

地域中小小売業活性化へ向けた個店支援

～ユニークなリテールサポート事例の紹介～

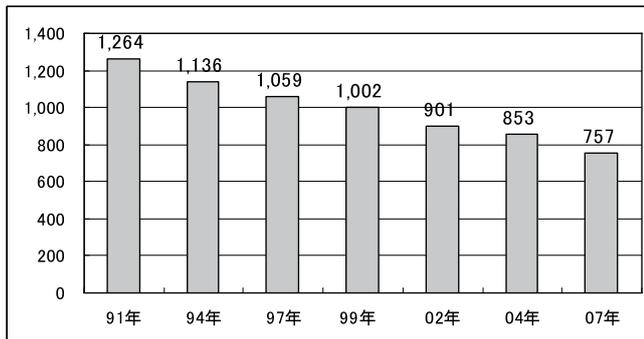
マネジメントコンサルティング事業部 コンサルタント 福本 賢
 コンサルタント 芳賀 碧

地域中小小売業を取り巻く環境

近年、わが国の中小小売業はかつてない厳しい環境下に置かれている。それを如実に表わすのが、就業数者 4 人以下の小売業事業所数の推移である（図表 1）。政府の統計によると、1997 年度には 105 万 9 千店の事業所が存在していたが、2007 年度には 75 万 7 千店となり、10 年間で実に 28.6%の減少である。

図表 1 就業者数 4 人以下の小売業事業所数の推移

（単位・千店）



資料) 中小企業白書(2008 年)および商業統計表(2007 年)より作成

このような中小小売業者の苦戦に対して、国は中小企業支援策として地域農工商連携、中心市街地活性化、商店街活性化、地域資源・JAPANブランドなどをキーワードに多様な支援メニューを展開している。このような支援は地域や中小企業全般に対する面展開の支援と言えるだろう。今後はそれに加えて、中小小売業の個店に対する直接的な支援メニューも充実させていく必要性があると考えられる。

個店そのものへの支援が必要となる理由は、中小小売業者は地域生活者にとっては安心安全な生活を維持するための社会インフラであり、換言すれば中小小売業は地域のライフラインとしての重要な役割を担っているからに他ならない。そういう観点から見ると、中小小売業は、経営の活性化を図って利益を創出することに留まらず、

地域に根ざして存続し、地域生活者に安心安全な生活を提供していく、という社会的使命をも課せられていると言えるのである。

地域中小小売業がこのような生活者ニーズに応えるためには、各個店経営者の自助努力が重要であることはいうまでもない。しかし、昨今の厳しい環境下にあつては、外部からの効果的な支援活動が、関係団体、関係企業、関係流通組織等によって提供されることが必要であろう。

関係団体としては地域の商店街組織、商工会議所、商工会、中小企業団体等があげられる。関係企業としては中小小売業と取引関係のある卸売業や製造業の販売部門などが、そして関係流通組織としてはフランチャイズチェーン組織、ボランタリーチェーン組織や共同仕入組織などがあげられる。

本稿は弊社・価値総合研究所が 2008 年度に中小企業庁より受託して実施した『地域中小小売業の効率的な物流システムの構築等による経営力向上・生産性向上のためのリテールサポートに関する事例調査報告書』をもとに、中小小売業者へ対する外部支援としてのユニークなリテールサポート事例を紹介することを目的とする（リテールサポートという用語の説明は後述）。同調査では、リテールサポート事例を収集することを目的の 1 つとして、上記の関係団体（商店街組織、商工会議所、商工会、中小企業団体等）や関係流通組織（ボランタリーチェーン、共同仕入組織等）などを対象に全国 5,829 先にアンケート調査票を送付し、その結果、2,313 先から回答を得ることができた（回収率 39.7%）。そのなかから 929 のリテールサポート事例を収集することができた。

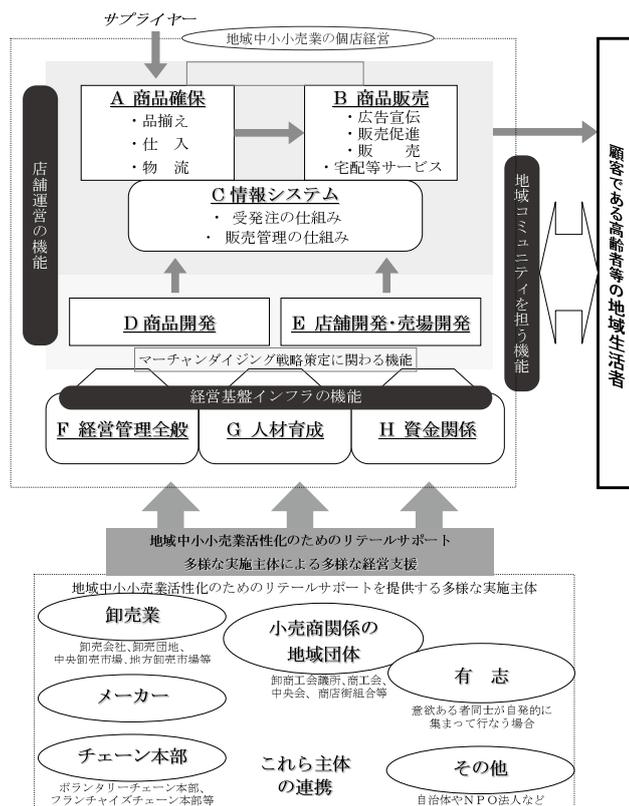
本稿で紹介する事例はいずれもこのアンケート調査結果の内容をふまえ、ユニークな取り組み事例と判断された 20 件以上についてヒアリング調査を実施したものの一部である。

広義に捉えるリテールサポート

一般的に、リテールサポートとは、卸売業やメーカー、フランチャイズチェーン本部、ボランタリーチェーン本部等の主体が、取引先である小売店の繁盛に結びつける

ために各種の提案・指導をし、経営を支援する活動を指す。本稿では、このリテールサポートの意味を少し広げて、リテールサポートの対象範囲およびリテールサポートの実施主体者を幅広くとらえることとする（図表2）。このことは個店経営者が抱える経営課題が多岐に渡っており、個別特定の機能のみに対する支援だけでは個店経営全体の活性化には繋がらないという実態があることによっている。

**図表2 地域中小小売業の基本経営機能と
リテールサポート主体**



資料)中小企業庁「地域中小小売業の効率的な物流システムの構築等による経営力向上・生産性向上のためのリテールサポートに関する事例調査報告書」(以下、「リテールサポート事例報告書」とする) 3頁より

まず、リテールサポートが対象とする経営機能であるが、店舗運営に関するものとしては、商品をサプライヤーから調達・確保し（A 商品確保：品揃え、仕入、物流）、それを高齢者等地域住民に販売（B 商品販売：広告宣伝、販売促進、販売、宅配等サービス）していく機能がある。それを支えるのが、受発注や販売管理の情報システム（C）となる。その下で新商品や独自商品、ブランド等の商品開発（D）、店舗開発や売り場開発（E）といった開発機能が店舗運営を支えている。更に経営管理（F）、人材育成（G）、資金関係（H）等の経営インフラ機能が店全体の経営を支えている。

また地域においては、これらの機能を備えた中小小売業

の個店の存在そのものが、その地域コミュニティの生活基盤を担うものとも位置づけられる。つまり、物販と共に、地域の生活者に対するサービスの提供等によって、物販との相乗効果、更には地域貢献といった社会性を保つことなど、地域コミュニティ機能としての役割も担っている。以上のような特性を持つ地域中小小売業の経営に対し、支援することをリテールサポートとする。

次に、リテールサポートを実施する主体であるが、卸売業やメーカー、フランチャイズチェーン本部、ボランティアチェーン本部のような、そもそもリテールサポート機能を有する主体がある。それらに加えて、商工会議所、商工会、中央会、商店街組合等、地域の団体も範囲に含めるものとした。このような地域の団体には、国や都道府県の政策に基づいた支援制度が整備されている場合が多く、エキスパートバンク（小規模事業者を対象に経営・技術等の問題の相談を地域の商工会や商工会議所が受け、それに対して専門人材を派遣し問題解決を促進する制度事業）や経営指導員による経営相談指導、講習会・セミナー開催、各種事務処理サポート、融資や保険等の制度支援、経営活性化のための補助金事業等により、地域中小小売業の経営を支援している。また、地域ブランド化や商店街単位で行うイベント等もこのような地域の団体が主体で行っており、これらは個店支援・個店活性化というよりも、地域単位や商店街単位での活性化という意味合いが強いが、リテールサポートに準じた活動として位置づけている。

店舗同士の連携、もしくは有志のグループや任意グループの共同活動によって、個々の店の経営力や生産性の向上が図れる場合（例えば共同仕入、共同物流、共同商品開発など）も地域中小小売業活性化のためのリテールサポートとみなす。すなわち、共同活動をするグループそのものがリテールサポートの実施主体であるとする。

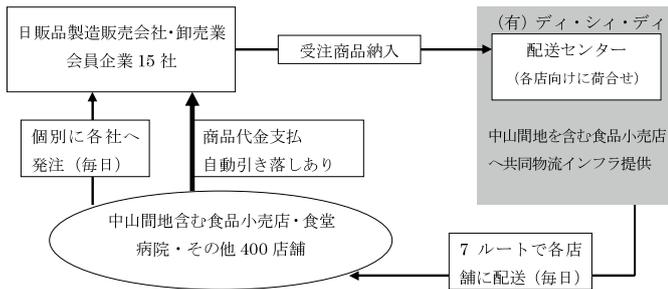
以上のように、本稿での地域中小小売業活性化のためのリテールサポートは、多様な実施主体が多様な経営支援活動を行う場合とし、広義に幅広くとらえることとする。

ユニークな取り組み事例

(1) 山間地域の共同配送による物流効率化と安定調達実現

島根県浜田市の有限会社ディ・シー・ディは2002年4月、地元の牛乳や豆腐の日配品製造販売会社や青果、精肉、塩干、菓子、一般食品等の卸売業が加盟企業となって設立された物流事業会社である。2008年末現在の時点で15社が加盟し会員企業となっている。元々は、1998年経産省指導による「地域中小物流効率化法」のもと、島根県商工課主催の勉強会からスタートし、研究を重ね事業化に至っている。

図表3 有限会社ディ・シー・ディによるリテールサポート



資料)中小企業庁「リテールサポート事例報告書」17 頁より

リテールサポートのスキームは図表3の通りである。主に島根県岩見の県西部の中山間地域の食品小売店、食堂、病院などの約400店舗のお得意先に毎日発注、毎日配送を実現している。会員企業から、お得意先に対して注文要請など働きかけると、会員企業に対して個別に電話やFAXで毎日注文が入る。一部の卸売業ではハンディー端末を貸与し、発注データを電話回線にて受信即伝票発行という合理化を実現している。各社はそれに応じて商品をディ・シー・ディへ運び込み、そこで各社の荷物を店舗別に荷合せして配送をする。配送ルートは中山間地域を含み7ルートある。使用トラック（現在は全車営業トラック）は2～4トン車があり、4トントラックが中心である。ディ・シー・ディ設立当初の状況は共同配送への移行をするため会員各社の配送従事者また配送車輛など余っているトラックを利用し事業を進めた。ただしディ・シー・ディがその会員企業に支払うトラック使用料また人件費等は細かくルール決めされている。また、ディ・シー・ディ会員企業独自の特売チラシを年2回程度、企画提案する（新規得意先開拓のため）。商品手当て、納品、代金回収までをディ・シー・ディが行い、定期的な取引のないお得意先であっても安心して取引のできる環境を整備している。

このような取り組みの成果として、加盟会員企業15社の中には、個別に配送していた時は配送費が地域によっては売上高の約20%にまで達することがあったが、現在は各社（業種）によって配送フィーに違いはあるが、全コース平均で、配送費は売上高の4%弱にまで削減できている（4%はディ・シー・ディに支払う平均のセンターフィー）。

各小売店も、商品調達先の確保・安定化、毎日配送の実現、発注先1社当たりに対する少ロット化実現等の大きなメリットがあった。それは消費者の中心である高齢者への商品販売の安定化にもつながっている。高齢者が特に多い山間地域では年々、店舗は食料品などの調達が難しくなっている。そのような中でこの取り組みは安心安全な生活を提供するためのライフラインとしての地域中小小売業の活性化に大きく貢献しており、同様の悩みを抱える他の県などからも視察がきている。

この取り組みの成功の背景には、取組の中心となった真吉商店（卸売業）の社長・吉田氏の優れたリーダーシップ、島根県商工会主催の勉強会から始まり緻密な事前調査・研究を行ったこと、地域を挙げて共同配送の仕組みに小売店が加わるように働きかけたこと、地域生活者、各小売店、ディ・シー・ディの3者がトリプルウィンの関係になる仕組みを作り出したことにある。

(2) 卸団地内での異業種卸売業の連携による地域個店支援

千葉県茂原市の茂原卸商業団地内では、団地内卸売業の売上高が減少傾向にあった。団地内卸売会社のメンバーに、全国の日雑卸売業社71社が結集し共同仕入・PB商品開発等の連携活動を行う㈱サプリーコの代表を務める㈱秋葉商店の社長がいたこともあって、横の連携が重要であるという認識が高まりつつあった。顧客である地域中小小売業を団地内で紹介しあいながら商機をつくっていくという取組みが数年前から自然発生的に始まった。

団地内には20社の加盟卸売会社がいるが、そのうち、秋葉商店を中心に食品卸売等約10社が連携し、顧客を紹介しあって地域中小小売店に商品や仕入の提案をしている。ただし明確に組織化、グループ化されているわけではない。

茂原卸団地協同組合の事務局は、月1回の理事会、月2回の3役会、月1回の会員参加会議、四季ごとの組合員向けのイベント等を行なっている。これにより、団地内で商売に関わる横の情報交換が行なわれている。茂原卸商業団地は非会員の大手飲食店からのテナント収入があり、それが財務を安定化させているため（組合員への賦課金も減らしている）、事務局も組合員向けに投資し、求心力を維持できている。

リテールサポートの対象となるのは、高齢者が利用する地域中小小売業が中心である。地域の高齢者はスーパーよりも近くの中小小売店で買い物をすることが多い。従って店の品揃えを補完するために、その店と取引している団地内の卸売会社が、団地内の別の卸売会社に店の情報を提供し、同行訪問等によって店に商品提案、仕入提案を行う機会をつくっている。これにより、地域高齢者は近所の馴染みの店舗で欲しいものを手に入れることができるようになり、店は商品確保や仕入原価低減のメリットを享受できている。

これらの取り組みはあくまで共存共栄の卸団地内の仲間として行っているため、紹介料などの金銭的やりとりはない。物流の共同配送、共同受発注なども行っていない。店に対して団地内の卸売業者を紹介し、団地内卸売業者に店の情報を提供するだけである。

紹介等によって新たに顧客を確保したとしても、各卸の既存配送ルートにのらない、もしくは遠方の場合、運送会社を使って配送する。コストが合わないこともあ

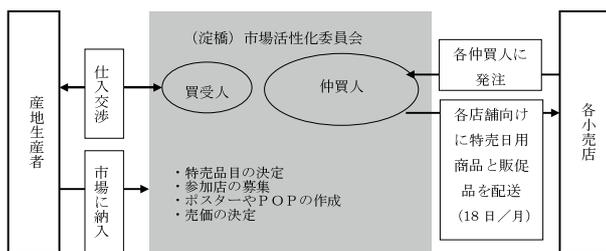
り得るが、卸売業者の売上確保、店の商品確保、地域への貢献等の理由により、取引をする場合が多い。

この取り組みの成功要因としては、団地内の加盟卸売会社が 20 社と小規模で頻繁な交流を可能としていること、卸売会社の連携について詳しい(株)サプリコ・(株)秋葉商店の社長の存在、あくまで原点である地域生活者へのサービス提供という視点を持ち続けたことが挙げられる。

(3) 中央卸売市場の仲買人による青果店への特売支援

2006 年、東京都内の中央卸売市場の 1 つである淀橋市場（新宿区）の仲買人が中心となり、市場周辺にある街の青果店の活性化を支援することを通じて市場を活性化させる取組について検討し、2008 年 9 月に社団法人淀橋市場協会を発足させた。淀橋市場内の仲卸売業を中心に編成された市場活性化委員会が構成され、淀橋市場で取引を行っている青果店を対象に支援の取組が行われている。具体的な支援の内容は以下の通りである。

図表4 社団法人淀橋市場協会 市場活性化委員会による
リテールサポート



資料)中小企業庁「リテールサポート事例報告書」22 頁より

毎月 18 日を「淀橋市場の日」と称して、青果店が特売をする。委員会は、月初めに特売日の品目を決定する。その商品の決定基準は価格ではなく、「味で勝負」という基準で選定された商品である。それとほぼ同時に、参加する青果屋の募集（ポスター掲載）・売価の決定（委員会で決定）・仕入れ交渉（買受人が担当）が、委員会主導で行われる。特売日に合わせて生産物が市場に届くと、仲買人が各青果店向けに商品を分配・配送する。青果店は委員会で決定された品目と売価を見て、仕入量を取引のある仲買人にファックスで発注し、18 日に商品と POP 等の販促品を受け取る。ただし、仲買人は仕入れた値段で青果店に販売し、配送費も請求しないため、この取組から直接儲けを得られることは無い。青果店は仕入れ値に関わらず、先に委員会で決められた価格で販売しなければならないが、販促に係る一切の費用や商品の配送費のコスト負担は無い。

特売に参加する店舗は取組開始当初は 20 店舗程度であったが、4 回目の取組みには 75 店舗に増加した。POP

が消費者の目を引き、客足が増加した結果、一部店舗では売上も増加している。消費者からの反応が良いことが店主を刺激し、経営に意欲的になる店主も増加した。現在では、そのような意欲的な店主からの企画提案も増えている。

個店としては、特売企画や仕入れ交渉、販促グッズの用意などの業務が委員会でなされることにより業務負担の軽減があり、また厳選された商品を自信を持って顧客へ提供できるなどの成果も出ている。事実、顧客一小売店一仲買人・卸売業者との会話が価格交渉以外の分野にも広がり、コミュニケーションが密になった。このような中央卸売市場の取組みについて青果の産地からも大変好評を得ることが出来ており（小売店主の産地見学会も実施している）、生産物を安価で提供してもらうことにも成功している。

淀橋市場の取組みは長期的視点に立ったものであり、個店にとっては急激な売上増加などの短期的な成果が期待できないため、青果店等の理解や賛同を得るのには時間がかかっている。しかし、取組が始まったばかりで、全てが模索状態だが、今後さらに参加店を増やし活動がルーチン化するように軌道にのせ、さらにはこの取組が他の市場にまで広がって欲しいと考えて活動を継続している。

終わりに

ここまで見てきたように、地域中小小売業のためのリテールサポートは、多様な主体によって多様な内容で実施されている。もちろん、実際に成果が出ている取組みもあれば、始めたばかりで成果が出ていないものもある。しかし地域中小小売業やリテールサポート実施主体が積極的に個店活性化のために取り組んでいるという事実を伝えていくことにより、新たな協働者、すなわち新しい情報や知恵を持ったヒトや組織が集まってくる可能性が高まる。目標やビジョンを定め、それをオープンにしていけば、他の有志やリテールサポート実施主体等の協働者が集まってくることによって、個店活性化もより一層促されることになり、好循環サイクルが期待できる。

この地域中小小売業のためのリテールサポートという考え方はここ最近になって注目されてきたものである。そのため、日本全国の地域中小小売業のためのリテールサポートに関する前向きな取組みに関しては、情報が少ないのも事実である。したがって、今後も地域中小小売業活性化のためのリテールサポートに関する情報収集、事例収集を更に進め、ノウハウを蓄積し、その啓発普及を促進していくことにより、地域中小小売業が問題解決の道筋やヒントを見出し易くなるようにしていくべきだろう。