

近隣型商店街の空き店舗対策として不可欠な生鮮4品店の 競争状態構築とその導入診断について

小林 憲一郎

1. 商業統計から予見される零細商店の消滅とさらに進む商店街の 空き店舗……商店街の現状認識……

平成7年4月25日に通商産業省から商業統計速報が発表された。商店数は150万の大体を割り、特に従業者規模4人以下の零細商店の減少が目をひいた。計算するとこの従業者規模4人以下の零細商店は、平成3年から平成6年にかけて1時間当たり5.28店舗が統計上から消滅している。この消滅は、そのまま商店街における店舗数の減少、すなわち空き店舗の発生の増加を意味しており、商店街崩壊の最大の原因の一つとなっている。零細商店のさらなる消滅は、商店街の空き店舗の急増、崩壊の加速度として作用することになる。

2. なぜ商店街から零細商店が消えていくのか……商店街再生のため の課題……

なぜ、商店街から零細商店が減っているのか、その問題点が明確になれば、対応策も浮かんでくる。東京都商工指導所では平成6年度に大田区広域商業診断を実施したが、これに付随する調査結果では、商店街の基本的問題は次の2つに集約することができた。

①商店街において集客核が存在しない

②個別商店レベルにおける経営意欲、経営力の劣化

商店街の活性化には両者の同時的解決が求められるが、今回のテーマである商店街の空き店舗問題の視点からは、前者の解決が急がれる。前者の問題解決の方法として、すぐに思いつく方法は中・大型店の商店街への導入であるが、東京都内の商店街に限定した場合に、いままで商店街内に立地していた中・大型店の「撤退」という新たな状況が生じており、商店街における集客核を中・大型店に求めにくくなっている。このために商店街としては、中・大型店以外の集客核を自ら構築する必要性が生じているのである。

果して、商店街が自ら集客核を構築することは可能であろうか。

3. 消費者の近隣型商店街に対する顧客満足と生鮮4品店の関係

最近の大型ショッピングセンターなどでは、商業施設であるにもかかわらずレジャー機能やアメニティ機能が強調されている。売るだけでなく、遊ぶ楽しさや食べる楽しさも商業施設には必要であるとのコンセプトに基づく商業施設作りが一般的になりつつある。確かに商業施設にレジャー機能やアメニティがあることは消費者にとっても好ましいことである。

伝統的・非計画的商業集積である商店街にとっては、経営資源の限界性から新たにレジャー機能、アメニティ機能に対する投資余力・計画がほとんどないため、主に小売商業の基本的機能である財・サービスの提供によって顧客を吸引しなければならない。もし、商業施設にはレジャー機能やアメニティ機能が不可欠であるとの消費者ばかりになれば、商店街は消費者からの支持を非常に受けにくい商業集積とならざるを得ない。

小売商業の基本的機能である財・サービスの提供機能に加えて、レジャー機能やアメニティ機能が不可欠であるとの仮説が立証されるならば、今後の小売商業振興策においても、レジャー機能やアメニティ機能を強化していかなければならない。だが、非常に多くの商店街が停滞・衰退を訴えている中で、一部の商店街は明らかに顧客動員力を増やし、繁栄に向かって前進しているのも事実である。

この繁栄している商店街を見た場合に、そこではレジャー機能やアメニティ機能が新たに付加された訳ではなく、相変わらず伝統的な小売業種の強さが目立っているだけである。近隣型商店街においては「生鮮3品」に惣菜を加えた「生鮮4品」が強く、地域型商店街や広域型商店街では、婦人ファッションなどが強い、と云う現実に出くわす。そこでは、改めて小売商業機能の基本的機能である財・サービス提供機能を拡充させれば、商店街も生き残れる、との命題が蘇ってくる。

この命題に対する一定の結論を得るために、東京都商工指導所では顧客満足と小売商業機能の基本機能である財・サービス提供機能との相関に関する実証的研究を行い、近隣型商店街における顧客満足と生鮮4品店との間に強い相関があることを証明している。すなわち

- 消費者の商店街に対する顧客満足が生鮮4品と「強く関係している」との回答率が23.5%
- 「やや関係している」が39.9%
- 「普通である」が20.3%

近隣型商店街の空き店舗対策として不可欠な生鮮4品店の競争状態構築とその導入診断について

- 「あまり関係ない」が12.8%
- 「全く関係ない」が3.3%

との回答率が得られたのであり、近隣型商店街の顧客満足と生鮮4品店は強く相関していることが実証されたのである。重相関分析の結果では、生鮮4品店の中では青果店に対する相関度が最も強く、惣菜店、鮮魚店、食肉店の順であった。20年程前ならば、青果店、食肉店、鮮魚店の順序であったが、精肉については大型店チェーンの開発輸入が進んでいるために大型店の強い商品となっており、商店街の食肉店に対する顧客の支持が減退していることも判明した。この間に急浮上したのが惣菜店であり、生鮮3品店時代から生鮮4品店時代へと着実にシフトしていることも判明した。

表1 生鮮4品店が商店街全体の満足度に与える影響度

	青果 小売店	鮮魚 小売店	肉類 小売店	惣菜 小売店
商店街全体の満足度 への生鮮4品店の影 響度 (N=411)	0.2694	0.1719	0.0911	0.1935
有意差	1%水準で 有意差有り	1%水準で 有意差有り	5%水準で 有意差有り	1%水準で 有意差有り
商店街への満足度 に対する影響の順位	1	3	4	2

出典：東京都商工指導所「経営戦略の実証的研究」平成7年3月

4. 近隣型商店街の活性化，空き店舗対策には「青果店の競争状態」が不可欠である……近隣型空き店舗対策の解決のための基本的命題……

近隣型商店街における顧客満足度と生鮮4品店との間に相関関係のあることが実証されたが、このことより生鮮4品の中でも、近隣型商店街の活性化，空き店舗対策には青果小売店および惣菜小売店の存在が必要であることが判明した。だが、平成6年度の商業統計速報などによれば、生鮮食品店はその商店数および年間販売額の伸びが業種全体平均より低く、衰退業種に属しており、個別商店としての存続そのものが危ぶまれており、果して生鮮食品店の導入で近隣型商店街が活性化し、集客核となり、空き店舗対策に寄与するのか、との疑問も残されていた。

そこで、さらに生鮮食品店の顧客満足度に影響する要因について重回帰分析を行い、消費者の顧客満足度と強く関係するのは、生鮮食品店のもつ

表2 生鮮4品店の消費者満足度に影響する要因

	青果小売店への影響要因 N=596	鮮魚小売店への影響要因 N=576	肉類小売店への影響要因 N=578	惣菜小売店への影響要因 N=403
複数以上の同業者の競争がある	0.1815 ◎ [3]	0.2071 ◎ [2]	0.2064 ◎ [2]	0.2023 ◎ [2]
売場面積が広い	—	0.0483	0.0608 ◎ [4]	0.0617 ○ [4]
価格が安い	0.2972 ◎ [2]	0.1508 ◎ [3]	0.1857 ◎ [3]	0.3585 ◎ [1]
料理方法を教える	0.0003	0.0689 ◎ [5]	0.0227	—
旬のものを販売	0.1101 ◎ [4]	0.0022	0.0384	0.0371
自分で商品が選べる	—	—	—	—
珍しいものがある	—	0.0960 ◎ [4]	—	0.0401
新鮮なものがある	0.3685 ◎ [1]	0.3811 ◎ [1]	0.3416 ◎ [1]	0.1590 ◎ [3]

注 ◎：1%水準で有意差有り
○：5%水準で有意差有り
無印：有意差なし
右側の数字は影響力の順位

- 鮮度
- 複数以上の同業者による競争状態
- 価格

の3つの要素であることを抽出した。この3つの要素のうち「鮮度」「価格」については以前から指摘されている部分でもあり、われわれは「競争状態」の要素が近隣型商店街の活性化、空き店舗対策に強く係わっているのではないかと、この新たな仮説を立てた。

この仮説に従えば、生鮮食品店のうち青果小売店を例にとれば、近隣型商店街に青果小売店が近接する状態で競争関係にある場合、「鮮度」競争、「価格」競争が生じ、結果として消費者に対して選択性を供与することになり、この選択性が集客力と強く関係するのである。実際、繁栄している近隣型商店街では生鮮食品店の競争状態が必ず存在し

近隣型商店街の空き店舗対策として不可欠な生鮮4品店の競争状態構築とその導入診断について
ており、さらに極めて強い集客力をもつ青果小売店では、店内において同一物2価を実践しており、安いきゅうりと高いきゅうりの2つの種類を販売しているケースもあった。このことより、近隣型商店街の活性化、空き店舗対策の解決策としては生鮮食品店の存在はもちろんのこと、その生鮮食品店が競争状態にあり、結果として消費者に生鮮食品の「選択性」を供与できるか否かが極めて重要である、と判断した。

今までも商店街診断では生鮮食品の強化説が展開されていたが、そこでは生鮮食品店の存在そのものに対する勧告が行われていたもの「競争状態による消費者の選択性との関係」において勧告している事例はほとんどない。そこで、この生鮮食品の競争状態に着目して、生鮮3品店強化説を「生鮮4品競争説」に止揚するのならば、近隣型商店街の活性化が現実のものとなる可能性がある、と判断したのである。

近隣型商店街の活性化には、生鮮4品店の競争状態を構築する必要があるのである。

5. 近隣型商店街における空き店舗対策として必要な生鮮4品店競争説

空き店舗対策は、国に限らず各地方自治体においても中小商業振興政策として重要な位置を占めるようになってきているが、その多くは空き店舗となっている物理的空間を埋めれば対策は済むとの志向性が強く、家賃補助などの金銭的支援策が中心になっている。確かに商店街に空き店舗があるよりも無い方が商店密度も高く、商店街の業種構成的にも好ましいが、物理的空間を埋めただけでは本来の空き店舗対策とはならない。金銭的支援が終了した段階で再び同じ空間が空き店舗となる可能性がある。

平成7年9月に香川県の観音寺商店街を訪問し、マスコミで一躍有名になった空き店舗対策の実態についてヒアリングを行ったが、残念なことにそこでは空き店舗に入居した何店かのテナントがすでに撤退しており、再び空き店舗の状態が生じていた。なぜ、このような状態が生じたかといえば、明らかに空き店舗対策を個別店舗対策としてしか捉えておらず、商店街という商業集積の活性化策との有機的結合性が欠如していたからである、と判断される。(注)

商店街診断・指導を継続的、長年担当していると、経験的に一定の法則のようなものがあることに気が付く。そのうちの一つは、良い商店街には良い商店が多く、逆に良い商店が多い商店街は繁栄している、という原則である。商店街と個別商店は車の両輪関係にあり、商店街と商店のいずれかを先に良いものにすればもう一方もよくなる、との関係がある。

鮮度がよくて安い価格の青果店が競争し合っているのも、消費者はその青果店群をめざして商店街にやって来る。青果を買うと商店街をぶらりと歩き、歩いている間に家庭

で切れたものを思い出し、同じ商店街の他の商店で補充買いをしたり、ついで買いをする。商店街が形成される初めのころは商店同士は直接関係のない無機的存在だが、消費者を介在することによって有機的存在となり、商店街を形成するようになる。商店街が形成されて業種が増えるとさらに消費者にはこのことが魅力となり、新たに消費者を吸引するようになる。商店街が大きくなるということは、原則的に同じ商店街内部での商店密度が高まり商店数が増え、さらに周辺に商店が集積し新たな商店街が形成されることを意味する。

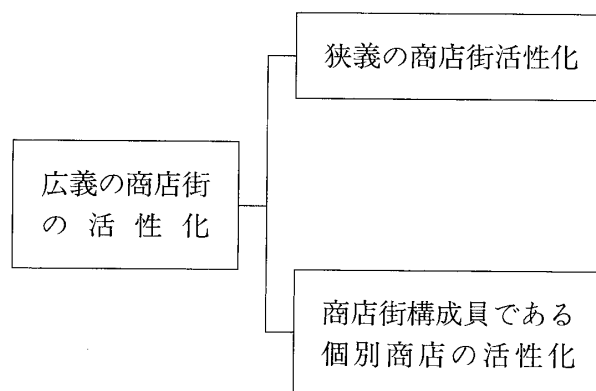
逆に、商店街が衰退することは、個別商店の店舗数の現象となって現れる。商店街の盛衰の要因としてはいろいろなものが考えられるが、商店街が繁栄する時は個別商店の量的増加があり、商店街が衰退する時は個別商店の量的減少があることも、商店街診断・指導を通じて経験する法則である。

高度化事業などで商店街の環境整備事業を行った後に事業の効果測定を行うことがあるが、個別店舗レベルでの効果を見ると商店街環境整備事業と同時に個別店舗レベルでの店舗改造を行っている店舗での効果は著しく、逆に商店街の環境整備事業が行われたにもかかわらず店舗改造を行っていない個別店舗の場合には売上増などの効果はほとんどないか、あったとしても極めて低い水準のものでしかない。

以上のような商店街診断・指導の経験からすれば、商店街全体に対する診断指導と個別店舗レベルの診断指導は、できるだけ同時的、有機的に行われることが好ましいことになる。

商店街に対する支援活動は、商店街そのものに対する支援活動と同時に、商店街を構成する個別店舗に対する支援活動がない限り、効果あるものとなりにくいのである。この意味で商店街支援には、個別店舗支援も必要であることを再認識する必要がある。

商店街の活性化という場合、活性化の対象は商店街そのものと商店の両者である。この意味で、商店街の活性化といった場合「広義の商店街活性化」と「狭義の商店街活性化



近隣型商店街の空き店舗対策として不可欠な生鮮4品店の競争状態構築とその導入診断について

化」があることになる。今まで商店街活性化として行われていた大部分は「狭義の商店街活性化」であり、今後は商店街の構成員である個別店舗レベルの活性化を含む「広義の商店街活性化」が行われる必要がある。

空き店舗対策として金銭的支援を行い、物理的空間を埋める行為は商店街構成員である個別商店の活性化に関する行為である。だが、空き店舗対策は単に個別商店の活性化ではなく、商店街の活性化につながるものが好ましい。民間レベルでの空き店舗対策については、例えば、観音寺市の商店街のように空き店舗のオーナーとテナントが全く民間レベルで交渉、契約による個別店舗レベルの効果だけを求めても差し支えは無いが、公的支援がある場合には単に個別店舗レベルでの効果ではなく、商店街全体に与える効果も加味される必要がある、と判断される。個別店舗レベルにも商店街レベルにも効果のある空き店舗対策が、公的支援がある場合には求められるのである。

換言すれば、公的支援のある空き店舗対策の場合、それが近隣型商店街での空き店舗対策である場合には、生鮮食品店の導入による対策であることが好ましいことになる。生鮮食品店が歯抜け状態になっている近隣型商店街では、まず生鮮3品店強化説にしたがって生鮮食品店を充足することが第一歩となり、さらには生鮮4品店競争説に基づく生鮮食品店の競争状態の構築することが好ましいのであり、近隣型商店街の空き店舗対策は個別店舗レベルと商店街レベルの双方にとって効用をもたらすことが期待されるのである。

われわれが持つ現段階の知識では、近隣型商店街における空き店舗対策は、生鮮4品店競争説に基づく生鮮食品店の競争状態の構築によって対策により大きな効果がもたらされる、と判断するものである。

6. 生鮮食品店の近隣型商店街に対する新規参入の可能性……青果小売店の新規参入による競争状態構築の可能性……

生鮮4品店競争説に従えば、近隣型商店街が自ら集客核を構築するには、新たな生鮮食品の導入が必要である。この導入には、新規開業、事業転換、誘致の3つの手法が考えられるが、最も現実的な方策は誘致である。そこで、東京都商工指導所では都内青果小売商に対して商店街への新規参入に関する調査を実施した。この結果、次のような回答が得られた。

- ①青果小売店の繁栄と商店街の繁栄は相関するとの青果店経営者の回答率は74.3%である。
- ②同一商店街内に2店以上の青果小売店があることは好ましいとの青果店経営者の回答率は82.6%である

③家賃が補填されれば支店出店を考えたとしても良いとの青果店経営者の回答率は34.8%である

これらの回答から、近隣型商店街における青果小売店の新規参入による競争状態構築の可能性は強い、との結論に至った。商店街の既存青果店は新たな出店による競争状態の構築を嫌うかもしれないが、より多くの青果店経営者は競争による活性化を是としているのである。

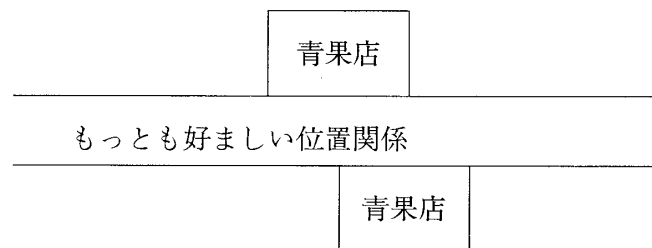
このように、近隣型商店街における生鮮食品店競争説に基づく空き店舗対策は、現実的な方策である、との判断がなされたが、実際に導入する前の段階として、客観的な視点からの判断が求められることになる。言わば生鮮食品店導入診断が必要になる。

7. 近隣型商店街における生鮮食品店導入診断のポイント

具体的に近隣型商店街に青果小売店などの生鮮食品店を誘致し、集客核を構築することによる空き店舗対策を実施するには、誘致する側と誘致される側の条件整備が不可欠であり、この解決の前段階として「生鮮食品店導入診断」を実施する必要がある。この診断手法のポイントについて考えておこう。

(1) 競争状況が構築されているか

- ①少なくとも1店舗の青果小売店が存在するか
- ②青果小売店間の物理的距離が短い（5m前後の距離か）



- ③青果小売店がそれぞれ道路の反対側に存在するか
- ④競争状態が商店街の中心部あるいは通行量の増加に貢献する位置にあるか

(2) 青果小売店の売場面積が十分か

導入する青果小売店の売場面積は25坪以上か（一定規模以上の売場面積がないと顧客吸引に寄与しない）

近隣型商店街の空き店舗対策として不可欠な生鮮4品店の競争状態構築とその導入診断について

(3) 導入する青果小売店の本支店関係

- ①導入する青果小売店の本支店は近いか（導入する青果小売店の経営者が1日に何回と立ち寄れる距離にあるか）
- ②進出、展開する側の青果小売店にとってプラスの効果があるか（青果小売店の適正仕入ロットは5店舗分である）

(4) 導入される青果小売店の他地域での実績

- ①年間販売額が各店舗で1億円以上ある青果小売店か。
- ②ダイナミック・プライシング、1物2価などの経営上の工夫のある青果小売店であるか。お客からの支持ポイントを即座に解答できる青果小売店か。

(5) 家賃補助額は対売上高比率の0.5%程度か。（月10万円程度か）

平成6年版「中小企業庁の原価指標」では土地建物賃借料は売上高の1%（1,343千円）である。欠損企業の場合は1.3%（1,773千円）である。

(注)

一定期間を無料でテナントに貸し、その後家賃を取る方法。ただし、この商店街では公的援助による空き店舗対策を行っているのではなく店舗のオーナーの協力によって家賃免除の方法が採用されている。民的援助策である。

参考文献

- (1) 小林憲一郎著「小売商業政策の新パラダイム」 同友館 平成7年10月
- (2) 小林憲一郎著「商店街ソフト事業の診断」 同友館 平成6年1月
- (3) 東京都商工指導所「平成6年度広域商業診断勧告書：大田区」 平成7年3月
- (4) 東京都商工指導所「平成6年度経営戦略の実証的研究：商店診断と商店街診断の統合と調整」 平成7年3月