今回のサッカーW杯に続き、2007年には男子ハンドボール・W杯と世界体操選手権が開催される。州都、そして地域の中核都市であるとはいえ、人口60万に満たない自治体がこれだけ充実した国際大会を独自開催するのは特筆すべきことだ。

イベント公社

◆パブリックビューイング

シュトゥットガルト市イベント公社が今回マネジメントした最大のイベントは、新シュトゥットガルト城前広場に設置した巨大なパブリックビューイングだった。

この広場はシュトゥットガルト中央駅から伸びる歩行者天国に面している。広場（およそ100×250m）には、歴史的モニュメント、噴水、花壇があり、天気がよければ市民が芝生の上で本を読むような憩いの場だ。



写真2 パブリックビューイング会場入り口

セキュリティのシャツを着た係員が、入場者の持ち物を検査している。（会場内側から撮影）



写真3 会場に集まった観衆

入場は無料。ただし、見やすい場所を確保するのは至難の業。

筆者がパブリックビューイングを見に行ったのはW杯開幕となるドイツ対コスタリカ戦の日。広場は仮設フェンスで囲まれ、ゲートではテロや暴力事件を警戒した持ち物検査が行われていた（写真2）。場内は、それこそ芋を洗うような人込み（写真3）。会場に入り損ねた観衆がフェンスの隙間からパブリックビューを覗き込む姿が涙ぐましい（写真4）。期間中、W杯の全64試合がここで中継され、延べ150万人が詰め掛けた。

暑さと人込みで気分を悪くする人はいたが、幸い重大事故・事件は報告されていない。イベント公社の広報ヨーク・クロッパー氏（写真5）に、あえて運営上の問題点をうかがったところ「広場が小さすぎたことでしょうか」と笑っていた。



写真4 ドイツ人ファン

パブリックビューイング会場のすぐ外。後方の階段に座ると、フェンス越しにパブリックビューイングが小さく見える。



写真5 イベント公社の広報ヨーク・クロッパー氏
(Herr Jörg Klopfer)

国際陸連 (I A A F) が 9 月 に 主 催 す る 陸 上 競 技 会 の ポ ス タ ー を 前 に

◆ 4 つの柱

イベント公社の活動の柱はスポーツを含めて4本ある。

1. スポーツ
2. フェスティバル
3. コンサート
4. ビジネス

「1. スポーツ」に関しては、ドイツサッカーW杯をはじめとして年間約130件を企画・マネジメントしている。イベント公社が管理運営する屋内競技場での競技会の他、市街地を利用する競技（マラソン、自転車のロードレースなど）が含まれる。なお、W杯が行われたスタジアムは市スポーツ局が管理運営しており、イベント公社はマネジメントに部分参加した。

「2. フェスティバル」には、例えばW杯のパブリックビューイングがある。その他、春祭り(2005年は、23日間で30万人)、ドイツで最も規模の大きいクリスマス市、野外コンサートなどがある。催し物の数は年間で150件程度（そのうち、大規模なものでは5件程度）、延べ1,000万人が訪れる。

「3. コンサート」はイベント公社が管理運営する屋内競技場と広場を利用したもので、ポップミュージックのコンサート、夏の野外コンサートなどある（2. フェスティバルと重複するものもある）。

なお、国立劇場や私立・公立劇場でのコンサート・催し物は管轄外となっている。

「4. ビジネス」は、主催団体の要望に沿って各種会議、パーティーをオーガナイズするサービス。ただし、新しく立ち上げたビジネスなので、まだ特別な実績はない。

◆新メッセの建設を契機に独立

元々、イベント公社はメッセ会場・屋内競技場を管理運営する市の公社の一部門であったが、新メッセの建設（2007年完成予定、図1）に伴って独立した。

これまで、メッセ会場は市が所有していたが、新メッセは大規模な国際メッセであるため、州・シュトゥットガルト市・周辺自治体の共同出資という形をとる。その影響で、純粋に市が所有する競技場・施設の管理運営のため、独立した公社が必要になった。独立と同時にイベントの企画・マネジメント機能を強化し、現在、職員は約60名。シュトゥットガ



© Projektgesellschaft Neue Messe GmbH & Co.KG

図1 新メッセの完成予想図

右上にシュトゥットガルト空港が見える。完成予定は2007年初頭。

出典：Neues von der Neuen Messe Info 19/Frühjahr '06

ルト市が100%出資する独立採算制の有限会社である。

イベント公社に類似する機関として、市内の広場を管理運営するマーケット公社がある。この公社も市の100%出資で、こちらは日常生活に関連する比較的小さな市（マーケット）を担当している。

ドイツには「広場の文化」が息づいており、とにかく大小様々な広場が目立つ。そういう広場で定期的に開催される市（食料品、雑貨、花、フリーマーケットなど）や小さな祭りをマネジメントするのがマーケット公社の役割だ。

◆新しいポジション

7月初旬発売の週刊経済誌「ヴィルツシャフトヴォッヘ（WirtschaftsWoche）」に、数十項目の指標（経済、雇用、生活の質など）を用いて国内主要50都市を評価したランキングが掲載されている。

シュトゥットガルト市の総合得点はミュンヘン市、フランクフルト市に次ぐ第3位。特に、教育機会、職業訓練、所得、長期失業率の低さ、犯罪検挙率の得点が高く「安心して住めるまち」と表現できそうだ。

自治体間の企業誘致競争について先に触れたが、そのとき重要になるのは決して自治体の経済的なポテンシャルだけではない。教育、医療、文化、治安、食事、娯楽、住宅環境、自然環境など、ありとあらゆるまちの魅力、つまり「まちの総合力」こそが問われる。これは継続的な活動を必要とし、一朝一夕に向上できるものではない。

イベント公社のクロッパー氏によれば「新しいイメージ創出の歩みは、本のページをめくるような具合にはいきません」。シュトゥットガルト市が10年以上にわたり地道に取り組んできたスポーツ文化の強化もまた、まちの潜在的な魅力を引き出す手法のひとつだ。

ここに、EU内で「新しいポジション」（クロッパー氏の言葉）を得ることに成功したシュトゥットガルト市の秘密の一端が垣間見える。

参考資料：シュトゥットガルト市の基礎データ
出典：シュトゥットガルト市HP（2006年のデータ）より

州	バーデン・ヴュルテンベルク州（州都）	
人口	592,000	人
面積	207	km ²
人口密度	2860	人/km ²
外国人比率	21.9	%

取材協力

- ・シュトゥットガルト市イベント公社（in.Stuttgart Veranstaltungsgesellschaft mbH & Co. KG）
www.in.stuttgart.de
- ・シュトゥットガルト市スポーツ局（Landeshauptstadt Stuttgart Sportamt）
- ・シュトゥットガルト市メッセ・国際会議場有限会社（Stuttgarter Messe- und Kongress GmbH）
www.messe-stuttgart.de

参考文献

- ・松田雅央『スタジアムと街づくり』、日経研月報 2006年6月号、日本経済研究所