

特集

書店を人の集う場に

1人でも多くのお客様に店頭で足を運んでいただくためには、書店という「場」の付加価値をさらに高めることが必須です。

特集では、さまざまな取り組みで地域やお客様との交流の拠点となっている書店様の事例を、専門家のインタビューとともにお届けします。

「インタビュー」

お客様との交流が「人の集う場」を作る

地域再生プランナー 久繁哲之介氏

地域再生プランナーとして多くの商店街活性化事業に携わり、その実情に詳しい久繁哲之介氏。著書『コミュニティが顧客を連れてくる』は、コミュニティの力を活かして経営を行っている店主の物語を紹介しながら、顧客に愛される店づくりの本質を示す1冊だ。その内容について、また書店での地域とのコミュニティ作りのヒントについて、お話を伺った。

「人の集う場」に必要なビジネスモデルとは

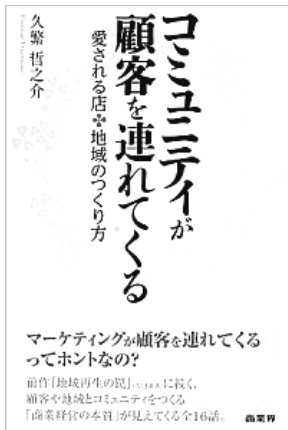
——『コミュニティが顧客を連れてくる』（※以下『コミュニティ』と略）は日本経済新聞の書評で「時代の潮流を豊富な具体例と共に説得的に論じている」と評されて話題になりましたが、どのように情報収集したのですか。

情報収集で大切な点は次の2つです。公私は分断しないで、連携すること。形式的な会話は避けて、相手に関心を示してコミュニティを築くこと。

1点目の公私連携ですが、例えば商店街活性化の仕



久繁哲之介氏



『コミュニティが顧客を連れてくる』
(商業界・定価1,470円・ISBN9784785504342)
顧客や地域とコミュニティをつくる「商業経営の本質」が見えてくる全16話。

事をしていて、プライベートで買い物をしたときに、「なんだ、この店主の接客の悪さは」と感じたと思います。そここそ商店街活性化のヒントがあつて、その点を直しましょうということが解決策の一つとして出てくるのに、日曜日に買い物をして感じた消費者としての大切な感性が、いざ月曜日に背広を着ると、成功事例を調べてそれを真似すればいいという発想になつてしまう。

2点目の相手に関心を示してコミュニティを築くですが、私は取材を申し込んだことが一度もありません。なぜなら、取材と言つた時点で相手は構えてしまい、形式的な会話になりがちです。この本の内容は全て取材ではなく、講演後に各地域の方とお酒を飲みつつ交わした会話から得た気付きをまとめています。——本日は、「書店を人の集う場に」というテーマでお話を伺いたいと思います。

「書店を人、つまり顧客が集う場に」したいなら、

まず現在の書店ビジネス・モデルを変更あるいは進化させる必要があります。そこで注目すべきは「商品別の粗利」です。

マクドナルドは「顧客が気軽に集える店」の好例です。商品別の粗利はハンバーガーが最も低い約45%、ドリンクは最も高い約95%で、ポテトは約90%です。つまり、マクドナルドの本業はハンバーガー販売ですが、粗利を見ると、本業のハンバーガーで儲けている訳ではありません。マクドナルドは粗利の高い商品を売るため、顧客が気軽に集える場づくりに取り組んでいると私は考えています。具体的な取り組みに、子どもが遊べる「遊具設置、イベント実施」や、コーヒーの品質向上があります。このマクドナルドのビジネスモデルや取り組みは、書店に応用できますね。例えば、読み聞かせなど子ども向けイベントを実施したり、カフェを併設して品質が高いメニューを創ると良いですね。

コミュニティ作りは「交流」から

「書店を人が集う場に」進化させる別の施策として、コンシェルジュ・サービスがあると良いですね。私は月に約3万円の本を買います。書店の粗利は約23%だから、書店にとっては毎月7千円の利益を貢献する上客ですね。でも、行きつけの書店で「上客あつかい」してもらえたことはありません。「久繁さん」と呼んでもらえたことさえありません。これでは楽しくないから、ネット書店で買う機会が増えています。ネット通販との差別化は、書店と商店街に共通する課題です。

例えば、ヘアカット店の場合、千円カット店はリピート客になっても客の名前や嗜好を覚えてくれません。効率戦略だから、安くて早いけど、コミュニティや楽しさは期待できません。一方、個人経営の床屋は3回通えば客の名前や嗜好を覚えてくれます。交流戦略だから、4千円と高いけど、ゆつくり寛げるし楽しい。

書店と商店街の課題は、ヘアカット店の事例と比較考察すると、効率戦略でもないし、交流戦略でもない、つまり「戦略が無い」ことが浮き彫りになります。

——ご著書では「交流・効率・高級」の3コウ戦略を提唱していらっしゃいます。

交流戦略は、顧客とのコミュニティを訴求し、「おも

てなし、お付き合いする交流」を楽しめるかがポイントです。効率戦略は、顧客に「便利さ、速さ、安さ」を訴求し、コンビニやワンストップショッピングが可能な大型郊外店、インターネット通販があります。高級戦略は商品の高級さを訴求します。いずれの戦略をとるにせよ、**店の行動に一貫性を持たせることが重要**です。

書店も商店街も「地価が高い、粗利が20%前後と低い」経営要因から、効率戦略を選択せざるをえないように考えがちですが、効率戦略ではネット通販に勝てるはずがありません。要するに、書店も商店街も交流戦略を採用すべきで、その具体的なノウハウを『コミュニティ』で詳解しています。

書店の場合、交流戦略の付加価値をつけることができる要素が沢山あります。POP、書店フリーペーパーが代表例で、書店の多くが使っています。上手に活用できているとは言い難いですね。そこで、POPとフリーペーパーの活用方法を話しましょう。

書店ならではの付加価値を

『コミュニティ』の発売にあたっては、出版社から書店さんにPOPを配布しています。書店員さんとお客様のコミュニティのきっかけになればと、この本に登場する馬道浩美さん（北海道浦河町在住のフリーランスのPOPライター）をお願いして作ってもらいま

した。これはひとつのサンプルで、読んで感動した本を自らPOPを作ってお客様に見てもらおう、ということとはすでにみなさんやっつけていらつしやることですが、POPは書店員さんと顧客がコミュニティを持つには一番の媒体だと思います。そのPOPを見ているお客様に気づいたら、話しかけることでコミュニケーションのきっかけになります。

フリーペーパーを置いてある書店さんも多くありますが、「どうぞ自由にお持ちください」と置きっぱなしでは、情報発信しているからと言ってコミュニティにはつながりません。会話を交わすことが大切です。ペーパーも、もつと顔が見えるものにした方がいいと思います。〇〇書店発行ではなくて、「書店員A、B、C3人の有志で作りました」と。そして、自分がAだということがわかるように、もつと大きなネームプレートにしてみる。そうすれば、「あなたがAさんね。この間の〇〇通信見たわよ。このPOPを書いているのもあなた？」と会話が広がると思うんです。

『コミュニティ』の16話では、北海道浦河町の小さな燃料店が発行するニュースレターを紹介しています。彼らは本名より恥ずかしくないからと、ニュースレターに「お掃除おぼちゃん」「マックス」「パワフル」といったニックネームで登場しています。本名でなくとも、お客様からは顔と名前（ニックネーム）が一致しているのです。

POPやフリーペーパーも、誰がどういう気持ちで書いたのかが伝わってこないとい、コミュニティ形成には役立ちません。どの売場の、誰が書いたのか、その人の顔と名前がわかるように工夫する。書店でもスタッフ全員をニックネームにするのもいいかもしれま

久繁哲之介
あなただけのお店に
コミュニティをつくる
全16話

本書には、小さなお店を
営む女性店主がたくさん登場
します。彼女たちは、流行のマーケティング
や顧客誘導的なテクニックは一切使わず、
顧客や地域のことを想って、
自分で知恵を絞る彼女たちの商いを、
地域再生プランナーの著者が分かり
易く物語ります。

地域でがんばる商店主さん、
起業志望の方、自治体の方、
にもオススメです!

これなら自分でやれる!
というアイデアがいっぱいあります。

1470円 商業界

愛される店 地域のつくり方

久繁哲之介著『コミュニティが顧客を連れてくる』のPOP（馬道浩美さん作）のデータをご希望の方にお送りします。店頭でのお客様とのコミュニケーションに、ぜひご活用ください（お送りするのは、黄色と緑の四つ葉を配した温かみのあるカラー版です）。ご希望の方はメールで、書店名、担当者名を明記の上senden@nippan.co.jpまで。本特集へのご感想もお待ちしております。

せんね。ニューズレターの例では、実名でない方が役者になったような気分で大胆な情報発信ができ、それで顧客とつながっています。飲酒店のホステスだって、源氏名で演じてお客の心をつかんでいます。固く狭く考えないで、柔らかく広く考えれば、源氏名だって異業種の成功事例として参考になります。

——発想ひとつで意外なことが成功事例となりますね。

成功事例や競合分析は、**同業種ではなく異業種に求めるべきです**。商店街でも、成功事例といったときに違う商店街ばかりを見がちなのですが、例えば黒壁（滋賀県長浜にある、ガラスの街として年間2百万人を集客する観光名所）の魅せ方は、公営で集客に成功する数少ない施設・旭山動物園や金沢21世紀美術館と本質的には同じです。同業種の成功事例を真似するとすぐ模倣だとわかりますし、模倣はまたすぐ真似されて、差別化できなくなります。異業種の成功事例の本質は、採り入れても真似したとはバレません。そこで**確立したビジネスモデルは簡単には模倣されない「差別化」**できるメリットとなります。

私は、地域住民の交流の拠点として船橋を中心に8つの民間図書館を運営する、情報ステーションというNPOのアドバイザーをしています。今後、そうした民間図書館を増やしていくでしょうし、公立図書館も「無料の貸本業」と揶揄される中、コミュニティ形成の場に脱皮しなければと躍起になっています。顧客の

不満にこそビジネスを活性化させるヒントはあります。書店員の方も、自分の実生活の中の不満や願望を取り組みのネタにすればいいと思いますし、そうした異業種の動きも考えていくべきでしょう。

例えば読み聞かせ会なども、同じことを無料の公共図書館がやっています。公共図書館は場所の確保も本を貸すことも税金でできますが、書店は立地など条件面でもコストがかかります。図書館とは違うことをやって、**付加価値をつける**ことが必要です。

「人の集う場」となるためには、まず**お客様と直接コミュニケーションをとる時間と場所、コミュニティを築くための具体的な施策**が必須です。ハードルは高いかもしれませんが、その壁を乗り越えたところに「コミュニティ」があり、地域に愛される店作りが実現できるのだと思います。

プロフィール◆久繁哲之介 ひさしげ・てつすけ

地域再生プランナー。1962年生まれ。早稲田大学を卒業後、日本IBMでマーケティングを担当。実家は老舗飲食店で、個店経営の基本と裏側に詳しい。現在は都市研究センター研究員。千葉県「商店街あり方検討会」委員など商業系の公職多数。商工会議所や商店街が主催する商業系の講演や、自治体の職員研修で全国を奔走している。NPO活動の支援に注力し、NPO情報ステーション、NPOストリートデザイン研究機構、NPOファザリング・ジャパンの3つのNPOでアドバイザーを務めている。著書に『日本版スローシティ』（学陽書房）『地域再生の罫』（ちくま新書）がある。