『最高の「商い」をデザインする方法』より

第4回（完）スモールメリットによる個店づくりと地下街再生エール

《寄稿》

㈱商い創造研究所代表
松本 大地

スモールメリットの考え方

前回のローカルファーストの考え方のように、成熟化社会では一過性の地域活性化策よりも、持続可能な地域成長戦略が重要になります。それは街づくりだけのことではなく、個々のお店や商店街も同様です。光る個店の集合体が光る商店街になり、街の賑わいをつくっているのがポートランド商業の特徴でした。

大量生産、大量販売、大量出店という、経済の右肩上がりを前提にした高度成長期は、人口増や消費規模拡大によるスケールメリットが幅を利かせた時代でしたが、少子高齢化、デフレ、成熟化が進展する現在、そのスケールメリットが作動せず逆に事業の足かせになる事態も増えています。成熟化社会では小回りの効く小さな組織のほうが双方コミュニケーションによる顧客が見える距離にあり、しっかりと潜在ニーズを把握することで、時代変革していくチャンスがあります。今、小さな店だからこそできるスモールメリットを活かしたビジネスモデルには好機が訪れています。

この大きな変化を機に他に集客を頼る商法ではなく、フルーツギフト店として認められる持続可能な果物店へと歩んでいきました。

杉山氏は日本ベジタブル&フルーツマイスターの資格を取り、奥様と共にラッピングコーディネーター資格をも取得、魅力ある新商品開発とファッション雑貨店のような個性的なラッピング提供にチャレンジしました。

杉山氏の経営哲学を垣間見ることができるのは、毎朝行列で並んでくれるお客様に対する姿勢にあります。早朝に遠方から来られたお客様一人ひとりに対し、感謝をこめて手づくりのジュースを配りながら声を掛けてねぎらい、そして保存料を使わず新鮮な素材のみでできる生フルーツゼリーの物語を話しますが、感動もあります。

杉山フルーツの持続可能な経営

本書では、輝き続けるいくつかの日本での個店事例を紹介しましたが、その中でも富士市の吉原商店街で青果店を営む杉山フルーツは、全国から人が押し寄せる行列の絶えない繁盛店です。どこの地方都市にあるような商店街の果物店に、なぜ連日全国から人が押し寄せるのでしょうか。

吉原商店街には約130の商店数がありますが、1950年創業の杉山フルーツに転機が訪れたのは1994年から1998年にかけて近隣にあった大型スーパーが相次いで撤退したことから始まりました。

大型店の集客に頼っていた商店街は一気に衰退が加速し、杉山フルーツにも存亡の危機が訪れました。

杉山フルーツを世に知らしめたのは、最高級、最品質の果物を惜しみもなく使い、すべて手作業でつくられるオリジナルの生フルーツゼリーです。平日は1700個、週末には1000個を販売する人気商品は、完熟果実の中に植物性のゼリーを注ぎ込むことで、フルーツのうま味をゼリーがしっかり封じ込めた生きたフルーツを堪能できます。このフルーツゼリーを求めて首都圏始め全国からの行列が並び瞬時に完売となるならばもっと大量につくれないものかと、誰しもが思うはずですが、厳選した果物すべてをチェックしながら手作業でカットし、かつ一切保存料を加えない生フルーツゼリーは作り置きができず、大量生産・大量販売が不可能な商品なのです。逆にそれが希少価値を生んでいくのがスモールメリットの強みでもあります。

8月30日には杉山清さんをお招きし、小田原箱根商工会議所大ホールにて180名を超える参加者を集めた講演を行います。

日常と観光が重なる楽しさの創造

さて、年間500万人の観光客が訪れる観光都市の顔を持つ小田原ですが、これからは持続可能な街づくりに符合した観光戦略が必要になってくるでしょう。昨今は地域生活文化を体感することが観光目的となり、特に食への関心は高いものがあります。

小田原でも小田原おでんや小田原丼などの奮闘もありますが、まだまだ現代生活者のニーズには応えきれていません。お土産物にしても旧態依然した商品も多く、街並みも情緒を感じさせる風情には程遠い感があります。

私は2009年に小田原地下街施設分科会のリーダーを拝命し、市民と共に地下街利用の方向性を考案しました。地下街の設備は良好でこのまま利用できるという条件下に、不足している地域産業の発展に寄与するような施設づくり、街歩きを誘導する新しい観光に対応する提案をしました。「日常と観光が重なる楽しさの創造」というキーワードはそこから生まれました。

しかし、計画時に目論んでいた民間に事業を託し行政は全力でサポートする方針が、市が事業主体となりリスクの高い投資型事業となってしまいました。

確かに不安はありますが、再生に着手する以上は小田原の総力を挙げて応援し、現代生活者が求める地域ならではの感動体験や、スモールメリットを活かしたきめ細かさを携え、「定住人口増」「交流人口増」「地域循環増」に繋がる役割を果たして欲しいと思います。

最後に、本書では持続可能な社会をつくるには環境や建物ではなく、人づくりやコミュニティづくりが最も大切で、それは一人ひとりが人や街を思いやることから始まると綴っています。

人に求められてする行為はサービスですが、こんなことをしたら喜んでもらえる、楽しんでもらえると、一歩先んじてする行為はホスピタリティという言葉に変わっていきます。つまり思いやりです。

私たちの小田原がホスピタリティに溢れ、人と街と商いが良好にリンケージして持続可能な街を歩むよう期待したいものです。

スモールメリットを追求する杉山フルーツの杉山夫妻

松本大地
（まつもと・だいち）

1952年神奈川県生まれ。山一証券、鈴屋、丹青社、SCマーケティング研究所所長を経て、2007年7月「人と街と商いの新しいリンケージ」をテーマに（株）商い創造研究所を創立、代表取締役に就任。全国各地の街づくりプロジェクトに参画、小田原ダイヤ街商店会コンサル、小田原十郎梅ブランドプロデュース他実績多数。FMおだわらで街づくりトーク番組「松本大地の商い創造研究所」を担当。著書に『最高の「商い」をデザインする方法』（エクスナレッジ出版）がある。