

零細青果物小売業者のフォーマット

- 受動的生業志向商人の実践 -

松 田 温 郎

要約

本研究の目的は、参与観察を用いて零細青果物小売業者の経営活動をフォーマットの枠組みに基づいて記述することの意義を提示し、その実践例を示すことである。調査協力者は業種として野菜・果実小売業、規模として零細規模、経営の志向性として受動的生業志向が強いと思われる小売業者A商店に依頼し、参与観察およびヒアリングを用いて事例研究を行った。事例記述では、A商店が個々の経営活動をまとまりのない集合としてのフォーマットとして定着させてしまう様相を示した。

キーワード：受動的生業志向，フォーマット，参与観察

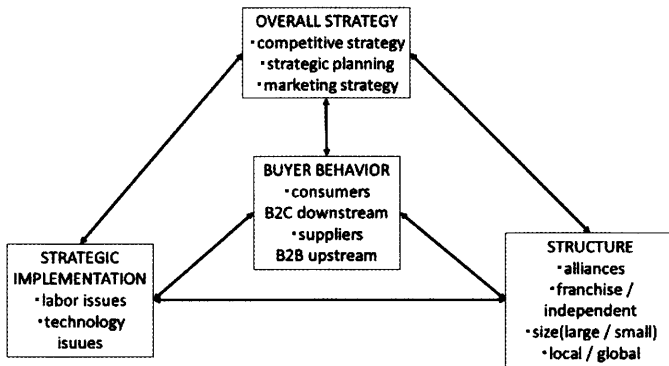
1. 問題意識

本研究の目的は、参与観察を用いて零細青果物小売業者の経営活動をフォーマットの枠組みに基づいて記述することの意義を提示し、その実践例を示すことである。本節では、第1に小規模小売業研究におけるシステム志向に基づいた包括的な事例研究の必要性、第2に事例研究の対象として零細青果物小売業者を選択することの意義について説明する。

まず、日本の小規模小売業研究において、小規模小売業の経営活動を包括的に検討する事例研究が必要であることを説明する。Runyan&Droge (2008) は小規模小売業研究を扱う世界の主要研究雑誌12誌合計134論文を整理し、小規模小売業研究の業績が①strategy, ②structure, ③channel, ④store patronage, ⑤labor, ⑥miscellaneous topicsに類型可能であることを示した。しかし、それらの研究群は相互の関連性が弱い研究としてなされており、その関連性の弱さが今後の小規模小売業研究の体系的かつ継続的

な研究蓄積を損なう可能性があることを指摘している。そして、今後の研究蓄積を有益にするための研究蓄積モデルを提示している（図1参照）。それは、①overall strategy, ②buyer behavior, ③strategic implementation, ④structureとして再類型化されている。

図1：Runyan & Droge (2008) の研究蓄積モデル



出所：Runyan & Droge (2008)

Runyan & Droge (2008) の貢献は、第1に小規模小売業研究における研究蓄積の方向性を示したこと、第2に研究によって生み出される知識の関連性という視点を提示したこととして評価できる。

特に後者の貢献が重要である。現実的な問題として、ある企業が他社の経営活動や技術を模倣しようとしても、その要素を自社に組織化することによって事前に期待した成果を実現できるとは限らない。

例えば、セブン-イレブンはその優れた情報技術が高業績を達成する重要な要因のひとつとして挙げられるが、その優位性は情報技術そのものよりも情報技術を他の経営活動と連動させるシステムとしての強さとして説明されている。競合他社はPOSシステムに代表される情報技術を模倣するものの、自社の他の経営活動と連動させてシステムとして機能させることができず、結果としてセブン-イレブンとの間に業績の差を生じさせてしまう（矢

作1994, 田村2014)。

矢作(2011)は、小売業の複雑さは個々の知識がシステム依存的であることに由来することを説明し、部分的に知識を取り出すことの有効性に疑問視している。そして、市場戦略および業務システム(店舗運営, 商品供給, 商品調達)から構成される小売事業システムという企業の経営活動を包括的に捉える枠組みを提示し、個別企業の組織能力を分析することの意義を論じている。矢作の問題意識は、個別企業における持続的な競争優位を企業特定の組織能力の視点から説明することである。そして、戦略の独自性およびベンチマーク企業調査、日本経済新聞デジタルメディア社の財務データベースの分析から日本の優秀小売企業を選定し、それらの企業を小売事業システムの枠組みから分析することで、それぞれの企業の中核的な組織能力を抽出し提示している。

Runyan&Droge(2008)の研究蓄積モデルは、このような経営現象のシステム性を考慮しつつ、どのように特定領域の専門研究を蓄積するかという課題への対処案として評価できる。専門研究によって生み出される知識が実務家にとって有用となるためには、その知識がある経営活動を実践する上で必要となる他の経営活動にかかわる知識とどのような関連性を持つのが明らかでなければ、その知識の援用は困難となるからである。

議論を整理すれば、小規模小売業研究の発展は、第1に小規模小売業者の経営活動をシステム志向に基づいて包括的に検討する、第2に第1の研究成果から明らかになった経営活動間の関連性に基づきながら専門研究を深化させていくことが考えられる。

日本の小規模小売業研究における課題は、このようなシステム志向に基づいて研究を蓄積することができるかどうかである。Runyan&Droge(2008)の研究蓄積モデルに基づいて日本の小規模小売業研究の代表的な業績を整理すると、①overall strategyとして田村(1981)、石原(1999)、小宮(2007)、②buyer behaviorとして田村(1986)、坂田(2006)、③strategic implementationとして石井(1996)、坂田(2006)、横山(2008)、柳(2013)、

④structureとして高島（1997）、横山（2010）を例示することができ、各領域において研究蓄積が進んでいる。

しかし、それらの業績の内容を見れば、日本の小規模小売業研究における理論研究の蓄積は多いものの、事例研究の蓄積が少ないことを指摘できる。例示した業績において、事例研究としての業績は、③坂田（2006）、④横山（2010）のみである。事例研究の内容については、坂田（2006）は顧客関係事例および家族従業事例であり、横山（2010）は小売競争事例である。つまり、小規模小売業研究にける事例研究は探索的な研究段階にあると考えられる。

このような研究蓄積の状況を考慮すれば、小規模小売業研究をシステム志向に基づいて発展させるためには、小規模小売業の経営活動を包括的に検討する事例研究が必要である。つまり、小規模小売業者の経営活動はどのように成立しており、それらはどのようなシステムとして説明できるのかを学術的に検討しなければならない。これが本稿の問題意識である。

次に、事例研究対象として零細青果物小売業者を選択する理由について、業種および規模、経営目的の点から説明する。

まず、本研究は探索的研究としての性格が強いことから、事例研究対象の選択は判断抽出法が許容される（Malhotra 2004=2006）。したがって、業種に関しては筆者がこれまでに約10年のフィールドワーク経験があり業種に対して一定の知識を有している青果物小売業を選択する（松田2013）。

次に、規模に関しては従業者で分類し、『平成19年商業統計表（二次加工統計表）』において、飲食良品専門店176575店のうち87595店と最も割合の多い店舗従業者2人以下の規模を選択する。これは峰尾（2010）の分類によれば零細規模（1から4人）となる。日本の小規模小売業研究では零細規模と小規模とを弁別することもあるが、零細規模が日本の小売業において店舗数では最も割合の多い規模であること、世界的にはそれらはどちらもsmall retailerとして扱われることから、本研究では零細小売業を小規模小売業の一部として扱う。

最後に、零細小売業者は経営目的からも細分類される。田村（2008）によれば、日本の中小小売業者の大部分は家族従業者によってのみ運営される小規模単体店であり、その経営目的は生計を維持できる収入があればそれで満足する生業志向が強いとされている。さらに、小宮（2007）は生業志向を、より上位の経営目的を実現するために積極的に経営規模を縮小することを能動的な生業志向、経営に消極的であり競争力の欠如から規模を縮小することを受動的な生業志向と概念化している。後者は田村（2008）の生業志向と同義である。以上、経営目的においても事例研究の対象は最も割合が高いとされている受動的な生業志向を選択する。

2. 調査方法

2-1. 調査協力者の概要

調査協力者は、2013年の調査開始時点で筆者の勤務地であった大阪府内で青果物小売業を営むA商店である。調査協力者は筆者の所属大学周辺の商店街を中心に探索した。探索範囲を大学周辺に限定した理由は、大学の知名度を活かせる範囲内であれば調査協力を得やすいと考えたからである。探索の結果、零細規模に該当する青果物小売業者は複数の商店街に複数店舗存在したが、その中で店舗の外観や従業者数等から最も零細性が強いと判断したA商店に調査協力依頼をし、受諾していただいた。

A商店はA氏が2代目の経営者となる青果物小売店である。営業はA氏が基本的に1人で行い、A氏の昼食時のみA氏の妻が店番をする。店舗は駅周辺に集積する商店街内に立地している。当該商店街は、かつては近隣の大規模製造業の本社とその関係会社を中心にした企業城下町として栄えていたが、公共交通の発達とともに地域住民の商店街利用が減少したことや、近隣により大規模商業集積が現れたことなどから、近年は空き店舗率の高いシャッター通り商店街としての性格を強めている。

A商店の店舗面積は約15㎡ほどであり、売場面積は店頭の街路に組み立てた売場約5㎡である。店舗内はA氏の待機場所および商品の保管場所であり、

商品保存用の業務用冷蔵庫が設置されている。営業時間は大体7時から18時であり、定休日は不定休で日曜祝祭日も営業することが多い。品揃えは野菜が約10品目、果物が約5品目、食品が数品目の合計約20品目が常時扱われている。年間商品販売額は、A氏からお聞きした複数の日販から推定すると約300から500万円ではないかと考えられる。利益はほとんど出ていないという。

2-2. 調査方法の概要

本研究では研究対象の経営活動を包括的に検討する調査方法として参与観察およびヒアリングを採用した。参与観察とは「調査対象者となっている社会の中で暮らし、そこで営まれている社会生活に関するデータを、人々と交際を行う過程で収集すること（石川他1994, 641頁）」であり、補足的な調査としてヒアリングを伴うことが多い調査方法である。本研究における参与観察およびヒアリングの調査概要は以下の表1の通りである。

表1：調査概要一覧

日時	調査協力者	調査地	調査内容
2013年3月22日	A氏	A商店	ヒアリング
2013年4月10日	A氏	A商店	ヒアリング
2013年4月15日	A氏	A商店	参与観察
2013年7月17日	A氏	A商店	参与観察
2013年7月22日	A氏	A商店	参与観察
2013年9月20日	A氏	A商店	ヒアリング

出所：筆者作成

調査方法として参与観察を実施する場合、第1に参与観察の方法、第2に調査協力者との関係性、第3に観察および記述の枠組みについて考慮しなければならない。

第1の点について説明する。Gold (1958) によれば、参与観察における研究者の立場は参加と観察の程度によって、①完全な参加者、②観察者としての参加者、③参加者としての観察者、④完全な観察者に分類されている。研

究者がどのような立場で参与観察を行うかは、研究目的だけでなく、現場側の受け入れ方にも影響を受ける。本研究の場合、A氏から③参加者としての観察者としての関わり方を提案されたため、それを受け入れた。よって、参与観察は基本的に店内から店頭売場の様子を観察することが多く、A氏が休憩をしているとき等に筆者が接客や店頭管理を行うことがあった。

第2の点について説明する。佐藤（2002）によれば、参与観察によって良質な情報を得るためには、調査協力者との間に友好的な人間関係と信頼関係を構築することが重要である。この点に関して、A氏と筆者はとりとめのない世間話や過去の生い立ち、株式運用の成功または失敗談等、調査中は終始何かの話題で会話が盛り上がっていたことや、昼食ではA氏がここぞという時に利用する店を紹介して頂いたこと等、調査中には調査に悪影響を与えない程度の関係性を構築できていたのではないかと考えている。調査の謝礼にはA氏の好きなビールであるプレミアムモルツ500ml6本パックを毎回持参した。しかし、私的な交流は一度もなかったことや、筆者の所属大学が変更したこともあり、長期的かつ深い関係性構築には至らなかった。筆者の所属大学が変更することを伝えた時、「じゃあこれで最後だな」という言葉を聞いたことで、筆者は調査の終了を判断した。

第3の点について説明する。Flick（2007=2011）によれば、参与観察において研究者はある状況の中で全ての現象を観察することができない。さらに、Clifford（1986=1996）によれば、エスノグラフィによって記述される事実は客観的な事実ではなく、様々な制約¹⁾の下で記述された部分的真実である。つまり、研究者はどのような視点で観察をし、記述をするのかということを確認にしなければならない。

小規模小売業の経営活動を包括的に捉えることが可能な枠組みとしては、矢作（2011）の小売事業システムおよび田村（2008, 2014）のフォーマットが挙げられる。

1) 具体的には、①コンテキストによる制約、②レトリックによる制約、③制度による制約、④分類法による制約、⑤政治による制約、⑥歴史による制約が挙げられている。

矢作 (2011) が提示した小売事業システムの概要は前述の通りである。この枠組みの特性は持続的な競争優位を実現する組織能力の抽出であり、枠組み自体は有用であるものの本稿の問題意識とは若干の相違がある。そこで、本研究では田村 (2008, 2014) が提示したフォーマットの枠組みを援用する。フォーマットを援用する理由は、この枠組みも小売業者の経営活動をシステムの視点から捉えるものであり、小売事業システムの枠組みと比べて、システムの構成およびその連動性に関心が強いことから、本稿の問題意識に対する親和性が高いと考えたからである。

田村 (2008, 2014) によれば、フォーマットは特定流通企業の戦略を反映した基本的な活動パターンであり、フロント・フォーマットおよびバック・フォーマットから構成される。フロント・フォーマットは特定流通企業における全店舗の諸特徴であり、店舗網に関わるものと個店の特徴に関わるものがある。個店の特徴は、店舗活動の総体である小売ミックス構成の安定的パターンである。小売ミックスは、立地パターン、取扱商品カテゴリー、価格政策、接客サービス方針、販売計画、基本的店舗設備等が例示されている。バック・フォーマットはフロント・フォーマットを支える業務遂行の仕組みであり、サプライチェーン・マネジメント、店舗業務遂行技術、組織構造・文化等が例示されている。

本研究ではA商店に対する参与観察およびヒアリングで得られた情報を基に、フォーマットの枠組みを援用してA商店の経営活動を記述する。事例はA商店のフォーマットがどのように構成され、実施されているか理解するため、開店から閉店までの1日の営業を再現する方法で記述する。

3. A商店の経営実践

3-1. A氏の略歴

A氏は1941年に東京都で生まれた。中学校から柔道に打ち込み、高校では柔道部への入部者が毎年50人を超えるという強豪の公立高校に進学した。レギュラーになるまでは先輩の厳しい指導に耐え続け、高校3年生の時には関

東大会で団体3位の成績を収めた。高校卒業後は東洋大学経済学部に進学した。アルバイトは銀座の百貨店で行い、主に荷造りや荷捌きの業務に従事した。100kg以上の荷物を一度に運ぶことができる筋力は重宝されたという。

大学卒業後は工業用ゴム製品メーカーに就職し、60歳の定年まで勤めた。職務内容のほとんどは営業であった。入社3年目に大阪へ転勤となったのであるが、そこでの最初の取引先の責任者が柔道経験者であったことから、円滑に転勤後の仕事を軌道に乗せることができた。さらに、大阪で生涯の伴侶と結ばれることもできた。その後、担当した取引先は公営企業が多く、人付き合いの巧拙が取引の成果に大きく影響することが多かった。ポイントはちょっとしたことで取引先と一杯飲みに行くことだという。

3-2. A氏とA商店との出会い

定年後は64歳まで民間企業に再就職をし、定年後は自宅にて隠居生活を楽しんでいた。その頃、A氏の娘さんの夫の父（B氏）が妻（C氏）と2人で八百屋（A商店：1989年創業）を営んでいたのであるが、C氏が亡くなられたことを契機に、A氏にアルバイトの打診が来た。当初は盆と正月の繁忙期に時給1000円で働いたが、次第に、月曜日から土曜日の週6日、10時から14時までのアルバイトをするようになった。

A氏の仕事は基本的に売子であり接客と売場管理が中心となった。A氏は商品知識がほとんどなかったが、生活者として触れてきた商品がほとんどであり、特に困らなかつた。

A商店はかつて繁盛店だったという。創業は1989年であり、当時は1ヶ月の純利益が200万円を越えることも珍しくなく、A商店の利益からマンションを1棟建てたほどだったという。A氏によれば、繁盛時のA商店の強みは価格だったという。商品の仕入れはB氏が担当した。基本的な仕入れ方は、卸売市場の繁忙時間帯が終わってから仕入れに向向き、その日の残り物や規格外品、品痛み品を低価格で仕入れることで店頭での小売価格を安くすることができたという。商品の品質は決して良くなかつたが、トリミングをして

販売できる状態に加工することや提案販売を活かすことで売れたという。

「このおっさんなんかは良いの買わないから、セリが終わるのまったりやいいんだよ。残ったやつんとこ行って、曲がった大根が50ケース残ったとしいや。ほれでいくらや、って向こうに言ったら、1本80円ですって言ったら、1本40円にせえやと。その代わり全部引き取るからって。向こうだって返すのめんどくさいから、そこそこの値段で妥協して、うちのおっさんは買ってくるんや。」(出所：筆者ヒアリング、2013年4月10日)

A商店の成功はC氏の貢献が大きいという。商品の仕入れはB氏がしたが、価格設定や陳列、接客はC氏が担当したという。C氏は経営を成り立たせるためには粗利を最低25%に設定することが大事だと考え、商品の品質によって粗利を高めたという。さらに、接客時の提案販売をより有効にするために、有名飲食店への外食をよくしたという。そこで、食材の知識を得るだけではなく、話題の食材や特徴的な食材を店頭での品揃えに加えることや、料理法を詳しく聞くことで接客時の会話に活かしたようだ。

しかし、C氏が亡くなられてから経営不振が強まったことやB氏の健康問題もあり、A氏がA商店での勤務を始めてから2年が過ぎた頃、B氏はA商店をA氏に引き継ぐことを決めた。

3-3. A商店の引き継ぎ

2007年、A氏は2代目経営者としてA商店の営業を始めた。下積み経験は約2年、66歳からの船出であった。従業者は基本的にA氏1人であり、昼食時のみA氏の妻が店番を行う。店舗設備は先代のものをそのまま引継いだ。故障した冷蔵庫だけ月21,000円の2年ローンで購入した。仕入れの知識がなかったため、仕入れ先は先代が懇意にしていた取引先をそのまま利用することにした。唯一変更した店は、商品選択の基準である。その理由は、A氏には十分な商品知識がなく目利きができなかったことやトリミングの技術がな

かったことから、先代の商品選択基準をまねることができなかったからである。

3-4. 仕入れ

A商店の1日は毎朝4時に起床してからの仕入れから始まる。と言っても、毎日仕入れに行くわけではなく、在庫が少なくなれば仕入れに行く。品質の劣化が進みにくい冬場は仕入れの頻度も少なくなる。仕入れに利用するのは、最寄りの中央卸売市場である。その卸売市場には、全国から商品が出荷される一般卸売場と近郊農産物が出荷される近郷卸売場がある。大阪府の担当者によれば、近郷卸売場の特徴は、扱われる商品が近郊軟弱野菜等で、選別や規格が不十分なもの、容器や荷姿が不統一なもの、出荷数量が少ないものなどである。

A氏は先代から引き継いだ売買参加者資格を有することから、近郷卸売市場にて仲卸業者を通さずにセリ人から直接商品を仕入れることができる。A氏によればこの点は特に特別なことではなく、近郷卸売場の売買参加者資格は近隣の多くの八百屋も保有しているという。

仕入れ方法は、前日に次の日に欲しい商品の希望をセリ人に伝える。希望した商品があればそのまま仕入れを行い、なければ隣接する一般卸売場にて中卸業者から仕入れを行う。一般卸売場の中卸業者も先代から引き継いでいるものの、バイイング・パワーおよび継続的な取引関係がないA氏が中卸業者から仕入れをしようとすると、仕入れ価格が2から3割高くなってしまふことからめったに利用しない。

そのため、A氏にとって近郷卸売場には一流の商品がなくても特段の必要性がない限りそこでしか仕入れができないという。近郷卸売場で扱われる商品の品質は基本的に良くはないものの、稀に品質は高いものの出荷量が少なかったため近郷卸売場に回されてくる商品がある。このような「当たり」の商品に出会えば低価格で良質の商品を仕入れることができ、この点が近郷卸売場の魅力でもあるという。

「仲卸が言うには、本場に持っていっても通用しないものが多いって言うね。本場（注：一般卸売場）でけられたやつ、つまり二流品が来てると。でもその中にも一流品が入ってるんだよね。そういうのを買ってくるんですよ。だから二流市場（注：近郷卸売場）にはあまおうとか、そういうのは入ってこない。近郷で買おうと思ってもない場合がありますわね。そういう場合は揃えなきゃしょうがないからって、高いの承知で中（注：一般卸売場）で買って。近郷で揃ったらそのまま帰ってきますわね。八百屋はね。」（出所：筆者ヒアリング，2013年3月22日）

しかし、そのような近郷卸売場も一般卸売場の仲卸業者や売買参加者資格を持つスーパーの仕入れ担当者がセリを始める前に買い付ける先取りによって魅力的な商品の多くが手に入りにくくなっているという。それほど零細店の仕入れは難しい。

「セリは6時からだよ。でもその前にみんな持ってっちゃう。セリにかかる前に持ってっちゃう。先取り。でも近郷市場がないと八百屋はやってけないっていうね。」（出所：筆者ヒアリング，2013年3月22日）

セリ人に希望した商品以外にその日に何を仕入れるかは、近郷卸売市場の仕入れ状況を見て、良い商品があればその都度仕入れる。あるいは、セリ人の勧めがあればそれを仕入れることもある。注意していることは、安物に手を出さないことだという。これは、A氏に商品知識やトリミング技術が無いことが理由であり、先代の仕入れ方針と異なる点である。セリ人には価格より品質を重視することを伝えている。時に、良い商品に出会えば、一定期間その生産者の商品を買いつけることもある。

「僕の場合は値段は言わない。良いもんは高いの分かるとるわね。うちの大将は安もん専門でやってたからね。セリが終わってから買って行って。でも言うには

ね、安いのにいいものは絶対ない。それでも、高いもので安いのはある。だから安いを買ったらあかんでって言っとりましたわ。だから安いものは避けて。その大将は小っちゃい頃から八百屋やってるから品物が分かるわけよね。そういうの分かってるから、安いを買ってきて上手く売ってたんですわね。僕はそれできないですからね。とんでもないものつかまされちゃうから、安いものやめろ言われたんで、安いのはあんまり買わないようにしてるんですわ。」(出所：筆者ヒアリング、2013年3月22日)

「みかんで言うと、食べて。おいしいやつマークがあるでしょ。それを指名するんですわ。一昨年だったら、丸平ってあるでしょ、和歌山の。それやったらそればかり、SとかSSとか5箱くれって。そういう風にやって取っててもらうんですわ。仲卸を通してないから、値段もだいたい安いんですわ。仲卸通したら2割ぐらいくるでしょ。セリ人から仕入れたらそれがないですからね。それで安く仕入れる。」(出所：筆者ヒアリング、2013年3月22日)

仲卸業者との関係性は、先代から引き継いだこともあり良好だと感じている。価格や品質に対する不満はない。価格についてはA商店規模の零細店ではバイイング・パワーを有さないことから交渉の余地がないと考えている。

「うちあたりはあんまり影響ないんだよ。みんなおなじ値段で買ってきただから。後は儲けを増やすか減らすかだけだから。」(出所：筆者ヒアリング、2013年4月10日)

営業開始当初には一般卸売場の仲卸業者から仕入れることに多少の興味があったらしいが、何度か痛い目を見てやめた。関係性ができていない仲卸業者が相手だと、価格を上げることや品質の悪いものを販売されるだけでなく、産地の偽装までされることもあるという。このような経験から、先代から続く信頼関係のあるセリ人との取引を続けているだという。

仕入れを行うための品揃え形成の基準は特にならない。強いて言えば、単価が高いことから果物の割合を若干高くしている。調査時点では約20品目を取り扱っていたが、かつては多くの品目を扱っていたという。しかし、品目数が多くなると在庫管理が難しくなり、その結果売れ残りを廃棄しなければならないことが続いたという。その状況を避けるように品揃えを構成しているうちに、現在の品目数まで取扱品目が減少してしまった。

3-4. 売場づくり

商品搬入は仕入れが終わってから店舗に到着する7時ごろに行われ、そのまま開店の準備が行われる。1日の仕入れ量は100キロほどであり、搬入作業は数分で終わる。

A商店の売場は店頭で設営されている（図表3参照）。店頭で奥行き50cm幅3mほどの作業台を二つ並べ、それらの前に商品が梱包されていた段ボールや小型コンテナを使用して売場が作られている。

図表3：A商店の店頭売場



出所：筆者撮影

商品の陳列方法はザル盛り、箱盛り、重ね盛り、パック詰めが用いられている。どの陳列方法を選ぶかは基本的には商品特性や見栄えによって決まる。例えば、小分けが必要な商品は「Xg, Y円」としてそのまま箱盛りで売るが、形状やサイズにばらつきがある商品は、ザル盛りにして均質化する。小分けが不要な商品であっても、箱のまま陳列された方が見栄えが良いと考えているトマトやイチゴなどは箱盛りで陳列される。いんげんやきぬさや等のサイズが小さく個数が多いものはパックに詰めて陳列される。その他、白菜や大根など特段の工夫が必要ない場合や、そのまま陳列した方が迫力のあるものは重ね盛りでそのまま陳列される。ザル盛り、箱盛り、重ね盛り、パック詰めを行うとき、どのようにその盛り方をするかという点でのこだわりはない。

盛り方によって在庫管理の工夫がなされることもある。A氏の仕入れ方は、基本的に在庫が減った商品を買いつけ方法のため、店頭には仕入れ日が古いものと新しいものが混在してしまう。それらの見分けのため、ザルの色（赤、青、黄）やパック詰めの際のテープの色（赤、緑）によって、店頭で陳列された商品の鮮度を把握できるようにしている。また、鮮度を維持するために他の陳列方法からパック詰めに切り替えることもある。これらの方法は、下積み時代に習った先代の方法だという。

基本的に商品は開店時に全量が陳列されているため、営業中に商品補充が行われることはない。梅干し等の冷蔵保存されている商品は、売ればその都度店内の冷蔵庫から補充を行う。

「古いのか、どっちが新しいとか見たらわかるやん。そういう意味があるらしいよ。テープもほら、赤とか緑とか。それは先に赤でやって次は緑で、だから赤から先に売らないといけないとか。見分けがつくでしょ。」（ヒアリング日：2013年3月22日）

図表4：商品陳列の様子



出所：筆者撮影

「この箱（2個入用の化粧箱）に入れ替えてな。良く見えるんやな。そのぐらいやっぱ考えなあかんわな。付加価値を高めなあかん。」（ヒアリング日：2013年4月10日）

3-5：価格

価格の設定方法は先代や業界の一般論を参考している。基本的に粗利25%以上を基準として、品質と相場観とを基に決定される。旬の果物や試食やお客さんの反応によって品質に自信のある商品であれば50%ほどの粗利を設定することもある。周囲の競合店がどの程度の価格にしているかを気にしたことはなく、調査に行くこともない。

「最低0.75かけろっていうね。2割5分、上から。それが最低。それで1日3万円ぐらい売らないとやっていけないっていうね。0.75でいけるやつもあれば、イチゴやなんかだったら280円で、0.75じゃちょっとうまくないから、5割ぐらいぶっかけて。」（ヒアリング日：2013年3月22日）

価格の改定は見切りによる値下げのみである。値下げをするタイミングの見極めは品質の劣化に応じて数日単位で段階的にするものの、なかなかコツをつかめないでいる。値下げの幅は、仕入価格に消費税を含めて赤字になら

ない価格までである。そうすることで再度仕入れをすることができ、経営を続けることができる。値下げの方法が悪く売れ残ってしまい、商品を廃棄しなければならないこともよくあるそうだ。

値札は仕入先である卸売市場内の業務用品店で購入したものを使用している。

「残ってきたら下げていくわけ。生鮮食品だからね。普通のもんだったら置いとけばいいけど、これはそうはいかないからね。段階的に下げていきゃいいんだけどね。そこそこねばっちゃったらもう売らなきゃなんないからな。金に換えないと。捨てるよりましだろって気にならないと。その辺見切りが難しいや。だからあんまり買わないってことだ。無理して買うと苦勞するだけだ。僕の場合は下げて消費税入れてとんとんぐらいでね。それで売れたら上出来や。売れたら次新しいの買ってこれるやん。」(ヒアリング日：2013年3月22日)

3-6. 接客

お客さんのほとんどはA氏と話が合う年齢の高齢者であり、来客数は1日に数十人程度である。一番忙しい時間帯は、開店後の7時から10時である。その理由は、周囲の競合店が開店していないことから、その時間帯に商品を買いたい人や買わなければならない飲食店の人がA店を利用するからである。同じ理由で祝祭日にも一定の来客がある。一方で、10時以降の来客は1時間に数人とまばらになってしまう。そのため、基本的に接客をしていない時間帯は店内で待機をしている。

店頭を活気づけるための声だしは行わない。その理由は店舗周辺の商店街内には人が歩いていないため、活気づける意味がないからである。また、お客さんのほとんどは常連客のため、声を出そうが出すまいが、来る人は来るし、来ない人は来ないとも考えている。

「言わねえよ。だまってたらええやん。止まったらいらっしゃい言うたらええや

ん。女房なんかもいらっしゃ言わなあかんでっていうけど、ばかやろう人も通ってねえのに、んなこと言ってたら頭おかしくなるだろうって。」(ヒアリング日：2013年4月10日)

接客ではお客さんとの楽しい会話が重視される。一言二言で終わる人もいれば、店頭で数十分話し込む人、買物後に店内でゆっくりコーヒーを飲みながら話していく人など様々である。得意なセールストークは「今日持ってきた(注：仕入れた)」と「良いの見て(注：選んで)」である。

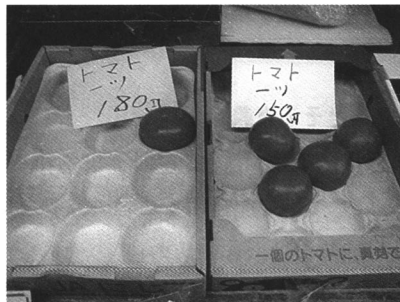
前者は鮮度のアピールであり、後者は商品を選ぶ楽しさを提供する意図がある。また、後者については消極的な意味もある。A商店で扱う商品は仕入れ日が異なる商品が混在しているが、一般的な八百屋では古い商品から販売するであろう。しかし、A氏にはその点に良心の呵責があり、自ら進んで古い商品から販売することができなかったという。そこで、お客さんに好きな商品を選んでもらうことで、納得する商品を買ってもらおうと考えたのであった。

買物をしてくれたお客さんに対して、おまけをすることもある。数十円の端数を値引きすることもあれば、残りひとつの商品を渡すこともある。おまけをするのは、そうすることで他の商品の購買を促せそうなとき、過剰気味の在庫を消化したいとき、雰囲気でなんとなくするとき等々である。

品揃えの品目数が少ないため、お客さんの御用聞きには柔軟に応えている。

1個150円のトマト：在庫1, 1個180円のトマト：在庫4。150円を4個買ったお客さんに180円のトマトをサービス。気をよくしたお客さんはイチゴ(390円)も購入。(2013年4月15日, 筆者フィールドノーツより)

図表5：おまけに使われたトマト



出典：筆者撮影

3-7：閉店

閉店準備は17過ぎごろからその日の客足によって少しずつ始められる。基本的な業務は在庫を冷蔵庫に保存するだけだが、来客の見込みがあれば18時30分に完了するようにゆっくり行い、見込みがなければ17時30分に閉店することもある。

ほとんどの商品は仕入れた日から、数日から1週間ほどをかけて完売にするが、時々仕入れた商品が当日中に売り切れることがあり、うれしい誤算として喜ぶことがある。

「イチゴなんか1日4個ぐらいしか売れないんや。だから12個買ってきたんや。バナナも1箱買ってきたんや。バナナも普通は1週間ぐらいかかるんや。ほれで買ってきたら、商いの神様がおちよくりやがってな、イチゴも全部売れちゃって、バナナも全部売れちゃって。」(ヒアリング日：2013年4月10日)

売上はA氏が2代目として経営を始めたころから半減してしまった。A商店の経営は決して順調ではないが、A氏は経営から得られる充実感には満足している。もし二代目になっていなければ、妻との夫婦喧嘩しかやることのない隠居生活が続いていたが、A商店を引き継いだことで、毎日仕事があって、お客さんとの会話を楽しめるなら、赤字でも十分価値があることだと考

えている。

4. 考察

4-1. 発見事実の整理とその意義

本研究の目的は、参与観察を用いて零細青果物小売業者の経営活動をフォーマットの枠組みに基づいて記述することの意義を提示し、その実践例を示すことであった。第3節では、A商店の1日の営業を再現する方法で零細青果物小売業者のフォーマットがどのように成立しているかを記述した。

A商店のフォーマットは、ある経営目的を達成するために設計されたフォーマットというよりは、「やりがい」を求めているうちに知らぬ間に定着したフォーマットと捉えることが妥当ではないかと考える。やりがいを求めて経営を行っているという意味では能動的生業志向としての側面が垣間見えるが、競争力の欠如から経営成果の悪化が続き生業性を強めてしまったという受動的な生業志向の側面が強調される事例であり、その様相を提示できたのではないかと考える。

A商店の生業的特性はフロント・フォーマットの品揃えに顕著に現れている。売れ残りの廃棄が経営を圧迫することを避け仕入量を抑制することが、店頭陳列量の減少や欠品の増加につながることで売場の魅力を損ねてしまう。そのことが一見客や店舗前を通過する潜在顧客等の一般客の固客化を低下させてしまうことで、売上を減少させてしまう。経営体力の低下は需要量の少ない周辺商品や特殊商品の取り扱いの減少によって一般客の更なる減少につながり、一方で常連客が欲する商品への特化は品揃えのまとまりを失わせてしまう。このような循環が品揃え品目の極端な少なさや品揃えの不均一さを定着させてしまうのである。

さらに、この影響はバック・フォーマットにも影響を与える。仕入れ品目や仕入れ量の減少はバイイング・パワーの低下だけでなく、取引業者との取引回数を減少させることで関係性構築の機会が減少し、より良い仕入れを困難にする。それだけでなく、A商店の場合は一般卸売場での仕入れが困難に

なったことで近郷卸売場が主な仕入れ先となってしまった。稀に「当たり」を引くことができるものの、大阪府の担当者が説明するように基本的に近郷卸売場で扱われている商品の品質は一般卸売場で流通する商品と比べて劣る。

品目が少なく不均一な品揃えを十分ではない品質の商品で構成しなければならなくなることで品揃えはさらに悪化し、A商店の売上はさらに減少してしまう。客数の減少は、需要予測や在庫管理、接客の学習機会を減少させることで、A氏の経営能力をそぎ落としてしまう。この循環がある程度続いてしまえば近郷卸売場以外での仕入れができなくなってしまうことで、競争力を欠如させる構造からの脱却が難しくなる。このように、フロント・フォーマットとバック・フォーマットとが相互に悪影響を及ぼし続けることで、生業性の強い経営活動が定着してしまうのである。

その結果構成されるフォーマットは、業界慣習に基づく価格設定、常連客に特化した品揃え、会話重視の接客、引き継いだままの店舗設備、成り行き任せの販売計画、場当たりの売場管理、他に選択肢のない仕入れ先、人件費をかけないための家族従業というような、個々の経営活動がそれぞれ異なる基準や目的によって形成された、まとまりのない経営活動の集合になってしまうのである。

本研究から提案できる今後の研究課題は、小規模小売業者はその経営活動の生業性ゆえに受動的な生業志向としての経営活動を強化・定着させてしまうことで、小売業者が併せ持つ能動的な生業志向を低減させてしまう可能性があるということである。これは本来の能動的な生業志向商人の持つ独特の存在意義を消失してしまう可能性を持つ。

A商店の能動的な生業志向はやりがいであった。そのやりがいは日々のお客さんとの会話や1日しっかりと働くことの充実感であった。しかし、生業性が強化・定着されることによって、常連客は減少し、汗をかいて働くことも少なくなり、2代目A商店開店当初と比べて、やりがいも徐々に失い始めている。

小規模小売業研究では小宮（2007）によって特殊商品の取り扱いという能動的生業志向商人の存在意義は示されたものの、そのような小売業者は生業性の強化・定着を回避しながら自身の能動的生業志向をどのように維持しているのかということについて検討する必要があるのではなかろうか。この研究課題については後学に期したい。

4-2. 本研究の限界

本研究には次の3点の限界があることに留意が必要である。第1に、調査回数少なさである。調査の継続が困難であったという事情はあるが、それぞれ3回の参与観察およびヒアリングは十分な調査回数とは言い難い。第2に、調査回数の少なさから関係性の弱さが考えられる。そのため、A商店の経営活動やこれまでの経緯に関するより重要な情報やエピソードを聞きとれていないことや、参与観察時にA氏が緊張してしまうことで普段のA商店の様子を観察できていない可能性がある。第3に、参与観察の立場が参加者としての観察者であったことから、記述の性質が当事者の目線からやや離れていることが予想される。

参考文献

- Gold, Raymond L. (1958) Roles in Sociological Field Observations, *Social Forces*, Vol.36, No.3, pp.217-223.
- Malhotra, Naresh K. (2004) *Marketing Research, An Applied Orientation*, 4th edition, Prentice Hall. (小林和夫監訳 (2006) 『マーケティング・リサーチの理論と実践:理論編』同友館。)
- Runyan, Rodney C. and Cornelia Droge (2008) A categorization of small retailer research streams : What does it portend for future research ?, *Journal of Retailing*, Vol.84, No.1, pp.77-94.
- 石井淳蔵 (1996) 『商人家族と市場社会：もうひとつの消費社会論』有斐閣。
- 石原武政 (1999) 「売買集中の原理と商業集積」『経営研究』第50巻, 第1・2号, pp.1-16。

- 石川栄吉・梅棹忠夫・大林太良・蒲生正男・佐々木高明・祖父江孝男（1994）『文化人類学辞典』弘文堂, p.641。
- 小宮一高（2007）「成長を抑制する小売業者の経営意識」『香川大学経済論叢』第80巻第1号, pp.69-88。
- 坂田博美（2006）『商人家族のエスノグラフィー：零細小売商における顧客関係と家族従業』関西学院大学出版会。
- 佐藤郁哉（2002）『フィールドワークの技法：問を育てる，仮説をきたえる』新曜社。
- 高嶋克義（1997）「生業志向のマーケティング行動：資源ベース視点による考察」『国民経済雑誌』第176巻第1号, pp.47-60。
- 田村正紀（1981）『大型店問題』千倉書房。
- 田村正紀（1986）『日本型流通システム』千倉書房。
- 田村正紀（2008）『業態の盛衰：現代流通の激流』千倉書房。
- 田村正紀（2014）『セブン-イレブンの足跡：持続成長メカニズムを探る』千倉書房。
- 出家健治（2002）『零細小売業研究：理論と構造』ミネルヴァ書房。
- 松田温郎（2013）「たていわ商店のエスノグラフィ」Osaka University of Economics Working Paper Series, No.2013-1, pp.1-47。
- 矢作敏行（1994）『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。
- 矢作敏行（2011）「流通パラダイムの転換」矢作敏行編『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社, pp.1-32。
- 横山斉理（2008）「地域商業における商人家族の現代的ありように関する実証研究」『流通研究』第11巻第1号, pp.21-38。
- 横山斉理（2010）「地域小売商業における大型店と中小店の創造的競争」『マーケティングジャーナル』通巻116号, pp.55-70。
- 柳 到亨（2013）『小売商業の事業継承：日韓比較でみる商人家族』白桃書房。

参考資料

- 経済産業省『平成19年商業統計表（二次加工統計表）』（<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/h19/index-gyodata.html>）最終閲覧日：2014年6月8日