

小売業における地域密着経営の重要性と今後の展望 —ダイシン百貨店の「住んで良かった街づくり」に学ぶ

鈴木 雄 高

公益財団法人流通経済研究所主任研究員

1. はじめに

「不況下に負けない百貨店」、「おばあちゃんを魅惑する店」として、多くのメディアで取り上げられているダイシン百貨店。東京都大田区山王の商店街に立地するこの百貨店は、大型店舗にもかかわらず商圈を徒歩圏に設定し地域密着経営を志向する点や、他店では見られないような品揃え、手厚い高齢者対応などが注目を集めており、特に「バイタリスヘアリキッド」、「柳屋ポマード」といったロングセラー商品を取り扱っていることを取り上げられることが多い。もちろん、ダイシン百貨店の特徴として品揃えをはじめとする目に見える部分が際立つのは事実だが、これらは経営理念である「住んで良かった街づくり」を実現するための施策であり、この経営理念の実現こそがダイシン百貨店の地域密着経営が目指す方向である。

本稿では、多くの小売業が思ったような業績をあげられずに苦しむ中で、顧客の厚い支持を得て、なお時代の先を読み、変化を続けるダイシン百貨店を取り上げ、具体的な施策を紹介する。その上で、小売業における地域密着経営の要諦を探り、地域密着経営の今後の展望を提示することとする。

2. ダイシン百貨店の概要

ダイシン百貨店の会社概要を図表1に示す。また、沿革を図表2に示す。1945年に大森の地で創業者がリンゴ販売を始めたことに端を発し、1948年に株式会社信濃屋として法人化、1964年にダイシン百貨店に商号変更、以降、紆余曲折を経て、現在は大森本店1店舗のみを営業している。

現社長の西山敷氏は元々ダイシン百貨店およびそのグループ店舗の建築・改築などを担当していた商業建築を専門とする建築家であったが、2004年の経営危機の際に成り行きで経営再建に携わることになったという（西山（2011））。国内で数多くの商業建築の企画・設計を手掛けてきた西山氏の建築設計技術は、2010年から2012年にかけて行われた大森本店の店舗リニューアルにおける建築設計に活かされている。店舗の概要を図表3に、リニューアル後の新店舗のフロア概要を図表4に示す。ダイシン百貨店は、百貨店と名がついてはいるものの、高級ブティックや宝石店などのテナントが入居する一般的な百貨店とは趣を異にしており、図表4にあるように、1階が食品・日用雑貨の売場で、各フロアでは衣食住関連商品を取り扱う総合スーパーに近い店舗と言える¹⁾。図表4における斜体表記が表す、サービスその他、いわゆる「モノ」

図表1 ダイシン百貨店 会社概要

会社名	株式会社ダイシン百貨店
所在地	東京都大田区山王3丁目6番3号
創業	1948年(昭和23年)1月(旧社名:株式会社信濃屋)
代表者	代表取締役社長 西山 敷(にしやま ひろし)
売上高	約66億円(2011年1月期)
従業員数	約250名(うち正社員110名)

図表2 ダイシン百貨店 沿革

1948年	株式会社信濃屋設立(創業)
1964年	株式会社ダイシン百貨店に商号変更
1974年	久が原店開店
1980年	ナガサワ大森駅前店開店
1983年	スーパータケウチ大岡山店開店
1995年	スーパータケウチ茅ヶ崎店開店
1997年	久が原店建替え
1998年	メディアプラザ、家具館を開店
2004年	創業家の2代目社長急逝、経営危機が判明し、再建に着手
2005年	久が原店など6店舗を閉店、大森本店の単店舗経営に転換
2006年	西山敷社長就任
2010年2月	大森本店の建替え着工
2011年2月	新店舗第1期プレオープン
2012年8月	新店舗第2期グランドオープン

図表3 ダイシン百貨店 店舗概要

所在地	東京都大田区山王3丁目6番3号
構造・規模	鉄骨造 地上5階建て
面積	売り場面積:計11,953㎡ イベントスペース・飲食店・美容室等の面積:計1,232㎡ 合計面積:13,185㎡

図表4 ダイシン百貨店 フロア概要

5F	芝生ガーデン 駐車場 カシュカシュ足湯カフェ オオモリノモリカフェ
4F	ダイシンファミリーレストラン 駐車場 赤坂丹後町ひさごや
3F	AV機器・電化製品 園芸 自転車 ペット 寝具 インテリア DIY 家具 JCN大田サテライトスタジオ
2F	婦人衣料 子どもベビー 紳士セレクトショップ 文房具 時計・メガネ グリーティングカード 書籍 手芸ホビー 美容院 文士村・馬込茶房
1F	青果・鮮魚・精肉 惣菜 食品・菓子 洗剤・家庭用品 化粧品・ヘアケア 薬品・介護用品 インスタペーカリーVOYAGE

※斜体はサービスその他を表す

の販売以外の、「コト」を提供する場が多いことも新店舗の特徴となっている。

店舗はJR大森駅の西口から南南西方面の池上通り沿いに徒歩で約10分の位置に所在しており、周辺の競合状況は極めて熾烈と言える。ダイシン百貨店の南エリアには、オオゼキ、東武ストア、サミットといったスーパーがあり、北には池上通り沿いに高級食材などを取り扱うカドヤ食品がある。大森駅の駅ビル(アトレ大森)には東急ストアと成城石井があり、駅の東口に西友、西口にオオゼキと、駅周辺にはスーパーが合計4店舗あり、更に大森駅の東方向にはイトーヨーカドーがある。このように、ダイシン百貨店の周囲ならびに最寄駅周辺には多くの競合店舗が存在してい

る。また、同社の調査によるとダイシン百貨店の利用者の約50%が60歳以上と顧客に占める高齢者比率が非常に高く、来店手段は徒歩と自転車で約70%を占める²⁾。こうした立地特性や顧客特性が、後述するようにダイシン百貨店の様々な施策に繋がるのである。

3. ダイシン百貨店の基本方針

3.1. 経営理念「住んで良かった街づくり」

小売業の経営者としてユニークな建築家出身という西山氏の経歴は、ダイシン百貨店の経営再建にあたり、様々なアイデアを生み出す源泉となったと考えられるが、特に、経営理念を「住んで良かった街づくり」に決定する上で建築家ならではの価値観や思想が強く反映されたと推察される。都市を構成する一要素たる商業建築を設計する上では、当該建築を地域の中でどのように位置づけるか、地域に馴染み溶け込む存在となるのか、競合店舗を圧倒するかのよう存在を際立たせるのか、といったことを考える必要がある。こうした課題と対峙し続けてきた西山氏ならではの視点が、経営理念の決定において活かされていると考えられる。

「住んで良かった街づくり」とは、「大森山王に住む人々が幸福であり、住んで良かったと実感できるコミュニティ・ネットワークを構築する」ことを表現したものであり、ダイシン百貨店が提供する様々な機能、価値は、全てこの経営理念の実現のために実施されるものである。

3.2. 企業戦略

経営理念「住んで良かった街づくり」の実現のために設定した企業戦略は、次の2つである。

(1) 半径500メートル圏内シェア100%

(2) 電気、水道、ガス、ダイシン

これらは従業員に向けたキャッチフレーズとして設定されているものであり、(1)は「狭商圈、高シェア」、(2)は「地域に欠かせないインフラを目指す」をそれぞれ意味している。あえて(1)のような具体的な数値に置き換えたり、(2)のような語呂合わせにしているのは、正社員のみならず、契約社員、パートまでを含めた全従業員が直感的に理解できるようにするためであり、そうすることで全社が一丸となって「住んで良かった街づくり」の実現を目指せるのである。

(1)の「半径500メートル圏内シェア100%」は、ダイシン百貨店のような大型店舗では異例の商圈設定である。通常、大型店舗は商圈を広く設定し、広域からの集客を見込む。顧客の来店頻度は低いのが一般的だが、商圈が広い対象となる顧客数が多いこと、高単価の買い回り品を中心に扱うため客単価が大きいことから、大きな売上を目指せる。これに対し、ダイシン百貨店は周囲に競合店舗がひしめきあっており、商圈を広くする程、競合店舗数が多くなり、多店舗間での顧客の奪い合いに巻き込まれることとなる。ダイシン百貨店では衣食住の様々なカテゴリーを取り扱う中でも、地域住民の日常生活を支える食品ならびに日用品が特に充実しているため、大型店舗でありながら来店頻度の高い顧客が多い³⁾。そこで、商圈を半径500メートルとし、近隣の地域住民を店舗の重要顧客として設定した。狭商圈であるため、商圈を広く設定する場合に比べて顧客数は少なくなるものの、以降で紹介する数々の取り組みを通じて顧客の高頻度来店を実現させることで、商圈内（半径500メートル圏内）で、圧倒的な支持（シェア100%）を得ることを目標とする。これがダイシン百貨店の地域密着経営を支える基本戦略である。

(2)の「電気、水道、ガス、ダイシン」は、ダイシン百貨店が、必ずしも「モノ」を販売するだけの存在には留まらないことを意味している。この企業戦略は特に経営理念「住んで良かった街づくり」を目指す上で重要な位置を占める。社外、すなわち、住民や地域の産官学関係者に対してもキャッチフレーズとしてこの企業戦略を認知させることで、ダイシン百貨店が企画する各種のイベントや新たな取り組みに対して、「ダイシン百貨店のために」ではなく、「地域のために」という思いで、共感、賛同、協力を得ることも可能であろう。

以降では、ダイシン百貨店で実際に行われている具体的な施策の紹介を通じて、これらが企業戦略の遂行にどのように関連し、寄与しているかを見ていく。

4. ダイシン百貨店における具体的な施策

ここでは、ダイシン百貨店が取り組む具体的な施策の中から、特徴的なものを「店舗の基本機能」と「地域密着経営推進のための施策」に分けて紹介する。

4.1. 店舗の基本機能

4.1.1. 品揃え方針

ダイシン百貨店の品揃えが一般的なチェーンストアと異なるのは、何よりもまず取り扱うアイテム数が多いことである。以前から、顧客に望まれた商品は可能な限り店頭で販売する方針をとっており、この方針はリニューアル後も継続している。取り扱いアイテム数は18万に上っており、例えば、味噌や漬物は200アイテム以上、豆腐は50アイテム、尾頭付き鮮魚40種を品揃えしている他、ペットフードは国内のほぼ全商品である3,000を

超えるアイテムを取り扱っているという。また、他店ではなかなか見ることのできない、昭和初期や、大正期、明治期から販売されている超ロングセラー商品を品揃えしているのも非常にユニークな点である。

大手チェーンストアにおいては、効率的な経営を追求するため、できるだけアイテム数を絞り込んだ売れ筋商品に注力した品揃えとすることで、仕入れ先に対するバイイングパワーを強めて有利な取引条件を引き出そうとする。ただし、企業側の効率追求は、顧客の商品に対するニーズとは相容れない部分もある。すなわち、商品数を絞り込むことで、長年使用してきた自分の好きな商品（特定ブランド）しか購入したくないという顧客のニーズを取りこぼす可能性がある。特に特定ブランドに固執する傾向は若年者よりも高齢者で顕著であるため⁴⁾、高齢の顧客が多いダイシン百貨店が「OLD&NEW」をテーマに「OLD商品を残しながらNEW商品を加える」ことで多品目化を進めた結果、チェーンストアが対応しきれない高齢者の商品に対するニーズに対応できているのである。また、高齢者にとっては、欲しい商品を購入するために複数店舗を渡り歩くことは体力的に容易ではないため、顧客の声を品揃えに反映し、ワンストップで必要な商品を買揃えられる店舗を常に目指すことはダイシン百貨店が高齢者の厚い支持を獲得する大きな要因であろう。

ただし、多品目化を進めると、当然ながら死に筋商品が一定数存在することになり、過剰な在庫の発生により経営を圧迫する危険が生じる。実際に経営再建にあたって西山氏が確認した際は、仕入れたものの売れ残っている商品が山ほど出てきたという。そこで、それまでおざなりになっていた棚卸を、全社員で年間4回しっかりと行うことで、商品管理の質が向上し、担当の売場以外の商品の理解

も進んだ。また、仕入れた商品を売り切ると
いう考えを従業員に徹底させ「OLD&NEW」
の品揃えを推進、強化することで、他店では
できない買物体験を顧客に提供することが可
能となっている。

アイテム数が多いこと以外に、小容量の極
小パック食品を豊富に取り扱っている点も特
徴的である。これは、高齢者の少量ずつでも
様々な種類のおいしい食品を食べたいという
ニーズへの対応の表れである。高齢者対応の
商品政策として、多くの食品小売業が小容量
の商品数を増やしているが、ダイシン百貨店
では小容量商品の品揃えを徹底している。例
えば、豚肉ならば40グラム、刺身は4切れ、
太巻きは1切れから取り扱っている。極小
パック食品の品揃えには、手間がかかり、単
価も低い、効率を重んじるチェーンストア
ではやろうとしても容易にはできない、この
ようなきめ細やかなニーズへの対応が、顧客
を魅了するのである。

4.1.2. 顧客との関係性の構築

近年、従来より重要性が説かれている関係
性マーケティングが脚光を浴びている。その
背景には情報通信技術（ICT）の進歩によっ
て、企業が顧客の購買情報等を収集しやす
くなったこと、企業が顧客ひとりひとりと繋
がるのが可能になりつつあること等がある。

ダイシン百貨店では、こうした考えとは一
線を画した方法で顧客との関係性を構築して
いる。セルフサービス業態の小売業、特にロー
コスト・オペレーションを志向するチェーン
ストアにおいては、売場の従業員人数を極力
減らし、従業員一人当たり売場面積を大きく
することで、販管費を抑制しようとする考え
が一般的である。これに対し、ダイシン百貨
店では、顧客が売場において極力従業員を視
認しやすくし、気軽に話しかけられるように

工夫している。例えば、品出しはあえて来店
客の多い時間に実施するなどして、従業員と
顧客のコミュニケーション機会を増やそうと
している。

また、店舗で開催する祭りなどのイベント
の中で若い従業員が自己紹介し、顧客に強く
印象付けることで、顧客が売場で見かけた際
に声を掛けやすくする工夫もしている。西山
氏いわく「クレームを言うお客様もいるが、
それも含めてコミュニケーションである」と
のことで、高齢者の中には、従業員とのコ
ミュニケーションを楽しみに来店する顧客も
存在しているという。従業員が顧客との関係
性を強化することで、従業員に顧客が付くと
いうことも考えられる。このように、顧客に
とって従業員との接点が多いこと、コミュニ
ケーションを取れることは、ダイシン百貨店
固有の価値となり、顧客が店舗選択をする際
に、低価格であることなどよりも重視される
可能性がある。

なお、チェーンストアでは、一般的に仕入
れは商品部門、販売は店舗という役割分担と
なっているが、ダイシン百貨店では、売場の
担当者が仕入れも担当する方針をとっている。
非効率にも思えるこの仕組みであるが、毎日
売場で顧客を見て話を聞いている売場担当者
自身が商品の仕入れを行うことで、顧客の声
をスピーディに品揃えに反映することが可能
となるのである。

4.2. 地域密着経営推進のための施策

4.2.1. サービスの充実による顧客の不便解消

前述のとおり、ダイシン百貨店では顧客視
点の品揃えを徹底するとともに、それを下支
えすることにもなる、顧客の生の声を従業員
が聞けるように顧客との関係性を強化でき
るような仕組みを有している。こうした取り
組みに加え、顧客の不便を解消する目的で、次

のようなサービスを充実させている。

- (1) しあわせ配達便
- (2) ダイシン出前弁当
- (3) ダイシン・シャトルバス

ダイシン百貨店では高齢の顧客が多く、また、徒歩での来店割合が高い。高齢者が歩いて重い荷物を自宅まで持ち帰るのは容易ではないが、(1)の「しあわせ配達便」はこの不便を解消するためのサービスである。対象は、70歳以上の方、妊娠中の方、体の不自由な方であり、たとえペットボトル1本からでも即日配達を行う。その他、対象者の制限がなく、通常配達便や即日配達便という最低購入金額が設定されている配達サービスがあり、あわせて1日に約50～60名の利用者がいるという。このサービスは昨今参加が相次ぐも黒字化が難しいとされるネットスーパーとは異なり、来店して買物をしないと宅配をしないという特徴がある。重い荷物を持ち帰るのは難儀する顧客であっても、売場内をカートを押して歩き、好きな商品を自分で選ぶことが日常の楽しみとなっていることは多いと考えられ、また、高齢者の場合は自宅と店舗の往復が軽度の運動となり、健康維持にも役立つ、ということを考えているという。店舗まで来ること自体が困難な顧客も存在するが、そのような顧客を対象としたサービスが(2)の「ダイシン出前弁当」や、(3)の「ダイシン・シャトルバス」である。(2)は65歳以上の方を対象としており、店の新鮮な食材を使った日替わりワンコイン弁当(500円)を配達するもので、配達時には顧客の安否確認も行っている。(3)は以前店舗のあった久が原地域の住民の不便を解消するために、久が原と大森本店の間をシャトルバスで結ぶサービスである。現在では、買物不便地域を作らず、買物弱者を生まないために、久が原便の他に、大森北便、南馬込便、大森駅巡回

ルートの計4路線を運行している。更に羽田空港ルートを追加予定とのことである⁵⁾。これらのサービスはいずれも業者に外注するのではなく、まずは社員で実行するという自前主義を貫いている。配達などを社員が行うことで、顧客の生の声に触れる機会、接点が増え、更なるサービスの改善や拡張にも活かされるものと思われる。また、ダイシン百貨店では、これらのサービスは事業ではなく業務と位置づけ、事業拡大はしないが、業務の拡大は進めるとしている。

4.2.2. ポイントシステムの地域への開放

ダイシン百貨店の会員カードであるアップル・ポイントカードは、会員数約12.8万人(アクティブ会員約6万人)に対し、年間約1億ポイントを発行している。ポイントシステムは地元商店街にも開放しており、自治会は役員・ボランティアへの謝礼をポイントで支払っている。また、以前はポイントが貯まった場合にダイシン百貨店で使用できるお買物券を発行していたが、現在では使用できる範囲を拡張して地域共通お買物券としている。今後は、地域共通ポイントを地域通貨へと発展させ、地域内でのお金の循環を通じた地域活性化に繋げたいとしている。

4.2.3. モノ売りからコト売りへの転換

新店舗のリニューアルオープンに際して発表されたプレスリリース(2012年7月)では以下のように述べられている。

「今回建て替えられた新店舗においても、「OLD&NEW」をテーマに、昭和レトロ商品から新商品まで豊富な品揃えを行い、お客様のご要望には、一点からでも可能な限りお取り寄せするという、従来からのスタンスは変わりません。しかし、それ以上に重点施策

となるのが、地域のコミュニケーション機能を強めるきっかけとしての、様々なイベントです。これらはイベント会社や広告代理店に外注することはせず、全て当社従業員の自主企画・自主運営で、官公庁、地方自治体、地元商店街・自治会有志の方々のご協力を賜りながら開催されます」

ここで強調されていることは、従来から顧客の支持を得てきた顧客のニーズに対応する品揃えの方針を維持しつつも、地域のコミュニケーション機能の強化に資するような各種イベントを、周囲を巻き込んで実施していく、ということである。近年は「コト」を提供する動きが様々な小売業や商業施設において顕著に見られるようになってきているが、ダイシン百貨店においては、自前主義で地域の様々な主体を巻き込みながら遂行する点が特徴的である。地域関係者と主体的に関わる姿勢を打ち出し、地域に対して開かれた存在として自らを位置付けているのである。また、取引先企業との協力関係においても、「コト」の提供を通じて「モノ」の販売に繋がるような取り組みを推進する意向を有している。

また、リニューアルオープンに際し、買物だけでなく、地域住民にとって居場所となることを目指し、ダイシン百貨店の愛称として「オオモリノモリ」を採用している。これは、心を癒す森のような誰もが使える半公共空間であることを表現している。また、杜(モリ)の字は、鎮守の守、神社をも意味し、そこに人が集うことが祭りの起源とも言われることも関連した愛称である。

このように、全社的に注力している「コト」の提供であるが、中でも最も重視しているのが山王夏祭りをはじめとする「お子様向けイベント」である。これまでに言及した通り、ダイシン百貨店は、高齢者のニーズをす

くい取り、品揃えやサービスに反映している点が広く注目を集めており、高齢化社会における小売業の方向性の1つのモデルと見なされているが、実際には、高齢者のみならず、子供も大事にしているのである。また、山王夏祭りは当初はダイシン百貨店のみの祭りだったものを、2010年以降は地域の祭りとして位置付けを転換して開催しているものであり、2012年には2日間で2万人を集める地域の一大イベントとなっている。

5. ダイシン百貨店の今後の方向性

ここでは、ダイシン百貨店が今後の方向性として打ち出している構想を紹介する⁶⁾。

5.1. 「大根買って、医療を受けよう」 —地域の健康づくり拠点へ

ダイシン百貨店のアップル・ポイントカードで貯めたポイントを医療機関で医療サービスを受けられるようにしようという構想がある。また、カードとWEB上に構築した健康管理プログラムを紐付け、店内で実施する、血圧、体重、脈拍、血糖値などの測定・検査結果を記録できるようにし、健康記録をもとに生活習慣病のチェックや食事のレシピの提供、医師や管理栄養士にメール相談できるようにするなど、住民の健康を守るためのサービスの構想を持っている⁷⁾。更に、店内のジムなど健康づくり施設や検診センターを地域の医療機関と連携させることで、住民の健康管理の拠点を目指すとのことである。

5.2. 「高齢化の進む地域に若者を呼ぼう」 —教育・芸術・文化の拠点へ

西山氏は高齢化の進行するダイシン百貨店の周辺地域に若者を呼び込むための構想を幾

つも持っている。例えば次のような構想である⁸⁾。

- (1) 地域に点在する古民家や活用されていない建築をリノベーションし、デザインや近代日本文学研究などの大学を誘致してキャンパスをつくる
 - (2) 老朽化したアパートや空き家を活用して若手デザイナーが集まるギャラリーをつくる
 - (3) 空き家をリフォームして若者や留学生、高齢者が共生するシェアハウスをつくる
- こうした地域活性化に関するユニークな構想は、西山氏が建築家出身であることとも大いに関係していると思われる。

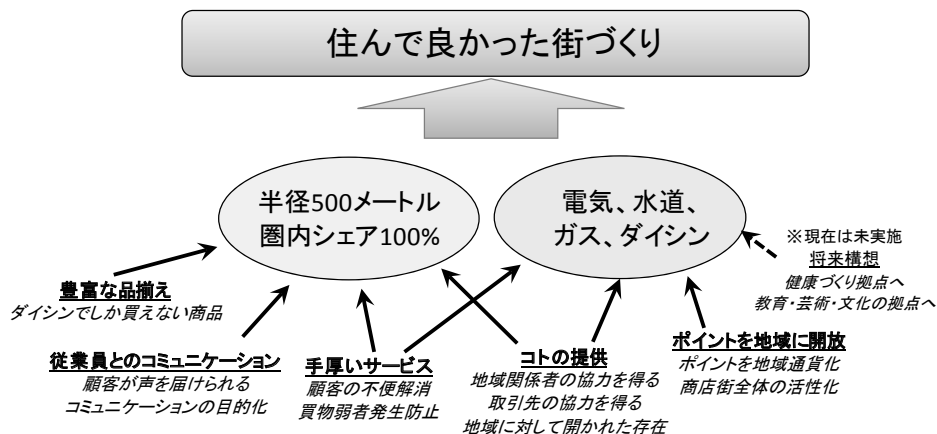
6. 小売業の地域密着経営における要諦と今後の展望

本稿では、ダイシン百貨店の経営理念などの基本方針や、店舗で実践する様々な施策、今後の方向性を紹介してきた。ここでは、ダイシン百貨店の地域密着経営の事例を踏まえ、今後、小売業が地域密着経営を志向する上で重要なポイントに言及し、今後の展望を提示する。

6.1. 地域への土着性の高い子供と高齢者の重要性

ダイシン百貨店では地域住民の高齢化に伴い、自然に高齢者のニーズに対応するようになっていったが、高齢者と並んで子供を重要な存在として位置付けている。このことは住宅地に立地する小売店舗が地域密着を志向する場合において、非常に理に適った考え方と言える。広井（2009）は、地域への土着性の強い子供と高齢者に注目し、国内総人口に占める子供（15歳未満）と高齢者（65歳以上）を合計した人口割合の推移（将来推計を含む）を1940年から2050年までの長期トレンドで見ると、戦後の高度経済成長期に減少を続け、2000年前後に谷を迎えるとともに増加に転じる（U字カーブを描く）ことを示した上で、戦後から最近までの時代は地域との関わりの薄い人々が増えた時代であり、これからは地域との関わりが強い人々が増加する時代であると主張している。特に鉄道駅などの交通結節点から離れた住宅街には、日中はモビリティの低い子供とその親や高齢者が残ることになるが、地域商業が衰退した場合、このような人々が買物弱者となることは想像に難くない。実際、地域商業のテコ入れは重要課題とみなされているものの、具体的

図表5 ダイシン百貨店の経営理念、企業戦略および各種施策の関係（概念図）



な成果が出ている地域は多いとは言えない状況であるが、一方ではモビリティの高い人々を対象とした出店やマーケティングが積極的に行われている。近年、顕著なのは、駅の改修に伴ってエキナカと呼ばれる駅改札内の商業施設を開業するケースである。駅施設という、本来公共的な位置付けの施設が市場原理を取り込み、複合商業施設へと変貌する様を、速水（2012）は駅そのものをショッピングモール化するものとして捉えている⁹⁾。また、株式会社ジェイアール東日本企画駅消費研究センター（2010）は、2009年に実施したWEB日記調査¹⁰⁾の結果より、首都圏居住者（18～49歳）の46.8%は、週1日以上、駅関連商業施設利用実績があるとされており、この調査結果を受け、加藤・中里（2012）は移動中の生活者を対象にしたマーケティングの有効性を主張している。

このように、モビリティの高い人々が集まる場所に店舗を出店し、積極的にマーケティングを行おうとする動きは、国内人口が減少する中で、薄く広がった人口をターゲットにするよりも大きな効果を得られるため、今後も続くと思われる。一方で、買物弱者を生まないためにも、人々の生活拠点である住宅地における商業施設の充実が重要であり、各地域の小売業者にとって大きな課題となっていくであろう。

6.2. 小売業が「コト」を提供する意義

元来が「モノ」の販売を生業とする小売業だが、近年は「コト」の提供に積極的な姿勢を見せる企業が増えている。その中でも、ダイシン百貨店における「コト」重視は際立っている。これは地域密着経営を推進する上で、どのような意味を持つのだろうか。

前述のように、地域に対し開かれた存在として自社・自店を位置付けることで、地域住

民や地域関係機関との関係性を強化する効果はある。また、品揃えの面で競合店舗との差別化が難しい場合、特徴的な「コト」を提供することで顧客に特別な存在として認識される。それ以外に、「モノ」の販売だけでは、顧客は欲しいモノがない場合に来店動機がないのに対して、店舗が「コト」を提供する場として認識されれば、「コト」が来店動機となりうる、という効果も見逃せない。ダイシン百貨店の例では、大掛かりな祭りなどのイベント行事への参加はもちろん、常設の足湯やカフェの利用が生活サイクルに組み込まれれば、店舗が顧客の日常生活において重要な居場所、気軽に行ける（行きたくなる）場所となり、来店頻度の一層の向上が期待できる。

特に大手チェーンストアとの競合関係にある小売業は、自社・自店だけでは実現が難しい「コト」であっても、地域の関係者や新たな需要を創造しようと考えている取引先メーカー、卸売業の協力を受けて実施するなど、ダイシン百貨店をはじめとする様々な成功事例を参照しつつ、「コト」の提供についてこれまで以上に真剣に議論すべきであろう。

6.3. 地域密着経営における顧客視点の本質的な意味

「顧客視点の経営」、「顧客視点のマーケティング」など、しばしば用いられる“顧客視点”なる語であるが、ここではダイシン百貨店における顧客ニーズへの徹底的な対応と、それによって獲得できる顧客からの厚い支持に着目して、次のようにその意味を考える。

小売経営では、関係性マーケティングを遂行する際、自社に大きな売上や利益をもたらしてくれる貢献度の大きな顧客を優遇する策を講じることが定石となっている。しかし、地域密着経営を志向する小売業においては、この考え方のみでは顧客視点が欠けていると

言えよう。と言うのも、この考え方は、企業が顧客をどのように見て、どのように評価し、どのように接するか、という一連のプロセスを内包するが、顧客が自社ないし自店をどのように見て、どのように評価し、生活においてどのような位置付けと考えているか、という視点が含まれていないからである。狭商圈において地域住民からの圧倒的な支持を得ようとする地域密着経営志向の小売業では、そもそも顧客の総数が大手チェーンストア程には多くなく、限られた既存顧客を維持し、継続的に利用してもらうことが非常に重要であり、顧客の生活において、自社・自店が重要な位置付けを占めることを志向するべきである。顧客がほぼ毎日のように利用する店舗は、当該店舗での買物が当人の生活に完全に組み込まれていると言えるだろうし、「モノ」のみならず「コト」が来店目的になっている場合も、その顧客にとって当該店舗の重要度は高いと考えられる。また、継続利用年数なども店舗への愛着と相関が高そうである。このような、「顧客の側から見た自社・自店の重要度」を高めること、それが地域密着経営を志向する小売業において重視すべき“顧客視点”と言える¹¹⁾。

6.4. “新しい消費者”への対応

三村(2006)は、マーケティングや小売業のあり方に影響を与える現代の消費者を“新しい消費者”と呼び、その特徴について、次のように述べている。

- (1) 生活の時間と空間意識の先鋭化
- (2) 消費者による主体的学習と情報収集活動
- (3) 芸術や伝統文化へのこだわり
- (4) 環境問題や自然への関心の高まり

ダイシン百貨店の新店舗は、こうした現代の“新しい消費者”のニーズに対応するように設計されている。快適で過ごしやすい空間

設計となっており(1)、顧客の学びや交流の場として機能し(2)、元来百貨店が有す重要機能であった文化の発信、文化の担い手という役割を担っており¹²⁾(3)、樹木をふんだんにあしらい、屋内型野菜工房や水耕栽培を設置している(4)。

また、三村(2006)は現在の“新しい消費者”に適合する小売業の要件として次の3点を挙げている。

- (1) 消費者と共有される“場”として売場がデザインされていること
- (2) 消費者と“対話”できる販売員や顧客担当者の存在
- (3) 小売業の社会的責任が明示され行動規範が組織全体に浸透していること

西山氏の社長就任以降、ダイシン百貨店ではまさにこれらの点が見直され、強化されたと言える。すなわち、新店舗は「モノ」の販売だけでなく「コト」を提供する場を多く設けており(1)、顧客との対話を重視した従業員の活動を強化し(2)、経営理念を明示的に掲げ従業員に共有している(3)、というわけである。

現代において小売業は市場の売れ筋商品を安売りするだけでは顧客に満足してもらえとは限らず、必要に応じて上記のような要件を満たすように変革を進めることも求められる。特に、地域商業の担い手となっている小売業にとっては、大手チェーンストアとは異質な自社特有の価値を顧客に伝達し、提供することが重要であり、その意味でもダイシン百貨店が新店舗で備えた新しい機能や、自前主義、独自路線がもたらす強みは十分参考になるであろう。

6.5. 今後の展望

ダイシン百貨店は、長い歴史を通じて地域住民に愛されてきた独特な店舗である。本稿

で紹介した様々な施策や理念を、他企業がそのまま模倣することは容易ではないだろう。しかし、ダイシン百貨店が掲げている経営理念「住んで良かった街づくり」、すなわち、地域住民にとって生活インフラを志向することは、地域商業の担い手であれば志向して良い理念だと言えよう。そして、この理念の実現のために、地域に対して開かれた存在として自社・自店の存在を位置付け、関係者を巻き込んでいくというダイシン百貨店の方法論は注目に値するし、地域密着経営を志向するのであれば、是非参考にしたい考え方である。

国内小売業において上位集中化が進行し、小売企業の寡占化が進むと、大手チェーンストアとそれ以外の小売業の棲み分け、すなわち明確な差別化がより重要になる。多様なニーズを持った消費者に対応するには、地域の歴史や住民の特徴などを深く理解する必要がある、この点では、大手チェーンストアよりも、細やかな網目でニーズをすくい取ることに長けた地域密着経営を志向する小売業が秀でていよう。今後、小売業が地域密着経営を追求するには、地域の顧客のニーズを深く理解するとともに、“自社・自店ならではの「モノ」や「コト」は何なのか、改めて明確化した上で、顧客に対し訴求するとともに、地域関係者や取引先に対して理念やビジョンなどを強くアピールしていくことも、自社への共感や協力を得る上では重要となる。

〈謝辞〉

本稿の内容の多くは、株式会社ダイシン百貨店代表取締役社長である西山氏への取材に基づいています。この場を借りて西山氏に厚く御礼を申し上げます。

〈注〉

1) 「業態としては“毎日の生活に必要なものは、

何でも揃う生活百貨”であり、日本百貨店協会には所属しておりません。数多くのブランドショップを揃えた都心型の百貨店とは大きく異なり、美容室以外にテナントを入れず、ほとんどの売場を直営で営業している、独特の店舗です」(ダイシン百貨店プレスリリース2012年7月より)。また、西山氏は、業態は顧客が決めるものであり、何と呼ばれようと構わない、という主旨の発言をしている。

- 2) ダイシン百貨店の顧客に占める60歳以上の割合、ならびに、来店手段の割合は、西山(2013)に掲載のデータより、それぞれ、年齢不明、手段不明を除いて再計算した数値である。
- 3) ダイシン百貨店が発行する会員カード、アップル・ポイントカードのデータによると、1年間に毎日来店する顧客が約200人いるという。
- 4) 鶴見(2012)は、総合スーパーおよび食品スーパーで取り扱っている多くのカテゴリーにおいて、消費者の特定のブランドに対するこだわりの強さを示す指標であるブランド・コミットメントの数値が、若年者よりも高齢者で高い傾向があることを示している。
- 5) 「羽田国際空港への無料送迎バス乗り入れは、大田区の「おおた未来プラン10年」基本目標と、「大森駅周辺地区グランドデザイン」に謳われた“国際交流拠点都市、海外からの玄関口として外国人観光客が訪れたい魅力あるまち”という、区の指針にも合致する施策となります」(ダイシン百貨店プレスリリース2012年7月より)
- 6) ここで紹介している構想はいずれも西山(2011)を参照している。
- 7) システムはすでに完成しているそうだが、実現には医師会などの賛同、許認可が必要ということである。
- 8) これらの構想の実現にはPPP(Public Private Partnership、官民連携)が必要だと西山氏は言う。
- 9) また、速水(2012)は駅にとどまらず、公共的なインフラとして多くの人々が集う空間をショッピングモールとして施設を作り直すこと、ならびに、そうした手法のことを、ショッピングモータライゼーションと呼ぶ。
- 10) 調査対象者は東京駅30キロ圏在住の18~49歳男女個人(高校生除く)で、調査期間は2009年7月1日~7日、調査方法はWEB日記調査である。サンプル数は2,750サンプルであり、平成17年度国勢調査の人口構成比に合わせて性・年代・居住地を割り付けている。
- 11) 顧客にとっての自社・自店の重要度の代替指標

のうち、定量的に把握しうるものとして、顧客の総支出金額に占める自社・自店での支出金額の構成比（ウォレット・シェア）がある。調査会社等が収集するパネルの購買データ等を利用して算出できる。ウォレット・シェアが高い場合、その顧客の生活の中で自社・自店は重要な位置付けであると考えられよう。

- 12) 文化の発信の一例として、カフェを併設した書店がある。大正から昭和初期にかけて馬込文士村と呼ばれた当地域の歴史を踏まえて、新店舗では書籍売場にカフェ「文士村・馬込茶房」を併設し、カルチャー・スペースとしている（西山氏が代官山・蔦屋書店から着想を得て設計したという）。

〈参考文献〉

- 加藤肇, 中里栄悠 (2012) 「駅ショッパーの特徴と購買に結び付けるアプローチの可能性について」, 『2012年度ショッパー・マーケティング研究会報告資料〈第2回〉』, 財団法人流通経済研究所
- 株式会社ジェイアール東日本企画消費研究センター (2010) 『首都圏駅消費実態調査結果報告』, 株式会社ジェイアール東日本企画
- 株式会社ダイシン百貨店ホームページ プレスリリース2012年7月 (http://www.daishin-jp.com/press_release.html)
- 鶴見裕之 (2012) 『DCD 共同研究2012年度 業態別 ISM 基礎研究 BC/VS 調査 最終報告書〈GMS/SM 業態〉』, 財団法人流通経済研究所
- 西山敷 (2011) 『“下町百貨店・ダイシン” はなぜ、不況に強いのか』 講談社
- 西山敷 (2013) 「ダイシン百貨店の地域密着経営～お客様から愛される店づくり～」, 『小売業の地域密着戦略研究セミナー報告資料』, 財団法人流通経済研究所
- 速水健朗 (2012) 『都市と消費とディズニーの夢—ショッピングモライゼーションの時代』, 角川書店
- 広井良典 (2009) 『コミュニティを問い直す—つながり・都市・日本社会の未来』, 筑摩書房
- 三村優美子 (2006) 「消費新時代における日本の小売業」, 『流通情報』No.439, 財団法人流通経済研究所, pp.8~12