

民間とのタイアップによる広告料収入の拡大

検討メンバー 衛生局地域医療課担当係長 斎藤紀子 財政局財政課 横内 仁 都市計画局企画調査課 吉田 剛 教育委員会事務局教職員人事課 河村昌美
 交通局総務課 松本恵里子 教育委員会日吉南小学校 手塚昌宏 教育委員会元街小学校 渡辺 敦

① 足りないなら稼ごう！

～応募の動機～

財源が足りない。横浜市に限らずおそらく日本中の自治体が直面している事態であろう。税収の伸びは見込めず、補助金も交付税も減る一方、借金もこれ以上増やせない。特別損失という概念もない。しかし「入り」が減ったからといって、すぐには削れないのが市民サービス。

私たちの応募動機は単純で、「足りないなら自ら稼げばいいじゃないか」これだけであった。応募メンバーは広報課、ワールドカップサッカー推進課、報道担当等で新たな財源の開拓や企業とのタイアップに取り組んできた。しかし、常に次の2点に直面していた。

◆顧客（広告主たる企業や広告代理店）のニーズに答えていない

【企業等の声】

- ・窓口がひとつだと助かる
- ・何が商品なのかわからない
- ・意思決定を迅速にしてもらいたい
- ・決定権のある人と交渉したい

◆内部ロス（費用、労力）が大きい

【職員の声】

- ・契約手続き等の事務負担が大きい
- ・各所属毎に事務を行っている。1

か所に集約すれば合理的（人件費52万円↓9万円、労力107時間↓18時間）

- ・局を超えたタイアップができない
- ・ノウハウがないため広告代理店の言いなり

これらを解決するために、内外の窓口を一本化して局際の壁をなくし、統一したルールのもとに契約事務、営業活動を行う新たな組織づくりを目的として応募したのである。

② 窓口の一本化で効果的・効率的に！

～広告事業の概要～

(1) 横浜市の行う広告事業の定義
 一般に広告とは、「明示された送り手が、情報活動として呼びかけた対象に有料で行うコミュニケーション活動」（日本広告業協会）と規定されるが、私たちが行おうとしているのは媒体提供なので、「横浜市が持つ有形無形のあらゆる資産を広告媒体ととらえ、販売または有償貸与すること」と定義した。具体的な媒体として、広報印刷物、ホームページ、公共施設、公共空間使用権、ネーミングライツ（施設命名権）などを想定している。

(2) なぜ広告事業を行うのか？

- 根本的な認識として、自治体（地方公務員）がなぜ広告事業に取り組むのか、議論した。公共の印刷物や施設を一民間企業の宣伝広告活動に使用することへの抵抗感、街の景観を損ねるような広告の氾濫への危惧に対し、市民の理解を充分に得る必要があるからである。
- 【広告事業を行う理由】
- ① 財源確保（規制緩和の推進による民の力の活用）
- ② 市民の資産の有効活用
- ③ 地元企業への安価な広告枠の提供
- (3) 商品例
 では、実際に何を商品（媒体）として販売（貸与）するのか。広告代理店及び地元ミニコミ誌へヒアリング・アンケートを行うとともに、YCANにて職員提案を募った。その結果を整理したものが表1である。このうち、プレゼンテーションでは、着手可能で広告収入単価が高いものを提案した。
- ① 本庁舎に懸垂広告（公共施設の有効活用）
- ② 道路施設（エスカレーター）の手すり広告（規制緩和の推進）
- ③ 経費を広告で賄うバス停の設置（施設の設定管理運営をアウトソーシング）
- ④ ホームページバナー広告
- ⑤ 広報印刷物にかかる広告事務の改善提案（広告規格統一や定額制の導入等）

(4) 広告事業を実現するための組織を提案

これらを実現するために、内外の窓口を一本化し、対外折衝や内部事務処理の効率化を図ることを提案した（図1）。また、迅速かつ明確な意思決定を図るために権限と責任を一人に集中させた、責任者とスタッフのフラット体制を提案した（図2）。

(5) 広告料収入の使途

広告料収入は、現在はほとんど広報印刷物等の作成費に充てられている。しかし、広告事業を全市展開していく際には広告料収入を一般財源とし、媒体提供局の事業のほか、市の重点施策の財源とすることを提案した。局別に分散せず、一般財源として一括して歳入計上する方が、市民にわかりやすいと考えたからである。

③ 問題は自治体の仕組そのもの

解決すべき課題
 しかし、広告事業推進のためには、

自治体の仕組そのものの変更に取り組まなければならない。

まず、市役所が売買等によって、より高収入をできるだけ簡便な事務処理で確保することのできる仕組を構築することである。例えば、①横浜市では、事務効率化の観点から契約金額が低ければ書類の省略が認められているため※①、担当者が歳入を得る契約についても低額にとどめようとする（高収入を確保するインセンティブが働かない）②局長への契約事務委任が、かえって局際の契約をしづらくしている、といったことの解決である。このほか、広告をとつたらマージンを払うというような広告代理店との出来高払い契約を認めれば、現在よりも有利な価格設定が可能となるであろう。

次に、公共施設の壁などのハード媒体を活用するためには、屋外広告物条例、公園条例等について、その趣旨（街並み景観の保全、違法広告の防止など）を侵さない範囲で規制を緩め、広告掲出を可能にすることが必要である。既に東京都では条例改正を行い、道路構造物である地下通路や公園内案内看板に広告を掲出している。

表-1 どんなものが広告媒体になるのか？(主なもの)

| 印刷物系 | | 権利等ソフト系 | |
|----------|------------|----------|-----------------|
| 1 | 各種広報印刷物 | 1 | 公園・公共施設での販促イベント |
| 2 | 各種通知 | 2 | 学校内広告設置権等 |
| 3 | 各種封筒 | 3 | イベント冠権 |
| 4 | 水道料金検針票等 | ネーミングライツ | |
| 5 | レシート類 | 1 | 横浜国際総合競技場 |
| IT系 | | 2 | 動物園 |
| 1 | ホームページ | 3 | MMホール |
| 2 | メールニュース | 4 | 通り |
| 施設等・ハード系 | | 5 | 地区 |
| 1 | 公共施設に看板設置 | その他 | |
| 2 | 動物園内案内板 | 1 | 庁内・学校等備品等の提供 |
| 3 | 給食食器 | 2 | 市長の服・所持品等 |
| 4 | 野毛ちかみち壁面・柱 | | |
| 5 | 地下鉄車体 | | |

そして最も大切なことは、財務・会計処理上の工夫をすることにより、各局と広告事業推進担当との協力体制を構築し、全市的に歳入を拡大することである。自立・分権型の予算編成やメリットシステムの導入※①といった状況のなかで、広告事業推進担当が広告料収入を「召し上げる」のではなく、媒体提供局の経常経費を賄いつつ、重点施策にも財源を配分できるようにしなくてはならない。

地方自治法では予算編成が重要であり、決算はあまり問題とされない。しかし、近い将来決算重視の時代が必ずやってくる。その時のために、

④ 給料を賭ける気持ちで！
 今後の展開・抱負
 市民の皆様は血税を使う市役所の仕事に失敗は許されないと、言われてきた。しかしそれはチャレンジはできない。そこで私たちは無謀な賭けにでた。市長に「給料分稼ぎます」と宣言してしまったのだ。稼げなかったら減給覚悟である。

では、逆に目標額を大きく超えて稼いだら？給料に反映されるような報奨制度はない。そう考えると広告事業は、個人的リスクをとる必要のない公務員としては、まさにドン・キホーテの企画である。ではなぜ宣言したか。

「同じ仕事をしている人同士は同じ給料。自分の去年と今年の仕事が同じなら同じ給料。民間ではこれが当たり前です」とは、自動車販売でトップセールスを6年間続けてきたメンバーの言葉。その言葉に奮起し、取って市長の前で宣言した次第である。

事業は採択され、フラット体制とはいかなかったが広告事業推進担当が専任で財政局に設置されることになった。初年度売上目標額は5000万円である。「給料がかかっている」この初心を忘れず、事業の成功に向けてがんばりたい。

(文責) 斎藤紀子

図-1

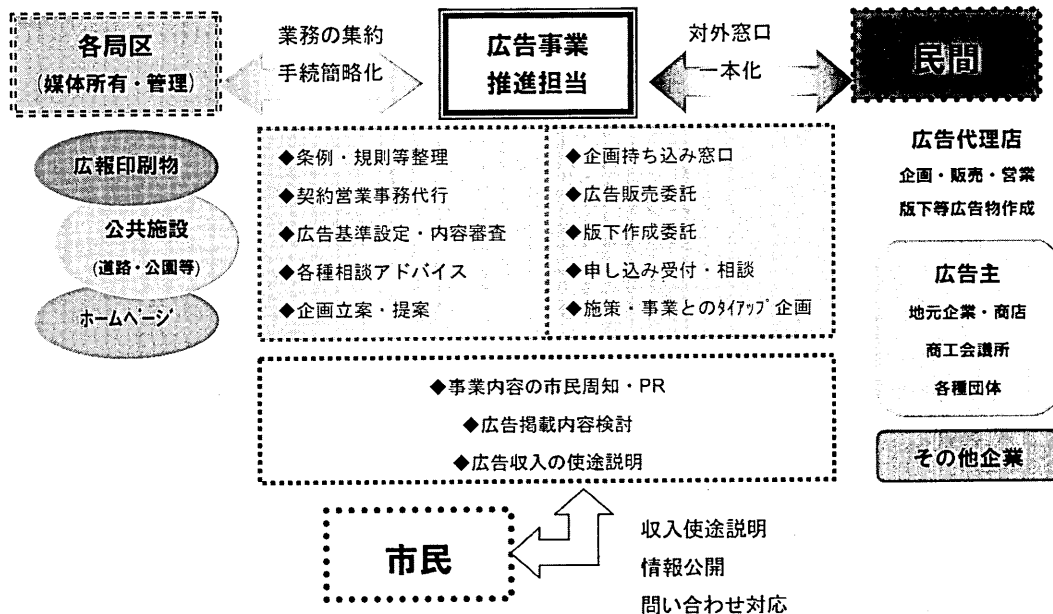
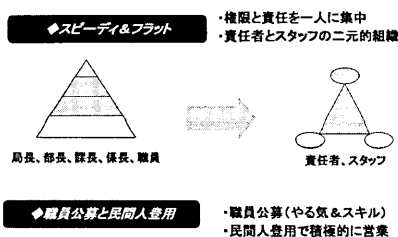


図-2

体制
 ~権限と責任が明確な、「民感」型組織~



※①例：横浜市予算、決算及び金銭会計規則第35条第3項「一件1,000,000円未満の物品の購入（報償費及び食糧費の支出に係るものを除く。）又は修理（改造等を含む。）の経費について、発注何…の決裁を行うことにより、執行何を省略することができる。」

横浜市契約規則第34条第3項「次のいずれかに該当する場合は、契約書の作成を省略することができる。(1) 契約金額1,000,000円未満の契約を締結する場合」

など

※②予算の執行段階での工夫による節減や新たな財源の確保に対して、その額の1/2または全額を、翌年度以降3か年間、取り組んだ組織の予算編成時の財源として配分し活用するしくみ。平成15年度から導入。