

# 個性的な政策・商品は、宣伝広報費がゼロでも売れる。須坂市編④

久繁哲之介  
地域再生プランナー

## 平均的な商品は供給が多過ぎて、価格競争でデフレに陥る

### 顧客（人口）減少Ⅱ供給過剰時代の成功ノウハウ

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。須坂には有名で優れた経営者が多く、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。過去2回で2人の経営者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た。

今回は「顧客（人口）減少Ⅱ供給過剰」時代に、2人（ゲストハウス蔵・山上万里奈氏、岩の湯・金井辰巳氏）の成功ノウハウを纏め、新たな経営者を紹介する。2人に共通するノウハウは次の六つに集約できる。

1. 「どこ」でもある平均的ではなく「ここだけの個性的」な政策・商品・施設を創造する。
2. 商品や施設という「物、箱物」よりも、ホスピタリティー等「人が創造するコト」に価値がある。
3. 価値創造の源泉は人にある。価値は「他人に丸投げ」では生まれない。「自分の体験に基づ

いたPDCA」から生まれる。

4. PDCAとは「思考↓実践↓反省の思考↓また実践」という「思考↓実践」の繰り返しである。

5. 実践を楽しむと、市民や部下と協働できる。
6. 実践してダメなら即、撤退する。

### 平均的な施策は供給が多過ぎて、競争が激しい

役所の多くは、六つのノウハウ全てを実践できていない。原因は時代が激変したのに「供給不足時代の古い意識と働き方」のままだからである。

ノウハウはそれを象徴する。すなわち、平均的な政策・商品は、供給が多過ぎて「競争になる↓価値（価格）が暴落」して「デフレスパイラルに陥る」。

日本人（特に公務員）の多くは、平均的な行動を取ることに安心感を覚える。皆、平均的な政策・商品をつくって安心したい。すると、平均的な商品が溢れて、価格競争（デフレ）に陥る。これが、日本でデフレが終焉しない供給側から見た

### 要因。

デフレに陥る需要側の要因は、平均的な商品は一見、需要が大きそうに見えるが、実は平均的な顧客（人口）の数が減少し続けること。理由は二つある。

まず、日本は「中間（所得）層が分厚い」国だったが、現在は中間層が薄くなっている。そして、少なくなった中間層の趣味や消費は多様化が進む。このように、デフレから脱却できない結果、平均的な商品・施策の多くは失敗する。にもかかわらず、役所や企業はデフレの本質に気付くことができず、失敗を避けようとして、アンケートや統計に依存して、さらに平均的な商品を安く投入する。この悪しきデフレスパイラルから、そろそろ脱却しよう。

### 複数の関連する問題は、意識を変えなきゃ、ダメ

何事も複数ある問題は密接な関係があり、根っこの意識を改革しないと、問題は全く解決しない。顧客（人口）減少Ⅱ供給過剰時代の六つのノウ

ハウ（問題）も同じ。根っこの意識（ノウハウ1）を改革しない、小手先の政策では何も解決しない。

要するに、顧客（人口）減少⇨供給過剰時代の弱者が成功する商品づくり・地域づくりは「平均から外れる勇氣と個性を持つ」意識改革が鍵となる。

弱者（地方、中小企業）という条件を付した理由は前々回（4月27日号）詳しく解説した。要約すると、強者（大都市、大企業）は、平均的な商品・施設を低価格で大量生産できる（平均的な商品・施設が何でもある）。弱者は強者を見て「ない物ねだり、真似<sup>まね</sup>」をしたら、必ず失敗して、衰退し続ける。

### 個性は、宣伝広報費をゼロにできる

以上を2人の施設で説明しよう（詳細は前回と前々回を参照）。両施設は平均から外れる勇氣と個性の宝庫であるが、価格と接客の2点が最も分かりやすい。

岩の湯は1泊2食3万円前後の「ハイエンド（最高価）」な施設。ゲストハウス蔵は素泊まり3000円の「ローエンド（最廉価）」な施設。いずれも「ミドルレンジ（平均的な価格）」から大きく外れている。

両施設は、ホスピタリティーという人が創造する価値も非常に高い。この価値は「ミドルレンジ

（平均的おもてなし）」から、やはり大きく外れている。

注目すべきは両施設が、個人的なホスピタリティーの高さに感動した顧客の口コミを数多く誘発し、世界中から顧客を集めること。つまり、平均から外れる個人的なメリットは、口コミで共感と顧客を獲得できるので、宣伝広報費をゼロにできる。

役所の政策はこの正反対なので、ぜひこのノウハウを学ぼう。すなわち、役所は平均的な政策ばかりだから、顧客・市民から共感されない（口コミが起きない）。結果、宣伝広報費に莫大<sup>ばくだい</sup>な金を掛ける。

これも役所に必要な意識改革である。つまり「政策や商品が認知されない現象を見て↓金を掛けて宣伝広報」という政策の導き方は間違っている。

### 現象の表面を見るのではなく、原因を考える

正しい政策の導き方は「現象の表面を見るのではなく、原因を考える」こと。この場合「政策や商品が認知されない原因は、その政策や商品が何処<sup>どこ</sup>にでもある平均的な没個性」。

正しい原因から導く政策は、金を掛けて宣伝広報ではなく、政策や商品そのものを顧客が共感するレベルへ個人的に創り直すことである。

以上のノウハウは、拙著「競わない地方創生×人口急減の真実」7章で詳解している。

### 顧客を絞る個性が共感される

顧客から共感される個性化の鍵は、顧客を絞ることにある。顧客を絞るとは、特定の（ニッチな）趣味・消費を好む顧客層からは、価値が最も高いと感じてもらえる商品・サービスを創造すること。価値が一番高いから、価格競争にならず、高い利益率・効果を得ることができる。

これを、平均的な宿泊施設と、二つの施設を比較して説明しよう。平均的な宿泊施設を選定・予約する顧客の多くは、代理店を使う。代理店から宿泊者を送客してもらおう宿泊施設は、宿泊料金の10〜30%の送客手数料（注）を払う。

観光地にある飲食店や土産物店も同様に、代理店から観光バス等で顧客を送客してもらおうと、売上高の10〜15%の送客手数料（注）を払う。

観光業界が儲<sup>もち</sup>からない（社員の給料が安い）理由の一つがここにある。

「観光は地方創生の切り札、しかし、地方創生で儲けているのは、代理店だけ」と、よくいわれる。インバウンドが流行語となるほど、訪日観光客は増加している。しかし、地方都市は、訪日観光客の集客を広告代理店・旅行代理店に依存し、実は観光客数の割に収益は高くない。

集客という利益の源泉となる最も大切な仕事を、代理店⇨他人に丸投げしている限り、地方創生は実現しない事実を、以下の注で学びたい。

（注）送客手数料は代理店と契約するサービス

内容の程度で率が異なる。送客手数料は、施設の選定・予約という最低限のサービスであれば、宿泊費の約10%。優先的に選定されるサービスを追加すること、送客手数料は跳ね上がる。代理店は、楽天トラベル等ネット専業型と、JTB等リアル店舗とネットの総合型、2種類に分かれる。総合型は追加サービスがドル箱である。例えば、修学旅行など団体を優先的に送客する追加サービスは、最高率の送客手数料を獲得できる。これは平均的な宿泊施設が衰退した要因でもある。つまり、代理店からの団体送客に依存し続けた結果、団体旅行ブーム終焉後、平均的な観光地の多くは衰退した。

### 代理店⇨他人に丸投げせず、自分が働く

一方、岩の湯は予約を旅館受け付けで直接か電話に限定している。代理店から送客を全く受けていないので、送客手数料はゼロ。

顧客の多くは、宿泊体験に感動して、次の予約をしていく。そして、感動の口コミをネットに書く。それを見た者が、どうしても行きたくなり、面倒でも電話で予約する。それで、客単価平均3万円で客室稼働率98%という高収益。

この高収益は、顧客満足度の結果であり、高収益を実現するため、一貫した施策を前回、次のように説明した。まず、平均的ではないホスピタリティを経営理念に掲げる。その経営理念を実現するために「最も稼げる年間20日強の繁忙期を休

館日とする⇨社員が最も休みたい時に休める」経営方針を掲げて、最高の人材を採用する。採用した最高の人材は、人事施策として「アップ・オア・アウト（成長する者には報い、成長する意識なき者は退職。要するに、成果主義）」を求めから、それを行う。

ここで注目すべきことが二つある。まず、全ての施策が一貫して連携していること。一貫して連携しているから、効果が出る。

そして、収益源となる大切な仕事を「代理店⇨他人に丸投げ」せず、自分⇨自社の社員が働くから、大切なノウハウが社員・自社に蓄積すること。

つまり、代理店⇨他人に大切な仕事を丸投げすると「収益は低い、ノウハウは蓄積しない」という二つの大きな弊害が生じる。これは観光だけの話ではなく、役所・企業の基幹業務に通底する。例えば、地方創生の計画策定を、コンサルタントという代理店⇨他人に丸投げした自治体は、その「効果は低い、ノウハウが役所・公務員に蓄積しない」だろう。

私が須坂まちづくり・移住推進アドバイザーとして担う仕事の一つに、須坂市が第三セクター方式で運営する温泉旅館「古城荘」の再建がある。この旅館の再建に、岩の湯の仕組みを応用することを提案している。ただ、予約を旅館受け付けで直接か電話に限るのは人気旅館だから可能なこと。予約は主に「やはり送客手数料が不要な自社

Webサイト」で受ける。

以上のノウハウは、「競わない地方創生⇨人口急減の真実」3章で詳解している。

### 個人の趣味を連携すると、集客力が高まる

ここまでの成功要因を補強する事例として、須坂市の新たな経営者、深沢慶一氏（写真1）を紹介しよう。

深沢氏は「トレインギャラリー NAGANO ミニチュア鉄道博物館（以下、ミニチュア鉄道博物館）」と併設する「トレインギャラリー信州十



写真1 信州そば処で、これまでに受賞したトロフィーや紹介された書籍を見せる深沢氏(右)と筆者

割そば処（以下、信州そば処）を経営している。開業は1997年12月、52歳の時である。開業20

周年の今年、深沢氏は72歳を迎える。写真で分かるように、70歳代とは思えないほど健康的で若く

見える。健康的で若さを保つ秘密を問うと「自分が好きなことを極め、それを同じ趣味を有する顧客と共有し、顧客の喜ぶ顔・声に接し続けていること」と言う。

好きなことは一つではなく「鉄道、蕎麦」の二つである。第一の趣味、鉄道はミニチュアと実物の両面ですごい。ミニチュア鉄道博物館は、約5000両のミニチュア鉄道模型（大きさは実物車両の8分の1）が展示され、うち約600両のミニチュア鉄道はジオラマギャラリーを走る。20歳ごろから収集を続けた結果の規模は、鉄道会社運営と公営を除く私設では日本最大である。私設で日本最大規模のミニチュア鉄道博物館を運営する深沢氏は、これまでに地域活性化などの分野で多くの賞を受賞したり、書籍で紹介されたりしている。

実物車両は、東京都の東急電鉄で使われた後、地元の長野電鉄に引き継がれた「東急デハ5015系」を屋外に展示する。深沢氏は、東京で雇われ仕事をした後、長野市で酒卸業を起業した。そんな深沢氏にとって、東京から長野で使われた車両は思い入れが強い。この背景から、東急デハ5015系の実物車両は、東京から来た観光客の哀愁を誘い、集客に効果を発揮している（写真2）。

第二の趣味、蕎麦は麵より蕎麦つゆに拘る。蕎麦打ちという言葉があり、蕎麦打ち体験が人気化したように、蕎麦ファンの多くが麵には拘る。し

かし、蕎麦つゆに拘る者は非常に少ない。深沢氏は、有名な蕎麦店を食べ歩くが、うまい蕎麦つゆには出会えなかった。そこで、自分が研究開発を担い、日



写真2 建物の左がミニチュア鉄道博物館、右は信州そば処。駐車場には実物車両が置かれる

本一うまい蕎麦つゆを開発したいという思いが募る。蕎麦つゆの構成要素に「水、酒、醤油」がある。水は地元の信州に良いものがある。酒には酒卸業を営む深沢氏は造詣が深い。残る醤油は、日本一の醤油会社といわれるキッコーマン株式会社の商品担当者と意見交換を重ねて修行したという。

こうした長い鉄道収集と蕎麦修行を経て、1997年12月に開業すると、たちまち多くの観光客が訪れる名所となる。成功要因は、二つの趣味それぞれを極めた専門力もあるが、異質な趣味を組み合わせた連携にある。

鉄道の愛好家は、数は少ないが（ニッチ）、深い（金と時間を惜しげもなく投資する）。彼らは

「鉄オタ」とか「てつちゃん」と呼ばれ、面白そうな鉄道イベントが開催されると、どんなに本業が忙しかろうが、場所が遠かろうが、わざわざ休暇を取って現地へ出向く。金と時間を惜しげもなく投資する鉄オタが現地へ来れば、ついでに消費する金も大きい。観光業界や地域活性化業界にとって、鉄オタはお得意さまと言える。つまり、鉄道は「わざわざ（行く価値がある）施設」と言える。

一方、蕎麦の愛好家は逆である。数は多いが、浅い（蕎麦は大好きで食べたいけど、それだけを目的に金と時間は投資しない）。つまり、蕎麦は「ついでに（行く程度の価値しかない）施設」と言える。

そう、鉄道と蕎麦は「わざわざ vs ついでに」という正反対な価値を有する施設なので、組み合わせさせて連携すると「両者を複合した施設だから行きたい」と思わせる、抜群に高い効果を発揮する。

### わざわざ施設と、ついでに施設を連携させる

好きなことは一つではなく「鉄道、蕎麦」という二つあり、いずれも極めて、二つを連携させて人気の集客施設を創り上げた深沢氏の行動力は示唆に富む。この成功例も、他の成功例と同様、真似できない。しかし、一つの趣味を極めた者が何人か連携して、人気の複合集客施設を創る、という応用はできる。立地は既存の「道の駅」を活用するなり、高速道路のインターチェンジ（IC）

近くの空き地を利用するなりすればよい。

役所の役割は、このような連携の組み合わせや仲介でよい。簡単なことだから、すぐ実践しよう。

注目すべきは、深沢氏が個人の趣味を極めた事業が、観光客を須坂に集客できるゲートウエー（入り口）となつていくこと。深沢氏の鉄道と蕎麦の複合施設は、須坂長野東インターチェンジ（IC）に近い幹線道路沿いにある。この私設の複合施設が目的で来た観光客は、ついでに須坂市の中心部や温泉地へ訪問してくれる可能性がある。この連携も、役所の力量が問われる。

逆に、岩の湯など須坂の温泉地が目的で来た観光客が、須坂長野東ICの乗降前後に、深沢氏の複合施設のランドマークである実物車両を見て、次のように感じて、立ち寄るケースが多いという。

「知らないけど、面白そうな施設があるな。駐車場は無料だから、取りあえず寄ってみよう」

このような顧客の目線と動線を考えると、観光事業などの集客力は飛躍的に高まる。高速道路IC周辺や駅周辺などゲートウエーとなる立地は特に、顧客の目線と動線を強く意識したい。

### 関心・趣味が多いと、組み合わせ（連携）できる

役所が連携できない元凶は、公務員の「縦割主義」専門「バカ」病にあり、改革方法を本連載で示している。今回の学びは「関心・趣味が正反対なほど広くて多いと、組み合わせ（連携）は無理なく実践できる＆多様な創造ができる」こと。