

都市におけるマルシェの研究
-株式会社AgriInnovationDesignの事例-

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 明治大学商学研究所 公開日: 2023-08-17 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 菊池,一夫, 脇坂,真吏 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/0002000053

都市におけるマルシェの研究

—株式会社 AgriInnovationDesign の事例—⁽¹⁾

Research on Urban Marche

—Case study on AgriInnovationDesign, Inc.—

菊池 一夫

Kazuo Kikuchi

脇坂 真吏

Masato Wakisaka

はじめに

人々がインターネットに常時接続できるようになり、情報の探索や収集、情報の共有などが活発に行われるようになってきている (Kotler et al. 2016 : Halligan 2020)。これに応じて、特定の商品やサービスがSNS上で急激に話題になるが、一定期間持続するわけではなく、また別の話題にすぐに取って代わり、変化は絶え間なく生じていく。とりわけ都市に目を向けてみれば、見知らぬ多くの人が電車やバスを利用し、職場や自分の家を往來する。そして小売店舗やサービス店舗が頻繁に入れ替わり、新しい商業施設のオープンや再開などが生じ、街の景観は継続的に変化していく。こうした変化の激しい社会は流動的であり、「リキッド・ソサエティ (Bauman 2005)」とも呼ばれる。

上記に関連して都市において頻繁にみられる注目すべき現象には、時間的な限定性を強調するビジネスが挙げられる。この時間的な限定性を強調するビジネスには、かつてから存在するものとして寺社での縁日や百貨店での催事などがある。近年では計画的SCや公園の敷地内などではキッチンカーの登場や、百貨店や計画的SC内ではファッション製品などを販売するポップアップ・ストアなどが見受けられる。

通常、小売業の常設店舗は特定の立地場所に店舗を構えるといった設備投資を行い、中長期間

(1) 本稿を作成するにあたり、大下剛先生 (千葉商科大学)、金澤敦史先生 (愛知学院大学)、斎藤典晃先生 (高千穂大学)、酒井理先生 (法政大学)、秦小紅先生 (九州産業大学)、町田一兵先生 (明治大学) および柳純先生 (下関市立大学) から有益なご示唆をいただきました。深く御礼申し上げます。

をかけて投資を回収するビジネスモデルである。すなわち「植物性の販売の原則（清水1992）」に基づき、各種のプロモーション施策によって顧客を小売店舗に来店させ、購買促進を行う。これに対して時間的限定性を強調するビジネスでは、あまり研究が進展しておらず、そのビジネスモデルの解明が期待される。筆者はこれまでポップアップ・ストアに関する研究を行ってきた(菊池2020：金澤・菊池2021)。つまり、ポップアップ・ストアは製造業者や小売業者が時間限定的に店舗を開設し、当該ブランドと顧客との相互作用を経て顧客をエンゲージし、新奇性を創出する仕組みである(菊池2020：Warnaby and Shi 2018)。

ここで「時間的限定性」に注目すると、ポップアップ・ストアは単独の店舗が時間限定的に出現する現象である。さらに視点を拡張すれば、複数の店舗が地理的に同じ場所で同時かつ時間限定的に出現する現象も見受けられる。そのうちの1つが近年、都市で注目される“マルシェ”である(写真①)。そこで本研究は、変化の激しい都市で開催されるマルシェを対象に研究を進める。都市で開催されるマルシェについて、農林水産省は国内農畜産物の競争力強化のもとに、2009年秋に支援事業として全国8都市で開始した。日本においては、「大都市の中心部においてテント等の仮設の設備で直売を開設して、生産者が都市の消費者とフェイス・トゥ・フェイスで自ら生産した農林水産物を直接販売する取組み⁽²⁾」と規定されている。

マルシェの特徴として以下の5点が挙げられる(協坂2019：鈴木2018)。①計画的SCの広場や公園内などで、1日単位で開催されるものが多い。②定期的には開催されるマルシェもあれば、不定期的なものもある。③仮設テント等によって複数の店舗が設置される。④マルシェの店舗には新鮮な商品と販売担当者がある。そして、⑤マルシェの取組みを通じて、農家の所得向上と都市の消費者の農林水産業への理解を促進できる。

協坂(2019)はマルシェについて直売所やスーパーマーケットと対比しながら以下のように言及している。マルシェは生鮮食品を中心とした販売場所であり、それ以外に雑貨や総菜、飲食の販売なども行われる形態である。まずマルシェと直売所の相違は、農家が販売に直接携わっている点にある。直売所については、商品の陳列や販売は直売所に委託されている。さらにスーパーマーケットとの違いは、マルシェの商品は鮮度が強調される。そのためマルシェは販売商品の品質と販売担当者のコミュニケーション能力が重要になってくる。

そしてマルシェの開催に当たり、鈴木(2018)は行政による資金以外の支援体制が整うことが大切であると指摘している。この点でイギリスのロンドンでは、ロンドン自治法に基づいてマルシェの開催や運営上のルールが決まっている。これに対して日本では、補助金行政が主体になっており、開催や運営上の各種の規制問題をクリアにすることが課題になる。同様に、日本におけるソフト面での政策支援が不足している。こうした法的整備の背景や規制の複雑さによって日本でのマルシェは商店街をはじめとした街路での開催よりもむしろ計画的SCの広場や寺社などの私有地内で開催される傾向になる(鈴木2018)。

(2) 農林水産省行政事業レビューシート0030(マルシェ)(https://www.maff.go.jp/j/budget/review_taisyou_jigyuu/pdf/0030.pdf/最終アクセス日2022年11月15日)

農林水産省は事業が始まった2009年度のみ補助金を参加した民間企業や団体に交付したが、政府の事業仕分けの対象になり、それ以降の同省の補助金の交付はない。しかし、民間企業や自治体などによるサポートでマルシェの活動が継続されており、現在マルシェは流行になっている。

上記のマルシェの動向とともに、ハンドメイド品などの流行と相俟って、日本でもマルシェの認知は高まりつつある。ただし、日本においてマルシェは不定期開催や定期開催のものがある。これに加えて、日本ではマルシェが単なるイベントになっており、フランスやイギリスのように人々の日常生活に十分に定着しているものは少ないといわれている（脇坂2019：鈴木2018）。

したがって本研究では、人々の関係が希薄で流動的に変化する都市の状況下で、①マルシェのビジネスの安定化、②その出店と店舗構成のメカニズム、そして③その持続性の鍵について事例研究を通じて明らかにするものである。



写真① マルシェの様子

出典：株式会社 AgriInnovationDesign 提供。

1. 先行研究のレビュー

本節ではまずマルシェにかかわる先行研究の文献レビューを行う。先述のマルシェは限定された期間に開催されるという特性によって「イベント」として捉えることができる。また、そこには消費者に販売する店舗が特定の場所に複数存在するという意味では「小売商業集積」である。要するに、「時間限定的な市場」であり、マルシェの運営者によって出店者が募集され、店舗が配置されるという点では「計画的な小売商業集積」の特性を有しているといえよう。こうした特性に鑑み、マルシェ、イベント・マネジメント、定期市、そして商業集積の先行研究のレビューを行う。

1.1. マルシェの研究

豊嶋ら（2015a）はインタビュー調査を通じて、マルシェのコンセプトを「都市農村交流」と「安心安全な農産物の提供」の2つに大別した。マルシェは、計画的SCなどの施設管理者（主催者）、マルシェの運営を受託する運営者、農家などの出店者という各主体がルールに基づき、テント・什器の負担、販売指導などに関してについて様々な役割を分担する。

また豊嶋ら(2015b)は、マルシェのアクターとして消費者に注目し、アンケート調査を行っている。そこでは新たな農産物販売の「場の提供型」と「交流型」のマルシェのタイプを類型化し、交流型は場の提供型と比較して消費者の滞留時間が長いことを調査結果から明らかにした。

最後に豊嶋ら(2019)は、有機農産物を販売する農家にとって一般流通には不向きな有機農産物をマルシェでは消費者に直面で説明をしながら販売できて、価格を自由に設定できる点を指摘している。またマルシェは有機農業などの環境保全型の農業者が集う、同業者間での情報交換のプラットフォームとしての機能していることを明らかにしている。

マルシェの先行研究をまとめると、マルシェは、①計画的SCのディベロッパーなどを含む「主催者(施設管理者)」、②マルシェの運營業務を受託する「運営者」、③農家などの「出店者」および④買い物客である「顧客」のアクターから構成される。またマルシェは一定のルールのもとに運営がなされており、複数のタイプに類型化されている。

1.2. イベント・マネジメントの研究

イベントは、「一時的で目的志向的に人々を集客すること(Bladen et al. 2012,p.3.)」である。つまり、イベントは限定された期間で固定的なスケジュールによって特徴付けられ、ある空間を一時的に占有することで、空間を規定し、変質させる(Getz 1997)。イベント・マネジメントの研究では、一時的に開催されるイベントの観点にたつて、規範的な枠組みが開発され、手順的な観点で考えられている。すなわちイベント・マネジメントの枠組みは、分析、計画、実行と評価という一連の運営の手順の段階を組み込んでいる。

マルシェの開催をイベントとして捉えれば、イベント・マネジメントの概念や手法はその運営上の手順や集客方法などの点で有益であるといえる。特にイベント・マネジメントにおいてはリスク・マネジメントの問題が重視され、シミュレーションや当日のリハーサルを通じた対応策が実務的には議論されている(高橋 2019)。

他方で脇坂(2019)は、単なるプロモーションのイベントとしてマルシェを開催した場合、持続性がないとしている。そのためマルシェの運営を確立し、顧客を集客できれば出店者も事業として運営できて、マルシェの運営そのものがビジネスとして確立できると主張している。

1.3. 定期市の研究

もともとマルシェは「市場」を意味する。今日のマルシェは不定期開催や定期開催のものがあつる。定期市の先行研究では、毎月、毎年、毎期に決まった時期に周期的に開催されるものを市としている。たとえば日本では鎌倉時代中期からの月3回の三斎市や室町時代以降では六斎市や九斎市が開催された(石井 2003)。ここでは久保村(1995)の見解を検討していく。まず自給自足の経済においては、流通は必要ではなく、商業の存在する余地がない。共同体の自給自足経済は次第に家族を単位とする分業の経済に移り、交換の必要も多くなつて、交換を便利にする市が立つようになる。初期の頃の市は社交の場であり、物々交換の場でもあつた。市は次第に交換を主

とする場所になり、その交換も完全な物々交換ではなく、その差額の決済に米、粟などの物品貨幣が用いられるようになった。やがて市は定期的なものや常設的なものに発達し、金属貨幣を媒介とする売買取引が行われて、商人が仲介するようになった。定期市は干支市として開かれていたが、平安時代の終わりには日切市、さらにその後には六斎市として開設日も増加した。開催場所も寺社の境内や門前、交通の要地、代官や領主の居住地、荘園年貢物の積出・仲継・到着などに拡大していった（久保村 1995）。

上記の見解は、自給自足の段階、社会的分業と貨幣の発明を通じた不定期な交換の段階、続いて定期的な交換、そして常設店舗の出現の様子を歴史的な変遷として示している。しかしながら、こうした見解からはどのような条件の下で市や常設店舗が成立するかについては明確に示されていない。この点で内池（1929）によれば、商業の起源を行商に置いている。人口が希薄な時代には、需要が分散的であり不規則的であることから常設店舗の存在は極めて困難である。そして行商は欧州諸国においては中世以来、その市制度に応じて発展していった。このように内池（1929）は需要の規模が少ない場合に、行商の存在を認めている。

また藤田（1973,p.247.）は、定期市が発達する条件と常設店舗（定住商業）が登場する条件を以下に挙げている。

・定期市が発達する諸条件

- ① 商人の定住を許すほどには、単位面積当たりの生産力の発達がみられない。
- ② 商人の定住を許すほどには、購買力の発達がみられない。
- ③ 商人の定住を許すほどには、自給自足の崩壊がみられない。

・定住商業（常設店舗）が登場する諸条件

- ① 商人の定住を許すほどに、生産力の発達がみられる。
- ② 商人の定住を許すほどに、購買力の発達がみられる。
- ③ 商人の定住を許すほどに、自給自足の崩壊の進行がみられる。

上記の藤田（1973）の指摘した定期市の発達条件と常設店舗の登場する条件を前提においた場合、現代は社会的分業のもとで生産力や購買力が発達した豊かな社会であり、マルシェの存在の説明は容易ではなくなる。なぜ現代のような豊かな社会において“マルシェ”が注目され、人気を博するのであろうか。

また同様に、定期市ではどのようなマネジメントがなされていたのかは必ずしも明らかになっていない。

1.4. 商業集積の先行研究

常設の小売店やサービス店は、単独の店舗で立地するよりも集積して立地したほうが、顧客吸引力は高まることが知られている。この小売商業集積は、自然発生的な商店街と計画的SCに分

けられる（澤内1990）。前者の商店街は神社や港などの人が集まる街路に小売店舗が自然発生的に集積して形成されている。そして商圈の範囲にしたがって、近隣型商店街から超広域型商店街に至る階層性が指摘されている。しかし自然発生的に生じた商店街の場合、一般的に街区には土地の所有者が複数存在して小売店舗が設置されていることから、商店街へのテナント・ミックス手法の導入は容易ではないことが指摘されている（菊池・紅谷2006）。

一方で計画的SCでは、一定区画がディベロッパーの管理下に置かれることで、テナント・ミックスが実行可能になる。そこでは核テナントの配置やモールにおける店舗構成がなされ、そしてディベロッパー主導の統一的管理が実施される（清水1972）。また出店者から賃料を徴収することでディベロッパーは収入を獲得する。その賃料収入からディベロッパーは計画的SCへの投資を回収し、事業活動を展開する（中村1969：徳永1971：弘津2000）。

ここで小売商業集積におけるテナント・ミックスに関しては「集積の経済」に注目する見解がある（Ghosh and McLafferty 1987：Eppli and Benjamin 2002：田村2008）。集積の経済は同業種集積によるものと異業種集積によるものに分類される。前者の同業種集積は消費者の比較購買に貢献し、後者の異業種集積は消費者のワンストップ・ショッピングに貢献し、交通量を増大させる。商店街に対して計画的SCはテナント・ミックスを実現させることで、集積の経済を内部化しやすく、発揮しやすい（田村2008）。つまり、計画的SCでは常設の店舗のテナントリーシングを経て、一定期間の契約の下でテナント・ミックスが行われている（徳永1971）。しかし短期間に出現するマルシェに関して、その店舗の導入や配置については明確ではない。

1.5. 先行研究のまとめと研究課題の設定

前節でマルシェと関連する研究領域から先行研究のレビューを行った。

- ・マルシェの先行研究では、マルシェは一定のルールの下で運営されている。そこではアクターとして、①主催者（ディベロッパーなど）、②運営者（マルシェ運営の受託者）、③出店者（農家など）および④顧客が識別されている。
- ・イベント・マネジメントの研究ではイベントの計画・運営に関する手順が研究されており、リスク・マネジメントが重視されている。
- ・定期市の研究では、定期市は周期性を持つ市であり、その成立条件が識別された。
- ・商業集積の先行研究では集積の経済の概念やその内部化、計画的SCのビジネスモデルについて議論がなされている。

続いて、上記の先行研究のレビューからは十分に説明できないマルシェの研究課題を析出する。マルシェは農家をはじめとした出店者と都市の消費者とが出会う場であり、その意味では需給マッチング（Alderson 1957：丸山2020）のためのリアル・プラットフォームであるといえる。しかしマルシェは常設店舗の小売商業集積ではなく、1日程度の限られた期間での開催がなされる。この限られた期間でどのように顧客に認知させ、集客を行い、ビジネスを安定化させて持続

できるのか。ここに研究課題1を以下に設定する。

研究課題1：常設店の小売商業集積とは異なり、マルシェは限定された開催期間でどのようにビジネスを安定化させるのか。

次にマルシェでは複数の出店者が時間限定的に特定の場所に出店し、消費者に商品を販売するという点では、「小売商業集積」を形成する。しかし、既述のマルシェの先行研究では商業集積のメカニズムは明らかになっていない。したがって、ここに研究課題2を以下に設定する。

研究課題2：常設店の小売商業集積とは異なり、マルシェにはどのような出店と店舗配置のメカニズムがあるのか。

最後にマルシェが定期的に開催された場合、マルシェでは各アクターがどのような関係を構築し、価値を共創するのであろうか。一般に、都市では人々の関係が希薄であるといわれる。通常、人々が買い物をするとき単に通ったり、休んだりする計画的SCの広場がマルシェの開催によって突如として人々が集まり活況を呈する。変化の激しい今日の豊かな社会においてマルシェの意義はどのようなものであろうか。したがって、ここに研究課題3を以下に設定する。

研究課題3：変化の激しい社会におけるマルシェの意義とは何か。

これらの研究課題を明らかにするために本研究では調査方法として探索的に事例研究を採用する。

2. 調査方法：株式会社 AgriInnovationDesign の事例研究

本研究は変化の激しい都市での時間限定型ビジネスの1つとして、主催者（ディベロッパーなど）からマルシェの業務を受託し運営する企業（運営者）を取り上げる。本事例研究においては首都圏や北海道⁽³⁾で複数のマルシェを開催・運営を継続的（年間220日）に行っている株式会社 AgriInnovationDesign（以下：AgriInnovationDesign）を取り上げる。同社はマルシェの運営について老舗であり、年間のマルシェ開催回数は220～240回程度になり、他のマルシェの運営会社を凌ぐ開催実績を有している。

(3) 同社はヒルズマルシェ（東京都港区）、TOKYO TORCH Market（東京都千代田区）、ワテラスマルシェ（東京都千代田区）、浜町マルシェ（東京都中央区）、KITTE 前地下広場マルシェ（東京都千代田区）、青赤マルシェ（東京都調布市）、町田シバヒロマルシェ（東京都町田市）、SouseiMarche（北海道札幌市）を運営している。

2.1. AgriInnovationDesign の立ち上げ

本事例は AgriInnovationDesign の代表の脇坂真史の経験や脇坂 (2019) などを中心にまとめていく⁽⁴⁾。脇坂は東京農業大学に入学し農業経済を専攻した。そして農村調査部に入り、食の不思議な魅力に引き込まれた。そのプロセスで農業は魅力的な産業であるにもかかわらず斜陽化しており、農業の健全な構造改革の必要性を認識した。脇坂は大学2年時に八百屋の設立プロジェクトで社員として働いた後、同社を4年次に退社した。そして、“小学生になりたい職業1位を農家にする”として学生起業を行い、株式会社NOPPOを設立した。そこでは農業活性にかかわるプロデュースや運営を行った。日本の農業を変えていく必要があると考えて自分で起業した脇坂は、大学時代の就業経験から農業は生産者サイドと消費者サイドの両方から考える必要があると考えた。たとえば農業に関心を持っている人が多いことを感じ、農業と人のマッチングをして農家と学生をつないだりした。2009年には株式会社みやじ豚の宮治勇輔氏と「NPO法人農家のこせがれネットワーク」設立し、全国の農家との数多くの関係性を構築した。ここでの農家との関係性構築が後のマルシェ運営の基礎になる。農業振興や地域活性化事業にかかわることが増加したことから、コンサルティングを行う株式会社協道を2011年に設立した。そして事業を多方面に展開したため、2014年に「株式会社 AgriInnovationDesign」に社名を変更した。

2.2. マルシェの構想

脇坂は2009年に開始された農林水産省の補助金事業で、日本に都市型のマルシェが導入されることに注目し、かかわりを持った。マルシェの運営を手掛けて、都市での農家のプロモーションの場、つまり都市の消費者が農業や「食」を介して直接、接点を有する場を創出することで、農家と都市の消費者との新たな関係を構築し、農家の所得向上ができると考えたのである。そこで脇坂は都市の消費者に対して気付きを与えたいと考えた。つまり、鮮度の良い野菜を美味しいと消費者が感じた結果、食の選択肢が増えて、野菜を購入する楽しい機会を創出させる必要性を認識した。そこから、農業についてさまざまな人に興味を持ってもらう契機になればよいと思ったのであった。

そのため脇坂は、農家を含む出店者に対して、生産に注目するだけでなく、マルシェを通じたマーケティングの学びを強調している。たとえば、こだわりの食材などを販売する出店者は多いが、これらの出店者には消費者に食に関する話題をしてもらい、消費者と直接会話する機会を創出する。そして出店者は積極的に消費者の声を聴く。その消費者の反応から品揃えや価格設定の仕方などのマーチャライジング手法をマルシェで学ぶことができる。それに加えて

(4) 本事例を作成するにあたり、脇坂自身の経験、脇坂 (2018)、株式会社 Agri Innovation Design の HP (<https://nougyou.tv/> / 最終アクセス日 2022 年 12 月 1 日)、農業プロデューサー脇坂真史の HP (<http://wakisaka.site/> / 最終アクセス日 2022 年 12 月 1 日)、AgriInnovationDesign プロデューサー 脇坂真史 わきさかまことの覚悟の瞬間 | 覚悟の瞬間 (とき) (kakugo.tv/ / 最終アクセス日 2022 年 12 月 2 日)などを参考にしていく。

AgriInnovationDesign では出店者にストア・コンセプトを設定、再検討させたり、陳列技法や接客技術などのノウハウを提供している。マルシェで出店者はマーケティングを学習して、単価が安く日持ちのしない生鮮食料品の販売は難しく、持続しづらいという課題を克服する。そのためには一時的な収益よりも継続的な収益向上に力点を置くことが重要である（脇坂 2019）。

2.3. AgriInnovationDesign のビジネスモデルの特性

1 回のマルシェ開催に向けたオペレーションは、開催前、開催中および開催後の 3 段階に分けられる。開催前の段階では開催準備（出店者面談、出店者募集、注意事項の配信、レイアウト計画や関係者との調整、HP や SNS 投稿など）、開催中（会場の設営や安全な運営など）、そして開催後（レポート提出など）がなされるという一連の流れになる。このようにマルシェを開催・運営するには設備・備品代や運営費用が掛かる。AgriInnovationDesign の収益獲得のパターンには、以下の A ～ C がある（脇坂 2019, p.51.）（図 1）。

- A：主催者が運営費を全額負担し、一方で出店者からの出店料は主催者に全額支払う。
- B：運営費と出店料を主催者と運営者で按分する。
- C：出店料の全額を運営者に支払い、運営者は賃料を主催者に支払う。

同社の場合、いずれの場合にせよ、長期的かつ継続的にマルシェを運営することで収益を上げるモデルである。

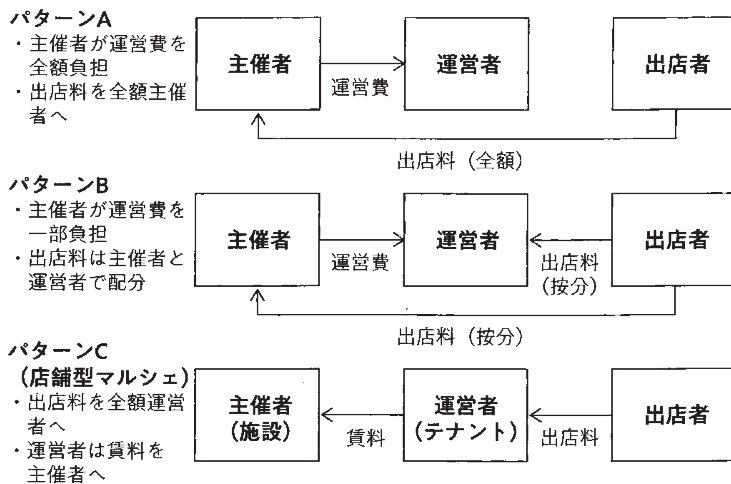


図 1 AgriInnovationDesign の収益獲得のパターン

出典：脇坂（2019, p.51.）

またマルシェを屋外で開催する場合には、雨天、特に風の影響を強く受けることから、脇坂は 3 つ企業の天気予報を活用し、マルシェの開催の可否を 3 日前に判断しなければならない。この判断が非常に重要な意思決定である（脇坂 2019）。

2.4. 習慣化を促す仕組み

都市で定期的開催されるマルシェにおいて、都市の消費者の生活に根付きリピーターを育成するためには、1月あたり最低2回の開催頻度が必要である。そしてマルシェを開催することを顧客に周知させるコミュニケーション媒体には、ディベロッパーなどの主催者の看板やHP、SNSやポスティング、運営者であるAgriInnovationDesignのHP、そして出店者のSNSなどを通じて告知される。そこでは出店場所や開催曜日を告知することが重要である。特に定期的開催されるマルシェでは、たとえば「毎週土曜日開催」や「毎月第二・第四金曜日開催」等のメッセージを繰り返し顧客に呈示することが重要であり、それによって顧客に開催日時を認知させ、記憶させるのである。

これと同様に、出店者はさまざまなマルシェなどに日ごとに来店し移動している場合がある。この場合、仮設店舗にチラシやショップカードなどを設置して、たとえば「毎週月曜日はこのマルシェに出店している」ことを伝える工夫をしている。このようにマルシェの主催者、運営者および出店者が顧客による利用の習慣化に向けた努力を継続的に行っている場合、そのマルシェは2~3年で定着するようになるという。

2.5. マルシェの店舗配置

マルシェの開催にあたって、重要な鍵になるのはマルシェに農家をはじめとする出店者を継続的に集められるかどうかである。ここがマルシェのビジネスのスタートになる。運営者であるAgriInnovationDesignは全国にネットワークを有しており、600事業者ほどが同社に登録している。出店者は初回にマルシェ開催の2ヶ月前に同社のWebページを通じて申し込み、面談を経て合否が決定され、合格者には個別契約が交わされ出店登録が行われて、出店に至る(脇坂2019)。出店者には負担の低い出店料を提示し、面談の際には継続的にマルシェに出店する意思があるかどうかを確認し、出店者側のマルシェへの継続性を促している。2回目以降は、出店者は同様に2ヶ月前に同社のWebページを通じて複数のマルシェの中から出店希望のマルシェを選択し、出店に応じて別途契約が行われる。

そして出店者は事前にAgriInnovationDesignからマルシェ出店前にマニュアルが提示され、出店候補先としてのマルシェの特性などの説明をうける。出店期間中には当該マルシェ会場の出店ルールにしたがって出店者には安全に店舗経営をしてもらう。出店者には、テスト的に出店する業者、特定の時期だけ出店する業者や、1月に1回程度のように一定間隔をあけて出店する業者、そして常連として毎回出店する業者などのタイプがある。出店者は関東甲信越などの地域に所在し、そこからマルシェに出店する。このように特定のマルシェを開催する場合には、1回の開催ごとに母数となる出店希望者の数と種類は異なっている。

マルシェの出店者数の規模については、10店舗程度の集積では顧客が足を止めてくれないことが多い。顧客の足を止め、吸引するためには20店舗から30店舗近くの出店者数の集積が必要

になる。このなかでマルシェに出店する店舗全体比率のうち、8割は食品で、2割は非食品になる。前者の食品に関する商品カテゴリーについては、生鮮野菜、花きや果物などが全体の4割から5割程度を占め、その以外はお菓子、パンや調味料などになる。後者の非食品のカテゴリーは主に雑貨やハンドメイド商品である（写真②および写真③）。

このほかにキッチンカーは主食のものと非主食のものが選定され、出店場所の荷重制限の問題がなければ、キッチンカーは2~4台程度が導入される。また地域の自治会などと連携する場合にはPRスペースを設置して近隣地域とのつながりを形成する。

マルシェを構成する店舗配置については、顧客動線上に沿って店舗を配置する。マルシェの一方の端には、顧客が歩く動線を挟んで、顧客の視線を集められるキッチンカーと生鮮食料品店を配置する。もう一方の端には生鮮食料品店や花屋を配置する。このとき常連の売上を達成する店舗の場所は固定化する。基本的には上記の考え方に従って、各商品カテゴリーでのゾーニングが行うが、完全に同業種が出店する場合には、隣り合わせにするのではなく少し離して配置する。また良好な関係性を構築した店舗同士は、ある店主が所用で席を空けた場合、隣の別の店主が販売のサポートしてくれるので隣り合わせにすることがある。

実際にマルシェを構成する店舗構成については、開催するコミュニティの場所の特性、曜日の特性や、顧客が周辺住民なのかビジネスパーソンなのかといった顧客特性などの諸条件によってその最適さは変わる。たとえば、ある地域で売上の良い店舗が別の地域では売れないということがある。そのため、マルシェを構成する店舗の一部に関しては試行錯誤を経て店舗の入れ替え、導入が行われていく。したがって、新規に入れ替えする店舗は全体の2割程度になる。

また継続的に出店する店舗は、同じ出店場所の位置に固定した方がよいと協坂は判断している。それは同じマルシェのエリアに出店していても少し場所が変わるだけでリピート顧客は当該出店者がいなくなったと認識することが少なからずあるからである。そのためリピート顧客のついた、継続的に出店する店舗の場所を固定化する。

また出店者の場所を固定化することで、出店者同士は互いに顔見知りになり、そこから商品開



写真②および写真③

出典：株式会社 AgriInnovationDesign 提供（写真②および写真③）。

発などのコラボレーションも生じることもあるという。このことはマルシェ自体がコミュニティとなって、そこでの出店者同士のコラボレーションなどが見受けられ、豊嶋ら（2019）が指摘したプラットフォームの機能と一致する。

2.6. 会話を通じた「知識の交換」

店舗配置で隣り合った店舗同士では他のマルシェの情報や販売方法、陳列方法などが会話され、共有されていく。出店者同士の会話を通じてマーケティングのノウハウが交換されるのである。基本的にはAgriInnovationDesignによるマルシェの運営によって出店者と顧客のマッチングがなされ、出店者の売上の増大につながることを目的とする。そして出店者と顧客との出会いが生まれ、マルシェが継続されることで、出店者と顧客の関係性も継続され、買物がなされ、会話が行われる。すなわちマルシェは限定された日時で定期的開催されるからこそ、特定の顧客と特定の出店者は習慣的に出会いやすい環境が創出されるのである。

マルシェでの顧客と出店者との間で織りなされる会話は、「食」をテーマにして、食べ物の作り方、食べ方から農家の暮らしぶり、顧客の食生活、顧客の暮らしの様子など、他愛もないことが会話で交換される。この他愛もない話は定期的にマルシェが開催されるからこそ、互いに会っていない期間に当事者に起きた出来事が会話される。そこでの織りなされる会話は企業における上司と部下の関係や、地方のコミュニティの身近な人間関係でなされるものとは異なる、「逃げられる関係」での会話が気軽になされるのである。マルシェは、顧客と出店者の中で、たとえ顔は知っていても名前を知らない関係であっても気軽に会話ができる場なのである⁽⁵⁾。そしてこうした気軽な会話は主催者、AgriInnovationDesign（運営者）、出店者、顧客そして近隣地域の人などの多様なアクターの間でも織りなされていく。

またディベロッパーなどの主催者は、まちづくりや地域コミュニティの形成などの目的を設定してマルシェを企画する。マルシェの賑わい、すなわち多くの出店者の売上増大や出店者と顧客の多くのやり取りの様子や、その賑わいによる計画的SC全体への波及効果などが主催者にとっては自身の目的達成となり、マルシェの持続的な開設理由になるといえる。

またマルシェが開催されると、マルシェに理解を示し、かかわりを持つようとする地域の自治会の人々や商店街の店舗などが現れ、それと連携したイベントなどが実施され、マルシェは地域の中で「厚み」を増していく。たとえば、子供がはじめて買い物を体験するイベント、自治会の関係者によるコンサートや、地域の飲食店とマルシェの出店者とのコラボレーションなどがなされる。したがって、マルシェ自体の魅力はマルシェに行ったら何かあることを感じることであり、これがマルシェ自体のリピーターを創出させるのである。確かに食品を購入するのは日常的な買い物であるが、そこで織りなされる会話は非日常的な要素を含んでおり、マルシェは日常と非日常がせめぎあう場でもある。つまり、「定期的に開催される日時が限定されているマルシェ」だ

(5) こうした点はネットワーク論でのGranovetter（1973）の「弱い紐帯」の概念で説明できるかもしれない。

からこそ、特定のアクター同士が会いやすくなり、「逃げられる関係」のもとで他愛もない会話をする関係を構築できるのである。

2.7. 調査結果のまとめ

本論文では、AgriInnovationDesign が定期的開催・運営するマルシェの事例研究を行った。協坂は農業の活性化を目指し、都市で開催されるマルシェに注目することで、農家をはじめとする出店者に対して都市の消費者との接点の場を創出し、提供する。マルシェは単なる販売機会の場だけでなく、品揃えや価格設定の妥当性について消費者との会話からの理解を深めるマーケティングの学習の場として捉えられる。

これまで行った先行研究からの知見と対比すると、マルシェの運営者である AgriInnovationDesign の事例は以下のようにまとめられる。まずマルシェの先行研究では、①主催者（ディベロッパーなど）、②運営者（マルシェの運営業務を受託する者）、③出店者（農家など）および④顧客の4つのアクターが識別された。しかし本事例ではこれらの4つに加えて、⑤近隣地域の人々（自治会や商店街の店舗など）との連携が見出された。この⑤との連携はマルシェが地域に根差すために必要なものとして捉えられる。そしてイベント・マネジメントの先行研究では、リスク・マネジメントの重要性が指摘された。マルシェを屋外で行う場合では、特に天候や風のリスクが最も大きく、開催可否の判断が重要な意思決定であることが明らかになった。

定期市の先行研究においては、定期市の成立要件には藤田（1973）の示したものがあつた。しかし藤田（1973）による説明では、豊かな社会で定期市が成立する条件として十分には説明しがたい。変化の激しい都市で定期開催するマルシェの場合には、開催日を固定化し継続することで、看板、HP や SNS などを通じて顧客に周知して習慣化を形成することが重要である。つまり、開催される日時が限定され、固定化されることで特定の出店者と特定の顧客が出会える確率が高まるのである。

そして計画的 SC の研究においては、集積の経済の発揮が重視された。本事例のマルシェでも顧客を吸引するためには 20 店舗以上の出店が集積の経済を發揮するのに必要な要件になる。

3. 議論

次に3つの研究課題について検討していく。まず研究課題1である「常設店の小売商業集積とは異なり、マルシェは限定された開催期間でどのようにビジネスを安定化させるのか」について検討する。マルシェの開催では、主催者や運営者の AgriInnovationDesign は顧客に固定的な開催曜日を告知し、理解させ、記憶させる。つまり顧客にマルシェを利用するように「習慣化」を醸成することである。このことは店舗配置においても2つの工夫が見受けられた。1つ目は継続的に出店する店舗はマルシェの店舗配置において固定化することである。そして2つ目は個々の出店者も当該マルシェに出店する際の曜日を固定化し、それを告知している。

また AgriInnovationDesign は出店者に対して負担の少ない出店料を課したり、出店時の面談で継続性についても確認する。さらに出店者に対してマルシェの出店前には運営マニュアルの提示や様々な連絡を行い、そして出店中の助言、出店後の振り返りなどを通じて、出店者のマーケティング能力（ストア・コンセプト、陳列技法や接客など）の向上に努めている。マルシェの運営者による、これらの努力がマルシェの持続性を高めていくのである。

続いて研究課題2は「常設店の小売商業集積とは異なり、マルシェにはどのような出店と店舗配置のメカニズムがあるのか」である。AgriInnovationDesign の経験によれば、出店数は20店舗以上あると、集積の経済が発生し顧客の吸引力が高まることが明らかになった。また顧客動線に沿って複数の店舗を配置する際には、顧客吸引力が一定程度あるキッチンカーや生鮮野菜などの店舗をマルシェの端の場所に配置することからも顧客の視線を構成する考え方が適用できる。そこでは、さまざまな出店者が集積して魅力が増せば、顧客はさらに増え、顧客が増えたと出店を希望する業者は増加するという、プラットフォームの間接的ネットワーク効果 (Reiller and Reiller 2017) が働くことになる。

そして研究課題3の「変化の激しい社会におけるマルシェの意義とは何か」について考察する。大都市における時間限定的かつ定期的な開催という状況を通じて、①主催者、②運営者、③出店者、④顧客および⑤近隣地域の人々との関係を、マルシェがリアルの場のプラットフォームとして仲介して形成する。そこではアクター間で食をテーマに「会話」が幾重にもなされることによって知識が交換され、価値が共創される (Lusch and Vargo 2014)。「逃げられる関係」のもとで「会話」が繰り返されることでマルシェを媒介にコミュニティが出現するのである。

4. 理論的示唆及び経営的示唆

本研究は事例研究の方法を採用し、都市で開催されるマルシェの持続性について検討した。本事例研究を通じて、理論的示唆として計画的SCでの先行研究と同様に、マルシェは「集積の経済」の発生を必要としており、1回のマルシェの開催ごとに運営者による計画的な店舗配置が行われている。そしてその店舗配置は開催エリアの特性によって変化する。顧客に特定のマルシェの利用を習慣化させるように開催曜日を固定化することは定期市の周期性に類似している。

続いて経営的示唆としては、都市でマルシェを定期的に開催し、持続性を保持していくために、AgriInnovationDesign による工夫（出店者への相対的に安価な出店料、マーケティング・ノウハウの提供など）や顧客の習慣化を促す仕組みを明らかにした。つまり、時間限定的で特定の場所での定期的な開催だからこそ、出店者と顧客との出会いがなされやすく習慣化しやすいことを明らかにした。特定の場所に時間限定的な出現状況を周期的に創出し、「逃げられる関係」のもとで食をテーマに人々の交流を活性化させるのが都市で開催されるマルシェの意義であるといえよう。これがマルシェによる「空間変質作用 (Getz 1997)」である。そのプロセスでは出店者と顧客の間に商品と貨幣の交換が生じるだけでなく、各アクターが「逃げられる関係」に則り、新

鮮な食を中心に気軽に会話をし、こうした会話を通じてさまざまなノウハウや知識が交換されている。

5. 本稿の結論と限界

本稿は時間限定型ビジネスの1つとして都市で開催されるマルシェを取り上げた。変化の激しいリキッド・ソサエティにおいて、特に都市においてマルシェをビジネスとして持続させるための条件として、顧客の利用の習慣化を促進させる仕掛け、店舗配置のメカニズムおよびアクター間での「会話」を通じた価値共創について事例研究を通じて明らかにした。こうしたマルシェの取り組みを継続的に行うことによって、マルシェは都市の消費者の生活世界に浸透し、出店場所のコミュニティに貢献するビジネスになる。こうしてマルシェはテリトリーを獲得し、事業を安定化させ、持続性を有するのである。

他方で本研究の限界点としてマルシェの運営者としての1つの企業の事例を扱った研究であることが挙げられる。今後は他の事例を収集していく必要があるだろう。また地方のマルシェとの対比も必要であろう。さらにマルシェの定量的な研究もさらに必要になるだろう。また同様に今後の研究ではマルシェに出店する事業者(出店者)の視点からの研究やマルシェを主催する側(主催者)からの研究などが要請されるだろう。

※本研究は科研費(22K01770)の助成を受けたものである。

参考文献(英語)

- Alderson, W. (1957) *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin. (石原武政, 風呂勉, 光澤滋朗, 田村正紀訳(1984)『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房.)
- Bauman, Z. (2005) *Liquid Life 1st* ed. Polity Press Ltd. (長谷川啓介訳(2008)『リキッド・ライフ』大月書店.)
- Bladen, C., J. Kennell, E. Abson and N. Wilde (2012) *Events management: An Introduction*, Routledge.
- Eppili, M. J. and J. D. Benjamin (2002) "The evolution of shopping center research: a review and analysis," A. M. Findlay and L. Sparkes (ed), *Retailing Critical Concepts*, Vol. 2, Routledge, pp. 249~278.
- Getz, D. (1997) *Event management & event tourism*, Cognizant Communication Corporation.
- Ghosh, A. and S. L. McLafferty (1987) *Location Strategy for Retail and Service Firms*, Lexington Books.
- Granovetter, M. S. (1973) "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol. 78 Issue 6, pp. 1360-1380.
- Halligan, B. (2020) "The Experience Disrupters," *MIT Sloan Management Review*, Vol. 61 No. 3, pp. 77-81.
- Kotler, P., H. Kartajaya and I. Setiawan. (2016) *Marketing 4.0*, Wiley (恩蔵直人監訳・藤井清美訳(2017)『マーケティング4.0』、朝日新聞出版.)
- Lusch, R. F., and S. L. Vargo (2014) *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*.

- Cambridge University Press. (井上崇通 (監訳), 庄司真人・田口尚史 (訳) (2016) 『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』. 同文館出版.)
- Reillier ,L.C. and B.Reillier (2017) *Platform Strategy*,Routledge. (根来龍之監訳, 門脇弘典訳 (2019) 『プラットフォーム 勝者の法則』 日本経済新聞出版社.)
- Warnaby,G. and C.Shi. (2018) *Pop-up Retailing: Managerial and Strategic Perspectives*. Springer.

参考文献 (日本語)

- 石井寛治 (2003) 『日本流通史』 有斐閣。
- 内家廉吉 (1929) 「商業の形態」、内家廉吉・河津暹・向井鹿松・油本豊吉編著 (1929) 『商業問題』 現代経済学全集第21巻、日本評論社、pp.21-37.
- 金澤敦史・菊池一夫 (2021) 「アジア市場への参入モードとしてのポップアップ・ストア」『明大商学論叢』 第103巻第4号、pp.121-131.
- 菊池一夫 (2020) 「ポップアップ・ストア研究の現状と課題」『三田商学研究』 第63巻第4号、pp.217-234.
- 菊池一夫・紅谷昇平 (2006) 「商店街へのテナント・ミックス手法導入に関する調査研究」『松山大学論集』 第18巻第2号、pp.111~128.
- 久保村隆祐 (1991) 「流通・商業の発達」、久保村隆祐編著 (1991) 『商学通論 (新訂版)』 同文館、第2章、pp.19-34.
- 澤内隆志 (1990) 『改訂版 店舗管理の基礎』 同友館。
- 清水晶 (1972) 『小売り業の形態と経営原則』 同文館。
- 清水滋 (1992) 『21世紀版 小売業のマーケティング』 ビジネス社。
- 鈴木美央 (2018) 『マーケットでまちを変える：人が集まる公共空間のつくり方』 学芸出版社。
- 高橋フィデル (2019) 『新イベント運営完全マニュアル 最新改訂版』 JAPAN VISITORS BUREAU。
- 田村正紀 (2008) 『立地創造』 白桃書房。
- 徳永豊 (1971) 『ショッピングセンターの理論』 同文館。
- 豊嶋尚子・武田重昭・加我宏之・増田昇 (2015a) 「仮設型直売システム定期開催型『マルシェ』の社会的意義と担い手の役割に関する研究」『ランドスケープ研究』 78巻5号、pp.727-730.
- 豊嶋尚子・武田重昭・加我宏之・増田昇 (2015b) 「場の提供型と交流型間の利用者特性から見たマルシェの社会的意義に関する研究」『環境情報科学 学術研究論文集』 Vol.29、pp.207-212.
- 豊嶋尚子・清水夏樹・星野敏 (2019) 「農家経営におけるマルシェ出店の意義とプラットフォーム機能」『農村計画学会誌』 Vol.38 No.3、pp.390-396.
- 中村卯一郎 (1969) 「ショッピング・センターの運営」、清水晶編著 (1969) 『ショッピング・センター』 同文館、第5章、pp.167-207.
- 弘津真澄 (2001) 「ショッピング・センターのファイナンス」、菅原正博ほか編著 『次世代ショッピング・センター』 中央経済社、第6章、pp.117-131.
- 藤田貞一郎 (1973) 「商業の歴史」、久保村隆祐・原田俊夫編 『商業学を学ぶ』 有斐閣選書、第13章、pp.242-254.
- 丸山雅祥 (2020) 『市場の世界』 有斐閣。
- 脇坂真吏 (2019) 『マルシェのつくり方、使い方』 学芸出版社。