

役所の広報・宣伝予算は、数分の1に抑制できる。須坂市編⑨

パンフレットばらまき行政をやめ、協働型の広報・宣伝へ

久繁哲之介
地域再生プランナー

役所の広報・宣伝は時代錯誤、だからムダ

私は2016年、長野県須坂市の「須坂まちづくり・移住推進アドバイザー」を務めた。須坂滞在は同年5月30日から1週間と同年10月18日から2日間、三木正夫・須坂市長や職員を対象とした双方向型の研修や会議を重ねた。会議のたび、須坂市の政策や施設をPRする紙のパンフレットを頂き、パンフレットは山のように積み上がった。どれも何が言いたいか「伝わらない」し、つまらないから1分以上読む気になれない。そもそもパンフレットにする価値が無いものも少なくない。この問題は須坂市に限った話ではない。

そこで今回は、紙のパンフレットに象徴される役所の広報・宣伝が「時代錯誤、だからムダ」という問題とその解決策を論じる。役所の広報・宣伝は「時代錯誤、だからムダ」という因果関係に留意してほしい。役所の広報・宣伝は「全てムダ」と断じる意図はなく、「時代錯誤な広報・宣伝はムダ」という意味である。

まず「広報・宣伝が世界中で劇的に変革」した次の五つの事実を理解する必要がある。

1. 広報・宣伝の主要媒体は「紙」から「ネット」へ
2. 市民・顧客の情報関与は「一方通行な受信」から「発信も行う双方向」へ
3. 2より、情報とは「伝える」から「伝える」へ
4. 3より、情報の作成方法は「広告代理店に丸投げ」から「市民・顧客との協働」へ
5. 以上より、企業の広報・宣伝の予算は「紙全盛、伝える」時代と比べると、わずか数分の1へ減少

世界で進む「広報・宣伝の劇的な改革」5項目

最近の以下ニュースは、上記5点の結果と言える。まず、先進国でマスコミ（新聞社や雑誌系出版社や広告代理店）の相次ぐ経営破綻。経営破綻の原因は読者の減少もあるが、広告費の減少が大きい。そして、マスコミの一部（特に広告代理店

大手）で企業存続を懸けた社員のサービス残業が常態化。

その広告代理店大手の社員から「パンフレット作製予定の自治体を知っていたら紹介してほしい」という主旨の営業を受けたことがある。営業の背景を聞くと彼はこう答えた。「今、最も稼がせてくれるカモは役所。時代錯誤に豪華なパンフレットを大量に作るし、パンフレットを配布するイベント企画の仕事もくれて、一粒で二度おいしい」

自治体と協働する立場の専門家たちも、これと同じ主旨のことを公言する。例えば、文化まちづくりを幾つかの自治体と協働で進める劇作家の平田オリザ氏は著書「下り坂をそろそろと下る」（講談社、2016年）40頁で次のように記す。

「総務省主催のＩターン・Ｊターンフェスタといった催しで、自治体がブースを借りて、お金のかかったパンフレット等をいくらか配っても、それだけで人は来てくれないだろう」

役所は広告代理店のカモ

平田氏の指摘は「私が指摘する問題、改革5項目」と見事に符合する。すなわち「役所の時代錯誤な広報・宣伝はムダ」という問題の原因は「一方通行に伝えるだけのパンフレットばらまき行政」にある。パンフレットばらまき行政で利益を得る者は、イベント運営とパンフレット作製を請け負う広告代理店だけ。広報・宣伝が成果を出す解決策は「一方通行に伝える」方法から「協働や交流という双方向な営みで伝える」方法へ変えることである。

役所の時代錯誤でムダな広報・宣伝は、パンフレットばらまきだけではない。PR用ノベルティーと特産品の混同が、広報・宣伝予算のムダ遣いを拡大する。

PR用ノベルティーとは、企業のロゴやブランド名を明記した「無料で配布」するものをいう。目的は二つに分けることができ、内容と時期も目的により変わる。まず、お客さまに日ごろの感謝を伝える目的で年度の変わり目に、カレンダーや手帳を無料配布する（前者）。そして、新商品PRを目的に、発売前後に試用品や新商品を無料配布する（後者）。

役所のPR用ノベルティーと特産品の混同は、後者で起きる。須坂市を例に読者が思考力と解決力を養成できるケーススタディーを行ってみよう。以下の須坂市Webと広報誌で情報発信する

「信州須坂の水」を販売していただける事業者や団体を引き続き募集しています。米子大瀑布の写真をパッケージにしたペットボトル水(500ミリリットル)で、米子大瀑布のPRの一環として、市が限定800箱(1箱24本入り)つくりました。手土産としてもぜひお使いいただき、米子大瀑布のPRにご協力ください。【注意】「信州須坂の水」は米子大瀑布の滝の水ではありません。(峰の原高原で採水)。滝の水は強酸性で飲用に適さないのご注意ください。

出典：須坂市Web（発信日2016年8月31日）

題：米子大瀑布をPRするペットボトル水「信州須坂の水」の販売店を募集しています
本文：「信州須坂の水」を販売しませんか。「信州須坂の水」を販売していただける店舗や施設などを募集します。卸売価格など詳しくは、政策推進課(本庁舎2階)へお問い合わせください。800箱(24本入り)の限定販売です。

出典：須坂市広報誌（2016年9月号）

われる。

真田丸の大ヒットを見た須坂市は、米子大瀑布の写真をパッケージにしたペットボトル水「信州須坂の水」約2万本（正確に言うところでは1万9200本）を生産した。ここで複数の問題が発生する。

問題①…須坂市が「PR用ノベルティーと、特産品を混同」したこと。そもそも、信州須坂の水の位置付けと目的が曖昧なこと。須坂市は目的を米子大瀑布のPRと言うが、PR用ノベルティーは無料配布が基本。有料で特産品として販売する須坂市の行動は、基本と正反対に間違っている。

問題②…特産品と位置付けるとしても、約2万本も生産した後に、販売者を探す手順の間違ひ。

特産品の開発・販売を含むビジネスでは「販売チャネル政策（誰がどのように売るか）」を、商品生産の前に決めておくのは基本中の基本。これはビジネスの基本であり、協働の基本でもある。

ビジネスと協働の基本も知らずに、2万本も大量生産した後に、須坂市側の都合・条件で販売者を探しても見つかるわけがない。募集から数カ月経過してもなお、引き続き募集する羽目に陥る。

問題③…以上より、米子大瀑布のPRが目的のPR用ノベルティー（信州須坂の水）が、大量に

PR用ノベルティーと特産品の混同によるムダ遣い

「信州須坂の水」が、PR用ノベルティーと特産品を混同している事実を（傍線部に特に）留意しつつ、さらに深刻な過ちを犯していることを考えよう。

状況を説明しよう。2016年のNHK大河ドラマ「真田丸」のオープニング映像に須坂市の「米子大瀑布」という滝が使われた。主人公の真田信繁（別名・真田幸村）の生誕地は須坂市に隣接する上田市といわれる。米子大瀑布は上田市との境界線すぐ横の須坂市にある荘厳な滝ゆえに「真田丸」のオープニング映像に選択されたと思

売れ残った結果、PR用ノベルティーを販売することが目的に変わってしまったこと。

問題④：「日本の滝100選」の米子大瀑布をPRすることだけを考えて、滝の写真をパッケージにした結果「滝の水は強酸性で飲用に適さないのでは」という不安を市民・消費者に与えたこと。

これも第2の問題と同様に「顧客目線（市民目線）」というビジネスの基本（地方行政の基本）の欠如から生じている。

成功例を表面的に真似ると、やはり失敗

なぜ須坂市は上記の問題を犯したのか？

地方都市の多くがペットボトル500ミリの水・お茶を「道の駅という販売チャネルで、ドライバー向け飲料として売ると、決めた後」に開発した前例と、その一部の成功例（と多くの失敗例）を見て、その表面だけを安易に真似したと思われる。

成功要因は太字の3カ所にある。すなわち「**誰が、どのように**」**売るかを決める販売チャネル政策**の2工程。そして2工程を「**商品生産の前に決めていた**」ことの三つである。成功要因を整理しよう。

1. 誰が、とは「道の駅」という販売チャネルのこと。
2. どのように、とは「特産品として」ではなく、「ドライバー向け飲料として」売ること。どのよう、を変えると、商品の置き場も

当然「特産品の棚」ではなく「すぐ飲める飲料コーナー」に変わる。

3. 誰が・どのようにを「商品生産の前（情報発信の前）」に絞り込んで、決めておく。

「誰が↓どのように」絞った後、商品情報を創る

この3点が、商品販売および情報発信を成功させる基本である。あくまでも基本にすぎず、先の工程はまだ沢山ある。次の2工程を示そう。

三つの基本を実践すれば、取りあえず成功できる。成功が持続するか否かは発売後に「商品の質（前者）」と「顧客の口コミなど情報発信の質量（後者）」が問われる。次の2工程のうち後者は、まさに改革5項目の2、4に相当する。

一方、須坂市の政策は、成功要因の全てが欠落していて、成功例の表面だけを安易に真似している。だから、失敗することを説明しよう。

全国に1100カ所以上もある「道の駅は、地元産ペットボトル500ミリの水・お茶を売る絶好の販売チャネル」だが、須坂市には道の駅が無い。

この重大な悪条件を考えれば、米子大瀑布のPRを目的とした、広報・宣伝の方法と媒体に、ペットボトル500ミリの水を選ぶことはビジネスの基本から、あり得ない。須坂市が広報媒体に水を選んでもよい唯一の例外は「商品の質が極めて良い」場合に限られる。しかし、問題④で指摘したように、商品の質も良いとは言えない。

販売者が見つかからない揚げ句の果て、再募集をかけて市民に「手土産としても使ってくれ」と依頼しているが「顧客目線（市民目線）の欠如」を露呈している。なぜなら「重いのには価格は安い500ミリの水・お茶は、土産に最も不適切」だから。

成功要因（特に、ドライバーが購入してすぐ飲める、自動車内でも継続して飲める）を少しでも考えれば、こうした失敗は未然に防ぐことができる。

公務員の自分勝手な欲望が、失敗を招く

パンフレットばらまき行政のさまざまな問題点を指摘してきたが、ここからは読み手に「伝わらない」の一点に特化しよう。役所のパンフレットが「伝わらない」最大の理由は、**作製前に「誰に、どのように」を決めていないことだ**。須坂の水が「販売チャネル政策（誰がどのように売るか）」を、商品生産の前に決めていない失敗要因と本質は同じである。

この本質を分かりやすく二つに分解しよう。分かるようにするための最適な方法は分解することである。

第一の失敗は、対象の選定。役所の情報発信は、対象が「（顔が見えない不特定な）みんな」だから伝わらない。読者は「対象は誰でもいい情報」と感じた時点で、怒って読むのをやめる。

第二の失敗は、内容が「冗長で平坦（ムダに長

る。

このように「誰が、どのように」と、2段階で絞る基本を実践すると成功できる。しかし、基本を知らない欲望が強過ぎる者は、多くの顧客と用途を捨てるのは、もつたいないと誤解する。

地域活性化を含むビジネスと情報発信は、基本を知らずに欲望が強過ぎる者は、顧客から嫌われて、成功できない。この観点からも、「意識↓政策↓情報発信」が連携すると、成果は出る。研修を、自治体の多くで実践し、好評を博している。ある自治体の研修で次の質問を受けた。

「役所の情報発信は企業と違い『誰が、どのように』を絞り込み過ぎてはいけないのでは？」
私の回答は次の通り。

「共感を得る VS 事務的な情報発信を使い分ける

情報発信を「発信者が、官か民で分ける」のは、顧客・市民にとって意味がない。発信者の都合で分ける意識は「顧客目線が欠落」している。広報・宣伝など情報発信で成果を出すには、発信者の都合ではなく「顧客の関心や権利」によって、次の二つに分ける。

第一の情報発信は、プレミアム商品券ばらまき開始の連絡等、広報・連絡的な情報。地域や組織の構成員なら全員が知る関心・権利がある情報とも言える。従って、顧客対象は構成員全員（みんな）、正しい内容で徹底周知が目的となる「事務的な情報発信」という。

第二の情報発信は、シティ・セールスや移住推進や特産品宣伝等、PR・宣伝的な情報。関心が無い者にとって、PR・宣伝的な情報は迷惑・ゴミでしかない。従って、顧客対象は関心がある者に絞り、共感的に伝わるのが目的となる「共感を得る情報発信」という。

言うまでもなく重要なことだが、情報発信は目的と対象によって「共感を得る情報発信」と、事務的な情報発信を使い分ける」必要がある。

しかし、役所・公務員の多くは、この使い分けができず、どちらの情報発信も目的と対象が中途半端で成果が出ない。本稿はその理由と解決策を提示してきたが、米子大瀑布を例に、要点を改めて整理しよう。

広報Ⅱ事務的な情報発信と、宣伝Ⅱ共感を得る情報発信は、区別して、連携的に使い分ける

本稿は本題と副題とも、「広報と宣伝の間に『・』を入れて、広報と宣伝を連携的に区別」している。

広報は「事務的な情報発信」と換言できる。宣伝は「共感を得る情報発信」と換言できる。

「広報と宣伝を連携的に区別」とは、1回の情報発信で両方を組み合わせる必要性をいう。

米子大瀑布のような観光地は、広報と宣伝を連携的に区別した情報発信が必要な好例である。

米子大瀑布は駐車場から健脚の私でも速足で片道90分は歩く（写真で私の服装がはだけている理

由は90分も歩き、汗びつしよりだったから）。

これは広報すべき重要な情報だが、須坂市の米子大瀑布に関する情報発信は、PRⅡ宣伝にだけ一生懸命で、広報すべき情報が欠落している。

事実、私と一緒に米子大瀑布への往復3時間を歩いてくれた山岳ガイドさんの話によれば、ハイヒールで来訪する女性や高齢者など歩き始めて途中でリタイアする者が多いという。

このような被害者をなくす目的の広報（事務的な情報発信）と、米子大瀑布の知名度と観光者を増やす目的の宣伝（共感を得る情報発信）を、連携的に区別した情報発信は、どうあるべきか？

私は須坂市へ次のように助言した。

米子大瀑布の情報発信は顧客対象を「トレッキング愛好者に絞り、絶景を見られるトレッキング・コース」という目的の

魅力が伝わる内容に変えよう（この表現なら「ハイヒール」で来る「な」等、禁止事項を事務的に書かないでも、伝わる）！



写真 米子大瀑布にて筆者