

〈研究ノート（まちづくり）〉

福祉国家における商店街論

—競争戦略論的アプローチ—

栗 沢 尚 志

要旨

本稿は、商店街に関して筆者が展開した理論的考察を、久繁哲之介氏の著書『商店街再生の罫』で見出された観察や導かれた含意と対応させて、商店街の役割とは、私益よりも公益を重視するような人を中心とした組織的市場ととらえるべきであることを明らかにしている。第1節では、心理会計モデルを用いて、コミュニケーションが顧客の心理的価値を高めるために重要であることを明らかにしている。第2節では、地域コミュニティが持つ価値観が、えてして不統一になりがちな商店街各店へ一貫性をもたらすために重要であることを明らかにする。第3節では、商店街と市民とのゆるやかなつながりが生み出されると、それが買い物の安心感をもたらし、さらに店の経営努力によって商店街の競争優位が高まることを示す。

キーワード

アベノミクス、商店街、心理会計、人本主義、組織的市場、地産地消

1. 商店街とスーパーが持つ競争力の比較

日本資本主義の父と呼ばれる渋沢栄一が「(経営者は) 会社の利益を追求するのは当然であるが、同時にこれによって公益を追求しなければならない」とした経営思想(経済道徳合一説)は有名であるが、本稿が明らかにしようとしたように、人間とモラルを尊ぶ経営といったビジネスモデルが最もふさわしい商業空間が商店街であると筆者は考える。同様の主張を展開しているのが、国内各地の商店街を調査し、その結果、商店街の活性化・再生化が「人重視」

に依拠することを見出した久繁（2013）である。彼が見出した成功事例となる商店街が持つ特徴は、伊丹（2002）が明らかにした人本主義に基づく組織的市場の特徴ときわめて強い共通性を持っている。本稿の目的は、久繁（2013）が導いた結論と筆者のこれまでの商店街に関する考察（粟沢（2012 a）、同（2012 b）、同（2013））を結びつけることにより、成熟した人口減少社会において地域コミュニティを維持するために商店街の持つ役割が重要であることを明らかにすることである。

（1）モノとコミュニケーションの購入

商店街やスーパーマーケットでの買い物において、顧客が以下のような2つのものを得ることから満足を得るとしよう。ひとつは、値札が付けられて販売されている商品（モノ）である。もうひとつは、商品の購入とあわせて店から提供されることで顧客が満足を得られるコミュニケーションである。ここで商品とコミュニケーションという2点を得る方法には、2通りあるとしよう。商品に関しては、商店街でもスーパーマーケットでも買い物すれば得ることができる。コミュニケーションに関しては、商店街とスーパーマーケットでは異なる。商店街の場合には、商品の購入と同時にコミュニケーションも店で得られる場合が多い。それは、地域コミュニティの中で、商店街での買い物が、お互いがある程度知っているという「顔の見える消費」という意味を持っているからである。一方、スーパーマーケットにおいては多くの場合それとは異なる。スーパーマーケットでの買い物において、店員と会話しながらレジかごに商品を入れることはほとんどないし、レジで精算する際に店員と世間話することもほとんどありえない。それは、店と顧客が互いに繋がっていない無名性に基づく「顔の见えない消費」だからである。以上をまとめると、ここで考える買い物とは、次のような特徴を持っている。顧客は、商品とコミュニケーションという2点を必ず購入する。商店街における買い物を選択する場合には、商品とコミュニケーションという2点をそこで同時に購入することができる。一方、

スーパーマーケットにおける買い物を選ぶ場合には、商品はスーパーマーケットから、コミュニケーションはスーパーマーケットと別個のルート（たとえば家族や友人）から得ようとする。このような行動を心理会計モデルに従って描写すると、商店街での買い物は、商品とコミュニケーションという両者の買い物を同時に購入するという統合勘定としての性質を、他方、スーパーマーケットでの買い物は、商品はスーパーマーケットでコミュニケーションはスーパーとは異なるルートで別々に購入するという分離勘定としての性質を持っていると理論的にはいえるだろう。

以下での分析は、菊澤（2008）が用いた心理会計の基本モデルに依拠している。心理会計モデルでは、予想外の利益と予想外の損失が発生したときの両者の組み合わせ、つまり「予想外の利益と予想外の利益」「大きな予想外の利益と小さな予想外の損失」「小さな予想外の利益と大きな予想外の損失」「予想外の損失と予想外の損失」という4通りのケースが、個人の心理的価値にどのような変化をもたらすかを扱うことができる。具体的には、①予想外の利益と予想外の利益が発生した場合には、統合勘定で処理するよりも分離勘定で処理した方が、②小さな予想外の損失と大きな予想外の利益が発生した場合には、分離勘定で処理するよりも統合勘定で処理した方が、③小さな予想外の利益と大きな予想外の損失が発生した場合には、統合勘定で処理するよりも分離勘定で処理した方が、④予想外の損失と予想外の損失が発生した場合には、分離勘定で処理するよりも統合勘定で処理した方が、それぞれ理論的には心理的価値が高くなることが知られている。ここで統合勘定とは、利益（損失）と利益（損失）あるいは利益と損失をいっしょに受け取るような方式を、一方、分離勘定とは利益（損失）と利益（損失）あるいは利益と損失を別個に受け取るような方式を意味している。これを本稿の文脈に合わせて解釈するならば、商店街では商品とコミュニケーションを統合勘定として消費者が得られる。一方、スーパーマーケットでは両者を分離勘定として得られるといえるだろう。

(2) どのような場合に商店街が優位となるか？

ケース1：利益と利益

まず、商品の購入に関しては、顧客が商店街においてもスーパーマーケットにおいても予想外の利益を得たとする。コミュニケーションに関しても、商店街での対面販売からも家族や友人などとのつながりからも予想外の利益を得ていたとしよう。そのように両者において予想外の利益が発生した場合には、統合勘定で処理するよりも分離勘定で処理した方が心理的価値は高い。つまり、商店街という統合勘定型のショッピングよりも、スーパーマーケットという分離勘定型のショッピングの方が消費者の心理的価値は高くなると考えられる。したがって、この場合には、商店街よりも、スーパーマーケットの方が競争優位が強くなると理論的にはいえるだろう。

ケース2：大きな利益と小さな損失

ここで想定する状況は、商品の購入に関しては商店街においてもスーパーマーケットにおいても、顧客が予想外の利益を得られず、わずかな損失を経験する。しかし、コミュニケーションに関しては、商店街での対面販売からも家族や友人などとのつながりからも予想外の大きな利益を得るような場合、あるいはその逆に、商品の購入に関しては商店街においてもスーパーマーケットにおいても消費者は予想外の大きな利益を得るが、コミュニケーションに関しては、商店街での対面販売からも家族や友人とのつながりからも予想外のわずかな損失を経験するような場合である。このような場合には、スーパーマーケットという分離勘定型のショッピングよりも、商店街という統合勘定型のショッピングの方が高い心理的価値を顧客へ提供できる。したがって、この場合には、スーパーマーケットよりも商店街の方が競争優位が強くなると理論的にはいえるだろう。

ケース3：小さな利益と大きな損失

顧客が商店街においてもスーパーマーケットにおいても予想外の小さな利益を得ることができる。しかし、コミュニケーションに関しては、商店街での対

面販売からも家族や友人とのつながりからも予想外の大きな損失を経験してしまうような場合、あるいは、商品の購入に関しては商店街においてもスーパーマーケットにおいても大きな予想外の損失を経験してしまうが、コミュニケーションに関しては、商店街での対面販売からも家族や友人とのつながりからも予想外のわずかな利益を得るような場合である。このような場合には、スーパーという分離勘定型のショッピングの方が商店街という統合勘定型のショッピングよりも高い心理的価値を顧客に与えることができる。したがって、商店街よりもスーパーマーケットの方が競争優位が強くなると理論的にはいえる。

ケース4：損失と損失

最後に、商品の購入に関しては、顧客が商店街においてもスーパーにおいても予想外の損失を経験したとする。同様にコミュニケーションに関しても、商店街での対面販売からも家族や友人とのつながりからも予想外の損失を経験していたとしよう。このような場合には、スーパーマーケットという分離勘定型のショッピングよりも商店街という統合勘定型のショッピングの方が高い心理的価値を顧客に与えることができる。したがって、スーパーマーケットよりも商店街の方が競争優位が強くなると理論的にはいえるだろう。

上述の議論を現実にあてはめてみよう。久繁（2013）は大分県豊後高田市のレトロ商店街「昭和の町」の光と影を記述する中で、大型商業施設（アイム高田店）が、レトロ商店街の閑散が信じられないほど、多くの地元市民がショッピングを楽しんでいることに注目している。特にその中から一店（パン屋）を取り上げ、女性客の「焼きたてパンが好きだね。焼き上がる時間に来ると、私と同じように焼きたてパンが好きなら知り合いも来るの。それで、パンを食べながら座って仲間と話すのが楽しみだね」という声を紹介している。このような観察に基づき久繁は、商店街の衰退は大型店に客を奪われたのではなく、商店街が見捨てた地元市民のニーズを大型店が満たした結果である事例が、全国で非常に増えていると述べている。

彼の主張と、上述の心理会計モデルから導かれた結論とは整合的である。アイム高田店内の繁盛しているパン屋の戦略は、「大きな利益と小さな損失」というケース2にあてはまると考えられる。その理由は、以下のとおりである。リタイヤ世代の高齢者や主婦の日常生活において、話し相手やゆるやかに繋がる場所がしばしば欠如していると久繁は指摘している。それを本稿の文脈に則して表現すれば、日常生活において商店街やスーパーマーケットの利用頻度が相対的に高い高齢者や主婦にとって、コミュニケーションから得られる満足の予想外の小さな損失が発生しているといえよう。一方、パンという商品に関しては焼きたてという高付加価値から予想外の大きな利益を得ている。このときに高い心理的満足を提供するのは統合勘定、つまり商品とコミュニケーションの同時提供である。そこでパン屋は店前に椅子を置き、顧客の交流スペースで店のパンを食べながら仲間どうしの交流（コミュニケーション）がゆっくりと楽しめるように工夫した。そのような戦略が店に成功をもたらしたのである。パン屋は、パンという商品と店主・店員と顧客との間のコミュニケーションという両者を同時に提供しているわけではない。その意味において伝統的な商店街に見られるような統合勘定ではないが、店前の交流スペースで顧客どうしが自発的な交流やコミュニケーションを楽しめるようになっている。店が販売する焼きたてパンの美味しさという予想外の利益、そして店が提供した交流スペースでの焼きたてパンが好きという同じ嗜好を持つ仲間どうしのコミュニケーションからの予想外の利益、そのような統合勘定の実現が成功に繋がったと理論的には解釈できる。

2. 商店街と顧客との関係

久繁（2013）が指摘する商店街にとっての最も基本的な役割と機能を以下に要約しておこう。第一に、商店街にとっての最も基本的な活性化戦略とは「地元市民のために、生活インフラ機能を強化して、リピート客を増やす」ことである。第二に、しばしば多くの商店街が陥る誤りとは「商店街は地元市民のり

ピート客化を重視するというビジネスのコンセプトである『地域密着』を最も重視すべきなのに、現実には多くがそれを見失う」ことである。第三に、商店街再生のためにまず取り組むべき実践は「顧客が商店主を含む地域住民と『ゆるやかに繋がる』場所と機会を創り出す取り組み」としている。商店街各店がしばしば直面する現実として、顧客離れの懸念から価格の引き上げが容易にできないことがある。では、商店街にとってのリピート客とは、競争戦略論から見るとどのような意味を持つのであろうか？ 以下では、それを考えてみたい。

(1) 商店街における顧客の持つ意味

集団としての消費者が持ちうる顧客の影響力を、Porter (1998) は「消費者の場合、差別化されていない製品、自分の所得に比して高価な製品、品質があまり重要でない製品を購入する場合に価格にこだわりがちになる」と述べている。さらにポーターは、「ポジションを深めるという場合、そこには（中略）戦略を高く評価してくれるはずの顧客とのコミュニケーションを強化するといった作業が含まれる」と述べている。そして、産業の地理的集積であるクラスターにおける企業と顧客の関係について「（企業が）クラスターに属していると、新しい顧客ニーズを、より明確かつ迅速につかめる場合が多い」と述べている。ポーターによるこれらの理論が示唆する重要なことは、顧客は企業にとって（もちろん商店街にとっても）脅威であるだけでなく、補完的生産者としての一面も持つということである。

では、顧客からの影響力を最小化するためには、商店街はどうすればよいのであろうか？ 商店街のあり方が、金子（2008）が望ましいとする単品強化型であろうと、あるいは多様な業種の集まるような伝統的な商店街であろうと、顧客とのコミュニケーションを強化することによって顧客を上述の補完的生産者とすることが重要である。ポーターは「クラスターに属することによって生じる、企業の一体感、コミュニティ感覚、そして単独の団体という狭い限定を超えた市民としての責任感、そのまま経済的価値につながる」「クラスター

参加者間の活動の補完性が促進されるという点でも、生産性向上につながっている」と述べている。クラスター理論を扱ったこの記述において、クラスターを商店街に、企業を商店街の各商店に置き換えれば、その意味合いは商店街と地域との関係にもあてはまると考えられる。理論的にいうと、店の経営者の個性や商品・サービスの魅力に導かれて、多種多様ではあるが相互に似通った嗜好や考え方をを持った顧客が店へと集まる。そうすることによって経営者と顧客の間で創出され蓄積された情報や技術が商店街の中で公共財となり、それが商店街あるいは地域全体の生産性向上へ役立つ可能性が生まれるからである。

たしかに、一人でも多くの顧客に販売したいと売り手が考えるのは当然である。しかしながら、安売りで顧客が集まっても、買い手の匿名性が高ければ高いほど売り手への要求（つまり交渉力）は強まりやすい。そうすれば、ポーターのいうように、売り手にとって売上高は伸びても経営の不安定性は高まるであろう。おそらくそのようなやり方は、地域における長期的経営が重要である商店街にとって適切なものではない。久繁（2013）がいうように、ビジネスが持続・成長するためには、一見客ではなくリピート客の創造が基本だからである。つまり、商店街の経営者が自分の個性や自分のこだわりによって顧客を選ぶ（あるいは顧客が選ばれる）というターゲティングが経営の長期持続性に繋がる可能性が高い。

(2) 顧客の信頼と店舗間の戦略的フィット

久繁（2013）は「コンビニが店前に自動販売機を置くことは、効率を重視する店内の戦略と一致するので正解です。しかし、商店街が店前に自動販売機を置くことは、交流を重視すべき店内の戦略と一致しないので、やってはいけません。戦略は、それぞれの運営（オペレーション）で一貫性を持つことで初めて効果を発揮します」と記述している。ポーターは「ある活動のやり方が、別の活動のコストを引き下げている。同じように、ある活動によって、別の活動が顧客にもたらす価値が高められている。こうして、戦略的なフィットが、競

争優位と卓越した収益を生み出している」とする。フィットとは、市場参加者間の関連性であり連携である。組織内の良好なフィットは、明らかに戦略の一貫性を生み出していくだろう。

個性的な店主が集まる商店街の場合、意志決定や行動がバラバラになる危険性がある。伊丹（2002）の使う用語に依拠するならば、商店街の持つ基本的な性質とは、競争市場の需給で決まる均衡価格が重視される自由市場ではなく、取引者間での信頼が重視されるような組織的市場であると筆者は考える。組織的市場であれば、組織内では情報・付加価値・意志決定の集中度が低くなるという分散シェアリングが起きると伊丹は述べている。分散シェアリングによって各経営者がバラバラの行動をとり商店街に不統一が目立つと、調整の手間ばかりとるというコストが発生してしまう。

それゆえ商店街にはそれを形づくる理念に共通性が求められ、それが経営者間のフィットをもたらすであろう。なぜならば、フィットがあればこそ商店街における各店の一体感、店主と顧客の両者が抱くコミュニティ感覚、そして店と顧客という狭い市場取引を超えた市民としての責任感が、商店街の経済的価値にも繋がるからである。フィットを生み出す一貫性（あるいは共通性）としては、おそらく郷土愛、地域文化、地域特性、地域個性など多様であろう。ただし、そこで注意すべきことは、求められる共通性が決しておカネではないということである。もしもそれがおカネ（利潤）であるならば、商店街の性質は分散シェアリングではなく一元的シェアリングとなり、市場のあり方も人を中心とした組織的市場ではなく競争に委ねられた自由市場となってしまう。明らかに、一元的シェアリングと自由市場という性質を持つのはスーパーマーケットである。そうなれば、必然的に商店街の存在意義はなくなってしまう。

フィットを生み出す具体的な一貫性として、久繁（2013）は第一次産業との共生、すなわち地産地消と呼ばれるような地元生産者の農林水産物を使うことにより地域経済循環率を高めたビジネスモデルを提唱している。これは戦略論から見ても正しい選択である。周知のように、ポーターは彼の構築したポジショ

ニング戦略を「競争要因に対する防御を整えたり、競争要因による影響を一番受けにくいポジションを業界内で見つけることである」と述べている。経済のグローバル化が加速する中で、わが国の第一次産業はTPPといった自由貿易の影響を最も受けにくいポジションを国内で見つけることがその戦略となる。その戦略が生み出すと期待される効果を流れ図にまとめると、「自由貿易がもたらす脅威の最小化という戦略的必要性→高品質な農林水産物の生産→スローフードといった市民の共感の高まり→商店街における地産地消の推進→商店街各店にフィットの創出→商店街全体に一貫性の創出→地域コミュニティの優位性維持」となるのであろう。

3. アベノミクス時代における商店街の役割

コンクリートから人への標語に象徴されるような民主党政権（2009～12年）の経済政策を、自民党は「縮小均衡に向かう偏った分配政策」と総括したが、政権復帰後の自民党および安倍内閣の経済政策では、国家戦略特区（たとえば解雇や労働時間の規制の緩和）といった自由競争の促進によって富を創造し日本経済を成長軌道に乗せようとした。国が競争と規制緩和による成長重視の経済政策を選択した中で、地域コミュニティに適した戦略とはどのようなものであろうか？ そして、その地域戦略の中で商店街との役割とは何であろうか？

以下ではそれらを考えてみたい。

(1) 顧客にとってかけがえのない存在であるための条件

アベノミクスによる競争や規制緩和で生産要素の集中する大都市の生産性は高まるであろうが、中小都市においてそれは容易ではない。大都市で創出された富の一部を中小都市が享受できるというトリックルダウンにも相当の時間がかかるであろうし、進む高齢化と人口の減少を考慮すると高度経済成長のような一国全体の成長はほとんど期待できない。また、中央集権が長く続いたわが国においては、東京を除けば、アベノミクスの競争戦略を真正面から受け止め

られるだけの生産要素を持つ地方はかなり数少ないかもしれない。繰り返しになるが、ポーターは「競争要因に対する防御を整えたり、競争要因による影響を一番受けにくいポジションを業界内で見つけること」が彼のポジショニング戦略であると述べている。彼の戦略に依拠するならば、アベノミクスという国の競争戦略から影響を最も受けにくいポジションを選択することが、その地域コミュニティの戦略となるのである。換言すれば、国が富の創出という物的資本の創造を進めるならば、地域コミュニティは富ではなくヒト、つまり人的資本のそれに努力することが戦略となりうる。久繁（2013）は彼の各地での観察に依拠して、以下のような3つの商店街の活性化戦略を提示している。それを列挙すると、①ひとりの商いより、仲間・地域とシェア・協働すると利益は大きくなる、②仲間・地域の利益を最大化するには、売上額より地域経済循環率を重視する、③カネよりも仲間（地域コミュニティ）を求める発想は多方面に相乗効果を生む、となる。まさにこれらは、伊丹（2002）が述べた人本主義的経営の基本要素と一致している。ここで筆者が強調したいことは、ポジショニング・アプローチに依拠するかぎりにおいて、商店街の活性化はアベノミクス時代に地域コミュニティが取るべき戦略として望ましいということである。

では、菊澤（2008）が示した競合相手が存在する場合の戦略パターンを商店街に応用して、その生き残り戦略案を考えてみよう。戦略案策定の前提となる検討項目は、商店街にとっての競合相手であるスーパーマーケットやコンビニが、どれほどの競争優位の強さを持っているかである。言い換えると、物理的ベネフィット、知性的ベネフィット、そして心理的ベネフィットのどれが商店街と比較して大きいかを検討することである。もちろん個別のスーパーマーケットやコンビニで差異はあるだろうが、ラフに言えば、スーパーマーケットは価格の安さや商品の豊富さといった物理的ベネフィットが大きく、コンビニは利便性が高いという心理的ベネフィットが大きいと考えていいのではないだろうか。もしもそのような大雑把な観察がある程度現実に妥当するならば、商店街は残るもう一つの世界、つまり知性的ベネフィットでスーパーマーケット

やコンビニの提供するそれを凌駕できれば、理論的には十分に戦えるし互角の勝負となりえるのである。それでは、具体的に商店街が生み出せる知性的ベネフィットとはなにか？ それは、商店街がスーパーマーケットやコンビニが持たない顧客にとっての「かけがえのない存在」となることである。たとえば、知性的ベネフィットを高めるためには、NPOの立ち上げなどによって、商店街が積極的に高齢地域社会における福祉ネットワークの構築や地縁の回復に取り組むことが重要であろう。いわば、商店街がマーケティングのターゲットを顧客ではなく、必ずしもすぐには自店の顧客にはならないかもしれないが地域住民とすることである。ここで商店街が持つ知性的ベネフィットが高まる理由は、スーパーマーケットやコンビニなど競合相手の取引コストが高まるからであり、それらの取引コストが高まる理由は商店街が人間関係という資産特殊性の高い取引を手に入れるからである。もし「店と顧客」という関係あれば、安くても良い品が手に入りさえすれば、顧客はどのスーパーマーケットであろうと、どのコンビニであろうと、どのネット通販であろうとかまわない。しかしながら、店ではなく「まちの一員」としての、顧客ではなく「まちの一員」としての両者の関係ができあがれば、相互依存関係は従前よりも格段に高まり、それはWilliamson (1975) の言う資産特殊性を高め、最終的に競合相手の取引コストを高めるので商店街の競争優位も高めるのである。

(2) つながり、安心感、そして経営努力

商店街がまちづくりの積極的なプレーヤーになるという最初の戦略の次は、知性的ベネフィット以外の二つのベネフィットを増やすようなアプローチをとることである。まちづくりというフレームワークの中で商店街と住民との関係性が深まれば、住民が商店街で買い物をするときに以前よりも相互の親しみは増しているだろう。それは心理的ベネフィットの高まりである。ここで筆者が強調したい点が二つある。たしかに、店と顧客との濃い人間関係に基づく顔の見える消費を嫌う消費者もいるだろう。しかしながら、顔の見える消費はスー

パーマーケットやコンビニとの差別化になっている。藻谷（2010）が指摘するように、高付加価値の訴求と明確な差別化を実行しないかぎり、人口の減少する日本経済の中で、いかなる企業（商店街を含む）も生き残ることはきわめて難しいだろう。二点目は、知的世界の改善が心理的世界に波及して、その改善が可能となっていることである。まちづくりにおいて商店街と住民が協働することは、顧客と店との信頼・親近感・安心感という心理的ベネフィットも高めているのである。以上のような、知性的ベネフィットおよび心理的ベネフィットを高めるような間接アプローチに加えて、商店街全体でのセールという値引きや地場製品の販売という、つまり価格面や品質面での訴求という直接アプローチも加われば、知的世界、心理的世界、そして物理的世界が時間の経過とともに改善していき商店街の競争優位が高まる。まとめとしてそれを流れ図にすると、知性的ベネフィットの改善（ゆるやかに繋がることのできる機会および場の創出）→心理的ベネフィットの改善（対面販売時に生まれる販売者と顧客との間のコミュニケーションの楽しさの演出）→物理的ベネフィットの改善（地産地消による地域経済循環額の確保）という流れに従って、商店街や地域コミュニティの競争優位が高まるのである。

さらに、Nalebuff and Brandenburger（1997）が価値相関図として「多くのプレイヤーは、顧客や競合相手であると同時に補完的生産者でもある」と述べているように、市民は商店街の商売にとって補完的役割も演じることができる。具体例として、たとえば福岡県久留米市の久留米ほとめき通り商店街は、店舗のない商店街の片側のスペースを市民に開放し、市民の自由裁量でガーデニングができるようにした。そこに参加したガーデニング愛好家たちは必然的に商店街へ訪れ、商店街の売り上げも伸びたことを久繁（2013）は紹介している。明らかに、商店街にとって市民は顧客であると同時に補完的生産者でもある。これをポーター理論に沿って解釈するならば、「地域コミュニティにとっての戦略とは、顧客が「したいこと」と商店街の「売りたいモノやサービス」の間に相互補完性を生み出すこと」である。地域コミュニティにとって戦略が

うまくいくかどうかは、顧客と商店街との間に多数（小数ではいけない）の相互補完性が構築され、しかもそれらを郷土愛、地域文化、地域特性、地域個性といった一貫性（あるいは共通性）で統合できるかどうかで決まってくる。顧客と商店街との関係は、顧客が安く買えば商店街が赤字となり商店街が高く売って儲ければ顧客の出費増となり損をするというトレード・オフ関係ではなく、客のライフスタイルと商店街のビジネスがお互いにフィットしてこそ明確な地域コミュニティの戦略が生み出され、地域コミュニティおよび商店街の競争優位も維持できるのである。

参考文献

- 栗沢尚志（2012 a）「福祉国家において商店街が持つ競争戦略論的意味」『千葉経済論叢』第46号。
- 栗沢尚志（2012 b）「福祉国家における商店街のポジショニング」『千葉経済論叢』第47号。
- 栗沢尚志（2013）「福祉国家における商店街の戦略的変化」『千葉経済論叢』第48号。
- 伊丹敬之（2002）『人本主義企業』日経ビジネス人文庫。
- 金子哲雄（2008）『今どき儲かる商店街』プレジデント社。
- 菊澤研宗（2008）『戦略学』ダイヤモンド社。
- 久繁哲之介（2013）『商店街の罨』ちくま新書。
- 藻谷浩介（2010）『デフレの正体』角川書店。
- Michael E. Porter, *On Competition*, Harvard Business School Press, 1998.
（竹内弘高訳『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社, 1999年）。
- Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York, 1975.（浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年）。
- Nalebuff, B. J. and A. M. Brandenburger, *Co-opetition*, Doubleday, 1997.
（嶋津祐一・東田啓作訳『コーペティション経営』日本経済新聞社, 1997年）。

（あわさわ たかし 本学教授）