

SBJ

vol. 12

2013年2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

4

碩学舎

資料解説

碩学アーカイブ 石原武政 - 4

経営単位としての商店街

『ちかがい』（大阪地下街株式会社）No.51、14-15頁、1984年7月 / No.52、14-15頁、1984年11月 / No.53、18-19頁、1985年1月 / No.54、14-15頁、1985年5月

- ・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4回

今回の文章は、1984年から85年にかけて、大阪地下街株式会社の依頼を受けて、同社の社内報に連載したものである。

小売市場の歴史に関心を持ち始めた私は、その頃、大阪市立大学の図書館の書庫に潜り込んでいた。後に学術情報総合センターとして再建されると、全国でも注目される図書館となったが、当時の同図書館は「本の墓場」と言われるほど劣悪な環境にあった。それでも、さすがは戦前からの三高商の流れをくむ大学図書館である。資料はずいぶん揃っていた。その中で、私は偶然にも雑誌『商業組合』を見つけ、商店街のおもしろさにも目覚め始めていた。

大阪地下街株式会社は大阪の地下街開発をリードしてきた大阪市が出資する第三セクターである。そんな関係で何か原稿を書くように求められたが、まだ商店街についてそれほど詳しく知っているわけではなかった。組織として、相も変わらず全体としての統一した行動が必要だといった紋切り型の話から始まるが、最後は戦前の商店街商業組合の共同事業を紹介して終わっている。

地下街は地下の商店街ではあるが、自然発生的ではなく、計画的に開発されたという点では、むしろショッピングセンターに近い。ただ、デベロッパーの機能が十分に認識されていない感じは強かったが、特に第三セクターが開発したところは、大阪に限らずどこもその傾向が強かったように思う。しかし、このころはまだ、それを自信を持って指摘するだけの蓄積が私にはなかった。4回分のネタを考えるのに四苦八苦した記憶がかすかに残っている。

2013年2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。

経営単位としての商店街

『ちかがい』（大阪地下街株式会社）No.51、14-15頁、1984年7月

■ 専門大店のはなし

昭和6年というから、今から50年以上も前の話です。新築された朝日ビルの2階に、50店余りもの市内有名小売店が集まって、一つの総合店舗をつくりました。専門大店と名づけられたこの総合店舗こそは、独立小売店が集結したわが国ではじめての総合店舗だといわれています。

—専門大店はその後、昭和17年に大阪駅舎の改築に際して、国鉄と大阪府、大阪市に請われて駅ビルに集団移転するのですが、19年に被災してしまいます。戦後、23年秋に復興開店し、現在に及んでいます。

昭和6年といえば、史上最高といわれる世界大恐慌のあおりをうけた昭和恐慌のまっただなかでした。消費購買力は極端に弱まっていたのです。それに加えて、小売業界では百貨店が着実に力をつけはじめていました。百貨店問題は、当時の小売業にとっては最大の頭痛のタネだったのです。

《個性集団の魅力》

専門店が百貨店に対抗していくためには、個店がバラバラであってはダメだ、実力のある店舗が結集して全体として大きな総合店舗をつくることによってはじめて百貨店に対抗できるようになる—これが専門大店への結集を呼びかけたリーダー・渋谷利兵衛氏の発想だったのです。この専門大店は、のちの名店街やのれん街などの草分け的存在だといわれています。

いきなり50年以上も昔の話からはじめたのは、不況と百貨店（大型店）の圧迫ということのなかに今日の状況をダブらせてみたり、あるいはそうした状況のもとでも敢然として新しい業態開発に立ち向かったかつての大阪商人を讃美するためだけではありません。専門大店の成功物語は、一流の専門店といっても個々バラバラであったのでは弱く、それらが結集することによって集合のメリットが形成されるということを教えているのです。専門大店が小型百貨店、あるいは平面の百貨店と考えられたのもそのためなのです。

しかし、平面の百貨店とか横の百貨店といわれたのは

専門大店がはじめてというわけではありません。たとえば心齋橋筋や天神橋筋のような古くて、しかも衣料品をはじめとした買回り品を取扱う商店が集まった商店街は、早くから横の百貨店といわれてきたのです。専門大店とちがって、商店街は多くのばあい自然発生的に形成されたという歴史をもっています。しかし、商店街はまぎれもなく小売商の共同化の古典的な形態なのです。

■ 商店街の強みと弱み

専門大店もそうですが、商店街は業種の異なる店舗から構成されるのが普通です。個々の店舗では品揃えが限られていても、全体としての品揃えは豊かになってきますし、それだけ買物客の側からみた魅力も大きくなります。これこそ商店街型の商業集積の強みの基本ですし、「市（いち）」にはじまる商業の歴史も、この強みをいろいろな形で求めてきたともいえるのです。

全体としての品揃えが豊かになるというこの強みは、一見したところ、いくつかの商店が集まりさえすれば、ただそれだけで生みだされるようにも思えます。確かに、商店が集まれば、単独でポツンと立地しているよりはマシにはなるでしょう。しかし、それでは本当の意味での集積のメリットを発揮したことにはなりません。

《3本の矢は折れにくい》

商店街にひとつの商業集積としての魅力を与えるのは、「みんなで渡ればこわくない」といった式の「もたれあい」ではありません。1本の矢は折れやすくても、3本の矢は折れにくいことを示して、3人の子供たちの団結を説いたという毛利元就の故事の方がぴったりとしています。商店がただ集まるというだけではなく、商店街全体がひとつの商業集積を形成し、各商店はその商業集積の構成員なのだということを十二分に理解しあい、気持も商売の仕方も、すべてを商店街のまとまりにむけて結集していかなければなりません。このことは、小売業における競争が個々の店舗間の競争から、ますます商業集積間の競争に移ってきたといわれる今日、とりわけ重要になっているといえるでしょう。

《他人まかせは烏合の衆》

しかし、商店街のまとまりは必ずしもよくないのが普通のようにです。まとまらなければいけないという理屈は、もう耳にタコができるほど聞かされたことでしょうし、そのこと自体は理解されているのです。それが、いざ具体的な問題になるとなかなかうまくいかないことが多いようです。まさに総論賛成、各論反対を地で行くようなのが現状ではないでしょうか。

たとえば、商店会の活動にしても、自分に負担のかかることを避けて他人まかせ、リーダーまかせになり、ほとんど無関心をよそおい続ける人は、けっして少なくないのです。決められたら会費はだすけれども、あとのことはかんべんしてほしいというわけです。これでは、地上商店街でいえば、アーケードやカラー舗装のようなハード面での共用施設の整備はできても、それ以外のことはほとんど手がつけられないでしょう。共同販促をするといっても、もうずっと以前からやってきたのと同じ時期に、同じようなやり方で行うことになりがちなのです。これではマンネリ化してしまって、買物客に対する新鮮な訴えとはならないでしょう。伝統があるときでも、それを生かしながら、少しでも新鮮味を盛り込んでいく工夫が必要ですし、そのためには全員の積極的な取り組みがなくてはならないのです。他人まかせ、リーダーまかせでは、商店街がまとまりのない烏合の衆になりかねないし、もたれあいどころか、何かコトがあると足のひっぱりあいになる危険さえ、大いにあるといわなければならないでしょう。

独立した商店が集まっているということは、商店街の強みにもなりうるとともに、最大の弱みにもなるのです。

■ 共同化事業の考え方

商店街を形成しているのは独立した商店であり、各経営者は一国一城の主(あるじ)だという意識を強くもっています。そのことは、たとえ商店街が法人組織になっても、ほとんど変わりはないようです。一国一城の意識も、それが商売への熱意につながり、各商店に魅力的な個性を生みだすかぎりでは、けっして悪いことだとはいえません。

しかし、時として一国一城の主の意識は連帯と共同を妨げる要因ともなるのです。各商店が個性をもつことはもちろん大切です。しかし、個性が強すぎて、しかもそれが店ごとにバラバラの方向をむいていたのでは、商店街がひとつのまとまりとしてのイメージをもつことが難しくなります。

たとえば、横の百貨店だといわれる商店街を本当の百

貨店と比べてみたらどうでしょう。商店街で最大の弱みは全体としての経営方針がはっきりしないこと、しかもそれが各商店の営業方針のなかにきちんとおりにかないことにあるといえるでしょう。もし商店街をひとつの商業集積だと考えたとすれば、各商店は百貨店の売場に見たてられるのです。百貨店の場合には単一の組織ですから、経営方針を決めることも容易でしょうし、それを末端におろしていくための指揮系統もはっきりしています。上からの指示は、ほとんど命令的なものと受けとめられていくでしょう。それにしたがって、時には経営方針の大転換や、売場構成の更改なども行われるのです。

《個性を全体のなかで生かす》

もちろん、百貨店でも売場の個性化には気を配っています。数年来のイン・ショップの傾向などはその代表的なものでしょう。個性を抑えることが大事だといっているのではないのです。大事なのは各商店のもつ個性が、商店街全体としての経営方針とうまく調和し、そのなかにとけこむことなのです。

そのためには、商店街全体の経営方針がはっきりしていなければならないのはもちろんです。コーポレート・アイデンティティ(CI)などといわれているのも、結局はこのことなのです。そして、それが買物客の側に商店街のイメージとして定着されるべきなのです。CIの決定は商売のさまざまなところに影響を与えるでしょう。しかし、その最初の第1歩は、たとえば照明、内装、陳列方法といったハード面だといえましょう。共用部分の整備だけでなく、各商店の内部をそれに連動しなくてはなりません。商品構成や接客といったソフト面での共同化に取り組んでいくための欠くことのできない第1歩なのです。

地下商店街の経営戦略

『ちかがい』（大阪地下街株式会社）No.52、14-15頁、1984年11月

■ 地下商店街の特徴

ひと口に商店街とはいっても、地上の商店街と地下の商店街とでは、いろいろな面でちががあります。地下商店街の特徴を考えることから始めましょう。経営戦略の方向も、それにてらして明らかになるでしょう。

まず第1に、地上商店街は多くの場合、自然発生的に形成されたという歴史をもつのですが、地下商店街の場合にはそうではありません。はじめから計画的につくられています。ここで計画的といっているのは、立地場所の選定から、街区の構造、業種構成、各テナントの選定などを含んでのことです。したがって、商店街としてもつべき性格は、はじめからかなりはっきりと与えられていることとなります。

第2に、こうした計画の立案者として開発会社が存在することです。開発会社の役割は、街区を整備してテナントを選択するという最初の段階だけで終わるわけではありません。商店街が活動をはじめたあとも、その商店街がますます繁栄していくよう、いわば参謀本部的なはたらきをするのです。もちろん、実際に商店街活動するのは、テナントの商人です。しかし、開発会社が中に入ることによって、商人会組織の結束を維持したり、長期的な戦略をくむことも、はるかに容易になるのです。

近年では、地上にも開発会社が計画的に商業集積をつくる場合が少なくありません。ショッピング・センターといわれているものは、そのよい例です。その意味では、ショッピング・センターは地下商店街と共通しているのですが、開発会社が店舗物件を商人に売却し、あとの経営からは手をひいてしまうという場合には、話はまったくちがってきます。

第3は立地条件です。ショッピング・センターは郊外に建設されることが多いのですが、地下商店街は都心のターミナルにつくられるのが普通です。

わが国初の地下商店街といわれたナンバ地下センター以来、今日では全国に数多くの地下街が形成されていますが、いずれも大都市のターミナルばかりなのです。ターミナルなのですから、大量の人の流れははじめから約束されています。顧客を広くひきつけるというよりも、大量の通行客を顧客にかえるというのが、地下商店街の発

想の一つなのです。

最後に、地下街がもつ構造上の閉鎖性をあげておくべきでしょう。

横への広がりや構造的にできないというだけではありません。外気に対する閉鎖性も地下街がもつ宿命だといえるでしょう。

もっとも、かつての地下がもっていた、どちらかといえば暗いイメージを完全に払拭できたからこそ、今日の地下商店街の普及があったのは確かです。地下街に光と緑と水と広場をもちこんで、明るさと楽しさと憩いのある空間をつくりだしたのです。それでも、地上商店街に比べれば、いっそう閉鎖的であることは否定できないでしょう。

■ ターゲットを明確に

大量の通行客を商業機会としてとらえるというのが、地下商店街の基本だといいました。そのためにはターゲットを明確に設定することが何よりも大切です。

近年、業態コンセプトの明確化とか、コーポレート・アイデンティティとしていわれている考え方です。どのような顧客の、どのようなニーズに対応しようとするのかをはっきりさせ、それにあわせて売場をつくり、商品を選び、販促を行おうというのです。

業態コンセプトの明確化ということになれば、客層をしばりこめとよくいわれます。確かに、客層とニーズを特定化すればするほど、よりキメの細かい対応ができるでしょう。たとえば、品揃えの幅（取扱う商品種類の多様さ）を犠牲にして、品揃えの深さ（各商品種類についての、品質、デザイン、価格面などでの豊富さ）を追求することができるというのも、その一つです。

ターゲットをしばりこむというのは、その意味ではもっともな考え方だといえましょう。しかし、ターゲットはしばりこめばしばりこむほど、その絶対量が小さくなってくるのは当然です。それが小さくなりすぎるとは商売は成り立ちません。どのくらいの大きさのターゲットを設定すべきなのか、それは自らの規模との相対的な関係によって決まってきます。

たとえば、百貨店をみてみましょう。都心のどの百貨店も、それほど明確な客層のしばりこみを行っている

は思えません。百貨店はもちろんそれぞれに特徴はあるのですが、いわば全方位外交に努めているといえましょう。百貨店の規模にてらしていえば、それだけ大きなターゲットが必要なのだと考えてよいのです。

地下商店街の場合でも、積極的に全方位外交に取り組むという決定があっても、決っておかしくはありません。ただ、地下商店街の場合には、ターゲットをしばりこみやすい条件があることは確かです。大量の通行客があるというのがそれです。そのすべてを相手にしなくても、十分な市場規模が確保できる可能性はきわめて高いのです。

さて、ターゲットをしばりこむとしましょう。その場合でも、基本的には二つの考え方があるのです。

一つは、年齢や性別などによって客層を特定化することです。たとえば、独身のヤングを対象にするとか、あるいは中年ミセスを対象にするといった考え方です。この場合には、特定された通行客だけが意識的に顧客として想定されることになります。

もう一つは顧客のニーズにスポットをあてるやり方です。顧客は誰も、1人でいくつものニーズをもちあわせています。そのある側面を切り取ろうというのです。

たとえば、フォーマルさを基調にしたり、カジュアルさを強調したり、あるいは高度なファッション性を打ち出すというやり方です。この場合には、通行客のほとんどすべてが、あるニーズの側面にてらしてではありますが、顧客として想定されることになります。

このいずれを選ぶかは、各商店街のおかれている立地条件によって左右されることが多く、一般的にいうことはできません。個々の商店としては、この両方を組み合わせた対応をすることも少なくないでしょう。しかし、商店街が全体として共通のしばりこみ方をするによって、あるいは商店街が大きな広がりをもつときには、ブロック単位でのしばりこみを行うことによって、商店街の全体としてのイメージをより鮮明に打ち出すことができるのです。

■ イベントのすすめ

地下街はターミナルにあって、集客という面での格別の努力をしなくても、大量の通行客が確保できているといいました。そのように計画されるのが普通です。しかし、何らかの理由によって通行流が大きく変わることもあるはず。「待ち」の姿勢だけでは、これに十分対応できないでしょう。

地下商店街も商業集積として顧客を引きつける集客効果をもっているはず。地下街をただの通路と考えて、

脇目もふらずに通りすぎる人は別にして、顧客になるかもしれない人たちは、多かれ少なかれ、その集客効果に引きつけられているといってもよいのです。

そうだとすれば、与えられた大量通行客に満足するのではなく、積極的な集客努力をすべきでしょう。

売り場づくり、雰囲気づくりは第1の集客努力です。この重要性はいくら強調してもしすぎることはないのですが、それに加えてもっとおもしろいイベントを企画することも考えるべきではないでしょうか。

近年、イベントの重要性が多くのお店街で認識されてきています。イベントといっても、決して大売り出しや「〇〇まつり」だけではありません。夜店や寄席、音楽会や子供フェスティバルなど、イベントの種類も多様になってきています。

地下街ではとくに、どんなイベントでもできるというわけではありません。たとえば、植木市や百貨店が得意の展覧会などは、スペースがなくてとてもできないでしょう。各地下街がもっている通路と広場を生かした新しいイベントが考えられる必要があります。

もちろん、1回や2回イベントを開いたからといって、いちどに集客力が高まるわけではありません。しかし、顧客の目と足を定期的にひきつけて、「〇〇では何かやっている」という感じをもたせることができれば、しめたものです。

ただ、そのために大事なことは、イベントの内容がしばりこんだ客層とマッチしていなければならないということです。いいかえれば、イベントはターゲットとして想定した顧客を商店街にひきつけるために行うのです。

売り場や雰囲気が強力なマグネットになっているのなら申し分はありません。そうでなければ、イベントという臨時的なマグネットの威力も軽視してはなりません。

地下商店街が誇る組織力をあげて、強力なマグネットづくりにより一層の力を注ぐべきではないでしょうか。

ニューメディア時代の商店街

『ちかがい』（大阪地下街株式会社）No.53、18-19頁、1985年1月

■ ニューメディア時代の幕明け

昭和58年がニューメディア元年といわれたのですから、今年はさしずめニューメディア3年ということになるのでしょうか。昨年もニューメディアに明け暮れた1年だったといっただいでしょう。

実際、CATV、キャプテン、VAN、INSといった略号やカタカナが氾濫し、これらの言葉を使わなければ時代遅れだと思われるほどです。

カラスの鳴かない日はあっても、ニューメディアが話題にならない日はない、といっても決していいすぎではありません。それほどニューメディアは流行しているのです。といって、決して言葉のうえだけの流行ではありません。

すでに、三鷹、武蔵野地区ではINSの実験が始まり、ニューメディア・コミュニティへの一歩を踏み出しました。

キャプテンも実用化し、こうした新しい通信情報機器を積極的にとりいれようとする商店街も出てきています。

ニューメディアは決して遠い未来の物語ではないのです。

■ ホームショッピングの時代は来るか？

一口にニューメディアといっても、その種類はいろいろです。それらについては、あちこちで紹介されているのでご存知でしょうし、ここで詳しくみるつもりはありません。ここではニューメディアが小売業にどんな影響を与えようとしているのかを考えてみたいのです。

ニューメディアが流通の世界で注目されるのは、それが情報の流れ方を大きく変えるからです。デジタル電話やデジタル・ファクシミリが登場すると、いちどに100人もの人に同じメッセージを伝達することができます。そうすると、特定のお客様へのバーゲンや催事の案内の仕方も、一変するかもしれません。ましてや、双方向テレビなどが登場しようものなら、消費者はテレビを見ながら、いつでもその場で正確な商品情報を手にすることができます。

消費者は自宅や勤務先で、好きな時に商品情報をテレビから受け取る、情報をリクエストし、確認しながら商品を選択する。そして、キーをいくつかたたいて操作すると注文は完了し、後日（または後刻）商品が自宅に届けられ、代金は銀行口座から自動的に引き落とされる—これがニューメディア時代の流通の未来像として語られているホームショッピングの簡単なイメージです。そうなるためには、解決しなければならない問題もたくさんあり、まだかなりSF的ですが、技術的にはそれほど遠くない将来に可能になるだろうといわれています。

しかし、ニューメディアの影響をいきなりホームショッピングにまで結び付けるのは、少なくともいまの時点では問題だといえましょう。技術的に可能だからといってすぐに実現するとは限らないからです。現に、ある調査によればホームショッピングは利用したくないという主婦が6割近くいますし、商品は手に取って確かめたいという人は7割にものぼっているのです。

といって、ホームショッピングなどそう簡単に実現するはずはない。だから、ニューメディア、ニューメディアと騒いでも、商売なんてそう変わるものではない、と考えるとしたら、それも困ったものだといわなければなりません。商品は手に取ってみたいという消費者が多いとしても、テレビショッピングやカタログ販売など、いわゆる無店舗販売は着実に伸びているのも確かです。通信技術が発達すれば、商品情報はもっと正確に、もっときめ細かく伝達されることになります。無店舗販売はこれからも伸びていくでしょうし、ホームショッピングの可能性にしても決してあなどってはなりません。

しかし、どんな商品でも無店舗販売に乗っていくわけではありません。商品を手に取ってみたいという消費者が多いのに無店舗販売が伸びているのは、無店舗販売に乗りやすい商品とそうでない商品があることを暗示しています。無店舗販売が行われている商品をちょっと注意深く観察すると、消費者がもう十分に商品のことを知っているか、商品に種類や差異があまりなく定形的で、メーカーまたは売り手への信頼感があれば商品選択ができるようなものであることが分かります。

反対に、ファッション製品などは商品の種類が多すぎて、なかなか無店舗販売にはなじみません。消費者の好

みもいろいろですし、商品の変化が激しければ激しいほど、現物を手にしないで買うのには不安を感じるのです。

それぞれのお店の商品がこのどちらに属するのか、一度じっくりと考えることが必要でしょう。

最も、無店舗販売とは逆の傾向も存在しています。よくいわれる消費者ニーズの個性化、多様化です。ちょっと眉つばの感もありますが、それにとまって商品の最終加工が生産者から流通の方へ下りてきているのは確かです。

流通加工といわれる事態は、いまではそれほど珍しいものではないはずですが。

最終加工が消費に近づけば近づくほど、多様なニーズにぴったりと対応できます。その意味では、消費者が自分で加工するのが一番ですが、最近では消費者の加工機能は大いに低下しています。それを流通の世界に求めようとしているといってもよいのです。

流通加工が小売業の段階まで下りてくれば—そうです。定形的と考えられた商品にちょっとした個性や変化をつけることができるのです。そして、それが消費者に受け入れられるとすれば、無店舗販売はやりにくくなるし、例え行うとしても、その小売店にしかできないことになるでしょう。

■ 商店街からの発信

ホームショッピングまでとはいわなくても、無店舗販売はこれからもまだまだ伸びるでしょう。それに取り組んでいくことも確かに重要です。しかし、商店街としてみたときにはどうでしょうか。とくに大量の通行客をもつ地下商店街などからすれば、商店街まで足を運んでもらうことの方がもっと大切なことだといえるでしょう。ある意味では、買物客がたくさん集まってこそ商店街だといえるのです。

ニューメディアを利用して顧客に情報を発信するとしても、それで商売が完結するのではなく、情報に接したあとで消費者が商店街まで出向いてくれるような、そんな情報を発信すべきでしょう。先進的な商店街の多くが、いきなりホームショッピングを狙うのではなく、買物情報や催事情報をきめ細かく提供したり、商店街の中に情報センターをつくらうとしているのも、そのためだといえるでしょう。

そのきめ細かさという点からいえば、誰にどんな情報を提供するかというのは大切な問題です。例えば、私のところに婚礼用品のセール案内が届いたとしても、娘の小さいいまはまったく見向きもしないでしょう。現在のカタログ販売にはこの種の無駄がずいぶんたくさんあり

ます。しかし、情報提供が本当に販促の効果をもつのは、それがうまいタイミングで届けられたときなのです。

最近よくいわれているダイレクト・マーケティングはこの考え方を徹底させようとしたものです。そのためには、顧客の年齢や家族構成、所得などのプロフィールが分かっているなければなりません。しかも、ものすごい数の顧客リストの中から、いまこのニーズが発生している人たちを選びだそうとするのですから、とても人間業でできることではありません。コンピュータの利用によって初めてできるというものです。

では、各顧客のプロフィールはどうして集めるのでしょうか。いま最も注目されているのはクレジットカードでしょう。大手の百貨店や量販店が自社カードの普及に力を入れているのは、自前のデータベースを確保したいからです。信販系や銀行系のカードでは顧客データベースを自分のものにできないのです。

といって、単独の商店街で自社カードを発行できる力をもつところは少ないでしょう。自社カードをもとうとすれば、いくつかの商店街が大団結する必要があるでしょう。この方向は真剣に考えるに値するものといえましょう。

しかし、例えそこまでいなくても、それぞれの店舗がプロフィールをつかんでいる顧客リストを公表し合うというのなら、いますぐにもできるでしょう。それを元にデータベースづくりをはじめます。例えば、婚礼衣裳を買うお客様は、宝石も、家具も、電気製品も買おうとするでしょう。同業者が何軒かあるときには得意客の調整を別に考えなければなりません。商店街としての顧客リストをつくることによって、顧客へのタイムリーな情報提供ははるかに豊かになるはずですが。

商店街へ顧客を引き付けるというのは、決して待ちの姿勢ではありません。的確な情報を発信し、それによって顧客を引き付けるのです。新しい情報伝達や情報処理の技術はそのために活用されなければなりません。そのための態勢づくりがいま最も必要なことだといえるのではないのでしょうか。

商店街の共同事業

『ちかがい』（大阪地下街株式会社）No.54、14-15頁、1985年5月

■ 商店街と共同事業の性格

商店街はひとつひとつの店舗をとればさほど大きくなくても、業種の異なる商店が集まって、全体としての集積のメリットを発揮できるのだということ、その意味で『横の百貨店』といわれてきたことはすでにお話しました。

そのためには、各商店がバラバラであってはならず、共同事業を積極的に推進し、全体が一つの経営単位にまで高まるべきだということも強調しました。

一口に共同事業といっても、いろいろな種類のものがありますし、商店街として取り組みやすいものもあれば、ほとんど不可能なものもあります。それは、基本的には、各商店の集団化のあり方によるのだといってよいでしょう。

たとえば、ボランタリー・チェーンに代表されるような同業種の集まりを考えてみましょう。

そこでは共同事業の中心は、共同仕入れと店舗の経営管理のノウハウの共有におかれることとなります。しかし、こうした事業は商店街ではほとんど手がだせません。扱う商品がちがうのですから、共同仕入れといっても、せいぜい包装紙や買物袋といった営業用品の共同購入ということになるでしょう。

これと対比して考えると、商店街に最もふさわしい共同事業は販売（売り出し）や顧客誘致に関するものだということが、いっそうはっきりすることでしょう。

共同して集客力を高める—これが商店街のような地理的集積型の組織における共同事業の最も基本的な考え方なのです。

アーケードをつくったり、カラー舗装をしたり、公園や憩いの場所をつくったり、これらもすべてこの考え方によるものだといってよいでしょう。

こうしたハード面での共同事業は比較的簡単だといわれています。各商店からすれば、要するに金さえだせば何とかなるからです。

やっかいなのは、もう少し知恵と仕組みを必要とするソフト的な共同事業です。ここまできると、何を、どのようにするのが大問題になります。各商店街とも、この点についてはずいぶん頭を痛めておられることでしょうが、今回は、こうした共同事業の最初の試みともいえる戦前の商店街商業組合の活動の中から、いくつかを紹

介しておくことにしましょう。

今から50年近くも前に、こんなことができたのだということをかみしめていただき共同事業を考える際の参考にいただければ幸いです。

■ 商店街商業組合の共同事業

商店街商業組合は、昭和7年の商業組合法にもとづいて設立された法人組織です。

大阪市でも昭和15年までに20の組合が設立されました。そこでは営業用品の共同購入や施設整備などを含めて、いろいろな活動が行われたのです。

以下、東京の組合も含めて、ユニークな試みをみていくことにしましょう。

《百貨サービス》

百貨サービスは、今日の言葉でいえば会員制の共同割賦販売とでもいえるのでしょうか。

消費者10名以上を一つの班として百貨サービスの会員に登録し、班長を選んでもらいます。組合は会員券（物品購入券）を毎月発行して班長をとおして各会員に配布します。会員は百貨サービス加盟店で、この会員券をみせて買物するのですが、代金は当月（20日締、21日以降翌月まわし）から3か月の間に均等に分割払いすればよいのです。

この方法で販売した加盟店は伝票を組合に送ります。組合では各月20日現在での会員個人別の支払残金を集計して、各班長に連絡します。班長は各組合員から集金して組合の集金人に一括して支払い、組合では8%の手数料を差し引いて、各加盟店に支払います。この8%の手数料の中には、班長に対する謝礼も含まれていました。

会員からの代金徴収は3か月の分割でしたが、組合から加盟店への清算は2か月で行ったといえます。それどころか、組合資金が充実すれば加盟店への清算は1か月ですませることも考えられたようです。

この百貨サービスは、当時の百貨店が通帳を発行して、現金なしで買物できるという販売方法を採用したのに対抗したものだといわれます。貸倒れはほとんどなく、効果はあがり、東京ではかなりの商店街が試みたようです。

《共通商品券》

百貨店が商品券を発行するのなら、商店街だって共通商品券を発行すればいいではないか、というのが基本的な発想です。はじめは法的に許されなかったのですが、昭和13年に認められるや、多くの組合で試みられました。ある組合の場合には、およそ次のような内容だったといえます。

券面は50銭から30円まで8種類を発行したようですが、印刷代や印紙税、のし代などの発行経費は1枚あたり47銭程度であったといえます。組合ではこの共通商品券を発行すると、券面の2%引きで希望する組合員に現金で販売します。ですから、組合員は商品券を消費者に販売すると2%の利益を得るのですが、商品券で販売したあと、組合で決済するときに決済手数料として6%を徴収されます。差し引き、組合員は4%の手数料を負担し、組合が4%の収入を得ることになります。しかし、発行枚数が思うように伸びず、組合では発行経費をまかなえずに赤字となることが多かったようです。それでも、商店街の宣伝にはかなりの効果があったようで、組合もこの事業を続けようとしたし、組合員の側からも不平はほとんどみられなかったようです。

《共同配送》

わが国で共同無料配送を最初に行った商店街は心齋橋筋商店街ではないかといわれています。昭和4年10月のことですから、まだ商業組合ができる前のことです。個々の商店では配達していても消費者が遠慮して、配達してほしい商品は百貨店で買う傾向があったために、これに歯止めをかけようとしたのだといえます。

配達は大阪タクシー会社に委託し、同社のトラックを使用しました。午前10時、午後3時、6時の3回、会社から集荷に来て、第2回分までは当日中に配達されたようです。配達区域は京都、神戸、奈良、岸和田にまで及びました。料金は、市内は1個10銭、郊外は23銭、遠距離は35銭で、月末に各店に請求したようです。荷が少ないときにはタクシー会社に一定額を保証したともいえます。この共同配達によって、消費者は遠慮なく配達を申し出るようになったそうです。

京都の商店街では自前で車を購入して、配達員もおきました。ここでは、組合員は配達手数料に相当する配達票をあらかじめ組合から購入し、組合に配達を委託するときに、その配達票を商品に貼付する方法をとったといえます。配達区域は市内はもちろん、大阪、神戸、奈良にまで及んだようです。

《青年学校》

店主はもちろん、後継者や店員の教育はいつの時代でもきわめて重要な問題です。人材育成のための指導教育事業も多くの商店街でいろいろと試みられましたが、ここでは東京のある商業組合の例を紹介しましょう。

当時、補習学校や公立の青年学校といった一般の教育機関があったようですが、それらはほとんど夜間の学校でした。

そのころの商店街はほとんど午後11時以降に閉店といった状態でしたから、夜の学校では不便でした。そんなわけで、独自の教育機関をつくりだしたのです。しかも、それは東京府知事の認可をうけた青年学校だったのです。

就学時間は早朝で、夏季は午前6時から8時まで、冬季は7時から9時までとされました。普通科と本科および研究科がおかれましたが、授業内容は普通科では普通学（修身および公民、国語、国史、地理、数学等）、商業、音楽および体操で、本科と研究科ではこれに教練が加わりました。この科目名をみると、いかにも戦争前夜という感じがしますが、教師は近所の宗教家や商業学校の教師に委嘱したようです。学費は1人月額50銭でしたが、この学費収入だけでは大幅な赤字で、不足分は府の助成金によってまかされたようです。

《献立材料配給事業》

これも東京の商店街ですが、商店街の中に献立材料の配給所を設置しました。そして、そこの栄養士が作った1週間分の献立表を仕入商人（組合員）と登録受給者に前もって配布します。受給者は予約注文書によって2日前までに申し込みます。配給所でそれを取りまとめ、当日商人から商品の納入をうけ、献立表による数量を配分して、各受給者から届けられた容器に入れて、午後、現金引換で配給するというわけです。まるで、今日の食材宅配業の原型をみるようではありませんか。昭和15年といえますから、もう戦時経済に足をふみいれていたために、切符配給品は除外されましたが、ムダは省けるし、1か所で、しかも優先的に入手するというので、大いに人気を呼んだようです。

以上、戦前の商店街の共同事業をいくつかみてきました。事例としてはいささか古すぎるようにも思われますが、考え方ややり方の点では今日でも立派に通じるものが多いといえるのではないのでしょうか。

競争条件が変わり、消費者の好みもかわります。そうした環境の変化にふさわしいような共同事業を模索して、それに取り組んでいく必要があります。共同事業は

決して自然にできるものではありません。考え、工夫して、障害を乗り越えていく方法を着実にみつけていかなければなりません。そして、そうした共同事業を積み上げることによって始めて、共同意識も高まっていくのだというのも、変わらない真実なのです。

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 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/marketing.html>



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



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



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



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



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



1からの商品企画
西川英彦・廣田章光 (編著)
http://www.sekigakusha.com/product_planning.html



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



1からのファイナンス
榊原茂樹・岡田克彦 (編著)
<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 (編著)
http://www.sekigakusha.com/retail_management.html



[近刊] 2013年3月12日刊行予定
1からの病院経営
木村憲洋・的場匡亮・川上智子 (編著)
<http://www.sekigakusha.com/info/2012/announcement-books201303.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 (編著)
<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 (編著)
<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



[新刊] 2013年2月8日刊行
セールスインタラクション
田村直樹 (著)
http://www.sekigakusha.com/sales_interaction.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



[新刊] 2013年2月5日刊行
ビジョナリー・マーケティング
栗木契・岩田弘三・矢崎和彦 (編著)
http://www.sekigakusha.com/book_business2.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



vol.11
日本のコーポレート・ガバナンスを問う
加護野忠男・山田幸三・吉村典久



vol.12
碩学アーカイブ 石原武政-4
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

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル- vol.12 (2013年2月22日発行)

碩学アーカイブ 石原武政-4

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>