

「のぞいてみよう 流通の世界」-2 商店街と大型店 ー流通の世界で生きる人びと

流通科学大学商学部 崔 相鐵

「食は広州にあり」。広い中国でも、広州市は料理がおいしいことで有名です。このうたい文句に惹かれて、中国旅行の際に立ち寄ったという旅行者も多いのではないかと思います。評判どおりに、山の幸と海の幸をふんだんに使った料理を、存分に楽しむことができる街です。

でも、広州は豊富な食材とおいしい料理だけの街ではありません。人口1千万を越える、中国・華南地域の最大都市である広州は、経済の面でも急速な発展を遂げている大都市です。街のあちこちに高層ビルやマンションがそびえ、内陸部からの人口流入も増えているそうです。百貨店やスーパーマーケット、コンビニエンス・ストア、さらにショッピングセンターやしゃれた専門店も数多くあり、どのお店も多くの買い物客でにぎわっています。

そうした近代的な小売店だけでなく、広州市内にいくつか存在する昔ながらの商店街が、いずれも活気にあふれていて驚かされます。買い物客や観光客でごったがえし、なかなか前に進むことさえもできないような路地で、若い女性たちが2～3坪ほどの狭い店に衣服やアクセサリーを並べたりしています。彼女たちが威勢のよい声をあげながらお客さんを誘っている姿は、もう日本ではなかなか見かけられない光景です。実際に広州に行ってきた人の中には、堪能したいろいろなご馳走よりも、にぎやかだった商店街のことが印象に残ったという人が少なくありません。どのお店も、生き生きとして商売に励んでいたからでしょう。

図表-1 賑わう中国・広州市の商店街



出所：筆者撮影

ために、お土産を買うついでにでも、そうした雑貨店の若い女性店主に「将来の夢はなんです

か」と聞いたとしたら、きっと前向きな返事が返ってくるはず。「近々、自分の店を他の商店街にも出したい」「百貨店の中に出店できるよう頑張りたい」「うまくいけば、いつかは近隣の都市にも数店舗を展開したい」など、目を輝かせながら将来への抱負を語ることでしょう。広州の商店街に店を出す人の中には、このようにいつかはチェーン店の展開、さらには株式上場にまでたどり着きたい、と夢見る人が多いそうです。

ひるがえって、日本の商店街はどうでしょうか。もちろん、活気のあるところもあるでしょうが、残念ながら多くの商店街は、「シャッター通り」と表現されるほど元気をなくして、衰退の道を歩んでいるとされています。

しかし、日本でも景気が右肩上がりだったかつての高度経済成長期には、どこの商店街も繁盛していたのです。いや、戦後からしばらくの間は、多くの人びとにとって商店街で買い物をするのが当たり前で、そこで商売する「パパママショップ」と呼ばれる中小の小売店が、当時の商品流通の主役でした。まだ、百貨店は都心部のみで立地し、安売りを仕掛けるスーパーなども本格的な出店攻勢をしていない頃です。商店街こそが、近所に暮らす人びとにとっての生活インフラであったわけですね。

その後、日本人の所得が急速に高まると、人びとは商店街での買い物だけでは満足できなくなってきます。その状況を商売のチャンスととらえた小売店の経営者は、広い地域にまたがる多店舗の出店を試み、中には日本全国での商売を視野に入れたチェーン店舗展開に踏みきる者もありました。日本の流通史にその名を馳せたダイエーは、その先頭に立ち続けた企業です。

1957年、大阪の千林(せんばやし)商店街に出店した100㎡たらずのお店「ダイエー薬局・主婦の店」からスタートしたダイエーは、翌年には神戸の中心街・三宮に2号店をオープンさせ、本格的なチェーン展開に踏みきりました。当初は、主に医薬品を他のお店より安く売ることによって人気を集めました。その後「よい品をどんどん安く」という有名なキャッチフレーズのもと、徐々に取扱う商品をひろげていきました。ダイエーの積極的なビジネス展開は、日本での総合量販店の誕生を告げるものでした。

コラムー1「総合量販店の誕生」

お客さんの支持を集めたダイエーのやり方に、日本の至るところで多くの小売業者が追随し総合量販店が誕生しました。日本における「流通革命」の時代が、いよいよ幕を開けたと言えます。

それに続いて関東でも、1959年にヨーカ堂(現在のイトーヨーカ堂)と西武ストア(現在の西友)が大型店の展開を始め、それ以後、日本のいたるところに同様のお店が出店されていきます。このような総合量販店の躍進は、近隣の住民を相手にして商売を行ってきた中小の小売店には大きな脅威でした。多くの商品を安い価格で販売する総合量販店と比べると、家族経営の米屋さんや酒屋さん、精肉店や青果店などは、勝負をするにも限界があります。

それでも、日本の経済全体が右肩上がりの高度成長を続けていた間は、その恩恵を受けて総合量販店だけでなく商店街のお店もそれなりに儲かる時代が続きました。しかし、いつまでも昔ながら

の商品やサービスでは、人びとからそっぽを向かれてしまうのも仕方ないことでしょう。1980年代に入ると、個人経営の商店数が顕著に減っていきます。

図表-2 ダイエー1号店の模様



出所：流通科学大学提供

昔のままの商売でお客様の支持を失ったという点では、百貨店も同様だったと言えます。高度経済成長期までは、どの百貨店も業績を伸ばしていました。しかし、立地が主に都心部に限られる百貨店は急速な店舗網の拡大ができず、安い値段と良質な商品の豊富な品揃えを武器に全国へ大量出店攻勢をかけた総合量販店に、徐々にお客さんを奪われていきました。

ともに戦後の小売業界をリードしてきた両者ですが、1970年代に入ると百貨店は「冬の時代」に突入したと言われはじめます。長いあいだ小売企業の売上高ランキングで首位だった三越は、1972年にその座をダイエーに明け渡しました。

この頃には、経済面で豊かになった多くの日本人が、多様なニーズを持つようになります。それに対応するため、有名なブランドの専門店が地方都市にも出店したり、大きなショッピングセンターが建てられたりして、さまざまなタイプのお店が登場しはじめました。

今や小売業界の主役となったコンビニエンス・ストアが誕生したのも、この時期です。1974年にセ

コラム-2 「百貨店の二大勢力」

日本の百貨店は、三越のように江戸時代からの呉服店が発祥である百貨店と、阪急百貨店のように昭和に入って大手鉄道会社がターミナルに開業させた電鉄系列の百貨店という、ふたつの大きな勢力があります。

ブン-イレブンの1号店が東京・江東区の豊州に開業し、その翌年にローソンも大阪の豊中市に1号店をオープンさせます。24時間・365日営業しているコンビニは、いつでも開いているという安心感を人びとに与えるだけでなく、新鮮なお弁当やサンドイッチを美味しく食べてもらえるよう各店舗にこまめに配送したり、最先端の情報端末機器を導入してお客さんの動向を把握したりすることに努めてきました。さらに、商品を販売するだけでなく、郵便局や銀行、ビデオレンタル店などさまざまな業種の企業と提携を結んで、お店で提供するサービスの充実を図るなど、絶え間ない工夫を重ねて多くのお客さんの心をつかんできました。

そのコンビニも、最近では業績が伸び悩んできています。24時間営業のスーパーマーケットが現われたり、コンビニが増えすぎて新たに出店する場所がなくなってきたり、といったことがその理由です。新たに勢いを増しているのは、専門店チェーンです。ドラッグストアのマツモトキヨシや家電製品のヤマダ電機、カジュアル服のユニクロを展開するファーストリテイリングや家具製品のニトリなど、苦戦している百貨店や総合量販店の特定の商品カテゴリーに狙いを定めて、低価格で高品質な商品を武器に、いずれも好業績を誇っています。

日本の小売業界の歴史は、常に盛者必衰の繰り返しです。商品の品揃えや価格、品質、お店の雰囲気など、お客さんの支持を得るための革新的な仕組みをもった小売企業が一世を風靡しても、そのままいつまでも勝者でいることは至難の業なのです。小売というビジネスは、常に変わり続けるお客さんのニーズやさまざまな環境変化にすばやく対応できる企業のみが生き残ることができる、激しい戦場であると言えます。

コラム-3 「戦いつづける小売企業」

日本の小売企業の売上高ランキングでは、1960年代までずっと三越が座り続けた首位の座をダイエーが1972年に奪い、それをセブンイレブンに明け渡したのが2000年のことです。最近では専門店チェーンの業績が急伸しています。

図表-3 流通科学大学の学生と過ごすダイエー創業者の中内功さん



出所：流通科学大学提供

やはり、広州のにぎやかな商店街とは対照的に、空き店舗が増え続けている日本の商店街のことがどうしても気になります。もちろん、近所の商店街が寂れていっても、私たちの周りには新興の小売企業が目新しいお店をどんどんオープンさせてくれるし、ちょっと郊外に足を伸ばせば立派なショッピングセンターもたくさんできています。お客さんの立場としては、べつに不便ではないと思えるかもしれません。

しかし、現在の広州がそうであるように、商店街の多くのお店が元気であるからこそ、その中から成長しようと意欲を燃やす小売企業が出てくるのではないのでしょうか。30年もの間、日本の小売業界の頂点に君臨したダイエーは、商店街の中で生まれました。ユニクロ・ブームを巻き起こしたファーストリテイリングも、家電量販店最大手で2位以下を大きく突き放すヤマダ電機も、もともとは地域のお店からスタートしました。コンビニがこれほど快進撃を続けられたのも、30坪ほどの店舗面積で半径500メートル前後の住民を相手に商売をしてきた中小の小売店が、自身の物件とお客さんを抱えたままコンビニ・チェーンの加盟店としてスムーズに転業できたからなのです。

図表-4 空き店舗が目立つ地方の商店街



出所：筆者撮影

よく考えると、商店街が元気であることこそが、全国的な知名度を誇る小売企業が続々と生まれてくる前提条件だと言えそうです。日本社会の高齢化が急速に進む現在、国や地方の政策当局も、改めて商店街の存続と発展に力を入れようとしています。

中国経済の急成長を象徴するような、広州の小売店の活気はうらやましい限りです。商店街だけでなく、百貨店やスーパーマーケット、コンビニに専門店、さらに日本ではお客さんのニーズにうまく対応できず撤退してしまったカルフルのような欧米の小売企業も、どこも繁盛しています。泥沼の戦場に踏み込んでしまったかのようにも思える日本の小売業界と比べれば、大きな違いです。

ただ、今後はこの街でも、厳しい小売競争の時代を迎えるでしょう。商店街もそれに巻き込まれるでしょうが、おそらくその中から大企業として成功する小売店も出てきます。お客さんの支持を得るために、食うか食われるかの競争を通して勝ち組と負け組が出てくるのは、日本の小売企業の歴史が雄弁に物語っています。数年後に広州を訪ね、商店街のお店がどう変わっているかを確かめてみたいものです。

図表－5 中国に進出した日系総合量販店の野菜売場の模様



出所：筆者撮影