

企業のマーケティング論から見た景観整備事業の評価*

Evaluation of Landscape Design Projects from a View of Marketing Theory for Enterprises*

石井信行**・吉森新平***

By Nobuyuki ISHII**・Shinpei YOSHIMORI***

1. はじめに

都市の景観整備における行政と市民の関係をしてみると、行政が主導的に実施する、市民の意見を取り入れながら行政主体で実施する、行政は補佐役となり市民主体で実施するという3方式に大きく分類できる。これらは行政サービスにおける行政と市民とのコミュニケーションという視点でみることができ、それらの手法に関して多くの提案がされている。

最近では、社会の流れに従って、多くの事業で何らかのかたちの市民参加が図られるようになり、景観整備とも関係の深いまちづくり等で積極的に行われ成果を上げてきているように見える。しかしながら、全ての市民参加方式でよい結果を得られているわけではなく、整備された空間の質の低下や、一部市民の自己満足的な活動といったことが問題点として指摘されている。

一方、中心市街地の再活性化が求められる中、企業と同じように街を経営するという考え方が行政側、市民側双方に認識されつつあり、中小企業庁の後援もあって、各地でTMO (Town Management Organization) が設置されてきている。この組織の目的は街を効率良く経営することにあり、その活動の中にはしばしば景観整備を含んでいる。

企業の経営における顧客とのコミュニケーションに着目すると、その一手法としてマーケティング理論(米国マーケティング協会(1985)の定義によると、マーケティングとは、「個人および組織の目標を満足させる交換を創造するため、アイデア、財、サービスの概念形成(コンセプト)、価格、プロモーション、流通を計画・実行する過程である。」)が重要な役割を果たして来た。そこで行政と市民との関係に経営的視点を取り入れ、行政が景観整備により公共空間という財とそこにおけるサービスを提供し、市民がそれらを購入すると捉えるとい

うマーケティングの考え方に基づく事業手法を提案することを考えた。

企業のマーケティングの目的は利益を上げることであるという点で公共事業と基本的に立場が異なるが、消費者(市民)の側から見て快適性や生活の高品質化のためにコストを負担するという点において、マーケティング論が適用可能であると考えられる。新たな手法を提案することにより、先に述べた3方式に加えて、景観整備事業における新たな事業手法の選択肢を提供するものである。

2. 目的・対象

マーケティング論を基に、行政と市民(利用者)とのコミュニケーションに着目した事業手法を確立するための理論構築を最終的な目的とし、本論文では、過去の景観整備事業の事例を対象としてマーケティング論の視点で評価することを目的とする。

3. 方法

文献・事例調査を行い企業活動におけるマーケティングの理論と手法を抽出しモデルの形で整理する一方、景観整備事例における行政と市民との関係をモデル化し、それらを整理したマーケティング手法におけるモデルと整合性を検討することにより、対象の事業手法の妥当性をマーケティング論の視点で評価する。

4. 企業のマーケティング¹⁻⁴⁾

本研究では企業のマーケティングモデルとの整合性を検討するものなので、対比すべき企業のマーケティング活動を調査した。マーケティング活動はシステム、プロセス、およびプロセスの各段階の内容により規定されることが分かった。

(1) マーケティングシステム

マーケティングシステムとは、財やサービスの提供者が受容者に対してマーケティング活動を行う際に、どのような機関との協力のもとで受容者に対して活動が成さ

*キーワード：景観、計画手法論

**正員、工博、山梨大学工学部土木環境工学科
(山梨県甲府市武田4-3-11, TEL/FAX055-220-8597)

***学士、東建コーポレーション(株)
(千葉県成田市公津の杜3-37-4,
TEL0476-20-5511, FAX0476-20-5401)

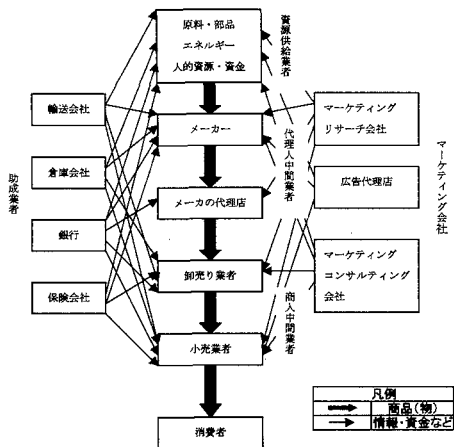


図-1 一般的マーケティングシステム¹⁾の例

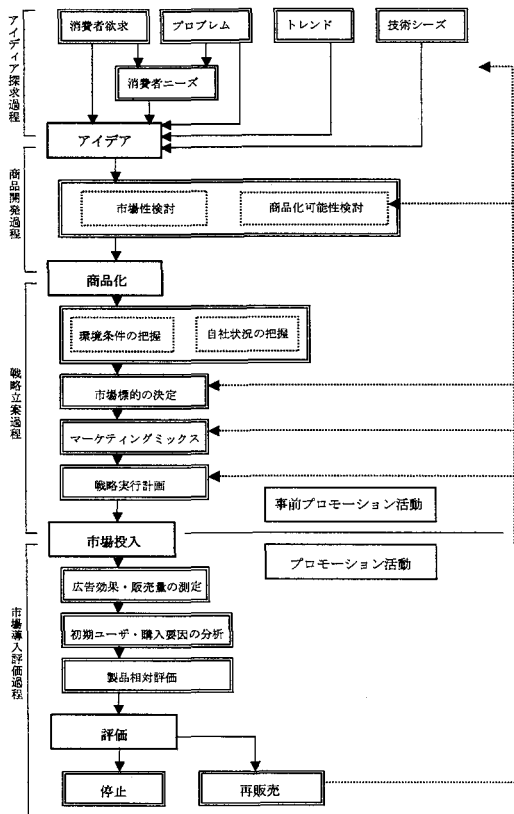


図-2 一般的マーケティングプロセス¹⁾の例

れているのかをまとめ、システムとして表現されたものを言う。財やサービスに直接関わる機関と、情報や資金の面から間接的に関わる機関により構成される。

図-1に示す一般的マーケティングシステム(①)を含めて、文献⁵⁾から次の5パターンを抽出した。

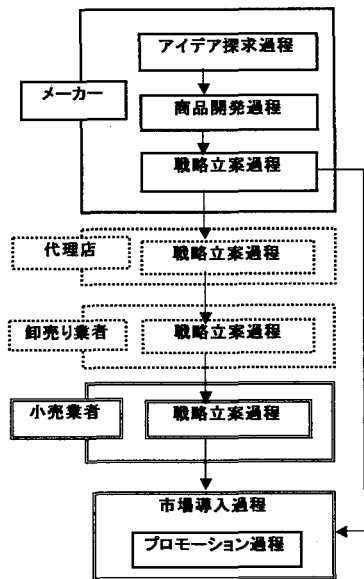


図-3 一般的マーケティングシステムにおけるプロセス概略

- ①メーカー→代理店→卸売り→小売→消費者
例：食料品，日用雑貨品，衣料品
現在の日本で最も一般的に見られる方法である。
- ②メーカー→小売→消費者
例：スーパー，百貨店
経費節減を目的として，卸売り業者が行う業務を生産者が行い，中間マージンをカットする方法である。
- ③メーカー→消費者
例：化粧品，書籍，ベッド，訪問販売
生産者が在庫管理，販売を行う方法である。
- ④メーカー→メーカー販売会社→小売→消費者
例：自動車メーカー，花王
経費の節減と，生産者のマーケティングを末端まで浸透させる目的で，自社専用の卸売り会社を設置する方法である。
- ⑤販売店・販売会社→メーカー→販売店ブランド店舗→消費者
例：西武「無印良品」
販売会社が自社の知名度と利益を上げることを目的として自社ブランドを作るときに採用される方法である。

業種と取り扱い製品等の組み合わせで，既に様々なバリエーションが存在するが，インターネットなどのITの発達と普及により新たなビジネスモデルが数多く出現しているため，さらに多様化していくと見られる。

(2) マーケティングプロセス

マーケティングプロセスとは，提供者が受容者に財や

サービスを提供するのを目的とした活動の流れを指す。一般的なものは図-2に示してあるが、システムで挙げた5パターンについてもプロセスをモデル化した。(前頁図-3) これらを含めて様々なバリエーションが存在するとともに、やはりITの発達と普及により変化している。

(3) プロセスの各過程

商品化する前のアイデアをどのような情報源から集めアイデアとするかを表したアイデア探求過程、アイデアとして表されたものを商品として表現することが可能であるのかを検討する商品開発過程、企業が商品を投入する前にどのような手段を用いるかを計画する戦略立案過程、市場投入されてから、その商品を再販するか、停止するかをきめる市場導入評価過程、商品を販売する前、販売した後に行うプロモーション活動過程がある。

5. 景観整備事例調査

過去に同じ視点での研究がないため、本研究においては行政と市民(利用者)とのコミュニケーションに着目し、都市景観形成要素(道路、河川、公園等)を対象とした整備事業および景観整備を含んだまちづくり事業の中から、できるかぎり重複しないように、また整備時期的にもある程度幅を持たせて次の8つの事例を景観整備事業として抽出し、行政のパンフレットやホームページ、および専門誌の記事等を参考にして、概要、背景、経緯、整備の内容について整理した。

次に各事例の概要を示すと共に、竣工年、対象、および市民と行政のどちらが主体的に事業に関わったかに着目して分類した事業方式名を表-1に示す。

(1) 事例1：八幡堀修景工事(滋賀県近江八幡市)

荒廃が進み始めていた八幡堀を蘇らせるために近江八幡青年会議所が行政に対して働きかけることで、市が立てた駐車場などにする計画を覆し、全面浚渫工事を行うと共に八幡堀の中心部 300メートルの区間に修景を施し、豊かな水と市民の安らぎの場を蘇らせることに成功した。

(2) 事例2：太子堂まちづくり烏山緑道整備 (東京都世田谷区)

1985年に太子堂まちづくり協議会から示された「まちづくり中間提案」のひとつに1970年代に暗渠化された「烏山川緑道の再生」があった。その提案を受けて、国土庁の防災緑地網整備事業の適用により1990年に烏山川緑道が完成した。

(3) 事例3：宮内熊野門前町景観整備事業 (山形県南陽市)

地域住民の心の拠り所にもかかわらず、年々その趣を失いつつあった熊野門前町の景観を向上させようという気運が地域住民の中に盛り上がり、自主的に景観に対する勉強会や意見交換会が持たれた結果、門前町景観整備が平成11年度から行われることになり、平成12年度には整備が完了した。

(4) 事例4：伊勢佐木ショッピングモール計画 (神奈川県横浜市)

大戦後の復興に遅れ地盤沈下が進んでいた商店街に戦前のにぎわいを取り戻そうと、一部の商店主の間でショッピングモールについての検討がされていた。彼らと行政が意見を交え、事業推進のために「伊勢佐木町1・2丁目商店街振興組合」「モール幹事会」「モールドesign委員会」を結成し、具体的事項について検討を重ねていき昭和53年11月11日伊勢佐木モールは完成しオープンした。

(5) 事例5：西川緑道公園(岡山県岡山市)

岡山市の中心部を南北に流れる西川用水路の西岸を、中央公園としての性格、機能を併せ持つ公園として、延長970メートルに渡り整備を行い、市のシンボルとして昭和51年5月にオープンした。

(6) 事例6：石畳復元事業(静岡県金谷町)

旧東海道の宿場町として栄えた金谷町で、街道の石畳総延長430mが、町民一人が一個を持ち寄る「一人一石運動」で集められた石を用いて約130年ぶりに復元された。実際に提供された石の総数は全人口を上回る3万5千個にも達していた。

(7) 事例7：時友南子供アイデア公園 (兵庫県尼崎市)

公園周辺地区の子ども会の代表による企画設計委員会を組織して、市が設置を計画していた児童公園(敷地1,100㎡)を子供たちの手により設計した。

(8) 事例8：幣舞橋架け替え工事(北海道釧路市)

交通量の増大に伴って機能しなくなった旧幣舞橋の架け替えにあたり、北海道開発局は市民のアイデアを生か

表-1 事例のまとめ

事例	事業終了時期	土木構造物による分類	方式
事例1	1979年	河川	市民先行型
事例2	1990年	道路	行政市民並列型
事例3	1998年	まち	市民先行型
事例4	1978年	まち	市民先行型
事例5	1976年	道路	行政先行型
事例6	1992年	道路	行政市民並列型
事例7	1975年	公園	行政市民並列型
事例8	1972年	橋	行政市民並列型

すこととし、市民討論会、イメージ展覧会の開催を経て市民の要望を募った。その結果、旧橋の面影を残した橋長 124 メートルの新幣舞橋が完成した。

6. マーケティング論による評価

(1) 評価の概要

第4章で示したように、マーケティング活動は、システム、プロセス、およびプロセスの各過程の内容により規定される。

そこで、第5章でまとめた景観整備事業の経緯、整備の内容を基に、問題提起または整備提案があった時点から竣工までの期間について、システム、プロセス、プロセスの各過程を導出し、それらを上位評価項目と位置付け、事例の特徴を参照しながら比較すべきマーケティングモデルを選択し、整合性という観点からそれぞれの項目に関して判定、評価したうえで、総合的な評価を行う。

判定は、各評価基準にしたがって「一致」「一部一致」「不一致」の何れかとし、「一致」の項目が多いほど「良い」と評価する。しかし、整合性が無いと上位評価項目で判定された場合にも、景観整備事業と商品販売という違いから見て、合理的な説明が可能な場合には、総合的な評価にその点を反映する。

(2) 評価方法・基準

(a) システム

まず景観整備事業に関係した個人および組織、またマーケティング論におけるシステムモデルを構成する個人および組織をそれぞれ「機関」と位置付け、これらの機関が行ったことを「行動」とする。

マーケティング論のシステムモデルを構成する機関に対応するものが景観整備事業に存在するかを判定する。対応の判定は、機能とシステムにおける位置付けが等しいことを基準とする。

また同様に、マーケティング論のシステムモデルに存在する行動に対応するものが景観整備事業においてなさ

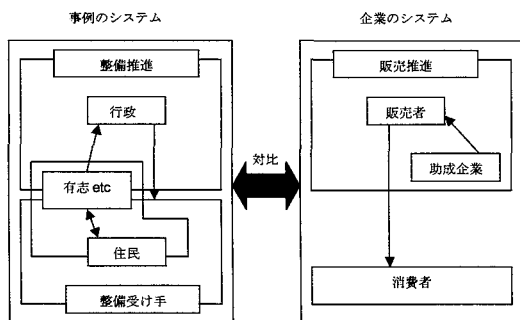


図-4 マーケティングモデルとの比較方法
(システムの例)

れているか判定する。対応の判定は、その内容・意味が同じであるか、さらに行動が情報の伝達や物の移動である場合には、その方向が同じであることを基準とする。

(b) プロセス

プロセスの評価は、前項での整合性判定結果より、大きく3通りの評価基準に分れる。

1) 選択したマーケティングシステムと一致した場合には、そのモデルのプロセスと直接比較し、対応する機関と行動（プロセスの各過程）およびその順序が同じであるかにより判定する。

2) 選択したマーケティングシステムと部分的に一致しない場合には、一致していない部分を明示した上で、その違いがモデルのプロセスに与える影響を考慮しながら、そのモデルのプロセスと比較する。

3) マーケティングシステムと不一致の場合には、基本的なマーケティングモデルのプロセスと比較して、機関と行動との関係に共通点が見出せた場合にその点に関して一致と判定する。

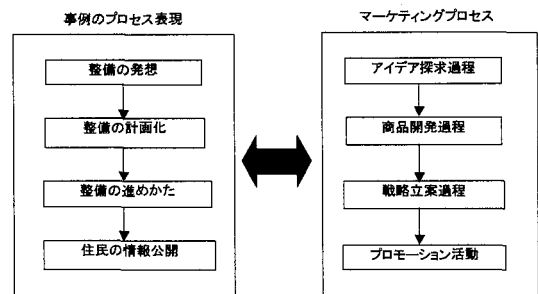


図-5 マーケティングモデルとの比較方法
(プロセスの例)

(c) プロセスの各過程

基本となる各過程は一般的マーケティングプロセスに基づき、アイデア探求・商品開発・戦略立案・プロモーション活動の4つの行動とする。それぞれについて、評価対象の内容をモデル化し、マーケティングモデルと比較し、次に示す判断基準により判定する。

1) アイデア探求過程

- ・5つの事項（ニーズ、欲求、プロブレム、トレンド、技術シーズ）のうち4つ以上存在すること。
- ・存在する事項の意味がモデルと合っている。
- ・事項から事項のつながりがモデルと同じであること。
- ・存在する各事項からアイデアへつながっていること。

2) 商品開発過程

- ・市場性の検討と商品化可能性検討に相当する事項が存在すること。
- ・各事項は、マーケティングでの市場性検討と商品化可能性検討と意味（内容）が同じであること。

3) 戦略立案過程

- ・市場標的（景観整備事業の場合は利用する市民）を決定しようとする動きがあること。
- ・マーケティングミックス（手法の組み合わせ）を決定している事項があること。
- ・マーケティングミックスの決定に基づいて、具体的な手法を決定した出来事があること。

4) プロモーション活動

- ・プロモーションミックス(手法の組み合わせ)の決定、またはプル戦略かプッシュ戦略という選択をしている事項があること。
- ・事例での活動の時期とプル戦略またはプッシュ戦略での活動時期が同じであること。

(d) 総合評価

システム、プロセス、プロセスの各過程をそれぞれ評価して来た延長で、マーケティング論による総合的な評価を行うとともに、それらの相互関係を対比して景観整備事業の構造について問題点を抽出することを試みる。

具体的には、システムとプロセスに整合性があると判定され、かつ、4つのプロセスの各過程のうち半分の2つの過程で整合性があるものを総合的に良いと評価する。ただし、個々の項目で整合性がないと判定された場合でも、合理的な説明が可能であれば総合的に良いとする可能性を残す。

(3) 事例の分析・評価

全般的な分析を次に示すと共に、評価を表-2（次頁）に示す。

(a) マーケティングシステム

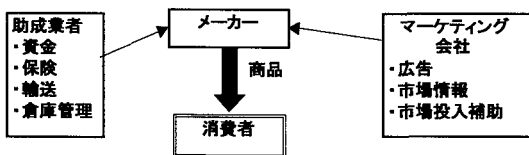


図-6 「メーカー→消費者」システム基本モデル

取り上げた事例に対しては、事例1を除いて「メーカー→消費者」のパターンと対比することが妥当であった。

具体的には、行政機関はものを作るという立場であるので、マーケティングというメーカーの機能を持っているとした。一方、商品企画部、消費者窓口、およびマーケティング会社は行政が組織の外部に設置した機関にほぼ対応するとした。企業のマーケティングでは、メーカー内部の組織が主体となりマーケティング会社が補助をするという形のシステムを形成しているが、事例の多くはものを作る以外の機能を組織の外部に依存するシステムになっているという違いがあることが分かる。

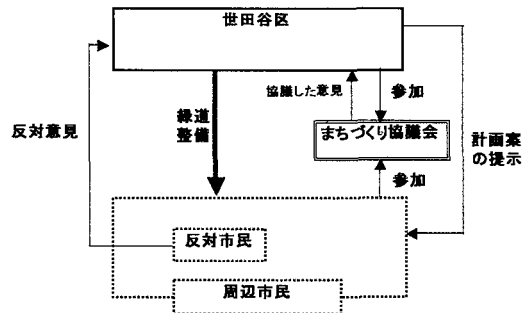


図-7 事例2のシステム表現

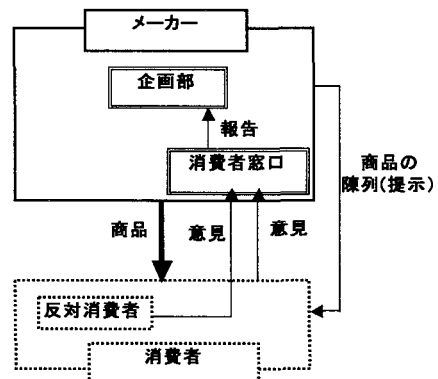


図-8 事例2との対比に使用した
企業のマーケティングシステムのモデル

全体として、行政はメーカーの企画・開発・販売と行動の内容・意味が対応する行動をしているが、商品の陳列に対しては具体的なものではない計画案の提示というように異なった形の行動をしている部分も見られる。

事例1については、行政自体が企画した案は地元関係者に否定され、地元関係者が企画した案に行政が当初難色を示しながらも、最終的には地元関係者の企画により整備がなされたという経緯のため、マーケティング論におけるモデルでは説明がつかなかった。

(b) マーケティングプロセス

地元関係者の意見や提案を収集するとともに事業について理解してもらうために開催された討論会や勉強会のように、商品開発過程に対応する出来事とプロモーション過程に対応する出来事が同時に行われているが、戦略立案過程に対応する出来事は8事例共にほとんど存在しない。

(c) アイデア探求過程

技術シーズに対応する出来事が存在せず、環境悪化に対する関心といったプロブレムであるとか、他の地域で類似例が見られるようになっていたというトレンドから生み出しているものが多い。そして、地元関係者の関心の高さといった消費者欲求や、地元からの問題提起というような消費者ニーズに対応する出来事を考慮していな

表-2 評価のまとめ

	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6	事例7	事例8
事業終了年	1979	1990	1998	1978	1976	1992	1975	1972
行政に対応する機関	-	メーカー	メーカー	メーカー	メーカー	メーカー	メーカー	メーカー
対比されるマーケティングシステム	-	メーカー → 消費者	メーカー → 消費者	メーカー → 消費者	メーカー → 消費者	メーカー → 消費者	メーカー → 消費者	メーカー → 消費者
システム	×	○	○	○	○	○	○	○
プロセス	×	×	○	×	×	×	○	○
アイデア探求過程	-	×	○	-	×	○	×	×
商品開発過程	○	○	○(-)	×	○	○	○	○
戦略立案過程	-	-	-	-	-	-	×	-
プロモーション過程	-	○	×	×	×	○	×	○
総合評価	×	○	○	×	○	○	×	○

○: 良い, ×: 悪い, -: 評価不可能

い事例は、反対運動が起きているものが多い。

上で紹介したようなアイデア探求過程の事項に対応する出来事が存在するときは、整備の発想につながっている。

(d) 商品開発過程

市民の学習会や検討会のような市場性の検討に対応する出来事は行われているが、商品化可能性検討にあたる過程を、機関の行動として記録していない事例が多い。しかしながら、具体的に整備が行われている事業については、商品化可能性検討で行われる技術可能性や経費可能性の検討は一般的に考えて設計作業として行われていると言えるので、資料の調査結果としてはこの過程は見受けられず存在しない場合も、存在したと判定している。

(e) 戦略立案過程

ほとんどの事例に存在していない。

(f) プロモーション過程

パブリシティの活動および人的販売に対応する出来事が存在しないが、地元懇談会やワークショップのような販売促進に対応する出来事が多い。

(g) 総合評価

事例2および事例5では、一般的なマーケティングにおいて想定していない事業に対する反対活動があり、そのためマーケティングモデルと比較した場合に、反対活動に対処する行動がプロセスに加わることによって個別の項目は不整合と評価されている。しかしながら、両事例とも事業が竣工に至っていること、および反対活動への対処を除くとマーケティングモデルとの整合性があるので、総合的には良いと評価した。

(4) 考察

(a) システム

景観整備事業における行政と市民との関係を、マーケ

ティングにおけるメーカーと消費者との関係に置き換えることの妥当性をシステムモデルにおいて言うことが可能である。

(b) プロセス

ほぼメーカーが踏むプロセスに対応すると考えることができるが、目的の違いでプロモーションをする時期が異なる。また、殆どの事例で戦略立案過程が存在しておらず、このことが従来の景観整備事業でマーケティングという意識が希薄であることを示していると言える。

(c) プロセスの各過程

アイデア探求過程で、消費者欲求と消費者ニーズに対応する出来事を意識していないものは、反対運動が起きていることから、この2つの事項を考慮することが行政と消費者のコミュニケーションにとって重要であると考えられる。

(d) 全般

1990年代以降の事例は、マーケティングによる評価がよい。これは、時代の変化によって、行政の市民に対する姿勢の変化が、マーケティングという企業と消費者の関係に通じているのではないかと考えられる。

また、事例は、市民先行型、行政先行型、行政市民並列型に分類できたが、市民先行型の場合は、行政の側に整備に対する動機付けが少ないので、マーケティングの考え方と対応しない場合が多いと考えられる。行政市民並列型の場合は、行政が市民を意識しておりマーケティングの考え方が対応すると言える。

7. 結論

本研究から具体的に分ったことは、景観整備事業はシステムの点では評価できるが、プロセスに妥当性を欠き、特に戦略立案過程が欠落していることが、行政と市民と

のコミュニケーションを満足するものとしていないことである。

一方、マーケティング論に基づいたモデル化を行うことにより、景観整備事業のシステムおよびプロセスに関する問題点が具体的に抽出できるという、事業評価の手法を提案することができたとと言える。

これらより、プロセスに改変を加えればマーケティングモデルと整合性をとることが出来るので、マーケティング論を適用した景観整備事業手法を提案する高い可能性を期待できることが分かった。

今後の課題として、インタビューなどによって、記録として残されていない部分の景観整備事例の情報を分析の中に取り入れていく必要があることと、具体的に手法を提案するために、企業のマーケティング事例をより詳細に分析することが挙げられる。

参考文献

- 1) 岡本建彦：マーケティング論，実践女子大学講義資料，1994.
- 2) 宇野政雄：マーケティングがわかる事典，日本実業出版，1991.
- 3) 産業能率大学マーケティング研究室編：マーケティングの実務知識，経営実務出版，1981.
- 4) 嶋口充輝，石井淳蔵：現代マーケティング，有斐閣，1999.
- 5) 大橋照枝：パーソナル消費時代のマーケティング戦略情報システム，TBSブリタニカ，1991.
- 6) 西村幸男：街並みみちづくり物語，古今書院，1997.

企業のマーケティング論から見た景観整備事業の評価

石井信行**・吉森新平***

本論文は、行政による景観整備を、公共空間という財とそこにおけるサービスを行政が提供し市民がそれらを購入する経済活動であると捉え、行政と市民（利用者）とのコミュニケーションに着目して、企業活動のために開発されてきたマーケティング論を基に新たな事業手法を提案することを考え、そのための基礎的な研究として過去の景観整備事業8事例を対象にマーケティング論の視点で評価したものである。事例をシステム、プロセス、プロセスの各過程についてモデル化し、マーケティングにおいて対応するモデルと整合性を検討した結果、システムの点では妥当であると評価できたが、プロセスにおいて戦略立案過程が欠如していることが指摘できた。

Evaluation of Landscape Design Projects from a View of Marketing Theory for Enterprises

By Nobuyuki ISHII**・Shinpei YOSHIMORI***

In this Paper, the authors proposed that landscape improvement projects executed by local governments could be understood as economic activities, that local governments provide public spaces as property and service and residents buy them. Under this concept, the authors came to an idea to apply marketing theories to projects of this kind. For a fundamental study, the authors evaluated eight finished public works aiming improvement of landscape with the system, the process, and each step of the process from the view of the marketing theory. The authors found that the public works had equivalent systems but lacked strategy planning process.
