

商店街再活性化の問題点と課題

——広島・愛友市場を事例として——

池 田 信 寛*

広島市の北東に位置する愛友市場は、戦後の闇市から形成された商店街であるが、主な業務は卸売りであり、小売りはほとんど行っていない。かつては、小売りが中心であったが、現在は卸売りが中心である。

しかし、近年の卸売りの取引先が減少するにつれて、小売りへの方向性を探る必要性が出てきている。店によって多少は異なるが、現在2～3割程度の小売りの割合を更に大きくし、卸小売りとして再生できないかを模索している。

問題は、これまで小売りの経験がほとんどないためノウハウの蓄積がなく、また、周辺には駅ビルの「アッセ」やスーパーマーケットの「ユアーズ」、駅前の百貨店屋敷の地下食品売り場などと競合する環境に置かれていることである。

この愛友市場の再生の可能性について考察する。

1. 商店街の現状と問題についての概説

1.1 衰退の一途をたどる商店と商店街

中小小売商業の低迷とその再活性化の必要性が叫ばれ出してから、かなりの時間が経過している。一般的に見て、問題の当事者である多くの商店や商店街がこの事に無関心であったことはなく、また、行政が無関心であった訳でもない。むしろ、商店や商店街は各々独自の再活性化策を練り実行してきた実績があり、国や県などの行政も様々な振興策を提案し、その実行のための補助金を捻出してきた努力は評価できる

だろう。

しかしながら、これらの商店街活性化策が大きな成果を取めたかと問われれば疑問である。大きな成果どころかいつその衰退を食い止めることができない現状は否定できない。実際、「シャッター街」と呼ばれるゴーストタウン化した商店街は日本の各地に存在し、今回検討する広島市の愛友市場にしても、10年前に比べると商店の数は半減している。これだけ多くの時間と手間と費用を掛けているにも関わらず、商店や商店街が再活性化しない原因はどこにあるのだろうか。

1.2 商業の社会的必要性

私たちが分業体制という社会の中で日々の暮らしを送る限り、生産や製造と消費者をつなぐ商業の存在は必要不可欠である。それどころか、多様化する消費社会の真只中であって、商業の存在意義はますます大きくなっている。見方を変えれば、人びとの消費行動や購買行動が大きく変化している今だからこそ、商業の在り方も大きく変化することで、大きなビジネスチャンスが生まれているとも言えるのである。小売商業の不振は、まだまだ経営努力によって収益を回復、改善するだけの余地が残っていると言える。

とは言え、商業の基本は変わっていない。ダイエー会長であった故中内功氏は、「時代とともに変わる「よい品」をだれでも、いつでも、どこでも、欲しい量だけ買える仕組みを作る」（日本経済新聞 2000年1月1日「私の履歴書」）

* 広島経済大学経済学部教授

より) のが商業の役目だと語っている。社会が大きく変化しているとは言え、この基本は変わっていない。実際、この不況下で収益を上げている企業や商店は「顧客重視」を前面に打ち出し、消費者の欲求を十分に満たすことを最優先にしている。それは、業態や業種、規模などに関わらず見られる共通の傾向である。

1.3 商店や商店街はなぜ盛況だったのか

現在の商店や商店街が抱えている問題を明らかにするために、かつて、なぜ商店や商店街が盛況を呈していたのかを振り返ってみよう。

日本最初の百貨店が誕生したのは、大正3(1914)年の10月1日である。現在もその傾向はあるが、百貨店は消費のモデルを提示することで、消費者の憧れを一身に集める存在であった。そのため、多くの消費者にとっては、依然として、商店や商店街が日用品の主な買い物先であった。また、最初のセルフサービス方式によるスーパーマーケットが誕生したのは昭和28(1953)年であることを考えると、戦後の高度経済成長を支えて来た一端は、商店や商店街が担っていたと言えよう。

裏を返せば、人びとにとって、日々の買物と言えば、商店および商店街しかなかったのである。そう考えると、中小零細小売商業が収益を上げ存続してこれたのは、経営努力による部分も無視はできないが、恵まれた商業環境に負う部分も多い。一言で言えば、収益を生む環境と収益を生む経営を混同してきたのである。これは何も商店や商店街に限ったことではなく、これまでの日本経済を支えてきた多くの企業にも言える。

1.4 商店および商店街の失墜

そのうちに都市部への人口集中が始まり、それに伴って、一か所で何でも揃うスーパーマーケットを利用する消費者が増加していく。加え

て、昭和49(1974)年にコンビニエンス・ストアが登場し、24時間眠らない都市の主役である若者層を引き付けていく。

庶民の憧れである百貨店、一か所で日用品の買物をセルフサービスで気楽に買っていけるスーパーマーケット、いつでも生活必需品を買うことができるコンビニエンス・ストア。これら三者は、消費者の欲求に見事に応えて発展してきたと言える。

言い換えれば、人口が集中する場所への出店(空間的効用の創出)、購買行動の多様化によって柔軟に変えてきた営業時間(時間的効用の創出)、豊富な品揃え形成(質量的効用の創出)という現代商業の方向性を考慮すれば、これらの要求に応えることができなかった商店や商店街の存在意義が薄くなってきたのは自明の理であろう。問題は、誰が、どんな形で、どんな商業の役割を受け持つのが最適かを、常に自ら問い直すことから遠ざかっている商店や商店街にある。

1.5 商店街の活性化を阻む要因(1): 不満足な品揃え

小売業の一番の役割とは何だろうか?

それは、「購入しようと思う商品へストレスなくたどり着ける」ことである。ここで言うストレスとは、お目当ての商品を探すのに手間暇が掛かるということだ。この手間暇を極力避けるために発達してきた販売方式が「ワン・ストップ・ショッピング」である。この方式は、一か所で欲しいものがすべて揃うことが前提となっている。

この「ワン・ストップ・ショッピング」に照らして見れば、一商店における品揃えはもちろんのこと、商店街全体での豊富な品揃えが不可欠である。コンビニエンス・ストアやスーパーマーケットは、それほど歩き回らなくとも欲しい商品を購入できるため、この要件を満たして

いる。一方、ショッピング・センターやショッピング・モールなどの巨大商業施設においても、買物で歩き回る距離は商店街以上であっても、やはり品揃えの豊富さという点では優位に立っている。

その視点から比較すると、多くの商店街は、現在では、全体としての品揃えの貧弱さという決定的な欠点を指摘せざるを得ない。商店街を構成する個店が次々と閉店することによって、この欠点は加速度的に大きくなっている。もちろん、各個店における品揃えが商圈内にいる消費者の欲求に合致していない点も指摘できる。

商店や商店街の品揃えの貧弱さが消費者の来店を減少させ、その減少が各個店の収益の減少を招くという負の連鎖に陥っているのが現状である。

もちろん、これまでは、商店街活性化の基本は、まず、個店の活性化であるとされてきた。それは、従来の集団型の商店街活性化では、世話人など一部の人間に負担が掛かり過ぎ、結果的に、個店の経営も商店街全体の運営もうまうまういなくなる事例が多いからである。この指摘は、商店街がそれほど歯抜け状態になっていない時は、説得力を持っていたが、閉店する商店が増えていくにつれて、個店の努力ではどうにもならないほど、商店街は危機に瀕している。

1.6 商店街の活性化を阻む要因(2)：現場感覚の喪失

消費が多様化しているという一方で、無個性化が進んでいるとも言われている。確かに、どこの街に行っても、マクドナルドやユニクロ、スターバックスがあり、その土地特有の風景が無くなっているとは言えるだろう。

しかし、これらの企業においても、それぞれの地域の消費傾向に合わせた品揃えをしており、一見すると無個性化であるように見えても、実際は、地元の消費者の個性を尊重している。例

えば、スターバックスの内装は店ごとに異なり、また、ユニクロにしても店舗により扱っている商品の種類が異なっている。彼らは常に現場を見ているのである。コンビニエンス・ストアでさえ、POS システム（販売時点情報管理システム）により、店舗や地域ごとの売れ筋と死に筋を見極め、品揃えによる差別化を図っている。彼らは、実に、消費者の消費行動や購買行動に敏感である。

商店街はどうだろう。馴染みの客の好みは知っているかも知れないが、彼らが出店している地域の潜在客の好みをどれだけ把握しているだろうか。店主や店員が、誰の何の欲求を相手にしているのかに敏感にならない限り、消費者は去っていくだろう。10年近く前の商業振興策の提案に、「高齢者対応型」あるいは「高度情報型」という言葉が並べられていたが、いくつかの「型」に要約できるほど、人びとの暮らしは単純ではない。

もちろん、各店主や店員は、地元密着型であると主張するかも知れない。しかしながら、消費行動や購買行動は常に変化しており、その変化に鈍感であればあるほど、これまでに身に付いた固定観念や先入観が、適切な品揃えや接客などを阻んでいる可能性は大きい。

1.7 商店街の活性化を阻む要因(3)：思考の停止

商業活性化推進事業やそれに類する講演などで散見されるのは、学識経験者や経営コンサルタント、あるいは、中小企業診断士を始め、外部から商店および商店街に関わる人間が、常に「答」を要求されることである。

「どうすれば良いか、教えてくれ」という問い掛けが遠慮がちに行われる場合もあれば、強い口調で食ってかかられる場面もあることは少なくない。これらの問いは、考えあぐねた末に発せられたものと言うよりも、最初から学識経験

者や経営コンサルタントあるいは中小企業診断士などが「答」を用意していることを期待され、その期待に添えなければ、あからさまな失望の声に晒されるのである。

考えてみれば自明なのであるが、各々の商店や商店街が置かれた状況や相対する消費者を良く知っているのは、現場に立っている個々の商店や商店街であり、それを前提にして考えるべきは、個々の商店や商店街自身であるべきだろう。それらの現場を熟知することなしに、個々の商店や商店街に最適な「答」を出すことは不可能である。学識経験者や経営コンサルタントあるいは中小企業診断士などが提示するのは、飽くまでも一般論であり、そこから現場に応用できる解決策を考え出すのは個々の商店と商店街であるべきである。

「地域のあり方を住民自身が選択するとき、牧歌的な街の中にこじんまりとした商店街の姿を考えるかもしれない。ただし、それには前提条件がある。住民が様々な選択肢を持つこと、商店が懸命に企業努力することだ。自由競争はそのためこそ不可欠なのだ。競争を避ければどうなるか。現実にはその結果を冷酷に示している。規制に守られた商店街であっても相次ぐ商店の廃業によって歯抜け状態になっていく」(吉野源太郎論説委員「大店法が問う「自治」の将来 改革を阻む思考停止症候群」日本経済新聞、平成9年2月2日)。

1.8 解決への糸口

現場の問題点と解決策は、現場に隠されている。「隠されている」というのは、現場にいるからこそ、固定観念や先入観、これまでの経験や成功体験が邪魔をして、自分を客観的に見られなくなっている可能性があるという意味である。もちろん、現場にいるからこそ気づくことも多いだろう。いずれにせよ、すべての答は現場にある。

それには、他で成功している既成のモデル(模範・手本)に「答」を求めるこれまでの姿勢を改める必要がある。各々の商店や商店街が置かれている現場は、千差万別であることを考えれば、他の成功事例と同じようにすれば成功するとは、必ずしも言えない。むしろ誤った「答」に従って失敗する危険性ははらんでいる。

「答」を探し理解する時代は終わり、自ら「答」を「作り出す」思考が要求されていると言える。学識経験者や経営コンサルタント、中小企業診断士などは、「答」を見つけ出すヒントを提供することはできるだろうが、個々の商店や商店街には、そこで得られた「答」を自前の「答」にアレンジすることが求められる。そこには、既存の知識から新しい知識を生み出すという知恵が求められる。言い換えれば、プロの仕事が必要になったと言えるだろう。

梅澤 正氏は、その著書『職業とは何か』(講談社現代新書、2008年)の中で、「…いま紹介した二つの会社は、人材育成に関する先進的な企業ですが、溝上さんは言います。いま企業が求めている人材は、高度のスキル・技能を有する「プロの専門家」か、あるいは「プロのマネージャー」の二つしかない、と。極論すれば、企業は、それ以外の人材なら契約・派遣社員で十分であるとすら考えているというわけです。企業への就業をめざす学生からすると、まことに怖い事態になっています。」(同書 p. 130)と書いているが、これはこれからの商店や商店街にも当てはまる。

そして、商店や商店街には「商い」のプロであることが求められる。つまり、「お客を大事にすること」と「勘定をしっかりとすること」である。

以下では、愛友市場を利用しているお客である消費者のヒアリング調査から見えてくる商店街の要件を探る。

2. 愛友市場の消費者ヒアリング結果分析

広島市商工会議所は、愛友市場を利用する消費者のヒアリング調査を2010年10月15日に行った。以下では、その内容をマーケティング・ミックスの4つの要素（4P/4C）に整理した後、そこから読み取れるものを整理する。

2.1 商品戦略（Product & Customer Value/Customer Solution）

2.1.1 品揃え&店揃えに関する意見

- ① 愛友市場でどうしても買わなければならないものはない
- ② こだわりの品があるとは思えないし価格が高い（高くても品の良さが分かれば買う）
- ③ ソレイユのアバンセはこだわりを感じる／三越の肉やアナゴにもこだわりを感じる
- ④ 店舗揃え…いろいろあるけどいいものがない／専門店がそれほどない
- ⑤ 店舗揃え…開いている店もあるが閉まっている店もある／寂しいシャッター通り
- ⑥ 愛友市場は昔は新鮮で良いものだったが、現在はそうではなく匂いがなく活気もない
- ⑦ バックも下ろしも両方があって数量の融通が利くのがよい（例：キャベツ半分）
- ⑧ 品揃えの良い薬屋さんが欲しい／焼き立てパン屋さんが欲しい
- ⑨ 服はいま一つ／年寄り向けの服屋さんは欲しい
- ⑩ 愛友市場の魚は新鮮さが感じられない
- ⑪ 段ボール・板箱・汁・魚のドリップは嫌
- ⑫ 日曜&平日も閉店…閉店時間は寂しい
- ⑬ 活気&回転の良さがいい
- ⑭ コンビニは市場には不要
- ⑮ 球場近くのローソンは繁盛している（トイレもある）
- ⑯ 1階で魚を買って2階でさばいて料理

興味深いのは、後に触れるように、愛友市場の店主たちは、自店で売っている商品にはこだわりがあり、価格なりの価値があると考えているのに対し、消費者にはその価値が知られていないという点である。消費者は、商品の価値 \geq 価格で初めて商品の購買に至り満足するのであるが、愛友市場で扱われている商品の価値 \leq 価格と感じているため購買に至らず、結果として近隣の他の商業施設で購買する結果となっている。

原因は、販売促進の要である商品情報の伝達がきちんとは行われていないことにあり、そこには、売る側の説明努力が欠けている。これまでは、卸売業者として商品を扱ってきたため、いわば、プロ同士の取引だったために、商品価値の説明はそれほど必要なかったのである。プロ同士であれば、言わずとも納得できる価値が商品にあることを知っているのであるが、その思考の延長線で消費者にも接していると考えられる。

商店主の中には、「今の客は本物を見る目が無い」と嘆く者もいるが、商品が売れない原因を消費者のせいにして終わるのであれば、売上げは下降の一途をたどるしかない。消費者は常に変化している。消費者が変化しているから以前のような商売ができないと売り上げ低下の責任を消費者に転嫁するのではなく、個々の商店や商店街はその変化に応じて対応を変えなければならない。

最終消費者の理解不足は、⑪に挙げたように見掛けの問題も絡んでいる。

最終消費者は、商品の価値を正確に評価できる訳ではない。テレビ番組の『はねるのトビら』での人気コーナー「ほぼ100円ショップ」が面白いのは、人がいかに商品価値を正確に判断できないかが興味を引くからである。同様の番組に『ナインティナインのゴチになります』や『ダウンタウンの芸能人格付けチェック』もある

が、これらも商品価値を正確に判断しようと四苦八苦している芸能人の姿が面白いからである。そこを理解していないために、⑪のように商品のディスプレイがいかに商品の価値を低く見せているかに気付かないのだ。

商品価値の情報不足の問題に加えて、市場全体での品揃え・店舗揃えの悪さが指摘できる。ショッピング・モールに比べれば、最終消費者が歩く距離ははるかに短いにも関わらず、愛友市場で買物したいと思わせないのは、この品揃え・店舗揃えの悪さに起因する。この問題は、市場に入っている商店の営業時間が売手都合で決定されていることへもつながっている。欲しい商品があっても、営業時間が顧客の購買行動に合わせられていないのであれば、結果として、品揃え・店舗揃えがなっていないことと同じである。

2.1.2 買う気分および雰囲気に関する意見

- ① 買う気分は大事
- ② デパートはきれいに飾ってありウキウキワクワクする
- ③ スーパーは教育が行き届いているが、1 kg 400円と何でも100円くらいは高い
- ④ スーパーは要らないモノも買うがよく勉強しているし待ち時間が長いが満足している
- ⑤ 市場内の道は複雑なのでスッキリしてほしい
- ⑥ 建物がないと暗い&恐い+夜は特に怖い
- ⑦ 照明の色と明るさを考えてほしい（コンビニは安心）
- ⑧ 愛友市場の野菜は新鮮で安く表示などがあって良いが愛想が悪い
- ⑨ 愛友市場の漬物は愛想が良い
- ⑩ 親切さは要る（不親切なのは客扱いをしていない）
- ⑪ 古くて趣あるのは良いので愛友市場の懐かしさは残してほしい

⑫ 建て替えするなら雰囲気をはがらりと変えてほしい

⑬ 鮮魚は雰囲気の新鮮さも求められる

⑭ 活気&回転の良さ

商品さえ良ければ、見てくれはどうあれ売れるはずだというのは、売手の理屈である。同じ商品を買うにしても、機嫌の良い店員から買うのと不機嫌な店員から買うのとでは、消費者が得る商品価値は異なってくる。買う気分も商品価値を決定する大きな要素となる。買手の立場に立てば容易に分かるであろうことも、買手の視線に立とうという意味がなければ買手の心理を理解できない。

同様なことは、市場の雰囲気にも言える。特に、照明の色や明るさ、建物のこざいさなども、買手の購買心理に与える影響は大きい。コンビニエンス・ストアを考えてみると分かるが、常に掃除が行き届いた床、明るい照明に照らされた店内、お客を迎える明るい声、整然と並べられた商品などなど、多くの消費者を引き付ける要素が揃っている。愛友市場を形容する「暗い」「汚い」「狭い」「複雑」などの言葉は、消費者を遠ざけるには十分な要素であることに、まず気づくべきであろう。

2.2 価格戦略 (Price & Cost) …価値 \geq 価格 (+商品によってはヴェブレン効果)

- ① スーパーは教育が行き届いているが、4 kg 400円と何でも100円くらいは高い
- ② こだわりの品があるとは思えないし価格が高い（高くても品の良さが分かれば買う）
- ③ ポイント（ポイント2倍なども）は魅力
- ④ セルフレジは便利

既に述べたが、消費者は愛友市場の商品価値を理解していない。むしろ、実際の価値よりも低く評価している。これは、決定的な短所で、消費者は自分が感じる商品価値 \geq 価格の場合に初めて買う気を示すことを理解するべきである。

店主がいかにかに上質な商品を店頭に並べていても、その価値が消費者に伝わらなければ、商品として失格である。

さらに、ポイントカードなど他の商業施設が当然として導入している手法を考慮してみる余地はあるし、それらの手段に頼らないのであれば、それらに代わる何か消費者を納得させられる手法が求められる。例えば、ポイントカードは、顧客情報を収集して販売戦略に活かす手段の一つだが、対面販売という市場の特徴を活かすのであれば、顧客データをしっかりと頭の中に入れて、いわゆる「顔パス」が利くようにすべきである。実際、ホテルなどでは、ベルボーイやフロントなどは得意客の顔と特徴を把握し、お客に応じた丁寧な対応を心掛けている。

2.3 販売促進戦略 (Promotion & Communication)

- ① 対面販売で料理のヒントをもらえる市場は良い
- ② 安さ高さの訳や料理法の提案など説明力が必要 (スーパーでは POP 広告がある)
- ③ チラシは見るがカラー & きれいで無いと駄目 ⇔ 文字いっぱい駄目 (写真は OK)
- ④ 口コミは重要 + 携帯でも OK (ただし操作できないアリ)
- ⑤ イベントの認知度低く宣伝もないし、やる人やらない人がいて足並みが揃っていない
- ⑥ イベントに来た人も不満足

販売促進は、通常、「消費者への情報伝達」と定義されているが、これはその本質を捉えていない。その本質は、情報伝達をすることによって、消費者が商品価値 \geq 価格であると判断できるようにすることである。それによって、消費者はその価格に納得し安心してお金を払うのだ。

一言で「情報」と言っても、実際には、視覚や聴覚から入る文字や写真、口頭説明などのほ

かにも、「お試し」と呼ばれる味覚や嗅覚、触覚への刺激も挙げられる。

消費者が価格に対して十分に価値がある商品を購入しないのは、購買へ促す情報が足りないからである。売手は、お客を十分に観察しながら、あるいは、十分な対話をしながら、お客に足りない情報は何かを探り出さなければならない。

2.4 立地 & 営業時間戦略 (Place & Convenience)

- ① 市場を残してスーパーがあるのが一番良い (他は駄目)
- ② 場所としてはとても良いのでスーパーなどができるのなら是非利用したい
- ③ 愛友市場の立地は良い：駐車場・駐輪場は要る (自転車無料・二千円以上自動車無料)
(参考) デバ地下への横断歩道がない & 階段面倒くさい / ユアーズは駐輪場なし
- ④ SATY / ソレイユ / フレスタ (大きくも小さくもない) では車か自転車 & 宅配あり
- ⑤ ユアーズへは徒歩で行く
- ⑥ 日曜 & 平日も閉店…閉店時間は寂しい

立地に関して、愛友市場は隣接する競合他社とは決定的に有利な立場にある。これだけの地の利を持っているにも関わらず、業績が伸びないと言うのは、マーケティング・ミックスの他の3つの要素をいかに疎かにしているかという証拠である。

好立地で業績を上げている企業の代表はマクドナルドであるが、競合するモスバーガーが表通りから遠い立地でも業績を上げたのは、こだわり客を引き付ける戦略を取ったからである。愛友市場の多くの店主が言っているように、彼らがこだわりの商品を扱っているのであれば、好立地はプラスに働いてもマイナスには働かない確率が高い。

営業時間の問題も、マーケティングの4つ目の要素「Place/Convenience」の本質である「購買機会をいかに提供するか」という観点から見れば、立地と同様に重要な要素であると理解できよう。お客が買いたいという時間帯に閉店しているということは、その店舗がないと同義である。店舗がなければ、販売機会＝購買機会そのものが存在しない。

24時間営業のコンビニを始めスーパーマーケットや百貨店の営業時間延長は、実に消費者の購買行動に即しているし、通販やインターネット販売に至っては24時間営業である。このような流れの中であって、小売りへの参入を図ろうとしている卸売りが卸売りを中心としたタイム・スケジュールで動いているのであれば、既存の小売りと同じ土俵に上がることさえ叶わない。

人手が足りないという反論は承知だが、マーケティングの基本精神である「顧客重視」の視点に立てば、売手の都合で動いて成功した事例はない。売手の都合を受け入れられるほど今日の消費者は寛容ではないからだ。しかも、そのような消費者を相手に競争を繰り広げている多くの小売業に対抗しようとするのであれば、売手の都合を優先できるほど市場原理は甘くない。

多くの商店街再活性化検討委員会で見られる光景は、誰かが何かを提案しても「それはできない」「それは無理だ」という光景である。ダイエー会長であった故中内功氏の言葉を借りれば、「当たり前でなかったことを当たり前にしてその当たり前を維持する」（日本経済新聞 2000年1月1日「私の履歴書」より）べきであり、そのためにはこれまでの常識にとらわれず新しい常識を生み出すことが求められる。消費者が変化しているにも関わらず、商店主が自ら変わろうとはせずに、それまでの売手の都合に執着しているのであれば、商店や商店街の再活性化は不可能である。売手にとっては非常識に見える買

手の都合を無視する限り、その未来は暗い。

3. 愛友市場の商店実態調査分析

愛友市場の幾つかの店舗について、ヒアリング調査を行った内容を以下に整理する。最初に個別店舗について整理し、その後に全体的傾向をまとめる。

3.1 株式会社 江戸っ子

まず、主な業務は鮮魚の卸小売りである。市内のホテルや料理屋そして寿司屋を納入先としており、売上げの85%から90%を占めていた。それら業務用の残りを小売りに回しており、時期によっては総売り上げの2～3割のこともあった。しかし、ここ2～3年（2007～2010年）で先に挙げた納入先が次々と倒産しただけではなく、納入単価が下落、また、イオンなどの大規模小売りが産地から直接仕入れる「産直」方式を取り入れたりしたため、卸売りの売上げがダウンしている。

ただし、「産直」された商品はイオンの店売りの1～2%に過ぎず、消費者は、イオンの大量仕入れによって実現された低価格と「産直」イコール「新鮮」であるというイメージに引っ張られ、さらに、腹わた抜きや切り身、総菜などの手軽さに魅力を感じて購買に至ると思われる。

これに対し、江戸っ子が扱う商品の質は格段に異なっており、スーパーとは違った売り方、すねわち「こだわり」を前面に出した売り方が必要だと思われる。固定客には日によって異なる入荷内容を勧める一方で、新規客の開拓が望まれる。その意味では、最近のブランド野菜に見られるような「〇〇さんの抜う魚」という方法も考えられるだろう。

こだわりのある消費者やホテル、料理屋、寿司屋などへは、素材の良さをアピールするだけではなく、調理方法も提案することで、売上げのアップを狙えないかも可能性の一つである。

この「こだわり客」を育てるという意味では、卸売りや小売りだけでなく、もう一つの収益の柱として居酒屋を経営し、そこで出される海鮮料理は江戸っ子から仕入れていることもアピールしていくつもりである。その意味では、魚の食育も視野に入れている。また、インターネットと通じて消費者に献立などの提案を行ったり、地方発送したりすることで商圏を全国に広げることも検討中である。

卸小売りに活路を見出すには、何はともあれ、江戸っ子というブランドを確立し、消費者からの信用を得ることが必至である。

3.2 有限会社 平田商店

開業は1970年であり、これまでも売上げの大きな変動は何度か経験しているが、去年（2009年）から売上げが3割減と大幅に減少した。最も大きな原因は、旧市民球場が新球場（MAZDA ZOOM ZOOM スタジアム）へ移転したためである。旧球場では売店を出していたが、新球場ではそれができず、これまでカープへの納入で得ていた3～4割の売上げがなくなった。

また、残りの6～7割の売上げは、一般向けと広島市内のホテル・弁当屋・仕出し屋が5対5の比率であるが、この10年間で仕出し屋への納入が7割減少した。原因は、自宅で冠婚葬祭を行う客が激減したためだ。これらの売上減少が回復する見込みはなく、少なくともここしばらくは現状維持できれば良いと考えている。しかし、一般消費者は固定客が多く、その大半が50～70代であるため、長期的に見た場合、これまでの中華麺、餅、総菜（寿司）、イベントサービス、食品機械のリースなどの利益源に加え、これからは飲食業を加えて一般客や観光客をターゲットとした事業展開の必要性を感じている。

10年前には80店あった商店も現在では40店舗に激減しているが、撤退した店舗が商品を右か

ら左へ動かすだけだったのに対して、現在も残っている店舗はこだわりの商品を扱っており、そこが愛友市場の特徴であると考えている。

問題は3つある。一つは、後継者の才をどう伸ばすか、もう一つは、「こだわり」というコンセプトで市場としての足並みをどう揃えるか、最後の一つは、小売りのノウハウをどう蓄積し伝承するかである。5年後の再開発に向けて、市場の方向性を決めなければならない。

3.3 有限会社 石風呂商店

食料品を扱う石風呂商店だが、以前は、売上げの80～90%を卸売りが占め、小売りは全体の10%に過ぎなかったが、ここ数年で卸売りが三分の一に減少したため、店の売り上げは赤字状態であり、年金頼りの生活が続いている。

売上減少の内容を見てみると、まず、配達が消滅し店頭売りでは業者は来るが、飲食の割合は減少している。また、商品にこだわりをもつ納入業者や消費者が減り、中国産へ流れている。店が取り扱っている商品は、A～B～Cの3ランクから言えば最上級の品を扱っており、高くても本物であることには間違いがなく、スーパーの台頭によっても、こだわりでは勝っているとしている。ただし、こだわりの品であっても量が少ないため、採算が合わない。こだわりある年配を若者が敬遠していることも事実である。

最大の問題点は、味の伝承ができておらず、商品の良さが分かる消費者が減少しており、そのような客を大型店に奪われてしまっている。値段や時間（安く手軽）ではこれに対抗することができない。しかし、本物は高く手間がかかるのは当たり前である。このような状況を打破するためには、国を挙げての食文化の保存が必要と考える。学校給食や施設などでの需要はあるが、他業者が入っているため商機が失われている。食育の問題も考えるべきだろう。店が

持っている専門知識の豊富さをどう継承していくかが問題だ。

現在の日本社会は、ファストフードやファストファッションに代表されるような手軽な商品が売れると思われがちだが、それらの商品を愛用する消費者の一方で、食育やスローフード、スローライフを重視する消費者も台頭してきており、こだわりの商品を扱う商店に関して悲観的な要素ばかりではないことにも言及しておこう。

3.4 有限会社 金井果実店

スーパー業態にして13年半経過しているが、以前は7～8割あった卸売りが現在は数%のみになり、ほとんど小売りに特化している。スーパー業態にした当初1000人／日あった来店客数だが、当時の新鮮味がなくなったのか今では3分の2に減り5～600人／日となりそのほとんどが固定客である。しかも、その数も年々減少気味である。この現象を食い止めるのであれば最低でも横ばい状態にしたいと考えている。

年末には1000人／日来店することを考えると、普段はこれらの客がどこで買い物をしているかと疑問に思っている。実際、新鮮でそこそこおいしいものを仕入れ安さを強調して販売しているが、なぜ日々の固定客が5～600人に減少しているかは分からない。もちろん、特に商品にこだわりがあるわけではないので、スーパーと競合していることは承知している。客単価も普段は6～700円／客だが年末は1000円／客である。主な買い物客は女性が8割で年齢は40～60歳と比較的高めではあるが、愛友市場全体では若い方だと言えよう。

わけあり商品も最近は仕入れているが、その理由説明も含めて商品説明はもっと必要だと考えている。特に、料理の仕方を知らない客も多く、POP 広告をしたり説明書きをした紙も自由に取れるようにしたりしている。

平成11年からは、店主の息子も後継ぎとして働いている。

3.5 喜多屋商店、鬼丸漬物、有限会社 田中菓子店

乾物を扱っている喜多屋商店は、戦後間もない昭和21年から営業しているが、当初70～80%だった卸売りの比率が現在では2～5%へと激減している。お客は30代以上で、何をどう使うか分かっていることが多い。品揃えは、他店と競合しないように行っている。

漬物を販売している鬼丸漬物では、卸売りと小売りの比率が7：3であるが、同じものであっても卸売りと小売りでは価格が異なっている。以前は、商品にこだわって扱っており、10年前までは店頭商品を全部作るなど、こだわりが強かったが、現在では価格で勝負している。以前は1日当たり3～400人いた来店客だが、現在では100～120人に減少しているとともに客単価も減少しているじり貧状態である。

田中菓子店であるが、新球場ができて人も人通りの少ない立地のため、新球場ができたことによる経済効果の恩恵は受けていない。売上げのほとんどが卸売りから得ていたが、現在では卸売りと小売りの比率は5：5となっている。卸売りの比率が下がったのは、それまでの取引先であった郡部の仕入れ先が郊外型モールに客を奪われたり、コンビニやスーパーに客が流れたりしたためと考えている。品揃えの豊富さには自信を持っているにもかかわらず、売上げは下がる一方である。来店客の重要な割合を支えていた子供たちが買い物する時間がなくなってきたことも影響があるだろう。

以上の6店も含め計13店舗へのアンケートを行ったが、全体的に言えるのは、各々の店舗は努力して「良い品」「こだわりの品」「温かい接客」などを心がけている傾向が読み取れる。実

際、10年前には80店あった店舗も半分の40店舗に半減しているが、今でも生き延びている店舗は、それなりの工夫をしていることは確かである。それにも関わらず、売上げや来店客の減少を食い止めることはできていない。各商店主の問題意識も決して低いわけでもなく、中には率先して新しいアイデアを試み、愛友市場の再活性化への道を見出そうとして試行錯誤していることも事実である。では、何が問題なのだろうか？

4. 提言：情報交換の場の創出

以上の分析から言えることは、愛友市場で扱っている商品には、商店主のこだわりを感じられるものも多いということである。そのことが消費者に伝わっておらず、さまざまな工夫も空回りしている感は避けがたい。商品が売れるということは、マーケティング・ミックスの4つの要素がすべて揃うことが大前提で、1つでも疎かにすれば売上げ増加はもとより売上げの維持や確保も期待できない。各店主はそれぞれのプロフェッショナルであるとの自負があるだろうが、今一度、マーケティング・ミックスについて学び、売上げに結び付く数多くの工夫を考え実行する必要があるだろう。

愛友市場が抱えている問題は、今回も含め、過去の何度かの調査によっても再三指摘されているものである。今回の調査分析においても、飛び抜けて新しい戦略のヒントが得られたとは言い難い。では、根本の問題は何なのだろうか。

それは、組織運営の問題である。市場や商店街に属する店舗の店主は「一国一城の主」であることを考えてみれば、それは明らかである。それぞれ良いアイデアを持っていたとしても、それが市場全体で共有されない。同じく、新たに見つかった問題点も共有されない。従って、各店舗がばらばらに行動し、市場としてのまとまりを欠くものとなっている。

商業の本質は、「最適な品揃え」を確保し「顧客が目当ての商品にできるだけストレスなくたどりつけること」にあることを考えると、各店舗が足並みを整えずに動くことは、消費者に多大なストレスを与えることになる。例えば、営業時間を考えてみても、開店時間帯がばらばらであれば、消費者が必要な商品を買ひ揃えようと市場を訪れても、閉店している店舗があれば、欲しい商品は手に入らない。

店主が定期的あるいは不定期的に頻繁に集まり、有効な工夫やお客からの苦情などの情報を共有できれば、市場全体での士気高揚を期待できる。いま求められているのは、「自分で考える習慣」に加えて「自分“たち”で考える習慣」をどう作るかである。

具体的には、例えば、お茶会と称して1時間ほど集まり、お互いを知る機会を持つことで、店主の孤立感をまず取り除き、その上で、売上げ増に向けた工夫の数々を市場全体で実行することである。これは、現在の高齢化している店主同士のつながりを密にするだけではなく、後継者となる若い店主への知識や知恵の伝承を可能にすると共に、若い後継者同士の結束力を高め、市場全体としての機動力を発揮させることを可能にする。

店主へのヒアリングでも市場全体で足並みが揃わないという意見が出されるが、そこで「何をやってもまとまらない」ことを理由に「再活性化ができない」で話が終わってしまっている。だからこそ知恵を出す必要があり、それらにヒントになりそうな情報は、例えば、企業の労務管理や組織運営など関連する本に載っている。それらから学ぼうとはせずにただ腕を組んで悩んでいるだけでは、問題は解決しない。

外部の有識者などを読んで問題点を指摘してもらった段階はもう終わったと言える。問題点や改善点はもう何度も指摘され続けている。今度は、市場としてどう動くかである。一つの市場

としての結束力が、自ら考え解決する力を生み出すのである。

参 考 文 献

梅澤 正『職業とは何か』講談社現代新書, 2008年
中内 功「私の履歴書」日本経済新聞, 2001年1月1日
吉野源太郎「大店法が問う「自治」の将来 改革を阻む思考停止症候群」日本経済新聞, 1997年2月2日
広島商工会議所小売商業部会『「継がせたい, 継ぎたい」小売商業をめざして—小売商業活性化策の検討内容』平成22年(2010年)3月
広島商工会議所『白鳥商店会 地域振興推進事業(街

おこし推進事業)報告書』平成21年(2009年)3月
広島商工会議所中小企業振興部『商店街大転換の時代—新たな活性化への助走—』平成9年(1997年)3月
広島商工会議所中小企業振興部『広島市商店街活性化の課題と提言—小売商業意識調査を踏まえて—』平成8年(1996年)5月
全国商工会連合会『魅力ある街づくりのための中小小売商業施策利用ハンドブック』平成3年(1991年)6月
熊野町商工会・坊主山商店街振興会『広島県中小商業活性化推進事業 坊主山商店街活性化基本計画策定事業報告書』平成3~6年(1991~1994年)までの各年計4冊