

顧客ニーズからのみ、価値は創造できる！下諏訪町編④

コミュニケーションの「しがらみ」を「価値」に変えると、地方は創生②

久繁哲之介
地域再生プランナー

顧客の声は面倒だから無視する店は、消滅した

長野県下諏訪町で2016年11月の2日間に実践したアドバイス業務を題材とした地方創生策（主に人口減少対策）の考察、第4回である。

前回は、地方（とりわけ過疎地）が最も実践すべき人口減少対策を核とした地方創生策は「しがらみと化したコミュニケーションを価値に変える」という理論を解説した。今回はケーススタディー形式で実践力と応用力を高めよう。

私は実家の飲食店で約9年、経営補佐をしていた。顧客から要望やクレームの声を毎日のように頂く。顧客の声は、稀に嬉しい褒め言葉もあるが、多くはクレームで、対応が面倒くさいものばかり。この状況は私のケースに限らず、顧客・市民向けの事業すべてに共通する。

公務員や議員の読者は「そう、市民の声は対応が面倒くさいものばかり！」と共感できるだろう。

しかし、政策立案と商品企画の起点は「市民・顧客の声（特に、クレーム）」にある。私は面倒

くさい顧客の声を商品企画と経営に活かすことで、衰退していた実家飲食店の経営を立て直した。

面倒くさい顧客の声に、私が楽しんで企画・対応すると、顧客は喜んで「固定客になつてくれた

表1 顧客・市民の声に、三つの対応、二つの戦略

- 対応1 顧客・市民の声は、対応が面倒だから「無視」。
ただし「市民の声を聞く制度」等、政策として受領したものは「貴重なご意見ありがとうございます。検討します」等と形式的に返答するが、実際は検討しない。
- 対応2 顧客・市民の声は、対応が面倒だが、対応しないと倒産したり、上司に怒られたりする「しがらみから、義務として対応」。対応は「私のために、お願い」する。以下、2を「お願い戦略」と言う。
- 対応3 顧客(市民)の声は、企業(役所)が成長する源と、前向きに意識して「クレームを価値に創り変える」。
対応は「皆で楽しもう！ と呼び掛け、協働に進化」させる。以下、3を「協働戦略」と言う。

上、口コミで店を知人に紹介してくれた」。

店の集客は10倍ほど増え、話題の店になると「商店街で勉強会を開くから、講師になつてくれ」と声が掛かる。私の講演を聞いた商店主の数人からは「うちの店のコンサルティングをしてくれ」と依頼される。こうして私は、他店の経営実情・商店主の行動に精通するに至る。

その経験から私は、顧客（市民）の声への対応は、表1のように三つに分かれる、と体得した。実家飲食店は広島駅前商店街にあるが、対応1の商店は消滅した。

対応2の商店は、なんとか存続。

対応3（私の対応）は「顧客の声を、価値へ変える、協働戦略」であり、衰退する飲食店を再生できた。

読者の対応は1、2、3のどれだろうか？

しがらみを価値へ変えるとは、2を3へ変えること

役所の対応も、ダメな商店街と同様、1が多い。まともな役所や商店街は、2だが、2は「頑張っ

でも、ジリ貧」という特性がある。なぜなら「対応（働き方）が義務的で、自分のため」だから。

一方、成長する企業は必ず、3の対応を取る。

成功要因は「政策立案と商品企画の起点は、顧客・市民の声にあり、顧客の声から価値を創る」という当たり前の鉄則を実践したことにある。

この鉄則を実践すると「価格の安さ以外で価値を創る」ことができる。事実、私の実家飲食店は、近所のダイエー（現在はイオン）のフードコートと同じようなメニューで価格は倍以上も高い。

この成功要因は拙著「競わない地方創生」人口急減の真実」で解説している。また、1の対応（顧客・市民の声を無視）をしておきながら、よその成功例を猿真似する失敗例も多く掲載する。そう、1の対応をする企業・役所は今後も衰退し続ける。顧客・市民の声の対応は三つあるが、1は論外な失格。戦略は2と3に限られる。つまり「しがらみを価値へ変える」とは、対応（働き方）を、2から3へ変えることに他ならない。

本稿は下諏訪町のケースを使い、面倒くさい顧客の声を「2…お願い戦略から、3…協働戦略へ変える」方法を具体的に示す。

ケース…あなたは小さな温泉旅館の女将

状況設定…あなたは下諏訪町で小さな温泉旅館の女将（という当事者意識で当ケースを考える）。旅館の立地は、JRの特急が停車する下諏訪駅

の徒歩圏。駅周辺には諏訪湖や諏訪大社など観光資源も多い。しかし、あなたの旅館は長野県内の他旅館と同様、顧客が減少し続ける。

衰退する理由は（下諏訪町や長野県に、同じような）温泉旅館が多過ぎること。しかも、小さな旅館は施設の質や価格という価値では、大規模旅館に勝てない。あなた（女将）は旅館再生の切り札として、お金が全く不要なフェイスブックを始めた。早速、米国人から次の要望が、あなたのフェイスブックへ寄せられた。

顧客の声…来月米国から日本の東京や京都へ旅行するが、ついでに諏訪湖へ行きたい。あなたがフェイスブックで紹介する諏訪湖の写真1、富士山が見えて感動的だわ。私たちも浴衣を着て湖畔を散策したいの。もし可能なら小規模でよいから、この場所でもバーベキューを地元市民と一緒に楽しみたい。私と友達のトレイシー（フェイスブックで若い女性2名と分かる）で、おたくの旅館に宿泊するので、アレンジしていただけます？ 勿論、必要なお金は払うわ。

金（予算）が無いなら、協働のフル戦略を実践しろ

このケースおよび以下に示す解決策は、実話を少しアレンジしたもので、観光の現状を示唆する。すなわち、このケースレベルの「おもてなしは当たり前で、海外観光客が日本の観光に期待する水準は、このケースレベル同様に高い」。

東京五輪誘致および海外観光客誘致を目的に、日本は国を挙げて「おもてなしの国」であると情報発信している。これが奏功し、世界から日本への関心度と観光客数は劇的に高まる。同時に、おもてなしの期待水準もそれに比例して高まっている。

これは、小さな旅館・地方都市創生のビッグチャンスだ。なぜなら、このケースのように「海外観光客は自ら楽しそうな情報を探して、情報発信者」小さな旅館へ直接フェイスブック等SNSを使って連絡」してくれるからだ。この価値は三つある。

第一に、送客手数料とシステムの構築・運営費用をゼロにできる。宿の予約はネットの予約サイトを含む旅行代理店経由が全体の9割を占める。宿は旅行代理店へ宿泊費の10%強の送客手数料を支払う。これは日本の旅館が儲からない大きな要因。だから、優れた経営者は自社Webサイトやインターネット交流サイト（SNS）で予約を取る仕組みの構築を進める。自社Webサイトは構築および運用に多大なコストが掛かるが、SNSは無料で簡単に使える。

第二に、フェイスブックは翻訳機能があるので、言語の壁がない。シェア機能により、不特定多数の人と情報を共有できるので、しがらみを感じない。

第三に、SNSは送客手数料とシステム費用をゼロにできることに加え、広報宣伝費もゼロにで



写真1 諏訪湖から望む富士山の景色は外国人観光客に大人気



写真2 富士山、桜、五重塔という日本3点セットを拝める新倉富士浅間神社は、外国人観光客の口コミで人気観光地になる

しかし、葉チンだから役所がプッシュ戦略を真似るのは、無策かつ税金のムダ遣いである。

金（予算）が無いと言いつつ、プッシュ戦略を好む公務員は、プル戦略を習得しよう。

このケース、実は女将の旅館に宿泊した観光客が以前、浴衣姿で富士山が見える諏訪湖畔を散策した感動を写真1と共にSNS上でシェアしていた。

きる。これを「協働のプル戦略」と言う。

拙著「競わない地方創生」2章は、顧客の集め方として「金が無い弱者向けのプル戦略 vs 金持ちな強者向けプッシュ戦略」を次のように解説する。

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、顧客と協働する情報発信。金は掛からない。

プッシュ戦略は、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、葉チンだが、金は莫大に掛かる。だから、金が潤沢な大企業だけが採用できる。

た。

連絡してきた2名の米国人女性は、この観光客の口コミを見て、心ときめき、情報発信元の女将へ、まるで引き寄せられるように連絡したわけだ。これは、顧客を引き寄せる効果の一例である。

このように、口コミで客が引き寄せられる小さな旅館・地方小都市の成功例が増えている。

例えば、山梨県富士吉田市の新倉富士浅間神社（写真2）は、日本人なら当たり前の景色だから埋もれていた。しかし、口コミにより、あつという間に海外観光客に人気の観光地になった。

戦略は意識に規定される。意識改革の必要性ケーススタディーの模範解答を示そう。

貸し出し用の浴衣はある。必要なのは「おもてなし精神の高いバーベキュー参加者を集める」と。

これは拙著で解説する「金持ちな強者向けプッシュ戦略 vs 金が無い弱者向けのプル戦略」という、顧客の集め方が参考になる。

そう、表1の「2…お願い戦略 vs 3…協働戦略」は「金持ちな強者向けプッシュ戦略 vs 金が無い弱者向けのプル戦略」と、ほぼ同じである。

さて、顧客・市民の声に対する対応の戦略は、政策実践プロセスと同様に「戦略（意識）↓戦術（政策）↓情報発信」という3段階を経る。

これは「意識↓政策↓情報発信が連携すれば、成果は出る」という本連載の基本である。

そう、戦略は意識に規定される。例えば「私のために、お願いする意識」の持ち主は、金（予算）が無くても「金持ちな強者向けプッシュ戦略」しか想起できず「金（予算）が無いから、できない」と言い訳する。

協働（戦略）を実践したいなら「表1の3…協働戦略」に記した意識へ改革する必要がある。

お願い戦略、二つの欠陥

2の「お願い戦略」お願いする意識から、バーベキュー参加者を集める戦術を考えると、多くの者は次のような戦術Ⅱ政策を採用するだろう。特定の人（仲が良い仲間）に、顧客の要望をそ

役所の政策は補助金を財源に、2割オトクなプレミアム商品券など、お金ばらまき型が多い。

これは明確な原因がある。先述したように「**私のために、お願いする意識**」の持ち主は「金持ちな強者向けプッシュ戦略」しか想起できない。

強者＝大企業にはもつと安い割引企画が沢山あるので、たった2割オトクなプレミアム商品券では、全然オトクではない。

そもそも、2割引きの企画しか考えられない自分・役所が他人から、どう見られるか想像してみよう。

あなたはこのケースで「バーベキューを相場より2割引きで開催」という企画を考えるだろうか？ こんな下種な企画、恥ずかしくて言えないだろう。

しかも、もし米国人観光客2人に知られたら、あなたは信頼を一気に失う。これを口コミされたら、あなたの事業は終わる＝倒産するだろう。

お願い戦略でバーベキュー参加者を探す方法も、米国人観光客2人に知られることを想定すれば、失礼であり、倒産リスクさえあると分かる。

顧客の不安・期待を察して、先回りして情報発信

3の協働戦略＝協働意識から、バーベキュー参加者を集める戦術の例を挙げよう。

例1 女性米国人観光客2人を相手に、あなたの英語力を試してみませんか？ 英会話に困ったら、女将の私がヘルプします！

例2 浴衣に着替えて、バーベキューを楽しみませんか？ 浴衣貸し出しあります。記念撮影を組み合わせを替えて何度もやります！

例3 バーベキュー後、うちの宿で温泉は如何？

例1～3は全て、女性米国人観光客2人の**特性**（英語を話す）や**関心事**（地元市民と交流、浴衣で散策、バーベキュー後に温泉入浴）に基づく。地元市民の参加者にとっても、**関心事**はそのま

ま価値があるし、

特性は「あなたの英語力を試す」という表現に変えることで価値になる。

注目すべきは、顧客の不安・期待を察して、不安を取り除く表現（英会話に困ったら）や、期待に応える表現（記念撮影を組み合わせ）を、先回りして情報発信してい

表2 お願い戦略と協働戦略の違い

	お願い戦略	協働戦略
顧客の声を	そのまま他者へ丸投げ	価値がある政策・企画に変える
使う媒体	電話	フェイスブック
情報発信の方法	特定の人へ、密かに、お願い	不特定多数へ、イベントとして、呼び掛け
誰のため	己が楽をするため	皆が楽しむため
産物	義務、しがらみ	楽しい、価値

ること。

顧客の不安・期待を察した情報発信を実践すると、安心・期待して参加できる。結果、多くの顧客を引き寄せることができる。

イベントを満喫した参加者は、フェイスブックに楽しかった体験を写真と共に投稿＝口コミする。この口コミが、次の観光客を引き寄せる。

記念撮影を組み合わせを替えて何度もやるのは、顧客サービスであると同時に、自分の旅館をタダで口コミ（宣伝）してもらう、協働の戦略である。

顧客の関心事と特性を、価値（企画、政策）に変える

情報発信は、上記のように「表現の工夫」も大切だが、媒体（宛先）の選定が重要である。

どんなに表現を工夫しても「特定の人へ、私のために協力を、お願いする」と、しがらみが生まれる。

しがらみを回避して、しかも価値に変えるには「不特定多数へ、呼び掛ける」情報発信が有効である。フェイスブックのシェア機能で、しがらみを回避できると先述した通りである。

この情報発信を実践するには、バーベキューを「例1～3を組み合わせた、楽しいイベント（企画、政策）に創り変える」ことが前提となる。

すなわち「**意識↓政策↓情報発信が連携すれば、成果は出る**」実践編である。お願い戦略と協働戦略の違いは、表2のように整理できる。