

実録「久繁哲之介の経営指導で再生・成長した商店」 ～茨城県編⑥

成長の鍵は「協働・顧客を絞る」地域居住×パラレルキャリア

久繁哲之介
地域再生プランナー

成長者は、聞きつ放しにせず、すぐ実践する

私は2017年10月の4日間、茨城県の事業「いばらき商人塾」の講師を務めた。いばらき商人塾は商店街の商人が対象のセミナーで、3都市（牛久市、ひたちなか市、筑西市）で午後7時から毎晩開催。セミナー前後の時間、私は移動を兼ねて朝から晩まで多くの「商店街を視察、商人と交流」した。この体験で得た知見と、私が商人塾で指導した成果を、読者と共有する第6回である。いばらき商人塾は3都市とも120分。前半80分は私の講演。残り40分は、参加者の悩みに、私が経営指導するコンサルティンク。

価値が高い「仲間の意識と体験、講師の指導」を皆で「公開↓共有」することで、皆の成長を目指すのが、私の流儀である。

前回は、流儀の価値とコンサルティンクの意義を解説した。今回はその成果、すなわち「久繁の経営指導で再生・成長した商店」を詳解する。

経営難に陥っていた商店の再生・成長に私が経

営指導したノウハウは全て、本連載で既に解説している。今回の事例考察で理解を深め、読みつ放しにせず「すぐ実践↓試行錯誤」を始めよう！

事例考察2件に登場する経営者（は2人とも若い）も、私の指導を聞きつ放しにせず「すぐ実践↓試行錯誤」したから、再生・成長できた。

以下「(1)経営者の相談↓(2)私の経営指導の問答↓(3)後日もらった感謝の報告メール↓(4)私から読者への解説」の順で事例考察を進める。

例1：顧客を絞る↓集客でなく、顧客のところへ出向く

(1) 経営者Aさん（夫と一緒に参加した若い女性）…和菓子の製造・小売店を両親と私たち夫婦の家族4人で協働経営しています。久繁さんが家族4人の協働経営で、広島の駅前商店街で実家飲食店「甘党の店たむら」の利益を10倍に成長させた体験に基づく本日の講演、同業者かつ同じ家族経営として非常に感銘を受けました。うちは同業者といっても、テークアウト物販店なので、久繁さんが飲食店で実践した「居心地の良い居場所つ

くり」等のノウハウは応用できません。テークアウト物販店で、品質に自信があります。新聞折込みチラシで集客も努力しています。でも、集客が減少の1途で、じり貧に陥る当店は、何をすべきか教えてください。

(2) 私・貴女の相談で私に「伝わる」問題は「顧客を絞らず、来客を漠然と待つ意識」にありそうです。質問です。①顧客を絞って、②商品づくり&チラシ作成を連携していますか？ 質問の意図は、成果が出ない原因が、この二つにありそうだから。

(1) 結論を先に言うと、顧客は絞れていないし、連携できていません。うちの顧客は高齢の女性が多い。でも、高齢女性の来店が激減したので、若い女性も狙っています。結果、商品もチラシも高齢と若者の両方を狙った中途半端かもしれません。(2) 幾つか質問します。チラシを作る目線と内容は？ 店の近くに高齢女性か若い女性が集まる施設は在る？ 質問の意図は「商店街に来させる集客」という古い固定観念を捨て「絞った顧客が

居る場所へ売りに行く」改革を提案します。家族4人の協働経営なら、誰か売りに行けますね？

(1) チラシは「美味しいという宣伝」で「自分目線」です。店の近くに高校があります。

(2) では、次の5段階プロセスを実践してください。

①顧客を15〜18歳の女子高生に絞る

②高校の授業終了時間に絞り、チラシ持参で商品売りに行く、売る時に話しながらチラシを渡す

③チラシの「自分(店、商品)の宣伝」は最後の2割に留め「顧客が、友だちとの話題に使える面白い店・商品のウンチク」を最初の8割に変える

④商品も変更が可能なら、一口サイズの小ささ&安さ(ワンコイン100円が理想)に変える

⑤この意識改革が最も重要で意識から「顧客と交流↓顧客の声を聞き↓次の実践へ活用する」意識

へ改革。意識をこのように顧客志向へ改革すると、働き方が楽しく変わり、顧客との関係も良くなる

以上5段階プロセスの理由と方法論は全て、拙著「コミュニティが顧客を連れてくる」と「競わない地方創生〜人口急減の真実」に書いてあります。

例えば、情報発信は「自分のために、伝える」のではなく「顧客が楽しめる↓顧客に伝わる」ことが大切。若い女性がお菓子に求めるニーズは「品質・味」以上に「口元が汚れない一口サイズ」。

そして「お試しで一つ、安く買える」ことが大切。

私は実践の大枠だけを指導しました。細部は貴女が試行錯誤して成長してください。以上を実践した結果を、私にメールで報告してください。

成果が出ない場合、第2弾の試行錯誤をメールで指導します。私も⑤顧客の声を聞く↓次に活用」をこのように実践して、成長し続けています。

(3) 報告メール要旨…経営指導を受けた後、久繁先生の著書2冊を読み、すぐに実践しました。2冊は私に必要なこと・すべきことが多く書かれています。実践して好循環が回り始めた今「もつと早く2冊の内容を実践していれば、もつと早く店は再生できたのに」という学習不足の後悔と、店が再生し始めた満足感が入り交じっています。

私は実践の大枠だけを指導しました。細部は貴女が試行錯誤して成長してください。以上を実践した結果を、私にメールで報告してください。

拙著「コミュニティが顧客を連れてくる」の活用

(4) 上記の報告メールでは、Aさんの実践と成果(以下、これ)を、好循環という一言で要約した。これを読者が理解できるように、以下に整理する。

1. 「顧客のところへ出向き&お試しで気軽に買える」環境を用意すると、顧客は試しに1回は買ってくれる。そこそこ満足できれば、リピートしてくれる。顧客がリピートしたいと感じた時、リピートできる環境も用意しておく。Aさんの例で言えば「授業終了後に毎日、同じ場所」へ売りに来てくれる。私が提案するこの環境づくりは、次の事例と本質は同じ。

オフィスグリコ…江崎グリコ株式会社がオフィスに、お菓子箱を設置。定期的に訪問した時、売れた商品を補充しつつ、顧客の要望を聞いて、顧客が欲しい商品を次の訪問で補充する。料金は基本としてワンコイン100円を顧客が、お菓子箱に投入し、グリコは訪問時に回収。回収率の平均値は限りなく100%に近い。

2. 1を実践する最大の効果は、お菓子を食べる「同級生・同僚の、姿を見て(声を聞いて)、仲間が次々と顧客になってくれる」こと。この顧客獲得戦略を私は「コミュニティが顧客を連れてくる」と定義。

3. 2を題名にした拙著「コミュニティが顧客を連れてくる」は、日本経済新聞2012年12月2日の「地域と企業をつなぐ新たなコミュニティ」というタイトルの記事で紹介され、ベストセラーとなる。

4. 1から3の内容は、いばらき商人塾で話していた。Aさんが「拙著2冊をもつと早く読んで実践していれば」と言う理由がここにある。

5. Aさんの好循環は2にとどまらない。学校前で販売時、チラシを顧客に渡す。ウンチクが書かれた面白いチラシと、お菓子を食べた感想が「学校内に拡散」する。結果「学校前でワンコイン100円の商品を買う消費」に加え「店に来客して、もつと高い他の商品を消費」してくれる学生(顧客)が生まれる。

6. 女子高生が放課後に、もつと高い商品をテ

ークアウトで買う理由の一つに、母娘が食・旅などを一緒に楽しむ「母娘のコト消費」がある。

要するに、和菓子という「物だけ売る」のではなく、チラシ記載のウランチクを入りに「仲間と一緒に楽しむコトを売る」戦略を志向する。これも「コミュニティが顧客を連れてくる」戦略である。

7. 6までをまとめよう。顧客が居る場所へチラシ持参で売りに行く戦略は「1…お試しで買ってもらおう」↓「2…仲間・コミュニティを次々と顧客にする」↓「5…店に顧客を誘い、もつと多く、もつと高い商品を売る」という好循環を生む。好循環を生む政策群（政策連携）を「戦略」と言う。Aさんの戦略（政策連携）を、7よりも具体化すると「顧客の絞り込み↓商品づくり↓チラシ作成↓顧客が居る場へ出向く↓お試しを誘導↓お試しが店の広報を兼ねる↓店へ顧客を誘う」。それぞれの政策が連続的に連携しているから、Aさんの店は再生（成功）し始めた。

8. 7のプロセス等を本連載は何度か「異なる政策を連携できたから成功できた」と結論付ける。

成功事例に、公務員が示す最悪な二つの反応

成功事例を見聞すると、公務員に多い「ダメな人は以下、最悪な二つの反応」を示す。

1. 自分との違いを考えず、猿真似

2. 実践する気は無いが、粗を指摘し、悦に入る

Aさんのように、成果の見た目が小さい成功に

は、1は起きず、2（粗の指摘）だけが示される。実例を挙げよう。顧客を絞る大切さは分かったが「金が無い女子高生」でなく「店から遠くても、金がある高齢女性」に絞るべきでは？

この粗探しが愚かな理由は、今回を含む本連載で次のように説明してきた。

1. 店から遠い顧客では、戦略の後半「店へ誘う」に繋がらない。この粗探しは「顧客のところに出向く」政策だけを見た「縦割主義の意識」を露呈。

2. 店から遠い所へ毎日、売りに行くコストを考えていない。この粗探しは「自分では実践する気がない、他人事な意識」を露呈。

3. 物が売れない現代、コト消費の促進が商店街再生の鍵。とりわけ「母娘のコト消費」が注目される。この粗探しは「学習不足」を露呈。

人口減少の原因と解決策に、母娘のコト消費

母娘のコト消費は「個人消費の拡大↓デフレ脱却↓商店街の再生↓地方創生」に活用できる。

何事も表裏一体で、母娘のコト消費は、人口減少（非婚化）の原因でもある。

親の金で、食・旅そして家事を親と一緒に楽しむ優雅な生活に慣れた娘は、結婚して「生活レベルが落ちる、家事・育児の負担が増える」現実を、なかなか許容できない。だから、結婚はしたいが、結婚相手は「収入が高い、男女平等の意識も高い」男に限られるが、そういう男は日本に少ない。

結果、非婚化が進み、結婚した人にも費用の安い保育所が必要とされる。

拙著「競わない地方創生（人口急減の真実）」は、この不都合な真実を考察し、人口減少政策として次の政策を詳解している。

1. 親と同居
2. 30歳代の娘の育児（イクジ）を、近居する60歳代の父（ジイさん）が担う「イクジイ」
3. 形骸化する育児休暇など男女平等の制度の有効化へ、男女平等の意識改革を先に実現

例2：協働経営は、任せてもらう分野を絞る

例2は「協働、後継者」問題の核心に迫る深刻な相談で、相談者Bさんへ私が経営指導する前に他の参加者からも体験を紹介してもらった。

(1) 経営者Bさん（若い男性）…久繁さんが義父と協働経営で実家飲食店の利益を10倍に成長させた体験に基づく講演を聞き、私の悩みを相談したくなりました。私は、加工食品の製造・小売店を営む父を継ぐため、東京の会社を辞めて、Uターンし、父と協働経営を始めるつもりでした。父（母も最初は、すごく喜んでくれたが、いざ協働を始める）と父は、私のやる事すべてを頭ごなしに批判します。これが数年も続く今「私は親の気持ちに配慮して、東京のイイ会社を辞めてまで、親の事業を継承する努力をしているのに」と悩み続け、東京へ戻ることも考えています。久繁さんは、協働経営をどうやったか教えてください。

の競争で地方が東京に勝とうとする愚かな競争政策」だから、失敗の連続です。

東京と地方の二者択一の競争なら、東京が絶対に勝つ。地方は、東京と同じ働き方の価値軸で、競争してはいけない。要は、二者択一という古い意識を改革して、両方を同時（パラレル）に楽しむ。

なぜ意識改革が前提となるのか？ 意識が古い地方ほど、よそ者や若者の「二地域居住×パラレルキャリア」を嫌い、実践者を潰すから。

例えば「半農半X（平日は東京、週末のみ地方で農業）」という「二地域居住×パラレルキャリア」は10年ほど前から話題で、成功例も多い。しかし、意識が古い地方では「自分（地元農家）が週6日の農業で出す成果を、週2日で実践する生産性向上を許せない。↓田畑を貸さない等嫌がらせ」で、若者流出や地域評判悪化という悪循環に陥る。

北関東や山梨・長野など東京から90分以内には、半農半Xなど「二地域居住×パラレルキャリア」で活性化した地域が多い。茨城は「二地域居住×パラレルキャリア」で成功できる好適地ですよ。

協働は「軍隊組織では失敗」vs「フラットな組織が成功」

次に「1..協働経営は、組織づくりが必要」を説明します。結論を先に言うと、協働経営は「軍隊組織では失敗」vs「フラットな組織が成功」します。

起業して大企業に成長できた国内外の企業は、ほとんどが「独り経営」ではなく設立時から3人ほどの「協働経営」です。3人の関係は、対外的にトップは置くが「役割分担が明確だから、フラットな対等関係で、上下関係でない」こと。

役割分担は「物づくり（Webサイト作り、商品作り）」と「顧客づくり（経営）」という分け方が多い。

一方、失敗する起業、衰退する組織は「軍隊のような上下関係が、全ての業務に適用されて、役割分担が無い」。役所は、軍隊的な組織を幾つも縦割りにつくって増殖する結果「縦割主義の病」に陥る。

Bさんや役所が成功するには「明確な役割分担に基づく、フラットな組織づくり」が必要で、具体例として、私と義父の関係を話します。

協働とは、仲間の弱点を補う貢献

私と義父の関係もトップは義父だが、実は明確な役割分担に基づく「フラットな対等関係」です。

義父は「料理（物づくり）の達人で、いい物を作れば売れた」成功体験を持つ、典型的な昔の職人。AさんとBさんの父も、同じタイプですよ。

ライバルが少ない大昔は、いい物を作れば、それだけで売れた。でも、いい物を桁外れに安く作るライバルが国内外に増え始める昭和50年代以降、この方法は通用しなくなっている。衰退し続ける商店街がダメな理由は、未だ大昔に成功した体験

と方法に固執し続けるから。

ここまでは、甘党の店たむらも同じで、ここから先が決定的に違う。ここから先、Bさんなど息子は、父に「こういう方法に変えなきゃ倒産しちゃうよ」と言いたくなる。言うとき、Cさんが指摘したように、親子喧嘩になるし、言わないとBさんのように悶々（もんもん）と悩む。いずれにしても、息子は継ぐのを諦める。

だが、私は東京でIBM勤務との「二地域居住×パラレルキャリア」が前提だから「役割分担が明確な協働経営」を義父へ次のように提案した。

「お義父さんが作る20年前まで人気絶頂だった、こんなに美味しい商品が、売れずに埋もれている現在が残念でなりません。私に『顧客づくり』の分野だけでも言わずに任せてください。お金は不要です。なぜなら、私はIBMでも社内で誰かが製造したパソコンのマーケティングという『顧客づくり』だけを任せて、お金を掛けない方法で実績を出して、社内で何回も表彰されています」

Bさんの相談に、私の体験を踏まえて回答します。Bさんと父の関係は、役所のような「軍隊組織」ですが「役割分担が明確で、フラットな組織の協働経営」という正しい形へ移行しましょう。

役割分担は最初「父が最も不得手な分野を、お金を掛けない方法で」任せてもらう。この分野で「実績を出す、父を超える」ことに成功したら、次に父が不得手な分野を任せてもらう。これを繰り返して、Bさんの役割・存在価値を広げていきま

しよう！

任せると、人は育つ↓任せてもらう方法を学べ

(3) 報告メール要旨…久繁先生の指導通り「父が最も不得手な分野を、お金を掛けない方法で」任せてもらう協働経営を始めました。具体的に言うとうと、父が実践できない「店の外で売る」ことですが、私得意な「ネット活用」と私が以前に住んでいて人脈がある「東京への販売」に努力するつもりです。うまくいくか分かりませんが「一部分でも任せてもらえる、やっとなら一人前と見られ始めた」ことで、やる気・モチベーションが、すごく上がっています！

(4) Bさんの事例は「後継者（部下）育成」の示唆に富む。仕事を任せないと、部下は指示待ちになり、やる気が出ない。解決策は、上司の視点から「仕事を任せると、人は育つ」と言える。

しかし「何事も双方が協働」で行うべき。任せてもらおう側も「父・上司が最も不得手な分野を、お金を掛けない方法で」任せてもらう努力をしよう！