

# 「コミュニティを創る女性の起業」(4)

## 物を売りたいなら、それが必要な文化を先に創る

久繁哲之介  
地域再生プランナー

「コミュニティを創る女性の起業」の連載は、女性起業家の地域再生の取り組みから、他の地域に展開できるビジネスモデルを提示します。そのビジネスモデルを応用して、読者が各地域で「仕事（雇用と起業）の創出」に繋げてもらうことが最大の狙いです。

今回は、ちょうど中間地点の4回目に当たるので、この連載の主役一覧を改めて表1に示しておきます。

今回のビジネスモデルは「物を売りたいなら、それが必要な文化を先に創る」です。

### 箱物を造る前に文化を創る

このビジネスモデルは自治体の箱物建設にも適用できます。つまり「箱物を造りたいなら、それが必要な文化を先に創る」ビジネスモデルが自治体に求められています。

文化のまちづくりを標榜する自治体は多く、豪華な美術館や音楽ホール等の箱物を建設したが、利用率が非常に低い事例が少なくありません。な

ぜそうなったのでしょうか？ 芸術の演奏・展示・鑑賞が必要とされる文化が地域に希薄だからです。

欧米は、文化のまちづくりに関する着想が日本とは正反対です。欧米人の多くは、芸術を心の底から愛していて、芸術は彼らのライフスタイルに必要不可欠な存在です。地域によっては、ソウルやジャズなど特定の音楽が地域アイデンティティとして根付いています。そういう地域は、立派な箱物（美術館や音楽ホール）を造る予算に恵まれない場合も少なくありません。人々はストーリーなど公共空間で歌い踊ることを楽しみます。また、欧米ではカップルが結婚して何年たつても、子どもを預けてでも、デートを重ねます。芸術を愛する欧米市民にとって、美術館や音楽ホールは最適なデートコースとして愛用されます。

こういう文化とライフスタイルが既に根付く地域に、美術館や音楽ホールを後から造るので、その箱物の利用率は非常に高い。

別の視点から換言します。こういう文化とライ

フスタイルが既に根付く地域に美術館や音楽ホールを造ると、市民は街中へオシャレをして出掛ける頻度が上がります。街中は賑わい、洋服購入やカフェ利用などオシャレ関連消費も誘発します。洋服店やカフェなどの新規出店を促し、街はさらに賑わいます。「正の連鎖」が次から次へ起こります。

地域再生は、このような正の連鎖を生み出す戦略が極めて重要です。その戦略は「売りたい物（使ってほしい施設）が必要とされる文化を先に創る」ことから始まります。しかし、衰退する地方都市の地域再生の手順は逆です。すなわち、必要とされる文化が乏しいのに、いきなり箱物を建設・誘致するから利用率が低く、予算を浪費しています。

### ジャージー愛用の若者に服は売れる？

以上の視点から、地域再生に重要な示唆を得ることができます。市民（特に若者）がオシャレな洋服やカフェに関心が薄い地方都市に、いきなり

オシャレな洋服店やカフェを誘致しても、市民に利用されません（から誘致されたテナントは出店しません）。

そういう地方都市の街中を冬場に歩くと、ジャージー姿の若者によく遭遇します。ジャージー姿が一番目立つのは、制服スカートの下にジャージーを履く女子高生です。ジャージーで街中を歩くライフスタイルが定着すると、成人後もジャージー姿で街中へ繰り出すことに何の違和感もないのでしょうか。事実、20〜30歳代のカップルがそろってジャージー姿で街中を歩く光景も珍しくありません。

さて、こういう地方都市で、高級衣服は売れるでしょうか？ 高級衣服が主力商品の百貨店や大型商業施設が誘致に应じるでしょうか？

にもかかわらず、自治体など地域再生の関係者が今もなお、大型商業施設の誘致に注力し続けているのは滑稽です。彼らは大型商業施設を誘致し続ける理由をこう説明します。

「大型商業施設が撤退したから、街中が衰退した。だから、地域再生には類似施設の建設・誘致こそ特効薬だ」

因果関係と取り組み手順が逆です。正しい因果関係は「洋服購入などオシャレを楽しむ市民の文化やライフスタイルが衰退した。だから、高級衣服が主力商品である百貨店や大型商業施設が撤退した」のです。

正しい取り組み手順は「オシャレな洋服店やカ

フェを誘致したいなら、オシャレな洋服やカフェが必要とされる文化やライフスタイルの創出が先」です。

以上の観点から「物売りたいなら、それが必要な文化を先に創る」ビジネスモデルは応用できる用途が非常に広い。そして、この応用は地方都市の小さな店でも実践できます。

北海道恵庭市で楽器販売店を一人で営む「山本和代（やまもと・かずよ）さん」は、このビジネスモデルを見事に応用しています。具体的な取り組み手順は次の通りです。

- ① 音楽演奏に挑戦したい人の悩みを聞く
- ② 悩み（演奏の場所と練習方法）の解決支援
- ③ 音楽演奏者が増えて、楽器が売れる

### 商いは、市場と顧客の変化に合わせる

山本さんの店「音の博信堂」のビジネスは起業当初、物販（楽器販売と、音楽CD販売）だけで利益が出ていました。

しかし、この世界は環境が激変します。デフレ時代が到来して、もともと高額で市場の小さい楽器の値段は下がらず、楽器販売の市場は縮小します。そして、音楽はネットのダウンロードで調達あるいは買わずに借りる時代となり、音楽CD販売の市場はほぼ壊滅状態にあります。

この市場変化の荒波を受けて、楽器販売と音楽CD販売を営む山本さんの店のようになさなとこ

表1 「コミュニティを創る女性の起業」連載の主役7人一覧

連載回数と氏名	活動場所（地名）	立地	起業の形態、役職
⑪ 青木敏衛さん	北海道浦河町	郊外	個人商店「CO・CO・A」、経営者
⑫ 武部寛子さん	愛媛県宇和島市	街中	個人商店「五感」、経営者
⑬ 白濱万亀さん	東京都江東区	街中	個人商店「深川いっぷく」、経営者
⑭ 山本和代さん	北海道恵庭市	街中	個人商店「音の博信堂」、経営者
⑮ 玉川恵さん	鹿児島市	街中	大型店「マルヤガーデンズ」、経営者
⑯ 野田文子さん	愛媛県内子町	郊外	野菜直売所「からり」、代表
⑰ 内倉真裕美さん	北海道ほぼ全域	街中	まちづくり団体「ブレインズ種まく私たち」、代表

ろは、シャツターを閉めるか、ビジネスモデルを変える必要に迫られます。

こういう市場変化は、他の業種にも起きていて、個人商店の多くはシャツターを閉める選択をするか、中途半端な営業を継続します。なぜなら、ビジネスモデルを変えるには「強い熱意と実行力、優れたノウハウ」が必要だからです。

山本さんはビジネスモデル変更の道を選びます。山本さんは2008年、倉庫的に使っていた店の2階を演奏スタジオに改造します。改造費に行政支援はありません。

山本さんは、市民が気軽に「音楽演奏を楽しむ場所（スタジオ）」を創出して、音楽演奏を楽しむ文化を育んだ（楽器演奏者を増やした）後、楽器を販売していくビジネスモデルを描きます。

このビジネスモデルは「箱物（スタジオ）」を造るだけ」では全く効果が出ません。先述したように、「音楽ホール等の箱物を建設したが利用率が低い」のが現実です。



山本さんの店「音の博信堂」外観

このビジネスモデルの肝は、音楽演奏を楽しむ場所（スタジオ）を「音楽演奏に熱意とノウハウを有する人（山本さん）」が直接運営するところにあります。要するに「ハード（箱物）」とソフト（人）の連携」です。

音楽演奏にまつわる悩みを気軽に聞いてくれる人、その悩みを解決支援してくれる人が存在するから、音楽演奏に挑戦できるし楽しめるのです。

### 顧客の声から導いたビジネスモデル

具体的に、どういう取り組みが必要なのでしょう？ 山本さんの次の話から感じとってみてください。

「以前、お客さまから楽器を購入しても続かないという声を幾つも頂きました。あるいは、楽器を購入したいけど、次のような悩みを話して購入に踏み切れないという声も何度も聞きました。

- ・演奏や練習の方法がわからない
- ・ちよつとした助言を気軽にできる相手がほしい
- ・バンドを組む相手が見つかるか
- ・上手くなつてコンサートなど発表する場はあるか

など、楽器購入前の悩みは尽きません。そんなお客さまの声（悩み）に応えるためにも「練習場所、音楽フリークが出会い交流する場所」としてのスタジオを開設しました。

私自身が音楽演奏フリークで、コンサート出演の機会もあるので、お客さまに演奏や練習方法の助言をしたり、演奏メンバー仲介もしています。また、練習成果を試すコンサートの情報を提供したり、最近私がコンサートを企画・開催したりしています。

物（楽器）の販売はネットや郊外大型店に価格では、とてもかなわない（安くできない）が、こういうお客さまとのコミュニケーション・交流の相乗効果として、楽器販売は上向いています」

### 戦略的赤字施設が市場と顧客を創る

山本さんは「市民、特に経済力が乏しい若者に音楽演奏を楽しむ場所を提供したい」という理念から、スタジオ使用料は1時間500円に設定します。さらに、会員になれば2割引きの1時間400円です。この安い料金体系では、はつきり言つてスタジオ改造費すら回収できず、利益は出ません。

この価格設定の背景を、山本さんは次のように話してくれます。

「スタジオ利用料で利益を出そうとは考えていません。市民、特に経済力が乏しい若者に音楽演奏を楽しんでほしい。スタジオ利用ニーズは4人組の学生バンドが多いから、利用料金は1人1時間100円に抑えたい。楽器も未経験者には、本人が高級品を欲しがっても、安い入門者を勧め



音の博信堂2階スタジオで演奏を楽しむ学生たち

ています。音楽演奏を楽しむ結果として、レベルの高い楽器へ買い換えや音楽演奏者が増えれば、お客さまも私も幸せです」

このように、最初の導入部（入り口）は赤字覚悟で市場を大きく育てる仕組みを「フリー」と言います。山本さんのスタジオのように、市場を大きく育てるための施設を私は「戦略的赤字施設」と呼びます。

戦略的赤字施設の仕組みを、衰退する地域や商店街の活性化施策に応用するとよいでしょう。換言すれば、衰退する地域や商店街は「最初の導入部（入り口）をフリー」（赤字覚悟で割安）にして、

地域全体で利益を得る発想が決定的に欠けています。戦略的赤字施設の例を二つ紹介しましょう。

東京デイズニールランドとスーパー銭湯（日帰り温泉、健康ランドなど名称はさまざま）です。いずれも1980年代に開業して以来、デフレ時代の今もなお、高い集客と利益を確保しています。

魅力的なアトラクションがそろったデイズニールランドの「入場料込みフリーパス・チケット料金」（パスポート）は非常に割安感があります。この「入り口フリー」が集客の導火線となります。パスポートで入場してしまえば、アトラクションは全て「フリー（無料）」です。顧客は一つでも多くのアトラクションを楽しもうと、1日ゆったり

と過ごす間、飲食物持ち込み不可のデイズニールランドで飲食消費に気持ちよくお金を落とすことができます。つまり、デイズニールランドはアトラクションを戦略的赤字施設と位置付けて、毎年2000万人以上を集客する市場を育て、利益は飲食消費を核に園内全体で確保する仕組みを確立しています。

スーパー銭湯も館内全体で利益を上げる戦略から、入り口で支払う温泉の入浴料は500円前後と意図的に安く設定しています。入浴料だけで考えると採算は合いませんが、入浴は飲食消費を誘発します。スーパー銭湯は、風呂やサウナなど温浴施設を戦略的赤字施設と位置付けて、市場を育て、入浴後の飲食を含めて館内全体で利益を上げる仕組みです。

読者の周囲にも、デイズニールランドとスーパー銭湯のファン（愛用者）は多いと思います。ファンを増やした秘密は、フリーと戦略的赤字施設にあります。つまり、フリーと戦略的赤字施設が「愛用される文化を創出」したのです。

### 店主と繋がる顧客は、優良顧客に育つ

山本さんの店とデイズニールランドの共通点が、もう一つあります。若者が多い客の声（悩み）に対応するキャストの存在です。デイズニールランドには多くのキャストがいますが、山本さんの店のキャストは山本さんが1人で何役もこなします。山本さんは先述したように、客に演奏や練習方

法の助言をしたり、練習成果を試すコンサートの情報を提供したり、コンサートの企画・開催まで手掛けています。

ある日、スタジオで男子高校生が喫煙していた姿を目撃した山本さんは、その高校生が震え上がるほど怒鳴りつけたそうです。小柄（身長150センチほど）な山本さんが自分より20〜30センチも大きい高校生男子を怒鳴りつける場面を想像してみてください。今時の高校生は少し怒られたら、強く反発するか二度と来店しなくなりそうです。しかし、怒鳴られた高校生は山本さんに謝って、その後もスタジオを利用しています。

高校生などスタジオを利用する顧客と山本さんは、顧客と店主の関係を超越して、強い絆で繋がっています。店主と強い絆で繋がる顧客は、郊外に安くて立派な大型店ができて浮気しないものです。

一方、衰退する商店街では、顧客を金蔓かねづぶとしか見ていない店主が多い。衰退する商店街活性化に必要なのは、レトロ化など箱物の外装を立派にすることではなく、箱物投資に補助金を与えることでもありません。もつと顧客と繋がる店主の意識改革こそ必要です。

山本さんの取り組みはその効果を示しています。山本さんの顧客を支援したい理念と親身な対応、そして安い料金体系は、クチコミであつという間に広まります。スタジオ利用会員はスタジオ設置から約2年で200人を超えました。会員は

山本さんと強く繋がっているの、楽器の買い換え、メンテナンス商品購入に、郊外大型店よりも割高であつても山本さんの店を利用します。

山本さんの店は、戦略的赤字施設（スタジオ）を設置して、市場と顧客を育てたから、衰退していた楽器販売が再生・成長したのです。

### 理論より、顧客(市民)から学ぶ

まちづくりもビジネスと同じように「理論から入ると失敗」「理論偏重のまま取り組みを進めると大失敗」します。

成功するプロセスは、まず顧客（市民）の声、特に不満を現場で感じとります。次に、それを改善する手法（ビジネスモデル）を構築する段になつて初めて理論を参考にします。そして、ビジネスモデルを「顧客（市民）が参加できる、まちづくりに繋がる」仕組みに進化させます。

このプロセスを山本さんの取り組みを例に整理しましょう。

1. 物を売りたい下心を捨て、顧客の声を聴く
  2. 顧客の不安・不満を改善する施策を考える
  3. ドラッカー理論など加味して施策の質を高める
  4. 顧客の参加を促して、顧客を増やす
  5. まちづくりに繋げる
- 売りたい下心を捨て、顧客の声を聴く

山本さんは最初から、物（楽器という商品）を売ろうとは考えていません。物を売りたい下心を顧客に感じさせない自然体で顧客に接して、顧客の声に耳を傾けます。

そんな山本さんの顧客志向な姿勢に、顧客は安心して、顧客自身の不安・不満を相談してくれました。

山本さんは次のように言います。

「仕事時間の9割はお客さまとの会話です。丁寧に接しても、無料で教えても購入されない人もいます。しかし、多くの人が後日また来店してくれ、別の顧客を連れて来てくれます。目先のこと・自分の売りたい都合ばかり考えるお店は続きませんね」

### 顧客の不満から施策をつくる

山本さんの言葉は、衰退する商店街の活性化施策が「自分の売りたい都合、今すぐ売りたい下心」で考えるから失敗している本質を示唆しています。つまり、既存の商店街活性化・地域活性化のほとんどは「店主・自治体の売りたい商品・方法に、顧客・市民側が合わせる努力」を期待・要求しています。

発想を逆にすれば成功します。すなわち「顧客・市民の不満を、店主・自治体側が感じとり、それを解決する施策をつくる」のです。

山本さんは、市民が気軽に「音楽演奏を楽しむ

場所（スタジオ）」を創出して、音楽演奏を楽しむ文化を育んだ（楽器演奏者を増やした）後、楽器を販売していくビジネスモデルを描きます。

このビジネスモデルは「ドラッカーの顧客創造論」に合致します。

### 理論を活かすにも「顧客志向」が必要

実は、山本さんはドラッカーの本を読んだことがありません。山本さんの「ドラッカーの顧客創造論」に合致するビジネスモデルは、理論を全く参考にしないで、顧客のために考え抜いた結果として（偶然に近い形で）導かれたものです。

ドラッカーの本は難解なことで定評があります。「ドラッカー理論は難し過ぎて理解できない」という顧客の不満に着目して、ドラッカー理論を小説（漫画）化した書籍「もしドラ」が200万部を超えるベストセラーになりました。

この現象は、ビジネスを創出する方法論として見れば非常に示唆に富んでいます。しかし「ドラッカー理論は難し過ぎて理解できない」本当の理由には読者が、顧客志向でビジネスに取り組んだ経験がないからだと思えます。すなわち、ビジネスを「机上で、売り手である自分の都合で」考える者には、ドラッカーの顧客創造論を使えるレベルでの理解はできません。

同様に、既得権にしがみつくと人には、「ドラッカーのイノベーション理論」を共感できないが故に、難しく感じるでしょう。

逆に山本さんのように、強い意識をもって「顧客志向でビジネスに取り組む」と、自然に（知らずに）ドラッカーの顧客創造論を実践していた偶然が起ることもあります。

### 顧客が参加できる仕組みをつくる

芸術、スポーツ、ファッションの共通項は、身近な仲間がやっていると、仲間と一緒に参加できる場面で触発されます。手が届かないプロの作品・演技に触れると、感性は磨かれるが、自分もやってみようとはなかなか思えません。

芸術のまちづくりに取り組む都市の多くで、市民の芸術参加が浸透しない理由がここにあり、市民を受け身の観衆側に固定させない、プレーヤーとして気軽に参加できる仕組みが必要です。

山本さんの取り組みは「音楽を演奏者（プレーヤー）として気軽に参加できる」仕組みを構築しています。

### まちづくりに繋げる

山本さんの店がある恵庭市（人口7万人弱）は、街中に大学一つと専門学校が三つある学生の街です。4校合わせて4000人近い学生が街中で生活しています。恵庭市にはいくつか商店街がありますが、いずれも他の地方都市と同様かなり疲弊しています。

駅前と学校前に大型スーパーがあり、学生を含む市民の消費は大型店に集中しています。要する

に、学生が商店街を利用する機会・商店は山本さんの店などに限られています。

私は恵庭市商店街活性化の手伝いをしています。どの商店街も店主も活性化したいと言っています。そこで私は先日、次の提案を示しました。

「恵庭は学生の街で、彼ら若者は恵庭の地域資源です。学生を顧客にすれば活性化できます。既実践して結果を出している人（山本さん）もいます。その人の取り組みで、恵庭市街中は新たに二つの魅力的な地域資源を手に入れました。

#### ①若者を中心に市民が音楽を楽しむ文化

#### ②衰退する商店街の一角（山本さんの店）に、若者が集い交流する拠点

この二つを商店街全体・街全体に波及・連携させましょう。先日、学生さんに集まっていただき、グループインタビューを実施しました。彼ら顧客のニーズに合わせる取り組みを一つでも二つでも始めましょう」

現時点では、波及・連携の取り組みには至っていません。しかし「若者を顧客にして活性化したい。そのためには若者（顧客）を変えようとするのではなく、自分たち店主が顧客志向に合わせて変わる」意識は芽生えてきました。

近い将来、恵庭市街中の活性化報告をお伝えできると思います。