

小売技能による 中小小売商業活性化への道

向 山 雅 夫
(流通科学大学)
(商学 部 教 授)



日本の小売商店数が、1982年を境に今日まで低下し続けていることは良く知られている。それまでは、小売商店数は高度経済成長期を経てほぼ一貫して増加し続けていた。欧米の先進諸国では、近代的な小売業態の登場とその成長をきっかけにして、伝統的な中小小売商が競争に負けて淘汰されていった歴史がある。一方、日本は近代的な小売業態が成長したにもかかわらず、長期にわたって小売商店数が増加し続けるという先進諸国における例外的存在として注目を集めた。ところが、それが一転して1982年から小売商店数は減少し始め、特に中小小売商店数が大幅に減少することになり、その傾向は今も変わらず継続中である。ようやく欧米的な中小小売商淘汰の時代に入ったことになるが、しかし中小小売商は減少しているとはいえ、今もって小売総商店数のおよそ60%を占めている。欧米先進諸国とは対照的に、中小小売商は依然として根強く存在し続けているのが日本の現実である。なぜ日本では、中小小売商がより効率的な近代的小売企業との競争にもかかわらず、存続し続けているのだろうか。

用意された代表的な解答は、中小小売商は経済的な効率性ゆえに存続しているのではなく、社会的有効性を発揮することで、根強く存立できているのだというものであった。すなわち、仮にビジネスとして先進的なモデルを持っていなくても、地域社会への貢献やコミュニティの場の提供などといった、狭い意味での商業を越えた機能を果たすことで存在を続けることができているということである。この考え方は、中小小売商業が追求すべき生き残り戦略に大きな影響を与えることになる。それがいわゆる「まちづくり」への傾斜であった。まちづくり三法(中心市街地活性化法・改正都市計画法・大店立地法)に基づいて、中心市街地の復活を図り(=まちづくり)、その動きの中の一つとして商業を位置づけるというものである。これによって中小小売商業は、より広い概念としての中心市街地を構成する重要要素の一つとして位置づけられ、中心市街地、すなわち「まち」の復権の結果として中小小売商業も活性化するものと想定されるようになっていった。

これによって中小小売商は、その集合体である商店街を単位として、まちづくりにいっそう邁進することになる。一つ一つの個店の命運を握るのは個店の集合体としての商店街であり、商店街の命運を左右するのはまちの盛衰であるというシナリオに基づくことによって、中小小

売商は組織としてまちづくりに取り組んでいった。

中小小売商業の不振が顕在化し、いかにして商店街を活性化するかを考える時、従来から2つの相容れない考え方があった。それは(1)組織としての商店街を復活させることができれば、結果として人通りが増え、個々の商店も活性化できる、(2)まず個店を活性化させ、魅力的で吸引力ある店が増えれば、商店街も復活する、というものである。組織が先か、個店が先か？現実には、前者の考え方に立って組織重視の活性化策が採択され、政策的にもその動きが支持されることになった。まちづくりへの流れは、まさにこうした経緯とも整合するものといえよう。

しかし残念なことに、まちづくりは期待したほどの成果を挙げているとはいえないし、中小小売商業の衰退にも歯止めがかかっていない。そこで今一度、原点に立ち戻って、そもそも中小小売商業活性化に向けての車の両輪であるはずの、もうひとつの個店の力に注目してみたい。

衰退する小売商業の典型である眼鏡小売業・書籍小売業・酒小売業(約20年間で商店数はそれぞれ、およそ15%、70%、60%減少)において、これまで見られなかったユニークな取り組みによって評価を高めている個店が増えつつある。たとえば、眼鏡マイスターという資格を取得して、問診から始めて徹底的に顧客の目の状態を診断して適合するレンズを選定し、さらに一人一人の顔の形に合わせた綿密なフィッティングをするなど、安価で平均的な眼鏡づくりではなく、職人として個別対応レベルの高い眼鏡づくりを目指す店がある。書籍の分野では、書店を「書籍だけではなく、本に関わる各種サービスや価値を提供する場」ととらえて、本以外の物販との融合・選書サービス・読書会など様々な知的空間活用場として位置づけている例もある。酒販分野では、ソムリエの資格を持つことによって顧客の希望へのより細かい対応を実現したり、米作りから関わって独自のPB商品作りに取り組んだりする店もある。

衰退する業種において目立ち始めているこれらの個店に共通するのは、単に「既存の商品を仕入れて販売する」という、いわば誰にでもできる商業活動を遂行するだけにとどまらず、店舗空間の価値創造をしたり、ネット検索して容易に手に入る情報を流すのではなく、小売商人の経験に基づいて編集した信頼度の高い情報を提供したり、専門性の高い技量に基づいて商品提案したり、ありきたりの商品ではなく徹底的に差別化した商品を独自編集したりしていることである。こうした取り組みは、誰にでもできる商業活動に依存しては実現不可能である。可能にするためには、中小小売商人はプロフェッショナル商人としての革新的な能力=「小売技能」を身につけ、それを磨かなければならない。大手小売企業ではなく、中小小売商人だからこそその小売技能を発揮することで、これまでの枠組みを越えた世界を創造できるのである。

製造業においては、職人の技能が高い評価を受けている。いかに先進的かつ革新的生産体制が確立されても、そうした職人技が欠かせない部分領域が必ず存在している。しかし小売業では、小売技能はこれまで全く注目されてこなかった。それどころか、その存在すら認識されてこなかった。しかし、組織としての中小小売商業に翳りが見えつつある今こそ、中小小売商人の技能を発掘・養成し、個店の力を駆動力として組織を活性化させる道を探るべき時である。