

# 視るべきは「アンケート、成功事例」でなく「顧客の行動」

久繁哲之介  
地域再生プランナー

## 成功事例を「真似しない、前提にしない」

### 「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

最終回は(3)「働き方」の改革である。

働き方の改革は、地方の創生と人口減少対策に最も有益で積極的な施策であると本連載の初回に論じた。その理由を一言に要約すれば「働き方に悩む大都市居住者は非常に多く、魅力的な働き方ができる場所に転職・移住したがっている」からである。

働き方に悩みがある読者は個人的な理由から「競わない地方創生と人口急減の真実」を絶対的に

読むといひ。

なぜなら「働く意欲が出ない、働いても成果・達成感を得られない」と悩む者の多くは、アウトバウンドな働き方をしているからである。本書が提案するインバウンドな働き方と併せて、要旨を表1に纏めた。

### インバウンドとアウトバウンドの正しい定義

表1を理解していただくため、インバウンドとアウトバウンドの正しい定義から話を始めよう。

観光業界では、国の中へ入って来る訪日観光客を「インバウンド」、国の外へ出て行く日本人観光客を「アウトバウンド」と言う。しかし、これは観光業界の特有な言葉で、正しい意味ではない。訪日観光客が増した近年、マスコミは連日のように「インバウンドの急増で観光地は活性化」と、さも一般用語のように使い始めて、正しくない意味が定着してしまった。正しい定義は「観光客」ではなく「情報発信とマーケティング」を対象に、以下のように「中」か「外」かを基準

に使い分ける。

アウトバウンドは、企業から外（顧客）へ向けた「一方的な情報発信・マーケティング」。

インバウンドは逆に、企業の情報発信を視た顧客が、企業の中へ反応を返すように設計する「双方向な情報共有・マーケティング」。

アウトバウンドな情報発信・マーケティングは「目線が自分」にある。主役は自分だから「情報は一方的に伝える」「顧客・市民を攻略する」という行動特性になりやすい。

一方、インバウンドな情報発信・マーケティングは「目線が顧客・市民」にある。主役は顧客・市民だから「情報は顧客・市民に伝わる」「顧客・市民は仲間として協働する」という行動特性になりやすい。

両者の働き方を「顧客・市民の反応↓企業・役所の成果↓企業・役所で働く者の意欲」という3段階で比較してみよう。

**アウトバウンドは、3割強が3年以内に辞める**

まず、アウトバウンドな働き方。顧客・市民は関心が無い企業・役所から、一方的に「営業される（例えば、ダイレクトメール〈DM〉・アンケート依頼・広報誌を送り付けられる）」のはすごく迷惑。DMや広報誌は見ないでゴミ箱へ直行である。ごみを捨てる手間さえ無駄で、省きたい。ごみを許可なく

表1 役所の常識「アウトバウンドな働き方」vs 民間の常識「インバウンドな働き方」

	アウトバウンドな働き方	インバウンドな働き方
目線	自分目線	顧客（市民）目線
まじめ度 vs 遊び心度	自分の保身を目的に「真面目に働く」	顧客と「遊ぶように協働」
仕事の始まり	上司（お上）の「指示」	協働の過程で「自分で考える」
仕事の仕方	指示されたことを、指示された方法で行う	自主的かつ創造的に行う
仕事に必要な資源	お金（予算）、マニュアル（前例）	遊び心、情熱
情報の発信と目的	一方的に「伝える」情報で、顧客を攻略	双方向な協働を目的に「伝わる」情報
同業者との関係	同業者を「真似」して、競争する	同業者は気にしない。競争しない

出典：「競わない地方創生～人口急減の真実」第6章

送り付けた企業・役所の印象は悪い。企業・役所にとつても、いきなり無関心な相手を攻略するような営業と資料の作成・送付は、壮絶な無駄であり、仕事の成果は低い。

この壮絶な無駄、そして99%拒絶されるのが分かっていて顧客・市民へ営業する無理。無駄・無理を部下に強要する古い体質の企業・役所が未だに少なくない。無駄・無理な仕事に嫌気が差して、若者の3割強が新卒で入社した企業・役所を3年以内に辞めていく。3年以内の離職率は高卒40%、大卒32%（厚生労働省2014年11月7日発表資料）。

以上、アウトバウンドな働き方は、組織の成果が出にくいし、顧客・市民と企業・役所で働く者の双方を不幸にしやすい。

### インバウンドは、顧客と企業と社員を幸せにする

インバウンドな働き方は、この反省から生まれた。つまり、顧客と企業と社員の3者が、無駄・無理な仕事を辞めて、幸せになれる働き方である。アウトバウンドな働き方とは、手順と目線が根本的に違う。

アウトバウンドな働き方は「企業・役所が商品・政策をつくってから、つくったものを一方的に顧客・市民に営業をかける」手順を踏む。主役は自分。目線も自分にあり「顧客・市民目線」ではない。

インバウンドな働き方はまず、商品・政策をつ

くる過程から顧客・市民と協働する。この具体論は後述するが、最初に留意すべきは、全ての顧客・市民とは協働できないこと。だから、協働者は選ぶ。では、どうやって選ぶか？

まず、企業から情報発信で協働相手を募る。この情報発信は先述したように、企業の情報発信を見た顧客が、企業の中へ反応を返すように設計する。これで「双方向な情報共有」が始まる。

完成した商品を広く大量に販売する場合も、企業から「この商品に関心のある人いませんか？手を挙げてくれたら試供品を格安にて提供します」等の情報発信で協働相手（販売対象）を募る。

申し込みを行った顧客は、企業から連絡（営業）されることを、許可している。自分が許可した（関心を自分から示した）ので営業されても、顧客は営業されているとは感じない。関心がある話だから積極的に対話（協働）できる。

営業する側の社員と企業のメリットは、もつと大きい。協働対象として「自社商品に関心があり、連絡されることを許可した顧客」だけを選んでいるから、コストもストレスもかからない。成功（成功）確率も非常に高い。

コストを掛けずに成約（成功）を増やせる企業は、給料を上げることができる。働きやすくして給料が上がる企業には、優秀な社員が集まる。

### 中心市街地と商店街を再生するノウハウ

ここからは、商品・政策をつくる具体論を私の

体験を基に説明しよう。

私がアドバイザーを務めるNPO法人「情報ステーション」は拙著「商店街再生の罫」(ちくま新書、2013年)で紹介したことにより認知度が高まり、「日本の2014年Library of the Year優秀賞」を受賞した。Library of the Yearとは、米国・ドイツ・日本の3カ国で、先進的な活動を展開する図書館を表彰する制度。日本では2006年に制度創設後、受賞した図書館は公務員や議員の視察先として今も多くから注目されている。例えば、長野県小布施町立図書館、鳥取県立図書館、東京都千代田区立千代田図書館。いずれも、自治体が直接あるいは指定管理者制度を通じて運営する「公共図書館」であり、建設費と運営費には多額の公的資金が投入されている。

一方、NPO法人情報ステーションが千葉県船橋市を中心に54カ所で運営する民間図書館は、建設費も運営費も、公的資金(補助金)を使っていない。補助金を使わない小さなNPOが、公務員や議員が視察を行う定番事例と同じような成果・評価を得ることができた経営ノウハウを紹介しよう。

この事例は、衰退した中心市街地や商店街を再生するノウハウとしても示唆に富む。

### 協働相手を選ぶ「嫌われる覚悟」を持つ

最初に知ってほしいことがある。共感を軸にした協働は「協働相手(顧客)を選ぶ」から「嫌わ

れる覚悟」が求められる。誰からも「嫌われない、批判されない」自己保身に一生懸命なアウトバウンドな働き方では「顧客から共感されない、顧客と協働できない」事実を、この事例考察から知ってほしい。

NPO法人情報ステーションの経営陣は、30歳前後の若い男性が多く、遊び心に溢れた活動を展開している。両極端な評価を受ける。拙著での紹介とLibrary of the Year受賞で有名になったNPO法人情報ステーションは、参加希望者・視察者が急増する。しかし、地方議員を含む高齢男性がNPOの活動を見学すると「学生サークルの乗りで遊んでいるようで、私のような高齢男性の性には合わない」と不満げに言う場合が少なくない。一方、実年齢か感性が若い方は「楽しい、面白い」と、共感してくれる。

このような両極端な評価を受けると、公務員などアウトバウンドな働き方をする者は「嫌われる覚悟が無い」から、金も権力もある高齢男性側の意見に迎合してしまう。

一方、NPO法人情報ステーションは「学生サークルの乗りで遊んでいるようで、性に合わない」という高齢男性の批判を聞く耳は持っているが、自分たちの根幹となるインバウンドな働き方は変えない。なぜなら、仕事を始める前に「嫌われる覚悟」を持って「協働相手(顧客)の選定」を徹底的に行っているからである。

### 物売る店と、人が楽しむ場の連携

私たちNPOの得意分野は主に「賑わいの場づくり、コミュニティの場づくり」である。民間図書館は千葉県内で「衰退した商店街の空き店舗に出店して、賑わいの場」をつくった実績がある。同じく千葉県内で「孤立する高齢者が多い団地の商店街の空き店舗に出店して、コミュニティの場」をつくった実績もある。このような実績を地元の船橋市で営業する大型商業施設「ビビット南船橋」が高く評価してくれて、出店のお声掛けを頂いた。2011年8月「ビビット南船橋」最上階の4階に民間図書館を開業した。

ビビット南船橋は、日本最大級の商業施設「ららぽーとTOKYO-BAY」に隣接する場に2004年12月に開業した。この場合は、経営破綻した山一証券の研修所だった。外資系ファンドがこの土地を取得、ららぽーとTOKYO-BAYの集客に依存する「回遊効果」を狙って商業施設を建設した。

地方都市でよく見られる「回遊効果」狙いの箱物建設は、やはり大失敗だった。開業2年後の2006年末には、テナントの半分近くが撤退するほど衰退していた。

ビビット南船橋は再生を目指して、2010年6月に大規模改装を行う。再生策は二つに大別できる。

まず、物販の核店舗に家電量販店のノジマ、デ

イスカウントストアのミスターマックスを誘致した。既に出店していた食品スーパーと併せて、日用品を中心に「物を安く売る店」を集めて、ららぽーとTOKYO-BAAYとの差別化を図った。

もう一つの再生策が「人が楽しむ場」づくりである。最上階の4階は「人が楽しむ場」を戦略的に配置することにした。民間図書館はその一つである。

ここで留意すべきは、二つの再生策および二つの場は連携することで初めて効果が出ることだ。この意味を、中心市街地活性化・商店街再生が採用すべき戦略として説明しよう。

### 現象の表面を視るのではなく、原因を考える

物を売るテナントの多くが撤退する地方の中心市街地・商店街の再生策の現状は、賃料（利益）を下げて、違う物販テナントの誘致に励む「空き店舗対策」が柱である。賃料（利益）を下げた部分は、補助金を入れるので、新規テナントは安く入居できて得をするし、不動産所有者も高い賃料で空き店舗が埋まるから、やはり得をする。税金の浪費という問題を除けば一見、成功したように錯覚する。

しかし、物を売る店が全般的に不調だから、空き店舗が多く生じたという原因の解決策になっていない。だから、後に二つの大きな問題が生じる。まず、賃料を下げて新規テナントを誘致すると、既存テナントも賃料の値下げを求めること。これ

では、収入を全体的に下げるデフレスパイラルに陥ってしまう。そして、物を売る店ばかり集積させても、中心市街地・商店街の集客は増えないこと。

現状のこの補助金政策は、空き店舗が生じたという「現象」を視て、金の力で空き店舗を埋める対症療法にすぎず、解決策になっていない。

問題解決の基本は「現象の表面を視るのではなく、原因を考える」ことだ。空き店舗が多く生じる「物を売る店が不調、物は過剰で売れない」という原因の解決策は「物を売る店を、安い賃料で集め直す」のではなく「人が楽しむ場を、運営料を払ってでも新たに作る」こと。

これを私は「戦略的赤字施設」と定義する。人が楽しむ場を単体で見ると、利益が出ない赤字施設である。しかし、人が楽しむ場を衰退した商店街や大型店の中につくると、顧客が集まり、増える。物を売る店は、その顧客を取り込む努力をすればいい。これが回遊を生む第一の努力である（左記①）。

第二の努力は「人が楽しむ場」の顧客層を、隣接する「物を売る店」の顧客層と一致させること（左記②）。この二つの努力があつて初めて「顧客は回遊してくれる」のであり、自治体の回遊計画は①が欠けているから「顧客が回遊してくれない」事実を認識しよう。

- ①物を売る店側の努力
- ②人が楽しむ場づくり側の努力（①の顧客層と

一致させる努力）

### 人が楽しむ場づくり「3段階のノウハウ」

ビビット南船橋の目前には358戸の大規模マンション「東京ベイスクエア（2003年築）」がある。東京へ交通至便な割に地価が安いので、この大規模マンションと近隣には、若い世代のファミリーが多く住んでいる。つまり、ビビット南船橋のメイン顧客層は、子育て世代の女性である。よって、民間図書館はビビット南船橋のメイン顧客層に合わせて「子育て世代の女性とその子ども」が楽しめる場づくりを目指すことにした。人が楽しむ場づくりのノウハウを3段階に分けて説明しよう。

- ①顧客に楽しんでいただくその姿を周囲に魅せる（見）せる
- ②顧客に無償で自発的に働いてもらう
- ③顧客にシェア・共有を促す

#### ①顧客に楽しんでいただくその姿を周囲に魅せる

ビビット南船橋4階に出店した民間図書館の設計は、施設内の通路からよく見える入り口部に、子どもが遊び・学べる空間を広く確保した（写真1）。

子どもたちが思わず、入りたくなるような魅せ方を試行錯誤の中から創り上げた。ふかふかなカーペットを敷き、ぬいぐるみや玩具を用意した。利用者が入店してくれるたびに、自分の「おうち



写真1 大型商業施設内の通路から「子どもが思わず入りたくなる空間」を魅せる民間図書館で、NPO法人代表の岡直樹さん(左、1984年生まれ)と筆者

にいるような感覚で遊ぶ場」であり「ゴロンと横になって絵本を読む場」として使つてほしい、と伝える。ここまですべてが第1ステップ

「顧客に楽

しんでいただく」である。利用者の親子が、寛ぎ楽しんで利用してくれると、顧客が楽しむ姿を通路から見た別の親子たちが「思わず、入りたくなる」のだ。これが第2ステップ「楽しむ顧客の姿を周囲に魅せる」である。第2ステップは非常に大切だ。なぜなら「客がない店に、客は入りにくい」からである。理想を言えば、店の外から「客が楽しそうに寛いでいる店に、客は引き寄せられる」のだ。私が第1ノウハウを二つのステップに分けた理由がここにある。

この2ステップを連動した第1ノウハウを使うと「施設の宣伝・広報を、お金を全く掛けずに行う」ことができる。すなわち「顧客が楽しむ姿を周囲に魅せる」ことが、施設の宣伝・広報にな

っている。

## ②顧客に無償で自発的に働いてもらう

第1ノウハウを使い、場の認知度と利用度が高まると、利用者の動向が次のように変わってくる。すなわち「単独の家族が、買い物ついでに立ち寄る施設」から「複数グループの家族が、親子で楽しむという目的を持って意図的に訪れる施設」になる。

このフェーズにたどり着いたら「顧客が主役となり、自発的に楽しんで無償で働いてもらう」第2のノウハウを仕掛けることが可能となる。グループの家族に「絵本の読み聞かせイベントを、貴女たちがしたいように、やってみませんか？」と、持ち掛ける。私たちは「企画素案と場所を提示するだ

け」だから、イベントの開催・運営コストに、お金を全く掛けていない。イベントの実施も、宣伝は顧客が主役となり自発的に楽しんで無



写真2 顧客が自主的に開催する「絵本の読み聞かせイベント」

償で働いてくれる(写真2)。

## ③顧客にシェア・共有を促す

場の利用者が増え、利用者には「私たちの居場所」という思いが芽生えた時点で、第3のノウハウ「顧客にシェア・共有を促す」を仕掛ける。

顧客にシェア・共有を促すとは、民間図書館の例で言うと「本の寄贈」をお願いする。子どもが読む絵本はもちろん、若い母親たちが読む本の寄贈を狙っている。この意図は三つある。

第一の意図は、若い母親たちが読む本を多く図書館に揃えることで、女性の集客をさらに加速する。

第二の意図は、NPO法人情報ステーションは30歳前後の男性が中心で、女性が好んで読む本がよく分からない。顧客ニーズは「顧客に聞け」とよくいわれる。しかし、もつと良い方法がある。顧客に商品そのものを選んでもらうのだ。

第三の意図は、シェアを活かして顧客の「協働・参加する意識」をさらに高めること。例えば、自分が読み終えた本(使い終えた中古品)を、捨てるのではなく、寄贈することで、近隣住民の誰かが喜んで再利用している事実を可視化する。寄付文化が乏しい日本で、寄付を推進するには、寄付した金・寄贈した物を喜んで使ってくれているのを可視化することが効果的である。

本の寄贈という形で、顧客にシェア・共有が進むと、NPO法人情報ステーションは書籍の仕入

れに、お金を全く掛けなくて済む。

### 成功要因は、子ども(顧客)目線な遊び心

ビビット南船橋は以上の取り組みを経て、店舗の半分が撤退して衰退した状態から、入居待ちのテナントが続出するほど見事な再生を果たした。私たちNPOはビビット南船橋から「ビビット南船橋が運営料を支払って入居する民間図書館に替えて、賃料を貰えるテナントに入居してもらいたい」という申し出を受け、衰退した商業施設を2年間で再生する役割を果たして、2013年7月末に退去した。

ビビット南船橋の成功要因は先述した通りだが、NPO法人情報ステーションの成功要因は何か？子ども(顧客)目線な遊び心に溢れる働き方である。NPO法人情報ステーションは、地方議員など高齢男性から「学生サークルの乗りで遊んでいるようで、高齢男性の性には合わない」と批判されることがある、と先述したことに注目してほしい。

そう、まちづくりに権力を有する地方議員など高齢男性から「遊んでいる、と批判される働き方」が、顧客からは逆に高く評価される。ポイントが目線が自分にあるか、顧客にあるか、の違いである。

### 公務員・議員が理解できない、働き方が成功要因

衰退した中心市街地・商店街を活性化するには、

議員や公務員には「理解できない、遊んでいるように見える」働き方こそ必要なのだ。

公務員でも「理解できる」エピソードを紹介しよう。ビビット南船橋に出店した当初、小さな子どもが「ママ、××していい？」と、やたら母親に許可を求める光景を頻繁に目撃した。NPO法人情報ステーションで働く30歳前後の男性たち(以下、若者)は、強い違和感を抱き、次のような事業アイデアを考えた。

「小さな子どもが、いちいち母親に許可を求めないで、ワクワクして遊んで学べる場をつくらう。これを契機に、子どもの自発性とか母親の管理志向を変えられたら面白いよね」

若者の「子ども目線で、子どもをワクワクさせたいと考える遊び心」に、私はワクワクして触発された。若者の遊び心と私の経験が融合して、ノウハウ1の具体化に繋がった。そして、ノウハウ1の仕掛けに、子どももワクワクしてくれた。子どもがワクワクしてくれた成功要因は、仕掛ける運営者側のワクワクするような遊び心にある。

地方都市の衰退した中心市街地活性化や商店街活性化の施策が成功しない要因がここにある。つまり、仕掛ける側の自治体がワクワクしていないのに、顧客がワクワクするわけがない。

### 安定期と衰退期で、働き方は正反対に違う

本書「競わない地方創生〜人口急減の真実」は、衰退期に突入した場所や企業の活性化策は、安定

期の政策とは正反対に違う事実を指摘する。

安定期(成長期から成熟期まで)は、アウトバウンドな働き方、すなわち「上司に指示されたことだけを、上司に指示された方法でのみ、真面目に行う」方法の方が、インバウンドな働き方より評価されやすい。なぜなら、新しい価値を創造する仕事はリスクが高く、安定期にはリスクを嫌う経営者・首長が多いからだ。リスクを取るより、無駄やあらを探して省力化する方がリスクは無く、効果は小さいが確実に出る。公務員が得意な「あら探し」という能力に長けた者は、安定期のリスクを嫌う組織なら、出世しやすい。

一方、導入期の起業や衰退期の再生は、インバウンドな働き方、すなわち「遊び心を持って、新しい顧客価値を創造する働き方」をしないと、場所や組織が消滅してしまう。

そういう観点から、かつての中心市街地活性化や商店街再生の施策が、軒並み失敗した要因は「公務員という働き手がアウトバウンドな働き方をした」ことにある。今、国が重要政策と位置付ける地方創生は、誰が働き手になるにしても、インバウンドな働き方をしないと、また失敗に終わるだろう。

東京にある箱物や仕事を、地方へ金で輸入する「古くて間違ったアウトバウンドな働き方」は、もう絶対に通用しないから、勇気を持って捨てよう。