

# SBJ

vol. 10

2013年1月22日発行

碩学舎ビジネス・ジャーナル  
Sekigakusha Business Journal

## 碩学アーカイブ

### 石原武政

3

碩学舎

# 資料解説

碩学アーカイブ 石原武政 - 3

## 第 I 部 小売市場の活性化をめざして

『小売市場の活性化をめざして』（大阪商工会議所流通部）1-30 頁、1984 年

- ・本資料は執筆者の許可のもと過去の執筆物をテキストデータ化したものです。
- ・本文内の図表は、元の資料に掲載されたものをベースに碩学舎で再度作成しなおしています。ただし、元の資料に挿入されていた本文に直接関係のないイラストなどは削除しております。

### 第 3 回

1982 年、『日経流通新聞』は同年を「小売市場活性化元年」と称した。1918 年に大阪市で開設された公設市場以降、特に関西では公設、私設を問わず、小売市場は生鮮食料品小売業の中心的な役割を果たしてきた。1970 年代にはスーパーとの競合に直面するが、それでも「生鮮三品は三種の神器」というほどの自信に満ちていた。

しかし、本格的な食品スーパーが登場することによって、小売市場は大きく変化を迫られた。「馬小屋式」と呼ばれた小間割の店舗での対面販売は時代後れになったのではないか。セルフサービスを武器としたスーパーに対して、小売市場の中でもセルフ化の道を模索する動きが現れた。セルフか対面か、それは小売市場業界を二分するといつてよいほどの大問題であった。活性化元年とは、そうした議論の中で、セルフ化に踏み切る市場が本格化したことを物語っていた。

この頃、私は小売市場の歴史を嚙り始めた頃で、まだ小売市場の実態を詳しく知っているわけではなかった。しかし、大阪商工会議所の職員の熱意に押されて、議論することが難しいといわれた小売市場問題に首を突っ込んだ。これをきっかけに、私は小売市場問題にのめり込み、大阪市の公設市場活性化問題にもかかわることになる。それが 1989 年の『公設小売市場の生成と展開』と『大阪市公設市場 70 年史』という 2 冊の本の上梓につながっていく。この小文はそのきっかけとなった記念碑的な一文である。

なお、この小文は大阪商工会議所から出版された同名の冊子の第 1 部として執筆したものである。同冊子には第 2 部として具体的な市場のケース、第 3 部として大阪市内の市場に対する簡単な調査結果が掲載されているが、この部分は基本的に事務局の手になるものでここでは割愛している。

2013 年 1 月  
流通科学大学商学部 特別教授 石原武政



### 石原武政 Takemasa Ishihara

流通科学大学商学部特別教授 商学博士（大阪市立大学）  
神戸商科大学を経て、神戸大学大学院経営学研究科博士課程退学  
大阪市立大学商学部名誉教授

2006 年 関西学院大学商学部教授を経て、2011 年より現職。

専門は商業論、流通政策論

主な著書に、『マーケティング競争の構造』（千倉書房、1982 年）、  
『商業組織の内部編成』（千倉書房、2000 年）、『流通』（共著、有斐閣、2002 年）、  
『小売業の外部性とまちづくり』（有斐閣、2006 年）ほか、多数。

# 第 I 部 小売市場の活性化をめざして

『小売市場の活性化をめざして』（大阪商工会議所流通部）1-30 頁、1984 年

## (1) 市場のまち大阪

いったい全国に小売市場といわれる業態がどのくらいあるのか、はっきりとしたことはわかりません。小売商業調整特別措置法で指定されている都市は全国で 45 市ですが、昭和 59 年 3 月現在で、この 45 市に小売市場が 1,596 あったといえます。このとき大阪府には 710 余りの市場が、そして大阪市には 289 の市場がありました。もちろん、指定都市以外にも市場は若干ありますが、全体としてもそれほどの数にはならないはずです。おそらく、全国の小売市場のおよそ 40% 程度は大阪府に集まっていると考えてよいでしょう。大阪市だけをとってみても、全国の 15% 以上の市場があることはほぼ確かです。ついでながら、大阪に次いで多いのは兵庫県と京都府で、そのため、小売市場が関西独特の業態だといわれていることはご存知のことでしょう。

小売市場は、ふつう、大正 7 年に大阪市が市内 4 カ所に開設した公設市場が最初だといわれています。もちろん、それ以前に「小売市場」と称されるものがなかったわけではないのですが、そのほとんどは卸兼業か野市だったようですし、小売市場が急速に増えるのは大正末期から昭和はじめのことですから、公設市場が最初の小売市場だといってもまちがいだとはいえません。

それから数えて 67 年目です。途中で第 2 次大戦をさむのですが、戦後、とくに大阪市を中心とした関西で小売市場が復興してきます。それは戦前からもっていた関西の小売市場の体質とともに、市場が関西住民の生活のなかにしっかりとくいこんでいたことによるのでしょう。とくに大阪の市場ははじめから消費者の日常生活の全般に対応しようとしたことが、当時の業種構成からもうかがえるのです。

市民生活にとけこんでいたからこそ小売市場の数が増えたまた小売市場の数が多いからこそ余計に、市民生活のなかにしっかりと根をおろしていったのです。現在でも、関西とくに大阪に小売市場が多いのは、こうした過去からのつながりによるのです。大阪はたんに小売市場発祥の地だというだけでなく市民生活の中に深くとけこんできたという意味で、小売市場の最大のメッカに

なったのです。小売市場をはなれて大阪の消費生活を語ることはできないでしょう。大阪は市場のまちだといっても、けっして言いすぎではありません。

## (2) 小売市場はいま

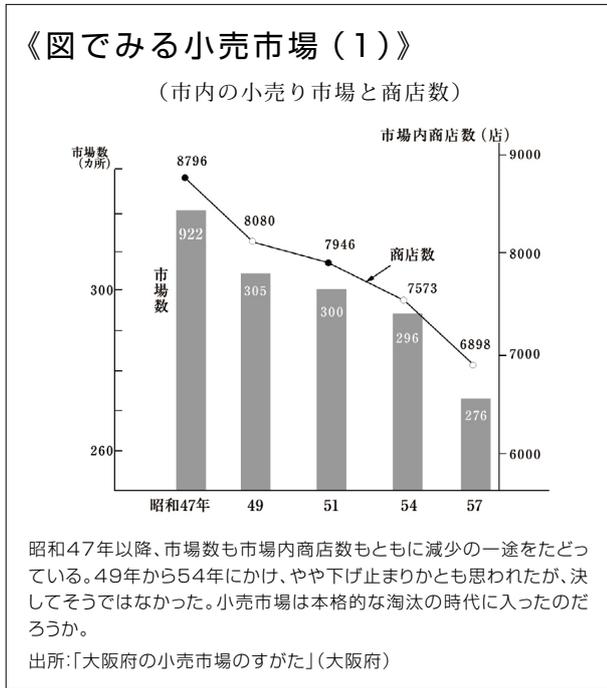
市民生活にしっかりと根をおろしているのはずの小売市場でした。それなのに、いま、小売市場はかつてのおもかげがまったくないといってよいほど落ちこんでいます。商業統計調査によれば、昭和 54 年から 57 年の 3 年間に、大阪市内だけで少なくとも 22 の市場が姿を消したことになります。年平均 7 市場というのですから、ものすごい数だといわなければなりません。

営業を続けている市場もけっして順調だとはいえません。たとえば、昨年、私たちは市内の小売市場の実態調査を行ないました。(その結果のあらましについては第 III 部をごらん下さい。\* 第 III 部は今回のアーカイブには収録されておりません。) 回答してもらったのは 180 の市場のうち、空店舗がないのは 68 市場で 40% 弱にすぎませんでした。回答してもらえなかった市場の実情は、おそらくもっとひどいと考えてよいでしょう。そうだとすれば、市内で空店舗のない市場は、多い目にも見つっても 30% そこそこということになるでしょう。いまから 15 年前の調査では、空店舗のない市場が 70% 余りもあったといえますから、この間の凋落ぶりがわかるというものです。

たしかに、空店舗はひとつの指標にすぎないのですが、小売市場の弱体化の徴候は空店舗にあらわれるといわれています。経営者の個人的な都合でやめるのでなければ、退店者がでるのは経営がなりたなくなつたからで、むしろ退店者がでること自体に弱体化の徴候をよみとるべきなのかもしれません。しかし、たとえ退店者があっても、それを上まわるほどの入店希望者があれば空店舗にはならないわけで、そのときには小売市場がまだそれだけの力をもっているといえるのです。その意味で空店舗は小売市場のいきおいを測るよいものさしだといえましょう。

回答をしてくれた市場だけでみて、60% 以上もの市場

に空店舗があり、しかも30%以上の市場で4店舗以上の空店舗があるというのは、小売市場の現状のひどさを示すものといえるでしょう。空店舗が全店舗の1割をこえると、市場の力は急速におとろえると昔からいわれてきました。このことはいまでも変わってはいないのです。



### (3) 何が変わったのか

昭和30年代の半ばころから、スーパーの進出にはずみがついてきました。それまでは小売市場は食料品を中心とした日常的な買い物の用がたせる近隣センターとして、またゴシップセンターとしても、ほとんど唯一の業態だったのです。スーパーの進出によって、小売市場ははじめて強敵をむかえたことになります。

もっとも、そのころのスーパーの主力商品は一般加工食品や軽衣料、日用雑貨などでした。小売市場のなかでも、とくにこれらの商品を取扱う単品業種店がまっ先に打撃をうけはじめました。しかし、スーパーがまだ十分なノウハウをもっていなかった生鮮食料品では、小売市場はいぜんとして抜群の強みを発揮できたのです。小売市場にとっての生鮮三品の重要さは、この時期にいっそう高まったといってよいでしょう。生鮮三品を取扱う店舗が顧客を吸引し、それによって他の業種もうるおうという構図ができ上っていったのです。生鮮三品はまさに小売市場の核商品となったのです。

しかし、40年代も半ばごろになると、スーパーも生鮮食料品の取扱いのノウハウを蓄積し、商品力を強化してきました。小売市場はもっとも核になっている部分にまで、強敵をむかえることになったのです。小売市場の苦悩が本格的にはじまったのです。

小売市場の苦悩が大きくなったのは、スーパーがますます進出してきたからだけでなく、昭和48年のオイルショックをさかいとして、わが国の経済が低成長時代に入ったからでもあったといえるでしょう。それにしただけで、消費者の買い物の仕方にも微妙な変化があらわれはじめたのです。

個別的にみれば、たとえば商圏内の人口が減少したとか、道路整備などによって交通体系が変わってしまった、といったところもあるでしょう。しかし、全体的にみれば、経済環境がきびしくなってきたときに、もっとも困難な競争状態をむかえたために、小売市場は急激に凋落していったのだといえそうです。30年代からスーパーとの競争関係に入ったといっても、核店舗の強さを誇り、高度成長の波のなかにあった小売市場は、新しい競争環境に対応していくだけの備えをもっていなかったのです。ここで備えといったのは、けっして資金的な面だけではありません。商人の意識や組織的な結束、あるいはこれからの小売市場はどうあるべきかという方向性の点で、いっそう問題があったといえるでしょう。

### (4) 消費者の目

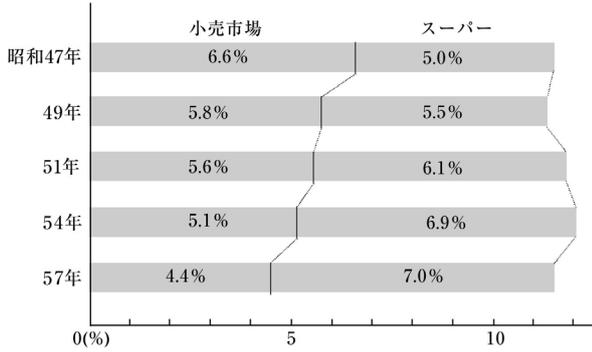
スーパーで買い物するようになって、小売市場に対する消費者の見方も変わってきました。設備の面でいえば、小売市場の多くは建設後何十年もたっていて、建物自体が老朽化しています。いままではあまり気にならなかったとしても、新しいスーパーとくらべるとこの古さが気になるのです。この古さは建物の本体だけでなく、たとえば照明や通路のとり方、あるいは冷蔵陳列台のような新しい施設などにも関連してくるのです。建物が古く、店舗配置が固定化しているために、新しい施設を導入しようとしてもできない、といった場合もあるのです。建物の老朽さは、小売市場は時代おくれだとか、暗いといったイメージを消費者に連想させ、それがさらには不潔感にまで及ぶことさえあったのです。

消費者はまた、スーパーでセルフサービスという売り方(買い方)を経験します。セルフサービスか対面販売かのちがいがよくいわれます。たしかにそうにちががありません。しかし、だからといって、スーパーに客をとられたのは対面販売が時代おくれになったからで、小売市場もセルフ化しなければならない、と簡単に考えるのは危険です。この点はあとでもういちど考えてみたいと思います。

いずれにしても、消費者はいままでのような市場型の対面販売をあたりまえだとは考えなくなってきたのです。ときには、品選びが自由にできないとか、対面販売

## 《図でみる小売市場（2）》

（小売市場とスーパーのシェア）



出所：「商業統計調査結果表」（大阪府）および、「大阪府の小売市場のすがた」（大阪府）

大阪市内の小売販売額に占める小売市場の割合は、この10年間に3分の2に落ちこんだ。ちょうどその分だけ、スーパー（100㎡以上で、売場面積の50%以上がセルフ方式の店舗）がシェアを伸ばしている。

はわずらわしいといった声さえ聞かれるのです。この対面ぎらいは、たとえば団地に住んでも隣り近所のことには関心がなく、つきあいもしないといった「都会型」人間が生まれてきたのと、根は同じなのかもしれません。

このように、小売市場はスーパーとくらべて、マイナスの評価をうけることが多いのです。しかし、もちろん悪い評価ばかりではありません。周辺の消費者にとっての近さ、便利さを別にしても、小売市場はとくに生鮮食料品の品質、鮮度についてかなり高い評価をうけるのがふつうです。品揃えについても同じです。そして、消費者は生鮮食料品を買うときには、鮮度をもっとも重視したいと思っているといいます。それならば、生鮮食料品はもっと市場で買われ、それが小売市場の核になってもよいはずなのです。にもかかわらず市場ばなれがすすんでいくのは、マイナス面での評価がよほど深刻なのだと思えるほかないでしょう。

市場からはなれていく消費者の声のなかにもうひとつ、必要な商品が揃わないということがあります。これはふたつのことを意味しているようです。ひとつは小売市場に不足業種があるということです。この不足業種の問題は不人気業種とあわせて、消費者が小売市場に期待しているイメージと、市場の業種構成とがうまくあっていないことを示しているのです。

もうひとつは店はあるのに商品がないという場合です。各店舗の売場面積が構造的にかっちりときめられているため、新製品が次々にでてくると、それが全部おけないこともあるのです。あるいは、新製品を取扱うのはどの業種の店舗かという、いわゆる帰属の調整がつかず、そのためどの店でも取扱えないということもあります。

あるいは、取扱いに必要な施設、たとえば冷蔵陳列台がおけないために、結局、売れ筋商品が扱えないといったこともあるでしょう。

これらはすべて理由のないことではありません。それでも、消費者の目からみれば、小売市場の魅力が少なくなったとうつろなのです。

## （5）小売市場の弱み

小売市場はひとつひとつをとれば小さな店舗がたくさん集まってひとつの集積を形成し、全体として、たとえば一ヶ所で何でも揃うというワンストップ・ショッピング機能をもつことができたのです。1たす1を3にも4にもする集積のメリットがあるのです。もちろん、そのためには各店舗がしっかりしていなければなりません。商品力の強化などは各店舗が真剣にとりくんでいかなければならない課題です。

しかし、集積のメリットというのは、各自が自分の商売をきっちりやっておさえれば、それで自然に生まれてくるというものではありません。現に、先にあげたような問題はどれも小売市場が全体としてとりくんでいかなければならない問題ばかりなのです。小売市場がスーパーのような競争相手と十分に対抗できるかどうかのカギは、これら市場全体の問題にどれだけうまく対応していけるか、にかかっているといってもよいのです。

もちろん、小売市場の競争力が弱ってきたといっても、その程度は業種によって同じではありません。また、市場のなかには経営を積極的に考えている企業型の経営者もあれば、ほとんど副業的に営業している生業型の商人がいるのも事実です。それによって状況のきびしさのとりえ方がちがったり、資金力はもちろん、全体的なとりくみの必要性についての理解や意気ごみにちがいがでてくるのは確かです。しかも、全体的な事業からうける効果も、各店舗によって異なってくるのがふつうです。その意味では、全体の事業について全部の店舗の利害が一致するなどということは、ありえないことだといえるべきなのかもしれません。

それにもかかわらず、こうした利害の調整がある程度までできなければ、全体の事業に手をつけることなどできないでしょう。小売市場の対応がおくられてきた原因のひとつに、こうした組織的なまとまりが欠けていたことをあげるのは、けっしてまちがいでないでしょう。問題もわかり、対応の方向も見当はついていたのに、内部がまとまらないために結局は実現できなかったという事例は少なくありません。これでは集積のメリットどころか、足のひっぱりあいだといわなければなりません。

小売市場全体を方向づけるような事業や戦略を立案

し、実行していくだけの組織力をもたなかったこと、それが小売市場の競争力を低下させた根本原因だったといえるでしょう。小売市場は市場全体として管理され、運営されなければならない、というかなりいい古されたことを、もう一度強調しておかなければなりません。それは小売市場の再建築を考えていくうえでも原点となる考え方なのです。

## (6) 活性化の最初の難関

小売市場の競争力が弱くなり、空店舗が増えてくると、このままではつぶれてしまうのではないかという危機感が強くなってきます。多分にお尻に火がついてからというきらいはありますが、市場を全面改装し、再建しようとしてきた事例は、もうかなりの数にのぼっています。日経流通新聞は、昭和 57 年を「小売市場活性化元年」とよんだことがあります。もちろん、活性化事業のとりくみはもっと前から行なわれていたのですが 57 年から急速にその数は増えてきたのです。

私たちは活性化事業を試みた市場について、個別的事例研究を行ないました。そのあらましは本書の第 II 部で紹介します。ここではそれを念頭におきながら、少し一般的に考えておくことにしましょう。

第 II 部の 10 の事例（※第 II 部は今回のアーカイブには収録されていません。）をみていただくとよいのですが、活性化事業を手がける直前には、空店舗がかなりの割合にのぼっています。ほぼ 30% 前後、なかには半分が空店舗というものさえあります。これではほとんど市場のていをなさないととってもよいでしょう。まさに、がけつぷちまで追いつめられての活性化なのです。

比較的弱い業者から退店していくとすれば、残った業者は比較的強く、意欲もあるはずですが、しかも、人数が少なくなっているのですから、話のまとまりが早くてもよさそうなものです。ところが、実際にはそうはいきません。このままではいけないということが理解しあえたとしても、では具体的にどうするのか、販売方法の決定やレイアウト、不足業種の補充の仕方、競合（重複）業種の調整など、細かいところまで話をつめなければなりません。しかも、建て替えということになれば、多額の資金が必要です。その資金調達の方法や返済のことも考えなければなりません。活性化事業は投下した資金にみあうだけの効果が期待できるのでなければならぬというまでもありません。

こんな大きな問題についての意見調整が数回の会合でできるはずはないのです。どの市場でも、何ヶ月もかけて、ほとんど毎日のように討議したり、勉強会をひら

たり、見学にでかけたりしているのです。途中でくじけることなく、ねばり強く意志を統一していったところだけが、実際に活性化事業にのりだすことができるのです。

それだけの時間と情熱をかけても、全員の意志が統一できるとはかぎりません。小売市場内の業者の構成はそれほど単純ではないのです。どうしても理解が得られない場合もありますし、考え方としては理解できても、意欲や資金の面でとついてもついていけない、という人もでてくるのです。どの事例をみても、活性化にあたってかなりの数の退店者がでていのは、そのためだといってよいでしょう。これはある意味で足きりです。足きりか足のひっぱりあい、これは誰にとっても悲しい選択であるにちがひありません。まさにがけつぷちに立ったからこそ、大きなエネルギーを発揮し、また悲しい選択のりこえられたのかもしれない。

※オリジナル原稿には、生鮮 3 品における市場のシェアを表すグラフが掲載されていますが、数値データが表されていないため再作成できませんでした。

## (7) 対面ではダメなのか

小売市場を抜本的に改装して活性化しようということになれば、販売方法をどうするのか、つまり対面で行くのか、セルフに転換するのか、という問題に直面せざるをえません。伝統的な方法である対面販売を続けようとする市場もありますが、セルフ方式の導入を試みる市場がますます増えてきています。

もっとも、セルフ方式の導入といっても、スーパーのように全面的にセルフ化する例はほとんどなく、生鮮食料品を中心に一部に対面部門を残しながら、一般食品や日用雑貨などをセルフ化するというのがふつうのようです。その中には、商品の特性によって積極的に販売方法を区別したものだけではなく、業者がセルフ化に反対したために、いわば妥協的に対面を残している場合もあります。

一部に対面を残すにしても、セルフ方式は小売市場を活性化させるひとつの流れのようになってきています。もちろん、対面かセルフか問題は、最終的には、競争条件や消費者の特徴などによって決められるべきだ、ということになるのですが、一般論として、対面販売はもう時代おくれの販売方法になってしまったといえるのでしょうか。

対面販売は小売市場をはじめとする伝統的な小売商が長く親しんできた販売方法であり、それによって商人と消費者との個人的なつながりも保たれてきたのです。その個人的なつながりをわずらわしく思う「都会型」の消費者が増えてきたのは事実ですが、けっしてそんな消費

者が多数を占めているわけではありません。実際、市場ばなれをしている消費者の声としては、対面販売がわずらわしいというよりも、自由に商品が選択できないという方がはるかに強いのです。

小売市場の多くは、どうがんばってみても、巨大なスーパーのように広い商圈から不特定多数の消費者をひきつけることなど、できないでしょう。改装することによって少しくらい商圈がひろがることもあるにしても、基本的には近隣の買い物センターになるはずで、そうだとすれば、個人的なつながりをもって地域に根をはっておくことは、望ましいことだとさえいえるのです。とくに、スーパーを競争相手とみたととき、セルフ化によってスーパーのマネをするのではなく、対面のよさを積極的に追求することが考えられてもよいはずなのです。

## (8) 市場型対面販売のまずさ

問題は商品が自由に選べないというのが対面販売につきもので、セルフ化しなければ解決できないものなのかどうか、ということです。けっしてそうではありません。たとえば、百貨店の売場を想像してみてください。立派な対面販売でありながら、商品もかなり自由に選べているのです。だとすれば、対面販売そのものではなくて、これまでのような小売市場型の対面販売のなかに、商品を選びにくくしている要因があったのだと考えるべきでしょう。

小売市場で商品が選びにくいというのは、次のふたつの理由によるのではないのでしょうか。そのひとつは商品と消費者との接触の問題です。市場では狭い通路をはさんで両側に店舗がならぶのですが、消費者はふつう通路しかとおりません。店のなかまで入りこむことはほとん

どないのです。ですから、消費者がほんとうに接触し、自由に選べているのは、通路側に面した陳列台の商品だけかもしれません。それよりもはるかに多くの商品が、店の内側におかれているのですが、とくに奥や横の側壁では売場の商品陳列としては生きていないことが多いのです。

セルフ方式の場合には、いうまでもなく、すべての商品がべったりと消費者に接触するようにおかれています。選びやすさは、店員がいるかないか、つまり対面かセルフかではなく、商品とじかにどれだけ接触できるかにあるのではないのでしょうか。

いまの市場では、店のなかへ消費者を誘導しようにも、売場が狭くてとてもできない、というのが実情でしょう。その意味では、個々の店舗の売場面積の狭さが根本原因だといえるのかもしれませんが、しかも、もともと狭い通路にむけて商品がはみだしてきます。これも、取扱うべき商品が増えて、売場が手狭まになったからかもしれませんが、そうすることによって、通路がいつそう狭くなるだけでなく、奥の方の商品をますます選びにくくしているのです。

もうひとつは各店舗をとなりと仕切っている側壁です。関西の市場はほとんど、天井から床まで、ぶあつい壁で仕切っています。(ちなみに、関東の方では、間仕切りはうんと低いのがふつうです。)市場商人はよく一国一城の主だといわれますが、この間仕切りはさながら城壁のようです。主は城のなかに入れば向い側の店以外はみえない、といった造りなのです。これによって各店舗の独立性は強くなりますが、逆に共同意識ははぐくみにくくなるでしょう。

消費者の側からみても同じで、こうした構造のために

### 《図でみる小売市場(4)》

(経営効率の比較)

(単位：万円)

	食 肉	鮮 魚	青 果
一店当りの 年間販売額	■ (3,882)	■ (3,370)	■ (2,696)
	□ (5,474)	□ (3,672)	□ (2,721)
従業員1人 当りの年間 販 売 額	■ (1,342)	■ (1,240)	■ (1,065)
	□ (1,472)	□ (1,243)	□ ( 995)
売 場 面 積 1㎡当りの 年間販売額	■ ( 186)	■ ( 208)	■ ( 150)
	□ ( 171)	□ ( 152)	□ ( 102)

■ 市場内小売業  
□ 市場外

出所：「大阪府の小売市場のすがた」(昭和57年)

市場の中の店舗は規模が小さい。市場以外の店に比べて1店当たりの販売額も少ないし、従業員1人当たりでみても同じ傾向がみられる。だが、売場効率をみると市場内店舗の方がはるかに高くなる。やはり、集積のメリットだろうか。

小さな回遊がほとんどできず、また市場の全体をみわたすこともできないのです。全体のみとおしをよくするというのも、商品を自由に選びやすくするためには大切なことだといえるでしょう。

いずれにしても、商品が選びにくいというのは対面販売につきものなのではなく、むしろ市場型の対面販売のまずさだったと考えるべきでしょう。たとえ小売市場がこんごも対面販売を続けていこうと考えたとしても、これまでのやり方とはひと味もふた味もちがった形のものにしなければなりません。

## (9) セルフ化で費用は節約できるか

しかし、活性化を試みている市場の大半が一部に対面を残しながらも、大筋ではセルフ方式を採用しているのは事実です。そして、これらの市場の成績が回復するにたがって、セルフ方式は小売市場の活性化の切り札のようにいわれることがあるのです。しかしもちろん、セルフ方式さえ導入すれば万事うまくいく、というほどことは単純ではありません。セルフ化にともなう問題点を少し考えてみましょう。

セルフ方式は要するに、人を使わずに商品を売ろうというのです。そのねらいのひとつは、それによって節約できた人件費を価格に還元することなのです。だがはたして、小売市場でセルフ方式を採用すれば、人件費はほんとうに節約できるのでしょうか。

空店舗がたくさんあったり、あるいは改装にともなって退店者がでたりして、直接担当する商人がいない売場がかなりまとまってきたときには、組合がセルフ部門を担当するというかたちで、売場を活性化することができます。このばあいには、まったく死んでいた売場を活性化するのに人件費を増やさないので、費用は節約されたと考えてよいのです。

しかし、担当する商人がいるときにはそううまくいきません。たとえその商人が売場から姿を消したとしても、その商人が市場からいなくなるわけではないのです。いまではもう、従業員を雇っている店舗は多くはないのですから、セルフ化してもただちに人件費負担が軽くなるとはいえないのです。活性化を試みた市場がたくさん空店舗をかかえていたということは、セルフ方式を採用するにはかえって都合良かったといえるのです。

担当する商人がいるのにセルフ化したとすると、その分だけ人手があまってくることになります。その商人が時間をもてあまして、ときどき売場をみて商品を補充するだけなら、何をしていることかわかりません。経費の面からいえば、あまってきた人手をうまく使うこと

が大切です。たとえば、電話による注文を一括してうけつけたり、セールス活動にでかけたり、あるいは共同配送をすれば、売場で節約した人手も生きてくるというものです。そうでなければ、せっかく売場で節約しても、それをまったくムダづかいしたことになるわけで、経費はちっとも節約されたことにはなりません。

## (10) セルフ化のカギは組織力

一部に対面部門を残すにしても、セルフ方式をベースにすると、レイアウトがまったく変わってきます。スーパーの形式に似せようとするのですから、これまでの店舗配置という考え方よりも、全体としての売場構成、売場づくりという考え方が強くなるのです。

しかし、実際には、これもなかなかうまくいかないのです。城壁がとりはられ、自分の城から一歩退ぞいたとしても、各商人はいぜんとして自分の売場の主なのです。たとえば、帰属の問題はセルフ化したからといって、簡単に解決するものではありません。売れ筋の新しい商品をだれが取扱うかは、いぜんとして大問題になるのです。

かりに帰属の問題が解決したとしましょう。それでも各商人ごとに構成され、配置された売場が、はたして消費者の目からみて買いやすい売場になるでしょうか。かならずしもそうとはいえないでしょう。そのときはたして、帰属の問題ときりはなして売場づくりができるでしょうか。具体的にいえば、あるコーナーをみたとき、複数の商人の商品が一緒になって陳列されるような状況です。帰属が兵士の数の問題なら、売場は商人にとっては城の大きさの問題だともいえるでしょう。その帰属の調整が、消費者の買いやすさよりも商人の既得権によって行われがちなときに、城の大きさにかかわるような売場の調整を期待することができるでしょうか。

これらの問題は各業種が1店舗でも発生します。しかし、業種によって店舗が複数になると、問題はいつそうややくしくなります。小売市場では、とくに生鮮食料品を中心に複数店舗が競争しあっている方がよい、と一般にいわれています。しかしセルフ化したときに、たとえば市場の両端に精肉店や鮮魚店を配置できるでしょうか。全体の売場づくりという点からすれば同業種はまとめた方がよいということになるでしょう。

1業種に複数の店舗が残ったとき、理想からいえば共同経営をするのがよいでしょう。しかし、多くのばあいはそれができなくて、となりどうしの売場で同じような商品をおいているようです。これでは売場づくりと

いっても、もうひとつピンときません。

売場をセルフ化すれば、レジは一本化されます。それによって、消費者は1回ずつ財布をあけなくてもよくなります。そして、そのレジにPOSが導入されることもあります。それはまたひとつの革新なのですが、それが結局はある商品がどの店の商品なのかを読みとる程度のはたらきしかしていないとすれば、あまりにも淋しいことだといわなければなりません。

もし、それぞれの業種について売場が単一化されたとすると、売場づくりとしてはよいのですが、これまでいわれてきた複数店舗のよさが失われることとなります。競争がなくなって、かえって選びにくくなったという消費者もいるのです。これを最大限に防ごうとすれば、各売場の商品構成について、つねに細心の注意が払われなければなりません。各商人がそのために全力を注ぐのはもちろんですが、市場全体としてもつねにそれができるような体制づくりをしておくことが必要になります。

こうして、セルフ方式は売場づくりという点だけからみても解決しておかなければならない問題はずいぶんあるのです。しかも、それらはほとんど商人間の利害調整やお互いの刺激にかかわりをもっているのです。これまでとはまったく別の発想でこれをまとめていこうとすれば、強力なリーダーシップが必要になります。セルフ方式を採用した市場の多くが、外部から店長を招いているのもそのためです。それは、これまでの感覚では各商人の「私権」にあたるものをある程度まで犠牲にしても、強力な組織体制をつくりあげることが必要なこと、しかも身内の者だけではそれがなかなかうまくいかないことを示しているといえるのです。

## (11) セルフ方式はたんなる売り方ではない

セルフ方式は人を使わずに商品を売るといいました。そのことは反面では、どんな商品がよく売れるのか、消費者の特性や好みはどのように変わっているのか、といった情報が、これまでのような人間的ふれあいとおしてはつかまえられることを意味しているのです。陳列在庫の変動やレジにうちこまれた数字から、それを読みとっていかなければならないのです。ふれあいと勘ではなく、数字によって管理する、これは多くの市場商人にとってはまったく新しい試みでしょう。

ですから、在庫管理はこれまでも増していっそう重要になってきます。POSはそのためにも有力な技術です。しかし、POSでえられた情報も、経営のなかに生かされてこそ、はじめて威力を発揮したといえるのです。何よ

りも、売れ筋商品がわかれば、それがすぐ注文に結びついていかなければなりません。ここでモタモタするようでは、せっかくの機会をのがしてしまいますし、情報ももちぐされになってしまいます。

POSのもうひとつの威力は売れ足のおそい商品を見つけることです。売場効率の点からいえば、売れ足のおそい商品はできるだけ少ない方がよいのです。これを徹底しようとしているのがコンビニエンス・ストアですが、小売市場のばあいには売れ筋商品だけで売場づくりをするのがよいとはいいきれません。スーパーやコンビニ店にはないような高級品や特殊な商品をおくことが必要なばあいもあるでしょう。しかし、限られた売場のなかで、売れ筋商品をたくさんおこうとすれば、売れ足のおそい商品をとりぞかなければならないかもしれません。

同じ店舗内での入れかえならまだしもやりやすいでしょう。しかし、もしある業種の商品の売れ足が全体的におそくなり、別の業種の商品がよく売れるようになるのでしょうか。いわゆる不人気業種と成長業種の調整の問題ですが、それが城の大きさに直接かかわってくるとなれば、難行をきわめることになるでしょう。しかも、このばあいには、POSによって売れ行き之差がはっきりとうちだされますから、ごまかすことはできず、問題をいっそうややこしくするかもしれません。情報をもちぐされにする可能性はここにもあるのです。

セルフ方式がほんとうに効果を発揮するためには、これらの問題がうまく処理されなければなりません。いいかえれば、セルフ方式というのはたんなる売り方の問題だけではないのです。それは全体の管理、運営のあり方とも強く結びついてくるのです。セルフ化にふみきるときには、これらの問題に対する十分な準備が必要です。

## (12) 最後はやはり統一管理

活性化を試みている市場を念頭におきながら、その際に考えなければならない点をいくつかみてきました。対面販売かセルフ方式か、これは活性化の方向をきめる重大問題ですが、けっして簡単に答えのだせるものではありません。また、対面販売といっても、これまでの市場のようなやり方だけではないということも先にのべました。

たとえば、間仕切りをとりはらうか、あるいは思いきって低くして、小まわりのきく店舗配置をするとなれば、対面販売であっても売場づくりの考え方としては、セルフ方式に大変似てきます。その意味からいえば、問題はセルフか対面か、ふたつのうちのどちらを選択するかというのではなく、セルフのよさと対面のよさを、どのよ

うに組みあわせていくかにあるといえるでしょう。近隣センターには欠かせない個人的なつながりを大切にしながら、選びやすく買いやすい売場づくりを考えていくべきなのでしょう。

そうだとすれば、小売市場を活性化させる方向はけっしてひとつではなくなります。セルフ方式と対面販売をどのように組みあわせるかによって、いろいろなやり方が考えられるでしょう。どれが一番よいかは、いちがいにはいえません。環境と能力にみあった方法をうまくみつけだすことが大切なのです。

しかし、どんな方向にすすむにしても、絶対に欠かせないものがあります。市場全体をひとつの経営体として、統一的に管理し、運営することです。セルフ化にともなう問題として、そのことを強調しましたが、対面販売のばあいでも、新しい方向をふみだそうとすれば、同じような問題に直面するはず。このところをしっかりとおさえておかないと、とんでもない失敗をおかすこととなります。

その代表的な例は長吉中央デパートです。小売市場の再開発ビル第1号として注目されたこの市場は、昭和55年4月に再出発しました。一部にセルフコーナーを設けた対面販売としてのスタートだったのですが、3年後の58年3月に廃業におこまれました。その最大の原因は、内部の調整がうまくいかず妥協の産物として出発したことだったといわれています。建物を新しくしただけではどうにもならないことを示した例だといえるでしょう。対面販売にせよセルフ方式にせよ、何か新しい方向をうちだしていこうとすれば、統一的な管理・運営を欠くことはできないのです。

統一的な管理・運営という点からいえば、市場をひとつの会社に組織がえするのが最高だといえるでしょう。こうした事例は全国的にみてもそれほどたくさんあるわ

けではありません。第Ⅱ部ではその一例としてビッグロータスを紹介しています。

しかし、実際には、所有を一元化するというのはきわめてむずかしいでしょう。一国一城の主であった商人が、いわばサラリーマンになるのです。これに抵抗のないわけはありません。しかも、税金の問題ひとつを考えてみても、合意がえられるためには、よほど強力なリーダーシップとねばり強い説得が必要なことが想像できるでしょう。

もう少し現実的に考えましょう。一国一城の主意識にもよいところはあるのです。店舗の収益と自分の収入が直接的に結びついているのですから、企業型の商人なら積極的な意欲をもち努力をするはず。この点ではサラリーマンよりもすぐれているかもしれないのです。

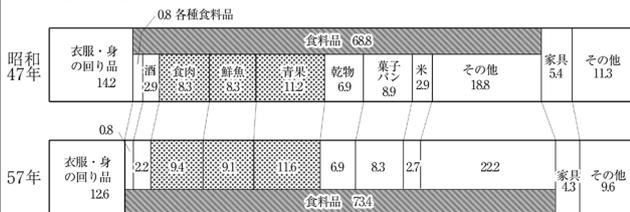
問題は所有の面ではなく、経営面での統一化なのです。そのためには、先にもちょっとふれましたが、各商人の「私権」の一部を制限して、統一的な共同意志決定のもとにおくことが必要でしょう。業種間の収益力のアンバランスという点からいえば、一定の利潤プールも必要になるかもしれません。収益力に応じたかたちで組合費を決めるといのは、その具体的なやり方のひとつだともいえますし、すでにそれを採用している市場も少なくありません。

形としては会社でなくても、方針や戦略の決定と実行においては会社のようにすることです。これも言うはやすく行うはかたしです。所有の面からのしほりをかけずに、意志決定を共同にしようというのですから、そのためには商人全体の自覚だけではなく、よほど強力なリーダーシップとしっかりとした組織づくりが必要です。これこそ活性化の最大の前提条件であり、それなしには活性化はおぼつかないものといわなければなりません。

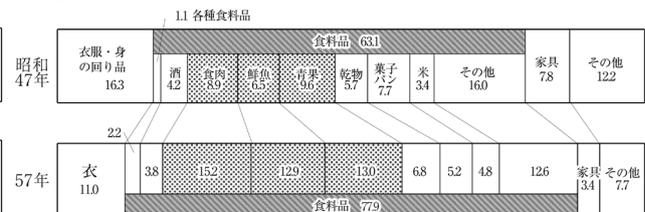
## 《図でみる小売市場(5)》

(平均的な市場像)

< 商店数の構成比 >



< 販売額の構成比 >



出所:『大阪府の小売市場のすがた』(大阪府)

10年前と比べると、商店数でも販売額でも、食料品、とくに生鮮3品への傾斜がみられる。生鮮3品はかつては市場販売額の25%だったのが、いまや40%をこえている。市場はこれからも「生鮮食品の店」への途を歩むのだろうか。

## 1からシリーズ



1からのマーケティング (第3版)  
石井淳蔵・廣田章光 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/marketing.html>



1からの流通論  
石原武政・竹村正明 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/distribution.html>



1からの会計  
谷武幸・桜井久勝 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/accounting.html>



1からの戦略論  
嶋口充輝・内田和成・黒岩健一郎 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/strategy.html>



1からのサービス経営  
伊藤宗彦・高室裕史 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/service.html>



1からの観光  
高橋一夫・大津正和・吉田順一 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/tourism.html>



1からのマーケティング分析  
恩蔵直人・富田健司 (編)  
[http://www.sekigakusha.com/marketing\\_analysis.html](http://www.sekigakusha.com/marketing_analysis.html)



1からの経済学  
中谷武・中村保 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/economics.html>



1からの商品企画  
西川英彦・廣田章光 (編)  
[http://www.sekigakusha.com/product\\_planning.html](http://www.sekigakusha.com/product_planning.html)



1からの経営学 (第1版)  
加護野忠男・吉村典久 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/management.html>



1からの経営学 (第2版)  
加護野忠男・吉村典久 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/management2.html>



1からのファイナンス  
榎原茂樹・岡田克彦 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/finance.html>



1からのリテール・マネジメント  
清水信年・坂田隆文 (編)  
[http://www.sekigakusha.com/retail\\_management.html](http://www.sekigakusha.com/retail_management.html)

## 碩学叢書



マーケティングクリエイティブ (1巻)  
石井淳蔵・大西潔 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/mc1.html>



病院組織のマネジメント  
猶本良夫・水越康介 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/hospital.html>



百貨店のビジネスシステム変革  
新井田剛 (著)  
<http://www.sekigakusha.com/department.html>



国際マーケティング  
小田部正明、K・ヘルセン (著) 栗木契 (監訳)  
<http://www.sekigakusha.com/international.html>



メガブランド  
張智利 (著)  
<http://www.sekigakusha.com/megabrand.html>



[新訳] 事業の定義  
デレク・F・エーベル (著) 石井淳蔵 (訳)  
[http://www.sekigakusha.com/enterprise\\_definition.html](http://www.sekigakusha.com/enterprise_definition.html)

## 碩学舎ビジネス双書



商業・まちづくり口辞苑  
石原武政 (著)  
[http://www.sekigakusha.com/book\\_business1.html](http://www.sekigakusha.com/book_business1.html)



vol.1 商業を捉える論理  
石原武政・水越康介・西川英彦



vol.2 「創造的瞬間」とは何か？  
石井淳蔵・水越康介・西川英彦



vol.3 マーケティングの論理  
嶋口充輝・水越康介・西川英彦



vol.4 事業の定義復刊の意義  
石井淳蔵



vol.5 欲望とは何か  
田中洋・水越康介・西川英彦



vol.6 データをマッサージする  
中西正雄・川上智子・石淵順也



vol.7  
日本の管理会計：「数字へのこだわり」と  
インターアクションが創造性を生み出す  
谷武幸・窪田祐一・廣田章光



vol.8  
碩学アーカイブ 石原武政-1  
石原武政



vol.9  
碩学アーカイブ 石原武政-2  
石原武政



vol.10  
碩学アーカイブ 石原武政-3  
石原武政

### 大学・専門学校の教員、博士課程の皆様へ

碩学舎サイトの教員会員の専用ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報を無料でお届けしています。この機会に、教員会員にご登録ください。以下の碩学舎サイトにて、お申し込みください。

[http://www.sekigakusha.com/inquiries/index\\_univ](http://www.sekigakusha.com/inquiries/index_univ)

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル- vol.10 (2013年1月22日発行)

碩学アーカイブ 石原武政-3

Online edition : ISSN 2187-0845

### 碩学舎の会員になりませんか？

碩学舎の教員会員ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報をお届けしています。

※教員会員ページにはログインが必要です。教員会員資格は、大学・専門学校の教員および博士課程の大学院生の方に限ります。

株式会社 碩学舎  
Sekigakusha

〒101-0052  
東京都千代田区神田小川町2-1 木村ビル10F  
フリーダイヤル 0120-778-079

碩学舎公式サイト  
<http://www.sekigakusha.com>  
Facebook  
<https://www.facebook.com/sekigakusha>