

# できない理由(批判されそうなこと)を先に探すな、下諏訪町編⑤

久繁哲之介  
地域再生プランナー

## 役所の計画書は、顧客目線と反対の提供者目線な言葉の羅列

歩きたくない顧客 VS 歩か(回遊)させたい役所

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5回である。

今回は前回論じた「政策立案と商品企画の起点は、顧客・市民の声にある」という鉄則を、役所が実践できない原因と解決策を示す。

顧客ニーズは高い(顧客の声は多い)のに、役所が無視する(気が付かない)具体例で考察しよう。

私が仕事で全国を歩いていると言うと、よく「足が弱い(歩きたくない)人でも、美しい景色(絶景)を楽しめる観光地を教えてください」と頼まれる。

この「顧客の声」は非常に多いのに、なぜ役所は無視する(あるいは、気が付かない)のか?理由は二つあり、具体例をこのケースで示す。

第一の理由は、役所は顧客に地域全体を回遊させたい(歩かせたい)と、提供者志向で考えてい

るから、顧客の声は無視する。

具体的に言うと、足が弱い(歩きたくない)人に絶景を楽しめる観光地を教えると、ほかの場所に回遊しない(お金が落ちない)ことを恐れている。

だから、役所の地域活性化計画書の類には必ず「顧客を地域全体に回遊させる。顧客を長く滞在させる。」など、顧客ニーズとは正反対な提供者志向むき出しの言葉が並ぶ。

だから、役所の地域活性化の類いは失敗する。顧客目線の重要性を再認識しよう。

**成功しそうだ、批判されそうな政策は実践しない**

第二の理由は、役所は批判されることを恐れ、成功に必要なだが、批判されそうな政策・情報発信は絶対に実践しないから。

具体的に言うと、ほかの場所で営業する事業者から「その施設ばかり宣伝するな」と批判されることを役所は恐れる。また、集客に成功して周辺道路が渋滞した場合に近隣住民から批判されるこ

とを役所は恐れる。

成功した場合の批判を想定して、成功しそうな政策を実践しない過度な自己保身は、民間なら考えられないが、役所では当たり前に起きている。

だから、観光マップなど役所の政策↓情報発信は、全ての施設を網羅して均等・平等に記述する結果、顧客には「何が魅力か伝わらない↓つまらない↓訪問する気になれない」政策↓情報発信になってしまう。

**できない理由(批判されそうなこと)を先に探すから、役所の政策↓情報発信は成果が出ない。**

誰からも批判されない言動を選ぶと、中身が無い綺麗事しか言えなくなる。中身がある(成果が出る)政策は絶対に、誰かから批判されるので、批判される勇氣を持って働こう!

逆説的に言えば、一部から批判されるが、別の一部からは絶賛される「顧客・対象を絞る、政策や情報発信」だけが成功する。この実践に必要なのが「政策立案と商品企画の起点は、顧客・市民の声にある」という鉄則である。

このケースの場合、顧客は役所が知らないところで「足が弱い(歩きたくない)人でも、絶景を楽しめる観光地」を自分で探す。顧客ニーズが発見・創造されるまで、顧客は消費しない。結果、消費は低迷する。

しかし、私が顧客ニーズを満たしてあげると、足が弱い(歩きたくない)顧客は、旅行(消費)をする。私に感謝して、旅行後に土産を買ってくる。

そう、顧客ニーズのツボを押してあげれば、顧客は旅先で絶景を見るだけではなく、土産は買うし、飲食もするし、宿泊もする。

つまり、顧客は「役所⇨提供者側の稼ぎたい理由で、回遊させられる(歩かされる)」のは拒否するが「自らの顧客ニーズが満たされたときは、自らの意思で、ほかを回遊・消費する」のだ。重要なので、繰り返すが、これを「顧客目線」と言う。

だから、ほかを回遊・消費しないと困るといって提供者の懸念は捨て、安心して積極的に「顧客・市民の声を起点に、顧客目線で、政策立案および商品企画を実践」しよう！

### 顧客と協働すれば、お金は不要で、効果は高い

下諏訪町を例に「足が弱い(歩きたくない)人でも、美しい景色(絶景)を楽しむ」政策↓情報発信で、顧客ニーズのツボを押す方法を示そう。情報発信は次の媒体を組み合わせて実践した。

第一の媒体は、フェイスブック「若者バカ者まちづくりネットワーク」とブログ「久繁哲之介の地域力向上塾」で2016年11月23日に公開情報として発信し、下諏訪町にこれを編集して実践することを促した。結果は先述した通り。

役所が実践しないので、第二の媒体として、第一媒体とほぼ同じ内容のチラシをプリンターで作。こちらは私に「足が弱い人でも、絶景を楽しめる観光地を教えてください」と依頼した約30人に絞り、個別の顧客ニーズに合わせて話しながら手渡した。

結果、6人(6グループ)から「久繁さんが私のために紹介してくれた下諏訪へ行ってきたよ。久繁さんの話通り、すごく楽しかった、ありがとう」という主旨の報告と下諏訪の土産を頂いた。CVR(コンバージョンレシオ・情報発信数に対する、顧客が行動・消費してくれた割合)は約20%と非常に高い。

### 広報は、投資対効果とCVRで、効果を検証する

私の政策&情報発信の投資対効果とCVRを、役所のパンフレットばらまき行政と比較しよう。

役所が広告代理店に丸投げで作る観光パンフレットは、投資が数十万円から百万円を超す。効果は全く測定できない(注:CVRは平均値の0.1%以下と推測)。さらなる問題は、顧客の声を収集できないので、次の政策立案や情報発信に繋がらない。

一方、私は「自分の頭と時間を投資する、お金が不要な政策&情報発信」を実践。成果物は自作のチラシだから、投資はゼロに等しい。効果は最低でも、6グループと測定できる。しかも、世間話として顧客から聞いた感動や不満は、次の政策立案や情報発信に活用できて、効果はさらに上がる。

(注) 広報宣伝は投資対効果とCVRを測定し、効果を検証するのはビジネスの基本。民間なら必ず実践して、次の情報発信に活かす。CVRの平均値はスーパー特売チラシなら1〜3%だが、高価格な商品は0.1%以下。投資対効果もCVRも高い私の成功要因を以下にまとめます。

1. 「足が弱い(歩きたくない)人でも、絶景を楽しめる観光地を教えてください」という、顧客の声を起点に、自分の感動体験に基づいて、政策を立案。

2. その顧客に直接、自分の体験談を話しながら情報発信。結果、顧客から感動や不満などフィードバックを得て、次の政策&情報発信に活用できる。

3. 以上を「顧客・市民との協働」と言う。

### 地方へ移住後、後悔する者が多い理由

下諏訪へ6グループを集客した、自作のチラシの内容を公開しよう。チラシは両面1枚+別紙で、表と裏と別紙で違う顧客層を意識し、顧客により組み合わせて使い分けている。



写真1 赤砂崎防災公園駐車場から徒歩1分の諏訪湖畔から見る富士山の絶景は、観光にもデートにも最適！湖でのボート消費は衰退したが、諏訪湖ならボートに乗りたい！



写真2 八島湿原駐車場から徒歩1分の広場から見る「八島湿原」。北海道の釧路湿原は素晴らしいけど、遠い。八島湿原は東京から100km弱の近さ！



写真3 八島湿原駐車場の「八島ビジターセンター」で、インタープリター(自然解説員)さんと私



写真4 写真3の女性たちが手に持つスタンプを押して作る「エコバッグ」は500円。子どもは大喜び、お土産にも最適！インタープリターという専門職ながら、スタンプも企画も、彼女たちの手作り。素晴らしい活躍ですね！

チラシ表(6中見出し「下諏訪へ観光客を集めたチラシ」の項参照)は、政策立案側の基本ノウハウを顧客に示す。

チラシ裏(写真1〜4)は、足が弱いけど絶景を楽しみたい顧客に、観光地として下諏訪の良さを魅せる。

チラシ別紙(6中見出し「下諏訪町の諏訪湖と八島湿原は歩かないでいい」下諏訪は、女性が活躍できる町」の項(誌面制約により実物チラシを要約)参照)は、大都市から地方へ移住したい女性と、地方へ移住したけど後悔して別の移住地を探す女性へ、移住先として下諏訪の良さを魅せる。観光の話をしていたのに、移住の話が追加される理由を話そう。理由は三つある。

第一の理由は、足が弱いけど絶景を楽しめる観

光地を求める顧客の声と同じで、顧客ニーズは高いのに、役所もマスコミも発信しないから。

私が仕事で全国を歩いていると言うと、よく女性と若者から「女性や若者でも、差別されず(し)がらみで潰されず)活躍できる地方の移住地を教えてください」と頼まれる。大都市から地方へ移住したい者より、地方へ移住したけど後悔して別の移住地を探す女性・若者の方が多い。この動向は、地方移住の良さだけを紹介する自治体とマスコミの情報発信が不適切で弊害が多い事実を象徴する。第二の理由は、顧客が移住地を検討するプロセスは「①観光↓②データ収集↓③お試し移住」という順番が最適かつ、実践が楽しいから。

自治体とマスコミが移住を勧める情報は支援体制・安い空き家情報など、②に偏重し過ぎている。

いきなり「②データ収集」で、支援が厚い(オトク)という基準で移住候補地を選んだ後「③お試し移住」というプロセスでは、支援が厚い(オトクだ)から住もうという先入観に支配されて失敗しやすい。

逆説的に言うと、オトクだから住もうという先入観を顧客に抱かせる支援の厚さありきの政策は、移住を後悔する者を量産する点で悪質である。

そこで私は、観光で地元市民と自然に触れ合う体験から移住候補地を絞ることを推奨している。

**役所は「成功しそうだが、批判される政策は実践しない」VS 「ダメな政策だが、前例があるなら実践する」**

第三の理由は、見出しで示した二項対立を改革したいから。移住推進策は、地方へ移住したが後

# 一家言

ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー

ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー

〇

悔して別の移住地を探す女性・若者が多いと、批判されている。また、地元市民からも「移住者にだけ支援が厚くて不公平」という声が聞かれる。にもかかわらず、**ダメな政策を「他都市も行って**

いる(前例がある)」と、後ろ向きな言い訳に用**意して、役所の多くが横並びで実践する。**  
一方、足が弱いけど絶景を楽しみたい顧客の声に  
応える観光推進策は「成功しそうだが、批判さ

ダミー

ダミー

## 政策立案と商品企画の基本必ず3段階を踏む

本稿はこの改革案を示す。改革案は次の3段階で実践する。第1段階は先述した「お金を全く掛けない私のチラシ集客」を早く小さく実践して、小さくてもよいから実績をつくる。

第2段階は「この情報発信で観光客が増えたとし土産購入など地域全体への波及効果が高い」という実績および顧客が感動した声を「前向きに言い訳(主張)」して、お金を少し投資して試行錯誤を繰り返す、実績を大きくする(政策を育てる)。  
第3段階は、試行錯誤(第2段階)を検証して、撤退するか、公式な政策に採用する。

私の改革案は、役所にとっては改革だが、民間では当たり前の基本である。勿論、民間でも基本を實踐しない商店街などは衰退・消滅している。  
役所や衰退する商店街の政策は、いきなり第3段階を机上(会議室、議会)で議論し始め、いきなり大金を投資する博打だから、失敗する。

成功している民間は必ず、お金をあまり掛けない「試作品、チラシ等」から始め、試行錯誤を経て「完成品、パンフレットや政策」をつくる。

以上を念頭に置いて以下、私が第1段階として作成したチラシ（用字用語は本誌スタイルに修正）を読んでみよう。

## 下諏訪へ観光客を集めたチラシ

顧客に「長く歩かせよう、金を多く落とさせよう」と、提供者目線で考えたと、嫌われますよ！私が仕事で全国を歩いていると言うと、足が弱い高齢者から必ず聞かれる質問がある。

足が弱い（歩きたくない）人でも、美しい景色（絶景）を楽しめる観光地を教えてください。

この「質問＝消費者の願望」は非常に多いが、書籍にもネットにも情報がほとんど無い。

観光地＝地方側の考えは逆で「長く歩かせよう」回避させよう、金を多く落とさせよう」と企む消費者ニーズは高いが、よそは実践していない

空白地帯（ブルーオーシャン）を狙え！  
このように「弱者＝消費者の目線が欠如」しているから、観光地＝地方は衰退する。

「足が弱い人でも楽しめる、高齢者に優しい」観光地という視点は、空白地帯。

顧客ニーズは高いが、よそは実践していない「空白地帯（ブルーオーシャン）」こそ地方創生の狙い目！ 集客に悩む地方は、空白地帯を発見・創出して、情報発信しよう。

足が弱い人でも、絶景を楽しめる観光地の紹介を例に、お手本を示す。条件を厳しく二つ設ける。

1. 駐車場から階段なし徒歩1分までたどり着ける

る絶景地であること。

2. 山と海（湖）それぞれの絶景地を有すること。

この条件をクリアする観光地とは？

## 下諏訪町の諏訪湖と八島温泉は、歩かないでいい

下諏訪町は、諏訪大社という「神社と温泉を観光資源としてPR＝自慢」する。しかし、神社と温泉は何処にでもあり、長野県という狭いエリアでさえ、1番になれていない。

拙著「競わない地方創生／人口急減の真実」では「1番になれる分野を探して、それに価値を感じる顧客に、伝わる情報を発信する」必要性和方法を詳解した。

下諏訪町の場合は、足が不自由な顧客に「駐車場から徒歩1分で絶景を楽しめる観光地が二つもあり、東京から100km弱の近さ」という顧客価値を以下のごとくストーリーで伝えたい。

## 下諏訪は、女性が活躍できる町

そう、下諏訪は女性が活躍できる町！

おかみさんの活動で空き店舗をゼロにした御田町商店街に刺激されて、多くの女性が活躍する。

下諏訪は「神社×温泉」という横並びな価値では、長野県内でさえ1番になれない。だが「足が弱い人でも絶景を楽しめる観光地×女性」という価値なら、弱者に優しい一貫性もあり、日本で1番になれる！

## 顧客を絞らぬ「パンフレットばらまき行政」は、ムダ

以上、私が作成したチラシ（パンフレット）を例に「パンフレットばらまき行政の課題と解決策（以下、これ）」を具体的に解説している。

これの本質は、本連載10回「役所の広報・宣伝予算は、数分の1に抑制できる」パンフレットばらまき行政をやめ、協働型の広報・宣伝へ」（2017年7月13日号）で次のように論じた。

須坂まちづくり・移住推進アドバイザーとして須坂市に滞在時、会議のたびに市の政策や施設をPRするパンフレットを頂き、紙のパンフレットは山のように積み上がった。どれも冗長な宣伝で、何が魅力か「伝わらない」「つまらない」から読む気にならない。そもそも、パンフレットにする価値が無いものも多い。これは須坂市に限らない役所に共通する問題で「パンフレットばらまき行政」と定義する。

このムダが生じる原因は「顧客（パンフレットを渡す対象）を絞っていない」ことに尽きる。

移住推進政策と観光政策を例に説明しよう。顧客を絞らないと、情報をムダに多く積み込み過ぎて「誰でもいいから我が町へ、移住（観光）してくれ」と伝わるので、誰が見ても「つまらない」。解決策は私のチラシのように、まず「足が弱い人」に顧客を絞る。次に、その顧客が抱く「足が弱い故に」美しい景色を見られないが、実は見たい」という具体的な願望を叶えることである。