

ソーシャルマーケティング理論の理解と公益財団法人への応用

宮崎市民プラザ 宮崎市民プラザ 宮崎市民プラザ
管理課 主任主事 後藤 鉄平 管理課 主事 芝 洋子 管理課 主事 中津 かおる

研究成果の概要：現在の公共施設と公益財団のあり方を考えると、汎用性の高い社会貢献型マーケティングを軸に今後もマーケティング研究を継続し、現場に還元していくように検討していくべきである。

1. 研究の背景

顧客との関係性を元にした運営手段について、模索を続けていたころ、「創客」という理論を元に成功を取めている国内のホールの実例を知った。その様々な運用実例を知るうちに、「創客」理論の中核に、コトラーの唱えたソーシャルマーケティング論があることが分かった。

2. 研究目的

コトラーのソーシャルマーケティング論、レビットのマーケティング近視眼論、ロジャースらのOne to One Marketing 理論等を理解し、国内での先行事例について検証することで、当財団への応用を検討する。

3. 研究の方法

参考文献を理解し、現在の様々な外部要因や管理施設の種類の種類も考慮した上で、当財団への応用を探る。

4. 研究成果

(1) 日本における公共施設と歴史的背景

80年代後半から始まった「公共施設建設ラッシュ」は、バブル経済や国の支援を背景に、全国に多くの公共施設を生んだ。しかし、建設先行でハード重視の政策は、運営や事業といったソフト面を考えず、厳しい批判の目を向けられた。現在、施設の修繕や維持管理費は老朽化等により増大し、更に市町村大合併により、一つの町に似た施設が多く存在することになり、自治体の負担は増大した。宮崎市においても「宮崎市公共施設経営

基本方針」において、公共施設の維持管理費・修繕費は全国の例に漏れず、年々増大傾向にあるとしており、施設の統廃合などに舵を切らざるおえない状況になっている。

(2) 指定管理者制度の功罪

平成15年9月に施行された指定管理者制度は、民間への規制緩和と経費節減のために導入されたと誤解されている風潮がある。その根拠は、総務省自治行政局長の「地方自治法の一部を改正する法律の公布について」（通知）の下記の部分と言われている。

今般の改正は、多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の活力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の削減等を図ることを目的とするものであり、下記の点に留意の上、公の施設の適正な管理に努められたいこと。

この通知は、「官は非効率、民は効率的」という前提で書かれていると思われ、「民間の活力を活用しつつ、住民サービスの向上を図る」というくだりにそれが表れている。指定管理者制度の問題点は、この先入観とも言える観念にあると言える。確かに、事業や運営の内容は変わらず、代替可能な施設であれば、この経済環境の中では、民間で安いほうに任せるとするのは当然の動きではある。

特に、駐車場や駐輪場、温水プール、テニスコートなどに代表される単純な定型サービス供給型の施設“施設；ファシリティ”において

経済性・効率性追求を求め、この制度が有効に機能する場合がある。しかしながら、人的・組織的機能が主であり、施設は組織が存在せねば本来の機能が成立しない文化ホールや博物館・図書館・公民館・国際交流センターなどの“機関；インスティテュート”に経済性と効率性を求める制度は、事業の中核たる無形財産としての「人材」の育成を困難にし、やがて枯渇させる事態を招くと思われる。

元来、文化施設やスポーツ施設は、民間が地域に供給できない、あるいは利益にならないために公共(自治体)が設置したものであり、ある程度の非効率性を持っているという設置前提がある。効率性・経済性を優先することは、雇用を調整できる非正規雇用化を進行させ、“インスティテュート”の中核である人的・組織的機能を失うことになると言える。

効率性のみの観点は施設によっては解決策とは言えないのみならず、市民サービスの向上の命題を達しないことになってしまう。

(3) 公益財団法人改革

公益法人改革における代表的な基準としての公益目的事業比率(50%以上)は、団体の事業目的をより明確にし、更なる専門性を持っていくということの現れとも言われている。

今後の指定監理者制度の中で、公益追求性の高い“インスティテュート”を預かる団体が公益認定法人になっているということは、公益事業の専門性が高いという点で、今後評価順位が上がり予想される。それは、公共施設の設置目的は、元来公益目的であり、目的に合致する公益認定法人に委ねる施設であるべきではないか、という議論が浮上してくる可能性が高いからである。

現段階では、「劇場音楽堂等の活性化に関する法律」の第16条に基づいた「大臣指針(案)」第2の10の「指定管理者制度の運用に関する事項」にその方向性を見ることができる。「[1]劇場、音楽堂等の機能を十分発揮するため、質の高い劇場、音楽堂等の事業を実施することができる

専門的な知識及び技術を有する指定管理者を選定すること。このため、指定管理者を公募により選定する場合には、適切な者を選定できるよう、選考基準や選考方法を十分に工夫すること」とあり、続いて「[2]優れた実演芸術の公演等の制作、有能な専門的人材の養成・確保等には一定期間を要するという劇場、音楽堂等の特性を踏まえ、適切な指定管理期間を定めること」としている。指定管理料の多寡という効率性のみで管理者を選定する「設置者」に釘を指し、専門的な知識及び技術を有する指定管理者を選定すべきと踏み込んだ表現を用いつつ、表現している。さらに、「有能な専門的人材の養成」は時間がかかることであり、それを勘案しない指定管理期間の圧縮を避けるべきと指針は方向づけを示している。

大臣指針には、指定管理者制度の問題点である“ファシリティー”と“インスティテュート”の性質の違いに着目し、「官と民」の2軸で語られていた部分に、専門的な管理運営の必要性を求めていることをうかがい知ることができる。

こうした将来の方向性を視野に入れた上で、管理する施設のポテンシャルを引き出し、社会に必要とされる機関へと機能させるための、専門的な人材の育成と施設運営理論を強化する必要性がある。

(4) 公共施設とマーケティング

我々は、普段意識することなく、利用者の声を聞き、フィードバックして改善に努めている。顧客と提供者との関係性は現代においては「マーケティング」として体系化された学問として研究が進んでいる。

マーケティングの本質的な定義とは「個人や集団が、価値のあるプロダクトやサービスをつくり出し、他の個人や集団と交換することによって、自らのニーズや欲求を満たす社会的・経営的プロセス」(Kotler 1994 .P6)である。これは、人が様々なニーズや欲求(自尊心、食と住、教育、社交、娯楽、一定生活レベル、創造的成果)を無意識的にあるいは意識的に抱えて

おり、製品やサービスによって満たされるという考え方を元とする、顧客と団体との社会の関わり方を模索する「過程」そのものだとも言い換えられる。

ここで、注意しなければならないのは、商品やサービスを金銭に変えたいという売り手側のニーズに根差したものは、「セリング」(selling)であって、マーケティングではないということである。フィリップ・コトラーは、セリング(Selling)を「刈り取り」、マーケティング(Marketing)は「種まき」と喩えている。「営業」と「環境づくり」との違いであり、それは似て非なるものであるといえるだろう。

生産者主導(製品志向)のマーケティングは、戦略計画を立案する際に、1961年にアメリカのマーケティング学者ジェローム・マッカーシーによって提唱されたいわゆる4Pに立脚して考えられてきた。4Pとはすなわち、製品(Product)、価格(Price)、販売チャネル(Place)、プロモーション(Promotion)である(表1)。

	4つのP	構成要因
1	製品(Product)	品質、デザイン、ブランド、サービス、ブランド
2	価格(Price)	価格、値引き、支払期限
3	プロモーション(Promotion)	広告、PR、DM
4	流通(Place)	流通、立地、在庫、輸送

【表1; 4つのP; kotler&kellermaketingmanagement】

現在の日本企業の製品業界が勢いを失い、苦戦が見られるのは、この4Pの戦略の成功体験からうまく脱却できず時代に合った戦略が描けていないからとも言われている。こうした事態の推移について、コトラーは次のように述べている。

「消費者は以前より洗練され、洞察力を得てきた。消費者は注意深く製品を選ぶようになり、敏感に反応するようになっている。売り手は、いつどのような取引を行うかを最終的に決める

のは消費者であって売り手ではない、と気づき始めた。つまり、マーケティングの方程式を逆向きにしなければいけないと認識したのである。顧客がどの製品を選んで買うかによって団体の成功が決まるのだから、真の主権者は顧客なのだ。マーケティングのプランニングは団体側ではなく顧客側から考え始めなければならない。」

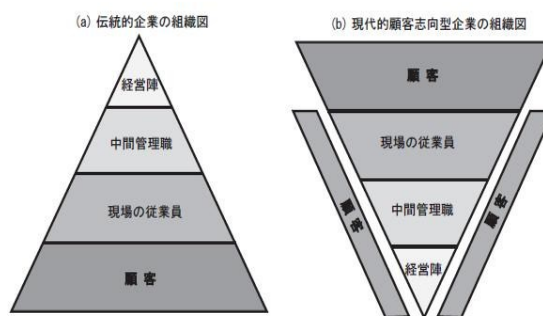
(P.Kotler&J.Scheff, Standing Room Only, P34から抜粋)

ロバート・ラウターボーンは、顧客側から見た4つのCを挙げ、主権者が顧客側にある現代の構図を説いた。

	4つのC	構成要因
1	顧客ソリューション(Customer Solution)	ニーズ、価値
2	顧客コスト(Customer Cost)	費用(社会的、時間的、金銭的)
3	利便性(Convenience)	負担の少なさ(立地、提供時間)
4	コミュニケーション(Communication)	意思疎通(双方向のメディア利用)

【表2; 4つのC; kotler&kellermaketingmanagement】

4つのCは、顧客の視点から団体と消費者を定義したものである。コトラーは、現代的な企業はこうした変化から、組織構造そのものをシフトしているとして、対照的な2つの組織体系を示している。

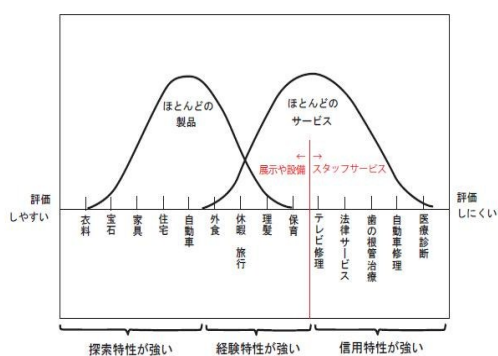


【図1; 組織の変化; kotler&kellermaketingmanagement】

組織中心から顧客中心へ、顧客に始まり顧客

に終わる、緻密な戦略と組織の構造変化を企業のみならず、非営利組織も求められるのが現代であり、改革の求められる過渡期だと言える。

コトラーは、非営利組織（博物館、病院、財団法人、教会他）はいずれもサービス業だと明言している。サービスとは「一方が他方に対して提供する行為や行動で、本質的に無形で何の所有権ももたらさないもの」と定義しており、「無形性」「不可分性」「変動性」「消滅性」という4つの特性を有している。その特性から、顧客が評価を即時にできないことが多く、その不確実性の高さから、顧客は第1に広告よりも口コミに頼る、第2にスタッフや価格という物理的な手がかりを重要視する、第3に変更にかかるコストがかかるため惰性になりがち（他社から顧客を奪うのが困難）という特徴を生んでいる。表5は、業種ごとに対照的な評価の違いを表している。



【図2；製品評価の連続体

kotler&kellermaketingmanagement】

公共施設は、施設機構に依存する部分と人的資産に依る部分があり、経験特性と信用特性の中間に位置するのではないかと仮定できる。

我々の管理するミュージアムという施設を考えると、元来「保管」を目的としてきていたが、情報に富む教育的な資源・プログラム・目的へと変化してきている。さらに現代におけるミュージアムの機能について、コトラーは「他では得られない特別な経験、希少で真正なものに出会う喜び、美しく興味深い品々に遭遇することによる知覚的経験、コレクションや展示の背景にある研究や学問から得られる知識を提供する。主要機能は魅

力的で忘れがたいミュージアム体験を提供すること」と述べ、「経験」を提供する機能に言及している。「保管から学習へ、学習から経験へ」という流れは、学識者、教育者による識者決定型から自分の経験を顧客自らが選択するという顧客決定型への変化という「主体の変化」が起きているということでもある。

劇場・ホールは、舞台芸術という、「未知のもの、音や光、言葉」に対しての様々な観点からの「感動」という面での「特別な経験」を観客は受け取るというミュージアムと似通った部分がある。2種類の施設は、設立の原資者の変遷から、その社会的な役割を変え続けていると言えるのである。

ミュージアムと劇場を産業として捉えるならば、その「商品」とは、利用者や来場者の「経験」そのものの提供、すなわち「経験と言う人生の出来事」であり、それを原資者である「市民全体」を対象として提供していくのが、我々の責務であり、そうした観点で事業を設計していかなくてはならない。

(5) ソーシャルマーケティングと応用実例

ソーシャルマーケティングとは、社会との関わりを重視するマーケティングの考え方であり、1971年にコトラーにより「社会（公衆衛生、安全、環境、そしてコミュニティ）に便益をもたらすターゲットの行動に対して影響を与えるために、価値を創造し、伝達し、提供させるというマーケティングの原理および手法を適用するプロセス」と定義されている。その中でも比較的新しい手法である、社会貢献型マーケティング(cause related marketing; コーズ・リレイテッド・マーケティング)(CRM)は、社会貢献によってターゲットの行動に影響を与えながら、さらに高位ブランドとしての社会的合意を企業・組織が得る活動である。

原資者である市民への還元という社会的責任がある公共施設において、CRMの導入は、無形性の「商品」を可視化し、社会的に高位なブランド力を獲得できるという2つの点で、公益財団である我々にとっても、非常に相性の良い手法であると思われる。こうした概念を元を実施されている、いくつかの実例を挙げていきたい。

【オレゴンシェイクスピアフェスティバル】

米国オレゴン州の人口2万4千人の小さな街アシランドでは、街ぐるみの文化観光政策を行っている。シェイクスピアを中心とした演劇を数カ月にわたり連日連夜上演し、シアター教育プログラムなども実施、世界120都市以上、約38万人の観光客で賑わっている。長期滞在型の観劇というコンセプトに、街すべてに統一されたマーケティングを持ち、単独劇場では全米1の売り上げと75年以上の歴史を持つ。

【ウェストヨークシャープレイハウス】

英国リーズにある地域劇場で、高度な作品を提供し、かつ自主作品も作成し、創造的なコミュニティを作るための参加型プロジェクトやコミュニティ活動を行っている。劇場の運営に対して考えるアドバイザーグループを持っている。

【(公財)横浜市芸術文化振興財団】

中期経営計画の基本施策の先頭に「マーケティング戦略の強化」を掲げ、「マーケティング戦略委員会」を中心にした広報マーケティンググループによる活動を行っている。「都市戦略的事業の推進」「子どもの創造性を育むための仕組みづくり」「地域コミュニティに活力をもたらす創造活動支援の強化」等横断的に広報する仕組みづくりを行い、ブランド力を高めている。

【可児市文化創造センターala】

人口10万の可児市にある公立文化施設である。アートマーケティングの第一人者である衛紀生氏を館長に、顧客コミュニケーション室を中心とし、就任後5年で来館者を9万人増加、自主事業チケット売り上げも2.6倍と成果を挙げている。アラコレクションと言う自主制作事業を地方から都市圏へと発信し、「アラまち元気プロジェクト」というコミュニティ・プログラムを地域に提供している。ニーズに合わせたディスカウントチケット制や福祉型・メセナ型・教育型チケット、チケットキャンセル制度、インターネット・チケットの導入を機会としたサービス制度など顧客中心に描かれた多彩なサービスの充実が挙げられる。

(6) 総論

セオドア・レビットは、『マーケティング近視眼』という歴史的な論文で「鉄道会社が衰退したのは、自らの事業を鉄道事業と定義していたからで、輸送事業としていけば航空機時代の到来にも適応していたであろう」と述べた。カラーフィルムのトップランナーだったコダックは、フィルムを売っているのではなく、色鮮やかな思い出を売っている、と述べた。これは、顧客中心に事業を定義する必要性を述べている。公立施設やその事業においても、提供者側の既成概念に縛られず、顧客の観点で自らを再定義することは、「あってもなくてもよい」と思われている存在を「なくてはならない」存在に生まれ変わらせるために必要不可欠である。望むべき環境を形成する技法であるマーケティングの導入は、構成員すべてが同じ視点をもつという、いわば「組織哲学」ともするべきものである。公立施設運営の専門家である公益財団として、今後より深く研究し、業務に活かしていく必要があると言える。

5. 参考図書、論文等

〔図書〕 (計7件)

- ① コトラー&ケラー、Pearson Education、マーケティングマネジメント第12版、2008
- ② D. ペパーズ、ダイヤモンド社、ONE to ONE マーケティング、1995
- ③ T. レビット、ダイヤモンド社、マーケティング論、2007
- ④ コトラー、丸善、ソーシャル・マーケティング、2010
- ⑤ コトラー、第一法規、非営利組織のマーケティング戦略、2005
- ⑥ コトラー、第一法規、ミュージアムマーケティング、2006
- ⑦ コトラー、Harvard Business School Pr、Standing Room Only、1997

〔その他〕 HP

可児市文化創造センター

<http://www.kpac.or.jp/index.html>