

移動販売を核に「政策の連携」で、小さな町が活性化へ 江府町編④

久繁哲之介
地域再生プランナー

先見性が無い(事業を始めることしか考えない)役所の事業は失敗

成功例の読み方、活用法

私は2017年、鳥取県江府町の「江府町まちづくりアドバイザー」を務めた。同年4月と10月に江府町に滞在して実践したアドバイザー業務と講演を題材に、人口減少対策を主に地方創生策の提言を行う第4回である。

江府町は、人口が最も少ない県の、人口が最も少ない町。2017年末の人口3010人は10年前の3703人と比較して、19%の減少。

この逆境(負の遺産)から生まれた次の成功例は示唆に富む。江府町は、移動販売による「買物弱者対策の成功例」として非常に有名である。

この成功例をケースに今回は、成功例の読み方・活用方法を以下の観点から解説する。

1. 成功例と世間に認識される経緯に注目
2. 成功例と注目された後、視察が相次ぎ、猿真似まねされるが、猿真似した者は皆、失敗
3. 成功は「方法」からでなく、「当事者の意識・志、能力、働き方(以下、働き方)」

から生まれる。要は「方法の猿真似は厳禁 vs 働き方を学ぶ」事が重要

4. 方法は「外から誰でも見える」が、働き方は「凡人には見えない」ので、視察者やインタビュー(今回なら私)の力量が問われる。凡人の事前準備なき視察はムダ。むしろ方法だけを見て猿真似するので禁止すべき。視察(インタビュー)スキルは必須。本稿で示す私の視点・行動に学ぼう

1. 成功例と世間に認識される経緯

成功例と世間に認識される経緯は2010年4月13日、逆境から成功した企業と社長を紹介する人気テレビ番組「ガイアの夜明け」での放映に始まる。

主人公は、江府町と隣接する日野町でスーパーとコンビニを営みつつ、移動販売も行う安達商事(店の屋号は、あいきょう。安達享司社長)。

放映前までは、学習する者と地元だけが認める主人公が放映後、世間の誰もが認める成功例にな

るといふ、よくある話。つまり、学習する者が、協働を持ち掛けて、事業が進化した(結果、マスコミが認知した)と言える。

「ガイアの夜明け」では、移動販売の一部形態である「全国初の走るコンビニ・移動ローソン」にスポットが当てられた。全国初の走るコンビニ・移動ローソンの開始は、2008年である。

移動販売の一部形態とは、スーパーあいきょうの移動販売は、2006年に始まり、この本来の形態に「移動ローソン」を追加したことになる。追加の(協働を持ち掛けた)仕掛け人として、ガイアの夜明けで紹介されたのは、当時ローソン社長、現在はサントリーホールディングス社長かつ財界でも活躍する新浪剛史氏。

コンビニの新事業開発力を、地方創生に活かす

拙著「商店街再生の罫」では「コンビニの新商品開発力と新事業開発力は断トツに素晴らしく、地方創生に活用すべき」と詳解した。

例えば、拙著はコンビニの新商品開発力を次の

エピソードで詳解した。地元でさえ埋もれる料理を、コンビニが弁当として発売すると、人気商品となる。地域には他に有名なB級グルメが既に存在したが、その料理でB1グランプリに出場、上位入賞し、人気の観光地となる。

コンビニの新事業開発力は、当ケースで検証しよう。地方の小さなスーパーあいきょうが2006年に移動販売に着手した理由は次の通り。人口減少・過疎化が進むにつれ、利益が減少する中、近隣に大型店が進出した。商店街の店舗で来客を待つ商いは、もはや通用しない。

商圏である江府町と日野町は、店舗がある街中こそ平地だが、多くは中山間地。顧客は多くが、車を運転しない高齢者。

この逆境で「商いを存続する方法」商店街を再生する方法は、「店舗で来客を待つ」だけではなく「顧客がいる中山間地へ出向く移動販売」が必須。だから、中山間地など過疎地のスーパー・商店街は多くが移動販売に着手する。

だが、やってみると「移動販売は面倒、利益が出ない」ので、全体の7割くらいは続かない。

総務省が2017年7月19日に発表した「買物弱者対策に関する実態調査」(調査対象は264事業)によれば、収支を回答した193事業のうち、70・5%の136事業が赤字である。

あいきょうは利益が出ている。だが、利益を出す事業は全国に2桁はある。この中から、ローン(新浪社長)は、あいきょうを協働相手として

一本釣りで「ローンも移動販売の形態に追加しませんか」と、声を掛けた。ローンの選別(着眼)力は、以降を総合的に読むと分かる。

2. 猿真似が失敗する理由

安達社長は2008年、江府町にローンのフランチャイズ店を開業し、移動販売にローン商品を追加する。2010年4月13日、「ガイアの夜明け」で放映された後、あいきょうへ役所の「①視察②成功事例集に掲載③金(補助事業)・協働の声掛け」が殺到する。

だが、方法だけを視察した地域が方法だけを猿真似しても、うまくいかない。失敗の要因は次の2点だが、本質は人の「質(働き方)の不足」にある。

1. 移動販売に従事する人の「質(働き方)の不足」。量の不足(人手不足)ではない
2. 質の不足が生む「顧客(売上高)不足」

3. 成功は「人の意識・志、働き方」から生まれる

人の「質(働き方)」は、あいきょうの歴史をひもとくと分かる。

江府町と日野町でスーパー4店を経営していた生協が1990年に破綻。過疎地の江府町と日野町に、スーパーが無くなる危機が発生した。

この危機に、生協の社員だった安達さんが、生協の店舗があった場所4店でスーパー「あいきょう」を起業する。あいきょうの屋号は生協(せい

きょう)の頭文字に、安達の頭文字を当て「商いは、愛嬌(あいきょう)を振ったそうだ。安達さんは、仕事を失った生協の社員全員を雇用した。つまり、地域の「買物の場と雇用」を安達さんが守ったのだ。

安達さんの崇高な志に、江府町と日野町の町民は「消費と雇用の両面で協働」してくれる。

顧客として、あいきょうより安い大型店が近隣に出店したが、あいきょうで消費したいと考える。社員として、あいきょうより給料が高い雇用先は近隣に多くあるが、あいきょうで働きたいと考える。

安達社長と町民(顧客、社員)の協働関係を、他人は絶対に真似できない。特に、ローンのような大企業は真似できない。安達社長は「新浪社長はここに着眼、共感してくれた」と言う。

移動販売の本質を、応用すべき政策は多い

あいきょうの移動販売は、他の重要な政策に応用できるし、多くの政策と連携できる。

まず、商店街再生は移動販売と同じ業種として、最も応用が期待される政策である。

衰退する商店街には、あいきょうと同様「店舗で来客を待つ」のではなく「顧客がいる場所へ出向く」方法は必須である。また、店と市民(顧客、社員)の協働関係があつて成立することも同じ。

つまり、協働関係が無いと、顧客は価格が安い大型店に流れる。社員は給料が高い大企業・大都市へ流出する。



写真1 町長室で左から、安達社長、白石町長、筆者



写真2 公民館の前に、移動販売車が到着すると、町民が多く集まる。顧客は高齢者が多く、おやつを買いに来る子どもも多く、世代間交流に花が咲く



写真3 移動販売車に集う町民の賑わいを優しい眼差しで見詰める白石町長、安達社長、筆者



写真4 移動販売車の中は意外に広い。車中に掲示される数枚の写真(左上)は毎年2月に10日間インターンシップで移動販売を体験する早稲田大の学生と顧客の交流場面。写真を見て、思い出を語り出す顧客も多い。販売員はこんな雑談を通して、顧客の家族状況・食生活などを聞き出す

こうして「業種(縦制主義)の壁を外して考える」と「店と市民(顧客、社員)の協働で成立する、移動販売の本質」は、人口流出阻止政策や雇用政策にも応用すべき、と分かる。

応用すべき本質は「あいきょうより給料が高い雇用先は近隣に多くあるが、あいきょうで働きたい」と地元の若者が感じる「志・理念」である。

連携すべき政策①高齢者の見守り福祉

連携すべき第一の政策として、「高齢者の見守り福祉」に注目したい。

私は江府町まちづくりアドバイザーとして、白石祐治町長および安達社長と「移動販売の同乗・体験後、対談」を行った(写真1)。移動販売を体験して私は多くの気付きを得た。特に、販売員

が顧客から家族状況や食の状況を「雑談の如く」会話しながら聞き出し、二つの事業へ連携して活用するスキルに感心した。

連携する二つの事業とは、雑談が「①高齢者の見守り福祉事業」の一環であり「②移動販売で次売れる商品の確認・発見」に繋がる。

高齢者の見守り福祉事業とは、あいきょうが店舗を置く「江府町と日野町から委託」を受け、両町の全集落へ週2回以上の移動販売を行う時、町側が年齢や健康状態等で定めた高齢者の安否や食生活の確認(見守り)を行う。あいきょうは、確認時に得た食生活など情報を販売目的で活用できる。

委託する自治体のメリットは次の三つだが、町民を顧客としても見立てていることに注目しよう。

① 高齢者の安否確認・見守りを低コストで実践
② 予算項目は「高齢者の安否確認・見守り」だが、「買物弱者対策」を兼ねられる
③ 町民の安心感(顧客の満足度)を高める

市民(顧客)との協働関係づくりに、女性を活用

私が注目したのは、販売員の女性が「①メモや確認用紙を使う、いかにも公務員的な聞き取り調査」という方法でなく「②紙の類は見えない、記録も取らない、雑談の如く自然な会話」で情報を収集するスキルの高さである。

私の経験則から、これは「性別、官民」から次のように整理できる。

男性・公務員は、調査を事務的・つまらなそうに行う。結果、間違いは起きないが、大切な情報

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

○

ダミー

を聞き出せない。
女性・民間人は、調査を雑談の如く・楽しんで行う。結果、話の脱線や時間超過が起きるリスクはあるが、顧客は心を開いてくれたからこそ大切

な情報を話してくれる。
両者は一長一短で、どちらが必ず正しい、という話ではない。このケースでは、女性・民間人を活用（外部委託）すべき。

しかし、逆の状況では、男性・公務員が適任である。この場合、安易に外部委託せず、公務員が現場へ出向くことが求められる。

連携すべき政策②コミュニティ、異世代間交流

連携すべき第二の政策は「地域コミュニティ形成、公民館活用」である。

移動販売の場所は集落ごとに異なるが、「地域コミュニティ形成、公民館活用」との連携を考慮し、公民館前の駐車場で行うのが基本である。

移動販売車が到着すると、町民が多く集まり、買い物後は世間話に興じる人も少なくない。

場所が公民館の前だと「立ち話もなんだから、公民館に行く？」という展開になりやすい。

世間話（交流）を始めるには「契機、言い訳」が必要である。契機は、いつの時代も「買い物に来た」という、言い訳が使える買い物時で、かつて、この機能を商店街が担っていた。立ち話もなんだからと、商店街の喫茶店に立ち寄りたりした。商店街が無い江府町と日野町の中山間地では今、移動販売車が商店街の機能も担い、公民館が喫茶店の機能も担う。

中山間地では移動販売車の到着を楽しみに待つのは高齢者だけでなく、子どもも意外に多い（写真2、3）。

子どもが集まると、賑わい度が高まり、高齢者がさらに集まるようになる。

移動販売は、おやつを買い求める子どもと高齢

者の異世代間交流を生む契機にもなる。

大都市や地方でも平地では、子どもは店舗が遠くても自転車移動できるから、異世代間交流は難しい。しかし、中山間地は自転車移動が難しいハンディキャップがあるからこそ、移動販売車が異世代間交流の架け橋になる。

連携すべき政策③大都市・学生との交流

連携すべき第三の政策は「大都市・学生との交流」である。「ガイアの夜明け」放映の4カ月後、早稲田大の学生2人が夏休みを利用して、あいきようへインタビュにきた。

学生2人は、あいきようと町民と町役場3者の協働関係に感動して、江府町など地方と東京を結ぶ学生ボランティア団体「つなぎやA.i.T.i.e（以下、つなぎや）」を設立する。つなぎやの活動は毎年2月の10日間、冬休みを利用して江府町へ来訪、あいきようや町役場等でインタビュを行う（写真4）。

一方、東京では早稲田大で行う地球感謝祭などのイベントに江府町物産展として出展する。読者はこの「投資対効果」が分かるだろうか？

地方自治体が、大都市で物産展に出展しても、投資（税金）を大きく要する割に、効果は小さい。なぜなら「①場所を借りる（出展する）コスト」「②公務員などが売りに行くコスト」を要するのに「③自画自賛で自分が売るのは、効果ゼロ」だから。

そう、シテイセールスなど宣伝や販売は「顧客が嫌う自画自賛をやる」と、効果はゼロ vs 体験した顧客の満足した声が、最大の効果を生む」。インタビュで商品を宣伝・販売してくれる学生の声は、信頼度が高く、宣伝・販売の効果が地域内外へ波及する。

4. 視察（インタビュー）は事前学習の仮説を検証

視察（インタビュー）は、事前学習で得た仮説を検証することで、効果が出る。仮説を示すと、相手は「答えやすいし、事前学習する姿勢を認め、大切な情報も話す気になる」からだ。安達社長への私のインタビュ（質問）を例に説明しよう。

私「あいきようさんが無名時代に受けた「ローソン新社長視察」と、成功例と認識された後の「役所の視察」では、着眼点はどう違いますか？ 私の事前学習と移動販売体験から導く仮説のキーワード「先見性」を使って教えてください。先見性をキーワードに、官民比較で質問する意図を話します。役所は「事業を始めることが目的で、事業を始めることしか考えていない（先見性がない）」から、事業が持続・成功しない。視察は「方法と財源」だけを見る。民間なら非常識かつ非礼で、役所の視察を嫌がる経営者は多い。

一方、民間は事業や組織の「ゴーイングコンサーン（持続可能性&先見性）」を重視するから、視察は経営者・人の理念や志に注目します。一流の経営者である新社長先見性が凄いと分かる

ようなエピソードを交えて、お聞きしたいです。安達社長・成功例と認識された後の役所の視察は「移動販売の方法、その方法に必要な金・財源」を聞きます。理由は、久繁さんの仮説通り「先見性がない（事業を始めることしか考えていない）」からでしょう。

一方、新社長は先見性が凄いですよ。視察は「視る」というよりは「私の起業した志に耳を傾けてくれる、志から創造される店と町民の消費と雇用の両面における協働」に共感してくれる」ので、嬉しくなりますね。実は「ガイアの夜明け」放映後、新社長への依頼で、ローソン加盟店が対象のセミナーや移動販売の説明会に私は何度も呼ばれて登壇しました。新社長はここまで先を見て「日本初の走るコンビニの実践、その協働者に私を選ぶ」意思決定が必要で、視察の主たる目的は、意思決定だと思います。

経営者・首長は、意思決定を目的に、現場を視察

安達社長の話は、経営者・首長が意思決定を適切に行う観点から示唆に富む。

新社長のような優秀な経営者の意思決定は「部下からの報告だけに依存」せず、報告を受けた後に「自分が現場を視察して」決める。

一方、ダメな経営者・首長は、現場を知らないで、意思決定は、部下からの報告・レクだけに依存する。だから、部下から適切な報告が上がらないと、正しい意思決定ができない。