

平成27年度
高度化事業活用事例集

(共同店舗編)

独立行政法人 中小企業基盤整備機構
高度化事業部

<はじめに>

高度化事業とは、中小企業者が共同して経営基盤の強化を図るために組合などを設立して、工場団地・卸団地、共同店舗などを建設する事業や第三セクターや商工会などが地域の中小企業者を支援する事業に対して、資金及びアドバイスの両面から中小企業基盤整備機構と都道府県が一体となって支援を行う事業です。

共同店舗に対する高度化融資については、平成4～7年ごろにかけて利用が拡大したものの、その後のバブル崩壊と長期間にわたるデフレによる個人消費の低迷、近年では少子高齢化や都市部への人口流出による地方経済の縮小の影響もあり、条件変更案件が増加傾向にあります。

本事例集では、全国的に経営状況が苦しい共同店舗にあって、事業の存続・成長に成功している店舗の事例調査を行うことで、共同店舗の存立要件と今後の共同店舗の方向性をつかみ、他の不振共同店舗に対する運営面の助言に資することを目的に作成いたしました。

今後、共同店舗の経営支援に取り組んでいく支援機関関係者のご参考になれば幸甚です。

最後に、本事例集作成にあたり、取材に快く応じて下さいました企業、組合等の皆さま、取材・執筆にご協力いただきました各委員の皆様に厚くお礼申し上げます。

平成28年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構
高度化事業部 部長 今野 高

<平成 27 年度 高度化事業活用事例集（共同店舗編） 検討委員>

委員長：河上 高廣 大阪経済大学 教授 （企業連携支援アドバイザー）

委員：渡辺 文夫 企業連携支援アドバイザー
：村上 正夫 高度化事業部 事業支援室 嘱託員

事務局：山本 国博 高度化事業部 経営診断統括室 主任研究指導員
村上 正剛 “ ” 研究指導員
大能 優介 “ ” 研究指導員
堀 剛郎 “ ” 研究指導員

*肩書については平成 28 年 3 月末時点のものです。

●目次

はじめに

I : 共同店舗の概要	1
II : 共同店舗に対する支援の状況	2
III : 小売商業に関する法律等の変遷	3
IV : 小売業界の動向	4
V : 共同店舗の動向	17
1. 事例	17
○ 協同組合 八食センター	18
○ 協同組合 江釣子ショッピングセンター	28
○ 協同組合 メイト	44
○ 三好商業振興 株式会社	52
○ 彦根商業開発 協同組合	58
○ 月見山公設市場 協同組合	70
○ 協同組合 加悦谷ショッピングセンター	76
○ 協同組合 リブ	84
○ 協同組合 横田ショッピングセンター	92
○ 協同組合 庄原ショッピングセンター	100
○ 下松商業開発 株式会社	106
○ 協同組合 鹿本ショッピングセンター	114
○ 協同組合 苓北ショッピングセンター	120
2. 事例店舗における事業存続・成長要因	125
VI : 共同店舗の今後の展開方向	135
はじめに	135
1 : 共同店舗が当面する課題	137
2 : 共同店舗の存続・成長を制約する要因	140
3 : 今後の共同店舗の存続・成長策の展開方法と運営体制のあり方	143
VII : 巻末資料<小売商業における関係法律等>	152

I : 共同店舗の概要

共同店舗とは、商業者等が共同で小～中規模のテナントビルをつくり、商業集積の核機能を創出する1つの手法である。

ショッピングセンターのひとつであり、大型店が持つワンストップ・ショッピング機能や利便機能を導入するものであるが、事業主体が中小小売業者であることに大きな特徴がある。～「中小企業庁：実践行動マニュアル（平成15年）より抜粋加工」～

共同店舗は、高度化制度ではかつては「小売商業店舗等共同化事業」、現在は「施設集約化事業」といい、昭和38（1963）年に制度が創設されて以来、中小小売業者の飛躍の手段として大きな力を発揮してきた。

また、平成3（1992）年には「商店街整備等支援事業」が制度化され、ショッピングセンターと一体的に、多目的ホールやイベント広場、駐車場等の商業活性化施設も整備されるようになった。この制度は第三セクターや財団法人、商工会等が、中小小売業者のために施設を整備する事業であり、街づくり会社に対しては貸付のみならず出資を行う点が前者と異なる。

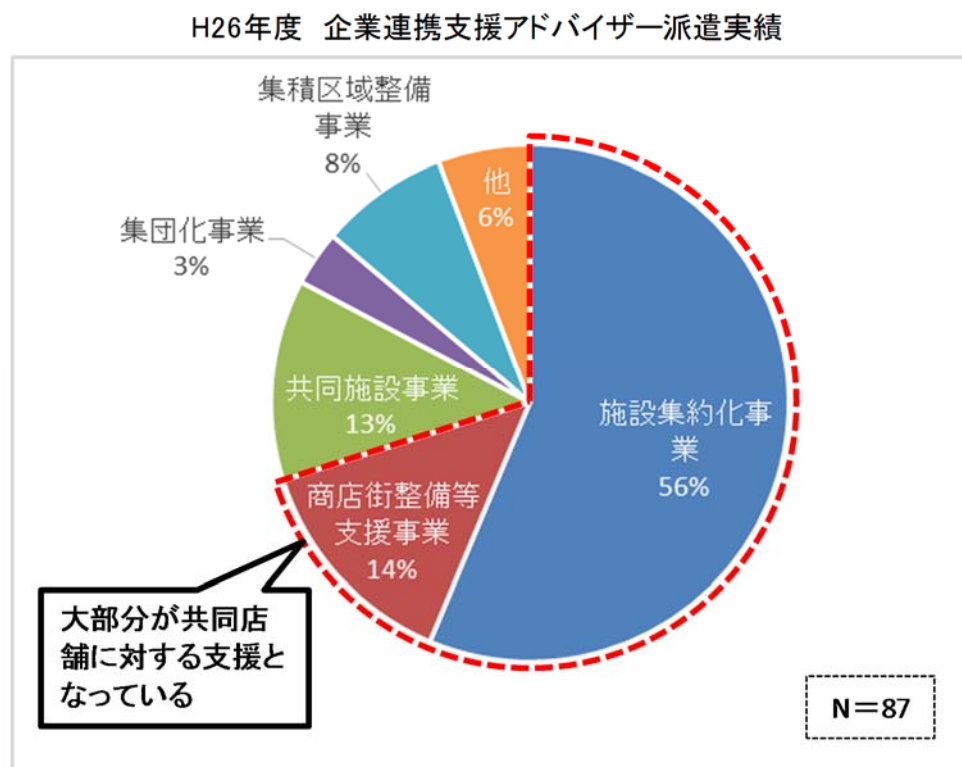
今回の事例集では、「施設集約化事業」、「商店街整備等支援事業」をご活用いただいた事業者の中で、様々なタイプの共同店舗を取り上げている。

Ⅱ：共同店舗に対する支援の状況

本節では共同店舗に対する支援の状況を、(独) 中小企業基盤整備機構の企業連携支援アドバイザーの派遣実績から確認する。

平成 26 年度の企業連携支援アドバイザー派遣実績は以下の通り。〔グラフ 1〕

〔グラフ1〕



上グラフのとおり、企業連携支援アドバイザーによる支援の内「施設集約化事業」に対する派遣が 56%、「商店街整備等支援事業」に対する派遣が 14%となっており、70%近くが共同店舗に対する支援となっている。

支援現場において、共同店舗に対する支援の重要性は今後さらに高まっていくものと考えられる。

Ⅲ：小売商業に関する法律等の変遷

本事例集においては、事業協同組合や第三セクター方式を採用し設立された共同店舗を取り上げるが、共同店舗設立の背景には当時の経済・社会環境と行政主導の政策が密接に関連している。以下は法律の変遷と流通業界の動向を表にしたものである。
なお、法律の詳細は巻末を参照されたい。

小売商業に関する法律等の変遷

	昭和46年 (1970年)	昭和48年 (1973年)	昭和53年 (1978年)	昭和55年 (1980年)	昭和58年 (1983年)	昭和59年 (1984年)	平成元年 (1989年)	平成2年 (1990年)	平成3年 (1991年)	平成5年 (1993年)	平成7年 (1995年)	平成10年 (1998年)	平成12年 (2000年)	平成18年 (2006年)	平成22年 (2010年)	平成26年 (2014年)	現在	
流通業界の動向	・スーパーの大型化、多店舗化 ・郊外型SC 玉川高島屋	・コンビニの躍進(セブンイレブン)	・中心型SC ラフオーレ	・街づくり型SC ららぽーと	・スーパーの大型化、多店舗化	・スーパー、百貨店の収益悪化	・スーパー、百貨店の収益悪化	・店舗の大型化、郊外化	・店舗の大型化、郊外化	・店舗の大型化、郊外化	・店舗の大型化、郊外化	・店舗の大型化、郊外化	・店舗の大型化、郊外化	・店舗の大型化、郊外化	・店舗の大型化、郊外化	・店舗の大型化、郊外化	・店舗の大型化、郊外化	・店舗の大型化、郊外化
商業近代化地域計画	開始																	
中小小売商業振興法 (小販法)	〇																	
大規模小売店舗法 (大店法)	〇																	
コミュニティーマート構想																		
特定商業集積整備法																		
小規模事業者支援法																		
<まちづくり三法>																		
・中心市街地活性化法																		
・改正都市計画法																		
・大規模小売店舗立地法 (大店立地法)																		
流通ビジョン																		

IV：小売業界の動向

現在、小売業界では消費者需要の縮小と消費者ニーズの細分化を背景に、業態の垣根を越えた競争が激化している。

本節では、共同店舗を取り巻く競争環境の整理を行うため、各業界の動向について確認を行う。

1. GMS の動向

GMS は〈general merchandise store〉の略称であり、総合スーパーと解される。衣食住に関する商品を総合的に扱い、全国一律の品揃えのもと多店舗化による商品の大量購入により低価格を実現する事業モデルである。

日本ではダイエーが GMS の旗手として 1960 年代から多店舗展開を開始し、その後他社の参入も増えて急成長した。

1990 年代以降は専門店チェーンなどが台頭し、競争激化の流れの中で業界の再編も進みつつある。現在では収益性の悪化を背景にイトーヨーカ堂を擁するセブン&アイ・ホールディングスとイオンの 2 大グループがメインプレーヤーとなっている。（*ダイエーは過大投資が一因となり、経営破綻をしてイオンの完全子会社となった）

しかしながら、全国一律で特徴の乏しい総花的な売り場からの客離れが指摘されており、収益性についても悪化に歯止めがかからず、GMS 事業は大きな転換期にさしかかっている。

イオンの GMS 事業は、平成 27 年（2015）年 3～8 月期の連結決算において営業損益ベースで 87 億円の赤字を計上した。この状況を打破するために、イオンはイオンリテールが運営する GMS を今後 5 年で改装することするとともに、本社が握っていた権限の委譲を進め、地域に根差した店づくりを本格化するとし、地域ごとに専門の売り場を配置することを計画している。

一方、セブン&アイ・ホールディングス傘下のイトーヨーカ堂についても、平成 27 年（2015）年 3 月～11 月期に 144 億円の営業赤字（前年同期は 25 億円の赤字）となっており、業績悪化に歯止めがかかっておらず、2020 年 2 月期までに全店舗の 2 割に当たる 40 店を閉鎖するとともに、改装で店舗の競争力を高めようとしている。

また、平成 28（2016）年の夏にファミリーマートと経営統合するユニーグループ・ホールディングスも最大で 50 店の閉店を検討している状況である。

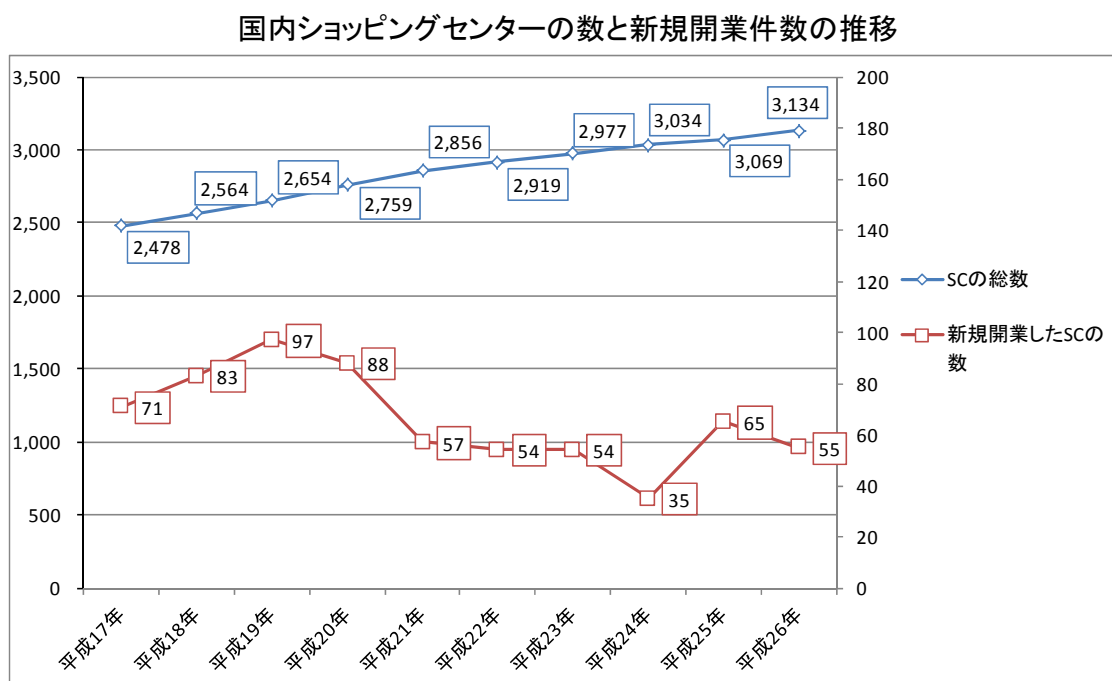
共同店舗のなかには、これら GMS との併設店舗も多数存在しており、GMS の動向が今後の共同店舗の運営に与える影響は大きい。

2. ショッピングセンターの動向

日本ショッピングセンター協会によると、ショッピングセンター（以下 SC）は「1つの単位として計画、開発、所有、管理運営される商業・サービス施設の集合体で、駐車場を備えるものをいう。その立地、規模、構成に応じて、選択の多様性、利便性、快適性、娯楽性等を提供する等、生活者ニーズに応えるコミュニティ施設として都市機能の一翼を担うものである」と定義されており、共同店舗の大部分が SC に分類される。

日本ショッピングセンター協会によると、直近 10 年の総数と新規開業件数の推移は以下の通りとなっている。〔グラフ 1〕

〔グラフ 1〕



*一般社団法人 日本ショッピングセンター協会「我が国SCの現況」、「SC販売統計調査報告」(ホームページ)より

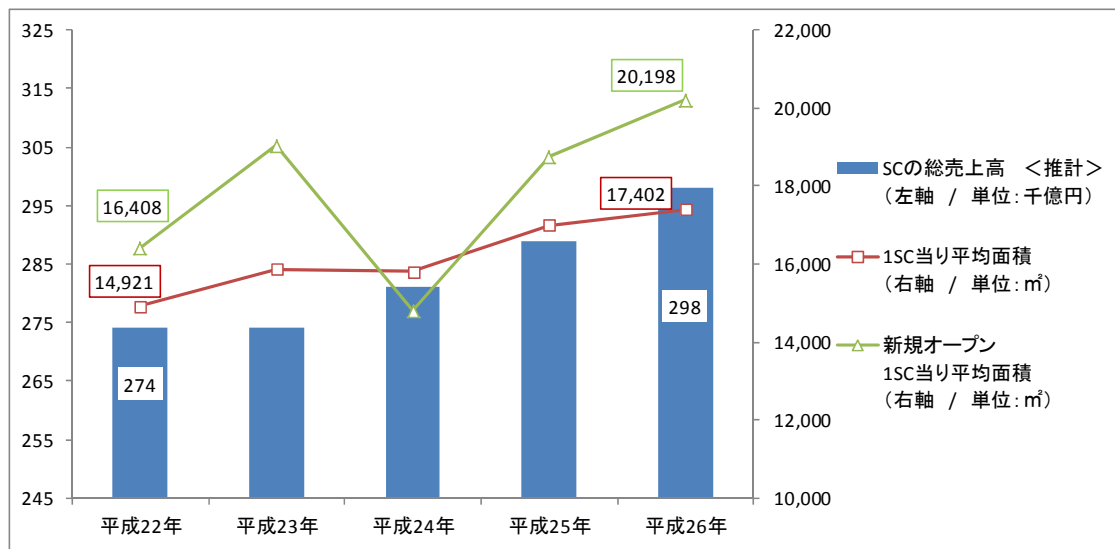
新規開業件数については、平成 19（2007）年にピークを付けたものの、リーマンショック・東日本大震災の影響を受け減少基調で推移。直近では回復しつつあるものの、リーマンショック以前の水準には至らない状況である。

一方で SC の総数については一貫して増加傾向にある。平成 26（2014）年度は 3,134 店舗となっており、激しい競争環境にある。

直近5カ年のSCの総売上高と1SC当りの店舗面積は以下の通りとなっている。

〔グラフ2〕

国内ショッピングセンター 総売上高と1SC当り平均面積の推移



*一般社団法人 日本ショッピングセンター協会「我が国SCの現況」、「SC販売統計調査報告」(ホームページ)より
 *なお、日本ショッピングセンターのデータについては全国のSCをサンプル抽出した結果をまとめたもの(N=500程度)
 *売上高については推計値

上グラフのとおり、直近5カ年のSCの総売上高(推計)は毎年伸長しており、平成26(2014)年は対前年比+2.9%増の29兆8千億円となっている。

また、1SC当りの平均店舗面積についても拡大しており、平成22(2010)年度と比較すると平成26(2014)年度には17,402m²へと+約2,500m²近く増加している。〔グラフ2〕

店舗面積の拡大の一因は新規オープン店舗にあると考えられ、平成26(2014)年度における新規オープン店舗の平均面積は20,000m²超となっており、店舗の大型化が見て取れる。

既存店舗はこれら新規店舗に対応すべく、リニューアルによる増床を行うケースも出ている。

SCの店舗数増加や大型化を背景に、SC全体の売上高は増加している。しかしながら、1坪当りの販売効率は伸び悩んでおり、平成26(2014)年のSCにおける1坪当たり年間販売額は2,088千円と、昭和63(1988)年のピーク時と比較し半分以下の水準となっている。

〔表1〕

〔表1〕

1坪当り年間販売額の推移

~参考:ピーク時~

昭和63年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年
約4,300千円	2,121千円	2,045千円	2,089千円	2,070千円	2,088千円

以上のとおり、現状、SCは厳しい状況が続いており、地方都市では閉鎖するSCが増加している。地方自治体においてはテナントの誘致を支援するために補助金を出すなど、支援に苦慮している状況にある。

かかる状況下において、今後のSCに求められる取り組みを以下に示す。

(1) 存在理由の再定義

郊外にSCを開発し、車客主体に集客をするというビジネスモデルが受け入れられにくくなっている。「その場にSCがある意味と必然性」をメッセージとして伝えられるかが重要である。

(2) 効率的な店舗運営

販売効率が低下している中で、店舗面積6万～8万㎡という超大型SCではなく、いかに収益性を意識した、コンパクトで顧客にとっても使い勝手のよいSCを展開できるかが今後の店舗運営において重要となる。

(3) 核店舗の再検討

SCの形態としてはこれまで主流であった2核1モール型の形態が減少しており、各種専門大型店による「多核型」や「核なし」店舗も増加する中で、SCにおいて何が集客の核であるかを検討する必要がある。

その中で、テナントリーシング（SCに入れるテナントの選択）を強化し、いかに集客できるテナントを誘致するかが、SCの存続要件として重要なポイントとなっている。

(4) 物販以外の価値の提供

これまでの衣料品・食料品などの物販が主体である「モノ消費」から、サービスや体験を重視する「コト消費」へのシフトが重要である。

平成25（2014）年12月開業のイオンモール幕張新都心では、吉本興業の「よしもと劇場」や子供向け仕事体験テーマパーク「カンドゥー」などが入居するSCのモデルも登場している。

3. スーパーマーケットの動向

経済産業省の「商業統計調査」では、食品の構成比率が70%以上で、売場面積250㎡以上の店舗を「食料品スーパー」と定義されており、本節では主に食料品スーパーマーケット（以下食品SM）を取り上げる。

食品SMの市場規模は約17兆円（業種別審査事典より）、小売業全体の市場規模のうち15.2%を占めている。平成11（1999）年以降、小売業全体の販売額が微減傾向にある中で、食品SMの販売額については横ばいで推移している。

食品SMの店舗規模は、一般的にGMSより小さいが、売場あたりの販売額はGMSの約2倍の水準である。しかしながら、近年は食品SMについても店舗の大型化が進行しており、売場面積当りの売上高は減少傾向にある。

一方でGMSと対照的に、食品SMの1店舗当り売上高については増加傾向にある。特に都市部においては、ライフコーポレーション、ヤオコー、マルエツなどの食品SMが、生鮮食品や惣菜に力を入れるなどきめ細かな品揃えを行っていることが支持されて、好調な業績が続いている。

しかしながら、少子高齢化や個人消費縮小の中で、今後はGMS、ドラッグストア、コンビニエンスストア等との業態の垣根を越えた競争が激化すると予想される。

この中で食品SMに求められる対応は以下のとおりである。

（1）消費者ニーズの変化への対応

少子高齢化・消費税引き上げに伴う可処分所得の減少等を背景に、消費者のニーズは、一般商品への低価格志向と、こだわりのある商品に対する高品質の志向の2極化が鮮明となっており、価格訴求だけで競争に打ち勝つことは困難となっている。したがって、各店舗のコンセプトやターゲットに合わせて商品構成を工夫するなどの事業戦略が必要である。

特に食品SMの近年の傾向としては、コンビニとの差別化を図るためにオリジナルの惣菜を導入するなどの取組みが見られる。

（2）食の安全・安心の提供

食の安全に対する国民の意識は非常に高くなっており、マクドナルドの異物混入事件の例でも分かるように、食の安全管理が不十分であった際の事業に与える影響は計り知れない。

現在、トレーサビリティ（原料、生産・流通履歴の追認情報）システムの導入が進められている他、商品検査部門を設置し、異物混入などの発生要因を把握できる仕組みを構築するなど十分な対応が必要となっている。

また、プライベートブランド（PB）商品の品質についても、導入の際には製造委託会社に厳正な品質管理や工程管理を求める必要がある。

（３）地域性の追求

既に述べたとおりイオンやセブン&アイ・ホールディングスなどのチェーンストアにおいては、画一的で総花的な商品構成によるスケールメリットの追求により、その規模を拡大してきたものの、近年は消費者の細かなニーズに応えることができず客離れが進んでいる。

中小食品 SM はスケールメリットを生かすことができない反面、大手チェーンストアに提供できない、地域の嗜好に合わせたきめ細かい商品構成を行うことで地域顧客の囲い込みを図ることができる。

近年は、大手チェーンストアも地域ごとの品ぞろえを実現するために、出店による拡大と同時に、中小スーパーの M&A を進めている。たとえばイオンは首都圏のスーパーマーケット連合を創設しているほか、大阪府でトップシェアの食品 SM である万代がセブン&アイからの資本参加を視野に入れた提携を発表している。

4. コンビニエンスストアの動向

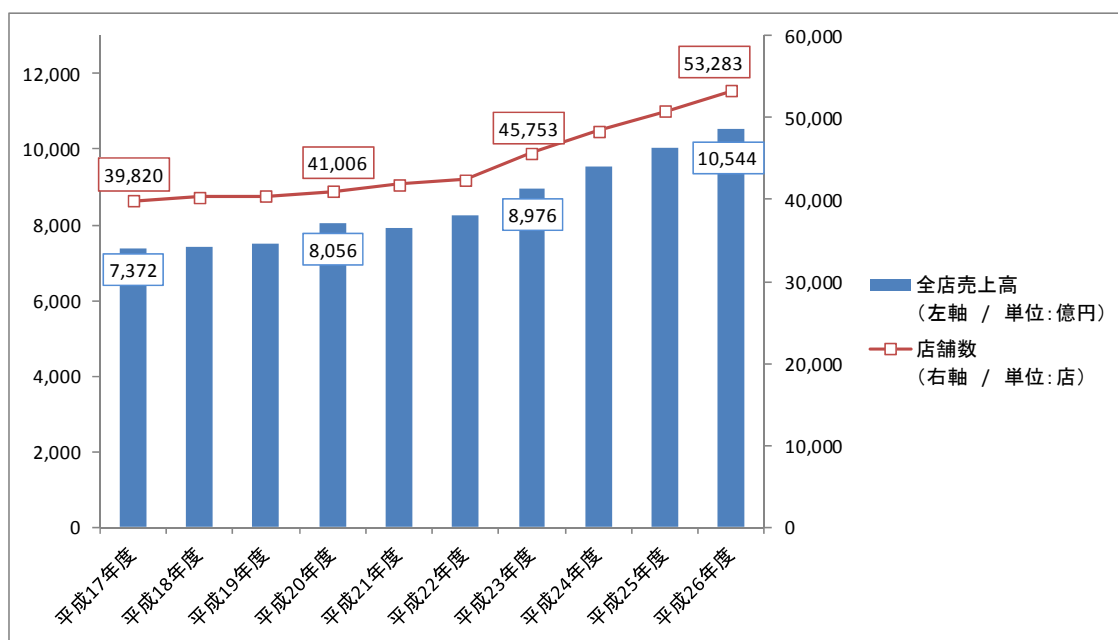
経済産業省の「商業統計調査」によると、コンビニエンスストアとは「飲食料品を扱い、売場面積 30 m²以上 250 m²未満、営業時間が 14 時間以上のセルフ方式の店舗」と定義されている。

小売業界のなかでもコンビニエンスストアは、GMS や SC と比べ勝ち組とされている。

コンビニエンスストアの直近 10 か年における全店売上高と店舗数の推移については以下の通り。〔グラフ 3〕

〔グラフ3〕

コンビニエンスストア 全店売上高と店舗数の推移



*経済産業省「平成26年度商業動態統計」(ホームページ)より

コンビニエンスストアの全店売上高は平成 17 (2005) 年度において約 7 兆 4 千億円であったが、直近平成 26(2014)年度においては約 10 兆 5 千億円まで拡大。また店舗数も 39,820 店から 53,283 店まで増加した。

この背景には POS システムとドミナントによる多店舗展開による流通面の効率化や PB 商品による低コスト商品の展開といった効率重視のビジネスモデルがある。

このうち、セブン&アイ・ホールディングスの中核を担うセブン-イレブンはコンビニエンスストアの全店舗売上のうち約 40%のシェアを占めており、平成 26 (2014) 年度は売上高 4 兆 82 億円を計上している。これに続く形で、ローソン、ファミリーマート、サークル K サンクスが続く構造となっている。コンビニエンス市場は以上 4 社でシェアの約 90%を

占有している状況にある。

業界としては、これまで新規出店が業界規模の拡大を後押しし、右肩上がりでも伸長してきた。しかしながら近年では既存店舗数が増加し、各社とも事業の伸び悩みが懸念されている。この状況下において、以下のような取り組みにより各社シェアの維持拡大を図っている。

(1) 「駅ナカ」への出店

優良立地への出店が既に一巡している状況において、近年は駅ビルや改札口などの「駅ナカ」は陣取り合戦が激しくなっている。たとえばJR西日本は、駅の売店「キオスク」とコンビニ「ハート・イン」の約500店をセブン-イレブンに転換する計画を発表している。

(2) サービスの拡充

これまでコンビニエンスストアでは日用品の提供が一般的であったが、イートインコーナーを設置し、カウンターコーヒーやドーナツをはじめとする本格的なスイーツの導入を行うなど、軽飲食を提供する機能も拡充させている。

また、平成27(2015)年より、東京都港区や大阪市でコンビニでの証明書交付サービスが導入され、現在では全国約100の自治体がコンビニでの証明書交付を導入している。

今後、マイナンバー制度の開始に伴うシステム更新に合わせてコンビニでの証明書交付サービスをスタートさせる自治体も多く、平成28(2016)年内には、300の自治体になる見通しで、住民にとっての利便性を高めるサービスの拡充が見込まれる。

(3) 物流機能の再構築

業界最大手であるセブン-イレブンはプライベートブランド商品や弁当類の品質、価格、開発の早さで他社をリードしているが、平成28(2016)年度は出店を加速し、過去最高の1,800店を計画し、国内20,000店に迫る勢いである。

この背景にはセブン-イレブンのオムニチャネル戦略がある。オムニチャネル戦略は、スマートフォンやタブレットによるネットの普及を受け、セブン&アイ・ホールディングスのもつ情報インフラを活用し、豊富な商品サービスと実店舗を結びつけることで、顧客の利便性を向上させる戦略といえる。今後、セブン-イレブンはネット通販の受取拠点や近隣住人の御用聞き窓口、配達拠点としての機能も持つこととなる。

(4) 業界の再編

既に述べたとおり、コンビニエンスストアのシェアの約40%をセブン-イレブンが占めており、競合他社は1社では対抗できないため、競合するコンビニと連携することで市場シェアを確保する動きに出ている。

業界2位であるローソンは平成26(2014)年12月に四国のスリーエフ83店舗をローソンに転換した。また、ファミリーマートと業界4位のサークルKサンクスを傘下に持つユニーグループ・ホールディングスは、平成28(2016)年9月の経営統合に向けての協議を開始している。今後、業界再編が加速していく可能性がある。

5. インターネット通販の動向

近年、インターネットの普及を背景に E コマース市場が成長しつつある。

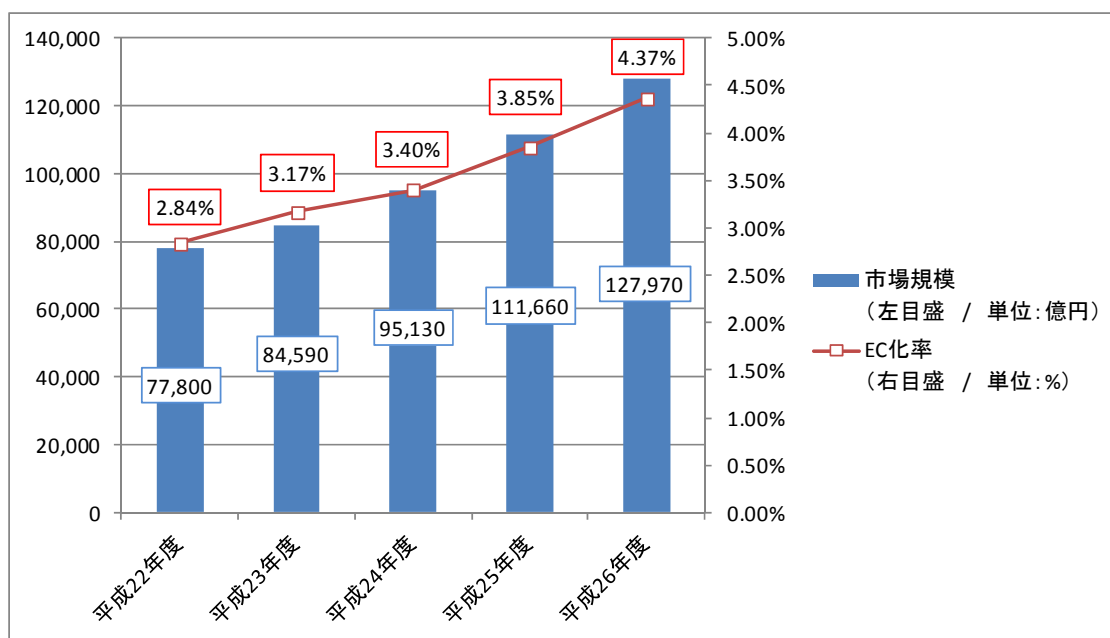
E コマースは電子商取引と解されるが、「平成 26 年度 我が国の経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書」（平成 27 年 5 月 経済産業省）による広義の定義では『「コンピューターネットワークシステム」を介して商取引が行われ、かつ、その制約金額が補足されるもの』とされている。

本節では特に消費者向け電子商取引（以下 BtoC-EC）について取り上げる。

国内 BtoC-EC の直近 5 ヶ年市場規模の推移は以下の通り。〔グラフ 4〕

〔グラフ4〕

日本のBtoC-EC 市場規模の推移



*平成26年度我が国の経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書（平成27年5月） 経済産業省

*EC化率とはすべての商取引金額に対する電子商取引規模の割合を指す。

本グラフにおけるEC化率とは物販系分野における電子商取引の割合である。

平成 26(2014)年度の BtoC-EC の市場規模は約 12 兆 8 千億円と推定され、平成 22(2010)年と比較すると約 1.6 倍の水準となっている。また、商取引における EC の利用割合を占める EC 化率についても増加傾向にある。

BtoC-EC の市場規模算定にあたっては、物販系分野、サービス分野（旅行・飲食）、デジタル分野（音楽・動画配信）で構成されているが、このうち小売業界との競合が予想されるのは物販系分野である。

物販系分野、サービス分野（旅行・飲食）、デジタル分野（音楽・動画配信）のそれぞれ BtoC-EC の市場に占める割合は以下の通りとなっている。〔表 2〕

〔表 2〕

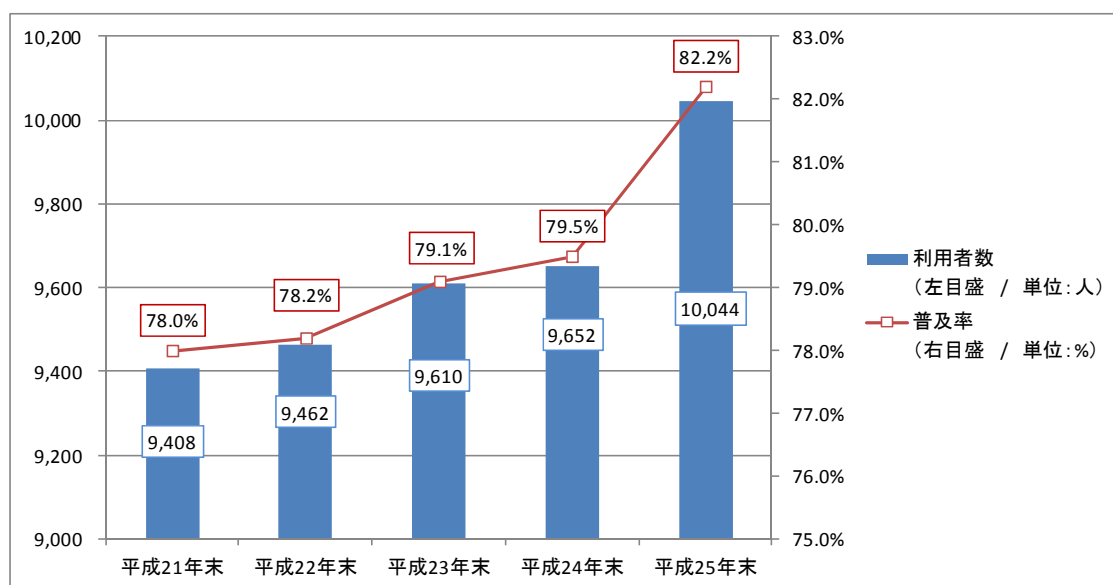
平成26年		
	市場規模	割合
物販系分野	6兆8,042億円	53.20%
サービス分野	4兆4,816億円	35.00%
デジタル分野	1兆5,111億円	11.80%
総計	12兆7,970億円	100%

上表のとおり、現段階で BtoC-EC 市場の半数以上を物販系分野が占めており、小売業界はこの変革に対応する必要がある。

現在、日本人のインターネット利用者数は 1 億人を超えており、その普及率は 80% を上回る状況である。〔グラフ 5〕

〔グラフ 5〕

インターネット利用者数と人口普及率の推移



*通信利用動向調査(総務省)

加えて、近年ではスマートフォンやタブレットといった携帯端末の普及の影響もあり、容易にインターネットにアクセスできる環境が整いつつある。この状況を踏まえると BtoC-EC の市場規模はさらに拡大していく市場である。

BtoC-EC はアマゾンのような自社で在庫と巨大な物流インフラを持つビジネスモデルや、楽天市場のように業者と消費者をつなぐプラットフォームを提供するビジネスモデルが挙げられるが、共通して以下のような課題が挙げられる。

(1) 信用性の向上

EC では、実店舗と異なり売り手の顔や実際の商品が見えない。従って、万が一商品の瑕疵や配送の遅れ、個人情報の流出があった場合などは大きなトラブルとなり、企業の評判を損なう可能性がある。

近年では「代金を支払ったのに商品が届かない」「連絡が急に取れなくなった」など悪質なケースも増えていることから利用者が安心して利用できる仕組みが必要となる。

(2) 配送時間の短縮

EC を利用することは、消費者にとって代金の支払いと商品の受け取りに時間差が生じることとなる。いち早く商品を受け取りたいという消費者ニーズに応えるため、各社対応を急いでいる。

たとえば、ヨドバシカメラは平成 27 (2015) 年 2 月から、ネット通販で注文を受け付けてから 6 時間程度で消費者宅に届けるサービスを開始した。また、楽天は日本郵便と提携し、都内の郵便局に宅配専用のロッカーを設置するサービスを行っている。

参考資料

1. (一社) 日本ショッピングセンター協会資料
2. 経済産業省「商業統計表」
3. 「第 13 次業種別審査事典第 8 巻」(一社) 金融財政事情研究会
4. 「業種別業界情報 2016 年版」経営情報出版社
5. 経済産業省「平成 26 年度我が国の経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査) 報告書」
6. 総務省「通信利用動向調査」

V：共同店舗の動向

1. 事例

本節では、全国の共同店舗の事例を紹介する。

今回の事例調査では以下の13店舗に取材協力をいただいた。



名称	所在
(協)八食センター	青森県八戸市
(協)江釣子ショッピングセンター	岩手県北上市
(協)メイト	岐阜県瑞浪市
三好商業振興(株)	愛知県みよし市
彦根商業開発(協)	滋賀県彦根市
月見山公設市場(協)	神戸市須磨区
(協)加悦谷ショッピングセンター	京都府与謝郡
(協)リブ	岡山県総社市
(協)横田ショッピングセンター	島根県仁多郡
(協)庄原ショッピングセンター	広島県庄原市
下松商業開発(株)	山口県下松市
(協)鹿本ショッピングセンター	熊本県山鹿市
(協)苓北ショッピングセンター	熊本県天草郡

協同組合 八食センター
— 旨いもんがなんでも揃うどでか市場 —

(1) 店舗の概要

組織名	協同組合 八食センター		
設立年月日	昭和52(1977)年10月5日		
所在地	青森県八戸市大字河原木字神才22番地の2		
代表者名	上平 靖文		
出資金	63,225千円	組合員・出資者数	45社
併設大型店舗	ドリームサンダー、伊吉書院	売上高(H25年度)	5,961,638千円
店舗数	63店	(内組合員 50店) (内テナント 13店)	
	時期	投資額	店舗数(内組合員)
オープン時	昭和55(1980)年11月	1,473,675千円	94店(94店)
リニューアル時	昭和62(1987)年 ～ 平成20(2008)年	2,690,698千円	
	総事業費 (合計)	4,164,373千円	
施設規模	敷地面積	78,511㎡	<営業時間> 9:00～18:00 (飲食棟～21:00)
	店舗面積	7,194㎡	
	売場面積	4,309㎡	<休日> 水曜日
	駐車場	52,622㎡ (1,678台)	
URL	http://www.849net.com/		

(2) 事業の背景・経緯

八食センターは、昭和 55 (1980) 年当時、国鉄八戸線の陸奥湊駅前で鮮魚の小売りを行っていた事業者の一部が協同組合を組織し、現在地に市場業態の共同店舗を開設したことに始まる。現在でこそ店舗周辺は交通インフラや商業施設が充実しているものの、開設当時は田んぼばかりで何も無い場所であり、周囲からは「カエルを相手に商売をするのか」と揶揄されたそうである。

本来、町中に立地することが一般的な食品市場が郊外の田園地帯に忽然と出現した訳であり、周囲の関係者は当店舗の無謀さにきっと驚いたに違いない。

しかし、今振り返ってみれば、当初の組合リーダーの方々は、やみくもに当地を選んだ訳ではなく、この地の将来の姿がイメージできていたのではないかと思われる。

当店舗開設後、八戸市は当店舗が立地する下長地区を含む市西部方面に発展を続け、平

成 14（2002）年に東北新幹線の八戸駅が開設されたことでその流れは決定的になったといえる。

もちろん、スタート当初から順調であったわけではない。新業態であるが故の手探りが続き、特に卸部門が振るわず脱退者が続出したとのことである。しかし、広域からの一般客を集客できていたことから、小売りを主体とした市場として展開することを決意し、集客力を高めるための工夫や関連業種等の導入に取り組んだ結果、市場を主体としながらもショッピングセンターのような独特の運営スタイルを確立するにいたったものである。

当店舗の業態は、このような経緯を踏まえて「郊外型食品市場」として理解されている。

当店舗のようなビジネスモデルは、観光客をターゲットとしたドライブイン型の食品市場が一般的であるが、地域住民を主力客層としながら、郊外立地にこれほどまで大規模に設置された食品市場は他に例を見ない。



<市場棟（左側）、飲食棟（右側）>

今日、八食センターは八戸の玄関口である八戸駅を最寄り駅とする立地条件のもとにあり、八食センターのロゴやキャッチフレーズでラッピングされた専用の循環バスで駅に直結している。



<循環バス（八戸駅バス停）>

（3）共同店舗を取り巻く環境

①立地環境・商圈

当店舗が立地する八戸市の人口規模は、平成 27（2015）年 5 月時点で 231,554 人と青森県下第 2 位の規模を誇り、県南部の中心都市として 33 万人の八戸都市圏を形成している。

小売業の年間販売額は 3,013 億円（平成 19（2007）年度）、売場面積 317,396 m²（平成 19（2007）年度）、商圈人口は 357,000 人となっており、都市圏人口を上回っている。

②競争環境

平成 25 (2013) 年 12 月現在の大型店の出店状況を見ると、売場面積 3,000 m²以上の店舗は市内で 18 店となっている。

15,000 m²を超える大型店は市中心部もしくは東部への出店が中心であり、市西部には八食センターと、隣接して立地するドリームサンワドー (売場面積 9,385 m²) による集積がある程度である。

なお、最近では、地域のチェーンストアによる SM の出店が目立つようになっており、業態と規模においては違いがあるものの、実態的には競合先となっている可能性がある。

当店としては、今後さらに地元客重視の方針で臨むこととしているが、これら競合先とどのような棲み分け策を講じるかということが大きな戦略課題となるものと思われる。

(4) 共同店舗の運営状況

①運営動向

(i) 売上等の動向

現状、市場内の店舗数は 63 店舗となっており、組合員 53 店舗、テナント 11 店舗という内訳となっている。平成 25 (2013) 年度はこれら店舗全体で売上高約 60 億円を計上した。売上の構成比内訳をみると、鮮魚魚介：41.6% (店舗数 15)、飲食 (店舗数 10)：19.2%、菓子 (店舗数 8)：10.7%、さらに塩干海産 (店舗数 15)：10.6%と続いている。



<鮮魚売場>

また同年度の入店客数は、2,887,462 人、観光バスの来場台数は 1,765 台となっている。単純計算すると、1 店舗当りの売上は約 1 億円、平均客単価 2,000 円ということになる。

年商 60 億円という規模は、当店舗の売場面積 4,309 m²であることを考慮すれば 1 坪当りの年間売上高は 4,594 千円となり、非常に高い売場効率を誇っている。

確かに小売市場としての絶対的な売場面積は大きいですが、通常、年商 60 億円という数字は売場面積 25,000 m²程度のコミュニティ型 SC で中核店舗を除く専門店 (売場面積 10,000 m²) の最盛時の売上水準である。

なお、賦課金の負担基準に関する説明は省略するが、組合員の家賃等に関しては、対売上高比で 6.49%~7.18%の範囲にあるとのことである。家賃の絶対額は決して安くはないが、

売場効率が高いため、家賃負担比率は相対的に低い水準となっている。

(ii) 店舗コンセプト

当店舗のホームページを見ると、メインキャッチフレーズとして「八戸市の旨いもんがなんでも揃うどでか市場」、サブキャッチフレーズとして「便利で楽しい施設。イベントも盛り沢山。」が使われており、単純明快にスケール感とワクワク感を抱かせるフレーズで分かりやすい。

通常であれば、新鮮、市場、安い、などのフレーズで構成されがちであるが、当店舗にとってこれらのフレーズは「前提条件」であり、敢えて正面には押し出す必要のないものと認識しているのかも知れない。自店の強み、競争力の源泉がスケールとワクワク感を創出する能力にあることを自覚している点で、このフレーズの背後にある組合の戦略的な思考が注目される。

一般消費者向けのメッセージは以上のとおりであるが、内部の店舗やステークホルダーに向けては、「顧客の非日常の場に向けた商品提供」あるいは、「店舗は非日常の場」という表現が使われている。本来、日用品の典型としての生鮮3品を主力商品として扱う市場が、非日常の場に向けて商品を提示するということは意外に思われるかもしれないが、この非日常という言葉をいわゆる「ハレ」と翻訳すれば理解できる。魚、昆布、塩干品などは一般的に日用品であるが、冠婚葬祭のような非日常の場では、これらの商品が特別な意味を持つこともある。例えば、日常の場面であれば2,000円の商品で済むが、結婚祝いでは10,000円の品質を備えた商品が要求されたり、50人、100人といった大規模な会食が開催されることなどを想起すれば理解できるのではないだろうか。

また、八食センターの来店客はスーパーマーケットでの日常の買物では味わえない「特別な買物」を求めているため、当然に店舗の側にも来店客に対して非日常を提供する相応の用意が求められる。普段見たこともない魚との出会い、同じ商品を見比べて店を回る楽しさ、値切り交渉の楽しみ、何げなく食べていた魚の出生の秘密を聞いた時の驚き等が挙げられるが、これは相当の修練を要するものであり、当組合のメンバーは長い時間を掛けてそれを研鑽してきている。

(iii) 販促活動

販促に関しては、サブキャッチフレーズである「イベントも盛り沢山」に則ったものとして企画・実行されている。

当店舗のこれまでのイベントを振り返ると、およそ生鮮三品を扱う店のイベントとして

はミスマッチなイベントも数多く実施されてきている。例えば、日米フリーマーケット、みちのくプロレス（プロレス興行）、サマーフリーライブ(野外コンサート)等であるが、このようなイベントを指向した理由は、当店舗の出自に大いに関係している。既に述べたとおり、設立当初の立地条件は田んぼ以外に何もない場所であり、顧客にとってはわざわざ足を運ぶ動機が乏しい状況であった。このイメージを払拭するためにいささか脅迫観念に駆られながらも、とにかく話題性のあるイベントを企画・実施せざるを得ない状況に直面していたことが背景にあったと考えられる。しかし、これらのイベントは数を重ねるうちにすっかり定着し、今日では八戸の風物詩、年中行事になっている。また、これだけの大仕掛けのイベントを企画・実施する組合側の体制は驚嘆に値する。

なお、念のために付け加えると、これらのイベント以外の定番のイベント・販促は殆どもれなく実行されている。その一部を列挙すると以下のとおりである。

ア. 地域への販促活動

- ・ 鬼の出前
- ・ 農園貸出
- ・ お米作り体験「田植え」
- ・ かぶと虫幼虫プレゼント
- ・ 昆虫天国
- ・ 地引き網体験
- ・ サマーフリーライブ
- ・ ふれあい祭り
- ・ ちびっ子アイスホッケー
- ・ 幼稚園保育園似顔絵展
- ・ ちびっ子フットサルフェスタ
- ・ わんぱく広場・くりやランド開放
- ・ 出張料理道場（高校家庭科授業）
- ・ 読み聞かせ劇場

イ. その他の販促活動

- ・ 100円バスの運行
- ・ 200円以下（いか）バスの運行
- ・ 八戸三社大祭山車展示

- ・八食フリーペーパー「8! T a b e」
- ・インターネット通販

ウ．関係団体との共催活動

- ・青森県どんぶり選手権
- ・イカさば祭り
- ・八戸前沖鯖アイデア料理コンテスト
- ・ご当地グルメの祭典『B-1 グランプリ』 等々

②運営体制

(i) 組合執行体制

当店舗の構成員は、組合員だけでも45名にのぼる。この数は、共同店舗では大規模店舗に区分される。また同業種（生鮮三品）による集積という点で、一般的なSCの組合員業種構成とは大きく異なっている。現状、組合組織は理事会とその下部組織として業種別部会と委員会が設置されている。組合員は、業種別部会に所属するとともに委員会にも所属し、組合運営に参画している。オーソドックスな体制が敷かれているといえよう。



<上平代表理事>

(ii) 組合事務局

組合事務局はこれらの下部組織として設置されているが、現状、事務局員は事務局長を含めて13名で編成されている。組合員数も多いが、組合員の頭数との対応で見ると事務局要員数は突出して多い。これは、上記で見た多彩なイベントの企画と実行ということもあるが、直営事業の多さによるところが大きい。



<川村事務局長>

八食センターでは、組合、組合員出資による共同出資会社が2社設立されており、両社の売上規模は店舗内での1位、2位を占めている。（共同出資会社については次頁に概要を記載）

直営事業では、事務局スタッフはこれらの会社の委託、あるいは兼務という形態で共同出資会社の事業に従事しており、共同出資会社からは組合に対して事務局要員の人件費見

合額が支払われている。

〔共同出資会社 概要〕

<法人名> (株)八食サービスエイト

<事業内容>

店舗内において、「酒」「一般食品」「売店・案内所」の3つの売場を運営するとともに、不動産賃貸事業として2テナント（ホームセンター、書店）が入居する店舗を所有・管理している。

<業況 平成25（2013）年度>

売上高：562,896千円（内訳 物販部門：436,175千円 不動産賃貸部門：126,721千円）

利益：46,192千円

*利益は税引き前当期純利益

<法人名> (有)八食市場寿司

<事業内容>

店舗内において、「回転すし」「握り一丁（立ち食いスタイルの寿司店）」「いちば亭（和洋レストラン）」「七厘村（バーベキュー）」の4店舗を運営。

<業況 平成25（2013）年度>

売上高：573,950千円

利益：24,568千円

*利益は税引き前当期純利益



<サービスエイト（一般食品）>



<七厘村（バーベキューコーナー）>

（5）当店舗の存続・成長要因

当店舗の業態は食品小売市場である。小売市場は伝統的な業態ではあるが、多くの市場は市街地に立地しているため、広域からのアクセスには難がある。加えて、施設は老朽化

しているため、買い物を行う環境としては制約が多い。また、一般的な市場は単に軒を同じくして並んでいるだけというケースが多く、統一的なコンセプトのもとでの運営という点では極めて低い水準に留まっている。

八食センターは、以上のような伝統的な市場業態から脱却し、郊外立地において SC 的な運営を実現することに成功している。

通常、業態の革新となると、アウトサイダーの立場にある人々によって達成されるケースが多く、革新されるべき業態の当事者によることは極めて難しい。

しかし、八食センターは当事者によって成し遂げられた革新であり、その自己否定から始まったであろう過程において先達者が直面した労苦は想像に難くない。

ここでは、八食センターが今日の姿に到達することができた要因について考察する。

①集積のスケールを一定規模で確保できたこと

売場面積 4,309 m²、店舗数 64 店舗というスケールは圧倒的である。しかもこれら店舗は合理的な店内通路と業種別ゾーニング方針により配置されているため、一般の小売市場に見られる混雑感や迷路のような感覚は無く、快適な買物環境が実現されている。誤解を恐れずにいえば「ショッピングセンター」に転換したのである。

市場業態であり、食品、中でも鮮魚に特化した商業施設であること念頭におくと、一般的には専門性を追求する業態が選択されるように思われるが、当店舗の選択におけるポイントは規模重視の選択を実行したところにある。

一般に、商業施設において顧客のボリューム確保、広域からの来店者を誘導するための基本的要因は規模にある。例えば SC 業態では、過去の例からも、規模において 2 番手店舗を圧倒した店舗が競争に勝利している。もちろん、前提にはテナント誘致力や MD 能力があるが、今日ではこれらの能力の差は僅少なものとなっており、差別化は難しい。このため、最終的には規模が勝敗を左右している。

確かに規模が確保できなくても、優れた専門店業態であれば広域からの集客も可能であり、全国にその例はある。しかしながら、そういった店舗では規模の制約ゆえに来店客のボリュームに対応できず、一定以上の売上規模は確保できない状況となっている。

設立当初、当店舗は参加者 96 名という大きなスケールでスタートを切った。このスケール感を前提として、96 名の参加者全員が事業を行うために必要な顧客の絶対量を検討した結果、常に相当数の顧客が必要であるという結論に至り、そのために広域から車で訪れる顧客を獲得する必要性を認識したことから、当時無謀とも思われた現在の立地を選択したと推察される。

また、広い商圈の中で顧客を選べるということは、狭い商圈の中で SM と競争することと比べると、差別化のための様々な選択ができるという認識もあったように思われる。

当時、当店舗の参加者にとって、郊外 SM の生鮮三品売場は直接的な競争者であり、売上と顧客を奪われていることに危機感を感じていたものと思われる。

当店舗のスケール設定は、専門店業態としての市場を再検討したうえでスケールを確保し、これに SM 的条件、SC 的運営システムを組み込むことで、当面のライバルである SM や量販店に対する競争優位性を獲得することに狙いが置かれていたものと思われる。

しかし、このスケールの設定は立地選択とともに極めてリスクの高い意思決定であったものと思われる。

②買物利便性を高いレベルで確保できたこと

冒頭に記したように、当店舗はかつてカエルが鳴く田園地帯であった。しかし、この地を選んだことで、規模に加えて合理的な配置と顧客利便施設を併設した店舗を設置することが可能となり、何よりも広大な駐車場が確保できた。また、設立後、開発エリアとされたことで広域からのアクセスを可能とする道路や関連施設の誘致が進み、立地的なポテンシャルは大きく上昇した。

③「競争と協調」による店舗運営ができていくこと

通常市場において、各店舗の関係は、たまたま同じ建物の中で商売をしているというレベルに留まっており、この点において市場は商店街の派生形と見ることもできる。

ただし、同業種の集積であるため、店舗同士はお互いが競争者の関係として向き合っている点に特徴がある。

当店舗の参加者も、八食センターへの出店前は、お互い競争相手であり、如何にして隣の店に対抗して売上を確保するかという点に関心が集中しており、市場全体を考えるような視点は殆ど持ち合わせていなかったものと思われる。

しかし、集団で移転し、自分たちで運営組織を立ち上げ、その経営リスクを連帯して引き受けるということを受け入れたことで店舗運営についての意識は大きく変わっていったように見受けられる。同業種の集団であることから、店舗間の競争は依然として残るが、従前と異なるのは競争のルールが整備されたこと、そして、店舗全体を統一的なコンセプトのもとで運営するために協調、協力が重要であるとの理解が進んだ。

もちろん、試行錯誤はあったことと思われるが、これらのことを参加メンバーが受け入れていることが、他の小売市場にはない当店の優位性であるといえる。

④組合の経営センスと自立意識の高さ

組合事務局の陣容とその仕事の範囲については既に述べたが、特にイベント企画とその実行を支えるための体制として、他の組合には見られない要員が配置されている点や、組合事業において、子会社方式による組合直営事業が多様に展開されている点が当店舗の特徴として挙げられる。

ここで、運営体制を存続・成長要因とする理由は、それらの取組みが実際に財政的に成功していることも大きいですが、何よりもその経営センスが秀逸であることによる。組合事業の選択と高いレベルでの運営体制の維持は、当組合の命運を決めた最初の規模設定と立地選択の決断に勝るとも劣らぬ成果といえる。イベントに関しては、脅迫観念に駆られての取組みと前述したが、これは取組みの斬新さと熱意に敬意を込めての表現であったことを補足しておきたい。

また、表立っては見えないが、組合事務局のメンバーによる日々の直営店舗の運営やテナント管理（HC、書店）は、組合が組合員から独立するための事業として注目される。これらの事業は、組合が組合員に向けて行う要求等に実効性を付与できる点において極めて有用である。

組合と組合員の関係に関しては、ともすれば組合員の無理難題が通ってしまう事態が多く見られるが、当組合においては特に財政的な自立性を有しているため、合理的で公平な関係が成立しているように思われる。このような関係はお互いに緊張感をもって向き合うということでもあり、組合員の店舗運営に対しても自律的な行動を促す条件になっているのものと考えられる。

また、組合が財政的に余裕を持ち自立性を確保できていることで、店舗全体の将来を考える際に組合執行部による意思決定の選択肢が広がり、特に戦略的な検討を行う場合に生ずるリスクが組合員に及ばないようにする（組合自体でリスクテイクできる）ためのバッファーのような機能も果たしていると考えられる。

協同組合 江釣子ショッピングセンター —いい日、いい友、いい暮らし—

(1) 店舗の概要

組織名	協同組合 江釣子ショッピングセンター		
設立年月日	昭和56(1981)年4月		
所在地	岩手県北上市北鬼柳19地割68番地		
代表者名	高橋 祥元		
出資金	217,610千円	組合員・出資者数	40社
併設大型店舗	イオンリテール(株)	売上高(平成26年度)	9,500,000千円 (SC全体)
店舗数	80店	(内組合員 内テナント)	56店 24店)
	時期	投資額	店舗数(内組合員)
オープン時	昭和56(1981)年12月	2,400,000千円	50店(48店)
リニューアル時 (直近)	平成23(2011)年11月	800,000千円	81店(56店)
*リニューアルについては過去複数回実施			
施設規模	敷地面積	51,710㎡	<営業時間> 10:00~20:00
	店舗面積	34,846㎡	
	売場面積	22,584㎡	<休日> 年1日(メンテナンス日)
	駐車場	(1,800台)	
URL	http://www.ee-pal.com/		

(2) 事業の背景・経緯

江釣子ショッピングセンターは、昭和56(1981)年12月に、当時、人口8,000人の岩手県江釣子村にオープンし、平成28(2016)年で35年目を迎える。ジャスコ(現イオン)と組んだ併設型共同店舗であり、売場面積は上表のとおり約22,000㎡の核コミュニティ型SCである。組合とは別に、組合および組合員の共同出資により大型店棟の不動産管理会社を設立し、テナントとしてイオンが入居する方式が採用されている。専門店の集積としての共同店舗に対し、イオンが江釣子SCの核店舗としての役割を果たしている。

当店舗は、東北自動車道江釣子ICの脇に立地しており、共同店舗の立地としては珍しい立地条件のもとにある。当店舗の構想は昭和48年頃に浮上したものであるが、これは、この東北自動車道が江釣子村を南北に貫いて通ることが発表されたことを契機に、IC設置という好機を活かす取組みとして村内の小売業者がSC構想を表明したことに始まる。参加者

数は、オープン時は地元店を中心とした 50 店であったが、現在では 80 店に増加している。

なお、当店舗に関しては、設立に至るまでに直面した、当時の大店法をめぐる調整問題での労苦に触れないわけにはいかない。

当時、人口 8,000 人の村が 20,000 m²の共同店舗を計画しているということで注目を集めていたところであったが、「江釣子事件」によってさらに全国的に当店舗の知名度を上げることになった。

江釣子事件の概要は、当店舗の出店計画に対して北上市商業者からの強い反対運動が起こり、全国初の広域商調協が設置され協議されるも、店舗面積を決定した通産大臣勧告に対して商業者が訴訟を起こしたというものである。この事件は、大型店が地元商業者と連携して地方進出するという時代が到来した事例として今日まで語り継がれている。



< 共同店舗棟（右側） >

（3）共同店舗を取り巻く環境

①立地環境・商圈

現在、江釣子村は北上市と合併し北上市となっている。平成 27（2015）年 12 月末時点において北上市は人口 93,696 人、世帯数 36,489 世帯となっているが、地方都市としては珍しく人口・世帯数ともに拡大基調で推移している。また年少人口の割合は岩手県の平均 13%に対し北上市は 14.8%、高齢者比率は県平均 26.9%に対して北上市 22.3%と、比較的若い世代の人々が在住している。この背景には、高速交通網の発展や国内有数の製造業誘致政策の実行などによる効果がある。

立地に関しては、東北自動車のほか、これに並行して国道 4 号と国道 107 号（秋田～大船渡）の十字路に位置し、SC としては理想的な立地が選ばれている。

②商圏

商圏人口は三次商圏まで含めると約 34 万人となっている。当店舗は、北上市の中心部から西側のいわゆる準郊外エリアに所在するが、一次商圏は北上市となる。一次商圏（車で 10 分圏内）の人口は約 7 万人、20 分圏内で 15 万人となっており、中心部立地ではない SC の 1 次商圏人口としては密度が高いといえる。

③競争環境

競合店としては、中心部に立地している「さくら野百貨店」が挙げられ、店舗面積は 24,795 m²と当店舗を上回る。しかしながら、本店が域外（青森県）の百貨店であることや、駐車場が立体駐車場のみということもあってか、取材時の北上駅前等での聞き取りからは、地元住民のロイヤリティは当店舗の方が高いように見受けられた。これ以外の競合店に関しては規模と距離において一定の棲み分けがあり、当店舗は現時点でも地域一番店の位置づけを維持しているといえる。

（４）共同店舗の運営状況

①売上動向

当店舗の売上ピークは平成 5（1993）年度となっており、その後、平成 16（2004）年頃までは低下傾向で推移していた。しかし平成 17（2005）年度以降から横ばいとなり、現在では若干の上昇傾向を示している。なお、現状の売上水準は、平成 5（1993）年度のピークと比べると約 7 割の水準となっているものの大企業と共存している共同店舗の売上の傾向としては、大善戦といえる。

②店舗コンセプト

当店舗は、平成 28（2016）年でオープンして 35 年を迎える。店舗の規模も、業態もオープン時と比べて基本的なところでは大きな変化はない。にも拘わらず、現在も地域の一番店として支持を得ているのは、時代に合わせたマーチャダイジング(以下、MD)の展開能力や顧客の店舗ロイヤリティを維持する仕組みづくりに長けていることが大きいと思われる。



<2F 売場（通路幅は 8m）>

そのような能力や実行していくための組織力をどのようにして獲得し、しかもそれを組合という組織体でなぜ運営することができるのか、という点が当店舗の存続・成長要因を理解するための鍵であると考えられる。



<1F売場（左はデパ地下をイメージした食品売場）>

以下では、当店舗コンセプトを取り上げるが、コンセプトの背景にある経営理念、活動方針がこの鍵となっているように思われるため、まずその考え方を確認する。

(i) 経営理念

当店舗の経営理念は次のとおりである。

「パルは時代に即応する企業集団である。ゆるぎない団結とたゆまぬ努力で相互の信頼を構築し、商業を通じて文化の提供者としての使命を果たしつつ、永遠に広く地域社会に貢献する。」

地域社会への貢献という使命は、もちろん大手GMSや多くのチェーンストアにおいても掲げられており特に当店舗の専売特許でもないが、一般的に地域貢献はいわゆるCSR (Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任)としての目標となっていることが多く、商売とは切り離して位置づけられている。

これに対し、当店舗の理念における地域貢献は「商業を通じた文化の提供者」として商売がベース（すなわち売上を上げる）にあり、その役割を果たしてこそ地域に貢献できるという認識が示されている。これは当店舗の明確なミッション表明と見るべきであり、地元で生まれて地元で育ち、商人という生業を行うものはその役割を果たすことが義務であるとする理解が背景にあることが見て取れる。

(ii) 活動方針

当店では、上記の理念をさらに経営上の意思決定や店舗運営に際しての指針とするために以下のような活動方針を定めている。経営理念の実効性を高めることを意図したものと見える。

ア. 「三方善」

これは、近江商人の心得である「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」と同義のもの

であると思われるが、経営理念にある地域に根ざした共同店舗であることを踏まえると、特に後2者の「買い手よし」「世間よし」は的を射た方針といえる。当店舗においては経営者が次の世代に代わる過渡期にあるが、彼ら、二世あるいは三世に向けた『常に「買い手」、
「世間」を大切にしなければならない』という戒めのようなニュアンスも感じられる。

イ。「炭火のごとく」

この活動方針は次のように説明されている。

「炭火は一個ではすぐに消えてしまうが、束になると熱が大きくなり鉄をも溶かす大きなエネルギーとなります。私たち組合もそれと同じで、零細小売業者集団として、小さければ小さいなりに個々の力を自主的に、自己責任を持って最大限発揮し合うことで、大きな力を生むことができます。巨大は絶対ではなく、相互依存という共生の中の協力こそが最大であると考えます」。

当店舗は協同組合によって運営されている。通常、組合組織は会社組織と比べた場合に、意思決定の仕組みや責任・権限の考え方において制約があるのは否めないところであるが、この方針はその組織的・制度的制約を個々の力と責任で補うことについてメンバーの意思確認のために発せられたメッセージのように思われる。メンバーを鼓舞するような力強さにはやや欠けるが、じわりと心に染み入るようなメッセージである。組合組織でビジネスを起こすことのリスクを突き詰めて考えると、ここに行き着くことは理解できる。

ウ。「偉大なるローカルブランドを目指して」

この方針は、商売・店舗の立ち位置の確認のためのメッセージであろう。地域に根ざした店舗の成長・発展は、決してナショナルブランドの地位に向かうことではなく、地域から選ばれ信頼される店舗となることを目指すことでなくてはならないとの認識が示されているように思われる。

(iii) 店舗コンセプト

以上の活動方針はメンバーに向けられたものであり、メンバーの行動準則である。組合では、この活動方針を顧客に対して「いい日、いい友、いい暮らし」というメッセージに変えて発信している。地域住民の日常生活を便利で楽しくしたいとする取組み姿勢が伝わってくるメッセージであり、消費者には分かりやすい。

③店舗運営

以下では、当店舗の運営方式における特徴的な取り組みを見ていく。

(i) リニューアルによる活力の維持と革新の促進

当店の存続・成長を支える取組の中で最も重きが置かれているのがリニューアルの実施である。これまでの当店におけるリニューアルの歴史を示したものが下表であるが、概ね5年ごとに大がかりなリニューアルが行われている。もちろん、施設・設備の経年劣化による維持・更新投資的なリニューアルもあるが、節目のリニューアルではこれらの工事に併せて新しい施設・機能の追加やテナント入れ替え等を実行している。店舗のハード面を変えることによって、店舗の中身も変わらざるを得ない状況を意識的に作り出していると見ることができる。

リニューアル実施状況			
組 合		出資会社（ジャスコ）	
昭和56年	開店	昭和56年	開店
昭和59年	2階ファッションフロア改装		
昭和61年	店内リフレッシュ		
		昭和62年	ジャスコリフレッシュ
昭和63年	全館外装リフレッシュ		
平成4年	全館リニューアル・増床		
		平成6年	ジャスコ増床リニューアル
		平成9年	ジャスコリニューアル
平成11年	全館リニューアル・増床		
平成16年	全館外装リフレッシュ		
平成18年	食品フロアリニューアル		
		平成21年	食品・衣料フロアリニューアル
平成23年	全館リニューアル		

ちなみに平成23（2011）年度に投資規模約11億円で行われたリニューアルは、「かわったね PAL～大人になったパルが次世代の親と子のために」をスローガンとして実行された。

これは、顧客にとって、自分の行きつけの店、親子で楽しい時を過ごせる場所であることをイメージして行われたものであり、象徴的な投資としては写真に見るようなトイレの大改修が挙げられる。



<改修を行ったトイレ>

(ii) 運営の一体性維持

メンバーの変化への対応や革新を、リニューアルを梃として誘導する一方で、店舗運営の一体性を維持するために、以下のような取組が講じられている。

ア. 売上目標の設定

組合は組合員に「効率を提供する役割」、組合員は「効果をあげる役割」という役割分担のもと、店舗の経営については自主経営、自己責任としている。

ただし、組合事業の収支計画の根底となるため、年間における SC 全体の売上目標は組合により設定され、各店舗はそこから自店目標が必然的に算出される。したがって、各店舗においても必要な目標が明確に意識されるものとなる。

また、非常に重要なセール催事においては、組合から各店舗への提示予算による「売上伸長率コンクール」を年間 6 回（約 2 ヶ月に 1 回）実施しており、予算クリアのために、今までは違う何か（Something New）を考え、行動するきっかけとなっている。

目標は、基本的には理事長を中心に事務局で立案し、理事会決定後、オーナー会で周知される。また、コンクールの目標予算設定は、事務局が過去の売上データを基に案を作成し、理事会決定後、各店舗に提示している。売上目標は金額ベースで提示される。これは、例えば昨対比での目標とすると、飲食店、サービス業（特に理美容）は席数もあることから、比較的小さい目標となってしまうことを是正するためでもある。

売上目標の達成状況については、月度定例会のオーナー会、店長会で売上伸長率良好店をペーパーで発表（物販 10 店舗、飲食サービス 5 店舗公開）して評価をする。コンクールにおいては、月 2 回開催の全体朝礼で表彰し、商品券副賞を贈呈している。下回った場合については、各店舗において次回への反省としてもらい、組合としてはそれ以上踏み込まない。ただし、中長期に渡って売上不振が続く場合は、中央会などの個別コンサルタント派遣事業等による相談を斡旋している。個店の平常時の月間売上高や年間売上高及び指数の実績公開はしない。

なお、各店舗には個票を作成し、「業種別売上高順位、伸長率順位、坪効率順位」を配布している。店舗同士では、これをもとに情報交換が行われているとのことである。実績の良い店舗の指数だけは公表し、良い店舗は業績をさらに伸ばすための機運をつくり、不振だった店舗には、店長会での良好店舗の取組み発表を参考にするよう誘導している。

イ. メンバー全体での個店 MD への関与

リニューアル実施に際しては、組合が個店 MD の刷新に積極的に関与していく。これは

以下の理由によるものである。

- ・個店の判断に任せてしまうと、何もしない店舗が出てきて、リニューアル格差が生じるため。
- ・リニューアル格差を出さないためにも、全体リニューアル計画を理解し、それに沿った対応をしてもらおう。そのためには個店 MD も見直し、それに基づいて個店改装へと前向きに取り組む機運づくりとなる。
- ・MD の見直しを行うことで、個店と全体の質的向上とリニューアル新たな相乗効果を上げることになるため。

リニューアル時における実施体制としては、上記の三つの狙い・目的を踏まえたうえで、業種別コンサルタント4名を配置して、店舗クリニックを各店ごとに4セット実施してMD刷新に取り組んでいる。実施に際しては膨大なコストも掛かるが、リターンは大きいとのことである。

ウ．集合教育の実行

当店舗における研修は、個店の従業員を対象とした教育が活発に行われていることが特徴的である。通常、個店ごとの従業員の接客訓練等は見かけるが、個店の垣根を外して横断的に実施している例はあまりない。主要な研修の概要は以下のとおりである。

ア) パル後継者学習塾 — 「創志塾」 —

この塾は、経営塾ではなく、組合及び組織の次代のリーダーになる2世、3世のリーダーシップ養成塾である。開業当初の先代の熱い思いを絶やすことなく引き継いでいくために開催されている。理事長が自ら、苦難の中からの克服対応のあり方や組合経営について講義を行っている。塾は月1回開催され、現在の参加者は2世、3世の15名となっている。なお、研修では外部講師を招いたり視察研修を行うために年会費も集めている。

イ) パルアカデミー

オーナー、店長がその年々のテーマとなるもの、関心事、課題等についてスポット的に開催するセミナーである。現状、3つのコースを予算化しプログラムを組んでいる。

以前は店長マネジメントシリーズとして開催されていたものであるが、途中で「PAL ACADEMY」と命名し、体系的な勉強会であることを意識させることで参加者率をあげて

いる。セミナーごとに出席簿をつけて、皆出席を果たした人には「修了証」交付している。
なお、出席簿は後方通路に貼り出し公開もしている。

ウ) 接客販売スキルアップセミナー

日本ショッピングセンター協会が 20 年前より、SC テナント向けに実施している事業の中に、「全国 SC 接客ロールプレイングコンテスト」がある。

伝統があり、非常にレベルの高い全国チェーン店販売スタッフから、地方の単独型 SC の商店販売員まで様々な人たちが、接客接客力を競う大会である。当店舗においても、この大会の全国大会に出場することを目標として、接客力スキルアップセミナーをシリーズ開催している。コンテストであることもあって、従業員のモチベーションも高いセミナーになっているようである。

当 SC からのコンテストへの出場者は、最終的には 2 名ということになるが、その過程に全店舗が参加していることから、予選会＝実践的接客勉強会となっている。セミナー開催から大会出場までの過程を示すと以下のとおりである（今のところ、東北大会 3 位が当 SC の成績である。）

- ・ 3 月 新人、中堅向けスキルアップセミナー（躰、基礎トレーニング）
- ・ 4 月 接客スキル上級篇
- ・ 5 月 接客ロールプレイング社内選考会勉強会
- ・ 6 月 " 選考会第 1 次予選会実施（会議室）
- ・ 7 月 接客ロープレ選考会のためのセミナー
- ・ 9 月 接客ロールプレイング社内選考会決勝（イベントコートでお客様にも公開）
- ・ 10 月 選考された 2 名の特別トレーニング、指導会 2 回
- ・ 11 月 東北大会出場

エ) 「接客ミステリーチェック」

本事業は、個別店舗を対象としたコンサルティングに近い取組みであるが、年に 1 回、実施時期非公表で専門会社による各店舗の調査が実施されている。極めて実務的な仕組みが講じられており、オーナー、従業員の双方にとって効果が高いものとなっている。コストは 1 店舗当たり 1 万円と高額だが、オーナーに代わり客観的に診断ができることや、オーナーによる人材教育の手がかりとなるということもあって、各店舗が費用負担している。

調査に当たっては、1 回だけの診断では偶然性が高い場合も多いため 2 回実施しており、

チェックの結果についてはトータルの印象、チェックポイント等、こと細かなレポートを作成され、それをもとに「個店面談」を実施している。また、下位の店舗には次の取組み課題レポートを提出してもらい、そのレポートをもとに事務局は店舗の改善状況をチェックしている。

オ) セーフティネットの提供

当店舗では、経営者が交代したとしても店舗を維持することができる体制が用意されている。これは、イオン棟の管理を行っている共同出資会社に小売事業を持たせており、業績不振やその他の事情によりメンバーが店舗を維持できなくなった場合に、店舗を従業員ごと引き受けることを可能とする仕組みである。

この仕組みは、退店したメンバーの負担（店舗の原状復帰工事や従業員の再就職対応）を軽減するとともに、空き店舗や意図せざるテナント等による空き店舗の補てんを回避し、MDの一体性を維持することを意図した仕組みである。組合、組合員双方にとってのセーフティネットと理解される。

(iii) 販促事業

当店舗の販促は、極めて多様なイベントが実施されているのが特徴であり、これまでの実施例の一部を挙げると、人気歌手を招いてのコンサート、プロレス興行、釣り堀、巨大迷路、ラジコングランプリ大会、屋上フリーマーケット等が実施されてきている。今日では類似のイベントが各地のSCで見られるが、これらのイベントの多くは当店舗が先達者である。

当店舗において販促事業とともに活発に行われている事業に地域貢献活動がある。これは当店が地元のSCであり、「ともに生きようよ」を使命としていることからくる活動である。主なものを列挙すると以下のとおりである。バイオディーゼル燃料によるバス運行や地域異業種連携によるゼロエミッション事業などは、地域の環境保全への取組の一環として行われているものと思われるが、これらに関しては地域貢献活動の域を超えてコミュニティビジネスとして進化する可能性のある活動と見ることもでき、今後の展開が注目される。

ア. 地域環境向上への取組み

・花いっぱい運動 ・地域防災拠点としての取組み（北上市と協定締結） ・食品衛生講習会主催 ・バイオディーゼル燃料によるバス運行 ・生ゴミ回収堆肥リサイクル ・古

紙回収（1 kg 1 円商品券発行） 等々

イ. 人にやさしい施設・まちづくりへの協力

・「いわて子育て応援の店」登録 ・無料バス運行 ・シルバー人材センターとの連携
・「障害者授産施設」合同の店舗設置 ・青少年の健全育成—イエローシートによる活動資金の提供 ・社会科見学、職場体験、販売実習受入れ ・まちづくり活動の場の提供 ・献血サポーター企業登録、児童工作教室「遊びの学校」開催 等々

ウ. 地域経済活性化への取組み・協力

・産直とれたて「母ちゃん市」の場の提供 ・地産、地消への取組み及び食育イベントの開催 ・地元企業との取引促進(北上産、県産品) 等々

(iv) 運営体制

当店舗の事業主体たる協同組合に関しては一般的な体制で編成されている。運営体制面における当組合の特徴としては、委員会組織の活動が活発であることを指摘しておきたい。各委員会が競うように新しい事業プラン等の策定を行っており、そのプロセスは、事務局の企画書をもとに委員会で討議しプランとしてまとめたうえで理事会（週1回）に提案し、指摘を受けた点の修正を経て事業化するというものである。



<高橋理事長>

当店舗ほどのクラスの組合となると、理事会ですべてを討議することは困難なため委員会での事前の討議が必要となるが、一般に、委員会組織は役割が曖昧であり、議論が中途半端なものになってしまっている例が多い。当組合において委員会の活動が活発な理由は、委員会に責任・権限が実体的にはかなり委譲されていて、委員は責任・権限を認識したうえで参画していることが大きいように思われる。そして、筆者の推測となるが、理事会は委員たちの意識の高さを理解したうえで委員会の討議結果の説明を受けているため、委員会決定が形骸化しないのではないかとと思われる。事業プランは、以上のような決定機関での承認を受けた後、オーナー会、店長会で発表することにより、組合員、テナントの理解と協力を得ている。

なお、当組合では事業は積極的にマスコミ向けにリリースを行っている。ショッピングの場のみならず地域の生活インフラでありたいという思いがあり、各種団体との連携事業や、行政とのタイアップ事業を大切にし地域市民に広く伝えるものであり、SCとしてのプ

ランディングの向上、確立を目指している。また、対外的な事業展開においては積極的な強力体制をつくり、常にモデルケースとなることを意識して取組んでいるとのことである。

※委員会：販売企画委員会、教育厚生委員会、管理運営委員会、調査開発委員会

(v) 組合財務とその運用

ア. 事業収支

当店舗における事業収支は、収入を賦課金と共同事業収入で確保し、支出としての共同事業費と一般管理費を賄う仕組みとなっており、一般的な収支科目構成となっている。特徴としては、共同事業収入が収入に占める割合は30.4%と比較的高く、共同事業費を大きく上回っていることを挙げることができる。このため共同事業収入を一般管理費が補填することが可能となっており、結果として、組合員の賦課金負担を軽減することに貢献していると見ることもできる。

組合員の賦課金の賦課基準は以下の5つである。

- ・一般賦課金
- ・変動賦課金
- ・共益賦課金
- ・共益変動賦課金
- ・特別変動賦課金（生鮮食品・飲食店）

賦課基準は必ず売り場面積、出資金に関連する。また、変動賦課金も固定部分と変動部分を統合したものであり、これは「経営の安定性のうえでの平等」を理念とする独自の賦課基準である。

イ. 共同出資会社との関係

当店舗では、イオン棟の所有・管理を目的とした組合員出資の会社が設立されている。組合とは別の法人であるため財務も別であるが、資金的には、例えば各種団体からの協賛金、拠出金（負担金）等を会社と組合で折半して拠出したり、販促費では相応の負担を行うなど組合に対する貢献は大きい。

(5) 当共同店舗の存続・成長要因

①競争優位な立地選定と規模設定

(i) 立地特性

先に見たように、当店舗は東西南北の幹線道路の結節点に立地している。小さな面積であれば類似の店舗も散見されるが、20,000 m²級の SC でこの立地条件はめったに存在しない。この点では、この場所に可能性を見出し、地主を説得して建設の同意を取り付けたことは、先見性と説得の熱意の賜物であろう。

特に南北の東北道は広域からのアクセス範囲を広げることに貢献しているものと思われる。通常、北上市クラスの都市規模であっても、IC の開設は上位都市への流出を促すような条件となるが、盛岡市中心部まで約 50 km という距離感が北上市からの人口流出を抑制している。また、南北の競合都市にも本格的な SC が存在していなかったという時代背景も味方して、IC 立地は流出ではなくて、遠来の顧客を当店舗に運んでくれることに貢献したといえる。

(ii) 商圈特性

当店舗は北上市西部の郊外に立地しているが、車で 10 分圏内に 7 万人、20 分圏内に 15 万人が存在するという地方都市部では恵まれた商圈密度を有している。北上市は西側に比較的大きな集積地があるが、これは北上市に合併する前の江釣子村（人口 11,619 人：H21 年）、和賀村（人口 17,973 人：H21 年）であり、当店舗はこの 2 つの大きな集積を一次商圈として取り込んでいることも大きなアドバンテージとなっているように思われる。

(iii) 規模設定

当店舗は、今でも地域一番店の地位を維持している。この規模が 8,000 m²程度の SC で、核店舗は地元の SM というような設定であったなら、都市の規模から出店余力ありと判断されて、上位のコミュニティ型 SC の出店を許してしまっていたかもしれない。ジャスコの力を梃に、20,000 m²に決めたその先見性と、何よりもその投資リスクを受け入れる勇気を持ったリーダー達がいたということである。

②競争優位を維持するための取組み

(i) 時代のニーズ、トレンドに対応したテナントミックス、リニューアル

当店舗は、核店舗のイオンとの関係では「専門店」となる。通常、専門店は、GMS の品ぞろえや価格政策と差別化されている必要があるが、多くの併設型共同店舗では、専門店

としての共同店舗のメンバーはむしろGMSの核店舗に追随するようなMDとなってしまうている。

しかしながら、当店舗における専門店はいオンの品ぞろえや価格政策と明らかに差別化されている。顧客にとっては、当店に来れば、イオンもあり、日用品も専門品も一か所で見ることができるという売場構成が、市街地に当店舗を上回る規模の百貨店がある中で、わざわざ当店舗に出向く動機になっているものと思われる。

そして、この来店客のロイヤリティは、不断のリニューアルによる新しさの訴求によって常に安定的に維持されているといえる。

(ii) 「地元店舗」を意識した販促、地域貢献活動

先述したリニューアルと併せて顧客のロイヤリティを高めている要因は、地域指向的な販促活動と地域貢献活動である。これらの活動は、店舗コンセプトとしての「いい日、いい友、いい暮らし」に準拠したものであるが、販促においても地域の暮らしの中でのハレの場を提供しているような趣があり、自らが地域での生活者であることを意識した実践となっているように見受けられる。

後者の地域貢献活動は実に多彩であり、ここまでやると、顧客にとって当店舗は「コミュニティセンター」のように見えているかもしれない。買い物の用事がなくても会合やイベントに参加するために来店する、そんな住民の日常の生活行動がこの店には組み込まれているように思われる。

(iii) 大型店との連携、協調

大型店併設型店舗において、かくも長きに渡って各店舗と協調的關係が維持されている店舗は全国的にみて稀である。当店舗において、イオンは組合設立の共同出資会社が所有する不動産を賃借している立場であり、自ら土地・建物を所有していないという点で撤退障壁は低いにも拘わらず長期に渡って留まることを選んでいる。

これは、イオンにとって、規模的には現在のGMSの一般的な規模を下回る水準にありながらも一定の売上・利益が確保されているという実績があり、それが専門店との相乗効果によって達成・維持されているという認識があることによるものと推測される。文字通り大型店との「共存・共栄」が実現されている店舗であり、共同店舗制度においてもその存在意義は大きい。

なお、蛇足ながら、当店舗の高橋理事長とイオンの岡田名誉会長は、設立時の苦労を共にされたこともあって盟友の間柄にある。これまで、当店舗が直面した課題の多くはこの

両トップの決断により解決されてきているとの話も仄聞するところであるが、トップ同士が絆で結ばれているということは、当店舗にとっては大きな「無形資産」であろう。

③取組みを支える組織・運営システム

(i) 運営の一体性、納得性を高める仕組み

当店舗においては、何よりも、地域で商売をするということに関してのコンセンサスが全店舗で共有されている。

店舗コンセプトで見たように、理念に留まらず、活動方針を定めてメンバーの行動を誘導するよう努めており、店舗が維持すべき価値や支持される行動が具体的に示されている。これは、メンバーの納得性を高めることに有用であり、かつ運営スタイルの一体性を高める。

そして、当店舗の独自性は、以上のような理念・活動方針の実効性を高めるための取組みがさらに用意されている点である。理念・活動方針を継承するための「創志塾」、統一的・一体的な MD を維持するための従業員横断的な集合研修、さらにはメンバーの個別診断を通じた個々の売場、接客等のレベル合わせ等がその取組み例である。

また、全館リニューアル実施に際しても、リニューアルの狙い・意義を各店舗に対して丁寧に伝えることで、各店舗においてもリニューアルとの調和を意識させ、一体性・納得性の維持を図っている。

(ii) 「革新・挑戦」を可能とするリーダーシップとフォロワーシップの存在

民主的で公平な組合運営を重視するだけでは、共同店舗の組合リーダーは務まらない。

自身が置かれている環境変化を感じ取り、それを危機として、あるいはチャンスとして認識することができて、さらに実行に移す胆力と行動基盤を有していることが共同店舗のリーダーに求められる資質である。当店舗のリーダーとそれを支えるメンバー、組合スタッフはこの資質を有している。

取材時の理事長の話からは、他の共同店舗のリーダーであれば経験できないことを多く経験してきたように見受けられた。また、イオンという日本を代表する GMS との深い付き合いは、時々の時代における SC の立ち位置を大局的に理解できることに繋がっているように思われる。そして、客観的、大局的な視点から共同店舗としての自店を見ることができると、強みや弱みの判断においてバイアスが入らないように対処できていると考えられる。

さらに、このようなリーダーを 35 年という長きに渡って支えた組合の役員メンバーや事

務局スタッフの存在も大きい。先の委員会でのメンバーの活動などを聞くと、メンバーはかなり自律的に考え行動している様子が窺えた。共同店舗のメンバーは、一般的な SC のテナントのように出店保証金を払うだけでは店は出せない。借入金の連帯保証人になることを要請されるのであり、フォロワーとしてのメンバーもまた腹を括ってリーダーについていくことを求められる。この点で、本当の意味での「運命共同体」としての連帯が問われることになる。

理事長から、最初の店舗建設時の話として、工事契約書への理事長の記名押印についてのエピソードを伺った。契約を取り交わす席で、理事長は、これを押したらもう後には引けないことに思いが至り、ハンコを握った手が震えたとのことである。しかし、この時、同席していた当時の副理事長が、押すのをためらっている理事長を見て「俺が代わりについてやる」といって押印したとのことである。トップに立つことの責任と自分の背中を押してくれる仲間の有り難さを思い知った時であったと述懐されていた。

協同組合 メイト

—徹底した競合店対策と強力なリーダーシップでまい進—

(1) 店舗の概要

組織名	協同組合 メイト		
設立年月日	昭和60(1985)年5月		
所在地	岐阜県瑞浪市土岐町26-1		
代表者名	河瀬 進		
出資金	169,490千円	組合員・出資者数	7社
併設大型店舗	無	売上高(平成26年度)	約 1,720,000千円
店舗数	10店	(内組合員 内テナント)	8店 2店
時期		投資額	店舗数(内組合員)
オープン時	昭和61(1986)年3月	730,210千円	19店(18店)
リニューアル時	平成6(1994)年 平成17(2005)年	78,374千円	10店(8店)
総事業費 (合計)		808,584千円	
施設規模	敷地面積	9,348㎡	<営業時間> 10:00~20:00 (SM~21:40)
	店舗面積	1,881㎡	
	売場面積	-	<休日> 年36日(SMは年3日)
	駐車場	2,080㎡ (210台)	
URL	http://www.wonder.jp.net/		

(2) 事業の背景・経緯

①オープンに至るまで

瑞浪市は岐阜県南東部に位置し、美濃焼と中山道の宿場町として発展した地域である。平成 27 (2015) 年時点で人口約 4 万人規模の都市となっている。

昭和 60 年頃、お客様の多様なニーズにワンストップで応える必要性を感じ、現理事長の河瀬氏が中心となり地元商業者への呼びかけが行われ、36 名で準備組合が結成された。その後、オープンに向け準備が進み、土地の手付金 50 百万円の支払いや、地質調査のボーリングも完了。中小企業事業団(現:中小機構)による第 1 回目の計画診断も終了しオープンが目前に迫っていた。

しかしながら、当時は「大規模小売店舗の届出に係わる当面の措置について」という大店法規制強化の産業政策局長通達が出るなど、全国的に大型店や共同店舗の出店に係る調

整も一層難しい時代になっており、当店舗の計画も地元商店街の反対運動などを受け、共同店舗の中核を担う予定であった食品 SM「主婦の店（瑞浪店）」がオープン直前に進出を断念することとなった。

オープン直前で中核店を失うこととなり、この対応を検討した結果、やむなく当組合員 4 名で共同出資会社「㈱エスアンドエス」を設立し、当社が中核となる食品 SM としてスタートを切ることとなった。

②オープン

紆余曲折を経て、昭和 61（1986）年 3 月 15 日にオープンに至る。

しかしながら、食品 SM については設立したばかりの共同出資会社であり、経営陣も食品 SM の経営ノウハウを有していなかったことから、オープン直後の 2 日間は来店客で賑わったが、3 日目からは大苦戦を強いられることとなった。初年度、共同出資会社は目標売上高 1,270 百万円に対して実績は 60%程度。利益については▲100 百万円の赤字計上となった。

現理事長である河瀬氏は、設立当初より中核 SM の経営に参画。河瀬氏はそれまで紳士服店を営んできたが、当店舗出店に際し紳士服店は規模を縮小して親族に経営を任せ、食品 SM の経営に専念することとなった。

（3）共同店舗を取り巻く環境と運営状況

①第 1 回リニューアルまでの流れ

食品 SM については、オープンの翌年度である昭和 62（1987）年も▲40 百万円の赤字を計上した。その後、試行錯誤を繰り返し経営を軌道に乗せるべく努力を続けた結果、好景気の追い風を受けながら、平成 3（1991）年までは概ね順調に売り上げを伸ばし、黒字が続いた。

しかしながら、平成 3（1991）年の大店法改正など大型店出店に関する規制緩和が進む中、平成 3（1991）～4（1992）年頃にかけて、ハーズやバローといった競合店の近隣への出店が相次ぎ、これまで増収基調で推移してきた共同店舗の売上も平成 4（1992）年度から減少に転じた。また同時に、大手 GMS であるユニーが当店の 4 倍の面積で当店の近隣へ移転することが決定した。

このような状況に危機感を感じた河瀬理事長は、食品 SM の面積を広げて対抗する必要性を認識し、6 ヶ月仕事の合間をぬって、北は岩手から南は九州までの繁盛している地域スーパーを視察して回った。この視察を通じて、本店が目指すべき食品 SM の方向性を検討

した結果、徹底した価格訴求により競合店に対抗することとした。

この視察を踏まえ 2 週間の休業を経て、平成 6（1994）年 5 月、食品 SM をパワーフードセンターへと業態転換し、リニューアルオープンした。売場面積を 100 坪増床（347 坪）させるとともに、レジを POS に入替え商品管理を強化した。

このリニューアルが奏功し、平成 6（1994）年から 3 期連続で共同店舗全体・食品スーパーともに対前年度の売上高を超えることとなった。



<店舗正面>

②第 2 回目のリニューアルから現在に至るまで

その後も近隣への競合店の近隣への出店は続く。平成 10（1998）年 4 月に当初メイトに出店予定であった「主婦の店」が倒産し、同年 12 月には当店舗から約 2km の距離に当店舗の 1.8 倍の売り場面積を誇る競合店「バロー」の 2 店目がオープンした。バローは岐阜県で名の通った食品 SM である。

この状況に対応するべく、当店も平成 17（2005）年にお客様により快適な買い物空間を提供できるよう、食品 SM と共用部分の内装や設備を中心にリニューアルを実施した。

更に平成 20（2008）年には、当店舗から 400m の距離に当地域最大 49,000 m² のバローを核店舗とする大型商業集積が開店した。この出店に対して、当店は規模で劣るものの、「ピンチはチャンス」と考え大規模店舗の弱みを徹底的に分析し、対抗策を打った結果、昨年対比+38%の増収を記録した。

(4) 共同店舗の運営状況

①共同店舗の運営体制

当店舗の事務局はパートの女性 1 人である。組合員の多い共同店舗では事務局強化は必要であるが、小さな店舗ではそれができない。したがって、当店舗における戦略的な意思決定から外部機関との交渉、補助金の申請書づくりなどの事務的な書類作成まで、ほとんど河瀬理事長が行っている。理事長に権限が 1 極集中しているが、理事長としては組合形式による責任者不在の状況となることを問題視しており、すべて意思決定を行う代わりに全責任を負う覚悟で経営にあたっている。

当店舗では食品 SM の売上が共同店舗全体の売上の 9 割以上を占めており、実質的に共同店舗＝食品 SM と見なすことができる。したがって、専門店の賦課金（家賃）は定額とし、あえて基準は作らず組合員の状況を見て判断している。

また、脱退者が出ても新たな店舗の募集は行わず食品 SM の拡張に充当する。

これは競合店が当店より大規模であり、対抗するためには食品 SM の拡大が必須であるという考えに基づいている。

②共同出資会社（食品スーパー）の運営

食品 SM の経営は河瀬理事長が中心となって行われている。冒頭にあった通り、当店舗の食品 SM はノウハウの無い人々により設立・運営された。経験が無いゆえに経営者自らが成功するためにあらゆる努力を行った。

食品 SM の経営を行うにあたって、河瀬氏は「食品 SM の商品は価格・鮮度が土台であり、そのためにはいかに仕入れをうまく行うか」という点が重要なポイントであると考え、朝 4 時に入社し鮮度の良い値打ち品の仕入れからはじまり、帰りは深夜（最近



<食品 SM の店内 ①>



<特売日に混雑する店内>



<食品 SM の店内 ③>

は少し早めに退社)、ほとんど休みはとらないという生活を続けてきた。

また、強いリーダーシップを有している一方で、従業員の育成も重要視している。自身の考える店舗コンセプトなどは、従業員が理解するまで繰り返し対話を行うほか、具体的な現場のやり取りを認識してもらうため卸売業者の現場へ従業員 5 人程度を同行させている。さらに、共有したコンセプトを実現するためにはどうすればいいか、という点を従業員に考えさせるようにしており、大事なポイント以外はあまり指示しないなど現場への権限移譲も進めている。

③競合店対策

当店舗では自店と競合店の分析を徹底的に行い、競合店の特徴を十分に踏まえたうえで適切な対応策を行っている。

当店舗の面積 (348 坪) では品ぞろえの面で大規模 SM に負けてしまうことから、出店してくる競合の特徴に応じて対応策 (売り方、仕入れ方法、売価の設定、強化部門) を少しずつ変えていった。その際、全国の店舗で大手との競争に打ち勝っている店舗の事例を多数集め、単純に模倣するのではなく、自店の取り巻く環境や強み、経営資源を十分に考慮したうえで、最適な選択を行っている。

④販売促進活動

当店舗ではポイントカードを導入していない。カードによる顧客情報管理をきちんとやるには相当のコスト負担が発生するため、十分に活用できないのであれば中途半端にやるよりその分を価格に反映させる方がよいという理事長の判断による。

一方、食品 SM では週に 2~3 回チラシを配布している。シンプルな内容であるが、ここでも当店の強みである価格訴求が徹底されている。



<価格訴求を前面に打ち出したチラシ>

また過去より、毎週水曜日の「80 円均一祭」と日曜日の「日曜大得市」を行い、週 2 回のヤマ場を作っている。この特売日は通常日より商圏が広がり、午前中が売り上げのピークとなっている。

⑤仕入れ先との関係

当店舗において徹底的な価格訴求が実現するために欠かすことができないポイントは仕入れ先との関係である。

安く仕入れるための努力は常に行わなければならないが、仕入れ先に対してもメリットを提供するように心がけており、当



<店内の様子>

店の業態転換の際は視察に同行してもらうなど、信頼関係が構築されている。

⑥地域との連携

(i) 商店街との連携

河瀬理事長は瑞浪市商店街連合会の役員にも就任しており、月に1回の役員会に出席している。この中で商店街と連携したイベントの検討なども行っている。平成26(2014)年12月、俳優松平健さんと呼んでのイベント「マツケン大繁盛」に合わせて、商店街と



<イベント「マツケン大繁盛」>

メイトが協力して100円商店街事業「みずなみ百縁商店街」を開催した。70店舗（商店街とメイトで計62店、外部参加者8店）が参加し、5,000人が来街し賑わった。

また、商店街有志と「みずなみ賑わいプロジェクト」を立ち上げ、座長として取りまとめを行った。

(ii) 地域コミュニティへの貢献

平成27(2015)年4月、若手からの意見を採用し、店舗の南側駐車場の一角に地域住民との交流拠点となる「コミュニティ・ポケットパーク」を国と市の補助金を活用し、オープンさせた（敷地は借地）。広さは166㎡、ベンチが8つ並び、クロガネモチやツツジが植えられ、駐車場には防犯カメラ2基も設置された。バーベキュー大会、



<コミュニティ・ポケットパーク>

盆踊り大会などにも活用されている。

（５）今後の課題及び今後の方針

理事長は、当店舗の今後の課題として、大きく２点を挙げている。

１点目は競合店への対抗である。現在、当店から 1.5 km の距離にオークワ（2,500 坪）が進出予定である。規模で劣る当店では、顧客のニーズ全てを満たすことはできない。従って競合店の弱みを見つけ対策の絞り込みを行い、小回りが利く経営を行いながら、特色を持った店舗を作る方針である。「競争は店舗を磨く砥石である」との考えで、楽しんで競合店を迎え撃ちたい、と河瀬理事長は笑顔で話す。

２点目の課題としては、専門店についてである。既述のとおり、当店舗の売上のうち 9 割以上を食品 SM が占めており、専門店の業績は厳しい状況にある。加えて、後継者も不在であり先行きは不透明である。今後の展望も踏まえて専門店のあり方を考える必要がある。

（６）当共同店舗の存続・成長要因

①強力なリーダーシップ

協同組合という事業体においては、平等性・公平性が保証されているがゆえに、権限と責任が曖昧となり、店舗コンセプトの実現や一体的な店舗運営が困難となるケースが散見される。

しかしながら、当組合および共同店舗においては、河瀬理事長が圧倒的なリーダーシップを発揮し、時代の流れに合わせて店舗全体を牽引している。

また、強力なリーダーシップのもとにありながら、従業員一人一人とは積極的なコミュニケーションをとり意識の共有を図ることで、一体感のある店舗を実現している。



<河瀬理事長>

②食品 SM を軸にした経営

当店舗の中核店は食品 SM であり、店舗全体の売上の 9 割以上を占めている。当店舗オープン時は食品 SM は即席の共同出資会社でスタートしたが、長年、顧客からの支持を集

めている要因は、設立当初、食品 SM の経営ノウハウが無かったからこそ、試行錯誤を繰り返して、他店舗からも積極的な情報を収集する中で当店舗としてのモデルを確立したことが挙げられる。

③競合店の徹底的な分析

当店近隣には大手チェーンストアが多数出店してきているが、顧客からの支持を集め続けている。これが実現できている要因として、競合店分析を徹底的に行っていることが挙げられる。競合店の規模、商品構成、価格などあらゆる情報を収集し、その中で競合店の弱点を見つけ、そのうえで自店の戦略立案を行っている。

④明確な方針

現在、食品 SM においては「安い価格」でお客様に商品を提供する、という明確な方針を徹底している。「安い価格」を実現できている要因は、仕入れ先との信頼関係が大きな要因であるが、これは一朝一夕で実現できるものではない。

顧客の望むものを実現するために積み重ねてきた努力の成果であり、この一貫した取り組みが、現在、顧客から大きな支持を集める結果となっている。

三好商業振興 株式会社
 — “愛” “出会い” “ふれあい” 人が集い和むまち アイ・モール—

(1) 店舗の概要

組織名	三好商業振興株式会社		
設立年月日	平成8(1996)年4月3日		
所在地	愛知県みよし市三好町青木88番地		
代表者名	松浦 孔明		
出資金	488,000千円	出資者	出資額
		みよし市	60,000千円
併設大型店舗	イオン三好店 他	中小企業基盤整備機構	60,000千円
店舗数	70店	みよし商工会	10,000千円
		あいち豊田農業協同組合	5,000千円
	時期	投資額	店舗数
オープン時	平成12(2000)年10月	2,850,000千円	65店
リニューアル時	平成23(2011)年3月	180,000千円	70店
総事業費 (合計)		3,030,000千円	
施設規模	敷地面積	74,000㎡	<営業時間> 10:00~22:00
	店舗面積	41,000㎡ (三好商業振興 12,500㎡)	
	売場面積	32,000㎡ (三好商業振興 8,500㎡)	<休日> 年中無休
	駐車場	(2800台)	
URL	http://www.i-mallnet.com		

(2) 事業の背景・経緯

三好ショッピングセンターは愛知県みよし市に立地する地域型 SC であり、大型店（イオン三好店）及び大型専門店（トイザラス、MOVIX 三好他）併設型の店舗である。

当 SC は三セク方式により設立された店舗であり、以下の 2 社により運営されている。

社 名	主な管理区分
三好商業振興株式会社	専門店（アイ・モール三好）
新商業都市株式会社	核店舗（イオン三好店）、大型専門店（トイザラス、MOVIX 三好他）

今回の取材では、当 SC の専門店ゾーンである「アイ・モール三好」の管理・運営を行う第三セクターである三好商業振興株式会社に協力いただいた。

当 SC は、昭和 63(1988)年に「アイ・モール三好」のメンバーにより研究会を発足させたものの、大規模な開発であったことから敷地の用途変更に関し時間を要したこと、地権者との交渉が難航したこと、開店まで 12 年を要した。

設立にあたっては、モール型の店舗を採用した。設立当時、日本国内の SC の主流は箱型店舗であり、専門店の位置づけは核店舗である GMS を補完する役割であったが、米国などの事例などから専門店の主役とするモール型店舗が主流になるという予測からの決断であった。

併設大型店舗の相手先の選定には、約 10 社でコンペを行ったが、もともとイオン（当時はジャスコ）の幹部の方と面識があったことに加え、モール型のショッピングセンターの実績を有する大型店は、イオンが有力であったことから、イオンとの併設型店舗となった。事業費は当初の計画では 42 億円だったが、バブルの崩壊と交渉をともに進めていたイオンの力もあり建築費は 30 億円まで引き下げることができた。

（3）共同店舗を取り巻く環境

愛知県みよし市は県内主要都市である「名古屋市」と「豊田市」の中間地点に位置し、当店舗は両市をつなぐ主要幹線道路である国道 153 号線に面して立地している。自動車による来店を誘引するため、利便性の高い平面駐車場を中心に、多数の駐車区画が確保されている。

みよし市の商圏特性としては、周辺の東郷町とともに人口、世帯数とも増加地域であり、愛知県内でも有数の伸び率を示していることが挙げられる。この要因は、有力な自動車関連企業が多数存在していることによる。当 SC を中心に半径 5 km で約 15 万人、10 km で約 86 万人の人口を有しており、地域型 SC の立地として対応可能な商圏人口である。

また、先述のとおり住人は自動車関連企業に勤務する人が多く、20～30 代の人口構成比が高いことも特徴があり、好調な自動車産業を背景に安定した購買力が存在しているものと考えられる。

一方で、小売業にとっては有力な商圏であることから、近隣にはイオンモール大高（売場面積約 65,000 m²、みよし市より車で約 30 分）、アピタ長久手店（売場面積約 30,000 m²、車で約 30 分）、T-FACE（&松坂屋豊田店）（約 40,000 m²、車で約 20 分）ベイシア三好（売場面積約 10,000 m²、車で 10 分弱）など、競合店も多数存在している。

(4) 共同店舗の運営状況

①店舗コンセプト

当 SC は、みよし市のまちづくり将来構想の実現のため、三セク方式を採用し、官民一体となって事業に取り組んでいる。「買う」「遊ぶ」「創る」「憩う」「楽しむ」など、魅力ある街づくりの核としての役割を果たす事を目標に、総合性を意識した店舗づくりを行っている。



<店舗全景>

また、開業時にはシンプルに「地域一番店」となることを、目標に掲げていたが、開業 10 年目のリニューアル時には、「コミュニティオアシス」というコンセプトを新たに立ち上げ、「ニューファミリー層」をメインのターゲットとして捉え、新しいライフスタイルの提案、新しい発見と満足が得られるワクワク空間の実現などを通じ、より地域に根ざして生活をサポート出来る SC を目指している。

呼称である「i・MALL」(アイ・モール)の「i」は、「愛」・「出会い」・「ふれあい」と「あい」が重なり「あいあい」となり、人の気持ちや和やかになることを総称したもので、いつまでも愛し、愛される SC でいられるように、という期待を込めたものである。

②売上動向

三好商業振興(株)が管理する専門店ゾーンであるアイ・モール三好は、初年度にあたる平成 13(2001)年度において売上高 63 億円を計上。年により多少の増減はあるものの、概ね 60 億円前後で推移しており、全国的に売上が落ち込む共同店舗の中で非常に好調な業績を示している。

一方、併設大型店であるイオンは初年度より約 10 年間 100 億円前後の売上を維持してきたが、平成 24(2012)年以降は 90 億円を下回っている。

③事業内容

当 SC で実施している主な事業は以下の通り。

(i) 販促事業

当 SC では土日を中心に多くのイベントを定期的で開催している。特に 8 月は毎週土日にイベントを実施している。また、イオンとの合同イベントは、周年行事を含めて年に数回実施している。

(ii) 地域貢献活動

当 SC では、月に 1 回、全体朝礼の後でショッピングセンターの周辺も含めて清掃を行っており、この活動にはほとんどの店が参加している。

④運営体制

三好商業振興(株)は、役員会の下にリーシング委員会、販促委員会、後方管理委員会、総務委員会の 4 つの委員会のほか、アイ・モール専門店会という組織を設けている。

アイ・モール専門店会は三好商業振興(株)のテナントによる組織で、テナント企業の相互の親睦と協力関係を築く役割を果たしている。具体的な活動としては、三好商業振興(株)と連携し、研修バス旅行などの親睦事業や講習会、勉強会などの研修事業が挙げられる。



<アイ・モール内の通路とテナント店舗>



<イオン三好店の売場>

(5) 共同店舗の存続・成長要因

当店舗の存続・成長要因としては以下の点が挙げられる。

①会長、社長はじめ会社役員の強力なリーダーシップ

設立に際しては大規模な開発であったがゆえに、みよし市や地権者との交渉は困難を極めた。12年もの歳月をかけても設立を実現できたのは、会長、社長はじめ会社役員の強力なリーダーシップによるものと考えられる。

設立後においてもこのリーダーシップにより、テナント管理やイオンとの交渉などが円滑に進めることができている。

②地域性を考慮したきめ細かな運営

当 SC においては三好商業振興(株)に役員とテナントが地元の有力者により構成されており、地元店舗が運営主体であることから地域に合わせた店舗展開ができるという強みがある。このため、一般的な流通系のデベロッパーでは実施が困難な、地域性を考慮したきめ細かな運営を実現している。

③良好な商圈

当店が立地するみよし市は、有力な自動車関連メーカーが多数存在する名古屋市と豊田市の間に立地しており、両市のベッドタウンとして発展を遂げている。安定した所得をもつ若い世代が多数居住し安定した購買需要が、当店舗の基盤を支えることに貢献している。

④運営体制の一体化の推進

大型店併設型の SC は店舗においては、しばしば大型店との関係性においてその力関係の差から、一体性が損なわれることが多い。しかしながら、当店舗においては、デベロッパーである三好商業振興(株)と新商業都市(株)で随時話し合いを持ち連携を図っている。また、新商業都市(株)のテナントであるイオン三好店とも月 1 回の会議を行うなど一体化の推進に努めている。

⑤地域との連携

当 SC では店舗コンセプトにもあるように、買い物をする場としての機能だけではなく、地域との連携の場としての役割も提供している。施設内にある催事場は、SC の集客のため

のみならず、展示スペースとして様々な地域行事や、地域の方々に活用いただいている。

また、みよし市及び関係団体と連携を取りながら、地域のコミュニティづくりや文化振興に努めている。

（６）今後の展開方向

商圈特性として購買需要の安定した地域に立地していることは、当店舗の存続・成長要因として挙げられるが、それは競合他社にとっても魅力的なマーケットであることを意味する。

現在、みよし市の近隣である東郷町に「ららぽーと」、日進市にアリオ（イトーヨーカドー）の出店が予定されているなど、当地域での競争はさらに激化するものと予想される。

この状況を受け、当 SC では約 4 年前からリニューアル・増床を検討中であり、平成 30

（2018）年の完成を予定している。用途地域の規制の関係があ

るので、市の担当課にて検討中であるが、イオンとも足並みを揃えてリニューアルを実施し、当地域における地位を堅持していく。

増床計画については、建物面積 22 万㎡（現状の約 3 倍）、店舗数 270 店舗（現状の約 3.9 倍）、駐車場台数 4,500 台（現状の約 1.7 倍）の規模を想定しており、市の施設を誘致するなど、地元との協力関係をさらに強固なものにする計画である。



<松浦社長（左） 青木会長（右）>

彦根商業開発 協同組合 —わざわざ性のある街並み—

(1) 店舗の概要

組織名	彦根商業開発 協同組合		
設立年月日	平成4(1992)年3月10日		
所在地	滋賀県彦根市竹ヶ鼻町43番地2		
代表者名	細江 正人		
出資金	492,800千円	組合員・出資者数	40社
併設大型店舗	平和堂、エディオン	売上高(平成26年度)	4,020,000千円
店舗数	70店	(内組合員 内テナント)	47店 23店
時期		投資額	店舗数(内組合員)
オープン時	平成8(1996)年4月	3,367,569千円	69店(62店)
リニューアル時	平成22(2010)年 ～ 平成26(2014)年	459,127千円	平成26(2014)年度 70店(48店)
総事業費 (合計)		3,826,696千円	
施設規模	敷地面積	72,095㎡ (組合 16,205㎡)	<営業時間> 10:00～21:00 (レストラン街～22:00)
	店舗面積	40,500㎡ (組合 10,176㎡)	
	売場面積	34,509㎡ (組合 7,847㎡)	<休日> 年6回
	駐車場	78,257㎡ (2,203台)	
URL	http://www.vivacity.co.jp/		

(2) 事業の背景・経過

当店舗は、滋賀県彦根市の副都心として発展を続ける JR 南彦根駅前に立地する大型店併設型の共同店舗である。平成 8 (1996) 年のオープンとなっており、平成 28 (1016) 年 4 月で 20 周年を迎える。併設大型店である平和堂とともに「ビバシティ」の名称で呼ばれている。当地はもともと平和堂の流通センターであったが、隣接していた卸売市場の用地とともに SC として生まれ変わったエリアである。平和堂にとっては、本社の所在地(隣接地)でもある。

当店舗が立地する彦根市は、滋賀県内においては琵琶湖の東側(湖東エリア)に位置する。湖東地域の中心都市であり、同エリアにおいて商業のみならず、産業、文化面においても中核的機能を担っている都市である。このような位置づけにある彦根市であるが、90 年代以降は周辺の競合都市としての長浜市、近江八幡市、八日市市(現東近江市)等にお

いて大規模な SC の出店が相次いだことにより、彦根市商業にも影響が出始めることとなった。彦根市の 2 次商圏と考えられる地域からの来街者数が減少傾向を示しただけではなく、予想されていなかった彦根市内から周辺都市への消費者の流出が発生したのである。

当時、彦根市内には、GMS 業態の店舗としては中心商店街の銀座商店街と彦根駅前の平和堂の店舗以外に有力な商業施設はなく、市内の消費者の多くはこの二つの大型店と商店街で買物を済ませていたとのことである。しかし、彦根の小売業者は、周辺都市での SC の乱立をうけ、小売業の競争が都市と都市の競争に移行しつつあることを認識し、この事態に危機感を認識した小売業者の方々が新たな SC づくりに参集した。



<店舗全景>

当店舗のオープンは平成 8（1996）年である。この規模の SC が当時湖東エリアの中心都市たる彦根市に存在しなかった理由の一端は既に述べたが、この点では当店舗は時代の流れからやや遅れて設立された大型店といえる。このため、先行する競合店との差別化を図るうえで参加メンバーに多くの難題を突き付けたと思われるが、設立当時としては湖東のみならず日本で最も先進的な SC として完成をみている。

また興味深いのは、彦根市は当 SC の設立後、中心部の商店街の再整備にも乗り出しており、中心商店街は観光地型の集積として再整備され、県外からの顧客を多く集める商店街

へ変化した。どちらも地元事業者による取組みであるが、中心部商店街と郊外 SC との役割分担が実現しており、商店街は広域からの集客、当 SC はエリア内消費者への対応という役割を果たしている。

一見すると逆の役回りのように見えるが、中心部の商店街は SC にはない地域の歴史・文化遺産の正統な継承者としての役割・使命を踏まえての対応である点で納得がいく。

なお、併設店舗を含む当店舗の設置に関しては、特定商業集積法の認定を受けて誘導・設置された経緯があり、地元自治体や多くの経済団体のバックアップを受けて実現している。これは、支援機関においても当時の彦根市の商業に対する危機感があったものと推察される。

(3) 共同店舗を取り巻く環境

①立地環境・商圈

既述のとおり、彦根市は滋賀県の湖東エリアの中心都市としての位置づけにある。立地的に近畿、中京、北陸を結ぶ要衝の地となっていたこともあり、商業の町としても発展してきた歴史がある。人口は、平成 27 (2015) 年 12 月末時点で 112,786 人となっており、平成 12 (2000) 年以降、一貫して増加している。

当店舗が立地する JR 南彦根駅前地区は、宅地開発による市街地化が進行しており、市街南部および周辺市町村に対する商業、娯楽、行政サービスの提供拠点としての位置づけにあるとともに、湖東、湖北地域の流通業務の拠点としての機能も期待されているエリアである。交通条件に関しては、特に広域からのアクセスに恵まれており、鉄道の他、南北が国道 8 号線、東西は県道彦根環状線に隣接しており極めて利便性の高い位置関係にある。

商圈人口に関しては、診断時の資料によれば、平成 5 (1993) 年における湖東エリアの 16 市町村 (合併前) の人口約 24 万人をベースとして、約 67,000 人と推計されている。

なお、彦根市の地元購買率を見ると、平成 18 年度の県支援機関の調査では 89.3%と県内で最も高い水準が維持されており、当店舗の存在が大きな要因となっているものと思われる。

②競争環境

彦根市内で競合する GMS 業態の大型店は以下のとおりである。

- ・アルプラザ彦根 10,123 m² 昭和 54 (1979) 年
- ・イオンタウン彦根 15,356 m² 平成 25 (2013) 年

また、周辺市町村における主要大型店は以下のとおりである。当店からの距離、競合店の店舗面積から見れば、長浜市と近江八幡市の店舗が直接的な競合店といえる。なお、竜王町のアウトレットはGMSではないが、共同店舗の業種と競合するため参考として記載した。

<長浜市>

- ・西友楽市楽座 13,820 m² 昭和 63 (1988) 年
- ・アルプラザ長浜 12,083 m² 平成 8 (1996) 年
- ・イオン長浜 SC 18,703 m² 平成 12 (2000) 年

<米原市>

- ・平和堂 5,847 m² 平成 8 (1986) 年

<近江八幡市>

- ・イオン近江八幡ショッピングセンター 42,694 m² 平成 3 (1991) 年
- ・アルプラザ近江八幡 14,342 m² 平成 19 (2007) 年

<旧八日市市>

- ・ショッピングプラザ・アピオ 18,707 m² 平成 6 (1994) 年

<草津市>

- ・イオンモール草津 79,011 m² 平成 20 (2008) 年
- ・エイスクエア 43,752 m² 平成 8 (1996) 年

<竜王町>

- ・三井アウトレットパーク滋賀竜王 37,000 m² 平成 22 (2010) 年

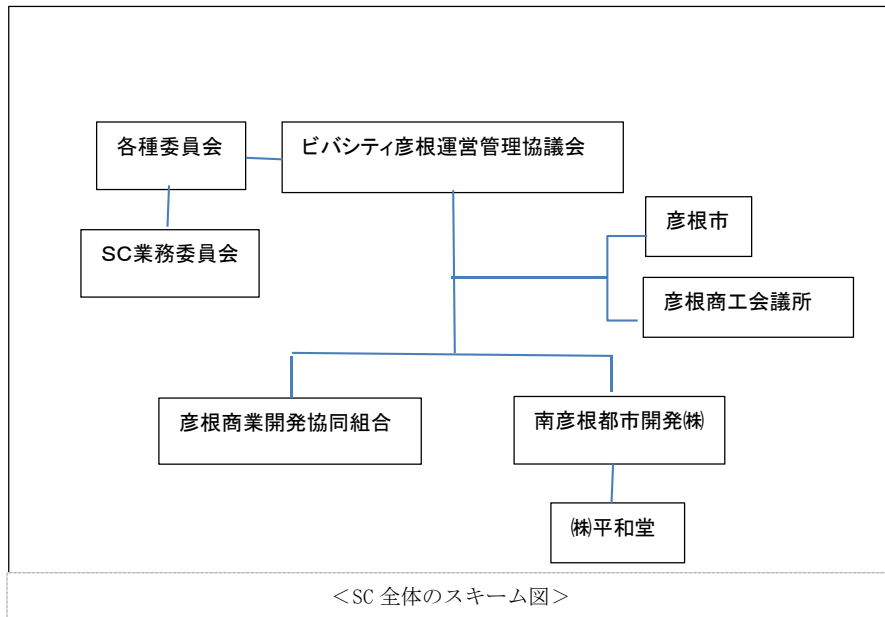
(4) 共同店舗の運営状況

①運営体制

(i) 全体の運営体制

当店舗の運営に関しては、まずその運営体制を理解する必要がある。当組合を含むSC全体は特定商業集積整備法によって設置されていることを紹介したが、さらに補足すると、当店は「第三セクター方式による大型店併設型の共同店舗」と呼ばれるスキームを採用している。このスキームによれば、商業集積に参加する商業者は第三セクターの管理運営を受け入れることを条件として参加を認められることになっている。

また、三セクは、入居している商業者のサポート施設を整備するほか、いわゆるコミュニティ施設を設置するなどして地域への貢献を果たすことも期待されている。当店舗もほぼこのスキームに準じた運営体制下であり、現状は次頁のようになっている。



また、三者間の施設の利用・所有関係は次頁のとおりである。

組合は土地・建物ともに所有しているが、核店舗の平和堂は三セクが設置した店舗のテナントとして入居している。また、いわゆるコミュニティ施設は三セクと彦根商業開発協同組合が所有し運営しており、それら施設のランニングコストを事業者側が按分して負担するという仕組みとなっている。本件では店舗運営は三者による協議となるため、通常の併設型店舗よりさらに複雑化する。

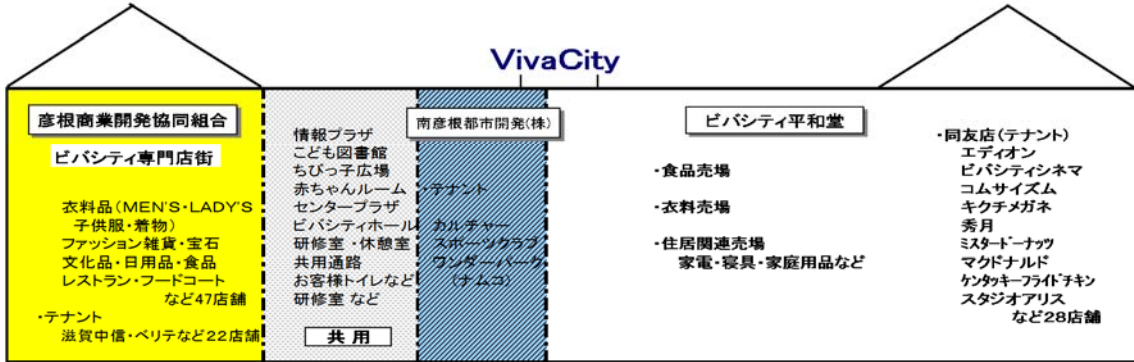
この三セク方式に関してはメリット、デメリットがあるが、まずメリットとしては、大規模 SC 開発において直面する過大投資に伴うリスクを分散と、店舗の保全管理等の運営体制の集約化によるコスト削減、さらには参加事業者間の利害調整等において効果があるものと思われる。他方、デメリットとしては、コミュニティ施設整備の必要性は高いものの、その負担を事業者が受け入れることに関するコンセンサス形成が難しいことや、協議機関がフォーマルな組織として設置されるため意思決定等に時間と労力を要することなどが挙げられる。

当店舗は、以上のような運営スキームで現在も経営を行っているが、複合的機能・施設を組み込んだ大型 SC において、大型店に伍して高いレベルでマネジメントを維持することは相当の努力が必要となるであろう。

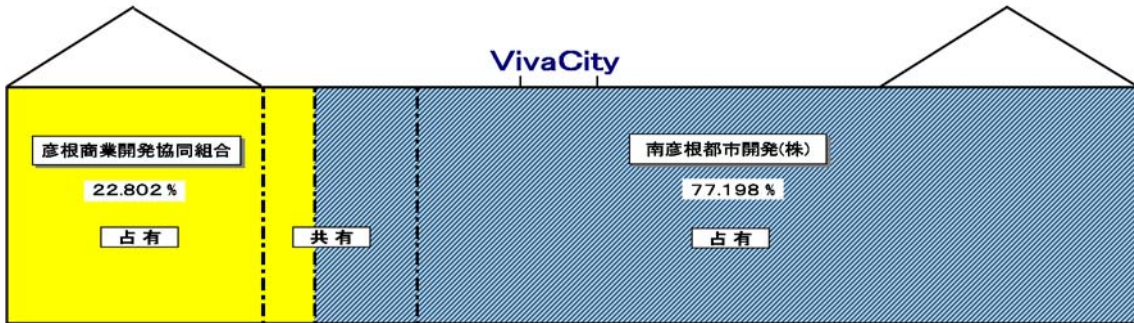
【三者間の施設の利用・所有関係】

利用区分

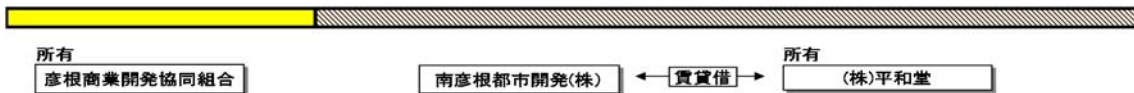
(平成27年3月31日現在)



所有区分



土地(建物敷地)



(ii) 組合の運営体制

組合としての当店舗の組織図は次頁のとおりである。共同店舗で40名の組合員というのは大規模な組合である。総会以下の組織機構に関しては一般的な編成となっているが、副理事長を4名配置し、さらに各委員会に副理事長を担当として設置している点が注目される。

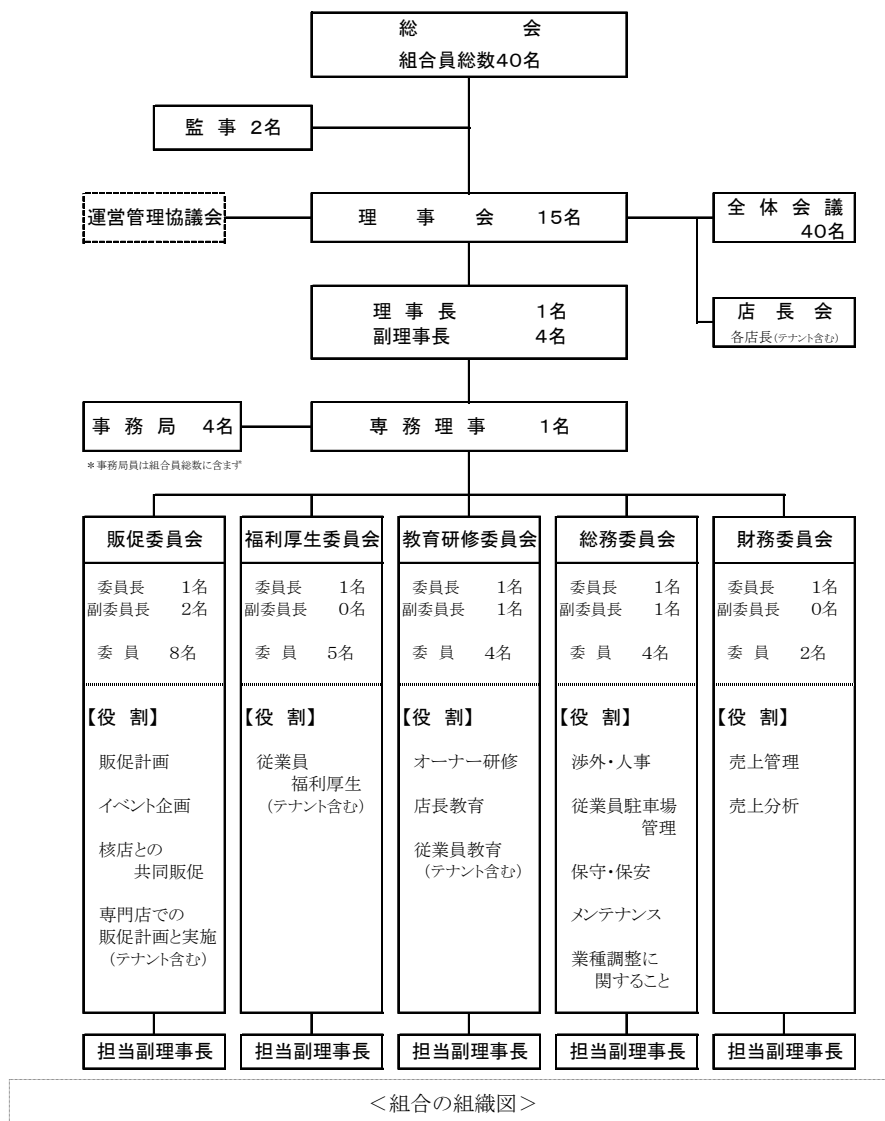
大規模な組織であり、理事長一人で執行体制を維持することは物理的に無理があることによるものといえるが、副理事長に権限・責任を付与することで組織をフラットにし、意思決定等



<理事長 細江正人>

の迅速化を図ることも狙いもある。また、推測の域を出ないが、次の理事長候補者の育成・選抜の仕組みとして導入されていると見ることもできる。

なお、組合事務局は、事務局長を含めて4名の体制となっている。このクラスの共同店舗にしてはかなり少数な体制であり、事務処理、対外的な調整業務等の実行において省力的な仕組みが講じられていることが窺える。



②運営動向

(i) 業績推移

平成26(2014)年度の共同店舗店の売上高は約40億円となっている。この水準は前々年度の97.5%、目標売上高との比較では89.6%であり、SMを持たない共同店舗の数字としては健闘と評価できる。しかし、宝石・着物、衣料品、文化品・日用品等のいわゆる買

回品のカテゴリーに属する業種は苦戦を強いられており、当地の競争の厳しさが窺える。

(ii) 店舗コンセプト

当店舗がスタート時に掲げた店舗コンセプトは「わざわざ性のある街並み」であり、今でもこのコンセプトは引き継がれている。コンセプトの意図するところは、単に買物の利便性（品揃えの豊富さ、駐車場確保等）に優れているだけではなく、目的意識をもって来店してくる顧客のライフスタイル全体に対応できる品揃え、飲食、サービス、アミューズメントの集積をつくることであった。

集積全体の呼称としての「ビバシティ」は、そのようなコンセプトに基づいて命名されたとのことである。

当店舗が立地する彦根市からは、JRを利用して京都に48分、大阪に86分でアクセス可能である。このような距離感を念頭に置くと、特に若年層を当店に引き付けるためには相当の努力が要求される。

SMを中心とした小規模な共同店舗においては、揃えるべき商品はある程度決まっており、成功の要は効率的な仕入れと経費圧縮、さらには一体的な運営システム構築の構築の程度による。

しかし、専門店で構成される共同店舗の場合には、最終的には個店のMD能力によって決まるといっても過言ではなく、これを前提としたうえでSCとしての一体的運営を構築していかななくてはならない。当店は、オープンから今日まで一体的運営に挑戦してきたところであり、このコンセプトをMDレベルに落とし込む過程で相当の労力を要したものと思われる。

ちなみに、平成12(2000)年以降で48名の組合員・テナントが退店し、代わりに43名



< 2F >



< 1F >



< 1F フードコート >

のテナント・組合員が入店しており、これは毎年平均して3.2店が退店していることになる。

地域において相当の競争優位性を有している当店でもこのような状況にあることを踏まえれば、人口規模10万の都市であって、巨大都市圏近郷におけるリージョナル型SCの現在の立ち位置の難しさを示してくれている店舗として、学ぶべきことは多い。

(iii) 販促活動

販促活動に関しては、リージョナル型SCに即した活動が展開されている。販促活動の役割としては、店舗ロイヤリティの確立、競合SCとの差別化、さらには共同施設の活動性引き上げ等に重点が置かれている。なお、ポイントカードについては、顧客の利便性、利用効率面から平和堂のカードを利用している。

現状の主な販促活動を挙げれば以下のとおりである

ア. 情報誌「ビバーチェ」の発行

毎月1回発行の情報誌であり、折込みチラシで配布している。発行部数は7万部で、毎回テーマと対象店を決め、紹介している。また、館内情報、店舗ごとのクーポンや、読者も参加できるアンケートなども掲載している。

イ. キャラクター「ビバッチェくん」

専門店街のキャラクターとして2004年に誕生。休日に館内に出没する。また月に1回は、顧客とダンスをしたり写真撮影を行うパレードなどに参加する。ビバッチェくんは、「ゆるキャラグランプリ」に参加し、4年連続で滋賀県1位となっている。



ビバッチェくんプロフィール

本名/ビバッチェ	誕生日/4月26日
住所/ビバシティ	家族構成/パパ・ママ・妹
身長/森の切り株の高さ	
体重/森の木の実100個分	特技/ダム建設
僕、ウツキじゃないぞからっ。そこんとこヨシク!!	



Viva City 専門店街

MOBIL: ☎モバイルメール会員登録中!!
<http://e-vivace.net>

PC: <http://www.vivacity.co.jp>



movace メール会員

<専門店街キャラクター ビバッチェくん>

ウ. カレンダー催事

組合全体では企画しづらいイベントを異業種店舗が集まり、企画して行うイベントを実施している。具体的には、ブライダル特集として宝石店だけではなく、衣料、雑貨も一緒に活動することで相乗効果を狙うものである。

エ. 業種別イベント

組合全体ではばやけてしまう業種固有のイベントを、同業種店舗（5店舗以上）企画提案し実行している。

オ. メディア（チラシ以外）活用型販促

ラジオ、TV放送、HP、メルマガ等、多数メディアを活用し販促を実施している。

以上の他、全館合同企画販促として、季節ごとのイベント、チラシ配布、各種抽選会等が行われている。

(iv) その他組合事業

販促以外の組合事業としては、売上金管理事業、共同購買事業、福利厚生事業、教育研修事業などが行われている。いずれも組合事業としては一般的な事業であるが、教育研修事業が活発に行われているのが特徴的である。オーナー研修以外の従業員向け研修で特徴的な最近の実施例を紹介すると以下のとおりである。

ア. 新人研修

- ・「また会いたい」「信頼できる」と思われる挨拶と立ち振る舞いの研修。
- ・自分を売り込む、自己紹介&おすすめ商品の紹介をする研修。

イ. 「3年後のビバを語る会」

ゲストなどを迎え、食事とお酒を手にしながらビバへの想いを語り合い、団結を形にして、そして実践に移す会。

ウ. 「ミステリーショッピングリサーチ（覆面調査）&フォローアップ研修」

覆面調査員が個店に出向き調査を行う。そのあと、「現場改善」をテーマとしてレポートを作成し、それに基づいてフォロー研修を行う。

(5) 当店舗の存続・成長要因

①立地と規模設定

彦根市は城下町であったこともあり、市街地にSCとしての適地はあまりなく、また道路事情の制約から大きなSCの建設には限界があった。これが当店舗の設置が1990年代の後

半にまでずれ込んだ理由ともいえる。しかし、当計画が2000年代に登場していたとすれば、その実現性には疑問符がついたはずである。周辺部への大型店出店はほぼ終了し、彦根市の商業は危機的状況に陥り、地元小売業者がSC計画に取り組む意欲と体力は殆ど残されていなかった可能性がある。

当店舗は、このギリギリのところ地元小売業者によって設置された。危機感を共有できるメンバーが相当数結集できたこと、また、行政サイドもこの危機感を認識できていたことで、行政と事業者の一体感がビバシティを誕生させたと見ることができる。そしてこの経緯で設立されたSCであることが、地域の消費者にも違和感なくビバシティを受け入れさせたと考えられる。

また、何よりも組合が選んだ併設大型店が「地元商業者」であったことも大きい。平和堂は彦根で生まれ、今も彦根が地元である。おそらく、組合運営の基本原則である「運命共同体」を、それほど抵抗なく受け入れられる唯一の大型店であったと思われる。

当店舗の誕生には、以上のような時代状況とメンバー、パートナーとの巡り合いが大きく係っている。しかし、事業の存続・成長要因として最初に挙げなくてはならないのは、与件的条件としての立地と規模選定における戦略的な選択である。立地選定に関しては、市街地に適地が存在しないという理由で消去法的に選ばれた立地ではなく、既述のとおりリージョナル型SCに相応しい立地候補を狙い、タイミングよく当該地を確保できた。

また、SCの規模設定においても、中心都市に設置されるリージョナル型SCとしての適正規模を達成できた。現在の規模を下回っていたとすればさらに競合店の出店を許したはずであるが、過大投資との批判に耐え、この規模に拘ったことが参入障壁の形成に繋がった。

②街づくり指向による競合店との差別化

当店舗の優位性は、規模に加えてコミュニティ機能、アミューズメント機能を大胆に取り込んでいることも大きい。当店舗のコンセプトは「わざわざ性のある街並み」であるが、この街づくりのコンセプトがリージョナル型SCの制約要因を大幅に軽減させている。リージョナル型SCは、広域から広く客を集めることができるが買い回り性重視の品揃えとなるため、一般的には来店頻度は月に1回～2回というレベルに留まる。

当店舗では、この低頻度という制約をコミュニティ機能・施設やサービス関連機能・施設を充実させることで来店頻度の引き上げに成功している。また、当店舗周辺は住宅地としても発展してきているが、足下客の日常性の生活ニーズにも対応することができている。

③専門店としての責任・義務の自覚を促す仕組み

前述の街づくり指向による競合店との差別化は、サービス系店舗を揃えることで来店頻度を引き上げる方策であるが、組合は自分たちの役回りは物販における専門店の店揃え、品揃えであることを強く認識している。大型店が広域から集めてくれた顧客に対し、大型店とは異なる価値の商品を提供することで組合と大型店が共存できることを良く理解している。

専門店側がこの役割を果たすためには、専門店に相応しいMDを展開することであるが、SCのメンバーとして参加している以上、SC全体のMDとの調和をも求められる点で路店とは異なる。このため、この要請に対する反応が鈍く、取組みをサボタージュするメンバーがいることは全体に大変な迷惑がかかり、放置しておくとならば他のメンバーにまで影響が及んでしまう。したがって、SCにおいては、このようなメンバーの退店を誘導するような仕組みを講じておくことが実務的に重要となる。ただし、協同組合方式で運営される共同店舗では、これらのメンバーも組合の「オーナー」であるため排除することが極めて困難である。

当店舗においては、この個店に対する経営努力の要請においてかなり合理的かつ冷静な対応を行っているように見受けられる。そのスタンスは「創意工夫なき者は去れ」というものであり、明文化されたルールではないが組合員・テナントの行動準則となっているように思われる。もちろん、退店という引導を渡すまでには組合の様々な支援活動が行われているはずである。例えば、覆面調査員による臨店調査などが該当する。この取り組みは問題店舗に対し、初期段階での現状認識を促すための働きかけと見ることができる。

共同店舗では、一体的運営に従う義務もさることながら、個店としての責任を自覚してもらうことはさらに難しい。しかし当店舗では、これが高いレベルで存在していることが窺われる。

月見山公設市場 協同組合
—市場の良さを併せ持つ「震災復興高度化第1号」—

(1) 店舗の概要

組織名	月見山公設市場 協同組合		
設立年月日	平成7(1995)年2月16日		
所在地	兵庫県神戸市須磨区月見山2丁目1番15号		
代表者名	松井 浩行		
出資金	49,750千円	組合員・出資者数	4社
併設大型店舗	無	売上高(平成26年度)	約 1,000,000千円
店舗数	4店	(内組合員 内テナント)	4店 0店
時期		投資額	店舗数(内組合員)
オープン時	平成8(1996)年4月	304,666千円	7店(7店)
リニューアル時			
総事業費 (合計)		304,666千円	
施設規模	敷地面積	872㎡	<営業時間> 10:00~21:00
	店舗面積	471㎡	
	売場面積	471㎡	<休日> 日曜日
	駐車場(駐輪場含む)	(1台)	
URL	http://www.ichiba-kobe.gr.jp/ichiba29/index.php		

(2) 事業の背景・経緯

①設立当時の経営環境

月見山公設市場は大正12(1923)年に開設され、地域の台所として地元の消費者に親しまれてきた。しかし消費者のライフスタイルの変化、食品SMなどの競合店の進出などにより、昭和49(1974)年をピークに入店客数は減少し、空き店舗も発生するなど、月見山公設市場は近隣最寄型の商業施設としての機能を十分に果たせなくなっていた。

平成5(1993)年には24店舗あった店舗が16店舗へと減少。神戸市とともに市場としての活性化策を検討していた。かかるなか、平成7(1995)年1月17日、阪神淡路大震災が発生。公設市場は全壊し、商圏内の家屋の3割が全壊、2割が半壊という被害状況であった。

②オープンまでの経緯及び取組内容

震災後、神戸市と何度も協議を重ね、土地を神戸市から借地し、その上に新たに商業施設を建設することとなった。

商業施設の形態については、かねてから公設小売市場の民営化が求められていたこともあり、また、地域消費者の利便性を考慮し、従来の対面方式から複数の事業者によるセルフ型食品スーパーを目指すこととした（この後、兵庫県中小企業総合指導所ではこの形態を「オーナーセルフ型共同店舗」と名付けている）。

資金面では兵庫県中小企業総合指導所などの助言を受け、高度化資金を導入することとし、災害復旧高度化事業の第1号となった。当時は建設価格も高騰しており、対処に苦労したが、中小機構からのアドバイザーの助言もあったことから、投資額の引き下げが実現した。

しかしながら、理事長としては、資材高騰の時期であったとは言え、仕様の工夫によっては更なる投資額の引き下げができたのではないかと、この思いも残っているようである。

建物は鉄骨 ALC 造りの2階建てであるが、敷地面積に限りがあったため、1階のほとんどを売場とし、バックヤードのかなりの部分を2階に配置せざるを得なかった。



<店舗正面 ①>



<店舗正面 ②>



<平成7(1995)年7月 兵庫県 小売商業支援センターの情報誌>

様々な検討を重ねた結果、震災から1年3ヶ月後の平成8（1996）年4月17日、ついに月見山公設市場としてオープンにこぎつける。当時、初代理事長に伺ったところでは、「初日はお客様の長蛇の列となり、感無量であったがバタバタしていてあまり細かいことは覚えていない」とのことであった。

オープン当初は、青果、鮮魚、精肉、練り製品、惣菜・米飯、麺類、一般食品(共同出資会社)の7組合員で出発した。特に精肉は大手スーパーの品質を大きく上回るもので顧客からの支持を得ている。

その後3名の脱退者があり、現在の組合員は4名となっている。



< 2F 倉庫 ① >



< 2F 倉庫② >

（3）共同店舗を取り巻く環境と運営状況

①立地、商圈、競合

月見山地区は須磨区南部に位置し、南の大阪湾と北の丘陵地に挟まれた地区である。店舗は山陽電鉄「月見山駅」から徒歩数分の既成市街地の中にある。

当店舗の商圈としては徒歩5分圏内（500m程度）とあまり大きくはないが、近隣住人の強い支持を得ており商圈内顧客の来店頻度は高い。

しかしながら、近年は従来からの競合店（coop）に加え、複数のスーパーが近隣に出店したため競合条件は厳しくなっている。

②運営体制

運営体制としては、店長制度をオープン当初から導入した。当店舗の店長は外部の人材であり、組合から派遣会社に依頼して適任の方に来てもらっている。当初は店長と言ってもグロスリ部門の部門長のような役割であったが、現在は、共同店舗の販売促進、陳列などについて、店長がすべての権限を持っている。

③販促活動

(i) 情報発信としては、週2回15,000枚程度の折込みチラシを行っているほか、月に1

回 3,000 枚程度のチラシをレジ客に対し手渡ししている。

また、ポイントカードも導入しており 200 円で 1 ポイントを付与、500 ポイントになるとレジで自動的に 500 円券（1 ヶ月有効）が発行される仕組みである。



(ii) 当店舗では積極的に店内イベントを開催し、顧客の興味を引きつけている。毎週 3～4 回、マグロの解体や実演寿司にぎり、実演おはぎづくり、実演ハンバーグづくりなどのイベントを開催し、顧客の満足度と当店への来場動機の向上に貢献している。



これ以外に各店舗でも独自のイベントを企画開催している。たとえば、毎週火・土曜

日には「大手スーパーの品質を大きく上回る店」として好評な精肉店が、肉の量り売りイベントを実施。新鮮な黒毛和牛や特選国産和牛をブロック肉からその場で切り分けて販売している。また、「ハラダのパン販売の日」と称して、神戸市長田にあるオリジナルパンが大人気のベーカリーハラダから、特別に揚げたての「カレーパン」や「あんドーナツ」を 100 個ずつ 1 日 2、3 回に分けて運び、出来立ての美味しいパンを販売している。人気店の焼き立てパンを食べることができると顧客からは好評を得ている。

さらに、毎週水曜日は全品 10% オフ、毎週土曜日には午後 4 時から売り尽くしセールを実施し集客に努めている。

また、特徴的なものとしては、平台による販売が挙げられる。平台での販売はオープン当初から好調を維持しているが、この要因としては、売り子を平台付近に配置することで、会話を通し顧客との関係性を向上させ、販売に結びつけていることが挙げられる。

これらの販促活動は各部門長をメンバーとする販促会議を週 1 回開催して議論し、実行

に移している。

<精肉店の紹介>

- ・ 良い肉を安く売るがモットーであり、薄利多売で営業を行っている。
- ・ 特に牛肉には自信を持っている。
- ・ 週に2回（火・土の10:00～12:00）、量り売りイベントを行っており顧客からの支持を得ている。



<精肉店 売場>

- ・ 月に1回、魚店と連携して1パック380円の商品を提供、2パック680円、3パック1,000円というタッグセールを実施していてこちらも大好評である。
- ・ また、100グラムパックも用意しており、高齢者などのお客様に喜ばれている。

④売場管理

当店の特徴として、商品の補充は時間を決めてやるのではなく、気が付いたらすぐ補充する常時補充体制をとっている。これは店が狭くまとめて補充するということが難しいというマイナス面を、売れたらすぐ補充していつも店頭の商品があるようにするという強みに変えている。



<店内 売り場 ①>



<店内 売り場 ②>

⑤設備投資状況

設立以後、当店舗は大きな設備投資を実施していないが、平成27（2015）年2月に、設

備の老朽化や省エネへの対応策として、国の補助金を活用し、オープンケース、冷蔵庫、空調機器の更新を実施した。

(4) 今後の課題および取り組み方針

- ①かつては、客層として年配の方が多かったが、近年は若いお客様も増えている。売り上げもピーク時から比べると減少傾向にあることから、今後はこの傾向をとらえ、若い世代にも受け入れられるような品揃えを実現し売上の確保を図る。
- ②今後の設備更新としては照明のLED化を検討している。ただし、当店舗の天井は凹凸があるため、照明器具の取り換えを含め階層改造の際は、コストがかかる。
- ③共同出資会社の従業員のモチベーションアップを図るため、人事評価方法について研究中である。
- ④市場出身として専門知識という強みを今後さらに高めることでお客様に最高のサービスを提供していく。

(5) 当共同店舗の存続・成長要因

①組合員が共通認識を持てていること

当店舗の参加者全員が、当店舗が存在しているからこそ各店舗の商売が成り立っているという共通した意識を持っており、その結果、SC内においても市場のような活気が保たれている。理事長・店長はこの共通意識を「ジョイエールイズム」と表現している。

②店長制度の導入・強化

市場からスーパーマーケット形態に轉身し、地域の顧客に「一つのお店」と認識し続けていただくにはかなり難しさがあったと思われるが、理事長職とは別に「店長」という制度を作り、外部から人材を導入したことは、「一つのお店」としての一体感を高めるという意味でも有効であったと考えられる。

③リーダーシップ

阪神大震災という未曾有の災害に直面しながらも、「オーナーセルフ型共同店舗」という新しい形態での再起を図り、現在まで存続できている理由のひとつには、初代理事長および現理事長の「震災からの復興」への強い思いと、「地域のお客様に喜んでいただくのが自分たちの喜び」という商売への想いがベースにあり、その実現に向けた強いリーダーシップがあったからであると考えられる。

協同組合 加悦谷ショッピングセンター —身の丈に合った投資と一歩先を読む組合運営—

(1) 店舗の概要

組織名	協同組合 加悦谷ショッピングセンター		
設立年月日	昭和61(1986)年2月14日		
所在地	京都府与謝郡与謝野町字温江小字仲縄5番地		
代表者名	谷口 忠弘		
出資金	54,776 千円	組合員・出資者数	12社
併設大型店舗	無	売上高(直近)	941,569 千円
店舗数	16店 但し、組合直営店除く	(内組合員 内テナント)	13店 3店
時期		投資額	店舗数(内組合員)
オープン時	昭和62(1987)年10月	726,558千円	25店 (24店)
リニューアル時	平成7(1995)年4月 平成16(2004)年3月 平成27(2015)年3月	618,369千円	16店 (13店)
総事業費 (合計)		1,344,927千円	
施設規模	敷地面積	19,298㎡	<営業時間> 9:30~20:00
	店舗面積	5,122㎡	
	売場面積	4,137㎡	<休日> 食品スーパー、介護施設: 年中無休 専門店等 第2、第4火曜日 (年間25日)
	駐車場	7,792㎡ (360台)	
URL	http://style.town-yosano.jp/www/shop/detail.jsp?common_id=50100		
備考	売上高は共同店舗内の出店者の年商。但し、金融機関、介護施設を除く。		

(2) 事業の背景・経緯

昭和40年代後半から昭和50年代にかけて、共に隣接する旧加悦町と旧野田川町（現在の与謝野町）では、食品SMを中心とする中規模店進出が計画されるようになった。この状況をうけ、危機感を募らせた両町の事業者はこれら新規進出店舗に対抗するべく協同組合を組織し、加悦谷ショッピングセンターを設立した。

店舗の建設計画においては、投資の抑制を基本方針とし、無駄なスペースの削減を行った。

オープン後の数年間は、一部の専門店の退店・入れ替えなどはあったものの、ほぼ順調に運営を続けてきた。しかし、核店舗である食品SMを営んでいた当時の理事長店舗が経営不振に陥り核店舗が脱退するという事態になった。

この状況に対処するべく、高度化事業の補完事業を利用して平成 7（1995）年 4 月に店舗リニューアルを実施した。新たな核店舗として京都府北部で食品 SM を展開する「フクヤ」がテナント入店したほか、新たな展開としてホームセンターも新規出店した。

また、平成 14（2002）年には介護事業者からの強い申し出を受け、当店舗に併設して通所介護施設を開所した。介護施設の設置は通所者が日常的に当店舗で買い物を行うことにつながり、現在でも店舗の売り上げに貢献している。

平成 16（2004）年 3 月には、食品 SM の売り場拡張をメインとした 2 度目の店舗リニューアルを実施した。この背景には、当店舗の至近距離にスーパーセンターの PLANT4 出店計画があり、これに対抗するためのリニューアルであった。幸いにも PLANT4 の出店は白紙になったものの、その後、地元食品スーパーとの競争激化に加え、ドラッグストアの新規出店などが相次ぎ、食品関連の店だけではなく、食品以外の専門店へも影響が出始めている。

その後、苦しい経営環境でありながらも平成 26（2014）年に高度化資金を完済した。理事長は高度化資金の完済を契機に、省エネ化（施設照明の一部 LED 化）などを含めた共同店舗全体のリフレッシュ工事に伴うレイアウトの変更を検討するとともに、組合員に対して事業継続の意思を確認。高度化資金完済に伴い賦課金の引き下げるものの、リニューアル後も当店舗で営業を行うのであれば平成 27（2015）年から最低 10 年間は事業継続をするよう組合員に促した。

この結果、全組合員が引き続き当店舗で事業継続を行うことで合意し、補助金を活用してリニューアルを実施した。

（3）共同店舗を取り巻く環境

①人口・世帯数及びその変化

平成 18（2006）年に、当共同店舗が属している加悦町と野田川町、岩滝町が合併して与謝野町となった。1 次圏を含む旧加悦町及び旧野田川町の数値を見ると、人口は、平成 22(2010)年 3 月末において 18,346 人であったが、平成 26(2014)年 3 月末においては 17,503 人と減少傾向にある。

一方、世帯数は、平成 22(2010)年 3 月末の 6,753 世帯に対して、平成 26(2014)年 3 月末では 6,806 世帯とほぼ横ばいで推移している。

②交通条件

当店舗は京都府道 626 号線、野田川加悦線に面しており、店舗から東へ約 300m の距離

に国道 176 号線（バイパス道）の明石交差点、店舗西へ約 500m の距離に旧国道 176 号線の交差点がある。

交通アクセスは良好で、駐車場も 300 台と比較的多く確保されていることから、来店しやすい立地と言える。

③競合店の状況

平成 9（1997）年に宮津市（当店舗から車で 15 分）に売場面積 10,000 m²規模の SC「ミップル」が、平成 11（1999）年に福知山市（当店舗から車で 45 分）には売場面積 10,000 m²以上のイオン（当時ジャスコ）がオープンした。

また、国道 176 号線加悦谷バイパス、国道 312 号線大宮バイパス付近にロードサイド型の商業集積が形成されたほか、共同店舗周辺には食品 SM「にしがき」と「バザール」が新規オープン、移転オープンした。

（４）共同店舗の運営状況

①店舗コンセプト

当店舗のコンセプトは、『「夢と暮らしのふれあい広場」～素敵なあなたのパートナー～』であり、このコンセプトにもとづき、地域に愛され、利用され、頼りになる、地域になくはない地元事業者による共同店舗を目指している。

このコンセプトは、店舗施設面へも反映されており、水害から店舗を守る敷地の構造となっていたり、平屋・自走式無料駐車場を設置している。

また、店内には子供向けにキッズランド、高齢者向け施設として通所介護施設「のらくろ」があり、どの年齢層にも必要な機能を有している。

その他、歯科診療所、鍼灸整骨院、理美容室、メモリアルホール、リハビリ道場などサービス業種も多数存在している。



②売上動向

平成 26 (2014) 年 12 月の売上高は 942 百万円を計上。当店舗の売上高ピークは平成 9(1997)年で約 2,600 百万円であったが、競争環境の激化により売上は減少傾向にある。しかしながら、高度化資金は完済していることから、組合員の資金負担は軽減されている。

③組合事業

(i) 共同販売促進事業

個店独自の販促活動に加え、売上歩合による販促費を専門店の組合員店舗から徴収している。全体販促となるような売り出し、イベント等を年間計画に基づいて実施している。

(ii) ポイント発行事業

現在、店舗全体で使用できるウイユカード、食品 SM のみで利用可能なフクヤカードの 2 種のポイントカードがある。ポイントカードはお買い上げ 100 円毎に 1 ポイント提供しており、セルフ型のポイント交換機により 1,000 ポイントを 1,000 円の買物券に交換している。また、各店舗のレジでも貯まったポイントを 1,000 円ごとに代金として支払うことが可能である。

また、ポイントカードの顧客データは販促活動にも活用している。利用金額等から対象顧客を抽出し、年間 4 回を基本に DM の送付を行っている。また、各店舗からの求めがあれば、一定期間のお買い上げ金額、来店頻度等の条件に応じた顧客データを提供し、個店販促をサポートしている。

(iii) その他事業

その他の共同事業としては、たばこ販売事業、商品券発行事業、教育情報事業、福利厚生事業、建物設備運営事業、自家発電運営事業などがある。

④運営体制

総会の下に理事会（理事長と副理事長、5 名の理事で構成）、理事会のもとに販促部会、管理部会、総務部会の 3 部会がある。他に女性部、事務局があり、どの部会も活発に活動している。

主な活動は以下の通り。

- ・販促部会：店舗全体で行う売り出し、イベント等に関する企画から執行
- ・管理部会：共同店舗施設の修繕、設置に関する企画から執行

- ・総務部会：教育情報化、福利厚生に関する企画から執行、日常の清掃業務等
- ・女性部会：当組合に参加する組合員の配偶者などによって構成されており、女性の目線から店内装飾や独自の販促を実施

⑤地域との連携状況について

地域との連携として以下の取り組みを行っている。

- (i) 地元商工会の実施する商工に関する事業に、会場の提供・窓口業務の担当として協力している。
- (ii) 地域行事への協賛、イベント用品の貸出し、販売を行っている。
- (iii) 店舗全体が子供 110 番の指定を受けている。
- (iv) 行政機関の行事等に対して共同施設等の無料開放を行っており、京都府土木フェア、府建築士会の「地震に強い住まいづくりフェア」、交通安全運動期間の出発式・関連イベント、行政機関の各 P R 活動、各種展示会等に活用されている。
- (v) 町民、サークル、消費者団体の活動に対して施設等の無料開放を行っている。
- (vi) 3 月～4 月にかけて与謝野町内の小学校新一年生を対象として、共同店舗の従業員で構成された「チーム CRP (ケミカル・リアクション・プロジェクト)」がイベントを実施している。その内容は、CRP が手作りで準備した梅の花ビラに、新一年生が手形を押し、共同店舗内のコミュニティホールに一本の大きな梅の木を作るというものである。新一年生本人のみならず、その保護者や家族、町内の保育関係者から好評を得ている。



<組合員店舗>



<キッズルーム>

（５）当共同店舗の存続・成長要因

①理事長はじめ組合役員の一休感

当組合では各部会が積極的に活動している。これは理事長のリーダーシップにより共同店舗としての方向性を理解したうえで、各組合員全員が共同店舗の運営主体の一人であるという責任感の強さに由来すると考えられる。

方針の共有・責任感の高さから、一休感のある事業運営を実現し、当店舗の魅力を高める結果となっている。

②投資の抑制

2層、3層にせずワンフロアにしたことで投資額が抑制されたため、借入れ負担も軽減された。また償還については、組合員に対して据え置き期間は設けず初年度より償還を行った。結果として過剰な負荷なく借入金の償還が完了できた。

「共同店舗、個店の内装は吉本新喜劇の大道具と同じで見た目は張りぼての安価なもので良い。安価なものを定期的に刷新することで変化を持たせ魅力を維持する。」という理事長の言葉にあるように、投資を抑えても魅力を発信するための戦略が明確になっている。

③柔軟な店舗構成

当店舗の特徴として、通常物販系店舗で構成することが一般的である中、いち早く介護施設を共同店舗内に併設した。この結果、介護施設への通所者が共同店舗の来場客となるという相乗効果が得られることとなった。

④外部機関の活用

販売促進、従業員教育、組合財務などの面で課題解決のために、企業連携支援アドバイザーを効果的に活用できた。

（６）今後の展開方向

①課題と対応

（i）店舗の充実

核店舗である食品 SM の全社的な方針として縮小均衡路線であるために、当組合内においても核店舗としての集客力、競争力を失いつつある。当組合としては、この事態を受け、テナントの入れ替えや新たな事業に着手することも視野に入れて対策を検討中である。

(ii) 専門店の強化と協力

既に述べたとおり、核店舗による集客が期待できなくなりつつあることから、専門店の魅力により集客を図る必要がある。

現在、直面している課題としては、事業継続を前提とする中で、各店舗および組合執行部の後継者を育成し、小規模であっても同じ志を持ち事業を行っていける仲間を増やすということが挙げられる。

(iii) 競合店との差別化

近隣には競合店がひしめいており、大型 SC、大型量販店（紳士服、電器、ホームセンターなど）、ドラッグストア、食品 SM との差を打ち出す必要がある。



<谷口理事長>

(iv) 地域との連携強化

ア. 当店舗では地域密着型店舗として共同店舗と与謝野町、京都府、その他行政機関等との連携強化を推進している。

具体的には行政機関の依頼に応じて共同店舗を情報発信施設として、行政に無償提供するなどの取組みを行っている。

イ. 当店舗の関係者や顧客は概ね当店舗の商圈内に居住しているため、地域住人の家族構成から慶弔事まで情報共有できるという強みがある。この強みを活かして、顧客一人一人から情報を吸い上げ店舗運営に活用していく方針である。

(v) 安心・安全な施設の提供

顧客がさらに使いやすい店舗となるべく、以下の設備更新を検討している。

- ・カードポイントシステムの更新

- ・ バリアフリー化
- ・ 老朽化した電気設備の更新等と消費エネルギーの見える化
- ・ 施設照明の LED 化による省エネの推進
- ・ 防犯カメラの増設

②今後の抱負

今後の方向性としては、第一に核店舗である食品 SM が競争力を失っていることから専門店の力を伸ばしていく意向である。加えて、100 坪ほどの農産物販売所を設けて、産直を行うことで集客の目玉を作る必要性を感じている。また、テナント誘致にも注力し、組合収入を増加させていく方針。

最近では、高齢者などの送迎サービスのニーズが強いものの、コストとの兼ね合いがあることから導入の可否については検討を行っている。

協同組合 リブ

—大激戦区を地元大型店とともに戦う—

(1) 店舗の概要

組織名	協同組合 リブ		
設立年月日	昭和55(1980)年5月20日		
所在地	岡山県総社市門田187番地		
代表者名	永田 真一		
出資金	42,870千円	組合員・出資者数	18社
併設大型店舗	(株)天満屋ストア	売上高(平成26年度)	870,000千円
店舗数	26店	(内組合員 内テナント)	18店 8店
時期		投資額	店舗数(内組合員)
オープン時	昭和59(1984)年6月	558,383千円	21店(20店)
リニューアル時	平成3(1991)年3月	335,570千円	25店(24店)
総事業費 (合計)		893,953千円	
施設規模	敷地面積	13,719㎡	<営業時間> 10:00~20:00
	店舗面積	4,340㎡	
	売場面積	2,596㎡	<休日> 無休
	駐車場	20,000㎡ (800台)	
URL	http://www.live.or.jp/livetop.htm		

(2) 事業の背景・経緯

①設立当時の経営環境

総社市は岡山県の南西部に位置し、東に岡山市、南に倉敷市という 2 大都市と隣接している。平成 27 (2015 年)の人口は約 68,000 人であるが、オープン時の人口は約 51,000 人であった。

昭和 53 (1978) 年頃から、山陽と山陰を結ぶ国道 180 号線沿いの繊維工場跡地にジャスコの出店計画が起こり、これに対抗するため、既に駅前に進出していた岡山を地元とする「天満屋ストア」が地主との積極的な交渉に乗り出した。

②オープンまでの経緯及び取組内容

商工会議所の調停(商業活動調整協議会)を経て、昭和 55 (1980) 年 1 月、地元の中小

小売業者の店舗面積 2,000 m²（通路を含まない）、天満屋ストア 6,000 m²（通路を含む）という規模で建設することとなった。

これを受けて昭和 55（1980）年 5 月、地元事業者 23 名で協同組合総社ショッピングセンターを設立（その後、平成 6（1994）年に組合の名称を「協同組合リブ」へと変更。）天満屋ストアの役員から高度化資金のアドバイスを受け、利用のための準備をスタートすることとなった。

昭和 58（1983）年 5 月に組合員 20 名で高度化診断を受け、昭和 59（1984）年 6 月にオープンすることとなった。



<店舗全景>



<食品 SM 売り場>

（3）共同店舗を取り巻く環境と運営状況

①天満屋ストアとの連携

- （i）当 SC は組合と天満屋ストアで不動産を区分所有し、共同で管理を行っており、組合持分は約 2 割である。
- （ii）5 倍ポイントセール（年に 4～5 回）、カード会員の特別内覧会（年に 5 回）、特別セール（30 周年記念行事等）などの販売促進活動を共同で行っている。

②リニューアルの実施

平成 4（1992）年 4 月、天満屋ストアとの協議を行い、顧客の多様なニーズに応えるため増床と業種拡大を狙い、3 階の駐車場を店舗に改造するとともに個店改装を行うリニューアルを実施した。この際、組合員は 4 社増えて 24 社になった。

③商業環境の大きな変化

平成 9（1997）年は消費税が 3%から 5%へ引き上げとなり、安定的に推移していた売上は減少へ転じた。

更に、平成 11（1999）年には隣接する倉敷市に店舗面積 6 万㎡の「イオンモール倉敷」がオープンし、売上減少に拍車をかけることとなった。

この事態に対抗するために、以下の取り組みを実施した。

（i）販促の強化

天満屋ストアと共同で行う特別内覧会などのほか、季節に応じたセールやイベント（ハロウィンパーティー、春の感謝祭など）を実施。また年 4 回のアウトレットバザールを組合単独で行うなど積極的な販促活動を現在まで続けている。

（ii）一店逸品運動の実施

平成 14（2002）年、岡山市内での岡山県共同店舗協議会 30 周年の記念講演のなかで一店逸品運動を知り、当店舗でも開催するべく機構より「商店街活性化シニアアドバイザー制度」を受けて勉強を重ねた。

オープン 20 周年を迎えた平成 16（2004）年、初めての「一店逸品フェア」を開催。県内の共同店舗では初めての実施である。

④更なる環境変化

その後も競争環境は激化の一途をたどり、平成 20（2008）年には、旧倉敷紡績跡地にある「倉敷チボリ公園」が閉園し、その跡地に平成 23（2011）年 11 月アリオ倉敷（延床面積 58,000 ㎡、駐車場約 900 台）が、同年 12 月に三井アウトレットパーク倉敷（延床面積 35,000 ㎡、駐車場約 1,600 台）と「倉敷みらい公園」が一体的に整備されオープンした。

さらに、平成 26（2014）年 12 月には、JR 岡山駅近くに、中国・四国地方最大級の都市型大規模モール「イオンモール岡山（延商業床面積 92,000 ㎡、駐車場約 2,500 台）」がオープンした。また、周辺には大型店だけでなく中規模食品 SM も相次いで進出しており、大型店進出以上の大きな影響を受けている。

当店舗においても、競合店に対抗するために、平成 27（2015）年 2 月に天満屋ストアがリニューアルを実施。3 階フロアの一角に「ニトリ」が入居した。3 階の来客が大幅に増加するなど集客効果が現れはじめており、お子様連れのファミリー層を中心に伸びていることである。

しかしながら、全体的な傾向として顧客の流出と売上減少という厳しい中にある。

このような状況の中で、当店舗においても当然、空き店舗が発生することとなるが、テナントリーシングに関して当店舗は明確な方針を打ち出している。

通常、一般的な共同店舗においては空き店舗発生した場合、リーシング会社などを活用し、とにかく空き区画を埋めることを優先する傾向にあるが、当店舗においては、まず組合員に声をかけて希望を募り、希望がない場合は事務長が商工会議所やまちづくり活性化を手掛ける NPO 法人などに声掛けを行うようにしている。その場合でも入居者は地元の商業活性化に理解のある地元企業を優先している。

なお、併設大型店である天満屋ストアでは、商圈内における高齢者等の買物難民対策として、決まったコースを巡回販売する移動スーパー「とくし丸」に取組んでいる。



<移動販売車「とくし丸」>

(4) 今後の方向性

現在、当店舗が直面している課題として、顧客層の変化が挙げられる。

オープン当初の顧客層の中心は 40 歳代であったが、ポイントカード上位の顧客情報を整理したところ、平均年齢は 57 歳であるという結果となった。また、50 代、60 代の来店客の割合は合計で 50%超、男女比では男性 1 : 女性 9 という結果になっている。

顧客の高齢化と女性客の割合の高さを勘案し、施設面の整備とともに商品やサービスを含めて顧客のニーズに対応していく必要性を感じている。

現在、天満屋ストア部分で内装関係のリニューアルが計画されているが、これに合わせて共同店舗部分においてもトイレの改



<店内の様子 ①>



<店内の様子 ②>

修を予定している。

トイレは年配者や主婦層に配慮したものを検討しているが、この検討にあたっては、組合内に設置した「女性委員会」から提言を受けて進めていく予定である。

また、リニューアルに合わせて1階には天満屋百貨店のサテライト店が入居する予定である。これにより、顧客に対して変化のある売り場を提供することが可能となる。

今後は、「一店逸品運動」のように、組合全体の中で個店の魅力を磨く活動が期待される。

(5) 当共同店舗の存続・成長要因

外部環境の変化を受け、当店舗を取り巻く経営環境は厳しいものとなっているが、当店舗の存続・成長を実現している要因としては以下の点が挙げられる。

①投資コスト負担の軽減

当店舗における当初の建設単価の見積もりは坪1,100千円と高額なものであった。しかしながら、投資コストの削減を行うべく、建物の規模や材料の見直し、テナントの位置の変更やエスカレータの向きの変更など様々な努力を行い、最終的には坪420千円まで削減を行った。リニューアル実施の際も極力事業費を抑え身の丈に合った投資規模にするとともに、それまでの内部留保を活用し借入金の圧縮を図った。

この結果、組合員の負担を最小限に抑えることができ、バブルの崩壊や競合店の進出等、経営環境の大きな変化にあっても当店舗にとどまり営業を行うことができています。



<店内の様子 ③>



<店内の様子 ④>

②併設大型店との良好な関係

先に述べたが、天満屋ストアとの協力・連携体制が構築されていることにより、販促面やコスト負担面で両者ともメリットを享受している。

③共同出資会社の活用

当組合では、組合と天満屋ストアとの共同出資会社である(株)リブ総社と、組合員の共同出資会社である(有)トップサービスの 2 社を設立しており、自販機、貸倉庫、イベント開催などで収益を確保する体制が確立されている。

また、新たな取り組みとして、平成 26 (2014) 年に駐車場敷地の一部に太陽光発電のソーラーパネルを設置して新たな収入源の確保を図っている。

④支援メニューの活用

当店舗では、公的機関の支援メニューを積極的に活用している。

オープン時は高度化資金及び総社市の利子補給制度を活用したほか、一店逸品運動の実施に際しては「商店街活性化シニアアドバイザー制度」を活用、レジの入替え時には国の補助金制度を活用している。

近年では平成 25 (2013) 年度に全国中央会の「調査事業」の補助金を活用、平成 26 (2014) 年度は NPO 法人と協力して共同でリブの魅力を発信するパンフレットを作成し PR に活用している。平成 28 (2016) 年度に実施予定のトイレの改修についても補助金の活用を予定している。

<個店の紹介：(有)ベニヤ（化粧品小売業）>

大正 12（1923）年創業。当店舗には設立当初から参画している。現社長で3代目にあたり、当店舗内で化粧品店を営む。商品は、資生堂がメインであるが、最近はアルビオンの人気が高くなっている。

平成 28（2016）年度、隣店が退店することとなったため、そこに拡張する形で従来の 40 坪から 60 坪に店舗を拡げる予定である。



<(有)ベニヤ 売り場>

当店の特徴としては、SC 全体としての主要客層が 50～60 代であるのに対し、当店は 30～80 代までの幅広い顧客層を有しており、親子三代で利用いただいているケースもあるとのことである。

社長はこの要因を、商品そのものの魅力に加え、カウンセリング力や接客力にあると分析しており、古くからの得意客が多く、遠方では高梁市からも獲得できているのは、接客対応や商品知識、メイクアップ技術をはじめとした従業員教育により高いサービスの提供に努めているからだと考えておられる。

言い換えれば、当店の強みは「人」であり、優秀な人材の確保が競争優位性を確保するための源泉であるといえるが、最近は優秀な人材の確保が困難になりつつあるため、この点が今後の課題であるといえる。

後継者は社長の子が務める予定で、すでに 8 年前より当店舗で勤務している。経営に関する意欲は高く、社長に同行して他店舗への視察を行うなど積極的な活動を行っている。視察に関しては、後継者が同行することにより様々な視点から物事を観察することができ、一人で視察に行くよりも多くの学びを得ている。

また、女性化粧品を提供する事業に対する姿勢についても、ただ「モノ」を売り利益を得ることが目的ではなく、利用者が商品を手に取り化粧を通じて喜びを与えることを目的としている。それは、社長の以下の言葉にも表れている。

「東日本大震災の時は、被災地に化粧品が不足する中、美容部員の方たちの被災者に化粧を施す活動が非常に喜ばれたと聞いています。私自身も、シミや傷をもった方や年配の方が来店され、メイクアップした後の喜ぶ姿、見違えるように生き生きとした表情に変わる姿を見ることが糧となっています。（社長談）」

<個店の紹介：(有)ビュー（美容室）>

当店は平成9（1997）年にリブに入居され、当初10坪の店舗であったが2回拡張して、現在は35坪で営業を行っている。当店の特徴についてヒアリングの結果は以下の通り。

①美容サービスだけでなく、毛髪関連商品の販売も行っており、自分自身で試してみて安心・安全と判断して選んだ商材に絞って、また、お客様との相性を見て販売するようにしています。また、病気を患っている方（癌で毛髪が抜けてしまった人など）や体の不自由な方々向けに、値段を抑えた美容商材としてウィッグの提供等も心がけています。

②かゆいところに手が届くという言葉がありますが、自分がかゆくなる前に手を届けるという心をもって接しています。お客様が何を求めているのか気づけるように心がけることが、

商売を行う上で一番大切なことと思っています。

③顧客サービスや技術を向上させるため、外部の勉強会等にも積極的に参加すると共に、朝8時からカットの勉強会を店内でも開催し、技術の向上や意識高揚に努めています。一方で夜8時にはみんな帰宅できるようにしています。

④従業員の自転車の保険や社会保険に入るなどしっかりした労働環境を整えることに留意しています。スタッフには長く働いてもらいたいし、その方が店にとってもプラスに働きます。また、従業員には全て経営情報を開示してガラス張りの方針としています。将来、従業員が独立するときのために学んで欲しいとの考えからです。

⑤美容室はお客様と共に年齢を重ねていくことが出来る職業で、お客様の声を聞いてそれにお応えしていく姿勢がお客様の喜びにつながり、また逆に喜びを与えていただける素晴らしい職業。今後も色々なことにチャレンジしていきたい。

⑥共同店舗全体についてお聞きすると、「主要顧客であるお年寄りなどに配慮した店づくりや心遣いが大切と考えています。SC内にお年寄りや体の不自由な方達の荷物の運搬や買い物のお手伝いをしたりするサービススタッフを配置するようなさりげない取り組みが出来たらいいなと思っています。」との回答であった。



<店舗外観>



<店内とスタッフ>

協同組合 横田ショッピングセンター
—幸福生活市場「住んで良かった」街づくり—

(1) 店舗の概要

組織名	協同組合 横田ショッピングセンター		
設立年月日	昭和46(1971)年1月7日		
所在地	島根県仁多郡奥出雲町下横田84番地		
代表者名	森田 俊寛		
出資金	33,000千円	組合員・出資者数	4社
併設大型店舗	無	売上高	
店舗数	9店	(内組合員 内テナント)	4店 5店
	時期	投資額	店舗数(内組合員)
オープン時	昭和46(1971)年10月	54,000千円	7店(7店)
リニューアル時	平成7(1995)年3月	792,000千円	7店(5店)
	総事業費 (合計)	846,000千円	
施設規模	敷地面積	14,860㎡	<営業時間> 10:00~19:00
	店舗面積	2,759㎡	
	売場面積	2,574㎡	<休日> 年間13日
	駐車場	7,121㎡ (260台)	
URL	http://www2.crosstalk.or.jp/yokota/		

(2) 事業の背景・経緯

横田ショッピングセンターは、昭和46(1971)年に旧横田町の中心部の大市商店街に立地していた共同店舗が始まりであり、この店舗の移転型リニューアル事業として現在地に移転したものである。移転型のリニューアルが行われた経緯は、敷地面積の制約による規模拡張と駐車場確保が困難であったことによる。移転候補先として選ばれた事業用地(現在地)は、特定商業集積整備法に基づいて整備された用地であり、同町を南北に縦断する国道314号線沿いに面して開発が行われている。また、大市商店街に近接しており、中心部からは車で5分~10分程度の距離にある。

現在、当店舗の近隣にはHCのジュンテンドー、ドラッグストアのウエルネスが店舗しており、当店舗を含めていわゆる郊外型商業集積が形成されている。

なお、リニューアル時点のメンバー構成は組合員5名、テナント2名となっているが、

ここに至る過程で旧店舗の構成員 6 名のうち 3 名が脱退し、また 2 名が出資新会社に統合されている。



(3) 共同店舗を取り巻く環境

①立地環境・商圈

当店舗が所在する奥出雲町は平成 17 (2005) 年に当時の横田町と隣接の仁多町が合併して発足した町である。旧横田町は国道 314 号線で出雲市方面に、国道 432 号線で松江市方面にそれぞれ 1 時間程度の位置にある。奥出雲町は平成 25 (2013) 年において人口 13,257 人、世帯数 4,893 世帯の地域であり、中山間地に立地する町としての特性のとおり、人口は平成 22 (2010) 年との比較では▲8.5%、高齢化率は 40.9%となっている。

ちなみに同町の小売販売額は平成 19 (2007) 年ベースで 106 億 75 百万となっているが、これはピークである平成 9 (1997) 年の 72%程度の水準である。

ただし、地元購買率は 80%が維持されており、この規模の町の比率としては極めて高い水準にある。これは、上位都市へのアクセスが単純に時間や距離だけの要素ではなく、山間部を経るといった心理的な制約や高齢者の車による移動の制約等が背景にあると思われる。



②競争環境

競合店の状況については、広域では旧仁多町に共同店舗サンクス (売場面積 1650 m²、当店舗より 12 km) が存在する。当店舗が所在する旧横田町では、市街地の A コープ (363 m²)、ファミリーマート (83 m²) と、隣接するジュンテンドー (2,000 m²)、ウエルネス (1,000 m²) が主たる競合店といえる。ジュンテンドー、ウエルネスに関しては、当店舗の SM において日用雑貨品等が競合するものの、両店が異業態ということもあり当店舗全体への影

響は一定の範囲に留まっている。特にジュンテンドーについては当店舗より商圈が広いため、ジュンテンドーの存在は当店舗にとって2次商圈以下の商圈から顧客を獲得する機会となっているなど、集積形成のメリットも認められる状況にある。

したがって、実質的な同業態の競合店としては旧仁多町の共同店舗ということになるが、一定の距離を有しているため1次商圈内での競合は生じていない。

当店舗は、規模、品揃えからは近隣型SCであり、一般的には地域において二番手、三番手の位置づけの店舗ということになると思われる。しかしながら、閉鎖商圈であること、有力競合店が不在、さらには立地条件の特性（商圈内でのアクセスの優位性）もあって地域一番店としての位置づけにあり、SC業態としては近隣型であるが、機能としては準地域型SCの役割を果たしていると見ることができる。

（４）共同店舗の運営状況

①運営動向

（i）売上動向

現状、当店は食品SMを核店舗として全体で店舗数9店（組合員：4名、テナント：5名）の売場構成となっている。店舗全体の売上については、微減傾向が続いている。これは、ジュンテンドー、ウエルネスなどの出店の影響もあるが、やはり人口減による影響が大きいものと思われる。

ただし、現状の売上水準は平成11（1999）年のピーク時と比較して83%の水準にあり、売場面積は概ね変わっていないことを念頭におくと、売上減少の幅は小さいもの考えられる。

（ii）店舗コンセプトと販促活動

当店舗は、「幸福生活市場『住んで良かった街づくり』」を店舗運営のコンセプトとして掲げている。このコンセプトには、単にモノを通して地域の消費者に向かい合うだけではなく、地域住民の生活全般に対応するという意図が表現されており、これを反映するように最近の販促活動においては地域の賑わい復活に狙いを定めたイベント等が重点的に実施さ



<食品 SM レジ>



<衣料売場>

れてきている。取組み例を挙げると、夏の「土曜夜市」、冬の「ほっとハートキャンペーン（イルミネーション装飾による賑わい創出）」、秋の「100 縁まつり」等であり、かつて商店街で実施されていた行事の復活や住民同士の交流機会の場の設定等を狙いとして行われているものが多くなっている。

なお、新たな取組みとして、「奥出雲あじわいロード」と命名された活動が開始されている。これは、国道 314 号線沿いの店や企業が連携して町を活性化するための活動であり、メンバーの取扱商品や生産活動等を介して多くの人々に奥出雲を知ってもらい、町おこしに繋げることを企図して行われている。国道の立地という縁によって結ばれた集まりであるという点で極めてユニークなグループであり、今後、この道を結んで行われる活動如何によっては、様々なビジネスが生まれる可能性を秘めている。

(iii) 地域との連携活動

上記の販促活動の取組みの中からは、さらに地域との連携を深めた事業も実施されてきている。ここでは、町の地域としての特性や課題を前提としたうえで取り組まれてきた二つの事業を紹介する。

ア. 農商連携事業

奥出雲町が農業の町であることを意識した取組みとしては「農商連携事業」がある。これは、共同店舗から排出される生ごみを土壌改良剤（有機肥料）として製造し、地元農家がこれを農産物栽培の肥料等として活用するという取組みである。この事業はさらに進化を遂げ、現在はこの農業者による農業法人が共同店舗の入り口前に青果の直販所を設け、彼らが生産した青果が販売されている。



イ. 買物弱者対策

二つ目は、買物弱者のサポート活動である。奥出雲町においては高齢者がいる世帯の割合は 70% 台、旧横田町で見ると 4 分の 3 が高齢者のいる世帯となっている。また、独居世帯及び高齢者世帯のいる割合が高齢者世帯の 41% を占めており、これらのいわゆる買物難

民化に対する対応が大きな課題となってきた。

当店舗では、このような地域の世帯構成と買物実態を踏まえて、配達業務を実施している。また、この配達業務に併せて、町と協定を結んで「見守り」活動も行っている。

②運営体制

(i) 組織機構

当店舗は、組合要件としては最低限の人数としての4名（組合員のうち2社は共同出資会社）で構成された組合である。執行部メンバーとしては員外理事としての専務理事が加わり計5名で運営されている。

店舗は組合員に加え、テナントが5名出店しており、組合員4名のうち、3名によって食品SMゾーンが編成され、残り1名の共同出資会社はインフォメーション業務、クリーニング取次、DPE取次等を担っている。



<渡辺専務理事>

小規模組合ということもあり、事業の意思決定等は基本的に役員会で決定し、特に下部の組織としての委員会などは設置されていない。ただし、販促に関しては営業会議、食品スーパー会議、専門店ゾーン会議が設置されており、テナントも参加するとのことである。

(ii) 賦課金の状況

組合員は、売上金管理システムを通じて賦課金、共益費等を負担している。賦課基準に関しては売上：40%、面積割：60%となっている。現状、組合員の家賃・共益費等を含む負担総額が店舗全体の売上高に占める割合は6%となっている。

(iii) 組合体制

当組合の体制として以下の点に特徴がみられる。

ア. 組合による従業員の一括採用

当組合では、従業員（アルバイト、嘱託等を除く）の組合一括採用を行っている。

この方式は、組合員の従業員採用に関して、原則、組合が求人と採用活動を行い、組合員店舗に出向形式で配置するというものである。このため、組合員店舗で勤務している従業員も組合に籍を置いており、組合員の側では、組合が定める就業規則と賃金規程等に従って就業上の管理が行われている。このため、就業規則では出向先が変わる場合があるこ

とも明示されている。この方式の採用による効果としては、以下の事項などが挙げられている。

- ・組合員の雇用・就業管理上の事務処理の省力化・合理化
- ・共同店舗で働く人の雇用の安定と待遇条件の格差是正
- ・従業員教育などが組合主導で実行できる。 等

共同店舗運営の弱点の一つに協同組合による運営ということを指摘する声がある。これは、構成員としての組合員には組織上の上下関係あるいは大家対店子といった認識が希薄なため、一体的、弾力的に組織を運営することにおいて制約があるという考え方にもとづいており、不振店舗においてはこの問題がしばしば指摘される。

当組合の従業員の組合採用という取組みは、この組合組織の制約を補完する方法として極めて効果的であり、容易には実現できない「一体感の醸成」をスムーズに進めることにも貢献している。

当組合において従業員の一括採用に踏み切ることができたのは、第一に、組合員は SM を構成するメンバーであり、売場レベルで MD や販促活動等の一体的な運営ができていたこと、第二には、何よりも長い時間を掛けて醸成してきたお互いの信頼感のようなものが背景にあったことが大きいと思われる。

本事業に関しては、もちろんメリットばかりではない。例えば職種が異なるにもかかわらず、原則同一待遇を要請することから、組合員との調整が必要となるという問題も発生する。しかしながら、この点についても店舗運営の一体性やお互いの信頼感が、問題解決を助けてくれているとのことである。

また、本方式の導入・運用は、将来の組合員企業の合併による株式会社化に向けた布石という意味をもっており、この点では、単なる労務対策ではなくて、当共同店舗の究極の一体化を実現するための組織改革戦略でもある。

イ．組合事務局

上記の共同事業や地域との連携事業を僅か4名の組合員で実施していることに関してはその運営体制が気になるところであるが、組合事務局の5名体制（事務局長を含む）がそれを担っているといえる。売場面積 2,574 m²、組合員4名という規模からすると5名の事務局体制はいささか過大に見えるが、組合員個々のサポート活動までを守備範囲としていることや組合事業の企画立案、財務、人事さらには対外的活動を一手に担っていることを

理解すべしなずける体制であるといえる。

また、この事務局が高いレベル機能している要因の一つに、事務局長が専務理事の地位にあることが挙げられる。組合事業についての経営責任・義務を組合員と同じレベルで自覚できる「事務局長」が居ることは組合員にとっては心強く、また安心して本業に取り組めるということでもある。組合組織において欠けている責任体制と組合・組合員間の分業システムを上手く組み込んだ仕組みとして注目される。

(5) 当共同店舗の存続・成長要因

当店舗の設置の経緯、立地選定、さらには店舗運営等を見てきたが、当店舗が今日まで維持・存続できた要因として以下の4点を挙げる事ができる。

①参入障壁として作用した立地条件

立地環境で述べたとおり、当店舗が立地する旧横田町の立地特性が、競合店の出店に対する参入障壁として、また域内購買力の上位都市への流出を抑制するものとして作用し閉鎖的な商圈を形成している。

また最近では、域内住民の高齢化が全国水準を遥かに上回るレベルで進行している。一般的に、この経営環境は忌避すべきものととらえられているが、当店舗にとってはこれら高齢者の増加が、閉鎖商圈内での購買行動をさらに高めるという機会を提供しているとも考えられる。買物難民という新たな課題を惹起してはいるものの、この課題は当店のビジネスチャンスととらえることもできる。

なお、立地条件に関しては、近年の交通条件の変化を踏まえると、今後は新たな変化が生ずる可能性もある。当店舗は地域一番店ではあるが、奥出雲町におけるシェアで見ると30%程度の水準に留まっており、地域内で圧倒的なシェア獲得しているという水準とはいえない。通常であれば競合店が出店してくるレベルといえるが、松江からの距離感と南側の山脈による分断が競合店舗進出の障壁として機能してきた。

しかし、この参入障壁は松江自動車道の開通によってかなり流動化しており、今後は特に山陽エリアからの競合店等の進出が具体性を帯びてくるものと思われる。最近のチェーンストアの出店傾向からは市街地への小規模なSMの出店が想定されるが、これは準郊外立地としての当店舗にとっては最も脅威であり、早急に対応策を検討しておく必要があるものと思われる。

②最適立地の選択

当店舗の立地は商業集積用地として計画されたものであり、広域からのアクセスと適正規模での出店を可能とするキャパシティを有していたことは、その後の店舗運営において重要な要因となったといえる。適正面積での売場を確保できたこと、過不足のない駐車場を併設できたこと、さらには隣接して他業態の出店が続いたため、相乗効果を獲得できたこと、これらはこの立地場所を選んだことによって実現したものである。

③地域一番店としての要件の具備

当店舗は SM 主体の近隣型 SC であるが、衣料、文化品等においても最小限度のレベルで売場を確保しており、いわゆるワンストップショッピング機能を具備している。また、地域のメンバーによる共同店舗という立ち位置を強く認識しており、単なる買物の場に留まることなく地域住民の生活サポートや地域活性化も視野に入れて店舗運営を行っている。この点では、域外の大型店では獲得できない地域住民のロイヤリティを得ることに成功しているといえる。

④運営体制の一体化の推進

当店舗は 7 名で発足した共同店舗であり、現在は 4 名となっている。しかしながら、現在の 4 名はこの発足時のメンバーが統合した結果としての人数である。

また、店舗運営においても SM は 3 名の組合員によって極めて高いレベルで一体的な運営が行われており、これを組合事務局が高度で幅の広い業務遂行能力によって支えることで全体としての凝集力を安定的に維持している。そして、これらの取組みの象徴が組合一括採用の従業員といえる。この一括採用は単に要員管理の効率化のみならず、従業員の一体感の醸成という役割を果たすことで、従業員の関心や問題意識を組合事業や運営のあり方にまで広げることにも貢献している。一括採用という取組みの核心はこの点にあり、これこそが評価されるべきであると思われる。

ここで取り上げた事柄は、当組合にとって当然のことされているかも知れないが、他の共同店舗では模倣困難な組織づくりであり、当店舗固有の経営資源であるといえる。

協同組合 庄原ショッピングセンター
—世の中の流れに対応して変化し続ける SC—

(1) 店舗の概要

組織名	協同組合 庄原ショッピングセンター		
設立年月日	昭和53(1978)年2月22日		
所在地	広島県庄原市西本町二丁目19番1号		
代表者名	宮崎 良治		
出資金	243,690千円	組合員・出資者数	18社
併設大型店舗	(株)フレスタ	売上高(平成26年度)	2,775,161千円
店舗数	30店	(内組合員 (内テナント)	18店 12店)
時期		投資額	店舗数(内組合員)
オープン時	昭和54(1979)年7月	1,460,000千円	41店(40店)
リニューアル時	昭和63(1988)年10月	1,154,022千円	40店(39店)
総事業費(合計)		2,614,022千円	
施設規模	敷地面積	18,938㎡	<営業時間> 9:30~19:00(飲食店~20:00) (フレスタ9:00~21:30)
	店舗面積	11,517㎡	
	売場面積	7,044㎡	<休日> ・元旦、第2火曜日(8・12月除く) (フレスタ 元旦のみ)
	駐車場	8,542㎡ (352台)	
URL	www.facebook.com/joyful.net		

(2) 事業の背景・経緯

① 設立当初の経営環境

庄原ショッピングセンターが立地する庄原市は広島県北部に位置し、隣接する三次市とともに、地域の中核都市を形成している。当時、三次市に高度化共同店舗である三次ショッピングセンター(CCプラザ)がオープンした影響から、庄原市の商店街から顧客が流出することとなった。また、市外からの大型店出店計画も持ち上がったこともあり、地元商業の存続に対する危機感が募り、地元事業者によるワンストップ型SC設立の機運が高まった。

② オープンまでの経緯

(i) 当時の庄原市には、SCを建設するためのまとまった土地が数少なく、候補になったのは現在地とバイパス沿いの2箇所であったが、現在地が選ばれた。

(ii) 当時の店舗建設地は、理事長の言葉を借りるのであれば「東京から来た事業団（現：中小機構）の指導員が丘の上から予定地を眺めた時に絶句する」ほどで、道路もほとんどない田んぼばかりの場所であった。



(iii) 昭和 51（1976）年 5 月、「庄原ショッピングセンター設立準備会」を発足させ、事業計画、出店者募集、用地確保などに取り組み始めた。特に核店舗となるべき食品 SM は当初予定していた企業が出店を断念することとなったため、急ぎよ新たな食品 SM を探すために奔走することとなった。結果として、県内の食品 SM が出店することとなったが、現在まで中核店としての役割を十分に果たしている。

(iv) 以上のように紆余曲折を経て、昭和 53（1978）年 2 月に事業協同組合を設立。翌昭和 54（1979）年 7 月にオープンすることとなった。

（3）共同店舗を取り巻く環境と運営状況

①オープン後の状況

当店舗は JR 庄原駅から約 1.5 km という立地条件で、建物は鉄骨造り 2 階建て（一部 3 階建て）で、当時の庄原市では最もモダンな建物であった。当時のスローガンである「おしゃれと楽しさ出あう町」の言葉に惹きつけられ、多くの来店客でにぎわった。

五月祭、土曜夜市、えびす講大売出しなどの積極的な販促活動を行うとともに、吹き抜け中央階段、3 階エレベーター、金融機関の ATM などの整備も行い、業績は順調に推移していった。

②リニューアルへ

その後、中国自動車道などの交通網の整備による商圈の拡大、競合店計画の浮上、店舗の狭隘化・老朽化、駐車場不足等に対処するため、昭和 63（1988）年 10 月にリニューアルを実施した。

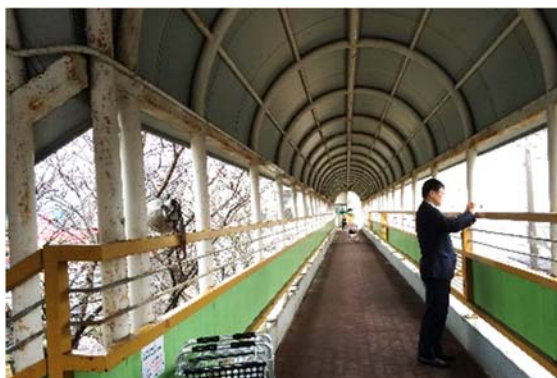
このリニューアルは、総事業費約 11 億 5 千万円で高度化資金を活用。飲食店の強化を図るために増床したほか、内外装の刷新、多目的ホール、ニューメディアマルチビジョンの設置を行った。さらに、小さな川を挟んだ平地の駐車場に人工地盤駐車場（162 台分）を整備し収容台数を計 500 台へと大幅拡充した。

新たな駐車場については、顧客の利便性向上と、2 階フロアの活性化を図るために、店舗 2 階に直接入場できるよう工夫された。

また、飲食店を一つの通りに集め、様々な食を楽しめる飲食ゾーンを整備し、夜 8 時までの営業とした。この通りの愛称は顧客からの公募で選ばれ「グルメタウン」となった。



<人工地盤駐車場>



<駐車場と店舗 2 階との渡り通路>



<食品 SM>



<食品 SM 通路前の様子>

③積極的な販促活動

リニューアルの影響もあり、その後も順調に売り上げを伸ばし、平成 6（1994）年には売上高のピークを迎えた。しかしながら、その後は人口減少と競合店の進出が加速し、売上は徐々に落ち込み始めた。

この状況を打破すべく、当店舗では、以下のような販売促進活動を実施している。

(i) セールイベント

平成7（1995）年より、ジョイフルカードポイントの5倍セール（毎月末）、10倍セールを年3回実施しているほか、歳末大売り出し、新春初売りなどを開催している。

(ii) 「3日の市」の復活

当地域では江戸時代から毎月3日に「市」が開かれていたという歴史があった。当店舗は、地区の活性化を目指すために設立された「3日の市」協議会と連携し、5年ほど前から当SCを中心とした地区全体で毎月3日に「3日の市」を開催している。「3日の市」では百縁商店街やフリーマーケット、朝市などのほかに、芸能イベント、小豆のお皿入れ競争、スイカ種飛ばし大会最強王者対決インジョイフル（8月）、県立庄原実業高等学校の吹奏楽の演奏などが行われている。

この「3日の市」の際に行われるイベントの多くは若手青年部が企画している。

(iii) その他

その他、直近の取り組みとしては、「庄原いちばんプレミアム付き商品券」発行セール、「しょうばら100円市」、カープ選手とのふれあいイベントなどを開催した。

また、庄原市内にある3つのショッピングセンターが連携して、ショッピングセンター3店舗合同企画「母の日サンクスフェア」も実現した。



<セールのチラシ>

④地域のニーズにあった店舗へ

平成23（2011）年度に広島県立広島大学生命環境学部による「協同組合庄原ショッピングセンタージョイフルながえを中心とした旧商圏の再活性化対策」という調査研究が行われた。

その報告書の中での当店利用者へのアンケート調査（店頭にて実施。配布300、回収286。）では、高齢者の憩いの場、乳幼児の遊び場、医院（歯科、眼科など）、充実した文化教室、商品配達の充実などが求められていることが分かった。

庄原市内商店街・商業施設への要望

庄原市内の商店街・商業施設に希望するサービス										MA
全体	高齢者の憩いの場	乳幼児の遊び場	託児所	医院	学習塾	充実した文化教室	商品の宅配の充実	買物の補助員・コーディネート	病院・薬局の待ち時間短縮	
100.0 840	34.1 218	16.6 106	10.9 70	24.5 157	3.3 21	21.9 140	17.8 114	5.9 38	11.4 73	
自宅からの送迎	自宅からの商品注文	移動販売	近接店舗とのポイント互換	クレジット機能付きカード	タブレット端末での買物	インターネットコーナー	ビアガーデン	スポーツ施設	その他	
18.0 115	12.3 79	17.5 112	11.3 72	2.7 17	0.5 3	4.2 27	11.4 73	19.2 123	8.8 56	

買物に密接に関係するものよりも高齢者の憩いの場、文化教室といったアメニティ機能の充実に対する要望が大きい。また商店街に存立する病院といった商店街の地理的利便性を活用したサービスを求めていることがわかる。

<調査結果の表>

これらの要望に対処するため、まず、平成 24（2012）年 6 月に子育てサポートステーション「あいあいキッズ」を誘致した。市民の方からは好評であり、この場所を利用して「子育て相談」を実施している。



続いて、平成 26（2014）年 3 月、医療法人社団聖仁会の運営する「通所介護施設」を誘致した。この施設では要支援・要介護の方のリハビリや運動などが出来るほか、機能訓練のための優れたトレーニングマシーンを導入するなどして高齢者の健康維持などの支援活動の充実を図っている。



また、デイサービスの無い日は、この施設を NPO 法人が認知症カフェや高齢者向けのヨガ教室、太極拳教室を行っているほか、各種の講演会や市制懇談会などにも利用されるなど幅広く活用されている。

地域の安全・安心を実現するための取り組みとしては、補助金を活用して、防犯カメラの設置、街路灯の LED 化、清潔で明るいトイレへの改修を行った。

きれいになったトイレはお客様特に女性のお客様に好評である。また、妊婦の方や筋力が弱くなった高齢者、足の悪い高齢者・障害者の方からもトイレの洋式化により利用しやすくなったとの評価を得ており、安全・快適に利用できる環境の整備を実現したといえる。

また、要望にあった歯科医院についても、1 階への入居が実現している。

⑤今後の取り組み方針

現在のスローガンは「物を売るだけでなくお客様とのふれあいを大切に」としている。このスローガンに沿って、「お客様の生活を支える、地域コミュニティを支える、高齢者を支える」機能を重視していく方針である。

(4) 当共同店舗の存続・成長要因

当店舗がこれまで存続・成長を続けてきた要因として以下の点が挙げられる。

①店舗立地

中心市街地から遠く離れた郊外ではなく、商店街からの距離も近すぎず遠すぎない土地に、適切な規模の店舗展開を行ったことが要因として挙げられる。また、この立地は後に道路整備も進み、店舗前には「ジョイフル」を名称としたバスの停留所が設置されるまでとなっている。

②駐車場対策

車社会の到来を予見し、昭和 63（1988）年、小さな川を渡った土地に人工地盤を整備して駐車場増設を行った。これにより後の道路整備による新たな顧客獲得につなげることができた。

③時代に合った地域に合ったみせづくり

ワンストップショッピング社会の到来を見据えた共同店舗の設立、車社会の到来をにらんだ駐車場の拡大のほか、飲食機能の充実など、時代の流れをとらえて戦略的に投資を行ってきた。

また、近年の少子高齢化の進展、顧客ニーズの多様化などを踏まえ、アンケート結果をもとに介護施設や子育てサポートステーションの設置するなど柔軟な対応を行っている。

④積極的な販促活動

先に述べたとおり、当店舗は積極的な販促活動を行っており、地域生活者の支持を得ている。特に近年は青年部が中心に様々なアイデアを出すなど、地域と協調した取り組みにも注力している。



下松商業開発 株式会社
—官民一体となって新しいまちづくりを推進—

(1) 店舗の概要

組織名	下松商業開発 株式会社		
設立年月日	昭和63(1988)年10月8日		
所在地	山口県下松市中央町21-3		
代表者名	金織 俊弘		
出資金	445,000千円	組合員・出資者数	55社
併設大型店舗	(株)西友	売上高(平成24年度)	約2,080,000千円 (星プラザ)
店舗数	43店		
	時期	投資額	店舗数(内組合員)
オープン時	平成5(1993)年11月	2,097,251千円	44店
リニューアル時			
	総事業費 (合計)	2,097,251千円	
施設規模	敷地面積	約46,000㎡	<営業時間> 10:00~20:00
	建物面積	88,000㎡ (内下松商業開発 7,350㎡)	
	店舗面積	28,620㎡ (内下松商業開発 3,697㎡)	<休日> 年間11日間
	駐車場	平面駐車場 6,507㎡ 立体駐車場 39,191㎡ (計 約2,000台)	
URL	http://www.hoshiplaza.co.jp/		

(2) 事業の背景・経過

①事業の概略

本事業は下松市が策定した基本構想に基づき、市が借受けしていた石油のタンク基地跡地(その後、市が取得)に、大型店・専門店と中小企業者の入居する大型商業集積を新たに建設したものである。第三セクター2社が事業の実施主体となり、民活法や小振法の認定を受けて、各種の支援策を組み合わせ高度商業集積型の施設を整備した。

事業主体は2社で、うち1社は民活法の認定を受けて日本開発銀行(現:日本政策投資銀行)等の助成を活用する第三セクター(下松タウンセンター開発株式会社)、もう1社は中小売商業振興法の認定を受けて中小企業事業団(現:中小企業基盤整備機構)の高度化出融資等を活用する第三セクター(下松商業開発株式会社)である。

②オープンまでの経緯

(i) 下松市総合計画の見直し
下松市は大正時代から工業都市（周南コンビナート地域の一角）として発展したが、オイルショック・円高等による不況で人口も減少傾向にあり、また、下松市の商業は近隣都市への顧客流出が30%以上と厳しい状況にあった。



そのようななか、工業中心から方向転換するための新しい街づくりが必要であるとの声が高まり、昭和 63（1988）年、下松市総合計画が見直され、その中に「下松シンボルゾーン構想」が打ち出された。その中核となるのが「下松タウンセンター構想」で、その中で広域的な商業・文化の集積拠点となる施設の整備が提案された。

(ii) 第三セクター下松商業開発の設立

昭和 63（1988）年 10 月、中小企業者の入居する部分を整備する「下松商業開発株式会社」が設立された。資本金は 50,000 千円（うち下松市 10,000 千円）。資本金はその後下松市の増資、出店者 44 店の出資（1 社当たり 5,000 千円）、中小企業事業団（現：中小機構）の出資等により 445,000 千円となる。社長には下松商工会議所会頭が就任した。

当初、当社は平成元（1989）年から高度化出融資事業として制度化された「街づくり会社パートⅢ」の実施主体になることが予定されていたが、その後、中小小売商業振興法の改正と合わせて高度化制度の改正が行われ、「商店街整備等支援事業」が整備されその対象となったため、そちらを選択している。

(iii) 西友の誘致

「長浜楽市」の視察などを通じ「広域から集客できる全国ブランドを」という方針のもと、昭和 63（1988）年 12 月、「榊西友」に誘致の申し入れをし、平成元（1989）年 2 月に西友は正式に進出を表明した。

(iv) 法律の手続き

当店舗設立に際しては、以下のような法律を適用すべく、各種手続きが必要となった。

○ 大店法の手続き（広域商調協）

大店法は、規制緩和の流れに沿い平成 3（1991）年に改正されることになるが、当時はまだ手続きが大変な時期であった。平成 2（1990）年 7 月から広域商業活動調整協議会（広域商調協）が開催され、8 回の審議を経て店舗面積 13%削減で結審している。

○ 特定商業集積法の適用

平成 3（1991）年 5 月に成立した「特定商業集積法」（大店法改正関連 5 法の一つ）の趣旨が下松市のタウンセンター構想にピッタリであるため、急遽、同法の適用を決定。8 月には経済部に「商業集積推進室」を設置し、基本構想策定に動き出した。

○ 中小小売商業振興法の認定

平成 4（1992）年 6 月に同法の認定を受けた。

（v）下松タウンセンター開発㈱の設立

平成 4（1992）年 1 月、西友等が入居する施設分を整備する第三セクターとして下松タウンセンター開発㈱（下松市、西友、下松商業開発㈱などが出資）が設立された。

下松市は当社に対して 10,000 千円を出資しているが、すでに下松商業開発㈱を設立しており、新たにもう 1 社設立することは行政サイドとしては大きなハードルであった。また、下松タウンセンター開発㈱は、大企業が入居する施設を整備する法人であり、県の出資の妥当性という観点からハードルはさらに高いものとなっていた。

（vi）オープンに向けての準備

行政及び第三セクターは、前述の法律手続き以外にも、支援策(中小企業事業団や政策投資銀行の出融資など)に関する実施機関との調整のほか、都市計画(住居地域での開発)に関する調整、中小事業者や西友との調整、地域住民との話し合いなどが必要であり、慎重なスケジュール管理が求められた。



<住民に喜ばれている店舗脇の緑道>

③オープン後の取り組み

（i）下松タウンセンターオープン

下松タウンセンターは、「ザ・モール周南（商業集積）」「下松市文化健康センター」「下松タウンセンターサービスステーション」の 3 つで構成されており、まず、平成 5（1993）

年 11 月「ザ・モール周南」
「下松市文化健康センター」
がオープンした。

ザ・モール周南の店舗全体
の5分の4を下松タウンセン
ター開発㈱が所有して核店
舗である㈱西友及び専門店
が入居し、残りを下松商業開
発㈱が所有して地元の中小
売業者が入居した。

このほか、下松市がショッ
ピングセンターと併設して「下松市健康文化セ
ンター」を整備し、新たなまちの中心地づくりに
貢献。このセンターに係る投資を下松市単独で
負担したことは、第三セクターの投資採算性や
運営面に好影響を与えている。

ショッピングセンターの建物総面積は約
88,000 m²。店舗・コミュニティ施設等が 46,500
m²、駐車場が約 41,500 m²。建物は RC 構造の 5
階建てで 1 階～3 階が店舗・コミュニティ施設、4 階・5 階及び屋上が大型駐車場(1,083 台駐
車可能)となっている。



<下松市文化健康センター>



<立体駐車場の内部>

(ii) オープン後の状況

当店舗の建設が始まった平成 4 (1992) 年にバブルが崩壊し、オープンした平成 5 (1993)
年 11 月はバブル後の不況にあえぐ時期であったが、オープン当初は周辺が渋滞するほどの
にぎわいを見せた。初年度の実績は当初の売上計画は下回ったものの、バブル崩壊直後で
あったことを加味すれば、十分な売上規模を確保することができた。

平成 10 (1998) 年、至近距離に競合店「サンリブ」(延床面積 36,450 m²、店舗面積 17,600
m²、駐車場 1,262 台、テナント 44 店) がオープンした。

この競合店進出に対抗すべく、平成 11 (1999) 年 3 月、敷地内にシネマコンプレックス
「MOVIX」をオープンさせた。シネマコンプレックスの設置は、これまでとは異なるニー
ズの顧客獲得に貢献し、客層を広げることが出来た。

また、平成 21（2009）年、くだまつ観光・産業交流センターを開設するなど、新しい分野へのチャレンジも行われている。



<店内広場>



<星プラザの広場>

（3）店舗の運営状況

①販促活動

オープンから現在に至るまで、活発な販促活動（西友との合同販促、星プラザ単独での販促活動、文化イベント、ハウスカード活用など）やテナント活性化への取り組みなどが行われている。



<インフォメーション>

②店舗状況

街づくり委員会・テナント店長研修会・星年部（テナント会の内部組織、2 世中心）等の体制整備とその活発な活動など、長年にわたる努力が積み重ねられた結果、現在空き店舗はない。なお、時代の要請を反映して、現在は店舗全体の 4 分の 1 がサービス系の店へと変化している。



<店内の個店>

(4) 今後の取り組み方針

①店舗の総合力の向上

西友と連携する中で、店舗構成やイベントの中身などをレベルアップし、周辺の競合店に負けない一つのまちとしての総合力を示していく必要性を感じている。

②住みやすさの向上への貢献

平成 27 (2015) 年時点における下松市の人口は 55,000 人台となり、平成 2 (1990) 年の人口約 53,000 人からは微増となっている。また、小売販売については平成 3 (1991) 年から倍増。更に平成 27 (2015) 年の東洋経済新報社の「住みやすさランキング」の利便度の項目では全国 791 都市の中で第 7 位となった (総合では 20 位)。

下松タウンセンター設立の経緯として、当店舗を設置することにより街としての長期的な発展していくという大義があり、今後も下松市の発展に貢献する取り組みを行っていく方針である。

(5) 当共同店舗の存続・成長要因

当店舗の存続成長要因としては以下の点が挙げられる。

①行政との協調

当店舗は特定商業集積法の認定第 1 号案件である。

本法律の内容は、市町村が上位計画を立案すること、大型店と中小事業者との共存共栄を図ること、公共的な施設の整備も併せて行うというものであったが、この考え方は下松市が事前に構想した内容と合致していたため、市は「商業集積推進室」を新設し、2つの第三セクターとともに当事業の円滑な推進を図った。

このため、さまざまな高いハードルがあったにも関わらず、事業者と行政が高度に協力し当事業が実現した。

②支援策の総合活用

特定商業集積法、民活法の認定を受け、高度化出融資、日本開発銀行 (現：日本政策投資銀行) の融資 (特利融資) など複数の支援策を活用した結果、借入金の返済負担や支払利息負担の軽減が実現し、資金面での事業継続性を高める結果となった。

③会社社長のリーダーシップ

(i) オープン前～運営段階

下松商業開発㈱の初代の山田社長は下松商工会議所会頭であり、当計画を円滑に進めるために自社の有能な社員をまちづくり会社に投入した。テナントのとりまとめ、大型店との調整など総合的なマネジメントを担当し成果を上げた。

(ii) 運営段階～現在

2代目の社長には、平成20(2008)年12月、ザ・モール周南の西友店に勤務していた集積全体のことに通じている金織氏が就任。現在も下松商業開発㈱(星プラザ)の更なる飛躍に向けてリーダーシップを発揮し、新しい取り組みにチャレンジしている。

_____ 又 毛 _____

協同組合 鹿本ショッピングセンター
—変化へのタイムリーな対応と地元のお客様との強い絆—

(1) 店舗の概要

組織名	協同組合 鹿本ショッピングセンター		
設立年月日	昭和56年(1981)年5月14日		
所在地	熊本県山鹿市鹿本町来民549番地の3		
代表者名	松見 真一		
出資金	82,932千円	組合員・出資者数	6社
併設大型店舗	無	売上高(直近)	725,193千円
店舗数	8店	(内組合員 内テナント)	6店 2店
	時期	投資額	店舗数(内組合員)
オープン時	昭和57(1982)年3月5日	544,731千円	10店
リニューアル時	平成20(2008)年3月6日	120,000千円	8店
	総事業費 (合計)	664,731千円	
施設規模	敷地面積	7,424㎡	<営業時間> 9:00~21:00
	店舗面積	1,960㎡	
	売場面積	1,601㎡	<休日> 不定休
	駐車場	5,464㎡ (100台)	
URL	http://www.sc-rio.jp/		

(2) 事業の背景・経緯

昭和40年代から50年代にかけて、日本国内では高度経済成長期を背景に、SCの大型化や多店舗化が進み、この流れの中で商業施設の「商店街」から「ロードサイド型店舗」への転換が進んでいた。

当店が立地する熊本県山鹿市鹿本町においてもこの流れを受け「寿屋」や「ニコニコ堂」などの進出が計画されており、地元の中小売業者の危機感が高まりつつあった。

これら大型チェーンストアに対抗するべく、地元の商店街で事業を行う中 small 売業者が集まり共同店舗を設立することとなった。

商店街の小売業者の間で危機感共有されていたものの、実際にロードサイド型の店舗への転換を行うためには多額な投資負担が発生することから、賛同者は僅かであった。

それでも問題意識を共にする協力者を集め、7年がかりで組合を設立するにいたった。

(3) 共同店舗を取り巻く環境

①人口・世帯数及びその変化

山鹿市は平成 17(2005)年に 1 市 4 町が合併して誕生しており、当店舗はもともと鹿本町に立地していた。山鹿市の人口は平成 17 (2005) 年の合併当時で 60,005 人であったが、平成 28 (2016) 年 1 月末時点において 54,118 人となっており人口の減少傾向が続いている。

当地区においては、住民意識のなかに依然として旧市町の区分が根強く残っており、旧市町の境界をまたぐことに心理的な抵抗があることが特徴として挙げられる。

②交通条件

当店舗は国道 325 号線に面しており、東は熊本市方面、西は山鹿市中心部方面へのアクセスが容易である。当道路は交通量が多く、自動車での来店する顧客を獲得する上で好立地といえる。一方で、人口が減少地域であるにもかかわらず、その交通量の多さから当道路沿いにはディスカウントストアをはじめとし、多くの店舗が出店を行っている。

③競争環境

既に述べたとおり、当店が立地する国道沿いには多数の競合店が進出している。

特に「ゆめマート」、「マックスバリュ」など、当店舗と同規模の SM が進出しており、顧客アンケートの結果からもこれら店舗との競合状況が窺える。

また、コンビニエンスストアも多数存在し、セブンイレブン 3 店、ファミリーマート 1 店が近隣に出店しているという状況である。

更に、今後は「トライアル」などのディスカウンターが出店する可能性もあり、良好な立地であるがゆえに非常に厳しい競争環境にある。

仮に、撤退する店舗が出たとしても、退店地にはすぐに新たな競合が入ることから、今後も競争環境は飽和状態が続くと予想される。

(4) 共同店舗の運営状況

①店舗コンセプト

当店舗のコンセプトは店舗の名称である「RIO」として表現されている。

「RIO」は relation (憩い、ふれあい)、information (生活情報の提案)、oasis (憩いの広場) のそれぞれの頭文字をとったものであるが、このコンセプトは当店舗が顧客に対して、ただの商業施設以上の価値を提供するという意図の現れである。

これを反映するように、平成 20(2008)年のリニューアル時には、顧客の高齢化という変化に対応し、高齢者でもカートを押して通りやすいように広い通路を設けたり、多く椅子を並べるなどして、当店舗で快適に長く滞在できる空間を作り出した。

また、これに合わせて商品についても見直しを行っており、例えば鮮魚店であれば、原体・切り身・刺身という提供方法だけでなく、料理の下処理まで終わらせた半加工商品も準備し、購入者は家に帰り、衣を付け、揚げるだけ・焼くだけで料理ができるような配慮も行われている。さらに高齢者の利便性を考え、小銭を出さずに買物ができるように電子マネーも導入した。

通常、販売効率を最大化するために、売り場をいかに広く確保するか、商品を

販売するまでの手間をいかに削減できるかを重視しがちであるが、これらの取組みから当店舗においていかにコンセプトが遵守されているかを窺うことができる。



<店舗全景>



<食品 SM の売場>

②業績推移

当店舗の業績は、昭和 56 (1981) 年に設立されて以降安定的に推移し、平成 10(1998)年度には売上高 1,513 百万円のピークをつけた。しかしながら、ディスカウントストアを中心とした競合店の進出などの影響により近年は減少基調で推移。平成 26(2014)年度の売上高は 725 百万円となっている。

③運営体制

当店舗の組織体系としては、総会の下に理事会（理事長と専務理事、他 3 名の理事で構成）があり、その下に販促部会、管理部会、総務部会の 3 つの部会が設置されているが、実質的には、理事長、専務、事務局長の 3 人により戦略的な意思決定がなされている。

通常、組合組織においては意思決定や責任の所在が曖昧になるほか、組合員店舗の経営に関与することを避けることから、店舗の一体感が喪失されがちである。

しかしながら、当店舗においては理事長が「店舗全体の責任者」としての覚悟をもち、店舗全体の経営に当たっている。その結果、迅速な意思決定と、一貫性・一体感のある取り組みが実現可能となっている。当然、理事長に対して役員報酬が支払われることとなるが、報酬があるからこそ当店舗にとっての利益を最優先にして行動に当たることができている。また、従業員についても各個店ではなく、「RIO」という店舗の従業員であるという意識を根付かせるために、店舗の隔てなく理事長が直接対話を行っている。



<松見理事長>

また、理事長をバックアップする体制として注目すべきは事務局長の存在である。事務面だけのサポートにとどまらず、理事長に対しては対等な関係で店舗の方向性や戦略に関する意見や助言を行っている。

この良好な関係が、当店舗の一体感をより強固なものにしており、当店舗の強みとなっている。

④組合事業

当店舗で最も活発に行われている事業として、カード事業が挙げられる。

オープン当初はスタンプ事業としてスタートしており、その内容は100円ごとに1枚、100枚を一冊として100円分のお買物券として使用できるというものであった。更にWプレゼントとして、半期で80冊使用された顧客には、招待旅行を実施していた。

平成4(1992)年からはPOSの導入を機にスタンプ事業を廃止し、カード事業に変更した。カード事業の内容としては、買い上げ時にポイントカードを提示すると100円お買い上げごとに1ポイントが付与され、ポイント500点で500円分のお買物券として買い物に利用できるほか、旅行や割引商品にポイントが利用できる特典を設けて実施している。

特に日帰り旅行や一泊の旅行は、組合のコンセプトである、お客様とのふれあい(relation)を実現する場となっている。

⑤販促活動

販促活動については若手の視点を大切にしていける必要があるとの考えから、次世代を担う若手代表と若手従業員等により組織された青年部により企画されている。

また、他の共同店舗と連携してラジオ番組の枠を持ち、その番組を通じてPR活動を行っている。

⑥地域との連携

地域への貢献活動として、店舗と隣接する組合の所有地：約2,000坪を、地域のお祭りやイベントの際に臨時駐車場として無料で開放している。また路線バスやデマンド型乗り合いタクシーの発着所を駐車場内に整備し、買物弱者への対応も重視している。

その他、地元の人々が参加するイルミネーションイベントを実施するなど社会貢献活動にも積極的である。

(5) 当共同店舗の存続・成長要因

当店舗の存続・成長要因として、以下の点が挙げられる。

①理事長のリーダーシップ

当店舗においては理事長が大きな責任を背負う代わりに、事実上の意思決定権を有している。これにより、迅速かつ一貫性のある意思決定を実現しており、競争優位の源泉となっている。また、店舗全体の責任者という意識で経営にあたっていることから、従業員一人一人にいたるまで店舗としての一体感が醸成されており、当店舗の存立基盤を確たるものにしていく。

②事務局長の存在

①で述べたとおり、当店舗は理事長のリーダーシップにより牽引されている面が大きい。目指す方向性を一人で実現することは不可能である。この点において、当店には優秀な事務局長が存在しており、他の役員や従業員、外部機関との調整を行うことで、戦略を実行に移すことが可能になっていると思われる。

また、理事長との信頼関係も構築されており、理事長と事務局長とで風通し良く意見交換できる体制となっているため、一極集中している意思決定機関に対するけん制機能も働いているものと考えられる。

(6) 今後の方向性

今後の方向性としては、顧客層が高齢化していく中で高齢者が一日過ごせる場所となるよう店舗機能を充足させていくほか、「子供の健康、安心・安全」という価値の提案を通して、30代・40代の購買力がある世代への訴求を行う。

また、市役所や商工会と連携して、組合駐車場でイベントを行うことなどにより街づくりを進めていく方針である。

協同組合 苓北ショッピングセンター
—お客様に愛情を持って接し、独自の商圈を維持・深耕する—

(1) 店舗の概要

組織名	協同組合 苓北ショッピングセンター		
設立年月日	平成7(1995)年10月31日		
所在地	熊本県天草郡苓北町志岐246-1		
代表者名	金子 浩和		
出資金	56,050千円	組合員・出資者数	5社
併設大型店舗	無	売上高(平成26年度)	810,693千円
店舗数	6店	(内組合員 (内テナント)	6店 0店)
時期		投資額	店舗数(内組合員)
オープン時	平成7(1990)年10月	580,000千円	9店
リニューアル時	平成18(2006)年3月	60,000千円	9店
総事業費 (合計)		640,000千円	
施設規模	敷地面積	6,950㎡	<営業時間> 9:00~21:00
	店舗面積	1,841.51㎡	
	売場面積	509.01㎡	<休日> 無
	駐車場	(102台)	
URL	HPなし		

(2) 事業の背景・経緯

平成6年頃、食品SMチェーンであるニコニコ堂(現:ゆめマート)が天草下島の牛深市に進出した。このころ、苓北町には九州電力発電所の建設計画があり、ニコニコ堂が苓北町にも進出するとの懸念が広がった。危機感を募らせた地元の中小小売業者が共同店舗計画を策定し、近隣型のSCとして平成7(1995)年に9名で当店舗を設置した。

(3) 共同店舗を取り巻く環境

①立地環境

当店舗が所在する熊本県天草郡苓北町は、熊本県の南西部に点在する天草諸島のうち、最も大きな島である天草下島の北西端に位置している。町の広さは東西に9.76km、南北に12.3kmで総面積は67.09km²。西は天草灘をのぞみ、北は千々石灘に面し海に囲まれた

町である。

荅北町から近隣の主要都市までのアクセスは、天草市中心部まで車で30分以上、熊本市まで車で2時間30分以上を要する場所にあり、地理的には隔絶された地域である。

当店舗は、天草市の中心部までアクセスしている主要幹線道路：国道324号線沿線に位置しており、良好な立地を確保している。



<店舗全景>

②人口の推移

荅北町の人口は、平成28(2016)年1月末時点において7,724人、世帯数は3,229世帯となっている。人口に関しては平成元(1989)年と比較すると約▲20%の減少となっている。また荅北町における高齢化率は36.5%となっており、全国の高齢化率26%と比較すると高齢化が進んでいる地域であるといえる。

③町の産業

人口規模は1万人未満の地域であり、主要都市とも相応の距離があるものの、町内には九州電力の火力発電所があり、その関係から補助金や関係企業の税金の影響で自治体の財政は比較的潤っており、医療施設や介護施設など公共性の高いインフラが充実している。

このため、小商圈ながらも安定した購買需要が存在している。

④競合店の状況

近隣には食品SMやコンビニエンスストアが立地しているほか、平成24(2012)年に、当店舗から徒歩で約5分のところにコメリが出店した。コメリの出店に関しては雑貨関連の商品の売上に影響が出たものの、総じて競争環境は緩やかな状況にある。

商圈が小さいために、いわゆるSC形式の店舗は当店近隣に進出していない。この状況が当店舗を地域一番店としての地位を確たるものとしている。

(4) 共同店舗の運営状況

①業績推移

平成 26 (2014) 年度における当店舗の業績は、売上高：810,693 千円、客数：480,850 人となっている。平成 13 (2001) 年のピーク時は売上高：1,026,970 千円、客数：711,263 人を記録しており、ピークからは売上高、客数ともに減少基調にある。

しかしながら、小商圈の中でピーク時と比較して 80%程度の売上規模が維持できているという状況は、全国の共同店舗が一般的にピーク時の 50~60%程度まで売上が落ち込んでいるという現状を踏まえれば、十分に健闘しているといえる。また、当店の商圈内シェアは約 35~40%と高い水準にある

②店舗コンセプト

当初の当店舗は、不老長寿の町・苓北町にふさわしいものとして「人と人とのふれあい」と「健康」をコンセプトにしていた。しかし漠然としたコンセプトであったことから、組合員に浸透しなかった。

現在は、「地域密着型のショッピングセンター」とし、イメージしやすい店舗コンセプトのもとで事業運営を行っている。

③運営体制

当組合の役員構成は理事 5 名、監事 2 名、員外理事 2 名となっており、毎月第 1 水曜日に定例会を開催している。定例会では前月の売上報告・販促委員会からの報告の検証、苓北町の行事報告などが行われている。

また、次月のチラシやイベントの開催予定、その他売上増加に向けた販促企画については、月に 1, 2 回開催される販促会議により検討されており、定例会のメンバーに加えて、事務局から 1 名が参加している。



<食品 SM の売り場>



<衣料店舗の売り場>

④販促活動

販促活動として当店舗では毎週水、土、日曜日に新聞折り込みで苓北町を含む天草郡、天草町、五和町、本渡市内へ1回あたり約4,000枚のチラシを配布している。また、商圈内に宣伝カーを走らせることで認知度の向上やイベントの周知を行っている。

セールも積極的に実施しており、毎週2回の特売日を設けているほか、毎月第1水曜日に「ビッグシール」、月末の土日に「大生鮮市」として生鮮を主体とした特売を実施している。毎月2回の特売は、通常の特売日より低価格で対象商品の数も多いため、顧客より好評を得ている。

また、当店舗ではポイントカード事業を実施しており、お買い上げ200円毎に1ポイント提供している。ポイントは1ポイント1円で還元しているが、月額3万円以上の利用で翌月ポイントが2倍とすることで、顧客が当店を優先的に利用するインセンティブを設けている。

⑤その他取組み

当地域の商圈特性として高い高齢化率が挙げられる。当店舗ではこの状況を踏まえ、顧客の利便性を向上させるべく、2,000円以上買い物をした際の商品の配達サービスや会費制の顧客送迎サービスを導入している。また、電話注文による配達にも対応している。

(5) 当共同店舗の存続・成長要因

当共同店舗の存続・成長要因としては以下の点が挙げられる。

①地域に根差した事業運営

当店舗は、町内で最も大規模な商業施設であるが、地域密着を重視し高齢者が多いという地域特性を踏まえて、商品配達や顧客の送迎をいち早く取り入れている。このような取り組みは当組合の構成員が地元の間人で構成されており、当店舗は地域とともにあるという思いを構成員全員で共有していることによるものと考えられる。

この意識が潜在的に根付いているからこそ、顧客の強い支持を得ることができている。

②独立した小商圈という立地特性

当店舗の所在する苓北町は、人口規模は8,000人弱という小商圈であるが、近隣都市（天草市中心部）まで車で30分以上要するという地理的な独立要因と、九州電力苓北発電所が立地しているという産業的要因により、閉鎖的で需要の安定した商圈を形成している。こ

の特殊な環境の中で、当店舗はいち早く地域に根差した SC としての地位を確立できたことが、競合の進出を困難なものにしている。

（6）今後の方向性

既に述べたとおり、当地域は商圈規模が小さく、これまで比較的緩やかな競争環境にあった。

しかしながら、今後この環境は変化していくことが予想される。

ドラッグストアのコスモスが近隣の都市である本渡市に出店を表明しているほか、天草市大矢野町にオープンする予定である。どちらの店舗も生鮮品を取り扱う可能性があり、当店としては脅威ととらえている。

今後、物流ルートの関係から、これらディスカウント店舗が苓北町にも生鮮品部門を併設して出店する可能性があり、仮にそうなれば当店舗に与える影響が大きいとみられる。



<金子理事長>

今後、このような大手チェーンストアに対抗するべく、さらに地域に根差した取り組みを進める方針で、例えば、移動販売車「とくし丸」を導入し、採算の取れる移動販売を実現していく方針である。

また、高度化資金に関しては平成 27（2015）年 10 月に 1 年前倒しで繰上げ償還済みである。今後は店舗のリニューアルを考えており、コンセプトの内容を検討中である。なお、高度化資金完済を機に店舗の一体化を進める意向であり、株式会社方式を検討中であるが、参加するメンバーは未確定である。

2. 事例店舗における事業存続・成長要因

前節では、今日においても存続・成長している共同店舗 13 店を挙げ、店舗ごとにその運営の特徴や環境的条件等を見てきた。本節では、この 13 店舗の事例調査から把握することができた共通的な存続・成長要因を確認する。

今回の事例店舗の選定は、まず予備的なスクリーニングとして、高度化資金を約定通りに返済していること、売上規模が概ね一定の水準で維持されていることの二つを基準として行われている。前者に関しては、設備投資の回収が概ね予定通りにできているということの証であり、また返済原資を負担する能力が組合員にあるという判断である。後者は、前者の約定返済の安定度の裏付けとなる基準であり、一定規模以上の売上が維持されていない場合には組合員の負担にしわ寄せが行き、やがて負担限界に直面して返済のリスクに至るケースが多いことによるものである。

13 店舗の事例は、以上の予備的な整理を踏まえたうえで、地域の偏りがないように配慮して選定されたものである。なお、13 店舗という数は、調査体制上の限界によるものであり、これらの店舗の他にも上記基準に該当する店舗はもちろん存在していることを申し添えておきたい。

(1) 事例店舗の属性及び店舗運営等における特徴・傾向

はじめに、前節の事例分析で取り上げられた店舗属性や運営体制等を全体的に総括する。

①事例店舗の属性

(i) SC 類型・立地特性

いわゆる SC 類型によって事例店舗を区分すると、コミュニティ型と近隣型が多く、リージョナル型レベルの店舗は「彦根商業開発（協）」のみとなっている。立地都市の人口規模で見ると、「月見山公設市場」の神戸市以外は、「八食センター」の約 231,000 人が最も大きく、それに次ぐ都市は「彦根商業開発」の彦根市、「江釣子 SC」の北上市の 100,000 人強となっている。これらを除けば、概ね 30,000 人～60,000 人の都市立地となっており、最も小さな都市立地は「苓北 SC」が所在する苓北町の約 7,700 人である。立地場所では、市街地立地が 6 店舗、郊外立地が 7 店舗となっている。

立地場所と SC の規模業態との関係を見ると、市街地には比較的規模の小さい近隣型店舗が多く、郊外立地においては比較的規模の大きな店舗が立地している。

(ii) 共同店舗の類型

共同店舗の類型を、単独型（大型店の併設なし）と併設型（大型店との併設店舗）の2つで区分すれば、単独店タイプが8件、併設型が5件となっている。なお、今回の13の事例の中での特異な業態としては、「八食センター」の食品小売市場業態がある。

また、運営主体となる組織の形態としては協同組合方式が11社、株式会社方式が2社である。

②組合事業

工場団地などにおける組合事業と異なり、共同店舗における組合事業は、施設内で営利事業を行う組合員の活動をサポートする機能が必要であることから、非常に多岐に渡っている。ここでは共同店舗における主要な事業を取り上げ、共通的な傾向をみていく。

(i) 販促事業

事例店舗に共通する傾向としては、まず販促事業を効果的に行うための基本的な分析が十分に、かつ継続的に行われていることを挙げることができる。

ポイントデータの分析、チラシの効果分析、組合員の経営活動の把握・分析等、販促活動を顧客、地域、季節等に合わせて行うための仕組みができています。このため、実際の販促活動においても、全店統一の販促よりも、顧客別、組合員店舗別（業種別）、というレベルで行われるものが多くなっています。また、販促のツールや手段に関しても、常に新しいものが取り入れられている。

(ii) コミュニティビジネスへの進出

事例店舗における二つ目の傾向としては、地域住民の暮らしのサポートを重視した取組に力が入っていることである。共同店舗は、地域で生まれた店舗であることから当然の方向であるとも思われるが、これまでの地域の美化運動や祭事への協力といったレベルを超えて、いわゆる買物難民問題、環境対策（例：ゼロエミッション）介護事業等の分野での例が多くなっている。しかも、これらの取組はいわゆる CSR (corporate social responsibility : 企業の社会的責任) のような非事業的活動ではなくて、ビジネスとしての成立性を念頭に置きながら運営されている。

(iii) テナントリーシング活動

今日、多くの共同店舗では、脱退者の空き店舗に関しては家賃を大幅に引き下げてテナ

ントを誘致することを余儀なくされている。それでも候補店舗が見つければまだ幸運であり、かなりの売場が空き店舗状態のまま放置されているというのが実態である。もちろん、事例店舗においても空き店舗は発生するし、脱退者の空き店舗を埋めることもそれほど簡単なことではなくなっている。しかし、長きに渡り空き店舗として放置されるという事態は少ない。

これは、店舗自体が相対的に優良店舗であるため後継店舗が現れやすいということもあるが、繋ぎのような仕組みが整備されていることも大きい。催事的売場として運営する力、組合員が増床して使用する仕組み、さらに組合の事業会社が直営として活用する仕組みなどが重層的に導入されており、長期に及ぶ空き店舗化を防いでいる。

(iv) 組合員管理事業

共同店舗における組合員管理事業は、売上金管理を通じた売上、財務データの収集分析を中心として行われている。事例店舗においてもこれらデータに基づき組合員の業績管理を行っているが、単に業績の把握だけに留まっていないところに特徴がある。たとえば、店舗全体の MD 方針への対応を強く求めることや、売上目標の設定と達成義務についての合意、売上不振メンバーに対する半強制的なコンサルティング活動、さらには個店従業員横断的な合同研修の実施などが絶えず行われている。SC への出店者であればデベロッパーから当然要求される事柄ばかりであるが、共同店舗入居者の特殊な立場（店子であると同時に大家）もあり、このような管理活動はこれまではあまり見られなかった。

なお、事例店舗では、数は少ないものの、店舗の従業員を組合で一括採用し、個店に向わせる方法で共同店舗全体としての一体化と機動性を高める取組みも出てきている。このような仕組みは、究極的には組合員の統合へと発展し、店舗の運営を一社の会社で運営する体制を実現させるものである。強い一体性を求められる共同店舗では、ある意味必然の姿として理解する必要があるかもしれない。

③運営体制

(i) 組合リーダーの地位・役割

運営体制においては、組合リーダーのリーダーシップと先見力の存在が店舗の存続・成長過程において大きく影響してきたことを回答する店舗が多かった。リーダーシップも先見性も、事業を営む組織のトップには当然に求められる役割であるが、共同店舗の運営組織が協同組合組織であるということを踏まえると、組合リーダーに課せられた役割は極めて重いものとなる。

一般に、組織は、垂直的な責任・権限配分と横断的な分業システムを備えていなくてはならないが、組合組織はこの構造が脆弱である。

いわゆる業界団体としての組合である場合にはそれほど問題にもならないが、共同店舗のような営利活動の事業主体である場合には限界を露呈してしまう。共同店舗においては、ことあるごとに組合理事長のリーダーシップ、あるいは運命共同体が強調される。これは、組合組織は、理事長のリーダーシップや属人的資質、能力に委ねることによって、責任・権限が曖昧な状況下で発生する意思決定課題に対応せざるを得ないことを構成員が認識していることによるものである。また、組織の構造化のレベルが低いために構成員の能力に依存せざるを得ず、組織自体の行動力、学習能力も限定的となる。

今回の事例調査において、訪れた店舗で異口同音に組合リーダーの役割が強調された背景には、組合組織におけるリーダーのこのような役割の難しさがある。今回の調査においては理事長の任期が長くなっている組合が多く観察されたが、長期に渡って維持・存続している店舗においてそのような傾向が観察されたのは大変興味深い。

(ii) 組合事務局

共同店舗の運営において、組合リーダーの資質の重要性に勝るとも劣らない組織的条件に、組合事務局の位置づけとその役割の範囲がある。業績不振な共同店舗における組合事務局は、経費削減候補として真っ先に挙がるセクションであり、事務局要員の削減を要請されるケースが多い。この結果、組合事務局の業務は縮小・簡素化を余儀なくされ、組合・店舗管理のレベルも大きく後退する。しかし、最も深刻な問題は組合事務局の企画立案力の喪失であり、中心軸を失った共同店舗はどんどん「商店街化」していく。

事例店舗においても事務局従業員の削減は行われてはいるが、全員がパート従業員というようなことはほとんどなく、組合職員として店舗全体を考えることが出来る人材が存在している。

共同店舗も初期の段階では求心力が維持されているため、組合員も組合運営に参画してくる。しかし時間の経過とともに組合の求心力が失われ、特に組合員側で経営者の交代（後継者による継承）などがあつた場合には、組合との関わりが一切断絶するケースもある。

このような事態に対処するためには、結局のところ事務局の組合運営に対する積極的な関与が必要ということになり、事務局は与えられている権限を遥かに越える責任を負うことになる。

事例店舗においても、組合事務局の従業員が大きな責任を担っているケースが多く見受けられたが、不振店舗との違いは事務局従業員の能力と責任感の高さである。残念ながら、

この責任に見合う権限が明示的に示されている店舗は少なかったものの、一般の共同店舗と比べれば事務局の従業員に対する期待や信頼感には高いものが感じられた。

共同店舗の今後の運営体制としては、押し並べて組合の求心力が失われている実情を踏まえると、今後の事務局の活用方策が命運を左右する可能性もあるといえる。

(iii) 組合組織の制約の克服 —事業運営会社の活用—

前述のリーダー特性に加えて、体制上の仕組みとして目立ったのは共同出資形式による事業運営会社の保有という傾向である。これも組合組織の限界を補完する策ではあるが、事例店舗ではより積極的な事業に取り組む会社も認められた。これまで、共同出資会社としては、カウンター業務、あるいはSM事業者の参加に失敗したためにやむを得ず共同出資会社で行うというようなケースが殆どであった。

しかし、今回の調査では、テナントミックス上必要な業種の運営会社や不動産賃貸業など、よりビジネス指向の取組みが増えてきている。また、外部との連携事業の受け皿会社やいわゆるコミュニティビジネスの事業主体としての活用例も出始めており、多様な分野に広がっている。

なお、この他、脱退組合員の店舗を引き受ける会社なども登場してきており、不足業種の運営と合わせて、参加メンバーあるいは売場の統合という動きが顕著になってきていることが窺われる。

(iv) 大型店との連携体制

事例店舗13店のうち5店がGMSを核店舗とするコミュニティ型のSC業態である。この業態が今回の事例店舗に占める割合は4割弱であるが、これは共同店舗全体の中で同業態が占める割合をはるかに超えており、今回の事例調査における共同店舗の存続・成長要因としては最も目立つ特性となっている。

大型店併設型の店舗においては、店舗施設の所有・利用関係に幾つかのタイプがあるが、今回の事例先のうち、組合が設立した会社が大型店の入居する店舗を所有し、大型店はテナントとして入居しているケースは1件である。

このケースにおいては、「初期の不動産投資を組合側が負担する」というリスクは被るが、他方で店子たる大型店の活動に対しても一定の組合の関与が可能であり、そのような立場を活かして大型店側と連携した各種の取組みを行うことも可能となる。

事例先ではこの関係構築が上手くできており、施設管理面での共同化によるコスト削減から始まって、共同販促、MDのすり合わせ、双方向でのテナント斡旋等に拡大している。

共同店舗からすれば、このような事業の他にも、大型店のスケールや知名度を生かした広告・販促活動による広域からの集客は非常に大きなメリットになっている。自身の店舗規模では獲得できないスケール感を、大型店をテコとすることで獲得できており、大企業との共存・共栄の観点から併設型の効果は大きい。

（２）事例店舗の存続・成長要因

事例店舗における店舗・立地属性、組合事業、運営体制等において、共通的に見られる特性・傾向等は以上のとおりである。

例外店舗も数多く存在するという前提を考慮すると、わずか13店舗で共同店舗の存続・成長要因を抽出することは困難であるが、通底する傾向として観察された事象に従えば以下の三つに集約されると思われる。

●存続・成長要因・1

<立地・規模設定の適否が、その後の店舗の存続・成長の帰趨を決めている>

立地・規模特性としてまず1点目に挙げられる点は、大型店を併設することによる規模の獲得である。

大型店を併設した共同店舗における連携の効果については既に説明しているが、大型店併設型共同店舗の優位性は、設立段階で大型店をパートナーとして選び、核店舗としての役割を期待したうえでスタートしているために実現している。

中小小売業者が主体となっている共同店舗においては、中小小売業者のみで地域型レベルのSCを編成するのは不可能に近い。これを実現するために、本来は競争相手となるはずであった大型GMSを味方に引き入れ、しかもそのGMSの規模によって他の競争相手に対する優位性を形成することに成功しているのがこの業態である。経営資源の乏しい中小小売業者が規模を獲得するための唯一の戦略であろう。

共同店舗の存続・成長に与える立地・規模特性の2点目は、閉鎖・独立商圈下であって、かつ当該エリアで地域一番店のポジションとなる規模を有しているという条件である。このような商圈においては、新たな競争者が共同店舗の規模を大きく凌駕して出店することを防いでくれる。何故なら、商圈は広がらず、従って購買額の絶対額も変わらないため、一番店のシェアを切り崩すことが極めて難しいからである。

3点目は、立地転換である。上記の併設型共同店舗や閉鎖商圈という優位性は、当初の設

置段階における選択の結果として獲得されたものであり、事後的なものではない。このため、すでに立地も規模も決めてしまっている共同店舗においてはあまり参考にならないかもしれない。しかし、今回の事例店舗においては、横田 SC や八食センターのように立地・規模の重要性を認識したうえで、新たな立地選定と地域一番店を目指した規模設定を実行できた店舗も存在する。立地・規模の不利を克服できれば、例えば、販促活動や競合店対策も増え効果も違ってくる。

今日、SC の立地を取り巻く環境は少しずつ変化している。郊外の大型 GMS の中心部回帰の動きや CVS の郊外出店の増加などがその兆候であるが、これらの動きが、地域における立地場所のこれまでの優劣の条件を流動化させている。もちろん、地域に根を張って生きていく共同店舗においては、店舗の移転という決断を簡単に下すことはできない。しかし、このような変化を踏まえると、共同店舗が今後の存続・成長を見通すためには立地移転を伴う規模変更も視野に入れなければ、真の競争力を備えたことにはならないということを理解する必要がある。

なお、立地移転は、必ずしも現在の店舗を移転するというのではなくて、新たな店舗をポテンシャルの高いエリアに出店するという戦略も含んでいる。

●存続・成長要因・2

＜環境・競争条件の変化の認識と実行に移す能力に優れた共同店舗は、長く存続・成長を維持できている＞

共同店舗のメンバーが環境・競争条件の変化を認識したうえで、その変化に応じた対応策を策定し、実行に移すことは極めて難しい。なぜならば、ほとんどの共同店舗のメンバーは、日々売場を維持することが精一杯という実情があるためである。

しかし、事例店舗の多くは変化への対応を実践している。これは、変化を認識する余裕と人がいるということであり、この背景には一定の水準で業績が維持されているということがある。小売業は、「環境変化対応業」ともいわれるように、変化への対応能力が最も必要な能力である。しかしながら、経営者が日々の売場管理に忙殺されている状況下では変化も視野に入っていない。

運営段階の共同店舗における改革の中では、店舗の増改築を伴うリニューアルが最もドラスティックなものであるが、事例店舗においては変化への適応とリニューアルが一体的に進められている点に特徴がある。テナントミックスの検討結果としての飲食・サービス

売場強化はもとより、農業者や医療関係者と連携した実験的な売場や施設等、時代のニーズや変化に敏感に反応して手を打っている。例えば八食センターでは、当初の設備投資額は約 15 億円であったが、その後の更新投資的な投資を除くリニューアル投資額は 27 億円に上っている。郊外という立地的な不利を克服するために大型店誘致、飲食機能の拡充、コミュニティ施設の強化等に取り組んできているが、これが実を結んで足元客の確保、商圏範囲の拡大、店内滞留時間の増加等に成功している。また、江釣子 SC では、ほぼ 5 年のサイクルでリニューアルを実行しているが、これは店舗機能の更新というよりも MD あるいはテナントミックス等の革新を狙って行われている。

物理的な店舗のリニューアルと MD あるいはテナントミックスの変更を組み合わせることで、店舗の変化を構成メンバーと顧客に対してより効果的に伝えることが可能となっている。

業績不振な店舗においても、このような環境変化は認識されていない訳ではない。しかし、これら店舗における反応の多くは「まだ自分たちの店舗で対応するには早い」というもので、変化への対応を先送りしている。この様子を見るという対応が、後に参入を検討する際のハードルを上げ、せつかくのビジネスチャンスを失ってしまう事態を招いている。また、増床を伴うようなリニューアルは投資規模も大きくなるため、構成員にも自己資金の一定の負担や家賃増を要請する。しかしながら、この負担要請はリニューアルの実施を決定する際のコンセンサス形成よりも数段難しい。

一方で、事例店舗ではこの投資資金調達においても計画的な取組みが行われている。もちろん手痛い失敗をしているケースも見受けられるが、実はこれらの店舗では失敗であると感じたら即座に撤退するため、あまり深手を負うことはない。

以上の環境変化への対応力に関して、事例店舗と一般的な共同店舗を比較すると、一般的な共同店舗においては、環境変化を感知しその変化をメンバーに理解させ対応を促すというマインドセットが形成されていないことを指摘しておく。マインドセットの形成過程には様々な要因が複合的に絡んでいるが、事例店舗では先取的な態度・考え方を備えたりリーダーや、決定を支持し実行に移す能力に長けた組合スタッフの存在が見受けられた。変化を認識し、対応策を考えるのは最終的に人であることを念頭に置くと、ある意味、当然の事実を認識したということになるかもしれない。

しかしながら、仮にそうであるとすれば、そのような人が居ない店舗に対しては、そのような人をどのように選定・確保し、そのような振る舞いを受け入れる体制をどのように作るかということが示されなくてはならない。しかし、こればかりは個別的な事情が大きく影響するため、理想とされる人物像のようなものを提示してもあまり意味はない。した

がって、ここでは、迂回的ではあるが実際的な方法として、二つの方法を挙げておく。

まず一つ目は、メンバーの世代交代を早めることである。人が変われば、そのような資質を備えたリーダーが生まれる可能性は広がる。二つ目は、後述「存続・成長要因・3」で取り上げている運営の一体性という取り組みを通して実行能力を高めることである。これは、先に述べたリーダーの決定や行動を受け入れ易くする土壌づくりにも繋がるため、リーダー選抜・育成にも効果が見込まれる。

●存続・成長要因・3

<店舗運営の一体性確保に取り組んでいる店舗は、存続・成長を維持する能力が高い>

これまでの共同店舗の貸付先をみると、商店街の有志によって設立された共同店舗が少なくない。このような共同店舗は、メンバー同士は良く知っている間柄で、困ったときの助け合い精神は旺盛である。しかし、お互いの商売は不可侵という暗黙の合意があり、店舗内で共通の運営方針のもとに統一的な MD、販促、売場づくりを一体的に実行するという点に関しては不得手な場合が多い。共同店舗という建物の中に商店街が引っ越ししてきているようなケースであり、この状態を SC の運営スタイルに変えるのは相当に難しい。

事例店舗においては、出自は商店街であっても、それ以外のメンバーも加わってスタートしている店舗が多い。このため、運営方針や店舗コンセプト等を設定することで SC での商売に関してのコンセンサス形成に力を入れているのが特徴的である。また、形成されたコンセンサスを店舗管理のルールにも反映させ、メンバーとしての遵守事項や責任・義務を厳しく課している店舗も多い。江釣子 SC を例に挙げると、メンバーは SC 全体のコンセプトと自店の MD との適合を問われるとともに、売上についても全館の売上目標との関連において自店舗の目標設定が要請される。また、このような運営方針を徹底するため、個別組合員の従業員横断的な教育訓練が熱心に行われている。

このように、共同店舗で売場を持つということは、自身の売場の運営だけではなく、店舗全体の中での役割・責任が付いてくることを良く理解しているメンバーで編成されている店舗は、安定した実績を挙げているように思われる。

また、このような運営システムの運用を長く続けている店舗では、店舗あるいはその事業主体の統合ということもよく起こる。統合で良くあるケースは、空き店舗を引き受けることで結果として統合が実現するというものである。

事例店舗では、さらに積極的な意図をもって統合に取り組んでいる店舗が見受けられた。

事業主体が統合されることは、経営資源の層が厚くなるということであり、固定費の引き下げによるコスト削減や業務の効率化も進むが、何よりも上で見た外部の環境変化にも目を向けられる余裕も出てくるのが大きい。また、組合としても、店舗規模は維持されたままでメンバーの数が統合されるということは、組合内での合意形成や責任分担等が進むということでもあり組織の活性化、一体化に大きく貢献する。

以上、事例店舗の属性や運営スタイル等から導かれた三つの存続・成長要因を見てきた。改めてこれらの要因をみると、ごく当然の要因が抽出されたことになると思われる。これは、共同店舗の存続・成長は、特異な要件によるものではなくて、基本的な要件をしっかりと認識して、それを弛まなく実行する取組みによって実現しているということを示すものである。

なお、各要因の特徴に関して若干の補足するならば、三つの要因はいずれも経営資源と呼ばれるカテゴリーに属していることである。一般に経営資源を獲得・蓄積することは、例えば競争戦略を真似ることより数段難しく、しかも長い時間が掛かる。事例店舗が長期に渡って存続・成長している背景には、この簡単には真似ができない条件が強く影響している。推奨店舗として挙げておきながら模倣困難という自家撞着との指摘を受けるかもしれないが、時間が掛かり、しかも試行錯誤を重ねた結果であるということは是非とも理解しておく必要がある。

事例に目を通して頂いた方には、各店舗の取組み策の過程における労苦に想いを寄せながら、改めて事例を振り返って頂ければ幸いである。

VI. 共同店舗の今後の展開方向

はじめに

前章では、共同店舗のうち、存続・成長に成功している店舗についての事例分析の結果を報告した。事例分析の意図が存続要因を探ることにあるため、MD や販促の独自性、さらには組合運営の一体性を高めることに優れた組織などが取り上げられて分析が行われている。しかし、これらの事例店舗が特に大きな問題に直面もせず今日までできているということではもちろんなくて、以下に示すような構造的な課題にも向き合い、試行錯誤を繰り返しながら今日に至っている店舗でもある。

本章では、前章の事例分析で焦点が当てられた共同店舗の強みに弱みの分析を重ねることにより、共同店舗の今日的な全体像を提示する。また、当面する環境変化と競争の中で、今後、共同店舗が存続するための条件を探るとともにそこから導かれる二つの事業分野を提示する。

一つは、「新事業・市場分野進出」である。これは、ショッピングセンターの業態革新というよりも、SC あるいは小売業という業態の周辺部にあるビジネスや潜在顧客に着目した取組みが念頭にある。

もう一つは「規模経済の再構築」であるが、これも今の店舗を現在の立地で大幅増床するというようなことではなく、ライバル店である大型店がチェーンストアという業態を採用することによって形成してきている規模の経済性を、共同店舗という業態の強みを生かしながら獲得する策である。

両取組みとも、例えば、SC として今後あるべき MD や販促のあり方等には一切触れていない。この点では、本事例集を読まれる方が共同店舗のメンバーとして日々の経営に向き合っている方である場合には、飛躍が過ぎて絵空事のように感じられるかもしれない。

しかし、このような取組みは別に目新しいものでもなく、特に「新事業・市場分野進出」は、GMS タイプの大型店で、二番手、三番手の競争ポジションにあるような企業では真剣に検討され、実験的な取組みとして行われている。何故、二番手、三番手の企業が不馴れな事業分野に敢えて打って出るのか。これは、地域一番店と同じ土俵で、しかも規模による競争を挑むことの限界を認識し始めているからに他ならない。もちろん、そのすべてが成功裡に進んでいるわけではないが、競争上のポジションが比較的近い共同店舗にとっては大いに参考になるものと思われる。

今日、共同店舗において組合リーダーとしての立場にある方は、最近の経営環境の厳し

さや複雑さを乗り越えるためには戦略的な思考が必要であることを理解されていると思われる。

この二つの取組みは、そのような局面において最初に議論され、そして実行に移されているものである。今、直面している売場での課題を一旦脇において、読み進まれることをお願いしたい。

1. 共同店舗が当面する経営課題

最初に、今日における共同店舗の構造的課題ともいわれる課題群をとりあげ、これらの課題に関して運営診断等で把握されてきた問題を確認する。

(1) 売上不振

今回、事例調査の対象として選ばれた事例先も含めて、昨今の共同店舗における売上の低迷は深刻である。運営診断等において確認されている売上高に関して言えば、ピーク時との比較で60%位の水準にまで落ち込んでいる店舗が多く観察される。共同店舗が、チェーンストア系GMSの業種構成、品揃え、価格水準と比べて極端なまでの格差がある訳ではないことを念頭に置くと、やはりオーバーストアと商圈内の人口減という影響が大きいものと思われる。もちろん、目先の話としては、後発の店舗の新しさや、チェーンストア系GMSの仕入れ力を生かしたディスカウント価格の訴求力なども無視できないが、この二つの要因は構造的な制約要因として今日の小売業を苦しめている。

このような売上減への対処策には多くの選択肢があるはずであるが、実際の取組みとしては損益分岐点を下げること努力が傾注されている。しかし、チェーンストアではない共同店舗においては売上原価の引き下げには限界があり、結局は経費削減を進めることとなる。そしてその対象には、削減に慎重であるべき販促費なども含まれているため、結果的に客足が遠のいてしまうという悪循環に陥ってしまっている。さらに実情を探ると、経費削減努力と併せて組合員等の家賃負担能力の低下に対処するため、家賃の一時徴収保留や減額を決断せざるを得ない事態に追い込まれている組合も目立ち始めている。

(2) 空き店舗の増加

上記の売上不振は、経営体力の弱い組合員等にとっては共同店舗での活動の断念となり、退店という選択をして終結する。ここで、退店者に代わる入店者の確保がスムーズに進めば共同店舗全体としては大きな痛手を被ることなく、結果としてテナントの新陳代謝が促進されることにもなる。しかし、今日のテナントリーシングの事情もまた問題を抱えており、テナント候補が見つかっていても組合員としての入店は敬遠される場合が多く、また家賃は相場を反映して大幅なディスカウントを要求される。結果、長きに渡って空き店舗状態が放置されることとなる。

(3) 店舗・設備の老朽化の進行

売上不振は、組合財務的には営業キャッシュフローの減少となり、借入金返済に充当した後には殆ど資金が残らない状態となるため、更新投資レベルの建物補修費や設備更新のための財源にも事欠く事態を惹起する。このため、例えば顧客の目につきやすい店舗のファサードのペンキ塗り替えや、SM 売場の錆びが目立つ冷蔵陳列ケースも放置せざるを得なくなり、またランニングコスト削減のためには背に腹は代えられず、店内照明を暗くしたり、トイレの掃除回数を減らしたりする対応をとってしまう。傍目には些細なことのように映るが、顧客は敏感に反応し、新しくて清潔な店舗を選好する。

GMS が扱う商品は、今日では殆どがいわゆるコモディティーである。このため、商品で差をつけるのは難しく価格での勝負となるが、今日では買物客に快適な買物環境を提供することも重要な差別化策となってきた。

なお、必要な投資であれば借入金で賄う可能性も検討することとなるが、このような財政事情下の組合では、運よく調達が可能であったとしても返済の目途が立たないために調達を断念せざるを得ない実態にある。

(4) メンバーの高齢化・後継者難

以上のような課題に直面しながらも組合員等は日々の経営に努力しているところであるが、内に大きな課題を抱えるメンバーも多い。一つは経営者の高齢化であり、もう一つは後継者の不在である。

経営者の高齢化は避けようのない現象であり、これを経営者の責任とすることはいささか酷である。しかし、運営診断などでは、買回り系業種で経営者が高齢者である場合には、商品の目利きや接客技術等において制約が生じているケースがあり、その制約が例えば若年層の来店を遠のかせる原因となっていることもある。このような事態の中で究極の問題解決策を探ると、経営者のリタイアという結論に至る可能性があるものの、その改善策の提示は不可能な場合が多い。理由は、後継者がいないからである。

今回の事例調査の中でも後継者問題を抱えている店舗は多く存在したが、八食センターや江釣子 SC のように、すでに後継者に経営移譲がかなり進んでいる店舗もある。

後継者が居る、あるいはすでに移譲しているという店舗に共通する条件としては、当該店舗は相当の経営規模に達しており、安定的かつ成長傾向の売上と利益を確保できているということである。換言すれば、後継者がこれからの自分の人生を賭けるに相応しい基盤があり、さらには新しい伸びしろのチャンスがあると理解できるような経営が行われていることである。

運営診断等で見聞する経営者の息子・娘の多くは、サラリーマンとして親元を離れて自活していたり、あるいは別のビジネスを起し、共同店舗とは関係のないところで商売をしているというようなケースが多い。この点では、今日の共同店舗における後継者問題は、店を継ぐ者がいないという意味で理解する必要があり、息子・娘がいないということではない。親の経営する店舗の先行きに確信がもてるならば、彼らはきっと店を継ぐように思われる。

(5) 商品仕入れの制約の高まり

これまで挙げてきた課題は比較的目にとまりやすいものであったといえるが、この仕入れ力の制約という課題は深く静かに進行しているように思われる。この問題が顕著に表れているのは、特に過疎エリアに立地する共同店舗である。

現状、SMに関しては、過疎エリアといえども問屋の配送ルートの中にある場合が多いため、それほど深刻な事態には至っていないが、専門店として運営されている店舗では仕入れ量のボリュームによっては配送を拒否されたり、あるいは回数を減らされたりすることが多くなっている。また、もともと問屋に出向いて仕入れる方法をとっている店舗では、経営者の高齢化等のため、出向仕入れを維持することが極めて難しくなっている店舗もある。

幸い、今日では物流事業者のネットワークの整備が進んでいるため、何とか対応できているといえるが、配送コストを仕入れ側が負担することにも繋がるため悩ましい状況にある。

過疎エリアにおける共同店舗の多くは、当該エリアにおける唯一の大型店であるような場合も多く、このような位置づけにある店舗が仕入れ制約によって店舗を維持することが困難となれば、買物難民等の社会的な問題の発生原因になってしまう恐れもある。

2. 共同店舗の存続・成長を制約する要因

以上、今日の共同店舗が直面している経営課題を見てきた。次に本節では、共同店舗が直面するこのような課題の背景にある要因をみていく。要因としては、共同店舗を取り巻く外部環境と、共同店舗という業態あるいはビジネスモデルが持つ強み・弱みに内在する二つの課題に絞って考察する。

(1) 外部環境

①社会・経済環境

(i) 少子高齢化

今日、共同店舗に限らず、すべてのタイプの SC が直面している環境変化で最も影響が広範囲に及んでいるのは「少子高齢化」である。買い手の数が減るとともに残った客も早いペースで高齢化するという状況は、小売業にとっては直接的であり死活的である。

このような人口構造が SC の競争行動に与える影響については、一部のメディアによると都市部回帰などとして取り上げるケースが目立ち始めている。

しかし、これは大手の GMS のなかでも一部での動きである。依然として SC は都市隣接部、郊外部が主要な立地エリアとなっており、オーバーストアに加えて人口減の二重苦の中で営業を続けざるを得ないというのが今日の実相である。

(ii) 立地条件の変化

共同店舗を含む SC においては、少子高齢化以外に立地条件の変化からも影響を受けている。特に幹線級の道路の開通は、消費者の移動範囲を広げ、SC であればより上位のレベルの SC へ、より上位の都市への流出を引き起こす。

また市街地に立地する比較的小規模の共同店舗にとっては、最近目立つようになった小中学校の統合、病院の移転、自治体の統合あるいは移転等が、意外に大きな影響として現れている。

(iii) 産業・就業構造の変化

上記と異なり、頻発する事態とまでには至っていないが、共同店舗が立地するエリアが小さくて、産業構造がシンプルな地域において発生した工場閉鎖・移転は地元商業に甚大な影響を与えている。

②競争環境

SCの出店については、全国レベルで見ると、都市部を除く都市周辺部で商圈として成立しているエリアへの出店はほぼ終了している。現状の出店は、商圈内の適正配置・規模を上回ることを承知で行われている出店と、既存店の増床型のリニューアルあるいは新規業態への衣替えや有力テナントの導入等である。ただし、1,500㎡前後のSMの出店は増加傾向にあり、特に都市の縁辺部での出店が目立つようになっている。

以上の動きの中で、共同店舗への影響という点では、地域のチェーンストアにおけるドミナント戦略の一環としての出店攻勢が最も大きいといえる。これらのチェーンストアでは、全体での採算計算ができる強みがあるため、初期段階ではさほど店舗単独の採算性には拘らない。このため、単独店としての共同店舗は、例えば長期に及ぶ割引セールなどの兵糧攻め戦術に対抗できなくなる。迎え撃つ店舗が同じくチェーンストアの場合には、概ね投資回収を終えている店舗である場合が多いため撤退を選択できる。しかし、共同店舗においてはこの選択がほぼ不可能となる。蛇足ながら、高度化資金の助成を受けた店舗の中で、条件変更追い込まれている店舗の多くがこのような競争環境に直面している店舗である。

なお、同業態との競争に加えて今日では異業態との競争が目立ち始めており、最近ではCVSやネット販売を意識した競争が本格化しつつある。

(2) 共同店舗の強み・弱み

次に、共同店舗の業態としての強み・弱みを分析する。大ぐくりでまとめると以下の表のようになる。組合と組合員が混在しているが、不振店舗におけるこれらの強み・弱みを見ると、まず強みはまったく活かされない反面、弱みはかなり増幅されて制約要因となってしまう例が多く見受けられる。

強み	弱み
イ. メンバーの殆どが立地しているエリアからの参加であるため相互に面識がある。このため、メンバー間の横の繋がりは通常のSC出店テナントと比べると強い。 ロ. 来店客とも地縁、血縁等でつながっている場合があり、単なる商取引以上の関係性のもとにある。 ハ. メンバーは、地域の事情に精通している。 ニ. メンバーは単独店舗の経営である場合が多いため、経営資源を集中できる。 ホ. メンバーはテナントであると同時に店舗全体のオーナーでもあり、全体の経営責任を負う立場にある。	イ. 一般に経営規模は小さいため、経営資源のレベルは低位に留まり、蓄積も遅い。 ロ. 参加者は、必ずしも適正なテナントミックスにもとづいて選定されているとは限らないため、業種間の調整不足やMD等におけるレベル差が大きい。 ハ. 組合組織は、組合員のオーナー意識等の影響を受けることもあって、意思決定等において妥協や偏りが生じやすい組織風土を形成している場合が多い。 ニ. 単独店としての運営が長く続いているためか、成長策等の検討において、多店舗化あるいは新規立地への移転などを検討する際の下地が弱い。

共同店舗では、強みはしっかり認識し維持する努力を行わない限り顕在化しない。しかし、弱みは常に顔をだし、少しでも手を拱いていると強みを駆逐してしまう。

これは、共同店舗の業態が、参加者である中小企業者のインセンティブの確保と運営上のハードルを下げないと成立しないという前提に立っていることから窺える。

インセンティブとは、計画策定における支援の提供、自己資金の持ち出しの少なさ、返済後はメンバーの財産となること等であり、ハードルを下げるとは、テナントミックス、メンバーの経営能力等の判断において弾力的な対応を行うこと等である。制度的には、このようなハンディキャップを埋めるための方法として調達コスト0%の資金や経営支援などを用意しているところであるが、前者の資金はともかく、経営支援は受ける側の意思にも大きく影響されるため効果の引き出しは難しく、長い時間を掛けても変わることができない店舗も多い。

また、単独店であること、地域との縁が強いという本来の強みさえも、共同店舗固有の弱みとなってしまっている例が多い。例えば、顧客と顔見知りということを強みに挙げているが、これは一歩対応を間違えると弱みに変わってしまう。顔見知りの店舗で商品を購入するということは、顧客にとって購入する商品が知り合いに知られることになる。この点は、見落としがちであるが、若い主婦層の顧客が店を敬遠する理由となっている可能性がある。小売業は、消費者の動きの影響を直接的に受ける業種、ビジネスであることから、商圈内において顧客の動きや属性が変われば、その変化に合わせない限り存続することが困難になる。従って、小売業の経営においては、業種・業態を変える、別の場所に店を出すという戦略オプションが入っていないてはならないのである。もちろん個別の組合員レベルではこれを実践しチェーンストアとして成長している事業者も存在するが、共同店舗ぐるみの対応となるとその数は僅かである。体力勝負を挑んできたチェーンストアとの競争においても、業態・立地が変えられないためにMDレベルでの競争を余儀なくされる。しかし、これは相手の最も強いところに勝負を挑んでいるということであり、初めから勝敗の明らかな競争である。

それでは、今後、共同店舗が生き残るための方策をどこに求めるべきか。次節ではこの方策を考える。

3. 今後の共同店舗の存続・成長策の展開方向と運営体制のあり方

本節では、今後、共同店舗が独自のドメインを確立し、存続・成長するための事業分野と、その分野に向かうための運営体制を検討する。

(1) 共同店舗の存続・成長策の展開方向

存続・成長策は、「新事業・市場分野進出」と「規模経済の再構築」の二つである。

前者は、新たなビジネス機会または顧客創出に向けた展開である。店舗規模とは別の要因によって競争優位性を確保することを狙いとしており、前述の共同店舗が当面する課題のうちの「売上不振」や、強みにおける「メンバーの横のつながり、地縁のネットワーク」等を活かした競争戦略である。

後者は共同店舗の規模のハンディキャップを補完するための策であり、前述の課題のうち、「仕入れ能力の低下」や、共同店舗の弱みにおける「単独店であることによる成長制約」を克服するための取組みである。もちろん、両者は同時に取組むことも可能である。

なお、これらの存続・成長策の事業主体には組合と組合員が起こした共同出資会社のような組織を想定しているが、それ以外にも核店舗としての役割を果たしている店舗なども当事者としてあり得ると考えている。

①新事業・市場分野進出

この方策は、共同店舗が現在向き合っている競争の中で、不利を克服することが極めて難しい競争、すなわち、立地・規模間競争、価格競争を回避するための策であり、その本質は競争相手と同じ土俵では勝負しないというところにある。共同店舗が、地域一番店としてこれらの競争要因において圧倒的な優位性を誇っている場合には本体としての小売りによる全方位の戦略でも構わない。

しかし、二番手、三番手のポジションにおいて、例えばチェーンストアであるGMSと価格競争を続けるのは原理的に無理がある。

新しい事業あるいは市場（顧客）の選択については、規模と立地要因が直接的な競争要因とならない業界、製品、サービスを対象とすることがポイントとなるが、ここではそのような業種・業界を選ぶ基準として垂直統合と多角化を設定する。

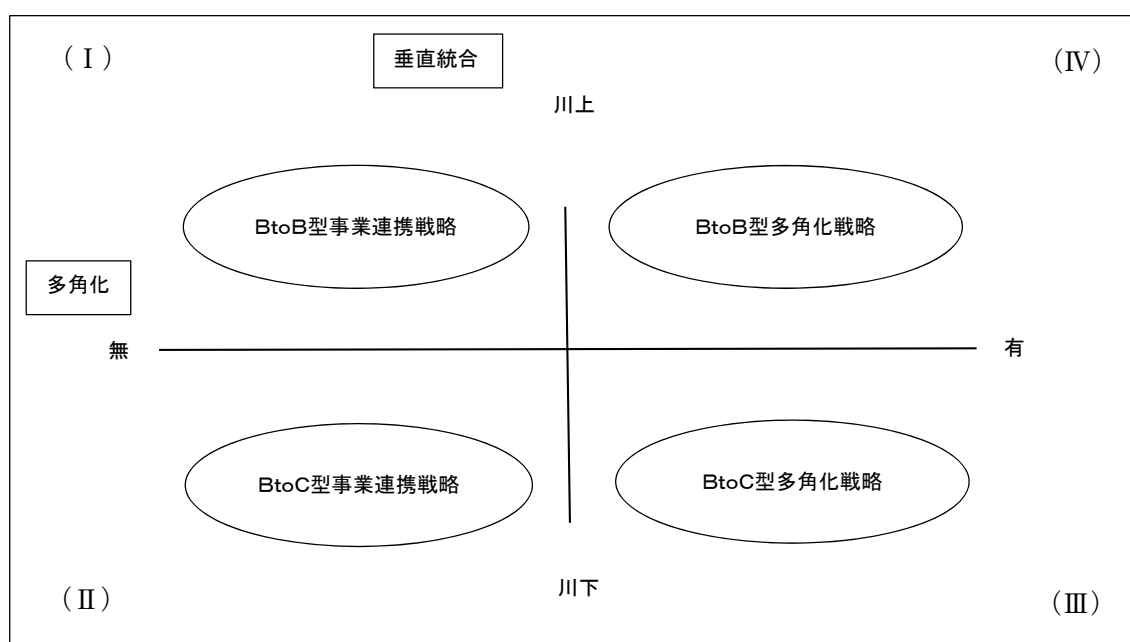
経営戦略論に従えば、多角化という戦略概念には垂直統合も入ってしまうと思われるが、ここでは本業との距離感を表す用語として採用している。

垂直統合は、小売業を起点としてその川上・川下業種への展開を図るものであり、いわ

ゆるサプライチェーンを辿る取組みである。本業との間に関連性があるため、多角化ほど事業リスクは大きくはない。

一方、多角化は小売本体との関連性はあまり求めずに異分野のビジネスに進出する方策と位置づけられる。垂直統合と比べると小売り本体との関連性が低いという点で事業リスクが大きいということになるが、他方では収益力に富んだビジネスモデルや強固な参入障壁を築けるビジネス機会も広がっている。

実際の新事業・市場の選択は、この二つを組み合わせで行われることになるが、これを類型化すれば下図のようになると考えられる。



IとIIの象限は、本業の小売業とサプライチェーンにおいて結びついている川上・川下業種への進出である。自らがビジネスを起こす場合もちろんあるが、時間節約と事業ノウハウを効率よく獲得するためには、事業連携あるいはM&Aによる事業譲渡、子会社化等が活用されるケースも多くなるように思われる。戦略の名称はこの点に着目したものである。IIIとIVの象限は、進出先事業・市場が本業の小売業とは特にサプライチェーンで結びついていないということで、多角化戦略と命名した。第IV象限は川上分野となるので、多くは業務用ユーザーで、業種は生産財関連業種ということになる。これに対し、第III象限はユーザーが一般消費者であって、かつ消費財分野という事業・市場分野と考える。小売業からこの両分野を見ると、第IV象限への進出機会はかなり限定的なものとなるであろう。

次に、この新事業・市場分野進出策について、各象限に該当する業種、あるいは今後成長が期待される業種、ビジネスなどを見してみる。

(i) 垂直統合

垂直統合の効果は、仕入れ条件や販売先の多様化等として現れる。これらの取組みに成功すれば、例えば競合店もこれらの商品、サービスの販売先になる。

ア. 川上進出

- ・ 製造業 : 例としては、食品分野における PB 商品の開発。
- ・ 卸売業 : 例としては、域内小売店に対する卸売業務

イ. 川下進出

サービス業や飲食業などとなるが、ここではこれらの業種に加えて、物販たる小売業が自身の販売行動に様々なサービスを付加することで業態を革新する取組みを含める。例えば次のようなサービスを付加することができれば、来店頻度と客単価、利益率改善への貢献は極めて大きいといえる。

- ・ 加工、修理
- ・ 配達、保管
- ・ 注文、買物代行 等

なお、上記の業界でもチェーン化が進み価格競争の局面に入りつつあるものも見受けられる。しかし SC ほど同質的競争にまでは至っておらず、いわゆる差別化策がとれる業界が多いと思われる。規模の利益が働きにくい業種・市場を慎重に選べば、共同店舗にとっては持続的な競争力の強化に大いに役立つことになるものと思われる。

(ii) 多角化

多角化に関しては、全国的共同店舗において、全くの異分野でビジネスとして一定の規模と継続性を備えて展開されている取組みはまだ例外的なものである。しかも成功事業の場合でも、特に戦略的な検討の結果というよりは、たまたま縁あって始めた事業が意外に支持を集めたためビジネスとして継続しているというケースが多い。戦略の実効性を貶めるような例を挙げたが、これは難易度が高いということの証でもあり、そのため多角化事業は例外レベルに留まっているということであると考えられる。

以上の点から、今後の共同店舗の展開のなかで多角化戦略を最重要策と位置付けるには無理がある。したがって、ここでは多角化を「共同店舗の業態あるいは広く経営資源を業種の垣根を超えて活かすことのできるビジネス」と定義したうえで取り上げる。

現時点では、このような定義に該当するビジネスとしては、コミュニティビジネスあるいはソーシャルビジネスが挙げられる。

先の共同店舗の強み・弱みでは、地元メンバーであることが逆に制約として働く懸念があることを見てきた。

すなわち、顧客が価格、品質さらには鮮度等において適切な商品・サービスを提供してくれる店舗を選択するのは当然であるにもかかわらず、共同店舗は地元店舗であることに甘え、自身の努力不足を棚に上げ、顧客である地元住民のドライさを嘆くメンバーが出現するという構図の指摘であった。

しかし、ここで提示しているコミュニティビジネスにおいては、提供する商品、サービスにおいて地元のアドバンテージを活かすことができるものであるため、地元共同店舗が手掛けることにおいて正統性を訴えやすい。このため、地元住民の納得も得られやすくなり、ビジネスとしてのリスク軽減にも効果が及ぶ。

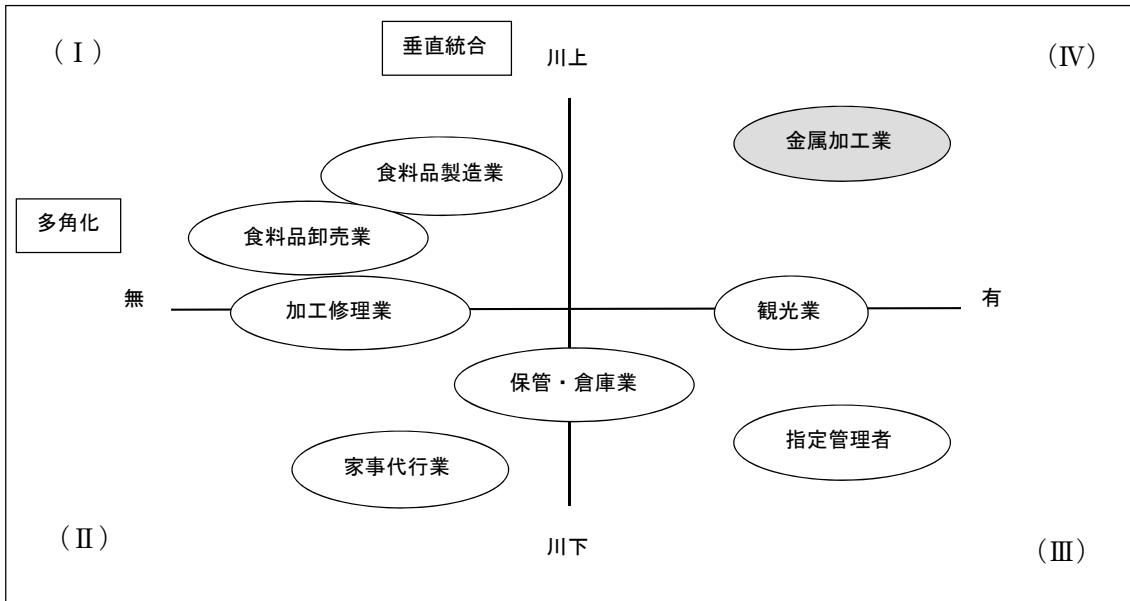
ア．サービス業系

- ・家事代行
- ・送迎
- ・公共施設の運営代行
- ・観光施設の運営代行 等

イ．製造業系

- ・地域資源による商品開発と販売 等

次頁の図は、ここまでに列挙された業種、ビジネスを、以上の戦略類型によって分類を試みたものである。業種は、垂直統合軸では川上（Ⅰ・Ⅳに近づく）に行くほど、多角化軸では小売業との関係が薄い（Ⅲ・Ⅳに近づく）ほど、進出あるいはビジネスとしての難易度は難しくなると考えられる。もちろん、このイメージ図の説明力を上げるためには、立地的条件やマーケットのサイズを追加する必要がある、それらを考慮すればこの図の配置も変わってくる。



(注：第IV象限の「金属加工業」は本文では取り上げられていない。この象限の業種例として載せたもの。)

②規模の経済性の再構築

先に述べた新事業・市場分野進出は、共同店舗の現在の立地を前提としながら、小売業には期待をせずに、むしろ新しい事業分野に経営資源をシフトしていく取り組みである。

これに対し、規模の経済性の再構築とは、小売りを維持したうえで、チェーンストア型GMSとの真っ向勝負を避けつつも対抗策は規模の経済性を創出することで対応することを企図した取り組みである。このための方策として、ここでは「立地転換」と「連携による規模経済の獲得」を取り上げる。

(i) 立地転換

立地転換は場所の移動を伴うことにおいて新事業・分野進出とは違いがある。小売業は立地産業と呼ばれるほど場所の持つ意味は大きく、その選択の適否が事業の成否に大きく影響を与える。この立地転換の考え方は、人の居るところに店を出し、居なくなったら店を閉めるというものである。しかし、共同店舗は、チェーンストアのGMSとは異なり撤退ができない。共同店舗においては店舗の閉鎖は即事業の停止であり、立地場所は店舗存立のための基本的与件であるために、店舗を動かすことは想定されていない。

立地エリアにおいて商圈規模が維持され、競合店も不変で均衡が成立しているようなところであれば単独店舗としての共同店舗も存続は可能となる。しかし、多くの共同店舗は2番手、3番手のポジションにあり、同一エリア内の1番店との競争においては極めて不利な

立場に置かれているのが実態である。理論上は、このような比較劣位な競争環境を打破するための戦略として相手方を上回る店舗規模の確保ということが考えられる。しかし、実行できたとしても実態はオーバーストアでかつ少子高齢化による商圈規模縮小であり、このような同一商圈内での店舗規模拡大戦略は共倒れとなること必至である。

共同店舗が直面する競争環境が以上のようなものであることを踏まえると、現在の立地で、現在の店舗の規模を拡大すること、つまり単独の店舗で成長を達成することは殆ど不可能に近いことを認識する必要がある。今日、単独店としての共同店舗の現実は、チェーンストアであれば売上減を他店の売上でカバーできるところを、一つの店舗だけで吸収しなくてはならないため、必要な更新投資を先延ばしにし、従業員を減らし、経営者の給与も無給に近い水準にまで引き下げることで何とか経営を維持している。

しかし、立地を変え、競争相手と直接に向き合う状態を解消できれば、この問題に対する解決の道筋が見えてくる。ここでの立地転換とは、現店舗を捨てることではなくて、維持したうえで規模拡大を指向する取組みを意図しており、正確に言えば多店舗化である。

すでにこのような多店舗化を進めている共同店舗もあり、多くはSM部門を切り出して出店している。SMは規模経済の効果がしやすい業態であり、多店舗化の成果は売上規模拡大による仕入れ条件の改善、経費引き下げ等として現れる。地方都市においてはまだまだSMの出店余地があり、今後、出店が加速するような状況にある。このような流れに乗ることができるようであればSM出店は大いに検討する価値がある。地元の店舗でSM出店候補地を埋めドミナントを形成することができれば、参入障壁、退出障壁共に強固になる。

ただし、ここで提案したい多店舗化は、社会的な必要性が反映された形態を想定している。商業的施設がほとんど存在しないエリアでのサテライト店舗、SMが閉鎖して食料品店が無くなってしまった商店街等、チェーンストアであれば投資対効果や配送効率の点で問題があるため却下される出店を行うのである。地域との結びつきが強いという共同店舗の特徴から社会貢献的役割を果たすことに違和感はなく、地域貢献も実現できる。また、このような出店の投資額は廃業店舗等を利用できる場合も多いことから、初期投資についても比較的少額で済む。

(ii) 連携による規模経済の獲得

多店舗化による規模の経済性の再構築は単独での実現を目指すものであるが、連携による規模の経済性の獲得は外部の事業者との協働、提携等によってこれを実現する策である。様々な取組みが想定されるが、ここでは以下の二つを挙げたい。

ア．共同仕入機構の編成

前述の経営課題において、共同店舗メンバーの仕入能力の低下を指摘したが、共同仕入れを実現することによりこの課題も解決できる。商圈の範囲があまり重ならず、主要道路の沿線に沿って複数以上の共同店舗が立地しているようなエリアがあれば、このような機構を編成するメリットは極めて大きいであろう。

イ．組合員間の M&A

共同仕入機構が実現できれば、その延長線上には共同仕入れ以外の連携事業が生まれる可能性がある。店舗管理のための消耗品等は当然のこととして、販促ノウハウの提供や顧客情報、ポイント情報の共同処理・利用、さらにはテナントの相互あっせんなどに広がっていくことになろう。さらに、連携関係が深まっていけば、傘下組合の組合員間で、M&Aなども起きる可能性もある。

また、経営課題として空き店舗問題を取り上げているが、これは不特定多数を相手としてリーシング活動を行うために成約率が上がらないということもある。この点では、連携の仕組みが機能していて、メンバー間において退店者の情報等が共有されていれば、メンバーの中から出店者の検索や、店舗の譲渡などをスムーズに行うことも可能となる。

なお、少々飛躍するが、この連携関係の究極的な形として、持株会社の下に各共同店舗を子会社のように組み込んだホールディングス制とすることも可能になるかもしれない。共同店舗としての自主性をある程度維持する一方で、あたかもチェーンストアのような規模経済と外部リソースの活用による範囲の経済性のような効果も一緒に取り込んだ運営が実現されるのである。

(2) 共同店舗の存続・成長を推進するための運営体制

共同店舗の存続・成長を実現するための事業手法や市場選択のあり方等を説明してきた。しかし、これらの事業を実施に移すためには、事業を実行することに関するコンセンサス形成と、運営する組織を編成することが必要となる。これができなくては、革新的な事業も絵に描いた餅となる。

共同店舗の運営組織は協同組合が圧倒的に多い。これは、決定の仕組みが平等、参加メンバーの責任・権限の分担も公平、加入・脱退も比較的自由、などの組織としての特徴が支持されていることによるものと思われる。しかし、共同店舗のような営利性が強く出る事業との相性としては課題も多い組織であることは否めない。このこともあって、共同店舗制度では「会社方式」も用意されているところであるが、採用例は殆どない。

共同店舗として、これからも存続・成長を目指す意思を明確に持っている組合であれば、以下のような運営組織を念頭に置くなどして、意思決定のスピードを速めることや、責任・権限の弾力的な運用ができるような体制づくりが重要になるものと思われる。

①参加者の組織統合の推進

外部での統合の前に内部のメンバーの統合を進めておくことは重要である。経営統合は、何よりも経営資源を厚くする。経営資源の水準が上がれば、事業展開の範囲も広がる。

組合レベルにおいても、組合員数が減れば、組合での決定やその後の実行は機動化されるであろうし、日常のコミュニケーションの維持においても密度が濃くなる。

事例分析で取り上げた横田 SC の組合員数は現在 4 名と、組合法上の下限人数であり、しかも 1 社はメンバーの共同出資会社である。残りの 3 名も移転リニューアル時にそれまでの 7 名が統合された結果としての人数であり、組合法下で最小に組織を絞り込んだ事例である。同店舗では統合が行われた結果、指示命令＝意思決定となるために、意思決定スピードは速まるのは当然の効果として、指示された取組みの確実度、達成度も上昇しているとのことである。また、江釣子 SC の退店者の売場を引き受ける組合出資会社も、結果としては組織統合を促進させていると見ることもできる。

組織統合は、売場内店舗まで統合することを要求するものでなく、運営を統合するという合理化策である。売場は買物客の利便性優先で分散配置であっても、運営統合が行われていけば売場効率も上昇してくる。

②「所有と経営の分離」を目指す取組み

上記の組合員間の統合が進めば、店舗運営の組織をオーナー（組合員）と運営責任者に分けた仕組みとして再編成できるかもしれない。いわゆる「所有と経営の分離」に相当する考え方である。これも既に経営課題として挙げた、オーナーたる経営者の高齢化の受け皿のような役割から出発するのが実際的ということになる。高齢組合員は、自店舗を今後長く経営に携わるメンバーに委ねる。新たに運営を任されたメンバーは、転貸借関係に基づき高齢組合員に対して家賃を支払う。また、高齢組合員は組合の出資者としての立場で組合に留まれるような仕組みを講ずることにより、いわゆるアドバイザーのような役割を果たしてもらおう。そして、これら高齢組合員がやがて人生を全うした段階で、組合組織を会社組織に組み替えることで一体性をさらに強固なものにする。

これらのアイデアに関しては、組合法や会社法等の要件を一切考慮していないため、

実際に取り組む際には様々な課題が生ずることになるものと思われるが、二世代、三世代に渡って店舗を維持するための体制を考える際の参考となれば幸いである。

Ⅶ：巻末資料＜小売商業における関係法律等＞

共同店舗の成立や運営には、関連する法律や制度の制定、改廃が大きく影響している。
ここではその主なものを取り上げ解説する。

1. 商業近代化地域計画

(1) 背景

SM等大規模小売店舗の展開が進展する中、生活者のニーズや行動も変化し、小売業・商店街に求められる機能も変化が必要となり、卸売業等を含めた地域全体の商業の近代化が求められることとなった。

かかる中、産業構造審議会第8回中間答申「流通近代化地域ビジョン」（1970（昭和45）年3月）において、卸売業の立地の適正化と商業近代化地域計画が提言された。

(2) 概要

「商業近代化地域計画」の策定事業は、日本商工会議所への委託事業として開始された。まず、1970（昭和45）年度から、都市計画、広域市町村圏、地方生活圏等の関連諸地域計画との調整を図りつつ、商業サイドから中長期的に見た地域ぐるみの街づくりプランを策定する「基本計画策定事業」が行われた。日本商工会議所に学識経験者・業界団体関係者などで構成される「商業近代化委員会」が設置され、地域ごとの部会においてその地域の歴史等を踏まえた議論がなされ、計画が策定された。

1975（昭和50）年度からは、基本計画において示された事業構想を具体化する「実施計画策定事業」が追加された。

これらの事業は1990（平成2）年度まで継続し、1991（平成2）年度からは新設された中小商業活性化基金の運用益を活用する形での「商店街等活性化実施計画策定事業」に引き継がれることになる。

1970（昭和45）年から21年間で、基本計画は241地域で策定され、実施計画も105地域、ローリング事業とフォローアップ事業は共に24地域で策定・実施された。

2. 中小小売商業振興法

(1) 背景

中小企業を巡る経営環境は、1960年代以降のSMの成長、1971（昭和46）年のドルショック、資本自由化の進展など厳しいものがあり、これらに対処するためには、中小小売

商業者の体質強化につながる振興策を強化することが求められていた。

(2) 制定

1973（昭和 48）年、百貨店法の廃止・大規模店舗法の公布等により調整政策のしくみを変化する一方、振興策としての「中小小売商業振興法（1973 年（昭和 48 年）9 月 29 日、法律第 101 号、以下「小振法」）」が制定された。本法は、振興政策の総合化・体系化であり、中小企業基本法第 14 条の「小売商業における経営形態の近代化のため必要な施策を講ずる」ための立法措置といえる。

(3) 概要

制定当初は、商店街整備計画、店舗共同化計画、連鎖化事業計画の 3 つが規定されていたが、1991（平成 3）年の改正で、3 計画の追加及び 1 計画の名称変更が行われている。

① 商店街整備計画

商店街振興組合などが商店街整備計画を作成し、商店街の区域において、店舗、アーケード、街路灯その他の施設又は設備を設置する事業。

高度化事業では商店街近代化事業（商店街の全体改造事業。その後「集積区域整備事業」へと名称を変えている。）や共同施設事業（アーケード・カラー舗装などの整備）として実施されている。前者としては三重県松阪市などの商店街が活用している。後者としては京都府の伏見大手筋商店街（ソーラーアーケード）等多数の商店街が活用している。

② 店舗集団化計画

平成 3（1991）年の改正で追加されたものであり、事業協同組合などが店舗集団化計画を作成し、店舗を一の団地に集団して設置する事業（当該事業に併せてアーケード、街路灯その他の施設又は設備を設置する事業を含む。）である。

高度化事業では、いわゆる小売商業団地、商店街パティオ事業として実施されている。前者の実施事例は 1 件、後者の実施事例は 6 件と少ない。

③ 共同店舗等整備計画

事業協同組合、出資会社、合併会社などが共同店舗等整備計画を作成し、共同店舗又は休憩所、集会場その他の共同店舗と併設される施設若しくは共同店舗の設備を設置する事業。平成 3（1991）年の改正で名称変更（旧名は「店舗共同化計画」）している。

高度化事業としては、600 件を超える実績がある。

④商店街整備等支援計画

第三セクター等が商店街整備等支援計画を作成し、共同店舗、アーケード、休憩所その他の施設又は設備を設置する事業。平成3（1991）年の改正で追加された

⑤その他

このほか、電子計算機利用経営管理計画、連鎖化事業計画（ボランタリーチェーン等）がある。

3. 大規模小売店舗法（大店法）

（1）背景

1957年（昭和32年）にダイエーの第1号店が大阪市で開店するなど、1950年代後半から新たな小売業態としてSMが台頭し始めた。1958年（昭和33年）には「社団法人日本セルフ・サービス協会」が設立される。1963年（昭和38年）兵庫県神戸市にGMSが開店するなど、1960年代には大資本企業による小売店舗の新規出店が加速するようになった。

これを受けて、中小小売業者から百貨店法の規制では十分でないとの声が高まった。

（2）制定

1973年（昭和48年）10月1日、「大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律」が公布され、翌年3月1日から施行された。

本法の施行と同時に百貨店法は廃止され、同年、中小小売商業振興法も公布された。

（3）概要

①調整の仕組み

- ・大規模小売店舗として調整の対象となるのは、1,500㎡（政令指定都市等では3,000㎡）以上の店舗。
- ・届け出制（ただし事前審査付き）
- ・新設しようとする者は、開店日、店舗面積等を通商産業大臣に届け出しなければならない（3条届け出）。その後調整が行われる。
- ・新設店舗で小売業を行おうとする者は開店日店舗面積等を届け出しなければならない（5条届け出）。
- ・通産大臣は「周辺の中小小売業に相当程度の影響の恐れがあるかどうか」の事前審査を行うこととなっている。

②大型店の出店攻勢

その後も大型店の進出は続く。大店法施行以降の建物新設の届出は、1974（昭和49）年度から1978（昭和53）年度まで総数は1,504件にのぼる。

（4）規制強化へ

①1978年（昭和53年）の法律改正

1,500㎡以上（政令指定都市等では3,000㎡）の店舗を「第1種大規模小売店舗」とし、新たに500～1,500㎡の店舗を「第2種大規模小売店舗」として、規制対象を拡大するなどの改正が行われた。

②その後の規制強化

1982年（昭和57年）の通達「大規模小売店舗の届出に係わる当面の措置について」、1984年（昭和59年）2月の通商産業大臣談話、同年3月の通達「大規模小売店舗の届出に係わる今後の運用について」「商業活動調整協議会の運用について」など規制強化に関する通達等が相次いで出された。

（5）規制緩和の時代へ

昭和61（1986）年の前川レポート（中曽根首相の私的諮問機関がまとめた）、昭和63（1988）年の臨時行政改革推進会議の答申、平成元（1989）年の90年代流通ビジョンなどにより規制緩和へと流れが変わっていった。

平成2（1990）年には日米構造問題協議の中間報告が出され、それを受けた形で同年5月に出店調整期間の短縮、手続きの簡素化等を盛り込んだ運用適正化通達が出された。

そして平成3（1991）年には、大店法自体の改正（出店調整期間の短縮、商調協の廃止等）が行われることとなった。さらに、1994年（平成6年）に更なる運用緩和の通達が出されている。

（6）大店法廃止へ

1995年（平成7年）の米国のWTO（世界貿易機関）への提訴などにより、大店法の抜本的な見直しに着手することとなった。1998年（平成10年）のまちづくり3法の一つである大店立地法の制定に伴い、大店法の廃止が決定し、2年後の2000年（平成12年）に廃止となった。

4. コミュニティ・マート構想

(1) コミュニティ・マート構想とは

長期的なまちづくりの観点から商店街の近代化を推進し、商店街を単なる「買い物の場」から地域住民が集い・楽しみ・憩い・交流することのできる「暮らしの広場」へと変えていこうとするもの。

(2) 80年代流通産業ビジョン

1983（昭和58）年12月に通産省から「80年代流通産業ビジョン」が示され、その中で『小売業はまちの重要な構成要素となっており、都市計画の推進に当たっては商業集積のあり方について十分な配慮が必要である。このように都市計画と商業集積のあり方とは相互に密接な関係にあり、関係省庁、特に都市計画当局との連絡を密にした「都市商業政策」を推進することが求められている。』という認識が示されている。

(3) コミュニティ・マートセンター

1985（昭和60）年3月、コミュニティ・マート構想を推進するため、団体、企業、公的機関が中心となり社団法人コミュニティ・マートセンターが設立され、情報の収集・提供、相談・助言、調査・研究などが行われた。

(4) モデル事業

全国でコミュニティ・マート構想モデル事業が策定された。1984（昭和59）年度から1990（平成2）年度で53地域において本事業が実施された。

5. 特定商業集積整備法

(1) 背景

既述のとおり大店法に関しては1980年代中頃から規制緩和へと大きく舵が切られた。また、商業集積に求められる機能の多様化など中小商業者を取り巻く環境は厳しいものであった。

(2) 制定

1991年（平成3）年5月、大店法の規制緩和の影響に配慮するとともに、商業者が生活者のニーズの多様化等に対応できる商業集積づくりを支援するため（商業集積に求められる機能は商業だけでなく、コミュニティ空間の提供、地域文化の継承などの機能も期待さ

れていた)、特定商業集積整備法がいわゆる大店法改正関連 5 法の一つとして公布・施行された。通商産業省、建設省、自治省の 3 省共管の法律である。

※大店法改正関連 5 法（「大店法改正」「輸入品専門売り場特例法」「特定商業集積整備法」「民活法改正」「小振法改正」

（3）概要

①仕組み

基本指針は主管大臣が策定し、市町村は基本指針に基づき基本構想を策定し都道府県知事に同意を求める。

②形態

特定商業集積の整備形態には以下の 3 つがある。

（i）高度商業集積型（ハイ・アメニティ・マート型）

- ・商業施設面積 3 万㎡以上、中小商業者の数が 3 分の 2 以上、中小商業者の面積が 4 分の 1 以上、商業基盤施設（顧客利便施設、コミュニティ施設など）が 3 分の 1 以上等の要件が課されている。
- ・なお、この形態は二つの第三セクターの存在が想定されている。
- ・山口県下松市、福井県福井市、滋賀県彦根市、愛知県三好市などで実施されている。

（ii）地域商業活性化型（魅力あふれる商店街づくり）

- ・高度商業集積型が郊外での大規模な開発を想定したものであるのに対し、この地域商業活性化型は既存商店街での開発を想定している。したがって面積要件（2,500 ㎡以上）も比較的小さい。富山県朝日町、富山県福野町などで実施されている。

（iii）中心市街地活性化型

- ・以上の 2 つのタイプに加えて、平成 8（1996）年に新たに追加されたタイプで、高度商業集積型と同様な施設整備が中心市街地において行われるもの。その後の「中心市街地活性化法へと繋がっていく。

6. 小規模企業支援促進法

（1）背景

小規模事業者は、地域の基幹産業の低迷、大型店の進出、商店の減少、後継者不足、生

活者ニーズの多様化、経済のグローバル化など厳しい経営環境の中で、事業を行ってきた。

このような状況に対処して発展をするためには小規模事業者等を会員とし、地域の総合的な経済団体として活動を行ってきた商工会・商工会議所が主体となって小規模事業者の経営基盤の充実を図れるような施策が求められた

(2) 制定

1993年(平成5年)5月、「商工会・商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律」(小規模企業支援促進法)が制定された。

(3) 概要

- ・商工会、商工会議所が行う共同店舗整備やコミュニティ施設整備について、高度化融資の商店街整備等支援事業の対象に追加された。北海道日高町、岐阜県古川町などで実施されている。

7. まちづくり3法

(1) まちづくり3法とは

- ①中心市街地活性化法
- ②改正都市計画法
- ③大規模小売店舗立地法(大店立地法)

(2) 背景

- ・1995年(平成7年)6月、産業構造審議会流通部会・中小企業政策審議会流通小委員会は「我が国流通の現状と課題」(21世紀に向けた流通ビジョン)という中間答申を取りまとめた。その中で中心市街地の空洞化などが指摘された。
- ・その後1997年(平成9年)8月、上記合同会議は「中心市街地における商業の振興について」という中間とりまとめの報告書を出し、法的措置を含めた具体的措置を求めた。

(3) 制定

- ・1998年(平成10年)6月、3法が公布された(大店立地法のみ2年後の施行、他の2法は公布日と同日に施行)
- ・「中心市街地活性化法」に基づく「振興策の強化」、改正都市計画法に基づく「立地誘導」、大店立地法に基づく「大型店の立地に際しての周辺的生活環境の維持」が相互に補完し

ながらまちづくりを推進することが期待され、「まちづくり3法」と呼ばれた。

3法の概要は以下の通り。

(i) 中心市街地活性化法

- ・1998年（平成10年）6月、「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律」が13省庁共管の法律として制定された。略称は（中心市街地活性化法）（中活法）
- ・国が基本方針を定め、その基本方針に基づいて市町村が基本計画を作成し、その基本計画に基づいてTMO（中小小売商業の高度化を推進する機関）を市町村が認定し、そのうえで民間事業者等が事業計画を作成し、国が認定をする。

(ii) 改正都市計画法

- ・1998年（平成10年）5月改正。
- ・用途規制を強化するための特別用途地区制度の見直し（市町村が大型店の郊外立地を制限する必要があると判断した場合の土地利用の規制）などが行われた。

(iii) 大店立地法

- ・1998年（平成10年）6月公布。但し施行は2年後の2000年6月。この時に大店法が廃止になっている。
- ・規制緩和の流れの中で多くの大型店の出店が行われてきたが、そのことが引き起こす周辺地域への生活環境への影響についての配慮を求める声が上がっていた。そのため大型店舗が立地する周辺地域の生活環境の保持を目的にした内容となっている。

(4) まちづくり3法の見直し

①背景

1998（平成10）年に整備されたまちづくり3法には大きな期待がかけられていたが、大型店の郊外への出店は止まらず、中心部からの大型店の撤退も加速した。

また、関係省庁による以下のような見直し要請や検討が行われた。

(i) 会計検査院の検査

ハード事業とソフト事業の有機的連携、モデル地区の選定等により確実に成功事例を増

やすなど予算の効果的な執行などを指摘。

(ii) 総務省の勧告

基本計画の的確な実施と見直し及び国庫補助事業の効果的・効率的な実施を勧告。

(iii) 経済産業省の見直し～産構審流通部会と中政審商業部会との合同会議での検討～

平成17年2月「コンパクトでにぎわいあふれるまちづくりを目指して」と題する中間報告を取りまとめた。

(iv) 国土交通省の見直し ～アドバイザー会議での検討～

2004（平成16）年11月アドバイザー会議を開催。2005（平成17）年8月「中心市街地再生のためのまちづくりのあり方について」と題する報告書を取りまとめた。

(5) 3法の見直し内容

①中心市街地活性化法

以下のような法律改正が行われた。

- ・ 法律名称の変更、責務規定の新設（国・地方公共団体、事業者）、中心市街地活性化協議会の設置（TMOに代わるもの）、中心市街地活性化本部を内閣に置く、市町村が定めた基本計画を内閣総理大臣が認定など

②改正都市計画法

以下のような法律改正が行われた。

- ・ 立地規制の強化、開発許可制度の見直し（市街化調整区域の開発等）、広域調整の仕組みの円滑化

③大店立地法

- ・ 法律改正ではなく、駐車台数に関する地方公共団体の弾力的運用などに関し、指針の改定が2005（平成17）年と2007（平成19）年の2回行われた。

平成 28 年 4 月 初版

独立行政法人 中小企業基盤整備機構
高度化事業部 経営診断統括室

〒105-8453 東京都港区虎ノ門 3-5-1 (虎ノ門 37 森ビル)

電話 03-5470-1533 (直通)

URL <http://www.smrj.go.jp>



独立行政法人

中小企業基盤整備機構

高度化事業部 経営診断統括室

〒105-8453 東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル

TEL : 03-5470-1533(直通)

URL : <http://www.smrj.go.jp/>

