

大企業とは正反対な「中小企業」役所が行うべき戦略」9カ条

久繁哲之介
地域再生プランナー

協働の極意…主役の座と手柄を、顧客・市民に全て譲る

「競わない地方創生と人口急減の真実」三つの柱

本年2月、時事通信社より「競わない地方創生と人口急減の真実」を出版した。本書は地方が衰退する根本的な原因と、具体的な改革方法を次の三つの柱から論じている。本連載は3回にわたり、三つの柱を順に詳解する。

(1) 「人口減少対策」の改革

(2) 「自治体経営・企業経営」の改革

(3) 「働き方」の改革

今回は(2)「自治体経営・企業経営」の改革である。

改革の要旨を表1に纏めた。

弱者と強者を同時に体験するパラレルキャリア

「弱者（地方都市、中小企業）の経営は、強者（大都市、大企業）とは正反対」というビジネスの基本を、読者は知っているだろうか？

もし、この基本を知らないなら「強者は現在のルールで競争に勝っている」という事実注目し

よう。すると「弱者は強者に有利な現在のルールで、競争してはいけない。つまり、弱者は強者とは正反対な経営をすべき」というビジネスの基本を理解できるだろう。

残念なことに、弱者の多くはこのビジネスの基本を知らない。その結果、弱者の多くが「強者の経営を真似」したり「強者の成功事例を真似」したり、皆と同じルールで勝てない競争をして、衰退する。地方創生など「弱者の再生は、強者とは正反対な経営を行う」ことから始まる。

「弱者の経営は、強者とは正反対」という事実の詳細を説明する前に、なぜ多くの者がこの事実が気が付けない中、私は気が付くことができたか、という話をしたい。私は、大学を卒業した1986年から1994年までの9年弱、二つのキャリアを同時にこなしていた。

本業はIBMでパソコンのマーケティング。活動場所と居住地は東京である。「本業」と強調する理由は年間労働日数が約230日と多いことにある。

もう一つのキャリアは広島駅前の商店街で飲食店を営む実家での経営補佐。こちらは、IBMの勤務時間外に担う。広島に滞在する回数と期間は年により差はあったが「年間50日前後」年8回×5〜7日の滞在」だった。

つまり、私は弱者（地方都市、中小企業）と強者（大都市、大企業）の居住と労働を同時に、9年弱ほど体験した。

二つの仕事を同時に実践することを後に、経営の神様といわれるピーター・ドラッカーの著書「明日を支配するもの」（ダイヤモンド社、1999年）の中で「パラレルキャリア」と定義していることを知った。同書には二つの仕事を同時に実践する目的と効果は「意欲と能力の向上」等と記されている。私の能力について言えば、パラレルキャリア体験を通して「弱者の経営は、強者とは正反対」という事実が気が付けたことが最大の収穫かもしれない。

その後2005年、国土交通省が人口減少時代を見据えて「2地域居住」政策を推進し始めた。

表1 大企業の戦略とは正反対な「中小企業＝役所が行うべき戦略」9カ条

| | 大企業だからできる戦略 | 中小企業＝役所が行うべき戦略 |
|---------|--------------------------------------|-------------------------------------------|
| 価格 | 低価格（薄利多売で利益を出す） | 高価格 |
| 訴求ポイント | 買う瞬間のオトク感 | 買った後の長い安心感 |
| 顧客との関係 | 顧客は、金で買う（顔が見えない関係） | 顧客に世話を焼く（顔が見える関係） |
| 顧客の集め方 | プッシュ（顧客は営業して攻略する） | プル（顧客とは仲間として協働する） |
| オペレーション | 効率（早い、利那的） 例：ファストフード | 交流（ゆったり、持続的） 例：スローフード |
| トライアル | 知名度が高いから原則「不要」 | 知名度が低いから原則「必要」 |
| 計画の策定 | 計画は金と時間をかける | 金は無いから計画に金と時間をかけない |
| 計画の実践 | 固定費が高いから、大きな事業しかできない（行動は大きく博打的な一発狙い） | 固定費が小さいから、小さな事業でOK 行動は早く小さく（試行錯誤を繰り返す） |
| 他者の事例 | 経営・資本力が高い者は、真似してもよい | 経営・資本力が乏しいから、真似できない |

出典：「競わない地方創生～人口急減の真実」第2章
注）網掛け部分は「役所三悪」

要するに私は、時代に先駆けて「パラレルキャリア」と「2地域居住」を実践していたことになる。概要は、表2に纏めた。

役所三悪を改革する9カ条のチェックリスト

本書「競わない地方創生／人口急減の真実」は、パラレルキャリアと2地域居住が、地方の創生と人口減少対策に非常に有益であることを私の体験を基に提案する。

また、弱者である役所と中小企業が実践すべき「地域経営・企業経営」について、9カ条の観点から具体的に詳しく解説している。

9カ条を弱者と強者で分けた表1は、読者が現在どれほど間違った経営に陥っているかを判断できるチェックリストとして使える。

公務員と議員の読者は、表1の顧客を市民に置き換えて、次の二つを自問してみよう。

1. 自分の役所は、9カ条のうち、中小企業Ⅱ役所が行うべき戦略を幾つ実践できているか？
2. 役所の中小企業支援施策は、9カ条のうち、中小企業Ⅱ役所が行うべき戦略を幾つ実践できているか？

大企業の最「善」策は、役所の最「悪」策

9カ条の内容は全て、弱者と強者では正反対であることに注目したい。これは「弱者の経営は、強者とは正反対」というビジネスの基本に基づい

表2 著者の「パラレルキャリア」と「2地域居住」

| | IBM | 実家の飲食店 |
|----------|-------|--------|
| 働く場所 | 東京 | 地方（広島） |
| 市場（顧客対象） | グローバル | ローカル |
| 業界 | パソコン | 飲食 |
| 企業規模 | 大企業 | 零細企業 |

ている。従って、大企業なら最善な経営が、役所と中小企業にとつては最悪な間違った経営となり、企業・地域を衰退させてしまう。

特に、9カ条の下三つを弱者が「間違える（強者を真似する）」と、企業・地域の衰退は加速する。

弱者が消滅寸前に衰退した結果として「資金繰りの困難」という現象が多く起きる。役所はこの現象の表面だけを視て、資金支援（補助金ばらまき）施策を行う。

補助金ばらまきで、金（予算）があるときは他人の成功事例を真似して、博打的な一発狙いの大きな事業を仕掛ける。この博打が成功する確率は、強者なら1割くらいあり、10回やれば利益を出せる。博打を打ち続ける資金力が強者にはあるから、この経営方法は正しい。

しかし、弱者の成功確率は限りなくゼロに近い。しかも弱者は、もともと資金力は無いから、金（補助金）の切れ目が事業・企業が存続する切れ目となる。役所に泣き付いても「金（予算）がな

いから何もできない」と言われるだけ。

このように、起きた現象を視て補助金ばらまき施策を行っている限り、いつまでたつても弱者は間違った経営を続ける。結果、補助金ばらまきが続く。

価格戦略と補助金施策をセットで改革

本書「競わない地方創生×人口急減の真実」は、以上の間違った負のスパイラルを断ち切る改革策を具体的な9カ条という形で提案している。

最も改革すべき項目は表1の最上段に掲げた「価格（金）」である。なぜなら、価格（金）は顧客が最も敏感に反応する項目であり、プレミアム商品券など役所の補助金ばらまき施策と、対になっているからである。

本書は、この対をセットで改革する提案から始まる。すなわち、中小企業には高い価格で売る戦略を具体的に示す。役所の中小企業支援策では、「補助金ばらまき」をやめ、中小企業に「正しいノウハウの提供」を行う必要がある、このノウハウを解説する。

プレミアム商品券Ⅱ値引きは、麻薬

大企業は大量に生産・販売するから、コストを大幅に削減できる。だから、価格を安くしても利益を持続的に出すことができる。これが大企業の基本戦略である。応用戦略として、自社の優位性やシェアを高めるため、ライバル企業を潰すまで、

価格をどんどん引き下げる。これを俗に「価格競争」と言う。

中小企業が価格競争に参戦して、価格を下げるのは「大企業の思うつぼ」である。つまり、価格を下げる競争に参戦する弱者は確実に潰される。

にもかかわらず、行政の中小企業支援施策は、中小企業に値引き施策を奨励している。例えば、プレミアム商品券を発行する場合、プレミアム部分に補助金を出す。あるいは、歳末セールなど値引きイベントの開催費用に補助金を出す。本来なら、中小企業が「プレミアム商品券を発行したい、値引きイベントを開催したいから補助金をくれ」と言ったら、行政は次のように言って指導しなければいけない。

「低価格戦略は大企業向け。中小企業が追随・模倣するのは大企業の思うつぼだから、やめましょう」

低価格戦略のうち、値引きには特に留意が必要だ。「値引きは麻薬」という格言がある。

値引きすると一時的に売上高は増える。そこで、つい値引きを常態化してしまう。すると、顧客は値引きに慣れて「値引きするときしか買わなくなる」のだ。店は値引きするときしか売れなくなると、値引きをやめられなくなる。そう、値引きは麻薬のように、中小企業の力・精神を蝕んでいく。

大企業の場合、値引きする商品と期間を限定して集客を高め、ついでに値引きしていない他の商

品も確実に買ってもらえる戦略と前提に基づいている。これを「クロスセル（併せ売り）戦略」と言う。プレミアム商品券のように、「どの商品も均一に、いつでも」値引きする愚策とは、似て非なるものだ。

中小企業は生産・販売が少量だから、価格は高く設定しないと利益は出ない。この基本を、中小企業とその支援者である役所は絶対に理解しておきたい。

本質を実践すれば、複数の目的が叶う

では、どうすれば弱者は高い価格で売れるのか？ 9カ条の2番目以降を幾つか組み合わせ実践すればよい。

幾つか組み合わせるとは「性質が違う複数のこと」という意味ではない。それぞれの項目は密接な関係にあるから「中小企業Ⅱ役所が行うべき戦略」の本質を実践すれば、結果的に複数の目的が叶う組み合わせ施策になっている。

「本質を実践すれば、結果的に複数の目的が叶う」もビジネスの基本なので、役所は実践してほしい。役所は縦割り組織故、施策間の連携が無い。9カ条の項目2以降を例に説明しよう。項目2以降の本質は「顧客（市民）」と持続可能な交流関係を築く」ことにある。

しかし、この本質を意識しないで、項目2の「買った後の長い安心感」だけを考えると「長期間の保証制度を付ければよい」という、金さえあ

れば立案できる大企業的な施策が導かれやすい。一方「顧客（市民）」と持続可能な交流関係を築く」意識を持つと、項目2の施策は「故障したら、いつでも気軽に声を掛けてくださいね」という、声掛け一つで達成できる。この声掛けは、項目3の「顧客に世話を焼く」と連携できているし、項目4の「顧客（市民）」とは仲間として協働する」とも連携できている。

販売した商品が壊れたとき（顧客が商品の取り扱いに困ったとき）、大企業は保証契約を締結している顧客だけを、契約に基づき事務的に助ける。保証契約を締結しない客は、売りっ放しである。だから、安い価格で売る。これが大企業の正しい戦略である。

一方、中小企業の正しい戦略は、項目4の顧客を集めるとき（販売するとき）から「故障したら、いつでも気軽に声を掛けてくださいね」という売り方をする。だから、高い価格でも売れる。

強者とは契約関係 VS 弱者とは交流関係

以上の内容について、もっと具体的に話そう。私は某大手家電メーカーが組織化する電器店の経営者を集めた勉強会で講師を務めたことがある。大手家電メーカー各社は、零細企業の電器店を組織化することで、シェアと販売額を高める手法を昔から継続している。この組織化を俗に「系列化」と言う。

零細企業の電器店は、仕入れる「大企業との関

係は契約に基づく」が、販売する「顧客とは交流関係を築く」。

役所が企業・市民と関係を構築する場合も「大企業など強者とは事務的な契約関係 vs 中小企業・市民など弱者とは交流関係」という正反対な意識を持つとよいだろう。この意図は後述する。

以下は私が講師を務めた某大手家電メーカーの研修責任者から伺った話である。

「大手家電メーカーの系列に入る電器店は主に、家族経営で従業員5人以下の零細企業。従業員5人以下の電器店は、全盛期の1982年は日本に6万店以上も存在した。しかし2004年、その数は4万店を割った。理由は主に、カテゴリーキラーと呼ばれる大型専門店（例えば、ヤマダ電機、ケーズデンキ）が誕生・成長する過程で勃発した価格競争である。零細企業の電器店は、価格の安さでは大型専門店に勝てない。大型店が得意とする低価格とは違う価値観で勝負する必要がある。それは主に『買った後の設置・保守サービス』である。要するに、大型専門店が『買う瞬間のオ

トク感（利根的な低価格）を得意技にしている。ならば、零細企業の電器店は大型専門店よりも高価格でも『買った後の長い安心感』を武器にすべき。そのためには『電器店は地域に根差して、顧客と持続的な交流関係を築こう』と、系列の電器店に指導している。久繁さんの著書『コミュニティが顧客を連れてくる』で主張されていた『交流戦略』は、その指導を強化・具体化できるものな

ので、電器店の経営者を集めた勉強会の講師をお願いしました」

人が育たないと、組織・地域は活性化しない

大手家電メーカー研修責任者の話は、中小企業育成の示唆に富んでいる。零細企業の電器店は全盛期から半分ほどに、数にして2万店以上も減少した。しかし、半分強の電器店は生き残り、多くの地域で必要とされる存在に再生した。

事実、衰退したシャッター商店街の多くで、電器店は意外に健闘している。再生できた電器店の成功要因は、店の位置付けを「物売る」から「買った後の安心感や交流を売る」へシフトしたことにある。衰退した商店街に立地する電器店の再生を支援したのは、行政の補助金ではなく、電器店を組織化する大手家電メーカーの経営ノウハウ助言である。

そう、役所の中小企業施策は「事務的な関係で、補助金ばらまき」ではなく「交流関係で、ノウハウの提供」こそ必要である。

しかし、公務員の多くは中小企業や市民など弱者と「交流関係が無い、提供できるノウハウも無い」のが実情である。これでは弱者は育たない。公務員側も人事異動後に、人的資産も知的財産も何も残らない。つまり、支援される側と支援する側共に「人材が育たない」し、その結果として「組織・地域が活性化しない」のだ。

逆説的に言うとうと、中小企業や地方など弱者の組

織・地域を活性化するには、そこで働く人材が育つような「交流関係（コミュニティ）を築く、ノウハウを提供する」ことが非常に大切である。

役所三悪が人材育成を阻害する

本書「競わない地方創生×人口急減の真実」が提唱する地域経営・企業経営の改革方法は以上のように、支援される側と支援する側の双方の「人材を育てる」ことで、地域・企業の活性化を目指している。

役所で人材が育たない理由に「役所三悪」がある。よつて、人材育成の鍵は、役所三悪とは正反對の以下「中小企業」役所が行うべき戦略「3項目の実践にある。

この3項目の実践例を、広島駅前で実家が営む飲食店で経営補佐をしていた私の体験で説明しよう。このノウハウの本質は「自治体経営（市民との協働）」に応用できる。

1. お金を掛けない施策を自分の頭で考える
2. 考えた施策を早く小さく、試行錯誤を繰り返す
3. 他人の猿真似は絶対にしない

顧客が無料で自発的に働く「協働」ノウハウ

実家の飲食店では、新商品（新メニュー）を企画したら、企画書なんか作成しないし、調査会社に調査も依頼しない。成功事例も調べない。なぜなら、成功事例を調べたり真似したりする金も時

間も無いから。それに「弱者は他人の成功事例を真似したら、失敗する」というビジネスの基本を知っていたからである。では、どうしたか？

上得意客の女性たちへ、次のように伝えて企画した料理を試食してもらおう。

「いつもお世話になっている貴女たちのために、これ作ったの。食べてみて。もし貴女たちの口に合えば、新メニューにしようかな？ そのときは、商品名も一緒に考えてね」

こう言われた彼女たち顧客は、喜んで試食してくれる。この会話を通して、試食を上得意客に提案する行為は仮に、新商品化に繋がらない場合でも「顧客サービス（顧客との絆づくり）」という目的が達成される「他の業務・目的との連携」に注目してほしい。

試食後、（私たち店側と絆がより深まった）彼女たち顧客は、まるで我が社の社員のように強い責任と使命感を背負って助言をくれる。安易に新商品化を勧めず、改善すべき事項を親身に提案してくれる。

改善後、彼女たちが商品化に乗り気満々でゴーサインを出してくれたら、商品名も彼女たちと協働で考えて、商品化する。ここまで要した調査費用は、ほぼゼロだ。

彼女たちは強力な営業員・宣伝者として機能してくれるから、この先の営業・宣伝の費用も、ほぼゼロである。なぜ、彼女たちは無償で調査員・宣伝者になつてくれるのか？

交流戦略で絆を結んだ彼女たち顧客を、店の新商品開発・販売プロセスに、責任者として「巻き込んだ（協働に持ち込んだ）」からである。

新メニュー開発後、彼女たちは毎週のように別の知人を店に連れてきては「これ、私が手掛けた商品なの。美味しいでしょ」と自慢げに宣伝してくれる。もし、私たち店側が「これ、うちの新品、美味しいでしょ」と言ったら、宣伝効果はゼロ。むしろ、自画自賛で嫌われてしまう。雑誌などメディアに多額の金を払って宣伝しても、効果は低い。宣伝は利害関係者ではない第三者が「見返り（報酬）なしで、自分事」のように行くと、効果が抜群に高い。

私は東京のIBM本社でのマーケティングを本業としていたので、実家飲食店での仕事は3カ月に2度程度だった。そんな私が彼女たちに店で再会したのは、新メニュー開発から約3カ月後。

「おかげさまで新メニュー、評判いいです」と感謝の言葉を伝えると、彼女たちは自分事のように喜んでくれた。

協働する顧客「プロシューマー」

以上、私の実践を経営用語で「プロシューマー」と言う。プロシューマーとは、生産（プロダクション）と顧客・消費者（コンシューマー）を掛け合わせた造語で、アルビン・トフラーが1980年に刊行し世界的なベストセラーとなつた「第三の波」で発表した、次のような概念であ

る。

「商品や施設の満足度・利用頻度を高めるためには、顧客のニーズや不満を把握することが必要不可欠である。顧客ニーズの把握は従来、アンケート等の方法で一方的に聴取していたが、今後（1980年以降）は顧客が商品・施設の企画に主役として参加する方法が主流になるだろう」

世界的なベストセラー「第三の波」が提示した、この6行の知識は誰でも簡単に情報収集できる。しかし、多くの者は「情報収集だけ（本を読むだけ）で終わる」から、現実は何も改善しない。

一方、私は「第三の波」を読んで得た知識について考えてすぐ、実家の飲食店で応用して試行錯誤しながら実践してみた。結果、店の売上高と来客数は増えた。新商品開発に参加してくれた上得意客の満足度・利用頻度も高まった。

プロシューマーを、私の体験で意識すると「お客さまを商品開発の協働者に巻き込むこと、協働者を主役にする」とある。主役になれた協働者は、自分が開発した他社の新商品に、自分事として強い愛着を持ち、この商品について自分事として多くの人に語りたくなる。そう、お客さまは協働の後、物語の語り手となり、他社商品の魅力を熱心に語り続けてくれる。

並みの営業員を雇うより、お金を掛けずに、最強の営業員を何人も雇ったような感じだった。主役の座は協働者に譲った方が、仕事は楽しくなるし、仕事で大きな成果を出せる。

主役の座と手柄を、顧客・市民に100%譲る

役所の協働は、これとは正反対である。だから、市民は協働が楽しくない。結果、効果が出ない。役所の協働でありがちなパターンを以下に挙げる。

1. 主役の座と手柄を市民に譲らないで、役所が欲しがる
2. 市民に「ボランティアしませんか？」等と綺麗事を言い、タダ働きを強いて嫌われる
3. 要するに、役所がコストとリスクを取っていない

上記3点を、私が実践したプロシューマーを例に説明しよう。お客さまに金銭的な報酬は払っていない。しかし、役所の協働とは違い「タダ働きを強いる」のではなく、自発的に働きたくなるように「主役の座と手柄を100%譲っている」。

家族経営の零細企業にすぎない飲食店が、顧客を主役にして新商品開発を行うリスクは、すごく大きい。失敗すれば、倒産はしないにしても、店の信用を失うとか負債が増えるリスクがある。このリスクは、100%店側が取る。一方、新商品開発という主役の座と手柄は、100%お客さまに譲っている。

この店側が取るリスクの大きさを、お客さまは理解している。そして、お客さまに新商品開発という体験と物語を提供する店側の顧客志向に、お客さまは高い価値（心理的な報酬）を見いだして

くれている。

お客さまは「心理的な報酬が大きいから、金銭的な報酬はゼロ」でも、喜んで協働してくれるし、最強の営業員になってくれるのだ。

人（市民）は、心理的な報酬で動く

一方、自治体が民間（市民・企業）に持ち掛ける協働は多くの場合「お金は役所が出すから、実務（働くこと）は民間に任せる」と言って「××市（自治体名）の××事業」という名の事業を立ち上げる。ここで言う「お金は民間が払った税金」だから、お金も実務も全て民間に依存している事実を、民間は分かっている。事業名が「××市（自治体名）の××事業」だから、成功した場合の「主役の座と手柄は、自治体になる」ことも民間は分かっている。この方法では、つまらないから「自治体と協働したという実績が欲しい、下心のある」者しか協働してくれない。

自治体が協働で成果を出すには、次の二つのアクション・プランを実践すればよい。内容は「競わぬ地方創生×人口急減の真実」で確認できる

- (1) 主役の座と手柄は100%、市民に譲る
「積極的アクション・プラン」
- (2) リスク・責任は100%、自分が取る
「消極的アクション・プラン」

この店側が取るリスクの大きさを、お客さまは理解している。そして、お客さまに新商品開発という体験と物語を提供する店側の顧客志向に、お客さまは高い価値（心理的な報酬）を見いだして