

ひろめ市場のマネジメント

1190524 浜口 洋幸
高知工科大学経済・マネジメント学群

はじめに

本研究のテーマは「ひろめ市場のマネジメント」である。県外の人にとっては、ひろめ市場と聞くとまず居酒屋か屋台か判断ができないだろう。どこかの海沿いを想像した人も多いと思う。私自身も、ひろめ市場を最初に訪れるときまでどういう場所なのかイメージが沸かなかった。そこでまずひろめ市場がどういうところかということに興味をそそられた。大学生になり実際に行ってみると老若男女問わず、お酒を酌み交わし楽しそうに過ごしている光景が広がっていた。自分もひろめ市場の楽しさにとりこになっていった。

ひろめ市場を利用する度に、自分の中で思うところがあった。それは、「なぜひろめ市場はこうも賑わっているのだろうか」という素朴な疑問だった。なぜ、朝から晩までお酒を飲みに来る人が後を絶たないのだろうか。平日でも席が満席ということは珍しくない。またリピーターのお客さんも、自分も含めだが多いと感じる。いかにも観光客というお客さんも多い。

今回、私がひろめ市場のマネジメントについて研究しようと思った背景は、そういったものに関心を持ったためである。すなわち、本研究ではどのような要素がひろめ市場繁盛のメカニズムを造りだしているのかを探求することを目的としている。またこのような形態の店舗を設置する際の成功の鍵を提示できればと思っている。

1. ひろめ市場とは

第1節 ひろめ市場の誕生

ひろめ市場とは、1998年、高知県高知市の中心地に設立された集合屋台村である。元々そこは駐車場として営業されていたが、1ヵ月の売上が600万円ほどで少なく、敷地1200坪の地上げが完全に終わらない段階でバブルがはじけ、経営難

に陥ってしまった状態だった。

そこで、政府の救済機関である民都機構が条件付きでこの土地を所有した。ちなみに民都機構とは、「民間都市開発の推進に関する特別措置法」（昭和62年法律第62号）に基づく民間の都市開発を推進するための主体として、国土交通大臣の指定を受けた法人である。機構が提示した条件とは10年間の買い取りで10年後は同額買い戻しという内容だ。そこで、「ひろめ市場」の創設者となる岩目一郎さんは、損得の関係ない民都機構が所有しているのなら、商店街が提案する計画には話にのるのではないかと考えた。ひろめ市場構想が浮かんだのであった。彼は、街が行政等に「何かをしてもらう・助けてもらう」ことを嫌悪しており、自分たちの街は自分達で守り攻めるのが彼のポリシーだった。他の理事は賛成者あれば反対者もあり、意見を聞くとまとまらないと考えた。そこで、商店街は看板だけにし、実態は商店街の組合員有志で創った有限会社帯屋町2丁目に主体を置き、計画を実行に移していった。

この計画を進めるにあたって、最初に決めた事は『金を掛けない事』だった。この場所は有料駐車場だったが、商店街にとっても近いといったメリットがあったため、高知市内ではお客様の利用率も高かった。そのため、この駐車場を基本に屋台村との融合合体を考えたのだった。㈱隆芸デザイン社長澤田氏、㈱高知広告センター川村氏と井上氏、大旺建設の中谷氏の協力によってひろめ市場の構築がスタートした。工事が進んでいく中で近所の学校や病院から反対意見があがるも、岩目一郎さん本人による説得もあって、計画が無事潤滑に進んでいった。

建設の基礎が出来、鉄骨が生まれ、巨大市場の外観が出来た。そして商店街でのお客様アンケートをもとに、

- トイレ
- 休憩場所
- 食事場所

を市場内のレイアウトに取り入れ、店舗内装の突貫工事へと移った。竣工日とオープン日を決め、着々と計画を実行していった。

しかし、1998年9月、高知市を突然襲った集中豪雨はひろめ市場の建設にも多大な被害をもたらした。商店街中央にごみが山積みになり、それは時間が経過するにつれ強烈な悪臭が町全体を覆った。岩目一郎本人と数名の社員による清掃作業が行われ、予定より少し遅れた10月に高知ひろめ市場がオープンした。

第2節 ひろめ市場の概要

ひろめ市場は、高知市の中心地でもある帯屋町2丁目に位置している。店内の店は、高知の代名詞でもあるかつおのたたきを始め、様々な店が並んでいる。日本の食事だけにとどまらず、インド料理や中国料理なども人気を博している。そして、ひろめ市場では、自分が食べたいものを売っている店を選びお金と交換で料理を買えるシステムになっている。

- ・高知の新しい観光スポットとして、高知の衣食住文化を「ひろめる」
- ・高知の人情・人となりを「ひろめる」
- ・高知の基礎知識・芸術・文化を「ひろめる」

これら3つを基本コンセプトとし、当初の10年契約の予定を大幅に引き伸ばし、今年で20周年を迎えた。今もなお、ひろめ市場は平日も朝からにぎわっており、週末はいつも満席なほどの人気を博している。全て相席であり、隣り合った人々や周りのテーブルなどとのコミュニケーションが生まれ、老若男女問わず様々な出会いがある。これは、ひろめ市場の基本コンセプトのうちの一つ『高知の人情・人となりを「ひろめる」』に沿っているといえる。

営業時間は平日・土曜・祝日は午前8時～午後11時、日曜は午前7時～午後11時となっている。なお、じゃらん観光のサイトではカツオがおいしい、楽しくなる雰囲気などと数多くの意見が紹介されている。

第3節 ひろめ市場のエピソード

ひろめ市場は今でこそ、高知県の観光名所になっている

が、最初から上手く行っていたわけではない。

まず、ひろめ市場を建設するにあたって数多くの問題があった。高知市役所から、埋蔵物調査指定地・駐車場入口が交差点に面しては不許可、大店法の申請、道路を挟んで学校区と環境問題などである。

まずは建築図面を書くのに際し境界線の問題で確認申請が下りない。この問題の解決策を、高知で生まれ育った岩目一郎は人との繋がりから答えを探していった。

まず病院の医師と交渉を始めたが、損得なら答えを出すのは簡単なのだが、地上げ時期に遺恨因縁を残した感じだったので、なかなか話が進まなかった。理解し合うには長期体制を取る事になり、計画が実現出来ない。

そこで岩目一郎さんは合法的に出来る方法を探した。まず境界線は数センチのトラブルであるため、暫定の線を書きその線を中心に左右1.5メートル間隔を作りセットバックした場所から建築をする事で確認は下り問題解決した。ただ、この件で更に問題が大きくなってしまった。ここでの最大の問題は確認申請が下りるかどうかである。埋蔵物調査地の指定エリアの為、建物を建築する為には絶対に回避出来ない(本格調査となると、半年～1年間ほどかかり、しかも費用は建築主持ち)。そこで岩目一郎は調査が入る10日前より、テレビスポットで8月に帯屋町2丁目に巨大市場オープンするというCMを大量に流して、高知市民や各関係者に开店予告をした。調査官の方々にも時間を掛ける事が出来ない事を理解させて、早く終わる調査方法を見出して、調査に入ってもらおうという策に出た。

しかし、調査終了間際に、埋蔵物が出てきた。埋蔵物が出てくると最低で半年以上調査がかかり、オープンが間に合わなくなる。誰もが遅れることを回避出来ないと思っていた時、岩目一郎は「常識」が問題解決の壁を作っていると考えた。埋蔵物発見した場所を検証すると、地上から70センチメートルの地下で発見されている。建築設計では基礎を格子で地中に「ハリ」を組む計画の為2.5メートルほど掘り下げる事になり、埋蔵物を撤去しないと基礎が出来ない。そこで彼が考えた方式はベタ基礎で地下に掘り下げる量を減らしたのである。しかしその方法でも1メートルほど掘る必要があると建築担当者が指摘してきたが、「それなら地下に70センチ

地上に 30 センチ出し出入り口はスロープで計画したら？」と素人の非常識提案が問題を解決したのである。この建物は5年後撤去を予定していた為、完成度の高い必要が無かったことも一つの要因である。

あとは出店者を集める方法をどうするかという問題だけである。既に新聞やテレビでこの計画は大きく扱われ募集をする前に問い合わせが多かった。ただ、一般の参加募集をする前に地元の商店街に優先的に募集をかけ、残りの空き店舗を一般に提供するという方法をとっていた。

募集コマ数は 110 コマで、1 コマ(4 坪) 家賃 4.5 万円、保証金・協力金を各一ヶ月の 9 万円、空調使用料 1 万円等で最初に準備する資金は 16 万円である。この金額で一等地に店舗が出せる事は絶対に無かったので、一番土地の価値を知っている商店街の店舗でほとんど決まってしまうと踏んでいた。

ところが商店街約 400 店舗に募集案内をした結果、なんと参加申込があったのは 3 店舗。しかもその内の 1 店舗は自販機を設置しての無人ショップである。出だしが最悪の事態である。そこで、商店街に声をかけるのではなく、地元新聞に計画説明会の広告を載せた。すると 150 社を越す参加者が集まり、説明終了後に募集コマの 85%が決まった。この問題を解決した後、近所の学校と病院がひろめ市場の工事に反対をしてきた。確かに酔った人は出てくる可能性はあるが、病院の裏には昔から立ち飲み屋と居酒屋があり、問題が起きた事が一切無いと調査済みである。市場の出入り口は病院とは反対方向に付けている。万一問題が発生した場合は改善策を行うという内容で納得してもらった。

(図 1：オープン当初のひろめ市場)



(出典 <http://iwame-ichiro.com/hirome/open.html>)

以上のような困難な問題なども、諦めず解決していき何とかオープンすることができた。オープン初日から、客席 50

0 席が何回転もしており、大盛況だった。快調にスタートしたひろめ市場を、各新聞やテレビが「ひろめ市場効果」をどんと報道した。ひろめ市場出店テナントは、わずか 4 坪の店舗で 1 日の売上が 60 万円を越す程だった。近隣の商店街はお客さんの通行量が大幅に増えた。街の人の流れが変わった、と多くの人が絶賛している情報が高知の街を県下を通して日本中に広がった。

このようにして、いまの「ひろめ市場」が成り立っている。

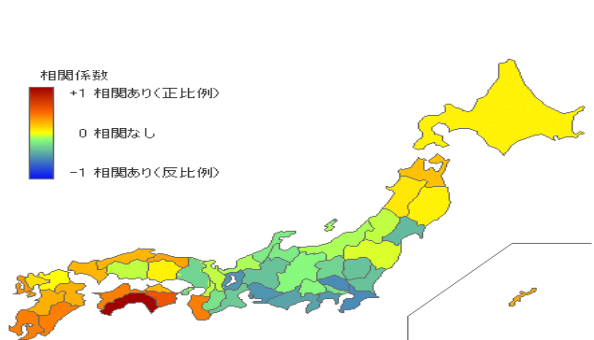
第 2 章. 人気のメカニズム

ひろめ市場の人気のメカニズムをまとめると、高知の人と文化・立地条件・多様性と雑然さ・情報発信力の 4 つにまとめられる。

第 1 節 高知の人と文化

はじめに、高知県の県民性や文化について探っていこうと思う。まず高知県には古くから酒飲み文化があるということは世間に広く知られている。では、なぜそのような文化が根付いたのだろうか。ここで私が考える仮説を述べようと思う。高知県の気候は比較的温暖で、昔から二期作を行なっている。よって 1 年を通して米の収穫が可能なことから、酒造業が発達したのではないだろうか。現在、消費される日本酒の約 9 割が高知県産と地酒志向が強く、大手あるいは中小の酒造メーカーが酒の味を競い合っている。実際、「都道府県別統計とランキングで見る県民性」のデータによると、高知県の飲酒費用は全国ランキングで断トツで 1 位である (下図参照)。

(図 2：都道府県別統計とランキングで見る県民性)



(出 典 <https://todo-ran.com/t/kiji/16678>)

したがって、私はこれらの要因が献杯や返杯などの独自の文化を生み出すほど高知県民の酒飲み文化を根付かせたといっ

ていい。それがひろめ市場が繁盛する要因の1つなのではないだろうか。実際、この繁盛ぶりを県外にも持ち出そうと、姫路と高松にも同じような集合屋台村を展開したが、どちらも1年ほどで閉店している。

高知のひろめ市場の場合、飲食店の売上は半分が食事で、後の半分はアルコール（ビール・お酒）が占めているが、姫路ひろめ市場の飲食店の売上構成比は、9割が食事で残り1割ほどがアルコール等の売上だった。その後もアルコール等の伸びの無いままでの営業が続き、やがて夜の利用客がめっきり少なくなっていった。このように、高知と姫路の生活文化の違いが繁盛に繋がらなかったのだろう。

一方、高松に開店した「高松いろは市場」は地元の気質が屋台に馴染まず、日中から屋台を囲んで酒を飲むという高知ならではの酒文化がないことから、こちらも継続的な繁盛に繋がらなかった。また、高知には看板商品として、「かつお」があり、ひろめ=かつおのイメージが定着した。その他にも、新鮮な野菜や果実など、素材そのものの良さがひろめ市場を支えている。このように、高知県民ならではの生活文化がひろめ市場の成功要因の1つなのだろう。

第2節 立地条件

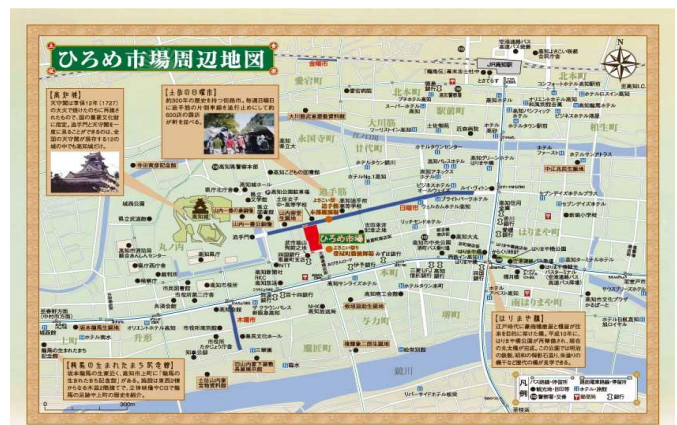
ひろめ市場は前章でふれたように高知市帯屋町2丁目に位置している。そこは高知市の中心地は戦後にできた街で全国でも珍しい大変繁盛した街だった。東側には高知県内で最大の大型アーケード、帯屋町があり、昔も今も繁盛した場所だ。また、毎週日曜日には市場が並び、朝から賑わっている。そこは土佐の日曜日とよばれ、1690年(元禄3年)以来、300年以上の歴史を持つ。4月から9月は午前5時から午後6時まで、10月から3月は午前5時30分から午後5時まで、高知のお城下追手筋において、全長約1300mにわたり、約420店が軒を並べている。新鮮な野菜や果物はもちろん、金物、打ち刃物、植木なども売られており、市民と県外からの観光客などもあわせると1日に約1700人が訪れる生活市だ。つまり、ひろめ市場は日曜市に来た人を「吸収」できる場にあるのだ。

さらにひろめ市場の西側にそびえ立つ高知城は、山内一豊によって1603年に建設、1753年に再建された歴史のある城だ。自然災害や明治維新による全国的な廃城の嵐、太平洋戦

争など幾度となく襲った危機を乗り越え、「南海道随一の名城」と呼ばれる優美な姿をした建物を今に残している。これらの観光名所が集まるこの場所は高知駅より車で5分、路面電車を利用すれば大橋通り下車徒歩2分で行くことができるので、観光客がアクセスしやすい。

このような恵まれた立地条件は地元民と観光客両方を引き寄せる要因となっていると考える。仮に、交通アクセスが悪い場所にひろめ市場があったとする。そうすると、移動手段はタクシーか乗用車となり、飲酒や日帰りでの来店が難しくなり、売り上げが下がるだろう。気軽にお客さんが来れない状況は繁盛には繋がらない。高知城や日曜市の観光客の利用率も下がり、売り上げも大幅に減ることになる。以上のことから、今のひろめ市場の立地条件は最適であると言える。(下図参照)

(図3：ひろめ市場周辺地図)



(出典：https://hirome.co.jp/?page_id=38)

第3節 多様性と雑然さ

ではなぜひろめ市場は人気なのだろうか。ひろめ市場の仕組みについて考えたいと思う。インタビューをさせていただいたひろめカンパニーの村上さん曰く、ひろめ市場の人気の理由は「雑然さと多様性を包括している」ということだ。デパートのフードコートのような画一されたチェーン店の並びではなく、それぞれに個性がある。個性の集まり、故にあらゆる顧客ニーズに応えることができ、店舗が醸し出す雰囲気が高知の人気の要因なのだろう。実際、和食・中華・イタリアン・インド料理など様々なジャンルの文化が一つの空間に集まっている。カツオのたたき、カレー、寿司、ラーメンなどといった一つの居酒屋では揃えられない品物ばかりである。

したがって、勝負している商品が違うため店舗同士で差別化する武器がない。そのことから店舗同士で争いが起こらず、各店舗が自由に営業できていることが強みの一つだと考える。

第4節 情報発信力

最後の要素は、情報発信力だ。インスタグラムやツイッターなど SNS の普及に伴い、より多くの人々に情報が行き届くようになった現代、容易に情報を採取することができる。『高知の観光スポットとして高知の衣食住文化を「ひろめる』』という基本コンセプトがこれによってさらに広がり大きくしている。これによって観光客は高知の文化を味わおうと皆ひろめ市場に来るのだ。今では地元民と観光客が入り混じっており、年間 300 万人の集客力を誇っている。

それらの人々によるインターネット上での投稿や好感的なレビューによってさらに注目度や知名度が上がり、今では高知のグルメ宝庫と呼ばれている。このような好循環がひろめ市場の繁栄に関係しており、来客数は年々上昇している。

おわりに

本研究のきっかけは自分自身が、ひろめ市場の虜になっていたことである。そうするうちになぜひろめ市場は、毎日人がいるのだろうかという疑問を抱き、ひろめ市場はどのようにして誕生したのか、そしてひろめ市場が成功している要素は何かなどを考察してきた。

結果、ひろめ市場は4つの要素から成り立つと考える。高知の人と文化・立地条件・多様性と雑然さ・情報発信力である。第2章第1節で述べたように、県外にひろめ市場を出店しているが1年足らずで閉店している。このことからやはり、上記の4つの要素どれかが欠けると繁栄しないメカニズムになっている。よって、ひろめ市場は4つの柱で成り立っている。むしろ、この4つが

相乗効果をもたらしているようにも感じる。

ひろめ市場の今後の方向性を、ひろめカンパニーの村上さんは「よさこい広場を用いたイベント開催により、様々な県内の魅力を市内近郊への来場客へ発信する場として活用していく。また地域交流により、ひろめ市場がより密接に高知の皆様と繋がっていく場であることを目指していきたい。」と、仰っていた。まだまだひろめ市場は成長を遂げるである

う。

本研究を通して、ひろめ市場が成功しているメカニズムを理解することができた。1つの要素でなく4つの要素が合わさって1つの核になっていることが成功の鍵なのではないだろうか。

謝辞

本研究を進めるにあたり、私のために貴重なお時間を割いて助言、温かいお言葉をかけて下さりました担当教員である生島淳准教授、お忙しい中ヒアリング調査にご協力賜りましたひろめカンパニーの村上氏に心より御礼申し上げます。さらに互いに励まし合った研究室の仲間たちに向け、この場をかりて御礼申し上げます。

参考文献

岩目一郎, ひろめ市場誕生秘話,

<http://iwame-ichiro.com/hirome/open.html>

都道府県別統計とランキングで見る県民性

<https://todo-ran.com/t/kiji/16678>

平成浪漫商店街ひろめ市場

https://hirome.co.jp/?page_id=38

民都機構

<http://www.minto.or.jp/about/introduction.html>

じゃらんネット

https://www.jalan.net/kankou/spt_guide00000016702

7/