

## ② 民間に学ぶ財源確保——従来の役所にはなかった「稼ぐ」という発想

### 1 トレンドになりつつある 広告事業

広告事業については、平成16年度に専任の部署を設置し「営業」を開始した横浜市が一種のムーブメントを引き起こしたと自負している。他自治体からの視察や照会には既に100件を超え、国も広報印刷物への広告掲載に積極的に取り組み始めた(注1)。

広告事業とは、市が持つ有形無形の資産を広告媒体ととらえ、販売または有償貸与することによって新たな財源を確保することである。ただし、これは横浜市が勝手に決めた定義であって、法令は勿論どこの本にも書いていない。というのも、広告事業は「足りないなら稼ごう」という職員提案で始まったものであり(注2)、前例がないからである。

既存の制度・規制を遵守しながらも、「どこにもダメと書いていない」ことに独自の法解釈を加え、地方自治法想定外の「稼ぐ」という発想を実現しようというのが広告

事業である。

事業初年度である16年度の実績は、広告料収入約7100万円・経費削減効果約2200万円(いずれも一般会計ペーシ)という結果となった。金額的にはまだまだだが、報道等を通じ横浜の先駆性を全国へPRする一助にはなっているようである。

### 2 多種多様な 広告媒体を開発

これまで、「小さな成功事例の積み重ね」と「転んでも無料では起きない」をモットーに、資産の広告媒体化にチャレンジしてきた。ユニークなものでは公用車のタイヤホイールカバー、広告付玄関マット、職員の給与明細書、税金や水道料金通知用の封筒などがある。また、効率的に成果を上げているのはホームページのパナーと全戸配布の広報紙「広報よこはま」で、17年度も既に4500万円の売り上げとなっている(8月現在)。

道路施設の活用にも乗り出した。横浜市は高規格の道路施設を多く持つっており、例えばみなとみらい21地区の動く歩道の維持管理費は年間4450万円にもなる(平成17年度予算額)。しかし昨今の厳しい財政状況のなか、施設の維持管理予算は減る一方である。

幸い、高規格施設は集客力の大きなエリアに位置することが多く、視認率が高い。民有地なら広告掲出やイベント開催がごく普通に行われるような道路施設(地下通路や広場等)も多くある。これらを活用して維持管理費を捻出することが横浜のインフラのステータス維持にもつながると考えた。

そこで、道路施設は道路としての本来価値とは別の「広告媒体としての価値」を有する、という概念を持ち込み、道路占用料とは別に、その「広告媒体価値」を利用する権利(広告権)の対価としての広告料を歳入できるようにした。特に、年間4500万人が訪れるみなとみらい21地



広告フラッグ  
(みなとみらい21地区)



市庁舎4ヶ所に設置された  
広告付玄関マット

区で17年夏から展開している広告フラッグについては、収入ばかりでなく、賑わいの創出や街の景観向上につながるものと大きく期待している。

### 3 タイアップ等で経費節減

ところで、官公庁にとって予定外の歳入を得ることは面倒である。入ってきたお金をすぐ事業費に充てられるわけではない。補正予算を組まな



各種封筒への広告掲載  
(税や水道料金の納入  
通知書送付用封筒)

(注1) 広報印刷物への広告掲載について平成17年度財務省予算原案および17年6月30日付行政効率推進化計画に各省庁の具体的取組が記載されている。

(注2)

広告事業は平成15年度アントレプレナーシップ事業の一テーマ。16年度事業化。アントレプレナーシップ事業については本誌70ページ「行動改革」参照。

限り歳出枠は増やせない。

そこで、実利ある手法としてタイアップがある。タイアップ(TIE UP)とは「結びつける」という意味で、ドラマと主題歌、映画と商品といったように、他業種が協力しあう宣伝の手法である。

16年度の八都県市合同防災訓練の際には、コンビニエンスストアに、自社車両での訓練参加や会場内ブース設置を認める代わりに、6千人分の食糧を寄付していただき、約370万円相当の経費を節減した。

#### 4 ほかにもある資産の活用例

新たな発想による資産の活用という意味では、広告事業ではないが次の二つの事業も特徴的であるので、この場であわせて紹介する。

#### ①ネーミングライツ(施設命名権)

「施設命名権」という「財産」を売却したものであり、2002年FIFAワールドカップ決勝戦会場となった横浜国際総合競技場の命名権を日産自動車株式会社に売却、競技場の正式名称が日産スタジアムとなった。横浜市の収入は5年

間で23億5000万円、財産収入(施設命名権収入)である。

正式名称であるから、交差点名や地図上の表記も全て日産スタジアムとなる。競技場の年間20日無償使用権、テラスボックス(パーティイ)のできる接待用の貴賓室)8室の無償使用権など様々なスポンサーメリットもさることながら、企業にとってネーミングライツの最大のメリットはマスコミ露出度だという。マスコミ登場回数が高い施設は一考の余地がある。

#### ②広告付バス停事業

民間の広告事業者が、バス停留所に設置する広告物から得られる収益を原資にしてバス停留所施設(上屋・サイン・ベンチ等)の整備から維持管理までを行うものである。市が費用負担することなく、質の高い施設整備と良好なメンテナンスサービスが得られるという、新たなビジネスモデルである。欧米では一般的な社会資本整備の手法であるが、我が国公営交通では初めての取組だ。これによりバス整備費(1基で約200万円)が不要となり、将来的に市内約500箇所バス停が切り替われば、その分のメンテナンス経費が一切不要とな

る計算である。

事業者は20年間という長期間で投資を回収していく仕組みなので、事業が収益を上げ続けていく仕組みを持つことが重要である。そのため、バス停広告そのもののステータスを高く保ち、街の景観に寄与するよう、広告デザインには厳しい審査基準を設けている。また、約1000面ある広告スペース(8月現在)は、1〜2スポンサーにのみ一括販売されるため、広告費は大変高額となる。すると、結果として、広告主は億円単位の広告費を持ち広告デザインにも力を入れて大企業に限られることになる。

欧米では、バス停だけでなく広告塔や公衆トイレなど、すべてのストリートファニチャー(路上設置物)をこのやり方で整備している都市も多いそうだ。

#### 5 広告事業の専任部署の役割

広告事業の専任部署は財政局に置かれた広告事業推進担当である。庁内外の窓口であるほか、法的解釈や契約書の作成、マニュアル整備、営業などを行い、媒体を所管する各局区のサポートをしている。

課以上の機構1000人以上、職員数約3万人を抱える大所帯の横浜市においては、広告媒体となり得るもの(事業)の最終責任を財政局が負うわけにはいかないこともあり、財政局だけがいくら意気込んで、所管部署のアイデアと決断がなければ広告事業は始まらない。そこで、本業を抱える所管部署の負担を出来るだけ軽減するとともに、得られた歳入は全て所管部署のものとするので、所管部署のメリットを出すようにしている。

また、職員同士の知識・情報共有のため、庁内LANに広告事業のノウハウ、失敗談や各局区の実施例を連載している(週1回)。

大げさに言えばナレッジマネジメントをねらったものだが、プロゲ風の語り口なので、気軽に多くの職員が読んでくれているようである。広告事業推進担当の職員が交代で執筆しているが、賛否両論のいろいろな意見を頂戴したり、所管部署サイドの体験談、最近では屋外広告物を規制した景観を保護する部門からの投稿も増え、バラエティに富んだ読み物になってきた。

広告事業を通じて、市民サービスの視点とは全く違う

「お客様」と接するとまどい、行政にとっての公平性とは何かなど、職員間の議論も活発となっており、WEBの力に改めて驚いている。

#### 6 意識を変えよう 選ばれているのはこちらです

広告媒体は、お客様(広告主、広告代理店)に対し、より価値の高い広告媒体を、適正な価格で提供し、お客様ニーズに応えられて初めて「売れる」ものである。そのため、

営業の過程では、私たち公務員の、民間の方々の考え方のギャップや世間感覚とのズレを実感させられることがしばしばである。例えば、お客様である広告主を「業者」と呼び捨ててしまう、「市役所のやっていることは社会的に良いことだから、協力して当然」という態度をとる、といったことである。

企業が役所の広告媒体を使わなくてはならない理由はない。テレビ、雑誌、駅貼りポスターなどさまざまな広告ツールがあるなかで、横浜市の広告媒体を使っていただけかどうかが選ばれているのは市役所側なのだが、多くの職員は「入札で業者を選ぶ」経

験しないために、上から見下すような態度をとりがちである。

また、タイアップ等では、パートナーとなる企業をどのように探すのか、行政サイドはどのような汗をかけばいいのか、が難しい。公平性を期すべきとの考えから、特定企業だけを優遇することに抵抗感を感じる職員も多い。この点については「お客様となりうる『機会』は広く平等に提供しているのだから公平性は担保されている。お客様と決まった方に対しては、その満足度を上げるよう努力しなくてはならない」と説明するのだが、なかなかわかってもらえない。

そういう意味では、本当の苦労はこれからだと考えている。今はまだ金額的に小額の取組が多いし、企業サイドが横浜市をビジネスパートナーとして認めてくれたわけでもない。まず職員の意識を変えられること。こ

表 広告事業の実績（H16 一般会計）

		(単位：千円)		
	広告媒体等	金額	説明	
歳入	広報印刷物	57,846		
	ホームページバナー	6,020		
	横浜駅きた通路	2,685	地下通路への広告板設置	
	タイヤホイールカバー	1,868		
	納税通知書封筒	500		
	共通物品封筒	210		
	職員研修センター	200	企業ポスター掲出、チラシ設置	
	その他	1,791		
	計	71,120		
	費用削減	暮らしのガイド	8,120	フリーペーパーと共同発行
八都県市合同防災訓練		3,269	コンビニエンスストアとタイアップ、食糧調達	
IR関係協賛費		2,129	市債広告共同出稿、リーフレット寄贈受納等	
東横線跡地実験		2,000	ウォールペインティングへのベンキ寄贈受納	
窓口封筒寄贈受納		1,975		
テレビ・ラジオ広報		1,783	CM獲得による制作費減	
その他		3,000		
計		22,276		
【参考】				
ネーミングライツ(施設命名権)		2,350,000	17～21年度の5年間で歳入	
広告付バス停事業	28,000	バス停整備費、維持費の減(高速鉄道事業会計)		

れが一番の難関だが、市民感覚に合わせる、市民のためと考えればできないことはない。私たちは市民のために働いているのであって、内部の理屈の正当性を維持するために働いているわけではない。変化の激しい時代に対応していく柔軟性を身につけると、これこそが市民の求める行政ではないだろうか。

そのうえで、行政と企業とが双方ウィンウィン(WIN WIN)となれる、「横浜式・行政と企業との協働のあり方」を形作っていききたい。

△斎藤紀子 財政局財政部財源担当広告事業推進担当係長

## コラム

# 市債発行の改革—「横浜」が動き出した。

平成16年4月、日本金融経済新聞の紙面に『「横浜」が動き出した。』の文字が躍った(写真)。横浜市は16年度から、地方分権の流れの中で、市債の発行条件の決定を自ら行う「個別条件決定方式」という道を選択した。この地方自治体初の取組を、金融市場関係者に広くアピールするために、地方債では例のない経済専門紙での全面広告を行った。(もちろん財源担当としては、金融機関とのタイアップによる広告掲載を忘れなかった。)



従来の市場公募地方債は、地方自治体が発行条件の決定を国に委任する方式で、結果としてすべて条件が同一となる、いわゆる護送船団方式であった。しかし、14年度に自治体間競争を促すような地方債制度改革が行われ、同時に、資金調達先が財政融資資金などの公的資金から市場公募債などの民間資金へとシフトする流れが加わり、金融市場と距離を保っていた地方債が市場原理に曝されるというかつてないパラダイムシフトが起こった。

公共団体が発行する地方債は、とりわけ安定的な発行と有利な条件との両立が要請されるが、横浜市はこの変化を好機と捉え、様々な新しい取組に挑戦した。

15年度には、地方自治体初となる20年満期という超長期市場公募債の発行を達成し、将来の公債費低減につながる長期低利の資金調達に成功。これを足がかりに個別条件決定方式への歩みを進めた。そして移行前夜となる16年3月には、市長自らによる投資家向け広報活動(IR)を実施。市の積極的な情報公開や都市経営の取組を紹介し、「安心して市債に投資していただきたい。」と金融市場関係者に強く訴えた。

同年8月、5年債で地方自治体初の入札を実施し、他の地方債と比べて有利な条件での資金調達に成功。同年12月、30年というさらなる超長期資金の調達にも挑戦し、地方自治体では2番目、社債を含めた債券市場全体でも9番目の発行団体となるなど、先進的な取組を行った。

そして17年3月には、ある格付機関による格付けが、公募債を発行する自治体の中でトップクラスへと昇格した。これまでの一步一步が評価に結びついたひとつの現れであると受け止めている。

この数年間、過去にないスピードで地方債改革が進んでおり、その変化はこれからも続く。安定的かつ有利な資金調達を行っていくためには、市場のニーズを的確に捉え、いかに市債発行に結実させるかが肝要であり、そのための不断の努力が欠かせない。

横浜市債は、今後も債券市場と対峙し、様々な試みを果敢に挑戦し、地方分権の中での資金調達の先駆者であり続けていく。

<伊藤敏孝=財政局財政部財源担当市債係長>