

《論 説》

〈ビジョン調査事業研究〉

流通システムの構造的変革下にみる中央卸売市場 関連事業者の問題状況と展望

——川崎市中央卸売市場商業協同組合の場合を一事例として——

上 沼 克 徳

〈目 次〉

- I はじめに
- II 北部市場（計画）の全体像
- III 北商協組合の概要と基本的問題状況
- IV 調査の実施と分析
- V 問題状況の整理と分析
- VI 活路開拓ビジョン——政策的提言——
- 〔補足〕 ビジョン実現化にあたっての若干のメモ
資料

I はじめに

来る時代に流通システムの構造的変革が生じるであろうとの確信の下に『流通革命』（中公新書）なる書が著わされて大反響を呼んだのは昭和37年（以降）のことである。著者である林周二は、序文の中ではっきりと次のように予言した。「いわゆる流通機構には、近い将来かならず大きな変革がくる。いやこの変革はすでにはじまっている。この変革が完成した暁には、流通機構そのものの国民経済的意義が変革され、販売の社会的意義がまるで変わったものになるであろう。そしてこの変革の意義を自覚した者は栄え、自覚しない者は滅び去るときが近い将来やってくるであろう。」その際に林は、流通システムの構造的変

革の担い手ないし台風の目をスーパーマーケットを中心とする大規模小売店舗の出現と台頭に求めた。

あれから20余年を経た今日、同書の予測ないし確信は概ね検証されたように思われる。例えば昭和62年度の日本の小売業ランキング上位20社をみると、スーパーが10社、百貨店が9社、そして生協が1社であり、しかもスーパーは上位4位までを占めている。顧みれば、スーパー「ダイエー」が、葉の安売店「主婦の店ダイエー」を大阪千林駅前に出店したのは昭和32年であり、また百貨店「三越」にとって代わり小売業の第一位を占めたのは、それからわずかに15年後（昭和47年）のことであった。小売業の分野はこの30年間、正にスーパーが主導権を把る方向で変革し、発展して来たということができるのである。

もっとも、小売業の分野への新しい波は、上述の大型店舗チェーン方式のスーパーだけではなかった。昭和49年には、イトーヨーカ堂がサウスランド社（米国）と提携して「セブンイレブン」第1号店を出店した。スーパーに続く、この新しい小売業態としてのコンビニエンスストアは、その後急成長した。コンビニ・ミニスーパーの販売額伸び率は昭和57年から60年の間に実に84.1%であり、年平均22.6%であった。ここに至って、小規模零細小売業、とりわけ食料品小売店の衰退は決定的となった。駅前等の人口密集地はスーパーに、そして今度は、住宅街の最寄地域をコンビニに客を奪われることになったからである。そしてさらに、次のような諸業態の成長が追いつちをかけることになった。業態別に示すなら、同期の期間／年平均伸び率は以下のとおりである。ショッピングセンター（17.1/5.4）、ボランティアチェーン（31.0/7.0）、フランチャイズチェーン（21.6/6.7）、DIY・ホームセンター（76.1/20.8）、生協（31.7/9.6）、農協（14.6/4.7）、訪問販売（36.1/10.8）、通信販売（29.7/9.1）である（通商産業省産業政策局商政課編『80年代の流通産業ビジョン：豊かさの構築 流通産業』昭和62年）。

本調査研究の対象となった川崎市中央卸売北部市場関連事業者（商業協同組合）——その約8割が食料品系卸である——は、上述したような流通システムの構造的変革の中で、とり残されあるいは衰退を余儀なくされて来た小規模零細小売業者を主要な顧客（買出人）とすることによって事業を営んで来た者た

ちである。言うまでもなく、顧客である小売業者の衰退は、時間を追って彼ら自身の衰退へと循環してくることになる。以下の、同組合によって提出された、神奈川県中小企業団体中央会の活路開拓ビジョン調査事業の助成指定の申請概要書にみられるとおりでである。「組合員の大部分（80%超）は、食料品系卸売業者・日用雑貨卸売業者であり、北部市場に来場する買出人あるいは売買参加業者を主要な顧客としている。こうした顧客の多くはごく零細な食料品店、小売酒販店、飲食店等であるため、消費構造の変化・流通構造の変化の中で、急激な経営悪化を招いており、組合員経営に重大な影響を与えている。組合員経営は正に追い詰められており、今サバイバル戦略の策定は急務の課題となっている。」（同概要書、「組合を取り巻く業界の状況」の項より）

本稿は、流通システムの構造的変革下にあって、その公的保護や市場内立地等によりこれまで比較的温存されて来た中央卸売市場の付属営業人（関連事業者）とその事業協同組合が、いよいよ変革の荒波の余波を受けつつある様を、そしてその波をいかにすれば乗り切ることができるかを、ビジョン調査事業研究の実際を展開する中で提示しようとするものである。

Ⅱ 北部市場（計画）の全体像

このビジョン調査事業の対象である北部市場商業協同組合への論及に先だって、同組合が位置し、事業を営む北部市場（計画）の一応の概要ないし全体像を示しておく必要がある。もっとも、ここでは形式的な概要のみを示すことにし、内容については立ち入らない。

まず、北部市場の開設までの経過であるが、概ね次のとおりであった。

昭和43年 5月	川崎市第2次総合計画のなかで流通センター計画の一環として位置づけられる
昭和44年 7月	中央卸売市場整備計画策定
昭和45年 7月	都市計画川崎流通業務団地、地区の決定
昭和47年 1月	第1次中央卸売市場整備計画策定
昭和49年11月	川崎市新総合計画発表
昭和51年 4月	都市計画川崎流通業務団地、地区の変更において団地、地区の廃止

昭和51年4月	団地、地区の廃止に伴い市場を単独事業として遂行するため川崎市中央卸売市場北部市場として都市計画決定
昭和51年4月	第2次中央卸売市場整備計画策定
昭和51年6月	川崎市中央卸売市場北部市場事業の認可を申請
昭和51年7月	神奈川県知事、市場事業を認可
昭和51年7月	川崎市中央卸売市場開設運営協議会に北部市場の卸売業者の収容について諮問
昭和51年10月	開設運営協議会より卸売業者の収容について答申
昭和52年3月	新総合計画の具体的推進を図るため川崎市中期計画を発表
昭和52年8月	開設運営協議会に仲卸売業者及び付属営業人の収容について諮問
昭和53年2月	開設運営協議会より仲卸業者及び付属営業人について答申
昭和54年1月	基盤整備の関連工事を初めとして工事に着手
昭和55年12月	市場開設運営協議会より「収容業者の資格条件について」答申
昭和57年3月	主要施設工事竣工
昭和57年6月	開場式
昭和57年7月	業務開始

北部市場の開設・開場にあたり伊藤三郎川崎市長は次のとおり述べている。「……ご承知のとおり生鮮食料品等の需要構造は、生産面の大型化・専門化が進み、一方消費面での多様化、高級化等がみられるなど大きく変化しております。また、卸売市場も取引物品の総合化、取引の効率化等に対応し得る大規模市場が優位性を持つ傾向にあります。新しい北部市場はこのような変化に対応するため、京浜地域の内陸部拠点市場として施設並びに取引機構を整備し、川崎市民はもとより供給圏100万人の需要に大きく寄与すべく開設したものであります……」(市場計画パンフレットより)

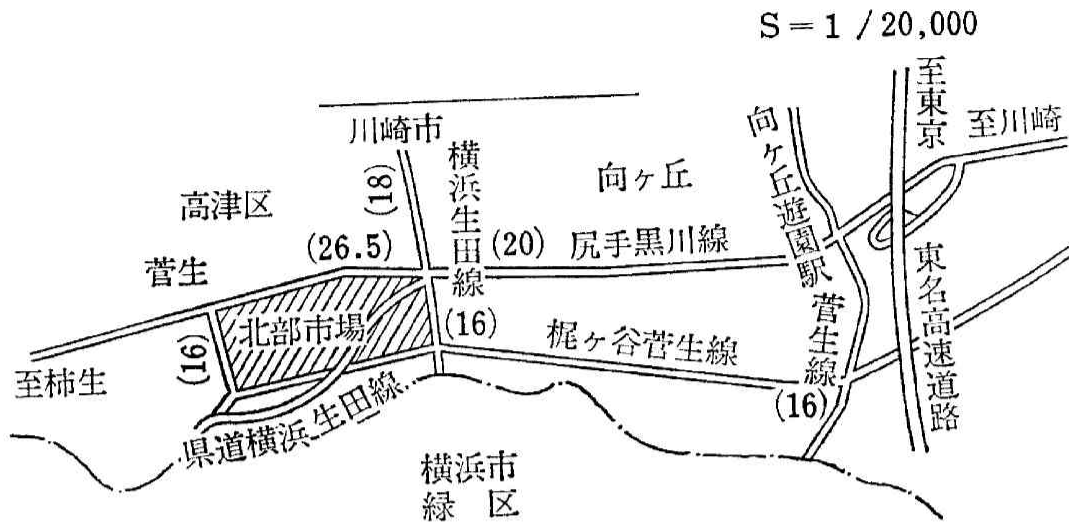
こうして市場が開設・開場されたわけであるが、その概要は以下のとおりである(1~8については川崎市経済局資料「北部市場計画の概要」昭和54年1月による)。

1 名称

川崎市中央卸売市場北部市場

2 位置

川崎市高津区菅生及び向ヶ丘の各一部にまたがる地域、東名高速道路川崎インターチェンジから西方へ約1.5kmの地点



3 敷地面積

14.5 ha

土地利用の内訳	建築面積	約 31%
	駐車場(地上)	" 26%
	構内道路	" 21%
	緑地	20%
	その他	2%

4 供給圏

川崎市……中原区 $\frac{1}{2}$ ・高津区・多摩区

横浜市……港北区 $\frac{1}{2}$ ・緑区 $\frac{1}{2}$

○ 川崎市西北部

川崎市を横断する東横線以西の内陸部及び丘陵部で現在は中原、高津の両市場(青果のみ)の供給圏で、人口増加率の最も激しい地域である。

○ 横浜市港北区・緑区

川崎市の北部市場建設予定地に隣接する横浜市域内丘陵地域で川崎市西北部と同様に人口増加の激しい地域である。

5 取扱品目

- 野菜及び果実並びにこれらの加工品
- 生鮮水産物及びその加工品
- 花き
- 食料品及び日用雑貨など関連商品

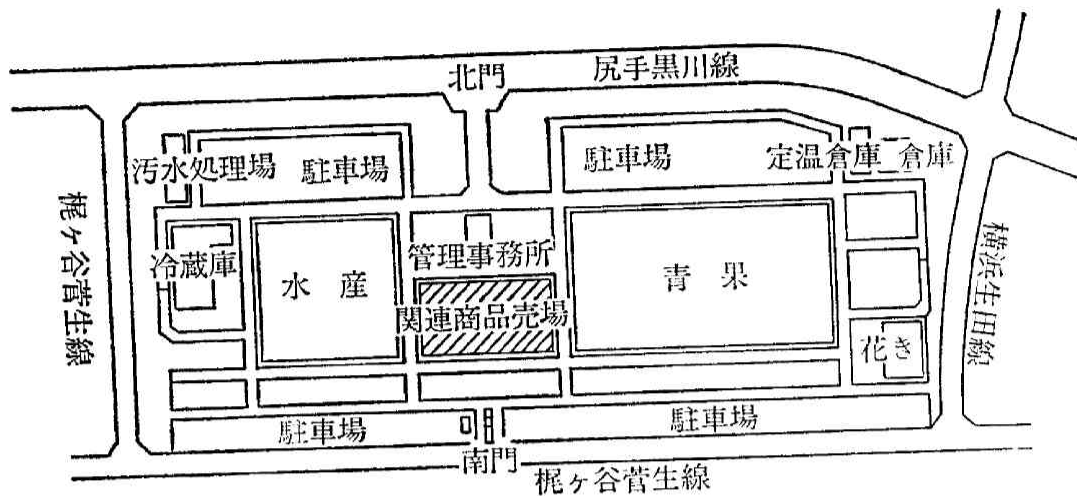
6 取扱数量 (60年計画)

区 分		年間市場取扱量	一日当り市場取扱量
青 果 物	野 菜	約 176,800 t	約 595 t
	果 実	〃 87,700	〃 295
	計	〃 264,500	〃 890
水 産 物		〃 72,300	〃 243
花 き		〃 51,000 千本	〃 172 千本
関 連 商 品		—	—

7 主な施設

施設名称	床面積	摘 要
卸 売 場	16,500m ²	青果 12,000 m ² , 水産 3,700 m ² , 花き 800 m ²
仲 卸 売 場	17,800	青果 8,500 m ² , 水産 9,050 m ² , 花き 250 m ²
買荷保管積込所	3,400	青果 1,800 m ² , 水産 1,400 m ² , 花き 200 m ²
関係業者事務所 その他	11,600	青果 5,300 m ² , 水産 4,900 m ² , 花き 1,400 m ²
冷 蔵 庫	6,000	収容能力 約 5,000 t 水産用
関連商品売場	10,400	74区画, 1区画面積 24~48 m ²
管 理 事 務 所	5,200	地下1階, 地上4階
定 温 倉 庫	700	
倉 庫	600	
汚 水 処 理 場	一式	約 690 t
ゴ ミ 魚 腸 骨 集 積 所	600	
郵 便 局	120	
守 衛 所	20	
駐 車 場	59,000	地上 37,500 m ² , 屋上 21,500 m ² , 約 2,200台収容

8 北部市場配置図

9 取扱実績（川崎市経済局への北部市場届出）
昭和62年度（1月～12月）は次のとおりであった。

総取扱高：1,025億円

- ・水産部：654億円
- ・青果部：203億円
- ・花き部：27億円
- ・関連部：141億円

Ⅲ 北商協組合の概要と基本的問題状況

川崎市中央卸売北部市場商業協同組合（以下「北商協」または「組合」という）は、中央卸売市場法に定める付属営業人（関連事業者）を組合員として、昭和57年12月21日に設立され、翌58年1月1日より営業を開始した。（法人成立は昭和58年2月3日である。）川崎市が付属営業人を募集する際に、組合への加入を条件としたため、北部市場で営業する付属営業人はすべて北商協の組合員である。ここで「付属営業人」とは、水産、青果、花きなど中央卸売市場の主要取り扱い品目に対して、その他の関連食料品等を扱う卸売業者のことであり、また、市場内従業員への飲食、雑貨、理容等の小売サービス提供業者のことである。市条例では、前者が第1種付属営業人、後者が第2種付属営業人として分けられた。市場の開設と同時に付属営業人という呼称は「関連事業者」と改称され、

今日に至っている。

設立以来5年の間に、組合員に若干名の入れ替えがあったが、昭和63年1月1日現在91社の組合員が84店舗に入居している。つまり、同一店舗内に2企業が同居している場合があるということである。

業種の内訳は、第1種が、総合食品20社、佃煮・漬物11社、海苔・茶5社、妻物2社、惣菜・玉子焼・豆腐2社、卵4社、食肉4社、菓子3社、日用雑貨・調理道具9社、包装資材5社、花き資材2社からなり、第2種は衣料・履物2社、薬・化粧品・たばこ3社、食堂・喫茶・レストラン・軽食堂14社、理容1社、自動販売機2社、文具1社、歯科1社からなる。また、業態別内訳では、卸売業79%、小売業20%、サービス業1%からなる。

これらから、北商協組合は、本来的に異種雑多な組合員の混合体としての性格を備えている。その中での最大公約数は食料品系卸であり、この食料品系卸が北商協組合の実質的な“顔”となっている。本調査研究並びにビジョンの作成にあたり特別の断りのない限り、前提となっているのは、この食料品系卸である。

営業場所は、水産棟と青果棟の中間部分にあたる関連棟にそのほとんどが位置している。店舗面積は、以下の8タイプであるが、食料品系卸はAタイプa：1階約49m²、2階約49m²、計約98m²がほとんどであり、これが関連棟の1F・2F部分を占めている。通常、1階を店舗に、2階を倉庫等に使用している。これらから市場内では「北商協」と「関連棟」とは同義互換的に用いられている。もちろん、市場内での居住は禁じられている。

店舗面積のタイプと店舗（業種）配置は以下のとおりである。

Aタイプ（関連商品） a：1階約49m²、2階約49m²、計約98m²（関連棟）

 b：1 // 25m²、2 // 52m²、 // 77m²

 c：1 // 25m²、2 // 25m²、 // 50m²

Bタイプ（花き関連商品）：1階約42m²、2階約42m²、計約84m²（花き棟）

Cタイプ（食堂）：約48m²（関連棟3棟）

Dタイプ（喫茶）：約30m²（ // ）

Eタイプ（レストラン）：約60m²（管理棟1F）

Fタイプ（軽食堂）：約 24 m²（青果・水産棟 1F）
Gタイプ（理容）：約 33 m²（管理棟 1F）
Hタイプ（自動販売機）：約 9 m², 6 m²（青果・水産棟各 2 箇所，花き棟 1 箇所）

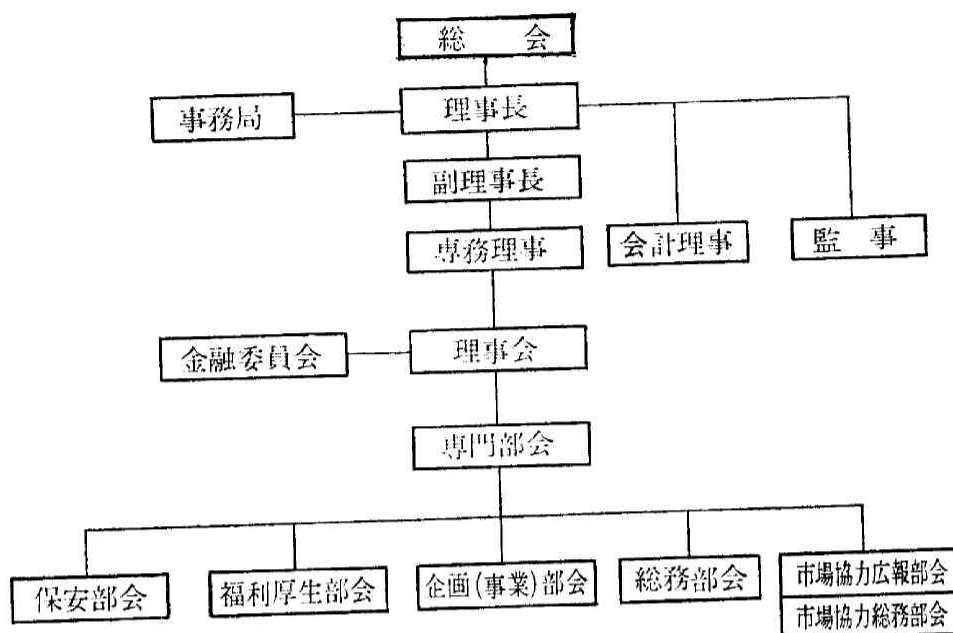
また、組合への出資の金額は 1 組合員あたり 1 口 100,000 円であり、賦課金の額は月額 1 組合員あたり一律 10,000 円及び店舗使用面積割 m² あたり 100 円を基準として 18 段階に分けられ、90 組合員計で月額 720,500 円、年間合計徴収額は、8,646,000 円である。また、広告宣伝事業分担金がサービス、花、自販を除く 84 社から別途徴収されているが、その金額は月額 1 店舗あたり一律 2,000 円で年額 2,016,000 円である。1 組合員あたり平均負担額は月額 20,000 円、年間 240,000 円程度となっている。（昭和 62 年度収支予算書より）

組合事業は、定款によると次の 6 項目からなる。

- (1) 組合員のための共同宣伝及び共同売り出しに関する事業
- (2) 支払い代行に関する事業
- (3) 組合員に対する事業資金の貸付及び組合員のためにするその借入れ
- (4) 組合員の事業に関する経営及び技術の改善向上または組合事業に関する知識の普及を図るための教育及び情報の提供
- (5) 組合員の福利厚生に関する事業
- (6) 前各号の事業に付帯する事業

この 5 年間になされた事業は、(1) に関しては、北部市場近郊地域小売業者への PR を兼ねてのパンフレット・チラシの配付、恒例感謝祭（抽選券の発行、チケット商品券の配付、1 泊温泉旅行招待等）、関連棟内のセンター通りに「朝売り」コーナーを設置しての商品の宣伝、そして、メーカーとの協賛による 6 日間（30 社×3）の見本市の開催であり、(2) に関しては、組合員の消費するガソリン、軽油の支払い代行であり、(3) に関しては、組合員の運転資金等の円滑化を図るため昭和 61 年度に実施され、(4) に関しては、組合内部機関誌『関連だより』の発行（昭和 60 年 10 月 31 日より 3 ケ月毎）と各種講習会の実施であり、(5) に関しては、慶弔制度の実施、組合員旅行等々である。

さらに、組合組織は次のとおりである。



なお、組合活動の日常業務を担当している事務局は、専務理事を中心に、他に事務員2名（女子）の計3名の専従者によって運営されている。

参考までに、第6年度収支予算書／昭和62年度収支予算書（自昭和62年4月1日、至昭和63年3月31日）を示すなら以下のとおりである。

(単位：千円)

収入の部		支出の部	
I 事業収入	(6,800)	I 事業費	(11,150)
1. 受取代行手数料	300	1. 広告宣伝事業費	8,250
2. 使用料等収入	6,500	2. 教育情報事業費	1,000
II 賦課金等収入	(22,262)	3. 福利厚生事業費	1,000
1. 平等割賦課金	10,800	4. 広報事業費	300
2. 差等割賦課金	8,646	5. 保安事業費	600
3. 広告宣伝事業分担金	2,016	II 一般管理費	(17,452)
4. 活路開拓事業補助金	800	III 青年会助成金	(500)
III 事業外収入	(340)	IV 予備費	(300)
1. 雑収入	220		
2. 賛助会費	120		
計	29,402	計	29,402

以上が、北商協の概要と設立時から今日に至る5ケ年間のあらましであり、総じて組合活動もほどほどに機能し、一方、組合員は各々に自社の経営を強化するべく頑張ってきたというのが第一印象である。

ところが、開設5年を経過して、北商協は商業環境の構造的変化に直面せざるをえなくなった。というよりは、北商協が、ようやく自らを環境の変化の中で客観視する姿勢を身につけたというべきであろう。すなわち、市場内の他の部門である水産、花きが大幅な伸びを依然としてみせている中で、関連棟全体としての売上高が停滞ないし漸減傾向にあることに気づき始めたということである。

金額ベースでみた売上高上昇率（対前年）の推移は、組合員全体で昭和59年／58年で+6%、60年／59年で+4%、61年／60年で+2%、62年／61年ではついにマイナス0.4%という数値を示した。組合員のうちで最も数が多く、売上高の比重の高い「総合食品」では、59／58マイナス1%、60／59+1%、61／60マイナス2.5%、62／61マイナス0.6%と深刻な事態を迎えている。

これは、一時的な現象などではない。かかる事態にどう対処し、自らを鍛え、打破していくかが、北商協とその組合員に課されることになったのである。

IV 調査の実施と分析

北商協組合は活路開拓委員会（専門家委員：筆者、委員：北商協理事・青年会役員・中央会主任指導員の計13名より構成）を組織し、活路開拓ビジョンの作成にとりかかるべく3通りの調査を実施した。もちろん、北商協がいかなる形のものであるにせよ、顧客と組合員についてこのような（アンケート）調査をするのは今回が初めてである。従って調査目的は、顧客と組合員の実態についての情報を収集することの他に、組合組織の強化と組合員の志気向上も目論まれた。なお、集団面接法と観察法による調査には直接筆者があたった。

(1) アンケート用紙による留置法による調査

A：顧客調査

B：組合員調査

(2) 集団面接法による調査

(3) 観察法による調査

以下はそれぞれの調査結果とその分析である。もっとも、調査によって得られたあるいは確認された事柄は、当然のことではあるが、このあとのⅤ北商協を取り巻く「問題状況の整理と分析」並びにⅥ「活路開拓ビジョン」の策定での展開の中に反映されているのであって、以下に述べるのは際立った特徴や傾向等に限られる。

1. アンケート調査

(A) 顧客（お得意様）調査

顧客（お得意様）調査は、概要8項目、設問13項目にわたって実施された（資料3「お得意様アンケート集計表」を参照）。調査対象が100、回答数が100、うち有効回答数が〔96〕という極めて高い回収結果が得られたのは、第一に調査対象者を活路委員が有為抽出した顧客、すなわち調査に協力してくれることを期待できる馴染み客が中心であったこと、第二に顧客の北商協に対する期待が高いこと、第三に顧客の側も商業環境の変化の中で問題意識が高まって来ていることなどに理由を求めることができよう。

まず、顧客の業種別内訳が食料品小売系が〔58〕に対して飲食系が〔38〕となっており、今回の調査が有為抽出であることを考慮したとしても、飲食系の比重が高いことが注目される。

概要1のお得意様（顧客）の住所が、川崎市〔43〕、横浜市〔24〕、東京都〔24〕、その他〔5〕となっているのは興味深い。市場の計画時の見込みでは、供給圏を川崎市の一部と横浜市の一部に想定していたが、実際は、より広い地域にお得意様が散在していることがわかる。

チェーンへの加盟度では、全業種については「加盟している」が〔8〕に対して「加盟していない」が〔72〕であり、これは顧客のほとんどが独立小売店であることを物語っている。また、飲食系については「加盟している」〔1〕に対して「加盟していない」〔26〕であり、これは、飲食系の場合はチェーンに加盟

したものは北商協をほとんど利用しないであろうことを知らせてくれる。

設問2の来場理由については、「交通の便がよい」[57]、「店が多く、品揃えが豊富」[50]、「値段が安い」[22]、「信用・サービスがよい」[29]と回答しているのが注目される。北商協はかなり立地条件に助けられていることがわかる。また、顧客の側が、関連棟全体としての店舗の集積に魅力を感じていることがわかる。値段、信用、サービスについて評価されているのは好ましい。逆に、「魅力ある店」[8]、「賑やかで活気がある」[7]、「整然として近代的」[8]といった点についての極めて少ない（否定的な）回答は、北商協関連棟が店舗や商的雰囲気において問題を抱えていることを指摘しているように思われる。

設問5の有料共同配送サービスについては、「希望する」[23]という数は見逃せない。「希望しない」[41]は、有料であるから希望しない場合がこの中にかなり含まれていると考えると、共同配送サービスへの希望がかなりあるものと判断される。

設問7の仕入れ先割合については、「北部市場での買い出し」[68]、「他市場での買い出し」[5]、「電話注文と卸売業者による配送」[20]の数字割合が注目される。すなわち、北部市場を利用する顧客が他市場に奪われることはまずないが、電話一本での配送サービス機能を有した市場外卸業者によって奪われる可能性が大きいと判断される。

設問8の北部市場関連商品に満足していますかの設問において、「満足している」[49]に対して「満足していない」[43]がほぼ同数の回答であるのは深刻な事態として受け止める必要がある。そして、その内訳が品揃え[23]、価格[17]というのは、卸商の基本機能にかかわることであるからには、これまたお得意様からの、しかも馴染みの深い顧客からの重要な指摘であるからには謙虚に受け止める必要がある。もっとも、これは設問2の来場理由での結果と矛盾しているように見受けられるが、アンケートも後半に入り設問に慣れて来たであろうことが考慮されるので、こちらの方が本音であろう。

設問12の現在の経営上の問題点については、人材不足[32]、売上不振[21]、競争激化[26]、大型店の影響[29]、経費増加[20]、利益低下[21]等々にみ

られるように、商業環境の変化の中で、顧客の経営事情がかなり深刻なことを物語っている。また、大型店の影響について食料品小売系の〔27〕に対して飲食系〔2〕という数字は、食料品系が特に大型店（とくにスーパー）やコンビニの影響をもろに受けているであろうことを物語っていると判断される。

設問14の北部市場関連事業者への希望については、品揃え〔10〕、値段〔6〕、新鮮〔5〕への不満が上位を占めているというのは、設問8の言わば繰り返しであるが、卸売の機能の根幹にかかわることへの不満の指摘である。駐車場の確保（特に市場関係者の場内駐車禁止違反）〔8〕の指摘は、お客様第一志向が徹底していないことを言い表していよう。

(B) 組合員調査

調査対象は組合員のうち卸売業だけに限定し、66社とした（「資料」2,4を参照）。有効回答数は65社であり、有効回答率98.5%という完璧に近い数字になった。これは、理事会と活路委員会への組合員からの信任投票的意味もあると解される。また、組合員も流通システムの構造的変革下にあって問題意識が高まっていることを表していると解される。

まず、北部市場内1店舗のみの組合員数が〔23〕、すなわち3分の1強であることが注目される。別言すれば、残りの3分の2弱の組合員は北部市場外にも店舗を有しているということである。次に、代表者の平均年齢が57歳であり、顧客（調査）での47.9歳と約10歳の開きがあることが注目される。

年商規模分布（北部市場店）については、1億円未満〔12〕、1億円台〔25〕、2億円台〔11〕と、2億円台までがそのほとんどを占めており、組合員の北部市場関連棟での商いは概ね2億円前後に位置しているといえる。年商規模分布（全店舗）では、1億円未満が〔6〕、101億円以上が〔3〕と組合員の間に100倍以上の格差があるが、1～5億円〔21%〕、11～50億円〔16%〕の層が厚い。

販売先割合（北部市場店）については、来場者〔84%〕に対して外商〔16%〕となっており、外商の比重が比較的高いことがわかる。これと関連して、配送サービスの実施についても実施しているのが〔33〕、していないのが〔2〕であり、配送サービスが好むと好まざるとにかかわらず、避けられない情勢にある

ことがわかる。

設問1の現在の販売促進のための努力については、商品構成の充実をあげている店舗が〔49〕と最も多いにもかかわらず、先の顧客調査での品揃えに対する不満が多いのは、問題性をはらんでいる。最終消費者に直面しているのは小売商としての顧客の方であるのだから、多分、顧客の指摘の方が正しいのだろう。いずれにせよ、品揃えについて、卸売（組合員）と小売（顧客）との間にギャップが生じつつあるのは確かである。

設問4の品揃えは何に主眼をおいて決めているかについては、品質〔43〕に次いでプライス〔10〕となっているが、プライス（値段）について、顧客調査では顧客の側から不満がでていたのはどうしてだろうか。ここにも、顧客との間のギャップを指摘することができる。

設問7の仕入れは主にどのようにしているかについては、店独自の個性強調が〔55〕と断突であるが、顧客調査からは、関連棟売場に魅力を感じていない者が多いことがわかっている。これもどうしたことだろうか。

設問9の北部市場にお客様が来場する理由は、顧客調査での北商協への来場理由と同一質問事項であるが、項目のほとんどについて同様のウエイトづけが出て来ているのは否定的な意味で興味深い。全体としてみた場合、組合員が真に積極的な意味で、顧客を呼び込むような努力をしていないことの証のように思われる。

設問10の北部市場の発展の可能性については、「さして発展は望めない」〔14〕、「衰退する」〔2〕と、自らの経営の場をあえてそのように規定づける組合員が約4分の1いるという事実は確認されねばならない。その内訳理由を（独立）小売店の減少にあげるなど、客観的である。これに対し、「おおいに発展する」、「少しは発展する」と回答した組合員の内訳理由が、立地条件〔7〕に求められているのは、他力本願的でかつ楽観的すぎるように思われる。

設問11のどのような共同事業を組合に期待するかでは、第一に「販売促進企画の充実」〔38〕、第二に「顧客の援助と指導」〔16〕があげられるなど、小手先の手段までにしか考えが及んでいないように思われる。これに対し、統合度の

高い共同事業としての共同受注・共同販売〔7〕、配送部門の共同化〔13〕などへの意識が低いことがわかる。

しかしながら、設問12のその他の項目で、北部市場関連組合に対して希望することについては、〔21〕件もの記入があり、そのうちの〔13〕が組合事業の強化を希望するなど、設問11での回答数と矛盾しているように思われる。これはおそらく、組合員の多くが組合事業の範囲を従来の路線の延長線上で考えており、経営面での統合ないし共同化にまで考えが及んでいないことによるものと思われる。

2. 集団面接法による調査

これは、内容的には、活路委員会を数回開催した中で委員による発言等を見聞きし、また若干名の組合員をインタビューすることによってなされた。

総じて委員（組合員）は熱心であり好感が持てるが、理事長、副理事長、専務理事は別として、現場で第一線に立っている委員（組合員）は、自社の経営を自社レベルで強化することに頭もエネルギーも割かれており、例えば組合としての共同事業等のことに議論が及ぶと、机上の空論扱いをする傾向にあった。あるいは、総意（体）ではかなり理解を示しつつも、各論や具体的実施の手順になると及び腰になる傾向があった。もっとも、議論（会議）を重ねる中で活路委員の皆が流通システムの変革や消費構造の変化の中にあって、このままではいけない、なんとかしなければ、そして最早、組合員の個別経営のレベルを超えたところに事態が進展しつつあるということも理解しあえるようになった。あとは、40代・30代の世代の中から強力なリーダーシップをとれる委員（組合員）が出てくれば、見通しは明るいと思われた。

3. 観察法による調査

これは、関連棟全体ないし各店舗を幾度か観察することによる調査である。その結果として得られたのは、真に種々雑多な集合体としての関連棟であった。逆に言えば、積極的な意味での関連棟全体としてのまとまりが感じられなかつ

た。各々の店舗の下で、組合員がただひたすら業務に励んでいる姿が印象に残った。また、活気のある店舗とない店舗、あるいは店頭での販売促進に工夫を凝らしている店舗とそうではない店舗との格差が印象に残った。買出人（顧客）についていうなら、正に日常的にわれわれが接する食料品店や飲食店の主人ないしおかみさんといった人たちが多くのように思われ、また一回当りの購入量も大した額にのぼっていないように見受けられた。

観察法調査によって得られた業種、品目、設備等については、次の章の4. 「営業業種・取扱品目の許可性と商業設備の不備」の中で述べてある。

V 問題状況の整理と分析

北商協を取り巻く基本的問題状況は、前述したとおり、関連棟全体としての集客力と売上高の停滞・漸減傾向にあるのだが、かかる事態に関連して、様々な角度から問題状況を指摘することができる。調査結果も鑑みながら、主要なものを以下に順を追って提示し、分析を加えることにしよう。

1. 流通システムの構造的変革と対応の誤り

関連棟全体としての集客力と売上高の停滞・漸減傾向の根底的原因・背景を一口で言うなら、流通システムの構造的変革とそれへの対応の遅れないし誤りにあると思われる。すなわち、ここで流通システムの構造的変革とは、チェーン組織のスーパーマーケット（以下スーパー）やコンビニエンスストア（コンビニ）の台頭と、その一方での生業的小売店の衰退、廃業、業態替えという事態の到来のことである。関連棟に買い出しに来ていた独立小売店のかなりの部分が、この5年間に以前にもまして一般消費者をスーパーやコンビニに奪われたと思われる。通常、スーパーやコンビニは、その統括本部を有しており、商品は、メーカー、商社、市場外大手卸から仕入れるわけで、そこに北商協組会員の入り込む余地はないからである。この傾向は、魚や青果に比べて専門性の薄い「総合食品」について特に言えることである。わが国の流通システムの構造的変革は、とりわけ大都市と周辺部においては、この数年間で仕上げの段階に突

入したように思われる。圧倒的多数を占めていた生業的小売店が衰退し、代わってスーパーやコンビニが、あるいはその他の諸業態が主役の座を占めるようになったのである。

もっとも、日々の業務に携わる組合員は、かかる事態の中で、少しずつ来客数が減少し、売上高が伸び悩んでいることを肌で感じるわけで、何かしらの対策を講じることになる。しかし、通常それは受身的、個別的、場当りの対応にならざるをえない。すなわち、それは、関連棟全体からみれば各店舗における無秩序な取扱い商品（品目）の拡大であり、その結果としての各店舗の没個性化・平準化となって現出することになる。あるいは関連棟内での無用な価格競争に陥ってしまう。場合によっては、小売行為＝生きていく為には手段を選ばず＝の放任となる。各店舗は、好んで無秩序に取扱い商品（品目）を拡大しようとするわけではなかろう。顧客の求める物を揃えようとする結果が、売上を少しでも伸ばそうとする結果が、そのような事態を生じさせてしまうのである。問題の本質が、個別企業のレベルを超えたところのいかんともしがたい経営環境の到来という点にあるからである。別言すれば、中央卸売市場に店舗を構えていることを最大の拠り所として、客がやって来るのを待って商売を営む方式の旧態依然たる商売のやり方をしていたのでは、先細りするしかないところまで来てしまっているのである。競争の（間接的な）相手は、流通システムの構造的変革なのであり、その中で台頭して来た、大きな資金力を背景として大きな頭脳をもった“怪物”，すなわちチェーン組織本部なのである。

2. 経営規模の零細性と方向喪失状態

組合員の多くが市場内店舗年商規模で1億から2億円の部分に位置づけられる。そこで、仮に2億円の年商であるとした場合、次のような計算式が成り立つであろう。粗利が仮に5%だとすると $2\text{億円} \times 0.05 = 1,000\text{万円}$ であり、月割にして約80万円である。かかる店舗の場合、パートを含め平均して2~3人の従業員が必要だとすると、従業員への賃金を差し引き、その他諸経費を差し引いたなら、経営者の手取り分は一介のサラリーマンの月給にも満たない勘定

になる。ひょっとすると粗利が5%以上なのかも知れない。だとすると、今度は逆に、卸売としては卸売単価が高いことになり、関連棟を利用する顧客（小売商）は、価格競争力が弱いことになる。あるいは顧客を単価の安い他の市場ないし市場外卸に奪われることになる。

いずれにせよ、このような生業的経営の下では、いくら経営者の資質がすぐれているとしても、自ら店頭に立って労務提供型労働に従事せねばならず、商業環境の変化を適切に見据えた長期的ビジョンに立った経営や意思決定をしていくことなど不可能である。

品揃え、マーチャンダイジング機能ひとつをとってみても、専門家を複数かかえ、日夜研究に励むチェーン本部の頭脳にうち克つことは不可能である。かかる状況の中では、メーカーや業者仲間からの情報、自らの目と足で得た情報、そして長年の商売上の勘を頼りにするしかなく、流通システムの変革から客観視すれば、それらは受身的、個別的、場当りの対応でしかない。もう少し言うなら、釈迦の手のひらの孫悟空でしかない。あるいは、方向喪失状態に陥っていると云わざるをえないのである。組合員の一部には、市場外に多数の店舗を有するなど当初から大規模な卸商もいるし、あるいはかかる零細性を克服して立派に成功への道を拡大しつつある者もいるが、それはむしろ例外であり、一般化できない。いつまでその成功が続くとも限らない。事態は、個別企業のレベルを超えた経営環境の到来というところまで進展して来ているのである。

3. 組合員意識の欠如と組合事業の未発達

先に組合の概要のところでも述べたように、北商協組合は、表面上は、自発的に組織・設立されたように見受けられるが、実際は、付属営業人（関連事業者）として北部市場で営業を希望する者全員に組合への加入が条件づけられたために加入したわけであり、この意味から組合に対する参画意識はもともと希薄である。また、卸売と小売、食料品系卸と非食料品系卸、そして飲食店から理容業までが付属営業人（関連事業者）として十束一からげで組織化を要求されたのであり、生まれながらにして異業種の混成体でもある。さらに、規模において

も、市場内店舗のみで年商1億円未満の者から、市場外にも多数店舗を持ちかつ年商100億円以上の者まで、規模格差もはなはだしい。さらにはまた、組合員はいわゆる「中小企業」の社長であることから、お山の大将的性格の者が多く、生来的に「組合」組織に対する無理解があると思われる。

もっとも、組合員の約80%が卸売であり、そしてその大半が食料品系卸ということで、この部分については一応のまとまりをみせている。すでに明らかのように、通常、組合活動事業等はこれらを中心に推し進められてきたわけである。

しかしながら、これら食料品系卸としての組合としても、まだ設立からわずかに5年しか経過していないために、あるいは事態の深刻さの真意が理解できていないために真の意味での共同事業に踏み込むまでには至っていない。たとえば、「関連棟全体としての集客力と売上高の漸減傾向」という基本的問題状況に対しては、共同事業の強力な推進が解決策の一つとして求められることになろうが、この意味においての相互理解ないし団結力はまだ不十分である。

4. 営業業種・取扱品目の許可性と商業設備の不備

中央卸売市場という性格から、業種・品目は許可制である。すなわち組合員はそれらが予め決められたところへ応募して入居・営業を開始したわけである。ところが、この5年の間に消費構造や食品流通システムの変化が顕在化してきたために、許可業種・品目並びに関連棟全体としての業種の振り分け等が、実情にそぐわなくなって来た。

現在の許可業種・品目のウエイトづけ、バランス、関連棟内での業種の振り分けがどのような基準のもとに決められたのか明らかではないが、市場の計画が昭和40年代に開始したことを考え合わせれば、そこに想定された食生活や流通構造は、10年以上前のそれである可能性があり、従って今日のそれらとは、幾つかの点において相違したものであろう。例えば、鮮魚、青果を中心とした和食型の伝統的・日本的食生活から導き出される佃煮・漬物の消費割合——それは関連棟内の業種店舗数に反映されていると思われる——と今日の西欧型食生活の実際との相違であり（食肉や乳製品については逆の意味から同じことが指摘で

きる),あるいは,冷凍・冷蔵技術の進歩及び消費者の簡便化志向による加工・半加工食品の消費増大と市場内取扱実態との相違である。

同様に,1F 49m²の売場面積は,今日のような新製品ラッシュと膨大な製品アイテムの洪水の中にあっては,「総合食品」というジャンルを扱う卸としては不十分な品揃えしかできなく,狭隘である。

さらには,電気の容量不足は,とりわけ大型冷蔵庫等を使用する営業に支障をきたすし,空調の不備は,換気・通気を悪くし,また従業員の労働条件を悪化させ,買い物空間としての快適性を損っており,照明等の不足は,関連棟全体の雰囲気をも暗くしている。

5. その他の問題状況

北商協が抱えるその他の問題状況の第一は,統合的配送システムの不在である。一般に80年代は物流の成熟時代と形容してもよいほどに,物流システムが発達して来ている。これに対し,北商協はかかる状況に対応する手段を有していない。統合的配送〔物流〕システムの不在は,市場に来たくても事情で来られない客を逃がしているであろう。また,市場の周辺に位置しながらも,配送サービスの行き届いた外回り卸商やメーカーから商品を調達している客があるかも知れない。いずれにしても,物流時代にあつて,日々相当の商品の取引をなしているのに,北商協独自の配送サービス機能を有していないのは,問題である。

第二の問題は,交通手段の偏在～陸の孤島化～である。車を使つての市場の利用は便利であるとはいえ,足(電車やバスでの最寄駅下車)を使つての市場への到達は極めて不便である。小売商以外の,飲食業,サービス業あるいは非営利団体,新業態店といったような多様化した顧客(層)を集客する足かせとなっているにちがいない。もっともこれは,単に北商協関連棟の問題にとどまらず,市場全体に関わることでもある。

第三の問題は,北商協(関連事業者)の市場内での地位が低いないしあいまいなことである。「関連事業者」と呼び名が改められたにせよ,元の名称は「付

属営業人」であることから、中央卸売市場にあっては、魚、青果、花きの付属的評価ないし地位しか与えられない場合が多く、不利益があるものと思われる。

VI 活路開拓ビジョン——政策的提言——

前章において、北商協組合の抱える問題状況を特定化し、分析を加えたわけであるが、これらは例えば次のような対策、措置を講ずることによって活路を見出すことができよう（資料1「北商協活路開拓ビジョンの基本枠組と骨子」を参照）。

組合の果たすべき機能に基づき、1. 共同事業の推進、2. 組合員経営への支援、3. 川崎市当局との交渉、4. 組合組織強化と内部調整、5. その他、に分けて順を追って提示することにしよう。

1. 共同事業の推進

(1) 本部機能（中央集中情報管理システム）の開発

流通システムの構造的変革という時代にあって、北商協が採るべき道は、一口に言うなら、共同受注、共同販売、共同配送をなすための本部（中央集中情報管理システム）機能の開発であり、また、関連棟〔北商協〕アイデンティティの確立である。すなわち、北商協〔関連棟〕の集客力と売上高の停滞・漸減傾向は、最終消費者を主にチェーン組織のスーパーやコンビニに奪われたことに原因しているのであるから、逆に北商協の側がチェーン組織のスーパーやコンビニの本部に匹敵する頭脳を開発し、共有することである。北商協の取引相手（顧客）を、従来からの生業的小売店に加えて、契約切れのコンビニ、独立スーパー、そして高度専門店へと拡大ないし新規に開拓し、また、比重を後者の側に移行していかなければならない。そして、将来的にはスーパーやコンビニの本部との取り引きも可能になるような体制を整えていくことである。

そのためには、第一に、顧客の側の要求に即応できる品揃えとマーチャンダイジング機能を備えたマーチャンダイザー（機能）が共有されなければならない。第二に、統括責任機関としてのスーパーバイザー機能を共有することであ

り、第三に、それらに伴って情報集中管理システムを開発・設置することである。これらが実現できたならば、顧客の業態、規模、立地条件に適した品揃えやマーチャンダイジング情報、そして経営情報等の提供が可能になろう。

顧客（小売商）の側からすれば、北商協関連棟本部がかかるシステムを備えたならば、そしてそれが統合的配送システムと連動するとするならば、電話一本で最新の品揃えが即座に可能となり、また経営相談も可能になるわけで、しかも既存のチェーン本部と違って、本部からのロイヤリティがゼロとなれば、北商協を利用しない手はない。黙っていても顧客からの注文が押し寄せることになる。そしてこの場合、取引は特別の事情がない限り継続するわけだから、顧客は固定化することになる。一方、これら取引に関するすべての情報を情報機器が記憶してくれるのである。

関連棟（北商協）は、各種食料品系卸売店舗の集合体から本部機能を有する食料品系卸商の統合（共同）体へと自らを変革し、かかる意味でのアイデンティティを確立しなければならないのである。

(2) 関連棟の商流ゾーン化と買出人アメニティの演出

北商協が、上に述べたような高度な本部機能をいつの日か備えるようになるとしても、依然として、従来どおりの不特定多数の個別的買出人は、関連棟が北部市場に立地している限り大切な顧客層であり、積極的に集客していかなければならない。集客対策として幾つか考えられようが、その一つとして重要と思われるのは、関連棟全体としての商流ゾーン化と買出人アメニティの演出である。

現在は、84店舗が南、中央、北の三つの通りをはさんでその両側に並んでいるというにすぎない。また、各店舗・業種の配置は市が何らかの基準のもとに予め設定したものであるが、改めて「商流ゾーン」の考え方を採用するならば、各店舗・業種の理想的な配置があつてしかるべきである。理想的な配置とは、組合員の側の都合や論理からではなくて、買出人（顧客）の側の論理から出てくるはずのものである。理想的な関連棟商流ゾーン化にそつた店舗・業種の配置替えがなされなければならない。

次に、買出人アメニティの演出である。これは商流ゾーン化とセットで考えられなければならない。現在の関連棟は、各々に工夫を凝らした種々の業種・店舗が同一の建物内にまるで長屋のように雑然と同居しているにすぎなく、全体としてみるならば、買い物空間的快適性(アメニティ)は皆無である。通路には商品が大幅にはみだし、あるいは一部に不明な露店が出店し——(ここからの上がりが組合の運営資金に一役買っているとのことだが)——、ダンボール箱、自転車・バイク等が放置されているなど、とても買い物を楽しむ雰囲気などない。いろいろな意味で利用可能な通路空間の一部を、組合の運営資金の一部になるからと、あるいはその場しのぎの都合から必要悪として認める雰囲気が組合(幹部)にあるとするならば、極めて残念なことである。というのは、このような些細な事柄が、組合員や買出人をして北商協(関連棟)の姿勢や質を判断させる要因ともなりかねないからである。とりわけ露店への賃貸は即刻廃止し、通路空間の有効利用を考え、本来のあるべき姿にもどすべきである。

確かに、アメニティという考えかたは、もともと街での一般(最終)消費者の買い物空間についていうのであって、卸売市場の概念にはなじまない性格のものである。しかし、かかる考え方は、関連棟において将来的には、重要な集客要因になるものと思われる。それは、今後、買い出しにくる顧客層には、あまり専門的知識を有していない、より零細な小売店や飲食店等の比重がさらに高くなるであろうと予想されるからであり、また一方で顧客が多様化する——少なくともそれは市場開設にあたって市当局が意図したものとは大幅に異なる、例えば一般の消費者と重複するような新しい顧客層がもっと現れてくるかも知れない——であろうからである。関連棟は「倉庫的売場の寄せ集め」から「快適な買い物空間としての卸売店舗街」へと変身しなければならないのである。

(3) 実験店舗(アンテナ・ショップ)の共有化

消費者市場において刻々と変動・変化する生の情報を、北商協とその組合員は把握しているわけではない。消費者市場についての情報は、メーカー、顧客(小売商)あるいは同業者からのそれと自らが見聞した情報に頼ってきたわけである。しかし、そうして得られた情報にはタイムラグがあり、またバイアスが

かっていることが多い。最も必要な情報は、いま小売店においてどんな商品がどのように売れているか、すなわち消費者の買い物実態（消費動向）についての正確な把握をなすことである。この意味から、消費者市場を対象とする北商協独自の実験店舗（アンテナ・ショップ）を共有することが肝要である。そしてそこからの情報が終日即刻得られるようにしておくことである。資金的制約があるのであれば契約店として共有すればよい。また、この実験店舗（複数である方が望ましい）は新業態の開発・実験台として、あるいは新入社員（店員）の教育・実習現場として活用するなど様々な利用形態が考えられよう。

(4) 関連棟 CI の確立

北部市場という恵まれた環境に位置し、関連棟という近代的な同一建物内に店舗を構え、しかも食料品系卸を中心とする北商協という同一の組合に属して企業を営んでいるからには、そこに統合的ないし統一的なイメージがあってしかなるべきである。もちろん、そこにいうイメージとは、暗いものであったり、不快であったり、あるいはあいまいであったりなど、消極的な気持ちにさせるものであってはならない。人々がその名称、言葉、記号を口にし、見るとき、明るくて心地よい何かしらのはっきりとしたイメージを積極的に思い浮かべるようであればならない。すなわち、かかる意味での北商協関連棟の CI（コーポレート・アイデンティティ）を確立することである。

例えばそれは、『北商協〔関連棟〕はロイヤリティゼロのチェーン本部だ〜安く、なんでも揃い、経営のヒントが一杯の市場〜』といった標語的コピーの下に、何かしらのシンボルマーク——それは食料品系卸を中心とする北商協関連棟を反射的に思い起こさせるようなもの——を定めることである。あとは、羊頭狗肉にならぬよう北商協関連棟の内容を CI イメージに一致させるべく、充実させていくことである。そして、広告、パブリシティ、人的販売等を通じて、顧客や周辺地域に北商協関連棟の CI を知らしめることである。

(5) 共同倉庫・共同配送システムの開発

今日のような物流時代にあって、共同倉庫並びに共同配送システムを備えていないというのは、むしろ不自然でさえある。すでに、関連棟が抱える業種・

品目の分野においては、メーカーや市場外卸は何らかの形で統合的配送サービスを展開し始めているわけであり、一刻も早く北商協独自のシステムを開発しなければならない。

もっとも、物流は商流とセットになっているわけであるから、商流の部分についての統合化ないし共同化が計られなければ実現できるものではない。この意味から、北商協の統合的物流システム（共同倉庫・共同配送システム）は、北商協関連棟の本部機能の開発と表裏の関係の下に実現されなければならない。

本部機能の開発までに至らない、グループ化ないし共同出資会社の場合においても、共同倉庫・共同配送システムは必須となつてこよう。

2. 組員経営の強化と経営支援

(1) 異業種・同業種間のグループ化（ミニ本部機能の開発）

流通システムの構造的変革による商業環境の変化が個別企業のレベルを超えた経営環境を到来させたとするならば、最早、個別企業はグループ化によって規模を大きくし、体質を強化していくしかないであろう。グループ化によって、経営規模の零細性、無益な内部的競合、無秩序な取扱品目の拡大、各店舗の没個性化と平準化が克服され、ひいては各店舗の売上の増大も見込まれるであろう。

グループ化には異業種間グループ化、同業種間グループ化、そしてこれらを混合させたグループ化が考えられよう。異業種間グループ化の利点は、業種の範囲にもよるが、スーパーやコンビニへの幅広い品揃えに対する商品提供がグループ単位で可能になることにより、顧客の範囲をそれらにまで拡大させることができる。同業種間のグループ化は、一専門業種について製品ラインの奥行き（製品アイテム数）を増すことができ、高度専門店、百貨店、スーパーやコンビニの本部との取引を可能にさせるであろう。

いずれにしても、グループ化することによって、複数の経営者が一同に会するのであるから、経営者はそれまでの労務提供型労働から頭脳労働へと、また、店頭からグループ本部業務へと解放されることになり、余剰人員（頭脳）とエ

エネルギーをマーチャндаイジング研究、小売店指導、顧客管理等々に割くことができる。かくして本部機能を備えた頭脳集団ができあがるのである。これは、北商協〔関連棟〕全体としての本部機能に対してミニ本部化（機能）として位置づけられよう。

(2) 顧客管理と流動客の固定化、そして卸売主宰ボランタリー・チェーンの組織化

グループ化と並行して取り組まれるべき課題として、顧客管理と流動客の固定化、そして卸売主宰ボランタリー・チェーンの組織化がある。

中央卸売市場の建前は、公正な取引を広く不特定多数の買出人に公開することであるが、時間の経過とともに、買出人が固定化し、言葉どおりに顧客化してくるものである。だとすれば、顧客についての情報を集積（ファイル）し、将来にわたって恒常的な取引を確保していかなねばならない。顧客の業種、業態、立地、規模（年商、資本、従業員数）、経営状態、あるいは性格、家族、趣味等々にいたるまで、できるだけ詳細かつ正確な情報を様々な方法を通じて入手し、ファイルすることである。これこそ、顧客管理と流動客の固定化への第一歩である。

一方において、また、顧客管理と流動客の固定化への努力によって得られた成果をもとにして、卸売主宰による小売業者（顧客）ボランタリー・チェーンの組織化をなすこともできよう。ボランタリー・チェーンの組織化は、販売網を拡大することよりは、むしろ恒常的かつ安定的な取引を確保していくことに第一の狙いがある。能力のある組合員は単独でボランタリー・チェーンの組織化が可能であろうが、グループ化と後に述べるPB商品の開発とが連動するとするならば、より強力なチェーンが組織化できるであろう。

(3) PB商品の開発

PB（プライベート・ブランド）商品は、製造企業の所有する名を冠したナショナル・ブランドないしはメーカーズ・ブランドが支配的であるような、例えば総合食品業界においては、その必要もないし、また開発が難しい。これに対し、小規模・零細な生産者〔製造業者〕によって製造され、最終消費者市場におい

てその生産者の名称すら知られていない、例えば佃煮、漬物、海苔、茶、妻物、惣菜等々といった業界にあっては、取扱業者である卸売業者の名をブランドに冠すること、すなわちプライベート・ブランドを所有することが可能である。

卸売業者が自社ブランドの取扱い商品を持つということは、流通チャネルにおけるリーダー・シップを掌握することになる。また、利益率は、理論的には生産者〔製造業者〕のマージンに卸売段階でのマージンをプラスしたものになるわけだから極めて高い。そして何よりも、商品がヒットしたなら全国から注文が殺到することになり、膨大な利益をもたらすことになる。

このような意味から、PB商品を所有することは卸売商にとっての「到達可能な夢」であり、またPB商品は“金の卵”でもある。グループ化やボランタリー・チェーンの組織化と共に、活路を見出す方法の一つとして当然取り組まれるべきことの一つである。PB商品の開発は、グループ化やボランタリー・チェーンの組織化が成った後であれば、もちろんずっと容易になるであろう。

(4) 勉強会・研究会の開催

組合員の経営を強化するためには、様々な活路策が計画・実行されねばならないのであるが、計画し、実行するのは組合員である。共（協）同化、グループ化、本部機能、ミニ本部機能、情報管理、配送システム、顧客管理、ボランタリー・チェーン、PB商品、消費者動向、経営環境、etc. と活路開拓に付随して、学び理解していかなければならないことが多々ある。書を読み、見学し、討議し、調査し、講師や専門家を招きなどすることによって経営者としての組合員の資質を高め、知識武装していかなければならない。すなわち、勉強会・研究会等を開催していくことが肝要である。

3. 川崎市当局との交渉

(1) 業種振り分けの再検討の要請・陳情

まず、市場開設時において、川崎市がどのような基準の下に関連棟の業種振り分けをしたのかを質すことである。仮に、市場計画当時の都市（川崎市）周

辺住民の食生活・消費構造を基準に業種振り分けをしたというのであれば、今日の食生活・消費構造が当時とは大幅に相違して来ていることを指摘し、業種振り分けの再検討を促すべきである。

組合(関連棟)内においては、一方で商流ゾーン化を考えつつ、例えば現在の総合食品20社、佃煮・漬物11社、海苔・茶5社、妻物2社、惣菜・玉子焼・豆腐2社、卵4社、食肉4社、菓子3社という食品系卸の業種振り分けの数や、店舗場所に対する代替案を用意しておかねばならない。代替案には、既存業種店舗数の増減に加え、新たに必要となるような業種が盛り込まれねばならない。例えば、総合食品20社というのはもうすこし専門性を持たせた方がよいかも知れないし、佃煮・漬物11社は今や多すぎるように思われるし、食肉4社は少ないかも知れないし、卵4社は多いかも知れないし、菓子3社はその内容が今やあいまいであるかも知れない……という具合にして、この際検討を加えることが必要である。

業種振り分けの再検討の必要性について、総体としては組合員の同意が得られようが、各論になると極めて困難が生じよう。時間をかけ、話し合いを繰り返して活路を見出していく以外にならう。

(2) 許可品目・許可業種の拡大要求

許可品目についても、業種振り分けの検討とセットで再考すべきである。許可品目と店舗での実際の取扱い品目との間にあまりにもズレが生じて来ているのであれば、この際、それらすべてを洗い直して、組合(関連棟)としてのあるべき論(代替案)を作成し、市当局に訴え、陳情すべきである。

とはいえ、注意しなければならないのは、店舗での実際の取扱い品目をすべてそのまま故有りとしてみなしてしまうのは、事の本質を見間違える危険性があるということである。なぜ取扱い品目と許可品目との間にズレが生じて来たのかその原因・背景を様々な角度や観点から考察した上で取り組まれねばならない。

許可業種の拡大については、例えば、乳製品、チルド食品、冷凍食品等の消費が近年拡大して来ていることを考え合わせれば、外部の圧力団体等の横やり

がない限り、かなり納得のいくこととして市当局に受け入れられるであろう。組合は、拡大要求にあたって、組合員の中に受け皿を予め用意しておかなければならないのは勿論のことである。また、食料品の輸入自由化政策の進行と一般消費者の高級品グルメ志向とが重なり合っていることを考えるとき、例えば高級輸入食品の総合ないし一部の品目について拡大の対象となるようなものが見出せるかも知れない。これは、総合食品の業種振り分けとその中での専門振り分けの問題とも絡んでくることである。

(3) 関連棟施設・設備の改善要求

関連棟は開設5年になるが、施設・設備等において改善すべき点が幾つか見出される。そのほとんどが水産・青果棟を標準に設計されていることによる。

先ず第一は、電気容量の不足である。冷蔵庫等を使用する一部業種に限られるとはいえ、電気の容量不足は営業をなす上で基本的欠陥である。隣接店舗から電気を供給してもらいその場をしのいでいるのが現状である。第二は、空調が建物全体として設置されていないということである。水産棟のような特殊な品目を扱うところならいざ知らず、関連棟に空調設備がないのは今や時代錯誤的でさえある。空調によって、湿気が取り除かれ、温度が一定に保たれることは取扱い品目にとってプラスになればマイナスになることはない。従業員の冬場と夏場における労働能率や健康管理の観点からも必要である。もちろん、買出人に対してもサービス提供の一環となる。第三は、照明の絶対的不足である。これは関連棟の雰囲気をも暗くしている主要因である。縦、横の通路すべてにおいて照明器具を増設するなりして関連棟全体を明るくすべきである。これは、買出人アメニティの演出の観点からも是非とも必要なことである。第四は、店舗スペースの拡大である。今日のような新製品ラッシュと膨大な製品アイテムの洪水の中にあっては、品揃えを完璧になそうとすれば、売場面積のスペースが狭隘になるのは避けられないことである。もっともこれは、先に述べた業種振り分けの見直し等を適切に調整することによってある程度は解決されることでもある。第五は、共同配送センター及び共同倉庫の設置ないしは設置場所の提供である。北商協に本部ができたとするならば、あるいは組合員の中にグル

ープ化が成ったとするならば、当然のこととして派生してくるのが共同倉庫ないし配送センターの必要性である。物流の成熟時代に入りつつあると認められる今日、中央卸売市場関連棟が独自の倉庫なり配送センターを要求するのは、全く理にかなったことである。

以上の諸事項について、現状の不備を詳しく知ってもらうべく積極的に市当局に働きかけ、要求していくべきである。

4. 組合組織の強化と内部調整

(1) 組合機能の見直しと各種共同事業の計画・推進

以上に述べて来たように、組合の果たすべき機能には第一に組合組織の強化と内部調整機能があり、第二に共同事業の計画・推進機能があり、第三に組合員経営への支援機能があり、そして第四に川崎市当局との交渉機能がある。これらについては、すでにその具体的内容を展開して来たとおりである。つまり、これまでにここで展開して来た事柄を確認し、共通の理解の下に共通の問題・課題として計画・実行していくことこそが組合組織の強化につながるのである。

(2) 組合組織の再編ないし組合内組織化の推進と衰退店の買収制度化

組合を生物体のような組織体としてみなすことは、それがゴーイング・コンサーン（継続的活動体）として生き残っていくことを前提としており、かかる理解に立つならば組合組織といえども再編、組合内組織化、あるいは衰退組合員（店）の買収制度化等があつてしかるべきである。それはちょうど生物体を生き長らえさせるために医学の技術によって治療したり、その体質を変えたり、強化したり、あるいは悪い所があれば手術して切り取ったりするのと同じ論理である。

北商協組合には、設立の経緯から卸売と小売が、食料品系と非食料品系が、あるいは飲食店から理容業までが、さらには年商1億未満の生業的卸から100億以上の大手卸までが「関連事業者」という名の下にいっしょくたに組み入れられている。北商協は生まれながらにして規模格差のある異業種の混成体である。組織効率を高め統一性を発揮させるためには、せめて卸売と小売とに組合

(内支部) が別れて再編されるべきであろう。あるいは食料品系との区分けの下での組合内組織化も考えられよう。さらには、大手企業組合員のリーダーシップの下に弱小企業組合員が集合するといった組織化も考えられよう。

あるいは、組合組織はそのままにして、目的や志を同じくする組合員同志が共同出資会社を設立することなど、全く新しい純粹で統合的な別組織を生み出すという方法も考えられよう。

一方、組合員の中に何かしらの事情で衰退を余儀なくされ、支援の限界を超えている企業があるとするならば、それらは強力な組合員の傘下に組み入れるか、さもなくば組合が買収してそこに新たな企業を誘致するといった方法が採られるべきである。この際、組合員(企業)の交代は必ずしも同業種によってなされる必要はなく、北商協〔関連棟〕全体としての業種や規模上でのバランスが考慮されて決定されるべきである。

(3) 人的側面での連帯感と親睦の醸成

業種、規模、経営理念、事業機会等々の経営上の差異を越えて、一方で人的な意味での連帯感や親睦が醸成されるようではなければならない。逆に言えば、そうであってこそ、経営や共同事業上でのコンフリクトが解消されたりもするのである。構成員の間に人間としての信頼関係なくして共同事業や組織強化などできるものではないのである。このような意味において、福利厚生活動、サークル活動、会合、組合旅行等々を積極的に行ない、構成員間の人的親睦を深めるべきである。

(4) 健康管理と労働条件の改善

組合は組合員の健康管理と労働条件の改善に常に注意を払っておかなければならない。何事をするにも身体が資本であるからである。定期健康診断の実施や労働条件調査等がなされねばならない。また、組合員(従業員)の職場である関連棟の諸設備を健康管理や労働条件の改善の観点から改善していかなければならない。

5. その他の活動

第一は、北商協関連棟の立地が車を使っただけの便はよいが、電車、バス等を使っただけの到達には極めて不便であるということへの対策である。市場内の水産、青果、花き等の組合ないし代表機関と連携して、たとえば最寄り駅からの定期巡回バスの路線の開設・運行を市当局に働きかけることが必要であろう。

第二は、市当局ないし北部市場内にあっては残念ながら、北商協は「関連事業者」ないし「関連棟」としての立場しか与えられていなく、市当局をはじめ、市場内他団体から付け足し的な扱いを受ける傾向があるのに対し、北商協関連事業者の社会的・地域的重要性を市当局や市場内他団体に訴え、そのアイデンティティを確立していくことである。

第三は、市場は公的 성격の下に川崎市当局からの、つまり地域住民からの援助によって成立している部分が多くあるわけで、この意味からも、地域社会への積極的な関わりと地域振興への貢献をなさねばならない。

〔補足〕 ビジョン実現化にあたっての若干のメモ

前章に提示したビジョン（活路枠）のすべてについて、その実現化への手順と留意点をここで述べることはできないし、その必要もなからう。恐らく問題となってくるのは、共同事業に関しての1.「本部機能（中央集中情報管理システム）の開発」についてであろう。この問題を中心に「ビジョン実現化にあたっての若干のメモ」という形で以下に述べ、この作業を終えることにしよう。

北商協のこれまでの経緯からすると、提示したような意味での本部機能の開発は無理かも知れない。いま現在、北商協にはそれに相当するようなものが皆無だからである。例えば総合食品卸一つをとってみても、組合のレベルで、各店舗ごとの取扱品目すら把握できていない。そう言った途端に、組合のレベルで何故そんな個人企業の秘密を知らねばならないのか、とんでもない、といった声が聞こえてきそうである。障害はそればかりではない。組合員の皆がいはしの社長である。規模格差もはなはだしい。経営理念も様々である。実を言えば市場内で激しく競合している場合もある、等々の文脈的事情を考慮すると

き、実現は全く不可能なように思われる。

しかし、事態は冷静にかつ時の流れの中で見据えられねばならない。そうすれば、事態が外から変わって来ているのがわかろう。商業環境は流通システムの構造的変革によってすっかり変わりつつあるのだ。状況は個別企業の経営努力の範囲を超えたところにまで来ているのである。選択は二つに一つしかない。すなわち、成長するか衰退するかである。経営者であるなら、商人であるなら衰退を選ぶ者はなかろう。そのような者は辞めるがよい。いま成長への道を選択するのであれば、小手先の技法に頼っても力にはなり得ない。そういう時代はもう終わったのである。自らを構造的変革に合わせて変えていく以外に方法はない。個々の長所や力を結集して、大きくて強力な組織体に生まれ変わることである。事態の重要性を正確にかつ深刻に受けとめる中央卸売市場関連事業者であるならば、それはつまりところ本部機能の開発以外にないことがわかるはずである。

〔付記〕

- (1) 本稿は、神奈川県中小企業団体中央会の活路開拓ビジョン調査事業の指定及び補助を受けて実施された調査事業の報告書『消費者・商業環境の変化に対応した中央卸売市場内関連事業者のあり方と組合事業の展開』（調査事業主：川崎市中央卸売北部市場商業協同組合，執筆：上沼克徳活路開拓委員会専門家委員，昭和63年3月）に加筆し、論稿スタイルに再構成したものである。なお、同調査事業の実施と報告書作成に際しては、北商協の大谷理事長，上田専務理事，各委員，そしてとりわけ中小企業団体中央会の佐藤英企主任指導員には、助言と協力を受けた。また、佐藤氏には、各資料の収集やアンケート調査の集計作業においても協力を得た。この場を借りて、合わせて感謝申し上げます。
- (2) この稿のもととなった『調査報告書』を小林肇教授に手渡そうとして、結果としてお渡しできないまま、教授は他界されてしまった。そんな思いも込めて、この『追悼号』に投稿を申し出た。改めて教授のご冥福をお祈り申し上げます。

〈資 料〉

1. 北商協活路開拓ビジョンの基本枠組と骨子
2. アンケート調査の概要
3. お得意様アンケート集計表
4. 組合員アンケート集計表

資料-1 《北商協活路開拓ビジョンの基本枠組と骨子》

問題状況	主な背景ないし原因
(1)関連棟全体としての売上高と来客数の 低迷・漸減傾向 (2)業種間格差の拡大化 (3)規模間格差の拡大化 ↑ (4)関連棟売場の無秩序化・没個性化 (5)統合的配送システムの不在	(1)流通システムの構造的変革 ⇐ {チェーン組織のスーパーやコンビニ の台頭と生業的小売店の衰退, 廃業, 業態替え への対応の遅れと誤り ↑~受身的, 個別的, 場当たりの対応~ ⇐ ↓ (2)経営上の機関的頭脳不在 (3)中央卸売市場制度の空洞化現象の恐れ (4)物流システムの発達への不対応 ↓
(1)各店舗の売上の低迷・漸減傾向 (2)無用な内部的競合化 ・各店舗の無秩序な取扱品目の拡大 ・各店舗の没個性化と平準化 (3)経営規模の零細性と方向喪失状態	⇐ 個別企業のレベルを超えた 経営環境の到来 ・経営者の高齢化 ⇐
(1)許可品目・許可業種の硬直化 (2)売り場面積の狭隘化と電気, 空調照明 等の商業施設の不備	(1)消費構造・食品流通システムの変化 ・食料品の輸入自由化(円高による多種 多量化)と卸売市場機能変化の可能性 ・食生活の構造的変化 (2)新製品ラッシュと膨大な製品アイテム ⇐
(1)組合員意識の欠如 (組合に対する意識) (2)組合員格差の拡大 ↓ (3)組合と組合員の衰退	(1)役所主導型の市場の開設 (組合への強制的加入・政治的妥協) (2)異業種・規模格差のある組合員の混在 (3)「組合」(組織)に対する 本質的(生来的)無理解 (4)組合事業の未発達 ⇐
(1)交通手段の偏在~陸の孤島~ (2)市場内における関連事業者の地位のあ いまい性	⇐

※ このビジョンは北商協の大部分をしめる食料品系卸売業者を主たる対象にしている。

組合の遂行機能	解決策・活路・ビジョン	
共同(事業)機能	A	<p>(1)本部(中央集中情報管理システム)機能の開発</p> <p>例 {顧客の業態, 規模, 立地環境に適したマーチャダイジング情報の提供や経営相談に対応できるシステム}</p> <p>①関連マーチャダイザーの共有化 ②スーパーバイザーの共有化 ③情報集中管理機器の設置・活用</p> <p>(2)関連棟の商流ゾーン化・買出人アメリティの確保 (3)実験店舗(アンテナ・ショップ)の共有化</p> <p>(4)関連棟C Iの確立</p> <p>例 {『北商協はロイヤリティゼロのチェーン本部だ!~安く, なんでも揃い, 経営のヒントが一杯の市場~』}</p> <p>(5)共(協)同倉庫・配送システムの開発~物流機能の強化~</p>
組合員経営と経営支援機能	B	<p>『経営者は労務提供型労働から頭脳労働へ』 また『店頭から本部業務へ』</p> <p>(1)異業種間・同業種間のグループ化 (ミニ本部機能の開発)</p> <p>(2)PB商品の開発</p> <p>(3)顧客管理と流動客の固定化, そして (4)勉強会・研究会の開催 卸主幸のボランティア・チェーンの組織化</p>
川崎市当局との交渉機能	C	<p>(1)業種振り分けの再検討と陳情 (4)市当局担当者との親密化, 情報の緊密化</p> <p>(2)許可品目, 許可業種の拡大 (ex. 乳製品, チルド製品, 冷凍製品 etc.)</p> <p>(3)関連棟施設・設備の改善 (電気設備, 空調, 照明等商業設備の改善, 店舗スペースの拡大, 共同配送センター及び共同倉庫の設置又は設置場所の提供)</p>
組合組織と内部調整機能	D	<p>(1)組合機能の見直しと各種共同事業の計画・推進 ← A</p> <p>(2)組合組織の再編成ないし組合内組織化の推進 ex. (a)グループ化 (b)共同出資会社 (c)組合内協同組合</p> <p>(3)衰退店の買収制度化 ↑ A B C</p> <p>(4)連帯感・親近感の醸成 ○福利厚生活動 ○サークル活動 ○組合旅行</p> <p>(5)健康管理と労働条件の改善</p>
その他の機能	E	<p>(1)定期巡回バス</p> <p>(2)市場内他団体との連携と北商協アイデンティティの確立</p> <p>(3)地域社会への積極的なかわりと地域振興への貢献</p>

資料-2 《アンケート調査の概要》

1. 顧客（お得意様）アンケート

- (1) 調査事項 集計表参照
 (2) 調査方法 アンケート用紙による留置法
 (3) 調査期間 昭和63年1月23日～1月28日
 (4) 調査対象事業所及びその数

① 対象 活路委員が有為抽出した顧客
 (調査に協力してくれることを期待できる馴染み客が中心)

② 数 100

(5) 有効回答顧客の業種及び数

① 有効回答数 96

② 業種別内訳

食料品小売系	58	飲食系	38
1. 各種食料品	24	1. 食堂・レストラン・寿司	20
2. 酒	14	2. 給食・弁当・惣菜等	12
3. 青果	5	3. 酒場・割烹	6
4. 鮮魚	9		
5. 精肉	3		
6. 乾物	2		
7. 菓子・パン	1		

2. 組合員アンケート

- (1) 調査事項 集計表参照
 (2) 調査方法 アンケート用紙による留置法
 (3) 調査期間 昭和63年1月27日～2月3日
 (4) 調査対象事業所及びその数

① 対象 組合員のうち卸売業者に限定

② 数 66

(5) 有効回答顧客の業種及び数

① 有効回答数 65

② 業種別内訳

食料品小売系	50	非食料品系	15
1. 総合食料	21	1. 日用雑貨	6
2. 佃煮・漬物	11	2. 包装・資材	5
3. 海苔・茶	4	3. 衣料・薬	4
4. 妻物・惣菜	4		
5. 卵	4		
6. 食肉	4		
7. 菓子	2		

資料-3 《お得意様アンケート集計表》

調査対象数：100社，回答数100社（うち有効回答数96）

※（ ）内は総合食品

	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
有効回答数	96社	58(24)社	38社

(概要1) 住所

※（ ）内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
1	川崎市	43社	24(6)社	19社
2	横浜市	24	19(10)	5
3	東京都	24	12(7)	12
4	その他	5	3(一)	2

(概要2) 業態

※（ ）内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
1	専門店	60社	31(11)社	29社
2	総合店	30	23(11)	7

(概要3) チェーンの加盟

※（ ）内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
1	加盟している	8社	7(2)社	1社
2	加盟していない	72	46(19)	26

(概要4) 代表者の年齢

※（ ）内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
1	平均年齢	47.9歳	49.8(51.5)歳	45.0歳
2	30代	20社	7(一)社	14社
	40	41	26(10)	15
	50	21	15(10)	6
	60	6	5(4)	1
	70	6	5(一)	1

(概要5) 代表者の学歴

※()内は各種食料品

項 目		全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
1	小 卒	6 社	5 (2) 社	1 社
2	中 卒	27	18 (9)	9
3	高 卒	45	25 (9)	20
4	大 卒	15	9 (3)	6

(概要6) 従業員数

※()内は各種食料品

項 目		全業種計	食料品小売系 ※	飲食系	
1	1社あたり平均人数 (家族+雇用)	11.2 人	12.4(15.5) 人	9.4 人	
2	規模別 内 訳	1~2 人	16 社	13 (5) 社	3 社
		3~4	28	13 (6)	15
		5~9	25	14 (2)	11
		10~29	18	11 (5)	7
		30~49	3	3 (3)	—
		50~	4	3 (2)	1

(概要7) 営業時間

※()内は各種食料品

項 目		全業種計	食料品小売系 ※	飲食系	
1	平均開店時刻	9時36分	8時36分 (8時49分)	10時30分	
2	平均営業時間数	11時間48分	12時間51分 (11時間4分)	10時間49分	
3	営業 時間数 分 布	10時間未満	30 社	17 (6) 社	13 社
		10~16	58	38 (18)	20
		16~24	5	2 (—)	3
		24時間	1	1 (—)	—

(概要8) 定休日

※ () 内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
1	週休曜日 日曜日 月 火 水 木 金 土	38社	31(14)社	7社
		12	3(1)	9
		10	1(1)	9
		7	5(1)	2
		7	4(1)	3
		2	2(1)	—
		2	—(—)	2
2	1ヶ月あたりの休日数 無休 1~3 4 5~	9	6(2)	3
		6	5(1)	1
		72	45(19)	27
		5	2(1)	3

(設問1) 北部市場への来場理由をお聞かせください。

※ () 内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
1	店が多く、品揃えが豊富	50社	33(15)社	17社
2	値段が安い	22	16(5)	6
3	魅力がある店が多い	8	7(4)	1
4	催事・特売に魅力がある	7	6(4)	1
5	信用・サービスがよい	29	18(12)	11
6	賑やかで活気がある	7	5(5)	2
7	整然として近代的	8	5(5)	3
8	交通の便がよい	57	34(16)	23
9	商品知識と情報が豊富な販売員が多い	7	3(1)	4
10	新製品・売れ筋商品が豊富である	12	8(4)	4
11	その他	2	2(2)	—

(設問2) 北部市場への来場頻度をお聞かせください。

※ () 内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
1	毎日	51社	41(18)社	18社
2	週1~2回	9	3(1)	6
3	週3~4回	21	10(4)	11
4	その他	6	4(1)	2

(設問3) 来場時間/仕入時間/陳列時間はどれくらい? ※ () 内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
1	北部市場への往復交通時間	54分	57分 (1時間6分)	46分
2	北部市場全体での仕入時間	1時間21分	1時間33分 (1時間31分)	48分
小計		2時間3分	2時間23分 (2時間32分)	1時間6分
3	店での商品陳列時間	1時間41分	2時間一分 (2時間1分)	46分
計		3時間46分	4時間25分 (4時間49分)	1時間53分

(設問4) 買い上げ商品の貴店舗までの運送方法は? ※ () 内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
1	自分の車で	86社	51(20)社	35社
2	卸業者に依頼	9	7(4)	2
3	その他	—	—	—

(設問5) 有料共同配送サービスの利用を希望しますか? ※ () 内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
1	希望する	23社	13(5)社	10社
2	希望しない	41	24(9)	17
3	わからない	28	19(8)	9
4	その他	2	2(2)	—

(設問6) 北部市場(関連棟)での仕入れ先は? ※ () 内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
1	いつも同じ店	83社	53(23)社	34社
2	仕入れ先は決まっていない	7	4(1)	3

(設問7) 仕入れ先割合を金額ベースでお書きください。 ※ () 内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
1	北部市場での買い出し	68%	58 (58)%	81%
2	他市場での買い出し	5	7 (9)	3
3	電話注文と卸売業者による配送	20	26 (27)	9
4	チェーン本部	3	5 (2)	3
5	その他	4	4 (4)	4
計		100	100(100)	100

(設問8) 現在の北部市場関連商品に満足していますか? ※ () 内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
1	満足している	49 社	31 (14) 社	18 社
2	不満である	43 社	25 (9) 社	18 社
	1. 品揃え	23	13 (5)	10
	2. 価格	17	7 (4)	10
	3. 販売員	3	3 (1)	—
	4. 配送サービス	4	2 (1)	2
	5. 交通アクセス	7	4 (1)	3
	6. その他	10	7 (2)	3

(設問8-2) ご不満の場合、他の市場に行きたいですか? ※ () 内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
1	それほどでもない	41 社	21 (7) 社	20 社
2	できればゆきたい	9	7 (3)	2

(設問9) 現在、販売促進のためにしている経営努力事項は？

※()内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
1	販促・イベントの強化	34 社	23 (11) 社	11 社
2	商品構成の強化	59	44 (18)	15
3	販売技術の向上	30	20 (10)	10
4	店舗の改良・改装	23	16 (4)	7
5	営業時間の長時間化	7	4 (1)	3
6	チェーンへの加盟	2	1 (—)	1
7	広告	25	15 (6)	10
8	外部スタッフの助言	6	5 (2)	1
9	その他	7	5 (3)	2

(設問10) 現在、販売促進計画をどのように立てていますか？

※()内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系	
1	自分だけの考えで	39 社	22 (8) 社	17 社	
2	外部の助言をとりいれている	48	33 (15)	15	
	どのよう な方の助 言ですか	コンサルタント	11	9 (3)	2
		卸業社	20	17 (7)	3
		同業社	27	17 (8)	10
		外部講習会	17	9 (3)	8
		その他	6	4 (2)	2

(設問11) 販売促進費用(対売上高)はどれくらいですか？ ※()内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
	平均数値	1.70%	1.62(1.40)%	0.99%
度 数 分 布	0.5% 以下	18 社	10 (5) 社	8 社
	0.6~1.0	14	11 (5)	3
	1.1~2.0	8	5 (—)	3
	2.0~3.0	7	7 (3)	—
	3.1~5.0	9	4 (2)	5

(設問12) 現在の経営上の問題点は? (重要なものを3つ以内)

※ () 内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
1	売上不振	21 社	19 (11) 社	2 社
2	売り場面積狭小	23	11 (3)	12
3	立地悪化	8	5 (1)	3
4	人材不足	32	16 (5)	16
5	資金繰り難	2	1 (—)	1
6	競争激化	26	17 (9)	9
7	後継者難	18	8 (3)	10
8	品揃え難	11	5 (2)	6
9	利益低下	21	12 (5)	9
10	経費増加	20	9 (3)	11
11	大型店の影響	29	27 (13)	2
12	消費者の流出	11	8 (2)	3
13	周辺人口の頭打ち	14	10 (4)	4
14	顧客ニーズの変化	12	8 (3)	4
15	固定客の確保難	8	7 (2)	1
16	その他	1	1 (—)	—

(設問13) 今後どのようなことをめざそうと考えていますか? (○印はいくつでも)

※ () 内は各種食料品

項	目	全業種計	食料品小売系 ※	飲食系
1	売上高の増大	57 社	35 (13) 社	22 社
2	利益率の向上	45	26 (13)	19
3	品揃えの強化	38	32 (13)	6
4	メニューの開発力	21	3 (2)	18
5	財務体質の改善	10	8 (2)	2
6	事業の多角化	9	6 (1)	3
7	合理化・省力化	15	11 (7)	4
8	規模の拡大	10	5 (2)	5
9	事業転換	1	1 (—)	—
10	専門店化	13	11 (1)	2
11	販売促進技術の向上	24	19 (9)	5
12	店舗計画	14	5 (1)	9
13	チェーンに加盟	1	1 (—)	—
14	業態変換 (コンビニエンスストア化等)	3	3 (—)	—
15	その他	—	— (—)	—

(設問14) 北部市場関連業者に希望することがあれば、記入してください。(順不同)

1. 値段	6 件	
(1) 値段を安く!		3 件
(2) スーパー等のほうが安い場合あり, なぜか?		1
(3) 価格をはっきり明示してほしい		1
(4) 生産者(青果)に価格が左右されすぎる		1
2. 新鮮な品物	5	
(1) 商品の日付けが過ぎているのが出荷される場合あり!		5
3. 多品種小ロットの販売	2	
(1) 多品種小ロット販売の推進		1
(2) 塩干物の小分け		1
4. 品揃え	10	
(1) 品揃えの強化		1
(2) 売れ筋商品の選定		1
(3) 利益率のよい商品		1
(4) 日用雑貨品店の品揃えがもっと欲しい		1
(5) パン屋の増強		1
(6) 陶器屋が少なすぎる		1
(7) 菓子, 雑貨品の大手問屋の出店		1
(8) 着色剤使用商品は売れないのに目立ちすぎる。特にグリーン系		1
(9) 1軒の業者しか扱っていない商品がある		1
(10) 欠品がないように		1
5. 販売員	4	
(1) 接客サービス		1
(2) 無愛想な業者が多い		1
(3) 商品の見きわめ(商品知識)ができなくてはいけない		1
(4) 市場で自信をもって販売効果があることをアピールしてほしい		1
6. 関連棟内の通路へのはみ出し陳列は自粛して欲しい	1	
7. 早朝からの開店(朝6時には開店するように)	1	
8. 一般消費者への販売をもっと規制してもらいたい	3	
9. 駐車場の確保(特に, 市場関係者の場内駐車禁止)	8	
10. 講習会の開催	1	
(1) 変わった惣菜などの料理講習などを開催してほしい		1
11. 買い方の組合みたいなものをつくり, お互いの経営方針・親睦等を深めるためのサークルのようなものが欲しい	1	
12. 小売店利益向上	1	

資料-4 《組合員アンケート集計表》

調査対象組合員数：66社，回答数65社，回答率98.5 ※（ ）内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
	回答組合員数	65組合員	50 (21)	15

(概要1) 店舗数 ※（ ）内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	北部市場内1店舗のみの組合員数	23組合員	18 (9)	5
2	北部市場店舗を含めた平均店舗数	平均3.7店舗	3.4(2.8)	4.8

(概要2) 代表者の年齢 ※（ ）内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	平均年齢	57歳	58 (58)歳	55歳
2	40代	12組合員	10 (3)	2
	50	32	22 (12)	10
	60	12	9 (1)	3
	70	—	8 (4)	—

(概要3) 代表者の学歴 ※（ ）内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	小卒	3組合員	3 (1)	—
2	中卒	8	5 (—)	3
3	高卒	32	27 (10)	5
4	大卒	19	14 (10)	5

(概要4) 後継者の年齢

※ () 内は総合食品

項 目		全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	平均年齢	32 歳	33 (34) 歳	29 歳
2	30 代	6組合員	5 (1)	1
	40	18	13 (5)	5
	50	9	8 (4)	1
	60	10	8 (2)	2
	70	4	4 (4)	—

(概要5) 後継者の学歴

※ () 内は総合食品

項 目		全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	小 卒	2組合員	2 (—)	—
2	中 卒	—	— (—)	—
3	高 卒	18	14 (6)	4
4	大 卒	30	25 (12)	5

(概要6) 年商

※ () 内は総合食品

項 目		全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	平均年商 (北部市場店)	183百万円	201 (210)	117
2	平均年商 (全店舗)	1,902	2,145(2,968)	952

(概要7) 年商規模分布 / 北部市場店

※ () 内は総合食品

項 目		全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	北部市場店	12組合員	5 (1)	7
	1億未満	25	21 (10)	4
	1億円台	11	9 (2)	2
	2億円台	5	5 (4)	—
	3億円台	4	4 (1)	—

(概要8) 年商規模分布/全店舗

※ () 内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系	
1	全店舗計	1億未満	6組合員	3 (—)	3
		1～5億円	21	16 (7)	5
		6～10億円	7	7 (2)	—
		11～50億円	16	12 (5)	4
		51～100億円	2	2 (2)	—
		101億円以上	3	3 (2)	—

(概要9) 従業員数(北部市場店)

※ () 内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系	
1	1組合員あたり平均人数	6.5人	4.5 (6.6)人	6.2人	
2	内訳	1 家族(含, 店主)	1.1	1.0 (1.1)	1.6
		2 雇用	5.4	3.5 (5.5)	4.6
		正社員	3.1	1.2 (3.3)	3.0
		パート	1.9	1.9 (1.8)	1.6
		アルバイト	0.3	0.4 (0.3)	0.0

(概要10) 従業員数規模別分布(北部市場店)

※ () 内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系	
1	北部市場店	1～5人	36組合員	27 (15)	9
		6～9	19	15 (3)	4
		10～19	8	6 (1)	2
		20～29	2	2 (2)	—

(概要11) 販売方法(北部市場店)

※ () 内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	現金売り	82%	83 (88)%	95%
2	掛売り	18	17 (12)	5

(概要12) 販売方法/現金売りの割合分布/北部市場店 ※ () 内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	100~95 %	22組合員	15 (10)	6
	94~80	21	19 (7)	2
	79~50	18	13 (2)	5
	49~20	2	2 (1)	—

(概要13) 販売先割合 (北部市場店) ※ () 内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	来場者	84%	84 (89)%	81%
2	外商	16	16 (11)	19

(概要14) 販売先/来場者販売割合分布/北部市場店 ※ () 内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	100~95 %	25組合員	19 (12)	6
	94~80	23	21 (6)	2
	79~50	14	9 (2)	5
	49~20	2	1 (1)	1

(概要15) 配送サービスの実施/北部市場店 ※ () 内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	実施している 積極的	30組合員	27 (5)	3
2	" 消極的	33	21 (14)	11
3	実施していない	2	1 (1)	—

(概要16) 外売りの配送方法/北部市場店 ※ () 内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	定時・定ルート	30組合員	27 (6)	3
2	不定期・緊急時のみ	16	17 (12)	9
3	その他	4	3 (1)	1

(設問1) 現在の販売促進のための経営努力 (○はいくつでも) ※ () 内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	催物・イベント企画の充実	16組合員	14 (4)	2
2	商品構成の充実	49	38 (16)	11
3	販売技術	23	15 (5)	7
4	店舗レイアウト改良・陳列・装飾	21	15 (6)	6
5	広告・宣伝	8	6 (2)	2
6	外部スタッフの助言	7	6 (3)	1
7	小売店指導・支援	9	8 (3)	1
8	新規顧客開拓	28	22 (4)	6
9	その他	1	1 (—)	—

(設問2) 現在、販促計画をどのように立てていますか? ※ () 内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	自店だけの考えで	22組合員	15 (6)	7
2	外部の助言をとりいれて	37組合員	31 (12)	6
	(1) コンサルタント	6	5 (2)	1
	(2) メーカー	27	22 (10)	5
	(3) 同業者	17	14 (2)	3
	(4) 外部講習	14	13 (5)	1
	(5) その他	3	2 (—)	1

(設問3) 現在の販促費用の割合は? ※ () 内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	平均割合 (%)	1.98%	2.26(1.59)	1.16
2	内訳	5組合員	5 (3)	—
	0 %			
	0.0 超 0.2 以下	11	7 (3)	4
	0.2 超 0.5 以下	9	7 (4)	2
	0.5 超 1.0 以下	8	5 (1)	3
	1.0 超 3.0 以下	8	5 (2)	3
	3.0 超	5	4 (2)	1

(設問4) 現在、品揃えは何に主眼をおいて決めていますか? ※ () 内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	プライス	10組合員	5 (2)	5
2	銘柄	6	6 (1)	—
3	メーカー名	3	1 (—)	2
4	品質	43	36 (13)	7
5	その他	4	3 (—)	1

(設問5) 現在、商品構成はどのようにしていますか? ※ () 内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	多品種・セグメント	30組合員	21 (9)	9
2	少品種・セグメント	9	7 (3)	2
3	(1)・(2)の混合	18	15 (6)	2
4	特にしてない	4	4 (2)	—

(設問6) 品揃え……未調査

(設問7) 現在、商品仕入れは主にどのようにしていますか? ※ () 内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	メーカー・問屋まかせ	6組合員	6 (2)	—
2	同業者にならう	1	1 (1)	—
3	店独自の個性強調	55	41 (18)	14

(設問8) 経営上の重点項目は？(現在・今後)(3つ選択) ※()内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	店舗新設	10組合員	8 (5)	2
2	配送センター充実	10	8 (1)	2
3	商社との提携	4	3 (2)	1
4	メーカーとの提携業務	17	11 (5)	6
5	発展途上国製品の直輸入	2	— (—)	2
6	製造部門の充実	10	9 (1)	1
7	製造部門への進出	5	5 (1)	—
8	小売部門の充実	6	4 (2)	2
9	小売部門への進出	4	4 (2)	—
10	小売業者の組織化	9	6 (3)	3
11	共同仕入の充実	6	5 (3)	1
12	自社オリジナルブランドの強化	29	24 (7)	5
13	在庫の低減	21	15 (11)	6
14	販売員の質の向上	42	35 (13)	7
15	その他	1	1 (1)	—

(設問9) 北部市場関連棟にお客様が来場する理由(〇いくつでも) ※()内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	店が多く品揃が豊富	43組合員	33 (12)	9
2	値段が安い	26	22 (12)	4
3	魅力店が多い	6	3 (1)	3
4	催事・特売が魅力	3	3 (1)	—
5	信用・サービスがよい	20	18 (6)	1
6	賑やかで活気がある	13	8 (2)	4
7	整然として近代的	9	8 (—)	1
8	交通の便がよい	27	23 (10)	3
9	商品知識・情報が豊富な販売員多い	9	7 (3)	2
10	新製品・売筋商品が豊富	13	11 (5)	2

(設問10) 北部市場の発展の可能性は？ ※()内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	おおいに発展する	13組合員	12 (6)	1
2	少しは発展する	31	19 (6)	11
3	さして発展は望めない	14	12 (5)	2
4	衰退する	2	2 (2)	—

(設問10-2 北部市場発展の可能性～その理由～自由記入による)

おおいに発展する		回答数13, 理由記述組合員数 8	
1. 立地条件	7件	2. 市場として	2件
(1) 交通の便が良い	3	(1) 食品総合市場としての強み	1
(2) 周辺の人口増が見込まれる	3	(2) 駐車場	1
(3) 立地条件が良い	1	3. 組合員の経営努力	1
少しは発展する		回答数31, 理由記述組合員数17	
(プラス要因)		(マイナス要因)	
1. 立地条件	7件	1. 大井市場他の総合市場の新設	1件
1. 周辺の人口増が見込まれる	5	2. チェーンストアの影響による市場 利用客の減少	1
2. 立地条件が良い	2	(条件下での発展)	
2. 市場として	3	1. 市場機能自体の見直しがあれば	1
1. 食品総合市場としての強み	2	2. 新しい商業環境に対応できるよ うなシステムができれば.....	1
2. 駐車場等市場施設の 積極的投資	1		
3. 組合員の経営努力	2		
1. 外売りを充実させれば	1		
2. 組合役員の資質の範囲内で...	1		
さして発展は望めない		回答数14, 理由記述組合員数11	
1. 小売店の減少	7件	4. 今後進出するだろうスーパーに 対し, 組合員店舗の魅力が低い	1
1. 小売店のコンビニ化	1	5. 現在の小売市場の変化に対する 対策が組合にない	1
2. 小売店の後継者難	2	6. 外販に力を入れると市場に客が 来なくなるから	1
3. 大型スーパーの進出	2	7. 卸売問屋と我々現金問屋との価 格の差がたいしてなくなった	1
4. その他	2		
2. 流通形態の変化	1		
3. 市場機能の停滞	1		
衰退する		回答数 2, 理由記述組合員数 1	
1. 同業店は多いが, 品揃えが悪い			

(設問11) どのような共同事業を組合に期待しますか? (○印はいくつでも)

※ () 内は総合食品

項	目	全業種計	食料品系 ※	非食料品系
1	販売促進企画の充実	38組合員	30 (13)	8
2	組合員の経営指導	9	6 (2)	3
3	顧客の援助と指導	16	13 (1)	3
4	顧客の組織化	15	10 (8)	5
5	共同受注・共同販売	7	7 (1)	—
6	配送部門の共同化	13	11 (1)	2
7	共同仕入の充実	—	— (—)	—
無回答		8	6 (4)	2
回答組合員数		57	44 (17)	13

(設問12) その他で北部市場関連組合に対して希望するものがあればご記入ください。

◎ 組合への期待～組合事業の強化を希望～

21件

1. 組合事業の強化

13

(1) 来場者数の増加に対する事業の強化

3

・市場内他団体との連携強化など

(3)

(2) 組合員経営支援に関する事業の強化

5

・顧客情報の公開等

(2)

・取り扱い品・品揃え(個別・総合)に対する指導強化

(2)

・組合員従業員教育に関する事業の強化

(1)

(3) 調査・研究事業の強化

2

(4) 来場者(顧客)に対する経営指導・健康管理指導等の強化

2

(5) 個店レベルを超えた販売戦略の中核機能の強化

1

2. 組合運営

4

(1) 役員の労に対する感謝・期待

2

(2) 組合員の自覚及び意識の高揚

2

3. 行政庁との交渉機能(市他関係行政庁との積極的話し合い)

3

(施設・環境面での改善を含む。)

4. 一般客解放日の設定

1