

## 新しい街づくりの試み (1)

吉	澤	昌	恭*
貫	名	貴	洋**
山	内	昌	斗***

### はじめに

#### 第Ⅰ部 横川地区の試み

##### 第1章 横川商店街活性化計画

##### 第2章 6商店街とフレスタの共存共栄の模索

##### 第3章 「横川ふしぎ市」と「アーティストにやさしい街づくり」

#### 第Ⅱ部 横川地区を超えて

##### 第4章 横川駅周辺の再開発

##### 第5章 「かよこ」バス

##### 第6章 新しいビジネス・モデルの模索

### は じ め に

JR 山陽本線・広島駅のひとつ西寄りの駅が横川駅である。この横川駅の周辺に横川商店街がある。全国的に商店街が衰退する潮流の中で、横川商店街も低迷状態にあった。

1994（平成6）年に、広島でアジア大会が開催されることになり、これに合わせて新交通システム（アストラムライン）が建設されることになった。このアストラムラインは横川を通らない。また、アストラムラインの完成とともに、横川経由のバス便が激減することとなった。このことが、横川商店街の人々に非常な危機感をもたらし、商店街活性化への取り組みが始められた。第1章～第3章で、これを論ずる。

---

\* 広島経済大学経済学部教授

\*\* 広島経済大学経済学部講師

\*\*\* 広島経済大学経済学部講師

当初は、横川商店街のみの取り組みであったものが、やがて、横川地区を超えた広がりを持つものになっていく。そのきっかけとなったのが、2004（平成16）年3月に完了した「横川駅前交通結節点改善事業」であった。この改善事業の一環として、レトロバスのモニュメント設置構想が持ち上がった。1905（明治38）年に横川と、（現在の広島市の北部にある）可部の間で乗り合いバスの運行が開始されたことを記念しようとするものであった。ところが、事はモニュメントの設置に止まらず、当時運行されたものと同じバスを復元しようという動きが起こり、「レトロバス復元の会」が創設され、実際に、レトロバスが復元されてしまったのである。第4章でその経緯を詳しく述べることにしよう。

やがて、このレトロバスは、横川－可部間で運行されたことから、可部の「か」と横川の「よこ」をとって、「かよこ」バスと命名されるに至った。そして、このバスをめぐる動きは、一層の広がりをみせることになる。第5章と第6章でこれを論ずることにする。

横川商店街から始まった動きは、幾つもの顔を持つものに変貌してきた。そこで本稿では次の3つの切り口から、この動きに迫ることにしたい。①横川商店街の活性化は進んでいるのか？ ②人が主体的に生きるとはどういうことか？ ③（大手）企業の地域貢献・社会貢献は可能なのか？

本稿では、主として、フレスタ、広島電鉄、新庄みそ、オタフクソースに焦点を当て、「企業の地域貢献・社会貢献」について考えてみたい。

「かよこ」バスをめぐる色々なイベントに、（筆者たちも含めた）様々な人間が関与している。そして、そうした人々は損得勘定など度外視して、本当に「楽しんでいる」ように見える。「人が主体的に生きるとはどういうことか」を考えさせられる。

横川商店街の活性化は進んでいるのだろうか？ 微妙な所である。「かよこ」バスをめぐる様々なイベントの中心人物の1人である・横川商店街振興組合副理事長の村上正氏は、2005（平成17）年6月17日に、筆者の1人である・吉澤あてのメールで次のように述べられた。

「当商店街に関しては廻りの色々な人々のお陰で、話題の多い行事が続き“元気のある商店街”との誤解を世間に与えていると思います。

我々も『横川に住む、利用する、遊ぶ人を増やそう』をテーマに街づくりに取り組んでまいりました。これに呼応して色々な応援団が現れ、色々な活動が始まり、メディアにもよく取り上げられて現在に至っています。

でも残念ながら、全国的に商店街が衰退する潮流に逆らえず、当商店街も商業的には厳しさが増えています。街のイメージと商店街の現実とのギャップに、我々も当惑しています。

多くの心温かい人々の応援のお陰で、1 商店街の枠を超えた当地での大きな取り組みが始まりました。この活動はやがて当地に大輪をもたらせてくれるものと信じておりますが、昔からの仲間が徐々に店を閉じる現実には胸を痛めています。  
…中略…

商店街は活性化に成功しているところか、まだまだ苦闘が続いてい」ます。

以下、「横川商店街活性化計画」から始めることにしよう。

## 第 I 部 横川地区の試み

### 第 1 章 横川商店街活性化計画

#### 1.1. 旧来型商店街の苦境

##### (1) 横川商店街の概要

まず初めに、本稿の研究対象とする横川商店街について、横川商店街振興組合理事長・松木朝海氏の論文<sup>(1)</sup>を中心にその概要を見てみたい。横川商店街は、広島県広島市西区にある JR 横川駅周辺に広がる商店街の通称である。新宿商店街、西新道商店街、駅前商店街、東新道商店街、本通商店街、一丁目商店街の 6 つの商店街で構成されている。

業種構成としては飲食店 4 割、小売業 4 割、サービス業 2 割となっている。商店街別に見ると、国道 54 号北側の 4 商店街（新宿商店街、西新道商店街、駅前商店街、東新道商店街）は飲食店が多く、同南側の 2 商店街（本通商店街、一丁目商店街）は卸・小売業が多い。

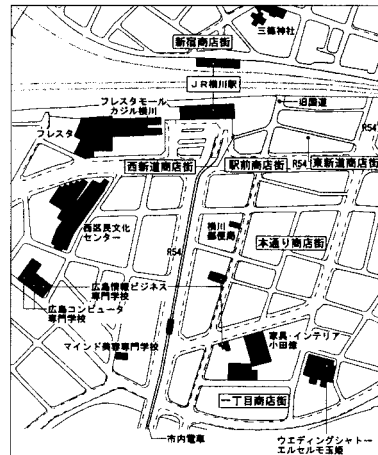


図 1-1 横川商店街の位置

出所) 松木朝海「横川商店街の活性化を通じたまちづくり」(『季刊 中国総研』中国地方総合研究センター, Vol. 7-3, No. 24, 2003)

(1) 松木朝海「横川商店街の活性化を通じたまちづくり」(『季刊 中国総研』中国地方総合研究センター, Vol. 7-3, No. 24, 2003)。

交通面でみると、横川地区は JR 西日本（山陽本線，可部線），広島電鉄（7号線，8号線），市内バス（広島電鉄，広島バス，広島交通）といった公共交通が利用可能であり，交通結節点としての機能を果たしている。例えば，2002（平成14）年度には，JR 横川駅の1日あたりの利用者は約29,000人であった。広島駅に次ぐ乗降客数となっている。

都市機能としては，家具・インテリア商品の大型店（家具・インテリア小田億），ショッピング・モール（フレスタモールカジル横川）など集客性の高い店舗が存在する。このほか，結婚式場（ウェディングシャトーエルセルモ玉姫），会議・文化施設（西区民文化センター），さらにはコンピュータ・ビジネスならびに理容専門学校が立地している。

また，周辺人口（横川三篠地区）は1985（昭和60）年28,598人，1990（平成2）年30,738人，1995（平成7）年30,922人，2000（平成12）年31,739人と増加傾向にある。専門学校の立地，都市部への利便性などから，ワンルームマンションの建設が相次ぎ，若者・単身者の増加が目立っている。

このように横川商店街は商業環境として恵まれており，商業活動が活発化している。横川駅周辺地区における卸・小売，飲食業の従業員数の推移をみると，1991（平成3）年に2,210人であったものが，1996（平成8）年に2,572人，2001年（平成13）に2,924人と増加している。「失われた10年」といわれたこの時期，雇用環境は全国的に厳しい状況にあった。広島県全体で見ると，1996（平成8）年の従業員数は1,447,610人であったが，2001年（平成13）には1,358,115人となっている。89,495人の減である。増加率でみれば-6.2%である<sup>(2)</sup>。したがって，横川地区における雇

表1-1 横川商店街連合会の年代別構成会員  
(2005年11月2日現在)

年代	会員数
20代	2名
30代	10名
40代	22名
50代	59名
60代	48名
70代	16名
80代	1名

横川商店街振興組合調べ

表1-2 横川商店街連合会会員数の推移

平成8年	197名
9年	197名
10年	198名
11年	206名
12年	206名
13年	211名
14年	208名
15年	197名
16年	181名
17年	178名

横川商店街振興組合調べ

(2) 次頁へ掲載。

用増加という結果は際立って優れたものであった。

しかしながら、横川商店街の歴史をたどると、常に幸福な成長・発展を遂げてきたわけではなかった。全国各地の商店街が経験したものと同様に、横川商店街においても昭和40年代より商業活動の停滞・衰退の時期があった。今日の状況に至るまでには、関係者による活性化のための主体的な計画、実行、そして努力があった。

## (2) モータリゼーションの衝撃

商店街の停滞・衰退の原因として、様々な環境変化が考えられる。流通分野における近代化や消費者の購買行動変化などである。<sup>(3)</sup>このような環境変化のなかで、特に商店街経営に大きなインパクトを与えたもののひとつが、モータリゼーションであった。

モータリゼーションの波は1960年代より生じた。日本有数の自動車メーカー・マツダの拠点がある広島も例外ではなかった。図1-2は広島県における自動車台数の推移を表している。自動車台数は1965（昭和40）年158,658台、1970（昭和45）

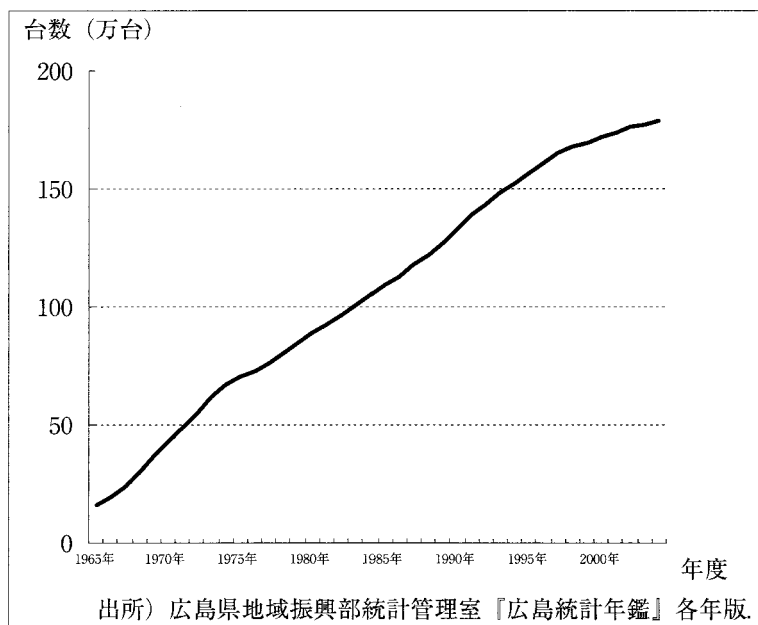


図1-2 広島における自動車台数

(2) 連合総合生活開発研究所事務局「統計データが語る地域経済と雇用の現状」(橘川武郎・連合総合生活開発研究所編『地域からの経済再生』有斐閣、2005)、239-244頁。

(3) 田中道雄『商店街経営の研究』中央経済社、1995、137-139頁。

年427,934台、1975（昭和50）年707,105台、1980（昭和55）年889,506台と急速に増加した。この勢いは衰えることなく、過去40年間右肩上がりでも推移している。

モータリゼーションに直面して、商店主は厳しい経営環境へと追い込まれることになった。ひとつは地域住民の郊外への流出であった。モータリゼーションを背景に、郊外における住宅地の開発が急速に進んだのである。これは商店街における商圈基盤を揺るがすものであった。対照的に、モータリゼーションの動きを追い風に、急速に成長したものが郊外型のショッピングセンターや大型店、ロードサイド店であった。これら新興企業は競争ルールの変化にいち早く気づき、既存小売店とは異なったビジネス戦略をもって、市場に参入してきた。この点については後ほど2.1.で取り上げたい。

もうひとつの問題は自動車アクセスであった。旧市街地の商店街は道幅が狭く、交通渋滞を引き起こすことになる。結果として、顧客の利便性を損なうことになった。また、駐車場の設置も課題であった。広島市内中心部においては、1971（昭和46）年12月から青空駐車禁止区域が拡大された。規制をかけなければならないほど、街に自動車が溢れ出したのである。このような環境変化を、商店街ではただ指をくわえて見ているわけではなかった。例えば広島本通商店街では、1972（昭和47）年12月に本通りの南裏通りに収容台数50台の立体駐車場を確保した。これは借用期間7年、家賃月額100万円で借り受けたものであった。しかしながら、来客増加の武器になると期待された駐車場は思うようには利用が伸びず、結局、契約期間の満了をまたず休止された。<sup>(4)</sup> 駐車場の設置という決定は実を結ばなかった。これは広島本通商店街だけではなく、全国各地の商店街でも見られた失敗であった。駐車場の設置は顧客の増加には直接には結びつかず、むしろ駐車場という空間の増加は商店街のもつアメニティという魅力を減じる危険性さえあった。

### (3) 競争ルールの変化

かつて商店街は消費者のニーズを満たす場であった。小売店の集積、都市における公共交通の利便性、市街地という立地、これらは多くの顧客をひきつけ、賑わいを見せていた。商店主は毎日のように顔をあわせる顧客の好みや事情、商品知識に精通し、適切な商品やサービスを提供した。新規に店を開く者は、常連客を抱える旧来の店から客を奪い取らなければならず、厳しい競争状況に置かれた。

このような中、市場に参入してきたのがスーパーマーケットであった。これら後

---

(4) 広島本通商店街振興組合編『広島本通商店街のあゆみ』2000、79頁。

発企業が顧客を引きつけるためにとった手段が、低価格販売であった。商店経営のような常連客との関係が築けていない新興企業には競争力が無く、同等の価格づけができない。そのために値引き販売せざるを得なかったのである。

少ない利幅<sup>(5)</sup>で経営を成り立たせるためには、低コストと大量販売を導入せざるを得なかった。まず、スーパーマーケットは低コスト経営のために、都心よりも地価の安い郊外へ出店した。これにより新規開業コストならびに賃貸料を抑えた。また、セルフサービスを導入し、接客サービスを最小限にとどめた。少ない従業員での経営を可能にしたのである。さらに、専門知識を有しない素人のアルバイト・パート従業員でも店舗運営できるように、作業を分業・専門化した。これらは人件費を抑えるための施策であった。このほか、取扱商品を絞り込んだ。これは絞り込んだ特定の商品の大量仕入れを条件に、メーカー・卸問屋に仕入れ価格交渉を行なうためのものであった。商品は個々の客の要望に応じてではなく、全体的な売れ筋商品であるか否かによって取捨選択された。そのためにレジには POS システムが導入され、販売実績情報の収集が行なわれた。

また、少ない利幅で利益を出すためには、大量販売する必要があった。資本回転率を上げることで、利益を確保しようとしたのである。商品は小分けにせず、パッケージ化し販売した。さらに、商品のまとめ買いを推奨し、単品で購入するよりも、製品の多量購入時に値引きした。その結果、客単価が高くなった。

これらビジネス戦略の前提として重要なものが、モータリゼーションであった。つまり、交通の利便性が悪い郊外で買物するためには、また大量に買った重い荷物を運ぶためには、自動車が必要であった。店舗に大型駐車場が備え付けられたのは、そのためであった。

このように、スーパーマーケットのビジネス戦略は商店経営とは異なるものであった。大量販売を前提としない商店街への駐車場設置が、それほど有効に機能しなかったのはそのためである。また、スーパーマーケットと同じ商品やサービスを提供する店、つまり同じ土俵で競おうとする店は、当然のことながら価格競争に巻き込まれた。スーパーマーケットと経営システムが異なる商店経営にとっては、値引きは体力の消耗でしかなかった。低コスト・大量販売という商売のやり方は商店経営とは相容れないものである。むしろ、スーパーマーケットが低コスト・オペレーションのために省いた接客サービスに磨きをかけ、対面販売から得た顧客情報をも

---

(5) 知念肇『現代日本流通論』中央経済社、1997／宮澤健一『価格革命と流通革新』日本経済新聞社、1995。

とに、個々の顧客が求める商品を提供する店（スーパーマーケットでは取扱わない高級黒毛和牛を置く肉屋、トイザらスのような大型ディスカウント・ショップにはない希少な商品を置く玩具店など）が生き残った。顧客との対面的な関係性を重視し、コミュニティとしての強みを活かすことが、差別化能力を高める手段のひとつであった。

このように、モータリゼーションは新たなビジネス戦略を可能にした。異なったパラダイムにあることを理解せず、その戦略を模倣しようとする商店主は厳しい経営状況に追い込まれることになった。この問題は個別商店街の領域を越え、やがて商店街全体の問題として浮上してきた。櫛の歯が欠けるようにシャッターを下ろした店の増加は、商店街全体の活気を奪い、景観としてのアメニティを損ねた。小売店の集積という商店街の優位性は、次第に色あせたものとなっていった。

さらに横川商店街においては、もうひとつの大きな衝撃があった。アストラムライン開通による公共交通の変化であった。商店街のもつ優位性のひとつ、公共交通という優位性が崩れようとしたのである。

## 1.2. アストラムライン開業の衝撃

1994（平成6）年10月に、広島市で第12回アジア競技大会が開催された。広島市の西北部である安佐南区沼田地区に建設された広島広域公園陸上競技場（通称：広島ビッグアーチ）をメイン会場とし、アジア43カ国から6,828名の競技参加者を一堂に集めたスポーツイベントである。開催前時点では、広島市内から広島ビッグアーチに通ずる交通手段としては車かバスのみしかなかった。また、沼田地区をはじめとした安佐南地区は、広島市のベッドタウンとして1980年代後半から人口が急激に伸び始め、国道54号線をはじめとする動脈道路が慢性的に渋滞し、その早急な解消が望まれていた。このような経緯の中、広島市は第三セクター方式の新交通システムの建設を始め、1994（平成6）年8月20日にアストラムラインとして軌道系の新交通システムの営業を開始した。

アストラムラインは、広島市中心部の本通駅から、東区牛田地区、安佐南区西原地区、安佐南区安古市地区をハテナ状に経て広島広域公園前駅まで通じる、全長18.4kmの軌道系新交通システムである。全線乗車した場合の所要時間は約35分と、広島市の新動脈として大いに期待され船出した。本通駅から途中の大町駅までは国

---

(6) 数値データは財団法人日本オリンピック委員会のホームページ  
([http://www.joc.or.jp/int\\_games/asia/index.html](http://www.joc.or.jp/int_games/asia/index.html)) による。



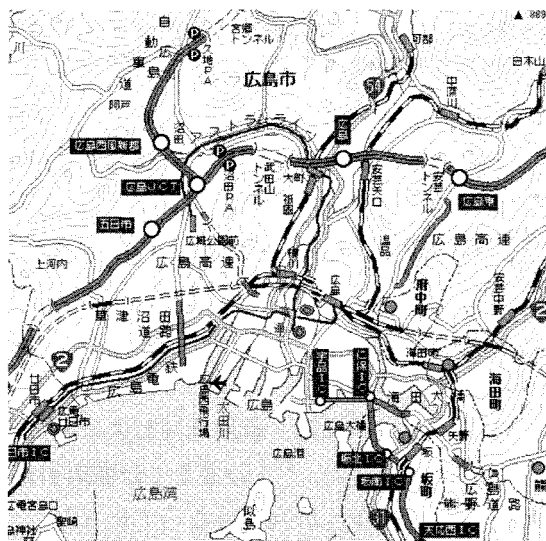


図1-3 広島市域図

道54号線と並行している。大町駅より先は、ベッドタウンとして建設された団地の間を縫うように走っている。

このアストラムライン開業に伴い、広島市にある変化が起きた。「バスの街」ともいわれる広島から、バスの便数が減ったのである。アストラムライン開業以前には、広島駅や中心部の広島バスセンターを発着する郊外線のバスが安佐南区内各所の団地まで運行されていた。ところがアストラムライン開業と同時に、郊外線のバスの多くが廃止となった。その代わりに、アストラムラインの主要駅から各団地までをつなぐフィーダーバスの運行が開始されるようになった。こうした交通システムがもたらした劇的な変化に伴い、人の流れも大きく変わっていったのである。

そうした変化が生み出した荒波が横川の街を襲ったのである。アストラムラインは横川を通過しない。横川地区から最も近い城北駅でさえも約 1km 離れたところになる。また、アストラムライン開業以前に安佐南区の団地に向かっていた郊外線バスのほとんどは、横川地区を通過する路線バスであった。その郊外線バスの多くが廃止となったため、それまで横川で乗降していた客の足が大きく遠のいてしまったのである。

さらにアストラムラインの開業に伴い JR 横川駅の利用客にも変化が生じた。アストラムラインは大町駅で JR 可部線と連絡が可能となり、それまで横川駅を利用していた客の一部が大町駅を JR の発着点としたため、横川駅は単純な通過駅となるようになった。

以上の変化により、横川商店街はもとより横川地区全体から人の流れが減ることで、活気が失われ、いわゆる「地盤沈下現象」が起き始めた。事実、横川商店街で商店を経営する店主たちは、口を揃えるかのように、「アストラムライン開業で相当のダメージを受けた」と話す。横川商店街は「近隣及び西区を商圈とするとともに JR 横川駅利用客を対象とする地域型の商店街<sup>(7)</sup>」であり、公共交通機関を利用する客足が遠のくことは、商店街の「地盤沈下現象」に歯止めのかからない決定的なダメージを与えたのである。

### 1.3. 活性化への試み

以上のように、1994（平成6）年以降、横川地区および横川商店街は大きな荒波と戦わなければならない状況となった。「このままでは商店街がなくなってしまう」という危機感が逆に横川地区活性化へのバネとなっていった。ここでは横川商店街が中心となり取り組んだ活性化への試みについて触れておこう。

#### (1) 各商店街の特性を活かした環境整備

横川商店街には6つの商店街が存在する。これら6つの商店街にはそれぞれ特色がある。卸・小売業が中心の横川本通商店街・横川一丁目商店街、戦後まもなくからアーケードのあった横川西新道商店街、飲食業が多く立ち並ぶ横川東新道商店街など、それぞれの商店街に特性が存在する。そこで、この特性を生かした商店街づくりを目指そうとそれぞれの商店街整備が行われた。

横川商店街のメインストリートと言ってもよい横川本通商店街・横川一丁目商店街は、国道から一筋離れる所にあるため、渋滞回避場所として利用されることも多く、一日を通して車の通行が多い。しかし商店街を利用する客の多くは徒歩利用のため、歩車分離を明確に行う必要があった。もちろんそれまでの道路にも歩道はあったが、1996（平成8）年の道路整備事業により、歩道と車道の分離を明確にするとともに、車道と接する部分についてはバリアフリー設計とされた。また道を蛇行させ、自動的に車を減速させる工夫がなされた。このように人に優しい道路を作ることで、横川の街に人を呼び戻そうとしたのである。

また、1997（平成9）年には、横川西新道商店街を「くろすろーど」と、横川東新道商店街を「星のみち」と改称し、商店街のイメージを改めてつくりあげた。特に「星のみち」では、道のいたるところに星座をモチーフにしたマンホールやタイ

---

(7) 松木朝海「横川商店街の活性化を通じたまちづくり」, 9頁。

ルを埋め込み、それまでのイメージを刷新したのであった。

## (2) 横川ふしぎ市の開催

1996（平成8）年には、横川商店街と地域住民が一体となったイベントとして、第1回「横川ふしぎ市」が開催された。この「横川ふしぎ市」については3.1.で詳述することにした。

## (3) 「チャレンジショップ」制度の開始

空き店舗の積極的な活用を行おうと、2001（平成13）年より、「チャレンジショップ」の営業が開始された。横川で何かをやろうとする人たちに安い賃料でスペースを貸し営業をしてもらおうという制度である。これまでに、絵画の個展や有機栽培野菜の販売など様々な活動が行われている。

以上の取り組み以外にも、スタンプ事業の実施〔1998（平成10）年～〕や広報誌の発行〔1999（平成11）年～〕、エコステーションの設置〔2002（平成14）年～〕といった取り組みも行われ、商店街活性化に貢献している。このようなハード面での取り組みにより「地盤沈下現象」に多少の歯止めはかかったものの、決定的な解消には至らず、商店の売上減少は続き、また廃業に追い込まれる商店の数は増加していったのである。

# 第2章 6 商店街とフレスタの共栄共存の模索

## 2.1. 大規模小売業と旧来型小売業の角逐

商店街における経営の厳しさは1960年代より増した。モータリゼーションが衝撃の原因のひとつであった。そして、旧来型小売企業とは異なった、新しい事業システムが登場したのである。百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンス・ストアなど、新興企業は独自の事業システムを構築し、小売業界へ参入した。これら企業の台頭が、商店経営にどのような影響を及ぼしたのか。さらには新規参入に対し、商店経営者たちはどのような意思決定を下したのか、本節でみていきたい。

### (1) 百貨店の動向と周辺環境

百貨店は長い歴史を有する小売業態のひとつである。わが国における百貨店の歴史は1904（明治37）年の三越にはじまる。これに続き、白木屋〔1919（大正8）年〕、松坂屋〔1919（大正8）年〕、松屋〔1919（大正8）年〕、高島屋〔1919（大正8）年〕

年], 大丸 [1920 (大正9) 年], そごう [1920 (大正9) 年], 伊勢丹 [1930 (昭和5) 年]<sup>(8)</sup> が百貨店化していった。広島においては, 1929 (昭和4) 年広島・本通商店街地区に福屋が創業した。1954 (昭和29) 年には, 岡山に本社を置く天満屋が福屋に隣接し開業した。

百貨店は「①委託取引制度とそれに付随する派遣店員制度, ②文化的催事の積極的展開, ③店舗における豪華な雰囲気づくり<sup>(9)</sup>」を経営的な特徴とした。委託取引制度とは, 「売れた分だけ仕入れるという方式であり, 仕入係の検品後に生じた損傷や減失のリスクについては負担するが, 売れ残りのリスクは負わないというものである」<sup>(10)</sup>。売れ残った商品を返品できるため, 百貨店は在庫リスクを軽減することができた。一方で商品を卸す問屋としては, 返品による売れ残りリスクを回避する必要があった。そのために, 百貨店へ商品知識のある店員を自ら派遣した。これは百貨店側にとってもメリットがあり, 接客サービスに要する人件費を削減することができた。

また百貨店では, 顧客を呼び寄せるために, 様々な催し物を開催した。劇場, 展覧会, 演奏会などがそれらのものであった。つまり, 「百貨店は単なる買物の場ではなく, 娯楽的色彩の強い場としての性格を有していた」<sup>(11)</sup>。これら催し物は, 百貨店の賑わいにつながるものであり, 他の小売業との差別化を図る上で重要であった。

さらに, 百貨店では店舗の雰囲気づくりに注力した。それは「百貨店が販売戦略上, 不特定多数の顧客を対象として営業活動を展開し, できるかぎり幅広い顧客層からの支持を獲得すべくサービスを充実させようとした」<sup>(12)</sup>ためであった。

これに対し旧来型小売店では, 馴染みの客が主たる顧客であり, 相互に形成された信頼関係の上にビジネス活動が成り立っていた。経験則から, 上位20%の顧客がその店の収益の80%に貢献するといわれている。上位20%の顧客との間に, 密接な関係を構築し維持できれば, ビジネスの80%は成功したも同然である<sup>(13)</sup>。したがって, 店主・店員と顧客との関係構築がビジネス上で重要になる。

他方, 百貨店の従業員は, オーナー経営者ではないために裁量権が限られている。

(8) 神保充弘「百貨店の日本の展開とマーケティング」(マーケティング史研究会『日本流通産業』同文館出版, 2001), 28頁。

(9) 神保充弘, 前掲書, 26-27頁。

(10) 神保充弘, 前掲書, 37頁。

(11) 神保充弘, 前掲書, 40頁。

(12) 神保充弘, 前掲書, 43頁。

(13) 嶋口充輝『仕組み革新の時代』有斐閣, 2004, 12頁。

そのために長期に渡って固定客をつかむことが難しかった。そこで個人としてではなく、百貨店としての信頼性（ブランド）を高めることで、固定客を獲得しようとしたのである。

このように百貨店は、小売業にとって大きな課題となる在庫リスクの軽減、娯楽性を取り入れた非日常的な空間の創造、信頼性獲得のための雰囲気づくりによって、旧来型小売業との差別化を図った。百貨店の多くは中心市街地に立地し、商店経営と競合するものであった。

さて、旧来型小売企業と百貨店との競争は1960年代後半より激化した。この時期、百貨店はスーパーや専門店との業態間競争に巻き込まれていた。そこで百貨店は、店舗の増改築により大型化を進め、集客効果をさらに高めようとした。

広島においては、既存の福屋、天満屋に次いで、三越が胡町に〔1973（昭和48）年開業〕、そごうが基町に〔1974（昭和49）年開業〕それぞれ新規出店を計画した。計画時点での両百貨店の売り場面積は、2万7600m<sup>2</sup> というものであった。この進出に対し、福屋、天満屋も売り場面積の増床を図った。その結果、新規出店と既存店の増床により、4つの百貨店の売り場面積は合計 11万m<sup>2</sup> にまで膨らもうとしていた。従来の売り場面積の3倍であった。<sup>(14)</sup>

この衝撃を受けて、広島・本通商店街では、全広島小売商団体連盟と広島市商店街連合会の二団体を動かし「百貨店阻止実行委員会」を結成した。反対の署名活動や資金カンパを募り、通産省や地元選出の国会議員、広島市などへの陳情活動を展開した。その結果、各店の出店・増床による売り場面積の増加を6万2000m<sup>2</sup> に抑えることに成功した。<sup>(15)</sup> 一方、個別店舗では専門店化による百貨店との差別化が試みられた。商店経営者らは地場専門店としての強みを「人間関係」に求めた。この特徴を強化・深化させることで個性を磨き、百貨店に対抗しうる競争優位にしようと考えたのである。<sup>(16)</sup>

横川商店街地区には百貨店の進出はなかった。だが、近隣商店街である広島・本通商店街地区での動向は、対岸の火事では済まされないものであっただろう。大型店舗である百貨店の動向は、周辺小売業の経営環境にまで影響を及ぼすものであった。

(14) 広島本通商店街振興組合編『広島本通商店街のあゆみ』2000、77-79頁。

(15) 広島本通商店街振興組合編、前掲書、77-79頁。

(16) 広島本通商店街振興組合編、前掲書、93-94頁。

## (2) スーパーマーケットの誕生

スーパーマーケットは低価格化を武器に、市場に参入した。①郊外出店、②セルフサービス、③取扱商品の絞込みといったものが、低コスト経営のための革新的な手法であった。スーパーマーケットは急成長を遂げ、1972（昭和47）年には売上高で百貨店を上回るようになった（表2-1を参照されたい）。当初、スーパーマーケットは比較的小規模な形態で出店した。広島市内においては、早くも1958（昭和33）年に、スーパー「いづみ」<sup>(17)</sup>（現在のイズミ）が広島中央通に出店している。

さて、商店街にとって百貨店の攻勢は脅威であったが、スーパーマーケットの初期の進出に対して商店街は比較的寛容であった。むしろ商店街の活性化に利用しようとする試みもあった。例えば1960年代、広島本通商店街ではスーパーマーケットの誘致活動を行なった。本通4丁目会の役員が、福岡市に拠点を置く丸栄に、本通り西側通りへの出店を要請している。これを受けて1967（昭和42）年、大手町1丁目<sup>(18)</sup>に「丸栄」（のちの「ユニード」。ダイエーに吸収合併された。）が開店した。このように、初期のスーパーマーケットに対しては、商店街の警戒心は比較的弱く、広島県内のみならず、県外からも出店がみられた。

横川商店街においては、スーパーマーケットの成長に可能性を見出し、自ら経営に乗り出す商店主があった。フレスタであった。同社の詳細については2.3.に譲ることにしたい。

表2-1 業態別販売額の推移（億円）

年次	百貨店	スーパー	一般小売店	小売業計
1964年	7,964	3,924	71,608	83,496
1966年	9,710	5,811	91,315	106,836
1968年	12,861	10,256	115,722	138,839
1970年	17,711	16,125	145,462	179,298
1972年	23,819	24,476	186,029	234,324
1974年	35,628	42,395	256,775	334,798
1976年	46,134	70,884	345,691	462,709
1979年	56,999	106,696	440,635	604,330
1982年	70,479	146,009	544,108	760,596

出所) 1.『商業統計表』（各年版）。2.『わが国の商業』（各年版）。3.『セルフサービス店統計表』（各年版）ただし、本稿ではマーケティング史研究会編『日本流通産業史』、同文館出版、2001、51頁より、筆者修正のうえ再引用した。

(17) 関連資料として、イズミホームページを参照されたい。<http://www.izumi.co.jp/>（2005年12月2日現在）。

(18) 広島本通商店街振興組合編、前掲書、79頁。

初期のスーパーマーケットは、商店経営者らの目には、百貨店ほど脅威としては映らなかった。その理由として、1960年代には高度成長によって市場全体が急速に拡大していたこと、1974（昭和49）年に施行された大規模小売店舗法によって大型店の出店規制があったこと、政府による中小小売商に対する支援や優遇策があったことなどが考えられる。<sup>(19)</sup>

しかし、スーパーマーケットの成長が新たな発展段階を迎えると、事態は一変する。実は、スーパーマーケットの事業システムは、日用雑貨品のような最寄品のみならず、呉服や耐久消費財といった買回り品にまで適用することができたのである。したがって、スーパーマーケットは、次第に取扱商品を増やし、総合化・大型化していくことになる。旧来型小売業とスーパーマーケットが次第に競合するようになったのである。

モータリゼーションが進展すると、スーパーマーケットは次第に最適な立地を求めて、郊外に移転し始めた。総合化・店舗規模の大型化にともない、商店街では高い効率性を実現できなくなったのである。モータリゼーションという変化に対応できない旧来型小売業者と、変化にいち早く対応したスーパーマーケットの業績の差が明白になっていった。そして、商店街の衰退・停滞が次第に問題視されるようになった。

### (3) コンビニエンス・ストアの出店攻勢

「価格破壊」などの言葉が流行する中、価格競争に依拠しない小売業態も現れた。コンビニエンス・ストアであった。コンビニエンス・ストアは小規模店舗で小商圈、生鮮食品以外の生活必需品の幅広い品揃え、長時間営業、セルフサービス方式などを経営的な特徴とした。<sup>(20)</sup>

まず、コンビニエンス・ストアはスーパーマーケットとは異なった商圈でビジネスを展開した。商店街・駅周辺ならびに住宅地という場であった。商店街は人口密度が高く、住宅地への通りともなるため、魅力的な場であった。薄利多売方式であれば店舗を大型化せざるを得ないために出店は難しいが、定価販売であれば小規模な店舗でも採算のとれる場であった。

また、コンビニエンス・ストアでは弁当・惣菜・加工食品などの食品のみならず、ボールペン・切手などの事務用品、化粧品・石鹸・下着といった生活用品、音楽

(19) 田村正紀『日本型流通システム』千倉書房、1986。

(20) 金 顕哲「コンビニエンス・ストアの日本的展開とマーケティング」（マーケティング史研究会編『日本流通産業史』同文館、2001）、72頁。

CD・DVD・雑誌といった娯楽用品、胃腸薬・ビタミンなどの薬（医薬部外品）を取扱った。電気・電話・ガスなどの料金収納代行、宅配便・郵便物の取次ぎ、イベントチケット・交通機関乗車券の予約・発券、ATMでの各金融機関口座の預け入れ、引き出しといった各種サービスも提供した。このような利便性の提供により価値を創造し、集客へと結び付けた。

さらに、営業時間においても基本的に年中無休・24時間営業を行なっている。これには顧客への利便性と同時に、店舗の営業効率向上という目的があった。また、販売方式においてもセルフサービスを採用し、少ないアルバイト店員でも店舗運営できるようにした。

このような経営システムの構築により、コンビニエンス・ストアはスーパーマーケットとの価格競争に巻き込まれない体制をつくった。個々のコンビニエンス・ストアはフランチャイズに加盟しており、チェーン本部によりシステムが運営されている。したがって、外観だけコンビニエンス・ストアのようなつくりにしても、同等のサービスが提供できないのである。

ところで、コンビニエンス・ストアは必ずしもスーパーマーケットと対立的な競争を繰り広げるものではなかった。実は、大手コンビニエンス・ストアの多くは、スーパーマーケットが経営母体となっているのである。イトーヨーカ堂がセブン・イレブンを、西友がファミリーマートを、ダイエーがローソンを、イオンがミニストップを、それぞれ出店した。

なぜ、大手スーパーマーケットはコンビニエンス・ストアに進出したのだろうか。その理由として金氏は次のように指摘する。「スーパー以外の分野で新たな成長の柱を構築するためであった。とくに当時は、中小小売商による大型店出店の反対運動が強く、スーパーだけでは以前のような成長が期待できなくなっていた。そのため、スーパー各社は小回りの効く CVS（コンビニエンス・ストア：筆者加筆）を展開することで、反対運動を避けながら成長していく戦略をとったのである」<sup>(21)</sup>。

スーパーマーケットは、低価格競争による成長の限界を早い時期から予想していた。自ら構築した流通システムを適用しつつ、価格競争に依拠しないビジネスの創造に投資していたのである。コンビニエンス・ストアは、横川商店街地区においても駅周辺を中心に多数出店している。

---

(21) 金 顕哲，前掲書，76頁。



## 2.2. 法規制と規制緩和

### (1) 市場競争の抑制と地域コミュニティの存在<sup>(22)</sup>

1960年代以降、小売業界における競争は次第に厳しさを増していった。商店経営は、このような市場競争を回避する傾向にあった。代表的な例が大規模小売店舗法（大店法）であった。これは大規模小売企業と中小小売企業との競争関係の調整を図るもので、主として大型店の出店を規制するものであった。開店時期、売り場面積、休業日数、営業時間といったものが調整の対象であった。<sup>(23)</sup>

このほか、地元商店街では、スーパーマーケットなど大型店が出店する際には、出店企業と同意書・協定書を締結することもあった。例えば、都内のあるスーパーマーケットでは、出店調整以前に、地元商店街と30以上の営業規制項目を含む出店協定書を締結した。このため、同店では「週末にかけての特売は月三回、特売催事は年四回が限度である。特売を知らせるチラシは当日に限り配布し、チラシの大きさは最大B4判。普通のスーパーは、時計の針が午後三時を回ると売れ行きのよくない生鮮食品、日配食品の見切り販売のタイミングを見計らうが、この店は閉店三十分前まで投げ売りができない。派手な安売り、店頭販売も控えている」という。このように、商店経営者らは様々な規制を講じ、市場競争を調整している。

規制の動きは、ただ単に商店経営者らが苦境にあり、一部の批評に見られるような既得権益を守ろうとしたためではなかった。もっと根深い問題があった。地域コミュニティの存在である。日本においては、伝統的な「協働型社会」とも呼べる地域コミュニティ（共同体）が形成されていた。相互扶助の精神が美德とされ、長期的な人間関係が重視された。個人の権利よりも、共同体の全体的な福祉が優先された。

一方で市場経済（主として英米を中心とするいわゆるアングロサクソン・モデル）においては、キリスト教思想の影響を受け、個人主義の考えが浸透していた。「個人主義は、市場経済における自由な取引と、契約に基づく取引制度を生み出した」<sup>(25)</sup>のであった。このような考えは、日本に伝統的に存在する共同体主義の考えと相反

(22) 詳細については以下の文献を参照されたい。Ronald Dore “*Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism*”, 2000（藤井真人訳『日本型資本主義と市場主義の衝突』東洋経済新報社、2001）／渡辺亮『アングロサクソン・モデルの本質』ダイヤモンド社、2003。

(23) 大店法については杉岡碩夫『大店法と都市商業・市民』日本評論社、1991／清成忠男・矢作敏行編『改正大店法時代の流通』日本経済新聞社、1991、を参照されたい。

(24) 矢作敏行「大店法の政治経済学」（清成忠男・矢作敏行『改正大店法時代の流通』日本経済新聞社、1991）、20頁。

(25) 渡辺亮、前掲書、103頁。

するものであった。個人主義的な自己主張は、危険な利己主義の表れとして批判された。今回の我々のインタビュー調査においても、商店経営者のなかには「競争」や「戦略」といった言葉を好ましく思わない者があった。それは市場中心主義の思想が、次第に地域コミュニティを破壊する恐れを危惧したものであったのだら<sup>(26)</sup>う。

このように、市場競争の規制は単なる経済的な問題ではなく、社会的・文化的・心理的なものに根ざした問題であった。

## (2) グローバル経済の進展と法規制の緩和

小売業界における市場競争は、規制による抑制の動きがあったにも関わらず、ますます激化していった。その理由としてグローバル経済の出現があった。特に今日のグローバル化の動きは、1990年代以降加速した。旧社会主義国の市場経済参入、ならびに新興経済国の台頭が、世界経済変動の原因にあっ<sup>(27)</sup>た。

例えば東欧では、1990（平成2）年の東西ドイツの統一をはじめ、1991（平成3）年のソビエト連邦の解体により、政治・経済体制が大きく変化した。経済体制は従来の計画経済から、自由経済へとシフトした。また、中国においても1990年代以降より、改革開放政策が加速され、市場経済の導入がより一層促進された。このように旧社会主義国は旧来の経済システムを放棄し、新たな経済体制の導入を図った。一方、後発国においては、ブラジルが1990年代半ばよりハイパー・インフレを収束させ、安定経済を実現した。インドにおいても1990年代より経済自由化政策が推進され、高い経済成長率が維持されている。

このように1990年代以降、世界経済は大変動を経験した。特にブラジル（Brazil）、ロシア（Russia）、インド（India）、中国（China）の成長は著しく、これらの国々はその頭文字をとって、ブリックス（BRICs）と呼ばれている。これらの国々の企業は主として低価格製品を武器に、市場経済に参入してきた。1980年代まで、日本企業の経済活動はアメリカ、西ヨーロッパ諸国を中心に形成されていたが、今日ではブリックス諸国にまで経済活動の範囲が拡張している。

このようなグローバル経済の動向は、日本国内にも波及した。1990（平成2）年以降の規制緩和の動きがそれであった。規制による市場競争の制約は、国際競争力を低下させるものと考えられたのである。1998（平成10）年の大店法の廃止と大規

(26) 市場主義の進展と地域コミュニティの観点から規制緩和の動きを批判するものとして、家木成夫『規制緩和と地域破壊』都市文化社、1999がある。

(27) 安室憲一『現場イズムの海外経営』白桃書房、1997、i 頁。

模小売店舗立地法（大店立地法）の制定の背景には、以上のような動きがあったのである。大規模小売店に課せられていた開店日、店舗面積、閉店時刻、休業日数といった制約は大幅に緩和された。

しかし、地方においてはこのような大幅な規制緩和に反対する動きもある。例えば、2005（平成17）年に福島県では、県議会において「商業まちづくりの推進に関する条例案」が可決された。これは大規模店舗の出店を規制するもので、大規模小売業者に衝撃を与えるものであった。<sup>(28)</sup>

### 2.3. 「フレスタ」という企業

#### (1) 不況下での成長企業

市場競争の激化、そして長引く消費不況の影響を受け、多くの小売業が業績を悪化させた。ダイエーの産業再生機構への再建支援要請〔2004（平成16）年〕は記憶に新しいところである。しかし、このような「冬の時代」にあっても成長を遂げる企業があった。フレスタである。フレスタは横川商店街地区に本社を置く、食料品スーパーである。広島県内を中心に約40店舗を展開している。<sup>(29)</sup>

フレスタの創業は1887（明治20）年の菓子小売専門店のまできかのぼる。1951（昭和26）年に有限会社山城屋として会社組織になった。1960（昭和35）年にはス

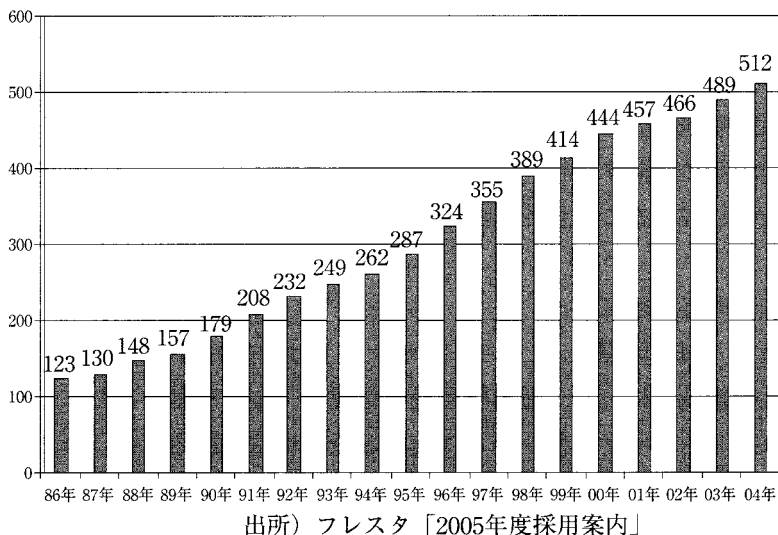


図2-1 フレスタにおける売上高の推移（億円）

(28) 2005年10月17日『日経流通新聞』

(29) 詳細については同社ホームページ（<http://www.fresta.co.jp>）を参照されたい。

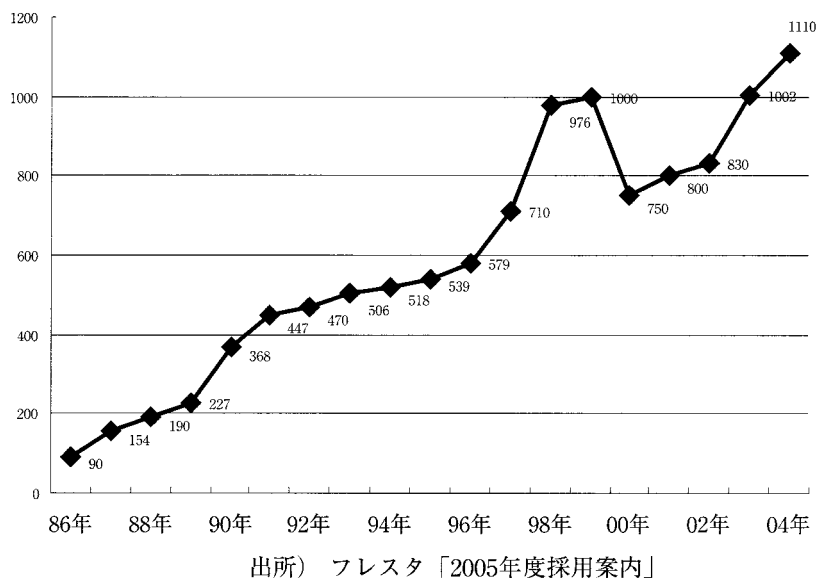


図2-2 フレスタにおける利益高の推移 (百万円)

ーパーマーケット、株式会社主婦の店ムネカネとして、第1号店を横川に出店した。以後、鷹野橋店 [1963 (昭和38) 年]、祇園店 [1968 (昭和43) 年]、古市店 [1970 (昭和45) 年]、可部店 [1970 (昭和45) 年] など、次々と店舗を出店・拡大していった。1991 (平成3) 年には現在の名称、株式会社フレスタへと社名変更している。

図2-1は同社の売上高の推移である。売上高は順調に伸び、2004 (平成16) 年度には500億円を突破している。また、図2-2は同社の利益高の推移である。多くの企業が赤字に転落する中、確実に利益を出し続けている。ではなぜ、フレスタは成長を維持し続けることができたのであろうか。

## (2) フレスタのビジネス

既述の通り [2.1.(2)参照]、スーパーマーケットは①郊外出店、②セルフサービス、③取扱商品の絞込みにより、低価格販売を実現し、市場を席卷した。しかし、フレスタはこれらスーパーマーケットとは異なる企業戦略を採用した。つまり、低価格路線と一線を画すという選択である。

まず、フレスタは必ずしも郊外型大型店舗にはこだわらなかった。同社の標準型店舗は売り場面積 1,000m<sup>2</sup> 程度で、中規模である<sup>(30)</sup>。大半の店舗の売り場面積は 600

(30) 1999年1月15日『日本経済新聞』

～750m<sup>2</sup> <sup>(31)</sup>である。本社のある横川店が典型的な例である。JR 横川駅に隣接する本社ビルは商店街に立地する。そのために、郊外型大型スーパーマーケットのような大型駐車場の設置は難しかった。このような場をフレスタは立地場所として選択している。

また、同社では店舗を高級感のあるつくり「フレスタ色」に統一した。店舗改装を約10年サイクルで行なっており、快適さ・清潔さを保つ努力を行なっている。通常、スーパーマーケットでは、高級感を醸し出す店舗の出店とその維持費用は多大なコストになる。低価格販売を行なうためには、店舗を可能な限り簡易なつくりにし、リフォームも店舗の老朽化とともに、やむを得ず実施する程度である。このように通常のスーパーマーケットがコストとして考えている所に、フレスタはあえて投資しているのである。

販売においては、フレスタでも基本的にはセルフサービス方式である。しかし、様々な接客サービスも実施している。例えば、「ステップレディ」と呼ばれる従業員が、顧客の荷物を自転車置き場まで運んでいる。<sup>(32)</sup>また、メニュー開発の従業員がテレビに出演し、季節の食材を使った料理や菓子の作り方を紹介している。<sup>(33)</sup>さらに、店頭ではフレスタのバイヤーが肉をカットし客に説明し、料理法の提案を行なっている。<sup>(34)</sup>このように多様な接客サービスを行なっている。これもまた、スーパーマーケットにとって多大なコストとなるものである。多くのスーパーマーケットでは、接客サービスを簡素化する傾向にある。

さらにフレスタでは、商品の品揃えを充実させている。例えば、多くのスーパーマーケットではカルビーのポテトチップスを2タイプ（塩味、コンソメ味）に絞り込み販売している。売れ筋商品に絞り込むことで、仕入れコストを下げているのである。しかし、フレスタでは同社の商品を約10タイプ（塩味、コンソメ味、バターしょうゆ、のりしおなど）も揃えている。通常のスーパーマーケットとは逆に、商品点数を増やしているのである。

このようにフレスタにおいては、一般的なセオリーとは異なったビジネスの展開方法がとられている。

### (3) 成功への秘策

---

(31) 2001年5月22日『日経流通新聞』

(32) 2001年5月22日『日経流通新聞』

(33) 2001年5月22日『日経流通新聞』

(34) 2004年4月8日『日経流通新聞』

なぜ、フレスタは従来のスーパーマーケットの成功モデルとは異なった手法を採用し、しかも成功したのであろうか。その最大の理由は、優良顧客との関係性構築にある。先にも述べたように [2.1.(1)参照]、上位20%の顧客がその店の収益の80%に貢献している。フレスタの場合には、購入額上位30%の客が粗利の80%に貢献しているという。そのうち上位100名は毎日のように来店し、月に5万円以上の商品を購入しているという。ある大手スーパーの調査によれば、チラシの特売品だけを購入する客は約30%を占めるが、粗利でみると3%のマイナスになるのである<sup>(35)</sup>。したがって、固定客を押えることが経営上、重要なポイントとなる。

フレスタでは、このような優良顧客の囲い込みを戦略的に行なっている。それもシステムティックに実行している。重要な武器のひとつが「スマイルカード情報システム」である<sup>(36)</sup>。スマイルカードは購入金額に応じて、顧客にシールを配布し、あとから顧客の希望する商品と交換する FSP（フリークエント・ショッパーズ・プログラム）である。しかし、その最大の目的は顧客情報の収集にある。

まず、スマイルカードからの情報をもとに、フレスタでは優良顧客の選別を実施した。その結果、同社にとっての優良顧客とは「共働きで平日は買い物する時間がない兼業主婦だったり、高齢の両親や乳児を抱えていて、セールがあるからといって遠くの店舗まで出かけられない顧客<sup>(37)</sup>」であった。多くが時間に余裕のない顧客であった。時間を区切って実施するタイムサービスに集まる客は、優良顧客ではなかったのである。

さらに、優良顧客が購買する商品を中心に品揃えを行なった。例えば、外国産ウナギの蒲焼の特売を止め、国内産高級ウナギの特売を実施した。国産ウナギのほうが、優良顧客の購買頻度が高かったのである。あるいは、先ほどのポテトチップスの例もそうである。優良顧客は特殊な味のポテトチップスを求めている。したがって、売れ筋ではないという理由で特殊な商品の仕入れを打ち切ると、優良顧客にとっての不満となる。次第に来店頻度が減少し、囲い込みに失敗してしまうのである。通常のスーパーマーケットでは仕入先からのリポートにより、特売品が決まる。しかし、フレスタでは特定の顧客に合わせてマーケティングが実行されているのである。

このほかにも、スマイルカードの利用方法があった。2001（平成13）年の節分に、

---

(35) 2004年4月8日『日経流通新聞』

(36) 詳細については、日経 BP マーケティング『日経情報ストラテジー 2001年12月号』176-179頁を参照されたい。

(37) 日経 BP マーケティング『日経情報ストラテジー』, 2001年12月号, 177頁。

フレスタで売り出した巻き寿司に対し、客からのクレームがあった。「ちょっと巻き寿司が変だった」「固かった」というものであった。これに対し、同店ではデータベースをもとに把握できた購買者に対し、電話での確認と謝罪、自宅訪問による換金を実施している。結果的に、それは顧客の安心感・信頼感を醸成することになったという<sup>(38)</sup>。

このようにフレスタのビジネスは明白である。優良顧客を特定する。そして、サービスをもって付加価値を創るというものである。これらのシステムを支えるものがスマイルカードのような IT 技術や店舗といったハードへの投資である。利益の源泉を確実に押さえること、あるいは可能な限り機材をリースし、固定コストを削減すること、成長のための投資を行なうことで、キャッシュフローを良くし、成長へとつなげているのである<sup>(39)</sup>。

#### (4) フレスタにとっての地域コミュニティー

なぜ、フレスタは「顧客」を重視したのであろうか。その答えはフレスタの歴史に隠されている。フレスタは創業から120年近く横川に拠点を置く老舗店である。したがって、商店経営としての歴史がビジネスの基本に埋め込まれている。旧来型小売店が重視してきた「人間関係」である。いつも店に来てくれる馴染みの客の要望に合うものを販売することが、商売の基本になっている。最新の機器や新しい形態の店舗を持っはいるが、経営の根幹は対面販売を重んじる商店経営の感性である。社員があたかも「小さな商店主のようなもの」という理由はそこにある。人間関係の構築という視点が他のスーパーマーケットとの差別化になり、競争優位を生んだ<sup>(40)</sup>。

フレスタにとって横川商店街にある地域コミュニティーは、企業アイデンティティーを育むための拠点として重要である。例えば、フレスタは「価格競争を行わない」「食料品以外の分野に進出しない」という選択を行なっているが、これは地域コミュニティー維持のための自己規制になっている。また、横川商店街における地域活性化のためのレトロバス復元事業の際には、300万円もの資金を出資している。これは宣伝効果としては適切な投資であったのかどうかは疑問である。しかし

(38) 株式会社オフィス2020『2020AIM』Vol. 195, 2001, 67-68頁。

(39) フレスタは出店の際には、新規設立よりも他社の不採算店舗を譲り受けることで出店費用を抑えている(1999年1月15日『日本経済新聞』)。また、店舗においてもなるべくリースを活用し固定費用を低くしている(株式会社オフィス 2020, 前掲書, 64-65頁)。

(40) フレスタ「2005年度採用案内」

ながら、地域コミュニティに加わることでのメンバーからの評価は確かなものがあった。市場経済の論理に従って動いていると思われた企業の参加は、活性化への機運を高めるものになった。

ある商店主の「フレスタでなければ一緒にやっていけなかった」という言葉には、コミュニティの一員としてのフレスタの存在を窺い知ることができる。フレスタの固定客はコミュニティのメンバーなのである。「地域との融合<sup>(41)</sup>」がフレスタの成長にとって重要なキーワードであり、使命ともなっている。

### 第3章 「横川ふしぎ市」と「アーティストにやさしい街づくり」

#### 3.1. 横川ふしぎ市

##### (1) 「横川ふしぎ市」の始まり

横川商店街の人々には、「行政は広島市の中心部のことにしか関心がなく、周縁商店街である横川商店街など眼中にない」という思いがあったそうである。それが、1995（平成7）年に、「ささやかながら予算も付け5年間は支援するので、地域の人たちと一緒に祭りを興してみてはどうか」との提案が行政の方から為されたのである。こうして、横川商店街と、町内会・子供会・体協・消防団・公民館・児童館等が一体となって「横川ふしぎ市」が始められることとなった。1996（平成8）年のことであった。

##### (2) 「ひろしま街づくりデザイン賞」の受賞

1996（平成8）年にはじめられた「横川ふしぎ市」は、横川三篠地区の春の風物

表3-1 「横川ふしぎ市」総支出額

1996（平成8）年	第1回	2,947 千円
1997（平成9）年	第2回	4,784 千円
1998（平成10）年	第3回	5,650 千円
1999（平成11）年	第4回	4,658 千円
2000（平成12）年	第5回	3,489 千円
2001（平成13）年	第6回	4,013 千円
2002（平成14）年	第7回	3,595 千円
2003（平成15）年	第8回	2,997 千円
2004（平成16）年	第9回	3,169 千円
2005（平成17）年	第10回	3,203 千円

横川商店街振興組合調べ

(41) 2004年3月25日『日本経済新聞』



詩として定着し、今では5万人の人を集めるイベントになっている。この「横川ふしぎ市」は、2002（平成14）年度に「ひろしま街づくりデザイン賞（まちづくり活動部門）」を受賞している。

「横川ふしぎ市」を介して、横川商店街の構成員と、地域の諸種の団体の構成員の間で、人的交流が続けられたことは、4.1.で論ずる「横川駅前交通結節点改善事業」にも少なからざる影響を及ぼすことになった。また、横川商店街の構成員が外部の人々と交渉を持続けたことが、第Ⅱ部で論ずる「レトロバス（かよこバス）」をめぐる様々なイベントで、多くの人々を巻き込んでいくヴァイタリティとメンタリティを醸成していったのであろう、と推測できる。

表3-1に、「横川ふしぎ市」に費やされてきた支出額を示しておく。

### (3) 第10回「横川ふしぎ市」の主たるイベント

2005（平成17）年4月24日（日）に開催された、第10回「横川ふしぎ市」の主たるイベントを紹介することにしよう。

新宿商店街では、石沢みちこ歌謡ショーが開催され、牛の丸焼き・マグロ解体が行われた。また、「こどもあそび広場」が設けられ、人を乗せて走るミニ電車が運行された。

東新道商店街にある「星のみちステージ」では、本郷神楽団の演技、三篠公民館の諸サークルの発表会等が行われた。

駅前商店街の「駅前広場」では、まとい太鼓の演奏が行われた他、消防・防災コーナーでは、ミニ消防車で消防服を着ての撮影会が実施された。

横川本通り商店街では、バンド演奏・フリーマーケット等多彩なイベントが行われた。ここで、横川本通り商店街で行われた「かよこコンテスト」に一言触れておこう。「はじめに」でも触れたように、2004（平成16）年に復元されたレトロ・バスは、ほどなく「かよこ」バスと命名された。そこから、「かよこ」という架空の人物が生み出され、この「かよこ」が横川から可部に嫁入りするというイベントが考え出されたのであった。この「かよこ」の嫁入りイベントが2004（平成16）年3月に行われた。「かよこコンテスト」は2005（平成17）年9月に実施された、第2回の「かよこの嫁入り」の主役となる、二代目「かよこ」を選出するコンテストであった。「かよこの嫁入り」については、第5章で詳しく論ずることにする。

## 3.2. アーティストにやさしい街づくり

### (1) 住みたくなるような街づくり

「はじめに」で、横川商店街振興組合副理事長・村上正氏の、吉澤あてのメールを紹介した。その中に「横川に住む、利用する、遊ぶ人を増やそう」という言葉があった。「住みたくなるような街づくり」というのが横川三篠地区の住民のスローガンになっている。

そのような流れの中から、2002（平成14）年に打ち出されたのが、「アーティストにやさしい街づくり」という方針であった。横川商店街広報部が2004（平成16）年11月に発行した『マイシティイ“よこがわ”かわら版・第17号』で、「シータプロジェクト」「ブンメシ」その他の、横川ゆかりのアーティストが紹介されている。「シータプロジェクト」や「ブンメシ」は、後に、「レトロバス（かよこバス）」をめぐるイベントとも深く関わりをもつようになってくる。5.2.でそのことに触れることにしよう。

## (2) 「アンゴラビル」と「ブンメシ」

横川商店街の一画にある「アンゴラビル」は、横川ゆかりのアーティストたちのひとつの拠点となっている。上述の「ブンメシ」は、役者の河村竜也氏・末武太氏、劇作家の末田晴氏、舞台監督の村木克彰氏の4名によって構成される演劇集団である。「ブンメシ」という名称は「文化というご飯でお客を満たしたい」という思いに由来している、とのことである。この「ブンメシ」が「アンゴラビル」の3階にある「山小屋ギャラリー」を活動拠点にしている。この「アンゴラビル」のオーナーが須毛田英尋氏である。同氏は「若者の個性を存分に発揮させてやりたい」との思いから、アンゴラビルの3階をブンメシに低料金で貸し出している。

須毛田氏は、アンゴラビル1階にある「アンゴラ洋品店」の経営者であり、「高度経済成長の時代と比べると、現在のアンゴラ洋品店の売上高ははるかに少ないものであるが、そのことに不満のみを感じているわけではない」という趣旨のことを、筆者達が行ったインタビューの中で述べられた。確かに高度経済成長の時代には業績は右肩上がりであったが、日々何ものかに追い立てられるという感じをぬぐえなかった、とのことである。

「ブンメシ」の活動や須毛田氏の発言を見たり・聞いたりすることによって、筆者達は「人が主体的に生きるとはどういうことなのか」を考えさせられたのである。