

コロナ禍で取り組んだ 商店街デジタルインフラ整備

— アフターコロナに備える —

清水 彰

京都錦市場商店街振興組合 事務長
京都錦小路まちづくり合同会社 事務局長



要 旨

錦市場の歴史は古く、1615年に江戸幕府より魚問屋の称号を許されてから約400年が経過しています。その歴史の中で、さまざまな危機があったと言われてはいますが、とくに明治以降、錦市場には5つの危機があったと記録に残されています。新型コロナウイルス（以下、コロナ）の感染拡大前、「京の台所」と親しまれている錦市場にはインバウンドにより外国人観光客が大量に押し寄せ、組合は食べ歩きやマナー問題の対応に追われ、地元のお客様や市民の方からは「ゆっくり買い物ができない」との苦情が寄せられていました。ところが、コロナにより状況は一変しました。今度は国内の観光客も来られなくなると共に、地元のお客様もコロナを怖れて錦市場に来ることができなくなりました。まさにコロナ禍の今は明治以降の6つ目の危機と言えるかもしれません。コロナ禍で組合全体が共有したのが「錦市場の本来の魅力とは何か」という問題意識でした。そして行政からの補助事業を受けながら、組合ホームページ（以下、組合HP）のリニューアルをはじめ、錦市場の商品を地元周辺のお客さまには『お買物代行』で、国内のお客さまには通販ショップ『京の台所.com』（以下、EC）で、それぞれお届けする事業を立ち上げました。組合では、これらの事業を商店街デジタルインフラ整備と位置づけていますが、ここでは、組合事務局が中心となってデジタルインフラ整備に取り組む意義や商店街まちづくりについて考察します。

1 はじめに

錦市場は京都市中京区のほぼ中央に位置する錦小路通の寺町通から高倉通までの東西約400メートルに130軒余の店が並び、主として鮮魚をはじめ生鮮食品や加工食品、京料理の食材などなんでも揃う「京の台所」として、料亭、旅館等業務用をはじめ、京都市内はもとより遠方のお客様にも親しまれています。多くの京都市民は錦市場のことを親しみを込めて「錦（にしぎ）」と呼びます。

錦市場の歴史は古く、そもそも、市場として開設された年月は明らかではありませんが、豊臣秀吉の天下統一後（天正年間、400年前）のことと推定されています。この地が人口の密集した中枢部にあること、清冷な地下水が湧き出ているので魚鳥の貯蔵に便利であり、御所への魚鳥納入に非常に利便性があったことに起因しています。そして本格的な魚市場となったのは江戸時代に入ってからで、元和元年（1615年）幕府により魚問屋の称号が許されました。称号を受けたことにより幕府から鑑札を得て独占的な商いをする魚問屋が京都の販売を一手に引き受けました。この独占的な商いをする問屋を「店（たな）」と呼び、その中で当時最も繁栄を極めたのが「錦の店」、それに「上の店」（榎木町西洞院）、「下の店」（問屋町五条）という三つの「店（たな）」であり、これを三店魚問屋と称しました。江戸時代末期になりますと京都所司代により青物立売市場が認められ、いわゆる生鮮三品の扱いが始まり現在の「京の台所」錦市場の基礎が出来ました。

2 明治以降の危機

錦市場の長い歴史の中で、とくに明治以降に起こった危機として以下のような記録が残っています。

①第1の危機

政府や公卿・商人たちが東京へ移り、株仲間や江戸時代に認可された三店魚問屋の制度が廃止され、自由競争の原理により魚問屋同業者間の激しい値下げ競争を生み市場は混乱しました。このことに危機感を持った錦の旦那衆は明治5年京都で開かれる勸業博覧会を当て込んで、八坂神社常磐殿に外国人

向けのホテルを建てましたが異業種参入で大失敗。ホテルは潰れ過当競争は続き、遂に明治16年頃倒産が続出し、錦の店は7軒にまで激減しました。

②第2の危機

大正時代を経て昭和となり、昭和2年12月12日、全国に先駆けて京都に京都中央市場が開設されました。これにより大正時代には66軒あった錦の魚問屋・仲買人の約半分が中央市場へ移転し、「上の店」「下の店」は吸収され、錦市場は、またもや存続の危機に見舞われました。

③第3の危機

日支事変が大東亜戦争に、さらには第二次世界大戦となり、統制経済は公定価格や小売登録制度を設け、配給制度が出来たことにより、日一日と食料品が無くなりました。そして終戦を迎えると錦市場にも例外なく闇市景気の波が押し寄せ、昭和23年頃GHQの闇市取り潰し政策によりブラックマーケットとして危うく取り潰されかけました。

④第4の危機

昭和35年、阪急電鉄の河原町延伸で錦小路をはじめ近隣地域の水脈が断ち切れ、井戸水が涸れてしまいました。阪急電鉄は各所に井戸を掘り、地下水を保証し、錦小路にも柳馬場、富小路に2本の井戸が掘られ、各店に配水されました。しかし、地下鉄工事が終わると井戸は阪急に返却され、埋め戻されることになっており、錦市場にとって命の水ともいえる地下水を失うことになるどころでした。

⑤第5の危機

昭和37年商店街振興組合法が施行されたのに伴い翌38年錦栄会を発展的に解消し、現在の“京都錦市場商店街振興組合”が設立され現在に至っています。設立後数年して食品流通の変化も激しくなり、消費者の動向が量販廉売店へ移るなか、大手量販店ダイエーの近隣への出店計画による一部の土地買収計画が表面化しました。この計画が実現すれば錦市場にとって買物客の流れが分断されるという危機を迎えました。

これらの危機に際し、錦市場の先人はその都度、新たな組織を作り、対策を講じ、ピンチをチャンスに変えてきました。つい最近までインバウンドによる食べ歩きやマナー問題の対応に追われていたのがコロナで一変しました。

コロナによる緊急事態宣言の影響を受け、退店、廃業する店舗も出る中、各店舗の売上減少を少しでも軽減するための対策を検討、実施しています。

アフターコロナに備え、やがてまた直面するであろうインバウンド対応も引き続き検討しながら、一方で、コロナ対応にも取り組まなければならないという状況にある今は、まさに明治以降の第6の危機と言えるかもしれません。

3 コロナ前とコロナ後



コロナ前:歩くのも大変



コロナ後:ゆったりと歩ける

左の写真は、コロナの前の状況です。見ていただいたら分かりますように、本当に歩くのが大変だというぐらい、用事がなければ避けて通りたいという状況でした。道幅約3.3から5メートルしかない全長約390メートルの細街路であり、しかも生活道路です。錦市場はその細街路に自然発生的にできた商店街です。ですから観光のための施設ではないので、観光客用のトイレもなければ、イートイン・スペースもありません。

左の写真を見て今さら思うのは、この細街路に1日2万人というお客様が来られるとなれば、しかも海外のお客様は、文化も生活習慣も異なるわけですから、食べ歩きやマナーの問題が起こるのは必然ではなかったかと思われま

す。組合も、食べ歩きの抑制掲示物を作成し、食べながら歩いているお客様に

食べながら歩く行為は控えてもらうようお願いもしました。また、可能な店舗にはイートイン・コーナーの設置をお願いし、現在、4店舗の協力を得ていますが、コロナ禍にもかかわらず、中には、食べながら歩いているお客様もおられ、根本的な解決には至っていません。

4 コロナ禍の取り組み

コロナ禍となり、組合内部で共有できたのが、“錦市場本来の魅力とは何か”というフレーズでした。それは組合内部だけではありませんでした。外部からも京の台所としての錦市場本来の役割について考える企画提案や支援をしたいとの声が寄せられました。そのような背景の下、行政からの補助事業も活用しながら、次々にプロジェクトを立ち上げていきました。下の図は2020年に組合員に向けて発行している組合情報紙『錦にぎわいかかわら版』で紹介したプロジェクト関連図です。現在もプロジェクトの統合や設定の見直し等を図りながら、事業を進めています。



①組合HPのリニューアル

『語り継ぐ錦』をコンセプトに観光地化する錦市場の本来の魅力、まだ発信できていない魅力を発掘し、発信したいという組合青年部からの要望があり、京都府の補助事業を活用しながらこれまでの組合HPの内容を刷新しました。従来の組合HPより大きく変わった点は、本物を追求する姿勢と、深掘りするための各店舗への取材にあります。天才絵師として知られる伊藤若冲の生家跡が錦市場にあることや、近年、伊藤若冲が錦市場の危機を救ったという記録が見つかったことから、錦市場の「中興の祖」として称え、錦市場のアーケードには伊藤若冲の絵をモチーフにしたタペストリー(下図)を掲出しています。しかし、この絵は本物をイメージして作成されたもので、若冲の描いた本物の絵ではありませんでした。これまでの組合HPも、これと同じ図を用いていました。



組合青年部は本物の絵を使用したいと伊藤若冲の絵を取り扱っているNPO法人等を通じて所蔵している美術館に使用許可申請をして、掲載許可を得ました。下図は組合HPのトップページです。本物を追求する姿勢が伝わってきます。



②EC

商店街内の各店舗や複数店舗が集まってECに取り組んでいる事例は見受けられますが、商店街全体で取り組んでいるという事例は、それほど多くないと思われまます。

ECについては、過去に組合で検討されたことはあったそうですが、議論の中で、誰が、どこで、どのように商品を集めて発送するのか、という課題に直面し、最終的に商店街全体で取り組むにはリスクが大き過ぎるということで、何度も見送られた経緯があると聞いていました。

コロナ禍で国内の観光客も来られなくなり、そのようなお客様に錦市場の商品を届けたいとの意見が出て、組合でも改めて検討することになりましたが、予想通り、理事会では「総論賛成・各論反対」で議論が停滞してしまいました。

「総論賛成・各論反対」というのは、これはもう商店街のことをご存じの方にはご納得いただけたと思われまますが、組合事業を行う際の典型的なパターンです。最初、理事会や会議でも、「組合でECに取り組むのは良いことだ」という意見が出ます。ところが、議論を重ね、各論に入っていきますと、「人員は誰がどうするのか」、「場所はどうするのか」、「費用面や採算性、最終的に事業がうまくいかない場合は、誰の判断で終了するのか」という消極的な意見が次々に出てきて、いつの間にか各論が議論の中心になってしまい、総論は雲散霧消する、というのが商店街ではよくあるパターンです。今回のECもご多分に漏れず、議論の途中で反対意見が優勢になり、検討中止寸前までいきました。組合事務局としては、各店舗の売上が減少している中で、“何もしないという選択肢はないだろう”ということで、発想の転換をして、目をつけたのが合同会社の存在でした。実は錦市場には組合とは別に合同会社という法人格をもつ組織があります。明治以降の第5の危機における大手スーパーの進出計画阻止の際に、錦市場の先人が取得した組合の土地の有効活用を目的に建設した学生マンションがありますが、その際に設立されたのが京都錦小路まちづくり合同会社（以下、合同会社）です。合同会社は、その当時の組合理事の有志がリスクを背負って出資して設立されています。組合というのは平等性の原則が働くので、合意形成のためには、かなりの時間と労力を要します。ところが、合同会社は、基本的に投資者の合意を得られれば

良いので、判断を迅速にすることができるメリットがあります。しかも、収益を伴う事業も合同会社ならばできます。最初から組合事業として実施するのが難しいのであれば、まずは合同会社で実施して、実績を作りながら組合事業に拡大していけば良いのではないかと考えました。こうしてE Cは合同会社の事業として、各店舗より合同会社が商品を買付けるという枠組みで、実施する運びとなりました。

合同会社で実施すると決まったのは良かったのですが、新たな課題が出てきました。合同会社が商品を買付けて販売するには、魚介類、食肉および酒類の販売の許可や免許が必要になることが判明しました。さらに、買付けた商品の梱包・発送のための営業施設が必要になるということで、急ぎよ敷地の中に小屋のようなものを作り、業務用の冷凍・冷蔵庫も購入しました。想定外の対応や費用の捻出が必要でした。

このような経緯の下、2021年6月24日にグランドオープンを迎えることができました。出来上がったE Cサイトには注目していただきたいポイントが3つあります。

一つ目はVR（バーチャルリアリティ）の導入です。VRというと最近よく、いろいろな施設等でも取り組まれていますが、コロナ禍で国内外のお客様が来られなくなった状況で、少しでもお客様に錦市場の雰囲気をお伝えすると共に、VRの中に入っただき、歩いているような感じで、お店の前に来て、マーカーを押していただくと、その店舗のURLが出て、店舗の商品をご購入いただける仕組みになっています。

ご存知のように日本料理でも「はしり」という、いわゆる「初物」を指す言葉がありますが、一説によりますと「はしり」は錦言葉といわれ、初物の魚を伏見の港から走って錦市場へ届けていたことから全国に広まったとも言われています。京都は保守的な風土ですが、一方で新しいものを、いち早く取り入れるのも京都の気質であり、錦市場商人の気質というところで



二つ目は二十四節気です。やはり近年、生活の中に季節感がなくなってきたようなところがあります。旬の食べ物を食べて、健康で豊かな毎日を過ごしていただきたい、というメッセージを発信しています。

三つ目は厳選セットです。錦市場の各専門店が自信を持ってお薦めする人気商品を組み合わせたセットです。錦市場の商品を見渡してみると、インパクトのある商品がいくつかある、というよりは、それぞれに特徴のある商品が散りばめられているというところがありますので、組み合わせることで魅力のあるセット商品にしたいと考えています。また、錦市場は商店街ですので“食”だけではなく“衣”や“住”に関する商品も提案できるのが特徴だと考えています。



その他にも、EC販売用に商品開発も始めました。高級料亭などに卸している魚屋では、周辺の京野菜店や湯葉の製造販売店等と協力して新商品の開発に取り組むという新たな動きも出始めています。

③お買い物代行

コロナで1回目の緊急事態宣言中、多くの店舗が休業する中で、営業を続けていた店舗がありました。それらの店舗の共通点は、昔から錦市場で商売をされ、そこに住んでいたり、家族で経営しているという点でした。そのような店舗から寄せられた声の中に、宅配サービスがありました。折しも国からのG o T o 商店街事業の募集がありましたので、宅配サービスをテーマとし

て応募しました。

その後、採択結果の通知もなく半ば諦めていましたが、2020年12月29日に採択されたとの連絡がありました。しかし、すでに業者は休業に入り、年末年始を挟んでいますので、年明けまで何もすることができませんでした。一方、国からは2月14日が事業終了日ということ言われていました。事業の準備開始を年明け1月6日から始めて、実質1か月の間に参加店舗や出品商品の選定から宅配業者との調整、そして、確定した情報を宅配サイトに反映させるというすべての作業を行いました。

いろいろなプロジェクトを始めたことや、補助事業で人件費もある程度カバーできるということもあり、2020年の11月頃より事務局の補強として派遣会社より人材を派遣してもらい、その女性スタッフのがんばりもありまして、なんとか2月1日から10日まで実験事業を実施することができました。

お買い物代行の実験事業の概要ですが、10日間の期間限定で地元のお客様を対象に錦市場の商品をお届けするというのが目的で、通常500円の配送料を無料で行いました。半径2キロ圏内をウェブサイトの注文のみ、配達業者が自転車で行いました。1か月の準備期間でしたが、最終的に約130店舗のうち44店舗の参加があり、123商品が用意できました。実験期間中、41件の受注件数がありました。錦市場の近くには烏丸通という南北の通りにオフィスビルが並んでおり、会社員の方やお勤めの方がたくさんおられます。そういうところのお客様からよく注文をいただきました。一番売れたのが昼食のお弁当で、その他には、おやつに和菓子が売れたり、ご自宅に帰られて楽しんでいただける刺身や鍋セットもご注文いただきました。実験中のアンケート用紙には、「外出が難しい状況なので、この事業をぜひ続けてほしい」という事業継続の声もいただきました。

「補助金を目当てにした実験のための事業はしない」、「実験で取り組んだ取組みは、実験終了後も事業として継続する」というのが、基本方針です。実験終了後、すぐに宅配業者と交渉を開始しました。宅配業者も、事業の拡大を考えていたのと、組合としてもこの事業を契機に、インバウンドによる観光公害を避けるように離れてしまった地元のお客様に、もう一度足を運んでもらいたい、との双方の思いが通じ、結果としては、宅配業者が新規のアプリを開発、その中に、錦市場の店舗を入れてもらうことができました。組合

としては、店舗との商品選定や料金収受の調整・確認作業を行うことが主たる業務になっており、後は宅配業者が担ってくれるというスキームになっています。

2021年9月22日に本格的に事業をスタートしています。実験事業の結果を基に改善点を加えました。宅配業者との調整の結果、半径2kmから半径3kmに配達エリアを広げてもらうことができました。これにより錦市場の食材の良さを知る、高齢者が多く住む東山エリアや西陣エリアにも配達が可能となりました。また、実験事業ではWEBサイトからしか注文できなかったのが、電話での注文も可能となったことで、高齢者の方々にも注文しやすくなりました。



錦セレクトセット/錦の専門店からとおきをセレクト・使い切ることで、ちょうどいいボリューム・レシピ提案つき

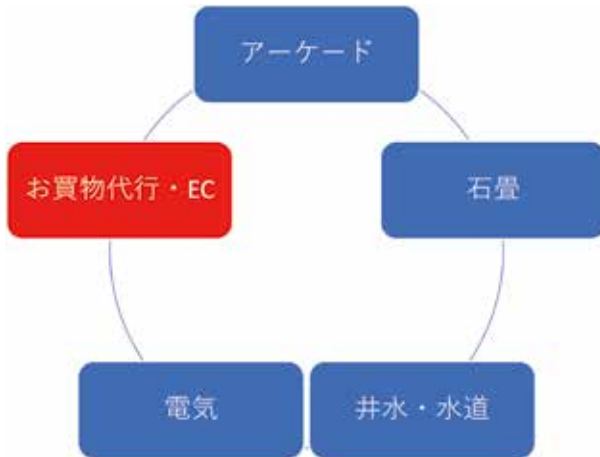


錦SUGU美味セット/スグ食べられるちょうどいいサイズ感・手軽に済ませたいときの食事や、あと一品という時に

5 組合として取り組むべき課題 ～商店街デジタルインフラ整備と商店街まちづくり～

これまで組合HPやEC、お買物代行の取組み内容を紹介してきましたが、これらはすべて商店街のデジタルインフラ整備だと考えています。おそらく今後、アフターコロナとなり、中には廃業する店舗やそれに伴い店舗の入れ替わり等が多くなってくるかもしれません。仮にそのような状況になったとしても、新たに錦市場に出店してきた組合員が、店に入りスイッチを押せば電気が灯り、蛇口を捻れば水が流れるのと同じように、パソコンに電源を入れたらECやお買物代行に参加できる選択肢があるということが重要です。商店街と言いましても、それぞれ地域性も規模も異なり一概には言えませんが、これから錦市場として取り組まなければならないのは、ハードの整備・維持と共にデジタル関係のインフラ整備ではないかと考えています。そして組合が行う商店街まちづくりについてですが、組合は、現在ある組合員の店が少しでも商売しやすい環境整備に取り組まなくてはなりません。しかし、それだけで十分かという、そうではないと考えています。組合は商店街を残し守ることを考えなければならないと思います。特に錦市場の場合は、長い歴史の中で培われてきた「京の台所」としての役割があります。「京の台所」

を後世に残すためには、時には、組合員に対して、言い難いことでも言わなければなりません。それが組合の取り組む商店街まちづくりの難しさだと感じています。



6 商店街デジタルインフラ整備の意義

組合HPのリニューアルやEC、お買物代行といった商店街デジタルインフラ整備ですが、これはインバウンドにより海外からの観光客が増えたり、地域住民が高齢化していく中で、本来、必要な商店街のデジタルインフラ整備が、このコロナ禍で加速化されたと捉えることができると思います。

これまで商店街というのは、いわゆる大手スーパーと異なり、地域密着型であり、お客様とコミュニケーションが取れる店が多いというところが強みだと言われてきました。ところが、錦市場はコロナ前、国内外からの大勢の観光客対応に追われて、接客がおざなりになっていたという感否めませんでした。それがコロナになって、国内外からお客様が来られなくなり、市内や周辺のお客様もコロナの感染が怖くて錦市場に来れなくなったという状況です。

このタイミングで、組合HPのリニューアルやEC、お買物代行といった商店街デジタルインフラ整備に取り組んでいるのは、ある意味必然であると言えます。なぜならば、これらの事業を通じて、組合が取り組んでいるのは唯

一つのことなのです。それは、錦市場本来の魅力とは何かを分解して言葉と画像（動画）で整理し、見える化しているのです。錦市場の店主は本来、目利きができ、商品知識や調理方法などを豊富に蓄えています。それらを組合青年部やプロジェクトの担当者たちが業者の力も借りながら、店主に取材をしたり、店主同士が集まって話をしている内容を文字化し、画像を集めています。その成果物をHP、EC、お買い物代行といった表現手段を用い、アウトプットしています。

アフターコロナで再び国内外からお客様が戻ってこられた時に、デジタルとリアルの両方で店主がきちんと錦市場の強みを伝えられる存在になることが今、やらなければならないことです。そこには組合の役割も問われてきます。店主と話をしていても、やはり自分自身のことは、なかなか分かりづらいところがあります。特に錦市場で長年、商売を続けてこられた方は、^{ひいき}ご最良のお客様とは気軽に話をされても、初めて来られたお客様や若い方々には、なかなか自分から語れないし、中には語りたくないというような印象を与えてしまう場面も見受けられます。これまで取り組んだプロジェクトの中に、おうちごはん錦という取組みがあるのですが、店主が何人か集まってレシピを一緒に考えるということをする、それまで発言をしなかったのに、急に水を得た魚のように、商品知識や調理法に至るまで、いろいろな話が出てきます。したがって、組合としては、まず店主同士と一緒に取り組めるような機会を設けることが必要だと考えています。そこに組合事務局のスタッフが一緒に入って、その人たちの持っている専門性を少し整理して、それをうまくまとめて発信することが重要になってきます。それによってお客様から喜ばれたり、売上げにつながるという成功体験を積み重ねていくことが、これからの錦市場や店主に必要なのではないかと考えています。

7 錦市場の展開(個人的な願望も含め)

・海外にある食料品市場との連携

京都市とイタリアのフィレンツェが姉妹都市提携を結んでいることもあり、現在、フィレンツェにあるサンロレンツォ中央市場と錦市場は姉妹市場提携を結んでいます。サンロレンツォ中央市場もコロナでいろいろ大変だという

情報は入ってきていますし、コロナ禍で、どのようなことに取り組まれているのか、そのような情報交換から知見をお互い共有して、これからも実りある連携にしていきたいと考えています。

・錦市場に食文化研究所の設立

お買い物代行サービスであるとかEC事業を通じて、組合はマーケティングや広報に力を入れていくべきではないかと考えています。錦市場には、どのような商品があるのか、その商品をECやお買い物代行で販売するためにはどういう知識を組合として持たなければいけないのか。それは食文化も含めて学ばなければいけないと思います。そのような知識や情報を蓄積して、発信できる場所が錦市場の中にもできればと思っています。

・和食のメッカに

和食の食材がこれだけ豊富にあり、食材だけではなく、食に関わる器具であるとか関連のものが、身近に揃う商店街というのも、そうそうないように思います。ですから、国内外のシェフやオーナーの方が和食のメッカとして、一度は錦に足を運んでみたいと思っていただけるような錦市場にしていきたいと考えております。

今まで錦市場には幾多の危機があり、その幾多の危機に対して、錦市場の先人は新たな組織をつくり、迅速な対応と強い決断力を持ってピンチをチャンスに変えてきたという歴史であったということをお伝えしました。現在、インバウンドの消失、コロナ禍というのが明治以降の第6の危機であると思います。やがてこの錦市場を後世に担っていかれる方々から、「あのとき錦市場の先人が商店街デジタルインフラ整備としてECやお買い物代行に取り組んでくれたから、今の錦市場が京の台所として続いているんだ」と言われるように、これからも取り組んでいきたいと思っています。