

# 日本の行政マーケティング言説批判

高橋 克紀

## 目次

1. 序論
2. 「行政マーケティング」
  2. 1. 概論
  2. 2. マーケティングの一般的な理解
  2. 3. 政策マーケティングシステム
3. マーケティング理論の動向
  3. 1. 関係性
  3. 2. 顧客
  3. 3. 消費者参加型マーケティング
  3. 4. マーケティング概念の限界
4. 結論

## 1. 序論

近年、地方自治体を中心に、行政はマーケティング概念を導入するよう求められている。民間企業の経営手法を参考にして効率的な政策運営を目指すNPM理論の浸透によって、行政のマーケティングは地方行革の中心的な概念となろう。

こうしたマーケティング論議は、政策をストレートに商品と置き換えると

いうわけではなく、ある程度無理があることは承知の上で、マーケティング概念の応用を図っている。そこで、マーケティングの意義を「利潤の最大化」から消費者と供給者の「共存関係」に切り替える議論もあるが、それでもなお、行政が住民を消費者とみなすことには限界がある。行政にマーケティング概念の導入を求める議論では、その効果を比喩的に論じるとどまる場合が多く、限界がどのあたりにあるのかを探る試みはあまりなされていない。他方、青森県の「政策マーケティングシステム」に見られるように、一般的な議論から離れた高度なマーケティング像による政策も試みられている。上山信一は、マーケティング概念が新しい取引市場の創出であることを強調し、市民同士の自発的な交換関係を創出することで「政策」を行政機関の活動から切り離そうとする。

このように、行政のマーケティングは、一方では単なる比喩であり、もう一方では公共サービスの提供を擬似市場に移行しようとする計画的な戦略である。このようなギャップがあるにもかかわらず、行政のマーケティング論議は表面的になりがちであり、実務者にとっても、一般市民にとっても、理解の手がかりを得にくいものとなっている。特に、市民参加との関係において、この概念は混乱を招く。本稿は、こうした言説状況を具体的に取り上げながら、行政マーケティング論議が上滑りしていることを確認し、行政マーケティングの限界を、参加の概念との関わりで考察する。

このような考察は、地方行革の実態に詳しい研究者には「いわずもがな」であるかもしれない。しかし、議論は独り歩きしやすいものであり、理論が当初に持っていた前提やコンテキストは失われて一般に流布するものである。行政のマーケティング論議も概念の普及期を過ぎたことから、この段階にさしかかっていると考えられる。

## 2. 「行政マーケティング」

マーケティング活動は民間企業の営利活動のために考えられてきたが、1970年頃から、非営利部門への応用が提唱され、それは今日のマーケティング

グ研究の中で大きな影響力を持っている。そのせいもあって、マーケティングに関する定義や主張もさまざまである。そこで、本稿では、営利企業のマーケティング理論の全体像ではなく、行政との関わりが強い概念について検討することとしたい。そこで、概論として、行政管理研究センターから刊行されている『新たな行政の管理基準』（2000）所収の隈本論文を参考にする。次に、実務界における二つの動向を取り上げて、マーケティング概念の実態を検討する。

## 2. 1. 概 論

マーケティングは、NPM理論の主要な要素である。隈本によれば、

公的組織の管理論は、組織の効率的な管理という点においては、私的組織の管理論すなわち企業経営論と多くの視点を共有する。（隈本，2000：232）

ここで管理とは「その組織を周囲の環境に適応させる意思決定過程、あるいはその組織を維持する機能のあらゆる側面を指」し、要するに、様々なインプットから、ある目的をもってアウトプットを生み出すことである（隈本，2000：232）。このプロセスは効率的であるほうがよいし、パフォーマンスも高いほうがよい。よって、行政組織と民間企業組織をまったく別物と捉えるべきではないことになる。

行政組織は所管地域において、市民に対し、行政需要に応える行政事業を実施し、行政サービスを提供している。一方、企業では、ターゲット市場において、消費者のニーズや欲求に応える財・サービスを提供している。これはほぼ同一の組織活動を有しているといつてよい。（隈本，2000：237）

そこで、行政組織にも戦略的思考が必要になる。民間企業の戦略論では、サービスは社会全体を相手にするのではなく、特定のターゲットを絞って「個客」からのロイヤリティを維持することを目指しているように、消費者や市民といった対象は画一的なものではなくっており、「今後行政は、市

民全体を行政活動の評価（顧客満足度）を下す市場であると認識すべき」である（隈本，2000：241）。

戦略とは，細分化（セグメンテーション）された市場に依ってゆくことであり，戦略は資源・競争・戦術から成る。戦略を具体的に実行するには戦術が必要で，マーケティングはその一つである。マーケティング戦術の目的は，「市民とのコミュニケーションを質，量ともに向上させることによって，効果的戦略の遂行による行政サービスのデリバリーが達成される」（隈本，2000：244）ということである。

ところで，「普遍的なマーケティング活動は存在しない」（隈本，2000：254）ことに注意が必要である。マーケティングは個別具体的な活動であり，以下のような過程で進行する。第一に，企画段階において，行政は，「事業計画の長期的達成目標と，対象市場の情報収集」をマクロ的・ミクロ的に行って市場・機会分析を行う。第二に，「事業の対象が，どこに，どのくらいの規模で存在し，何を基準として満足を形成するのかを調査し，市場対象を絞り込む」（隈本，2000：253）。第三に，「ターゲット市場の分析にしたがい，戦略を立案，設計する」（隈本，2000：253）。ここでは民間サービスとの競合関係を考えてポジショニングを行う。第四に，製品・価格・流通・プロモーションの費用配分を決定し，最後に，以上のプロセスを実行し，検証する。

こうした「管理学」的マーケティング概念は，競争原理・顧客志向を重視するアングロサクソン型行政管理を導入・模倣するならば避けられない概念であるとされる。ただし，隈本は次のような限界を指摘している。

確かに行政が，その事業実施に際して，企業経営の管理基準を導入し，マーケティングという市場と戦略に基づく効率のかつ最適な資源配分の原理原則を導入することは，“元気な”行政を創造するに違いない。しかし，そうした“元気な”行政が，「企業経営的」管理に絶対的正当性をおき，その諸策を過度，過剰に導入することは危険である。（隈本，2000：253）

そこで，隈本は，行政責任，公共性，アカウンタビリティ等の，制度学や

政策学が貢献しうる概念との総合的な検討が必要であると指摘している。

## 2. 2. マーケティングの一般的理解

行政にマーケティングが導入できるのかという根本的な議論は学界ではあまり見かけられず、公務員は戸惑いを見せている。行政実務における「マーケティング」の含意は、広聴活動の文脈で捉えられており、近年では、住民から寄せられた苦情・意見などをデータベース化し、施策に反映させようというアイデアが実践されつつある。

宮城県庁の小松（2000）は、同県庁における「マーケティング」を紹介している。宮城県庁では、「県民の想いデータベース」を構築し、各現場に寄せられた意見、要望、苦情をデータベース化して情報共有を図り、事業、施策、サービスの改善に活用しようとしているという。では、「マーケティング」はどのように捉えられているのだろうか。

確かに、行政がそれぞれの事業を行う際にも、担当課がアンケートを実施したり、有識者の意見を聞いたりという形で、住民の意見を聞き、ニーズを把握しようと努めているものの、その情報を活用するノウハウが確立していない、その場限りで意見の内容をデータベース化したり、情報共有されていないのが実情です。（小松、2000：4）

小松はこのように述べており、自治体における「マーケティング」が、情報の収集と共有の体系化を意味していることがわかる。宮城県では、いわゆる plan-do-see の初期段階におけるニーズ調査を指してマーケティングと呼んでいることになる。マーケティングに注目したのは、県民・県内市町村長を対象としたアンケートによって「県民ニーズの把握」が課題の一位を占め、職員アンケートでも三位を占めたためであるという。

ちょっと意外な結果でしたが、振り返ってみると、私ども職員は、常にユーザーの声を聞いて仕事を進めているつもりでいても、実は相手はどのように思っていない、あるいはそもそも声を聞いていないという状況が多々あったということであり、これはとても怖いことで、私たちの大

きな反省材料となりました。(小松, 2000 : 5)

マーケティングは、行政の独善に対する反省であり、住民の意見を真剣に聞こうとすること、というような意味であることがわかる。小松によれば、行政改革推進委員から、企業改革を進めるうえで「お客様の声」に注目する手法が有効と指摘され、「民間企業のサービスの視点」の重要性を指摘してデータベース化に取り組んだのであるが、この「県民の想いデータベース」はデータの集積以上のものではなく、マーケティング活動との関連はほとんど見受けられない。現場に寄せられた「声」は、四半期ごとに定例レポートとしてまとめられ、年一回「県民の想い白書」として発行されるほか、データは「県民サービス向上委員会」に送られる。これは、「マーケティングやCSの専門家など7名で構成する委員会」で、「基本的なスタンスは、予算や人手をかけないでサービス向上を行うための、県庁のご意見番、知恵袋」(小松, 2000 : 8)である。小松論文執筆の時点で「図書館の祝日開館やホームページなどの具体的な改善につなげてき」という(小松, 2000 : 8)。

こうした宮城県の取組みは、やはり「マーケティング」というほどのものではない。広聴機能の充実として注目すべき事例ではあるが<sup>1</sup>、現実には職員による入力件数は低迷を続けており、情報システム作りが先行してしまっていることがわかる。また、どのようにサービス改善に結びつけるかということ専門家に任せてしまっている点にも疑問がある。たしかに、宮城県が専門家から成る第三者機関を設置するのは、透明性や客観性を重視する一連の政策によっているのであるが、これでは、職員が責任を負って問題に取り組もうという姿勢を育てることにはつながりにくい。下駄は専門家に預けてしまえばいいからである。

もっとも、こうした弱点を指摘して「行政はマーケティングをわかっていない」と非難するのはフェアではない。専門家はともかく、一般には、マーケティングという言葉は情報収集や対象者への取材やアンケートを指しているとみられるからである。さらに、苦情の中からサービス改善の種を見出そうとする努力は民間企業においても必ずしも熱心に取り組まれているわけで

はない。そのため、住民の声を集める情報システム投資が「マーケティング」を意味してしまう。職員のセンスや問題構造化の能力といったバラツキの大きい要素と、データベースという汎用性を重視した仕組みをどのように統合するのかという大きな問題は、「行政マーケティング」の理論家でさえ十分な説明を行っていないのである。

以上の事例は、一般的なマーケティング理解をよく示しているが、行政マーケティングには、より高度な概念としても実務に用いられようとしている。次項では、青森県の事例を検討する。

### 2. 3. 政策マーケティングシステム

青森県庁の「政策マーケティングシステム」構築における議事録<sup>2</sup>によると、マーケティングへの理解は、専門家の間でも冒頭から食い違いを見せている。政策マーケティング検討委員長の古田氏は、マーケティング概念の曖昧さを指摘し、企業会計の導入、「評価システムに対する評価」を優先させようと述べている（第1回政策マーケティング委員会議事録）。つまり、なぜマーケティング概念にこだわるのかという根本的な問いかけとなっている。これに対して、上山委員は、第2回の同委員会において、マーケティングを情報公開という点から捉えて擁護している。

日本の行政はお客さんという意識がほとんどなく、法令、法律がむしろお客さん。……先取りした〔税〕金を何に使っているのかは聞かれるまでもなく出すというのが当たり前。積極的に公開する、これは民間企業の言葉で言えば、マーケティングではないか。……積極的な公開、情報公開のその先をいくという意味ではマーケティングというのはすばらしい視点だと思う。（第2回政策マーケティング委員会議事録）

政策学では、行政評価論の高まりも手伝って、客観的なデータの収集とその公開に基づく対話が模索されているが、上山はこれが数字の独り歩きになりかねないことを警戒している。行政が音頭をとって行政評価を取り上げる場合、行政自身の発想を転換することなく数値で正当化を図るからである。

上山は、マーケティングシステムを、「青森県という行政組織が住民に向かって何をするのかを語る以前に中間的な中立的な」語りかけとして重視する(同議事録)。現状を知り、政策立案者が意識を根本的に切り替えるためにマーケティングという視点が役立つ、ということであって、行政のマーケティングそれ自体がどのような概念であるかは説明していない。約一年半後に公表された『マーケティングブック』によると、マーケティングとは、民間企業がより多く売ると同様に、公的サービスが住民の満足に貢献しているかどうかを問い直すような視点である。「政策マーケティング」とは、

青森県に必要な、さまざまな政策の作り方や進め方などに、会社で行われているマーケティングの考え方を取り入れて、県民、地域団体、会社などが、国の省庁、県庁、市役所、役場などとともに、それぞれの役割を分担し、「県民がより満足した人生を送れる青森県」を実現していく“しくみ”です。(『政策マーケティングブック ver. 00』p. 6)

この広報誌が「バージョン .00」となっているが誤植ではなく、「政策マーケティングはこれからです」というメッセージだというのである。

「マーケティング」という言葉は、いかなる形であっても、県民にも違和感がありわからない所があると思う。議論の過程としては重要。当初はこういう議論してきたけれども、まだそういう域には達していない、ということを実記すればいい。たどりついたところを示すのは大切なこと。情報公開もして。(第9回政策マーケティング委員会議事録、永井委員の発言)

したがって、いわゆる『ブック』を読んだ我々にとって、青森県が結局なにを言いたいのかが伝わらないとしてもやむをえない。要するに、マーケティングという発想を取り入れます、という県のお知らせであり、事実上、政策マーケティングとは、顧客第一主義に目覚めた県庁の行動指針であるにすぎない。

しかし、上山によると、政策マーケティングとは、将来的には、いまのところ行政の施策となっているものを、市場交換を通して民間団体と分担でき



るようにすることである。上山は、マーケティングを三つのレベルに分けて理解しており、行政がすべき本来のマーケティングは最終段階を指す。第11回政策マーケティング委員会議事録によると、「レベル1」は、行政に顧客重視の視点を導入することである。そこでは、「『マーケティングという俺達がして欲しいことをしてくれるのかな』という感じになる」。しかし、行政がなんでもできるわけではないので、「そしたらどれが本当に大事かみなさんも入って考えて下さいとなる」のが「レベル2」である。そこで、人々の分担が必要になり、

予算もないし人も足りない、それならうちでコレをやろう、あそこにコレを頼もう、ということになれば、分担値という数字になってくる。そこに至って、マーケティングで売買が成立する。サプライとデマンドが噛み合って成立する。現実的な「めざそう値」になる。これがレベル3。  
(第11回政策マーケティング委員会議事録, 上山委員の発言)

このような上山の主張は、政策マーケティングという概念を捉えるうえでかなり明確な像を提示している。上山・玉村(2001)によれば、マーケティング(市場づくり)とは、

まだ完成していない商品の潜在的なニーズを探り出し、市場に並べる商品を創造することや、「市場(=多様な価値が交換され、関係者に満足が提供される場)」そのものをつくることもその範疇となる。(上山・玉村, 2001: 5)

とされる。そこで、上山・玉村(2001)によれば、青森県が導入しようとしている「政策マーケティング」とは、

政策に関するニーズを「潜在ニーズ」を探った上で、そのニーズを満たす政策を創造し、提供していく社会的なプロセスを実現する……そしてさらに、政策に関する多様な価値や情報の交換が行われ、関係者に満足を提供する「政策市場」をつくること(上山・玉村, 2001: 5)

と定義されている。この見解は青森県のパンフレットでも述べられているが、それによれば、住民が政策を取引することを、「イチバ」を作ることだと表

現している。一見なじみやすいのであるが、よく考えるとこれは難解な表現である。というのも、上山・玉村（2001）の定義では、潜在ニーズを政策化させる社会的プロセスと、政府の再配分機能に頼らない擬似市場の創造とがあっさりとは並べられており、両者のギャップをつなぐものや、全体的な関係が把握しづらいからである。一般に、前者は社会学的な発想であり、後者は経済学的な発想である。社会学的発想においては、潜在的ニーズの「発見」そのものが政治的であり、さらに、発見されたニーズが政策に転換される過程で起こる「変換」こそが重大な関心となるが（Lazarsfeld et al., 1975）、経済学では、合理的個人の契約や市場取引といった前提が重要であり、「政策マーケティング」が関心を持っているプロセスは、ある種のサービスを、中央・地方政府、民間企業、NPOなどと役割分担していくことを意味する。そのため、潜在的なニーズをどう政策に変換するかという過程内の問題は民間企業風のマーケティング活動に委ねられることになる。そこで住民がどう「参加」するのかは描かれぬ。青森県では、事務事業評価やベンチマークと組み合わせつつ、詳細なアンケートを実施したり、ある程度継続的な対話集会のような「あおもり21・百人委員会」（主に一般住民から成り、任期は二年、半数を一年ごとに入れ替える）を創設し、事業上の問題から社会問題まで自由な発言を求めている。「参加」はこうした活動でカバーすることになっているようである。

しかし、このような形態に対する不満は、市民である百人委員自身から繰り返し指摘されている。議題を特定して継続的な話し合いをする場に改善するよう発言があり、「言いつ放し」に終わりやすい集団広聴の弱点が表れている。現状では一回限りの文明批評的発言で終わってしまい、素人である発言者自身が虚しさを表明している（「あおもり21・百人委員会」会議録<sup>3</sup>）。しかも、この委員会がアンケート分析とどのように関係するかは示されていない。ということは、ニーズは統計調査によって把握できると仮定されており、参加は、県庁の質問に対面で答えてくれればよい、ということになる。いずれにせよ、県庁は、県庁の問いかけたことへの応答を分析すればよく、

住民はニーズを政策に変換する過程に参加する余地がない。敢えて言えば、参加は、サービス分担の実施過程にあてはめられる。

こうして、「マーケティング」と「参加」のズレが見過ごせないものとなってくる。青森県庁の場合、行政のマーケティングが潜在的なニーズに向けられているのであるが、これがそもそも大きなバイアスを示している。住民自治の政治哲学には立ち入らないとしても、行政への不信感は顕在的なニーズにも対応しようとしないうる現状に向けられている。このような状況にあって、顕在的な声よりも潜在的なアンケートを優先するマーケティングには疑義を呈せざるを得ない。

そこへ、行政サービスの擬似市場化構想を打ち上げるのでは、一般市民との意識ギャップはさらに拡大することになる。もちろん専門家である上山・玉村（2001）はマーケティング概念の多様さをよく認識したうえで論じているのだが、政策マーケティングシステムは一般職員や住民が理解できるように設計されているとは思われない。「レベル1」にとどまるマーケティングの無意味さは理解できるとしても、その先がどのような社会であるかは、行政やコンサルタントが決めてしまえるものではない。米国の自治体では、そもそも「契約」観念に基づく個人主義的責任意識や18世紀的コミュニティにみられる民主主義へのシンパシーに支えられており、青森県の地域社会との間に文化的共通性があるようには見受けられない。こうして、このような発展モデルでマーケティングを捉えることは、一般的な議論をほとんど置き去りにしてしまう。上山・玉村のような意味での「市場創造」は、経営学の一般的な議論とも異なる性格を持っているのではなかろうか。

### 3. マーケティング理論の動向

行政学に応用するための試みは確認できたので、本節では、より経営学的な議論によって行政と関わるマーケティング概念を検討する。

### 3. 1. 関係性

経営学においても地方自治体のマーケティングには関心が向けられている。矢吹（2001）は「自治体マーケティング」という言葉で、その意義を次のように述べている。

これまで行政が住民のニーズを汲み取ろうと努力してきたか否かは別として、提供される財・サービスと住民ニーズの間にギャップが見え隠れし、「効果」が疑問視されている今日ほど、自治体運営にマーケティング的思考が必要とされ、その先導による諸機能の統合が求められている時はないように思われる。（矢吹，2001：202）

矢吹は、これまでの公共セクターのマーケティング理論がコトラー理論をベースとした「交換パラダイム」であると批判し、自治体マーケティングは「関係性モデル」というマーケティング理論によって展開されるべきであると主張する。

矢吹は、企業部門のマーケティング理論が公共セクターに当てはまらない理由として、「主体・客体」の関係を挙げている。企業マーケティングでは、商品を提供する企業という主体と、購入者である顧客の関係が「主体」・「客体」として分離している。しかし、「地方自治」の理念からみて公共サービスの「主体」・「客体」は明確な区別ができない（自治体職員も住民であり、NPOには住民と自治体職員が参加している）。さらに、公共サービスは生活に必要不可欠であり、自治意識の高まりや自治体規模の縮小に従って、“垂直的な”「主体」・「客体」という区分はできなくなる。また、ある住民組織の参加者が他のNPOの参加者でもあるため、“水平構造”の境界も曖昧であると指摘する。

そこで矢吹は、マーケティング理論のパラダイム転換によって自治体マーケティングの理論的基礎付けを目指す。企業マーケティングは、売り手中心の「刺激-反応パラダイム」から、買い手中心で双方向的な「交換パラダイム」へと展開し、さらに、売り手・買い手の両者を中心とし、買い手をパートナーとみなす「関係性パラダイム」へと大きく変化している。それゆえ、買い手

との共存共栄的なマーケティング概念は自治体マーケティングに有効なのだという。

これまでの行政は、「主体」たる行政と「客体」たる住民を一方的に区別して公共サービスを提供し、住民も「主体」たることを拒否してきたが、

それは、売り手が自ら信じる価値物に販売刺激を与えてそこから買い手購買反応を引き出す「刺激-反応」モデルの自治体版、すなわち、“子”に対する“親”がごとく「パターンリズム（温情主義）」を基盤として、行政自らが信じる公共的な財・サービスを一方的に提供する「パターンニティ」モデルであった、といっても過言ではないように考えられる。

（矢吹，2001：207）

もっとも、それが可能だったのは、企業マーケティングと同様に「ニーズがある程度明確かつ同質的であった」からであるという（矢吹，2001：207）。が、経済の高度成長からバブル崩壊、地方分権一括法の施行、市民オンブズマンによる自治体運営の透明化要求といった背景によって「パターンニティ」モデルでは対応できなくなった。

地方自治の理念である行政と住民の一体性を厳密に議論の始点にすると、マーケティング概念の適用が難しいと同時に、余りにその理想からかけ離れた現実の姿を変革していく解決策が生まれにくい中で、「関係性」モデルは現実には即して行政と住民を明確に区別して意識しながらも、「両者中心」で「一体的」に「共創」することを念頭に置いている……。

（矢吹，2001：208）

とはいえ、消費者も住民も主体性を問われる。そこで、矢吹は、サラモンを引きながらNPOの革新性を説き、住民全体ではなく、NPOを真の行政のパートナーとみなすよう力説する。

しかし、こうした議論は行政学や社会学においてもすでにおなじみの展開であり、「協働」の文脈で理解すれば足りることである。矢吹の議論は、NPOをマーケティング論的に説明する際に弱点となる、「利潤の追求」に代わる原理を、企業マーケティング論の「関係性モデル」に求めているが、

その分だけ「マーケティング」概念を用いることの説得力も弱くなる（後述）。結局、これといった自治体マーケティング論が提示されているわけではないのである。地方自治の本義をある程度念頭に置くならば、住民の「主体性」やNPOの限定性と正統性というより政治学的な問題を問い返すべきであろう。環境問題や伝統文化の保存といった、それ自体で民主主義とは両立しづらい側面を持つ政策課題においては、役所に代わってNPOが他の市民に向かって一種のパターナリズムを発揮することになるからである<sup>4</sup>。もちろんそれが運動である間は問題がないとしても、法的に構成された公権力と結びつくとき、その運動そのものが、矢吹が否定するところの、政府のパターナリズムと同化してしまうのである。

マーケティングの関係性モデルは、ゲーム理論や「信頼」の理論として捉えたほうが視野も広く、理解も容易である。要するに、営利活動のマーケティング概念を、弱肉強食の一人勝ちを目指すものよりも、取引相手と共存していく道を選ぶという、スマートな戦略によって再構成しようとするものである。しかし、この視点は、地方自治にどの程度役立つのであろうか。例えばフクヤマ（1995）の信頼概念が（今では軽視されるようになった）日本的経営慣行の持つ「馴れ合い」「どんぶり勘定」といったネガティブな側面を有効に批判できないように、能力と技術と努力を要する「コラボレーション」よりも、市民オンブズマンや暴力団と持ちつ持たれつ関係を作るといった安易な方向に流れやすくなる。

### 3. 2. 個 客

マーケティングは人々のニーズを実現するものであるとすれば、価値の多様化する現代においては個々の顧客のニーズにきめ細かく対応することが求められ、そのほうが企業は利益を得られると論じられる。この視点は「個客重視」と呼ばれる。そこで、行政が行うべきマーケティングも、集合的な社会問題ではなく、個々の住民の効用・満足を最大化させることへと向かっていくことになる。そこで、西谷・二川（2002）は、行政に「CRM（顧客関

係管理)」の導入を呼びかける。

これまで公共サービスにおいては、その性質上「公平性」に重きを置いた政策がとられてきたが、公共サービスが住民を顧客としたいいわゆるサービス業であるとの認識に立てば、より高品質かつ住民要望に沿ったサービスを提供するための手段が必要となってくる。行政からすれば、これはある種の一大転換とも言うことができる。(西谷・二川, 2002: 38)

「住民志向」の行政サービスに必要なものとして、具体的に、ワンストップサービス、住民ポータル提供(ホームページ)、コンタクトセンターの三点を挙げる。西谷・二川は、CRMを地方公共団体の一元化された窓口(コンタクトセンター)として捉える。わかりやすい例がコールセンターで、「住民の生の声を直接収集できる貴重な窓口であることと、部署間の横断的な取組みにより情報共有が可能になる」という(西川・二川, 2001: 39)。CRMとは、端的に言えば、「お客が何を望んでいるのかを理解し、お客の望む商品・サービスを最適なタイミング・方法で提供」(西川・二川, 2001: 39)することであり、もっともわかりやすい例は、「行きつけの居酒屋の女将が勧めるメニュー」のことであるという。

なぜこれが今日のマーケティング手法として注目されるのか。西谷・二川はマーケティングの歴史を三期に分ける。第一期は、1970年代までの「作れば売れる」マス・マーケティングの時代で、「いかに多くのものを効率よく作るかに重点がおかれた時代であった」(西谷・二川, 2001: 36)。第二期は、1980年代から1990年代前半で、「ねらいを定める」ターゲット・マーケティングの時代である。そして第三期の1990年代後半以後は「顧客から個客へ」というCRMの時代であるという。それは、「多様化した顧客ニーズを理解し、それに見合う価値(商品・サービス, 最適なタイミング・方法)を提供していく」時代である(西谷・二川, 2001: 36)。しかも、これは民間企業だけの問題ではないらしく、

公共サービス提供者として、住民ニーズを的確にとらえ、住民が望むサービスを、最適な方法で提供し、それによって住民と良好な関係を築くこ

とは地方自治体にとって重要な課題である。(西谷・二川, 2001: 37, 強調は原著者)

CRMは、電話やインターネットなどのアクセスに対して種々の IT ツールに支えられ、そこで得られる情報は自動的に顧客データベースに蓄積され、様々な角度から分析されて「顧客とのより良好な関係を築くための元データを抽出する」(西谷・二川, 2001: 38)。こうしたツールを用いることによって、

住民のコンタクトセンターへのアクセス回数が二度、三度と多くなれば、……蓄積された対応履歴を基に、住民が毎回毎回、同様の手順を踏む手間を省いたり、対応する側が同じ職員でなくても、過去の対応状況を参照することで、住民一人一人に対して適切な対応を行えるようになったりする。(西谷・二川, 2001: 39)

このような対応は、事実上、住民との対話を重視した行政評価の実践と同じことであるという。住民は、サービスのレベル、費用、タイミングを厳しくチェックするようになるので、コールセンター(など)でのやり取りが増加するだろうというのである。

さて、以上のような論旨は、マーケティング手法に馴染みのない一般公務員へ語りかけるものであり、学術的な内容でないことを割り引かなければフェアな批評はできないが<sup>5</sup>、そうはいっても、内容が散漫であるという印象を免れない。というのは、第一に、個客管理とコールセンターの苦情処理体制とのつながりは本質的に薄いからである。苦情処理の要点は、口頭での対応をスムーズにすることではなく、次のサービスや製品においてはそのような苦情が寄せられないようにすることである。マーケティングの比喩が求めているのは、行政が用意していないニーズにどう応えるか、ということであるから、西谷・二川の論旨では、CRMはクレーマー対応システムでしかないことになる。CRMが有効なのは、そうした皮相な業務ではなく、自治体が望む階層の住民の満足度を向上させて彼らのロイヤリティを獲得する、という囲い込み戦略において、である。つまり、サイレント・マジョリティでは



なく、自治体が、高額所得者や医療費のかからない健康な住民を獲得しようとする自治体間競争において役立つわけである。

第二に、この文脈においても、個客管理と政策立案の関係は見えない。特定多数の個客を、ITによって、あたかも顔の見える、親密な関係であるかのように扱おうとすることがどの程度行政サービスと関連するのであろうか。サービス業における個客満足は、例えば、客がいちいち注文をしなくても、ほしい物を半自動的に提供してもらえることが消費者の満足につながると主張する。しかし、これは、個客がほしいかもしれないものを売りつけようとするもので、供給者中心の発想をホスピタリティで潜り込ませただけである。

第三に、行政は住民の要望に応えなければならないという強迫観念が見受けられ、これが看過できない誤謬となっている。上山に倣えば、これは「レベル1」の行政マーケティングであるにすぎない。市民が泣き寝入りせずすむということは喜ばしいとしても、住民の声を、政策（とはいわないまでも、せめてサービスの改善）に役立てるためには、ニーズの選別が重要になる。これは分析ツールへの期待ともなるわけだが、西谷・二川は、CRMには行政職員の意識改革と情報共有が必須であると指摘しており、後二者が改善されない限りCRMも役立たないわけである。つまり、CRMは、行政になじみやすい供給者のためのマーケティング・ツールへと墮落しやすく、マーケティング理論が持っている供給者中心の思想が端的に表れているといえよう。

### 3. 3. 消費者参加型マーケティング

供給者中心のマーケティング概念はポストモダン・マーケティング理論などによって批判され、関係性や共生への注目から、マーケティングに夢の社会を盛り込む見解（水尾，2000）も見られるが、協働や参加といった言葉が用いられる文脈は、必ずしも供給者中心主義を乗り越えられていない。それを如実に物語るのが、「消費者参加型マーケティング」と呼ばれる新たな動向である。

『日経トレンドィ』誌（2001年10月号）によれば、消費者の多様化と大量の在庫負担というリスクを避けるため、「売れる確率を高めるべく、消費者に自社のマーケティング活動へ積極的に参加してもらおうという動き」（同誌 p. 95）が起こっており、これが「消費者参加型マーケティング」として注目される、新たな動向となっている。

この代表的な商品開発事例は、カップラーメンへの消費者参加である。1998年から1999年にかけて大手商社が「日本一のカップ麺コンテスト」をインターネット上で企画した。1000件の応募から第一次審査で19件に絞ってからネット上で投票を行い、2万人弱の投票から上位3作品を選んだ後、最終審査の試食会を経て決定され、2000年3月に消費者参加型・新ラーメンが商品化され、大ヒットとなった。メーカーが、このように発案者や消費者の好みを最優先させたのは、「従来の消費者調査は多くとも数百人規模であり、嗜好がある程度画一化した市場を演繹的に推測するうえでは有効。ところが、多様化した市場では、数万人規模の意向を機能的に集約して製品に落とし込む必要がある」（同誌 p. 96）ためであるという。

しかし、これに慎重な見解によれば、消費者の参加は「あくまでも“仮説”が、大枠で外れていないかを“検証”するうえで有効」であるにすぎない。もちろん、インターネットを使ったこうした参加によって「少数の優れたアイデア」が得られる可能性はある。ところが、消費者の参加は容器のデザインや掃除機の使用感などの修正に用いられるだけであり、むしろ、企画を「上層部にプレゼンするうえで『ナマの消費者意見に説得力があった』」と言われる（同誌 p. 97）。すなわち、参加したはずの消費者の声は、企画の正統性を高め、商品開発過程の組織内政治力に利用されていることになる。

さらに、マーケティングは広義では製品開発だけを指すのではなく、調査から販売のテコ入れまでを含む、商品戦略全般に及ぶ総合的な戦略概念であることに注意が必要である。特に価格政策は重要で、値引き販売を防ぐために販売数量を一定に抑えたり、販売ルートを差別化したり、テレビ番組や映画とのタイアップによってブランド・イメージをコントロールすることの重

要性が指摘されているが、「なかでもブランドロイヤリティーの強化」（同誌 p. 98）が重要とされる。そこで、消費者へに呼びかける「参加」は販促キャンペーンのイベントなのである。参加にまつわる『『楽しさ』を提供し、ブランドロイヤリティーを高める」（同誌 p. 99）ことが目的とされている。こうなると、消費者は商品企画に参加したつもりでも、企業の戦略に動員されているにすぎないことがわかる。とりわけ新たな情報メディアであるインターネットを用いた消費者参加型マーケティングは、話題づくりと「口コミ」を狙った宣伝術なのである。

### 3. 4. マーケティング概念の限界

共生的で良好な関係を形成しようとするマーケティング概念には、経営学内部にも批判が寄せられている。佐久間（2001）は、マーケティングの持つクリエイティブな作用が供給者に主導されており、消費者はあたかも自らそれを望んだかのように思い込まれるという資本の論理を過小評価しないよう警鐘を鳴らしている。また、岸本・牛明（2000）は、“J-POP”と呼ばれる、日本人歌手による広義のロック音楽への偏ったヒットが、音楽業界にマーケティング手法が本格的に持ち込まれたために起こった現象であると指摘する。90年代の音楽製作は、レコード会社が新人の発掘に力を入れ、人気ドラマやテレビCMとのタイアップを増やし短期的に大きなブームを作り出そうとしてきた。その結果、価値多様化の時代と言われながら、90年代後半には“J-POP”がレコード総売上高の約8割を占めるに至るのである<sup>6</sup>。

このように、マーケティング活動は、伝統的に、人々の選好を知ることだけでなく、人々の選好を変化させるための働きでもある。マーケティングは流通全体を視野に入れた活動としてアメリカで提唱されてきたが、それは必ずしも社会的に望ましい財の配分をもたらすわけではない。マーケティングは、

アメリカ市民が正当に支払いを要求されてよい「価値」なのか、それともそれは、マーケティングへの断罪的な批判が繰り返し主張してきたよ

うな、アメリカ市民にとっての単なる「空費」にすぎないのか。(風呂, 1993: 222)

これは、マーケティング史の初期から繰り返し提起されてきた根本的な問題であり、何も政治・行政学のバイアスに根ざしているわけではない。マーケティング理論の大御所であるコトラーは1969年に非営利セクターへのマーケティング理論を提唱したが (Kotler and Levy, 1969a), ラックやバーテルズは、コトラーらの「概念拡張」に疑問を呈している。ラックは、マーケティングが市場取引を前提した概念であり、例えば聖職者は説教や救済というサービスを報酬を得るために行っているわけではないことを強調するが、コトラーはそのように捉えることに違和感を持たないのである。ラックは、非営利活動をマーケティングの対象にするのは、マーケターが「利益を生む商業活動が社会的に貢献しないために罪の意識を感じるため」ではないかと批判する (Luck, 1969: 54)。これに対して、コトラーとレヴィは、

伝統的なマーケティングはたいてい、保険、修理、理容、娯楽といったサービスを視野に入れている。これらを、非営利部門によって提供される宗教的、保護的、教育的サービスを区別する根拠はない。(Kotler and Levy, 1969b: 56)

と再反論し、議論は平行線を辿っている。ニッケルズはマーケティング研究の教授74名にアンケート調査し、その95%が、非営利部門にまで拡大するマーケティング概念が広すぎると感じているという (Nickels, 1974)。これを受けて、バーテルズは、

もし「マーケティング」が経済・非経済の両分野における適用を意味するならば、おそらくもともと考えられていたマーケティングは、結局ほかの名前で再登場することになる (Bartels, 1974: 76)

と批判している。にもかかわらず、こうした反論は徐々に影響力を失い、80年代には拡張概念が定説となる。なぜなら、「拡張概念の考え方が時代的文脈のなかでまさに時宜を得たものであり、さらに、「その時期マーケティング研究そのものが方法論的に行詰まり期にあり新たな展開を渴望していた」

ためである（上沼，1993：93）。こうして今日では、非営利セクターはもとより、行政機関もまたマーケティング手法を活用すべきことが当然のように語られるようになったのであるが、基本的な矛盾は克服されたわけではなく、楽観的になっただけのようである。ラブロックとワインバーグは次のように述べている。

公共・非営利部門に特有の束縛を感じるのは、そのマーケティング研究の未熟さを反映しているのであり、それらの束縛の多くは、マーケティングがより広く受け入れられ、より専門的に実施されるようになれば、おのずから解決されてくるとも考えられる。（Loverock and Weinberg, 1984 = 1991：16）

公共政策の意思決定におけるマーケティング事例を研究したウィルキーとガードナーの場合、マーケティングは、事実上、政策担当者に科学的調査法をいかに受け入れさせるかが課題になっており（Wilkie and Gardner, 1974）、これは、ラザスフェルドが応用社会学の困難を指摘しているのとほとんど変わりがなく（Lazarsfeld et al., 1975）。もちろん、コトラーの理論が行政サービスを政府の活動と同一視するわけではないが、マーケティング概念を公共政策に用いることの難しさは、矢吹が指摘するような主体－客体関係ではなく、サービスの種類と権力性によるのである。隈本は、行政マーケティングの限界を次のように述べている。

〔行政サービスは〕課題解決に権力性を伴うもの（治安維持、国防、外交等）と、民間活動が形成する市場と何らかの接点を持つもの（サービス・施設運営・公企業等）とに分けられよう。後者においては、規制緩和や民営化、民活・民間委託の促進などによる、行政と民間の相互乗り入れがあり、行政－民間の境界の「流動化」がすすんでいる。こうした領域こそ「戦略的思考」が適用可能であり、また今後必要なのである。（隈本，2000：243）

ここで言及される戦略性とは、こうした複合的領域におけるサービスの優先順位や企画力についてのものであり、地域のアイデンティティや存在意義

に関わるものではない。現実には、どの自治体の「戦略」も住民の満足や幸福を目指しているが、それは希望というべきものである。戦略は、もっと望ましくないものとの比較において為される苦渋の決断を伴う。たとえば、交付税を諦めて市町村合併を拒否するとか、貧困を覚悟しても原発を誘致しないといったようなものである。これらはかなり極端であるが、稲作を諦めてキノコや花卉農業に切り替えるといった戦略はすでに成功例を見ている。こうした戦略は、自治体という政府よりも一定の地域社会の存在意義を問いただすものであり、住民自身が「ほんとうにこんな所に住み続けなければならないのか？」と自問しつつ見出していくような思考の過程を要するのである。このようなレベルの議論は、公共サービス受給の満足度を測るような活動とはまったく異質である。

もちろん、戦略性をめぐる住民参加がこうした哲学的な覚悟からスタートしなければならないわけではないが、いずれ議論はそのような領域に到達することになる。たとえば、芸術支援など文化的な側面で他地域との差異化を図ろうとする「戦略」がすでに実行されてきているが、それは往々にして、芸術と地域社会の関係についての深い考察ではなく、文化施設による集客効果や地域の威信の向上といった「効用」を経済学的に測定しようとし、文化的サービスを、その質よりも、費用負担の軽重による評価に変換しようとする<sup>7</sup>。そもそも文化施設は、地域住民の多数派による請願というよりも、一部の文化人や政治的リーダーがある種の文化活動の価値を社会に浸透させたいという願いに端を発する場合が多い。そのような文化運動の意義を軽視すべきではないし、芸術はつねにある種のパトロンを必要とする以上、自治体の支援をまったく否定することも現実的でない。とはいえ、こうした領域は、人々の選好を変化・誘導しようとするものであるから、アンケートによって潜在ニーズを掘り出すわけにもいかないのである。自治体は、強引な解釈を与えるよりは、その新しい価値観の意義を熱心に説いてまわるべきであり、住民は受け入れたくない芸術に対しては遠慮なく罵倒するくらいのほうがよい。そうしなければ、なぜ特定の芸術振興が必要なのかということについて、

長期的で根本的な議論は起こらない。政策・施策をめぐる住民参加は、施設への負担意思をアンケートすることではなく、その施設や施策の持つ根源的な意味について、気長に意見をぶつけあう必要がある。

特に、こうした説得の過程では、行政広報と連携し、ワークショップを併用した「参加型」のマーケティングが図られ、これは（推進者の立場からは）倫理的に肯定されやすい（例えば割高でもグリーン購入をするといったもの）。この過程では、マーケティング手法は政策推進者による心理学的・教育的な統制手段となり得、人々を身近な活動に関与させることから選好順位を変化させようとするのである。こうした参加には、一種のお祭りのな楽しさも必要であり、“カップラーメンへの参加”と類似する。

#### 4. 結 論

マーケティングが、人々が社会的に必要とする政策の立案に貢献するのであれば、行政マーケティングも望ましいであろう。しかし「売れるものを作る」というマーケティングの基本に立ち返るならば、行政のマーケティング概念は、必要のなくなった行政組織のサバイバル戦略を、「売れる（使われる）サービスを作る」ことによって支援することになる。そもそも民間企業は自社が生き残るためにマーケティング活動という努力をするのであり、それを行政が見習えば、無駄な役所を一見無駄ではないものに切り替えていく、「政策遷移」の過程にすぎないことになる。まったく無駄な役所が存在しつづけるよりはましかもしれないが、この結果、行政組織は当初の設置目的を歪めながら変質していき、肥大したり、不可思議な設置目的を持った組織が既得権を主張して、環境変化への政治制度的な対応を妨げるようになる<sup>8</sup>。官僚制は、「自分たちの役割は終わった」とでもいうような潔さを期待できないという意味で絶望的である。そこで、行政評価やマーケティングは、こうした閉塞的状况に風穴を開ける工夫として、1990年代後半の期待を集めたのである。要するに、「死に筋商品」の在庫を捨てる勇気が求められたのである。

では、行政はどの程度まで「死に筋商品」を捨てることができるのか。住民参加や公共性の議論が盛んに行われるのはこのためであり、人々が合理的に資源を交換したり事前に分担を決めたりするような計画的社会に巻き込まれることを意図しているわけではない。そもそも広範な参加を求めるということは、設定された土俵やゲームのルールを拒否したり、改変させたりするという抵抗運動の性格を持っている。このような表現は伝統的な左翼運動を想起させるかもしれないが、どの運動が歴史的に正しいかというような視点を拒否すれば、参加の持つ普遍性を強調しすぎずに済む。マーケティングは、調査者が、調査者自身の文脈が否定されることを肯定的に覚悟していないかぎり、参加概念とは相容れないのである。

本稿の議論のまとめとして、行政マーケティングは三つの意味合いの混乱として示すことができる。第一は、マーケティングが広聴活動を意味している、という一般的な側面である。第二は、事業のフィージビリティを厳しく評価することである。民間企業のマーケティングでは、どのようなニーズがあるのかということよりも、そのサービスによってどの程度の経営リスクが発生するかを厳格に評価するところに重点があり、そのために、属性データや購買履歴によるシミュレーション、消費者モニターやフォーカスグループなどが多用されているのである。第三は、公共政策を非政府的に配分するための擬似市場の人為的な創設である。これは、市場という経済学的概念が自生的なものとして発展し、それをいかに制御するかが政治学や経済学の課題であった歴史を想起すると、“策に溺れる”政策エリートの設計主義批判という、ポパーやハイエク風の議論を再燃させることになるだろう。

こうした混乱のなかで、行政マーケティングはどのようなものであろうとするのか。力強い議論が第三のタイプであるとしても、一般的な理解では、マーケティングは広聴よりも予算管理の含意が強いのであり、第二の意味で捉えることが議論を深めるうえで望ましいと思われる。とすれば、マーケティング手法は、ある種の施策を立案・実施すべきであるかどうかという倫理的な正当化に携わる必要はない。ただ、予算的にできるかどうか、社会的に受



け入れられるのか、ということだけを問題とすればよい。この「価値自由」主義がもたらす歪みを是正するために、住民参加はマーケティングと切り離して構想される必要がある。こうした概念的な区別に基づいた行政改革が議論されていけば、擬似市場の創設という、高度に応用的なマーケティング政策を市民的に判断する土台も用意されうる。

ただその前に、マーケティングは、良くも悪くも「需要創造」をめざした、組織の延命活動であることに目を向けなければならない。マーケティングという言葉が今日の自治体に求めていることは、行政が独善に陥らないための広聴活動と、事業のフィージビリティ調査を厳格にすること、という程度の言葉で理解できる内容である。理論より試行錯誤を重ねてきたNPMは、マーケティング理論の夢に向かうのではなく、一般の市民や職員と対話できる範囲にとどまるべきである。

#### 注

- 1 広聴活動とマーケティングをあまり区別しない傾向も見られるが、本来は別々の機能である。広聴活動については高橋（2002）を参照。
- 2 以下の議事録は、青森県庁ホームページからのダウンロードによる（<http://www.pref.aomori.jp/koutyou/marketing/index.html> 最終閲覧日は2002年5月28日）。なお、word文書として閲覧するためページ番号は絶対的なものではなく、出所表記には書き添えない。
- 3 青森県庁ホームページの「青森21・百人委員会議録」を参照（<http://www2.pref.aomori.jp/web.nsf/kocho?OpenView&ExpandView> 最終閲覧日は2002年5月28日）。
- 4 正確に言えば、たしかにこれは政府権力によるパターンリズムではない。ここで指摘したいのは、知識人がマスメディアなどを通して行使する権力を視野に入れるべきだということである。
- 5 彼らは経営コンサルタントであり、掲載誌はIT技術に偏っている。とはいえ、行政実務への影響を意図した論考と同格に掲載されているうえ、個客志向を具体的に行政に持ち込む論考は少ないため、貴重である。一般的な議論ではもっと漠然としている。たとえば淡路（2001）を参照。
- 6 この背景には、音楽制作がレコード会社から個別のプロダクションに主導権を奪われたという業界の危機感がある。プロダクションはレコード会社の営業網を利用

するという共生関係を築いたが、その結果、レコード会社の商品企画力が著しく低下したのである（岸本・牛明，2001）。同時期のJ-POPは、カラオケでの消費に向いた作曲が意図的に為されており、音楽的に優れていたという評価はほとんどない。カラオケボックスにおけるピアグループのためのイベントに貢献するものであった。これはこれで音楽の商品価値であるが、レコードや出版の文化的意義から再販価格制度が肯定されていることを想起すれば、文化産業のマーケティング化には警戒が必要に思われる。

7 代表的な議論として、後藤編（2001）を参照。

8 行政組織の変動に関して、真山（2000）を参照。

## 文献

- 青森県政策マーケティング委員会 2000、『政策マーケティングブック2000 ver. 00』  
青森県政策マーケティング委員会 2001、『政策マーケティングブック2001～2002 ver. 01』。
- 淡路富男編 2001、『「行政経営品質」とは何か：住民本位の改革と評価基準』生産性出版。
- Bartels, R. 1974. "The Identity Crisis in Marketing," *Journal of Marketing*, vol. 38, October, pp. 73-76.
- Fukuyama, F. 1995, *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press. (加藤寛訳『「信」無くば立たず』三笠書房, 1996.)
- 風呂勉 1993, 「R・コックス：流通のパラドックス その価値論的格闘」マーケティング史研究会編『マーケティング学説史：アメリカ編』同文館, pp. 217-235.
- 後藤和子編 2001, 『文化政策学：法・経済・マネジメント』有斐閣。
- 岸本裕一, 牛明俊雄 2001, 『J-POP マーケティング：IT時代の音楽産業』中央経済社。
- 小松直子 2000, 「行政におけるデータベース・マーケティングを求めて：県民ニーズ把握・反映システム『県民の思いデータベースシステム』の概要』『地方自治コンピュータ』2001年8月号, pp. 4-9.
- Kotler, P. and Levy, S. J. 1969a, "Broadening the Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, vol. 33, January, pp. 10-15.
- Kotler, P. and Levy, S. J. 1969b, "A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck," *Journal of Marketing*, vol. 33, July. pp. 55-57.
- Kotler, P. 2000, *Marketing Management: Millennium Edition, 10th edition*, Prentice Hall. (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメントミレニアム版(第10版)』ピアソン・エデュケーション, 2001)
- 隈本純 2000, 「経営戦略的思考とマーケティング概念：行政へのインプリケーション」唐津一編著『新たな行政管理基準：民間企業の経営管理の視点から』行政管理

- センター, pp. 229-266。
- Lazarsfeld, P. F. and Reitz, J. 1975, *An Introduction to Applied Sociology*, Elsevier. (斎藤吉雄監訳『応用社会学：調査研究と政策実践』恒星社厚生閣, 1989)
- Loverock, C. H. and Weinberg, C. B. 1989, *Public & Nonprofit Marketing 2nd edition*. (渡辺好章訳『公共・非営利のマーケティング』白桃書房, 1991)
- Luck, D. J. 1969, "Broadening the Concept of Marketing: Too Far," *Journal of Marketing*, vol. 33, July, pp. 53-55.
- Luck, D. J. 1974, "Social Marketing: Confusion Compounded," *Journal of Marketing*, vol. 38, October, pp. 70-72.
- 真山達志 2000, 「省庁組織の安定性と再編成：中央省庁再編の分析のための予備的考察」中央大学『法学新報』第107巻第1・2号, 97-118。
- 水尾順一 2000, 『マーケティング倫理：人間・社会・環境との共生』中央経済社。  
『日経トレンディ』2001年8月号「消費者参加型マーケティングは成功するか」日経ホーム出版, no. 787, pp. 95-99。
- Nickels, W. G. 1974, "Conceptual Conflicts in Marketing," *Journal of Economics and Business*, vol. 27, Winter, pp. 140-143.
- 西谷光生・二川克美 2002 「地方公共団体におけるCRMの活用について」『地方自治コンピュータ』2002年3月号, pp. 35-40。
- 大住荘四郎 1999 『ニュー・パブリック・マネジメント；理念・戦略・ビジョン』日本評論社。
- 佐久間英俊 2000, 「新製品開発と市場創造：新製品開発の今日的特質と資本主義的限界」近藤文男ほか編著『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房。
- 高橋克紀 2002, 「自治体と住民のコミュニケーション：広聴機能をどう拡充するか」2002年度公共政策学会大会・第5セッション報告。
- 上沼克徳 1993, 「P・コトラー：現代マーケティング学界の第一人者」マーケティング史研究会編『マーケティング学説史：アメリカ編』同文館, pp. 79-104。
- 上山信一・玉村雅敏 2001, 「先進性を秘めた青森県の政策マーケティング（上）：民意の測定に基づく『行政評価の手法』」『地方行政』時事通信社, vol. 9350, pp. 2-11。
- 矢吹雄平 2001, 「自治体マーケティングの新展開：関係性モデルの重要性とNPOの役割」近藤文男ほか編著『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房。