

# 人口誘致も、NHK大河ドラマ誘致も、手段が目的化し鹿嶋市編③

久繁哲之介  
地域再生プランナー

手段を目的化しない「対象は絞り込み↓政策は連携」という基本

手段が目的にすり替わる理由も、顧客目線の欠如

茨城県鹿嶋市で2017年2月に実践した講演とアドバイス業務を題材にした地方創生策（人口減少対策など）の考察、第3回である。

本連載は「政策立案の起点は、顧客（市民）の声、すなわち顧客ニーズにある（以下、鉄則）」ことを繰り返し主張している。理由は二つある。二つの理由は密接な関係にあり、役所が最も改革すべき課題と表裏一体の関係にある。

**第一の理由**は、鉄則がいわゆる「顧客（市民）目線」に他ならないこと。

**第二の理由**は、地域活性化策に顕著なのだが、起点を「地域資源の活用およびPR」にばかり固執して、鉄則が見失われやすいこと。

二つを連携させると、次のように要約できる。地域活性化という目的を実現するには、政策立案と情報発信を「顧客目線」で考えて、顧客の満足度を高める。地域資源の活用は、あくまでも「目的を実現するための手段」の一つにすぎない。

しかし、役所の失敗する政策は、地域資源の活用という、手段が「目的にすり替わる」政策立案の起点にすり替わる。

なぜ役所の政策は、手段が「目的にすり替わる」政策立案の起点にすり替わる？

表面的な理由と、真の原因は二つ想定できる。第一の表面的な理由は、地域資源を活用すれば必ず地域活性化する、という「思い込み、錯覚」が強過ぎて、よく考えていないこと。真の原因は、地域資源を活用して活性化したと紹介された「**成功事例を考えずに猿真似**」したことにある。

第二の表面的な理由は、第一理由が定着した結果「地域資源の活用↓そのPR」が役所の定番業務（前例）となり、よく考えないで前例を踏襲すること。真の原因は「**考えない**」前例踏襲主義にある。

以上の解決策として「対象は絞り込み↓政策は連携」というビジネスの基本作法を、鹿嶋市の事例考察を通して解説する。

NHK大河ドラマの誘致という手段が目的と化す

鹿嶋市が、NHK大河ドラマの誘致という地域活性化の手段に、5年もの長い時間を投じた「塚原ト伝全国キャンペーン」は、その典型例と言える。つまり、大河ドラマの誘致という「手段が目的にすり替わってしまった」のだ。

鹿嶋市Webに「『剣聖・塚原ト伝』をNHK大河ドラマに！」という、市民に誘致の署名をお願いする情報がある。この冒頭と末文は次の通り。「**剣聖・塚原ト伝**」生誕の地である茨城県鹿嶋市では、NHK大河ドラマ誘致に向けて平成19年度から5カ年計画で取り組みを始めました。（中略）NHK大河ドラマの実現に向けて、茨城県鹿嶋市から全国に呼びかけていきたいと考えていますので、ご支援・ご協力をお願いします」

NHK大河ドラマの誘致も、横並びで競争

鹿嶋市のように、大河ドラマ誘致という地域活性化の手段を、目的と勘違いした揚げ句、市民に

署名をお願いしたり、誘致を目的とした推進協議会を設立したりする自治体は非常に多い。

自治体名と数の多さは、インターネットで以上の言葉で検索するか「五輪より壮絶！ NHK大河ドラマの自治体誘致合戦」という、まとめ記事を見れば分かる。

類似の記事は沢山あるが、書き手はマスコミや専門家ではなく、普通の市民である。

自治体による「人口争奪戦」や「NHK大河ドラマ誘致合戦」等の不毛な競争は、今や普通の市民からも痛烈に批判されている。

自治体によるNHK大河ドラマ誘致合戦を批判する市民のブログの結論は次のように要約できる。

「自治体はNHK大河ドラマを誘致さえできれば、地域活性化できると錯覚し、ムダな時間・金を浪費している。NHKと自治体には、誘致が利権にならないよう、コンプライアンス（法令順守）意識を求めたい」

NHK大河ドラマは誘致できても、成果は小さいし、成果の賞味期限は半年くらいと短い。

事実、鹿嶋市はNHKドラマを2回も誘致できたが、市民に成果を聞くと「成果は小さいし、成果の賞味期限は半年くらい」という声が最も多い。この詳細は次の通り。鹿嶋市が2007年に5カ年計画で誘致活動を始めた「塚原ト伝」は、びつたり計画5年目の2011年10月からNHKのBSチャンネルのBS時代劇で放映された。また、2013年1月からは（大河ドラマではないが）

念願のNHK総合チャンネルの木曜日午後8時ドラマ枠で放映された。

目的がNHKドラマ誘致であるなら、大成功と言える。しかし、目的がNHKドラマ誘致にすり替わったからこそ、地域活性化という目的は実現しなかった。この本題は後述するとして、自治体によるNHK大河ドラマ誘致の妥当性を、顧客目線（テレビ視聴者の目線）で次のように考えてみよう。

あなたは、塚原ト伝を知っているか？ 認知度が低いので、知らない者が多いだろう。では、知っているのと仮定して、塚原ト伝はNHK大河ドラマという人気番組で放映して視聴率が取れるか？ BS時代劇の放映で上出来ではないか？

このように、顧客目線で考えると、塚原ト伝という認知度が低いキャラで、NHK大河ドラマを誘致する鹿嶋市の5カ年計画は、顧客目線が欠落した無謀な事業だったと言える。

しかし、地域資源を活用およびPRしたい当事者になると、どの自治体も顧客目線を失い「我が地域のキャラはNHK大河ドラマの主役になってほしい」という願望だけで、無謀な事業を推進してしまう。

### 「対象は絞り込み↓政策は連携」の一例

ここから本題を論じよう。自治体が政策として行う「地元生誕のキャラを主役としたNHK大河ドラマ誘致」は、人口誘致と本質的に同じである。

限られた少ないパイを、自治体が金で奪い合う構図が同じことは置くとしよう。問題は以下に示す「対象は絞り込み↓政策は連携」という二つの基本作法を怠り、手段が目的化してしまうことがある。

1. 活性化の方向性を決めてから、誘致すべき人や番組をその方向性で絞り込むべき。

2. 誘致策を決めたら、他の政策と連携させるべき。

「対象は絞り込み↓政策は連携」という2段階プロセスを考える例を、鹿嶋市の剣聖・塚原ト伝で考察しよう。鹿嶋市には年間参拝者ランキングで毎年10位台に入る鹿島神宮がある。神社ごとに「××の神」という分類があるが、鹿島神宮は「武道の神」という位置付けである。

剣聖・塚原ト伝と、武道の神・鹿島神宮は連携の相性が抜群に良い。この視点から、剣聖・塚原ト伝は、武道の神・鹿島神宮と連携し、顧客対象を武道家に絞り込む政策案を導くことができる。

活性化の方向性と顧客対象をこのように絞り込んだら、連携でき得る政策をピックアップし、どんどん連携させていく。アイデアの例を挙げよう。

まず、武道家の顧客に絞った鹿島神宮での必勝祈願参拝と、塚原ト伝の映画鑑賞等をセットにした基本イベントを企画する。

次に、武道家を性別や年代等でさらに絞る派生イベントを企画する。性別の例言えば、武道家は男性の場合、大柄で大食漢が多いから、鹿島神

宮前の商店街で大きい・早食いのイベントを企画する。食材は当然、地域資源を使って連携する。

女性の武道家向けのイベントは逆に、華やかなものにする。男性向けのイベントと同日開催にして「武道家の男女が出会う聖地」と、口コミが起るような派生イベントとの連携も面白い。

これらのイベントを、他の自治体イベントと同様、マスコミに情報発信してもらう。

NHK大河ドラマの誘致は、以上のような地元での取り組みを積み重ねて、市内と市外とマスコミの認知度を高めてから、やるとよい。剣聖・塚原卜伝の認知度を高めれば、大河ドラマ誘致の署名活動に市民も国民も喜んで協働してくれるし、NHKはその動向を見て、BS時代劇ではなく、大河ドラマで放映する気になるかもしれない。

### 政策の実践前に、空気を創る(ために協働が大切)

以上、私が示した「対象は絞り込み↓政策は連携」の例は「政策の実践前に、空気を創る」という基本作法と連携していることに注目してほしい。国(霞が関と永田町)は「政策の実践前に、世論を創る」作法が非常に優れている。国の作法は、たまに度が過ぎて「世論を創る」という範疇(はんちゆう)を超して「世論を操作する」といわれることもある。自治体は国とは逆に「政策の実践前に、世論を創る意識と作法が欠如」する場合が多い。

このように、国と自治体の正反対の実情から、私は「世論ではなく空気」という言葉を使う。

勿論、単なる言葉遊びではない。世論を創る(操作する)目的の実現には、手段として主にマスコミの情報発信を使う(操作する)。

一方、私が提唱する「空気を創る」目的の実現には、手段として先の例で示すように「市民・顧客が喜んで参加してくれる協働」を企画する。

どちらが正しいか、という話ではない。協働という手段で「空気を創った」後、マスコミの情報発信という手段で「世論を創る」という正しい手順を踏むことが大切である。なぜ、この手順は正しいのか？

市民・顧客が喜んで、真実の口コミが情報発信されて「空気が創られた」後のマスコミ報道は確実に「世論を創る」正しい情報となり、「ウソを言うにくい」世論操作しにくいからである。

地域活性化という目的へ向けて「空気を創る」世論を創る。手順は表のように整理できる。

### 「空気を創る」↓世論を創る」は地域活性化の基本

地域活性化への「空気を創る」↓世論を創る」手順は、役所が関与する多くの分野にも通底する基本である。つまり、市民・顧客の満足度を高める

表 地域活性化へ「空気を創る→世論を創る」手順

2段階プロセス	手段
空気を創る	市民・顧客と協働→口コミ発信
世論を創る	マスコミが空気を情報発信

目的で実践する事業は全て「それぞれの分野での成功例を表面的に真似る」現在の誤った手法ではなく「空気を創る↓世論を創る」という基本を実践することで成功できる。

重要なので繰り返すが、成功への起点となる「空気を創る」は、活性化の方向性と顧客対象を絞り込むことから始まる。顧客対象の絞り込みは顧客をよく見ることと初めて実践できる。これを「顧客目線」とか「政策の起点は顧客ニーズにある」と言う。

また、顧客をよく見ていると、自分の専門・担当以外の顧客ニーズに、気が付くことができる。これが「縦割主義、専門バカ」病を治す特效薬となる。

一方、成功例を表面的に真似る者の起点は「同業者の流行な現象」にある。同業者を選ぶ時点で自分の専門・担当に閉じこもる「たこつぼ化」に陥っている。このような「たこつぼ化、縦割主義、専門バカ」病に陥ると、顧客が見えなくなる。

### 目的「KPI」が正しくないと、導く政策も正しくない

「空気を創る」という意味が分かりにくい者は、商店(街)再生を例に、次のように3段階のプロセスに分解すると分かりやすい。

1. 訪問・入店したくなる空気(雰囲気)を創る
2. 入店後、居心地が良い店内の空気を創る
3. リピート客を創って、経営が安定する



を含む北関東3県（茨城県、栃木県、群馬県）や山梨県・長野県に共通する。東北や北海道なども、東京を仙台や札幌に置換すれば、同じ競合状況が成立する。この競合状況では、地方の商店街・中心市街地は市民・顧客に必要とされていない。

この競合状況で設定すべきKPIは、商店街の近くに歩行者と自動車の通行量を増やすことではなく、「競合とは差別化された、訪問・入店したくなる空気（雰囲気）を創る」ことである。

### 競わない地方創生〜人口急減の真実

競合3者（郊外商業施設、ネット通販、大都市）との差別化とは、どういうことか？

競合3者は大企業・大都市という強者である。地方の商店街・中心市街地は強者と同じ価値軸で競争しても絶対に勝てない弱者である。

同じ価値軸のうち、強者の足元にも及ばない弱点が、「①価格の安さ②品揃えの多さ・高級さ③駐車場の多さ」の3点である。この強者に有利な価値軸で弱者は絶対に競争してはいけない。

にもかかわらず、自治体の商店街再生策や中心市街地活性化策は、この3点を中途半端に支援する絶対に勝てない競争戦略だから、成果が出ない。以上より、商店街再生や中心市街地活性化の解決策Ⅱ政策は、競合3者（郊外商業施設、ネット通販、大都市）と差別化する「訪問・入店したくなる空気（雰囲気）を創る」ことと明快に分かる。この構図と具体的な解決策は、拙著「競わない

地方創生〜人口急減の真実」で詳解しているが「対象は絞り込み↓政策は連携」という基本作法が解決策Ⅱ政策の鍵となることを本稿から学ぼう。

### 巣鴨商店街は「対象は絞り込み↓政策は連携」で成功

東京の「賑わう商店街・中心市街地（以下、繁華街）」は個別に見ると、顧客対象が年代・性別・趣味などの属性ごとに、かなり絞り込まれている。

例えば、女性顧客が衣服を買う消費は、顧客の年齢が上から順に次のように「棲み分け、絞り込み」されている。巣鴨、銀座、青山、渋谷、原宿、アニメオタクの聖地は、女性が池袋、男性は秋葉原と「棲み分け、絞り込み」されている。

このニッチな（狭い）「棲み分け、絞り込み」が先述した3段階プロセスの入り口となる「訪問・入店したくなる空気（雰囲気）を創る」に相当する。

ニッチに（狭く）顧客対象が「棲み分け、絞り込み」されると、自分と属性・趣味が合わない繁華街の空気・雰囲気は、居心地が悪い。

逆に、自分と属性・趣味が合う繁華街の空気・雰囲気は、居心地が良い。これが3段階プロセス第2フェーズの「居心地が良い店内・地域の空気を創る」に相当する。

これほどニッチに（狭く）顧客対象が「棲み分け、絞り込み」されるからこそ、その個性に合う顧客は「あの地域・店へ訪問・入店したくなる」

のであり、起業者は「あの地域で起業したくなる」のだ。

そう、地域に人（顧客+起業者Ⅱ人口）を呼び込む源泉は、他の施設・都市とは明快に差別化されたオンラインワンの個性にある。

人を呼び込む魅力的な個性は「対象は絞り込み↓政策は連携」で創造される。

要するに、人口増加や中心市街地活性化など地方創生の要となる政策の基本は「対象は絞り込み↓政策は連携」により、人を呼び込む魅力的な個性を創造することに尽きる。

おばあちゃんの原宿と呼ばれる巣鴨地蔵通り商店街（以下、巣鴨）の取り組みは、その好例と言える。衰退した一商店街の取り組みが、人を呼び込む魅力的な個性を創り、地域全体の魅力を高めた観点から、地方が学ぶべきことは多い。地方が巣鴨に最も学ぶべきは、おばあちゃんに顧客対象を絞り込んだ後の「政策の連携」である。

衰退する商店街の多くは、巣鴨を表面的に真似して、顧客対象を高齢者に絞り込んだが、成功できなかった。失敗要因は、政策の連携ができなかったことにある。例を挙げると、商店主の接客などが「高齢者に優しくない、心がこもっていない」のだ。

結論を示そう。自治体の「誰もが〜できる」という「対象を絞り込まない↓連携しない政策」は必ず「誰も〜できない、成果が出ない」綺麗事になる。