

Bグループ

マーケティング的調査で市民ニーズを把握する

強い横浜をめざして

- 室 雄司 行政運営調整局特別徴収センター長
 山隈 隆弘 行政運営調整局人事組織課長
 大塚 剛 都市整備局都市再生推進課地域再生まちづくり担当課長
 小山内じゅ美 都市経営局調査・広域行政課長
 海道 亮輔 市民活力推進局広報課長
 高倉 徹 行政運営調整局コンプライアンス推進課長
 鷲巣 研二 監査事務局庶務課長

本市では、横浜市基本構想（長期ビジョン）、中期計画に基づき政策を算定させ各種事業を展開する。ここでは地域における市民ニーズを踏まえ、厳しい財政状況にありながらも中長期的な視野に立ち効果的な施策を打ち出していかなければならない。

時代の先を読み市民満足を高め効果的に財源を活用するためには、客観的なデータと論理に基づいた精度の高い判断が求められ、マーケティング理論の活用を促進しニーズを把握していくことが望ましい。しかし本市では社会調査を政策に生かす体制が弱いと考えられた。

そこでトップマネジメントセミナーBグループでは、大都市横浜の強みを活かし弱み

を期待できる市場はどこかを
見極める必要がある。そのため
には、「ニーズ」（何か満た
されていない状態を知覚した
ときに湧き起こる渴望感で、
到達すべき目的）と、「ウォ
ンツ」（ニーズを満たすある
特定のものや、具体的手段に
対する欲求）を峻別し、ウォ
ンツの背後にあるニーズを探
ることにより、本質を見据え
た施策が可能になる。

を補強する上で根拠ともなる
社会調査をどのように実施・
分析し、施策の展開に結び付
けていくのが望ましいか、都
市経営の観点から研究するこ
ととした。

1 マーケティングの視点で 見る市政（注1）

(1) マーケティングの意義 （注2）

マーケティングとは、お互
いがもつモノの価値を認め、
交換し、取引を成立させる行
動をいう。その重要な役割は、
買い手の購買意識について有
効な対応策を計画し、実行し
ながら潜在市場を有効市場に
変えていくことである。全て
の人が満足する製品やサービ
スは存在しない。最大の収益

（ポジショニングP）。

(2) マーケティング戦略

経営上の、将来の構想とそ
れに基づく企業と環境の相互
作用の基本的なパターンであ
り、企業内の人々の意思決定
の指針となる戦略を「経営戦
略」という。その下位にある
複数の戦略のうち、特に「市
場」に主眼をおいたものが
「マーケティング戦略」であ
る。「市場」を「市民生活」と読
み換えれば市政の問題となる。

(3) STP

マーケティングは「市場」
「競争」「自己の強み」を枠組
みとする。市場をニーズによ
って分類し（セグメンテーシ
ョンSS）、対象とする層を
決定し（ターゲッティングTT）、競争状態の中で自己の
強みを発揮できる対応を考え

る（ポジショニングP）。

(4) 4つのPのフィット

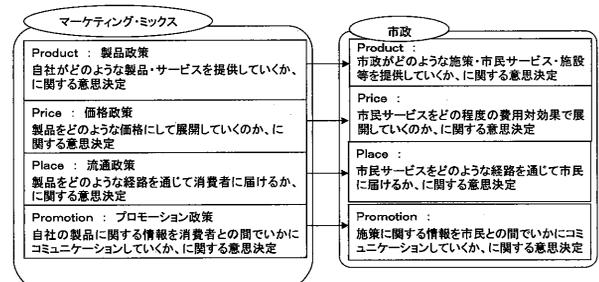
ターゲットへの十分な対応
のためには、製品政策
(Product)、価格政策 (Price)、
流通政策 (Place)、プロモ
ーション政策 (Promotion) の
4Pがすべてフィットする必
要がある。これをマーケティ
ング・ミックスという。製品
を市民サービスと考えれば市
政の問題となる（図1）。

(5) マーケティング・リサーチ の必要性

企業が提供する価値 製品、
サービス）を売るには消費者
に選んでもらう必要があり、
「選ばれるための仕組みづく
り」がマーケティングである。
どのような価値が選ばれるか
を探るために「マーケティング
・リサーチ（以下「MR」
という）」が必要になる。

非営利組織においてもマー
ケティング概念は拡張され、
消費者行動理論に基づく調査
によりマーケティング・ミッ
クスが計画・実行されてい
る。市政においても、市民ニ
ーズに対応するためMRの視点
が有用であり、その基本とな
るのが社会調査の手法である。

図1



2 調査の実例の分析

(1) 18年度横浜市民意識調査

本市の実際の調査からどの
ような市民ニーズが把握でき
るか、標記調査にクロス集計
をかけて分析を試みた。詳細
は省略するが一例として、市
政全体に不満を感じている若
年層の市民は学校教育や子育
て支援を充実すべきと考えて
いることがわかった。また、
自分の病気や老後を心配する
市民は、地域医療や高齢者福
祉よりも防犯対策を望んでい
るという結果が出た。

(2)15年度中区まちづくりに関する区民意識調査

同様に標記調査を因子分析の手法を用いて再検討してみると、根岸周辺の区民は生活環境に関する満足度が高く、本牧地区の区民は交通機関に対する満足度が他の地区より圧倒的に低い、などの結果が得られた。

また、自由意見をテキストマイニング(注3)により分析すると、山手、元町、関外地区は歴史と緑のある魅力ある地域を評価する一方で環境等の悪化を憂いており、本牧地区では交通アクセス等のニーズが顕著にうかがえる結果となった。

3 分析における問題点

以上の分析では、なぜそうなるかの因果関係が説明できていない。

民間企業等では、因子分析、クラスター分析、コレスポネンダンス分析、コンジョイント分析、テキストマイニングなど、より高度な統計的手法による分析が広く実施されている。これにより、現実の中に存在する傾向や要素等を鮮明かつ科学的に抽出できる。前記調査からも同様に、因

果関係を捉え、より深い市民ニーズを探れる可能性がある。

しかしそのためには、調査票の段階からこれらの手法が適用できるような「問い」と「選択肢」の設定が必要であることが明らかとなった。一例として、因子分析を行なうためには3段階以上の尺度を持った賛否データが必要であるなどである。調査の実施に際しては、調査の企画段階でその後の分析手法まで視野に入れた計画を立てることが重要である。

4 MRのプロセスと留意点

(注1)

(1) MRのプロセス

MRは、意思決定に有用、タイムリー、効率的、正確の4点が要件である。実施する際は次のステップに従い、意思決定に有用な解釈が可能な調査にする必要がある。STEP1 「どの意思決定を支援するためにリサーチを行うのか」の意図を共有する。経営・運営責任職と調査実施職員が共有することが大切である。STEP2 問題と、解答となる仮説を開発する。因果関係と変数を徹底的に考察する。

STEP3 そのMRが本当に必要か検討する。

STEP4 具体的なリサーチ方法をデザインする。STEP5 MRを実行する。データを収集、分析し、解釈し、報告書を作成する。

(2) MRの留意点

調査では、いかに「偏りのないサンプリングを行うか」が最も重要である。また、「事実を的確に表現する」「事実を説明する」のが調査の二大原則である。具体的な調査票作成で必要な事項には次のもの等がある。

- a 回答者の認知度を確認した上で行動意向を確認する。
- b 社会的概念は具体的に定義する。
- c 因果関係の仮説を立て、独立変数(原因)と従属変数(結果)を明確化する。
- d 一質問一論点に絞る。
- e 難解語・曖昧語・ステレオタイプを排除する。
- f 誘導的な質問をしない。
- g 選択肢は適切な数にする。
- h 自由回答欄は有意義な場合に限り設定する 等。

5 調査支援担当部署設置の提案

Bグループでは今回の研究を踏まえ、「調査支援担当部署」の設置を提案したい(イメージは図2)。

当該部署は、その蓄積したノウハウにより調査を実施する業務所管課を支援する部署として位置づける。

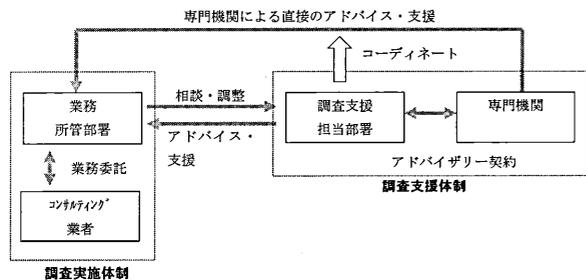
調査実施部署ではなく、調査企画段階で①MRのステップの示唆、②偏りのないサンプリングのとり方、③目的に合致した分析手法などについて業務所管課にアドバイスをを行い、分析段階で①適切な分析手法のアドバイス・調整、②アドバイザー契約による

専門家の支援、③結果が出ない場合の見直し等の支援などがその主な機能である。

本市では多数の調査が実施されているにも拘らず、その結果に基づく施策・組織の戦略決定の仕組みや成果が明確でない。調査資源を民間企業と同等水準に一層有効活用するため、調査支援担当部署の設置を議論する余地があるのである。

今回の研究を機会に、本市責任職、職員がリサーチ・リテラシー(調査の内容を見分け使いこなす力)を身につけ、活用するよう願うとともに、我々もさらに強い横浜をめざして啓発に努めていきたいと考えている。

図2



(注1) 本項は横浜市立大学国際総合科学部経営科学系 柴田典子准教授の講義を踏まえBグループで考察したものである。

(注2) 「コトラーに学ぶマーケティング」白井義男監修・イーストプレスを参考にした。

(注3) テキストデータを採掘「マイニング」し、有益な情報(鉱脈)を導き出す手法。市民活力推進局広聴相談課が導入したソフトを活用させていただいた。