

## 金(予算)が無いなら、協働のプル戦略を実践しろ。須坂市編②

久繁哲之介  
地域再生プランナー

協働で価値を創れば、バーベキューが訪日の目的になる

大きな市場は、大企業など強者に有利

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。須坂には「世界的に有名な経営者(以下、彼ら)」が多い。彼らの取り組みは、地方創生と中小企業育成の示唆に富む。

今回から、彼らの取り組みを紹介しながら、地方創生と中小企業育成のノウハウをお伝えしよう。私が言う「世界的に有名な日本の経営者」の定義は、マスコミ報道の定義とは異なる。両者の視点と発想の違いが、地方創生と中小企業育成を成功させる鍵となる。

私の定義は「地方創生と中小企業育成」という切り口から「弱者が、ローカル(小さな市場)で成功する」目的に特化。私の視点は未来にあり、読者に成功しつつある事例の本質を学ぶことを促す。

一方、マスコミの定義は輸出等の切り口から「強者が、グローバル(大きな市場)で成功し

た」ものを後追いで取り上げることが多い。視点は過去にあり、読者に做うことを促す。

大きな市場は一見、誰にでもチャンスがあるように見える。だから、皆が競争に参入して、厳しい競争になる。結局、大企業など強者が勝つ。従って、大きな市場の成功例を、弱者が盲信して、模倣するのは非常に危うい。

注目すべきは、事業を進める順序。最初は日本の大都市で成功を目指す。日本の大都市で成功した企業だけが世界へ進出できる、という「勝ち抜き競争」の発想で順序を決める。

勝ち抜き競争の発想は、顧客ターゲットを「日本の大都市」世界、日本の地方都市」という市場の規模で3分類して、次のように対応する。

- ①日本の大都市…最初に、評価を得る場所
- ②世界…①に成功した次に、評価を得る場所
- ③日本の地方都市…対象外

小さな市場は、個性的な弱者が一番になれる

大きな市場で皆が勝ち抜き競争をすると、地方

都市(小さな市場)は対象外なので、進出しても出来ない。だから、地方は衰退する。中小企業は負ける。

人と企業が、大都市(大きな市場)に一極集する本質的な原因は、皆が大きな市場で勝ち抜き競争をしたがる意識にある。

以上より、地方創生と中小企業育成を成功させる鍵は、小さな市場で一番になる価値と方法が伝わることだと分かる。

だから、私は「世界的に有名な日本の経営者」を「世界のニッチな顧客から愛される、個性的な商品・施設を創る経営者」と定義する。

彼らのビジネスは、かなり個性的であるが故に、日本の大市場・大都市で、マス(大量)には売れない。だから、彼らは東京など大都市では認知度が高くないので、マスコミの記事にならない。

顧客ターゲットは、市場の規模でなく、自分が一番になれる個性・価値観であることに注目したい。

これが分かると「顧客ターゲットを、東京など

日本の大都市は飛ばして、いきなり海外へ売り込むグローバル戦略が地方創生の鍵」という俗論の誤りに気が付くことができる。

そもそも、1億人を超える巨大な市場の日本で売れない物が、いきなり海外で売れるわけがない。にもかかわらず、地方創生策の多くは、地域内で売れない物を、広報宣伝に金を掛けて、地域外へ売り込むプッシュ戦略という間違いを犯している。

### 強者はプッシュ戦略 VS 弱者はプル戦略

「競わない地方創生〜人口急減の真実」(以下、拙著)の2章では「弱者(地方、中小企業)と強者(大都市、大企業)の経営は正反対に違う」ことを9カ条に分けて解説している。9カ条の一つ「顧客の集め方」は、強者と弱者では次のように違う。

#### 強者は「プッシュ戦略(顧客を営業して攻略)」

#### 弱者は「プル戦略(顧客は仲間として協働)」

プッシュ戦略とは、広報宣伝や営業という「自分から、押し付ける(プッシュ)」方法で、顧客を攻略する。広報宣伝と営業は、金は莫大に掛かるが、他人に丸投げできるので実践は楽チン。テレビCMによる広報宣伝、販売代理店による営業はその好例。いずれにしても、大企業だけが採用できる。これを役所が真似るのはいただけない。

プル戦略は、個性的な商品・施設に感動した「顧客の口コミで、引き寄せる(プル)」結果を

目指して、顧客と協働する。金は要らない。金が無い弱者は、協働によるプル戦略を実践すればいい。

「金(予算)が無い」と言い訳しがちな公務員は、拙著を読み、プル戦略を習得しよう。

本稿は「顧客の集め方」など、弱者と強者の経営モデルが正反対に違うことを、観光事業を例に説明する。強者の例は、京都と飛騨高山(岐阜県)。

弱者の例は、須坂市で若き女性起業家の山上万里奈さんが経営する「ゲストハウス蔵」。

京都や飛騨高山など強者の観光施設は、歴史的建造物を厳かに見せるだけで、高い入館料を多くの顧客から徴収できる。集客の数も稼げるし、利益率も稼げる強者の経営モデルは、観光施設を厳かに見せるだけで「ほとんどの顧客が高い価値を感じるし、楽しめる」からこそ成立する。

つまり、ある一つの価値が、どの顧客にも通用する大量販売が可能な経営モデルである。

京都や飛騨高山のさらなる強みは、そのような観光施設が地域内に集積していること。だから、消費金額が小さい通過型観光地ではなく、消費金額が大きい宿泊型観光地になれる。

#### 弱者は、自分が一番になれる個性・価値を探す

一方、弱者の観光地には、誰もが高い価値を感じる観光施設が集積していない。むしろ、そのような観光施設が一つも存在しない地方都市の方が圧倒的に多い。このような地方都市がとるべき作

法を、須坂市を例に説明しよう。

私は須坂市まちづくり・移住推進アドバイザーとして昨年5月30日から1週間、須坂に滞在した。最初の宿泊場所はゲストハウス蔵である。

「Guest House Nagano」という言葉で、ググる(ネット検索する)のと、ゲストハウス蔵はベスト3に表示される。この事実も、ゲストハウス蔵が海外観光者にとつて、人氣が非常に高い宿である過去の実績と、これから選ばれやすい未来の有利さを示す。

そう、ネット検索されやすい言葉(の組み合わせ)でネット検索の上位に表示されるノウハウは、地域や商品を選んでもらう最高の施策である。

観光地を含む商品・サービスの候補は星の数ほど多い。皆さんは消費者として、多過ぎる商品・サービスを購入する前に、まず何をしますか?

ネット検索して、候補を三つほどに絞ってから検討しますね。コンビニはこの消費者特性を熟知し、類似商品は三つほどしか陳列しない。つまり、4位以下の商品・地域は世の中に存在していないに等しい。だから、自治体が観光地や特産品をPRしたいなら、このノウハウが絶対に必要だ。自治体の情報発信は、量こそ非常に多いが、ほとんど「読まれていない(世の中に存在していないに等しい)」現状を認識し、このノウハウを習得して、地方創生を実現しよう。

このノウハウは、拙著の3章で詳解している。

## 現場で顧客からナマの声を聞いて、協働へ

ゲストハウス蔵に宿泊するため、三木正夫・須坂市長と共に訪れると、応接室では2人の海外観光者が寛いでいた。三木市長に海外観光者からナマの声を聞いてほしくて、私と三木市長と山上氏は海外観光者2人と懇談することにした。

オランダから来たX氏（写真左から2人目）は、今回でゲストハウス蔵に滞在するのは2回目。須坂再訪の決め手は前回訪問で「須坂市民との交流が非常に楽しかった体験と、その体験を山上氏がアレンジしてくれたこと」にある。

X氏に今回の須坂滞在で一番楽しかったこと・目的を聞いてみた。すると、「バーベキュー（以下、BBQ）」。須坂市民とのBBQは最高に楽しかった」と言う。

三木市長は、市が力と金を注いでPRする



ゲストハウス蔵の応接室にて。左から山上さん、海外観光者2名、筆者、三木市長

「蔵の町なみ」やNHK大河ドラマのロケ地「米子大瀑布」等の答えを期待していたのだろう。最初、予期せぬ意外な答えに目が点になっていたが、しつかりと学びを得ていた。

三木市長の学びは、弱者が成功する方法論として示唆に富んでいる。論点を五つに絞り解説しよう。

### 弱者が成功する、五つの方法

- (1) 検索結果の上位に表示される方法は「顧客が体験した喜びと、その喜びをネットへ書き込み・口コミ」される積み重ねによる。
- (2) 顧客の喜びは、地元の経営者や市民が顧客ごとの個別要望に対応する「心を込めたアレンジ、おもてなし」が誘発する。
- (3) 自治体が自慢・宣伝したい物と、顧客（市民、観光者）が体験したいことが、ズレている。そのズレを「自治体は机上で考えると、気が付けない」が「市民は現場で、気が付くことができる」。
- (4) 現場で気が付いた顧客ニーズを、市民が自治体に頼らず対応・実践する地域は、顧客も市民も満足度が高く、活性化する。
- (5) 自治体が知らない現場情報を発見できるのは、よそ者目線を持つ市民や外部アドバイザー。自治体は彼らと協働すれば、顧客と市民の満足度をさらに高め、活性化が本物になる。

### 効率主義で成功できるのは、強者だけ

以上を、山上さんの話で補足しよう。海外観光者の多くは、ネットで宿泊を予約するが、予約時に地元市民との交流・体験を希望する者が多い。例えば「農家の手伝いをしたい」とか「地元市民とBBQをしたい」という希望が寄せられる。このような希望に、山上さん一人では対応・おもてなしできない。市民との協働が必要である。しかし、おもてなしを頼まれた市民は稼げる話ではない。では、どうすべきか？

この話は地方創生のみならず、自治体の市民協働や起業家支援の推進にも役立つ。

山上さんは当初、旅館経営に興味がなかった。首都圏や中国での激務に疲れた山上さんは、結婚までの限られた時間の過ごし方として、人材派遣会社に登録してみた。山上さんが日本語教師の有資格者で外国語に堪能であるという理由から、なんと仕事は縁もゆかりもない飛騨高山の旅館での接客業がアサイン（指定）された。説明不要と思うが、飛騨は海外観光者に人気の高い観光地で、以前から外国語に堪能な従業者が求められていた。飛騨の宿に赴任すると、海外観光者は皆「あれをしたい、これもしたい」と個別の要望を伝える。山上さんは近隣の商店を巻き込みながら、個別の要望に対応することに喜びを感じる。海外観光者は勿論、大いに満足し、その口コミで宿のリピーターは増える。しかし、宿側から「それが標準サービスと思われると困る。あまり要望に応えないでほしい。効率主義な対応でも客は来るんだか

ら」と言われる。

宿側のこの対応は飛騨や京都のように、黙っていても観光客が来る、強者だから通用する「効率主義的な経営」である。山上さんはそれを理解し「もつと観光客の要望に応えたい。その過程で地元市民と協働して自分も今以上に楽しみたい」という夢を抱く。この夢を実現する手段として、故郷の須坂でゲストハウスの起業を模索する。物件を探し始めると「須坂出身の若い女性が東京から戻り、起業するらしい。応援しよう」という人が次から次へ現れ、山上さん応援団が結成される。山上さんは市民に応援されて2012年秋、築100年超えの蔵を改築して、ゲストハウス蔵を起業する。ゲストハウス蔵は開業から3年強で10組以上の「交流好きな海外観光客がリピート滞在」している。これは以下の好循環を生む。

### 類は友を呼ぶ。誰を集めるか最初に考える

交流が好き（社交上手で、口コミ力が強い）海外観光客が訪れるゲストハウス蔵には、彼らと交流を望む「交流好きな国内観光客も増える」。交流好きな観光客が集まる須坂は、飲食店などが集う場が賑わうようになる。交流で賑わう場・機会が増えると、口コミされる機会も増える。

そう、類は友を呼ぶ。モノを猛烈に買う「爆買い」目的の観光客による口コミは、爆買い目的の観光客しか増やすことができない。爆買い等「モノを買うブーム、バブル」は、いつか終焉する。

一方、人と交流するコトを楽しむ観光客による口コミも、同類のコトを楽しむ観光客しか増やすことができない。しかし、交流など「コトを楽しむ」行動は一時的なブームではなく、人間が抱き続ける自然な願望で、終わりは無い。

注目すべきは、農作業やBBQなど「コトは、どの地方都市でも金を掛けずに実践できる」。地元産物や食材の活用にも繋がる。

### 弱者は、他人の世話を焼くと成功できる

ゲストハウス蔵の成功要因は何か？他人の世話を焼くことを楽しむ。これは「顧客それぞれの要望に、個別に対応・おもてなし」という弱者が成功するための基本である。

須坂市民が「自治体に頼らず、自分の利益にならなくても、他人に世話を焼く」対象は山上さんのような地元市民だけではない。先述したように、海外観光客に対しても、世話を焼くことを楽しむ。私は1週間の須坂滞在後、三木市長へ次のように提言した。「自分の利益にならなくても、他人に世話を焼くことを楽しめる須坂市民こそ須坂市が誇る地域資源です。今後の事業は、モノから考えないで、人を活用してコトを創造する形に変えましょう」

### 市民と顧客が参画できる余地を創り、協働へ

強者は、稼ぐことを目的に、効率よく稼ぐことに徹することで成功できる。事例として、京都で

歴史的建造物を厳かに規律的に見せて入場料を徴収する作法。飛騨の効率主義的な旅館経営を紹介した。強者の作法には次の特性がある。

顧客が参画・工夫できる余地がほとんどない。なぜなら、強者の作法とは「価格は安く、数をこなす」大量生産・効率主義が成功の鍵となるからだ。人口（画一的な顧客、マニュアルで働く非正規労働者）を多く抱える大都市・大企業向けの作法である。

しかし、弱者は稼ぐことを目的にした効率主義では成功できない。事例として、人口約5・1万人の地方小都市・須坂市で若い女性が起業したゲストハウスを紹介した。弱者の作法には次の特性がある。

顧客が参画・工夫できる余地が非常に大きい。なぜなら、弱者の作法とは、顧客それぞれの要望に「個別に対応・おもてなし」が求められるからだ。この特性は長短所が表裏一体の関係にある。個別な対応は一律でなく面倒で、役所が最も苦手の作法を実践しようとする。しかし、おもてなしとは本来、「顧客それぞれの要望に、世話を焼く」ことを言う。

人口や顧客が少ない弱者（地方都市・中小企業）の活性化は、強者が面倒（非効率）だから実践できない「顧客それぞれに世話を焼く、おもてなし」にこそ勝機がある。