

福祉国家における商店街の戦略的变化

粟 沢 尚 志

要旨

本稿の目的は、商店街の発展から衰退までの歴史的過程とその社会・経済的背景を論じた新（2012）の分析を、キュービック・グランド・ストラテジーと呼ばれる菊澤（2008）の競争戦略論を用いて見直すことである。第2節では、商店街の胎動期に物理的世界、知性的世界、心理的世界のすべてにおいて改善があったことを見る。第3節では、その安定期において物理的世界では悪化、知性的世界では改善、心理的世界では一定であったことを見る。第4節では、三つの世界すべてにおいて悪化が顕著であったことを見る。生き残り策を提示する第5節では、商店街がまちづくりの積極的プレーヤーになるという知性的世界の改善が心理的世界の改善にも波及し、競争優位を高めることがわかる。

キーワード

まちづくり、取引コスト、キュービック・グランド・ストラテジー

1. 福祉国家と商店街との関係

本稿の目的は、新（2012）における商店街の誕生・形成、安定、衰退・崩壊の過程における動きとその社会・経済的背景の分析を、菊澤（2008）の多元的要素モデルと呼ばれる競争戦略論から見直すことである。商店街の生き残り策として、たとえば100円商店街イベントといった価格訴求の手法もありうるが、本稿では、まちづくりのプレーヤーとなるという観点から戦略案を提示する。

菊澤（2008）が展開する理論の特徴は、競争戦略を、価格や品質といった物理的世界を対象とした直接アプローチだけでなく、心理的世界や知性的世界も

対象とする間接アプローチを含め多元的にとらえることである。値引きや低価格といった直接アプローチは比較の見えやすい戦略であるが、間接アプローチは必ずしもそうではなく認識しにくい。見えにくい要素を認識することで、価格だけの単調な戦略（＝直接アプローチ）を改善することができるのである。

新（2012）は、武川（2007）の社会政策論から見た福祉国家論に基づき、福祉国家のタイプを「個人に対する給付」「個人に対する規制」「地域に対する給付」「地域に対する規制」の四つに類型化している。具体的に言うと、社会保険や公的扶助などは個人に対する給付に、労働基準法や労働者派遣法などは個人に対する規制に、公共事業や地方交付税などは地域に対する給付に、土地利用規制や商業を守るための距離制限などは地域に対する規制にそれぞれ含まれる。国の経済成長、財政状況、国際経済、政権党や首相の政治的イデオロギーなどに影響されて、上記の四つの類型が強められるときもあれば、弱められるときもあった。たとえば、小泉政権下での構造改革では、それら四つのすべてが弱められた。ここで政策的に注意すべきことは、現状の福祉国家から新たな福祉国家へ移行するとき、なんらかの追加的な取引コストが国民に発生するであろうということである。たとえば、入院日数の短縮化は医療費削減のためには望ましいかもしれない。しかしながら、すべての高齢者がそのような動きを事前に予想・認識して、退院後はすぐに自宅で看護や介護を受けられるような状況を準備することは現実にはなかなか難しい。福祉国家への不満が高まることは容易に想像される。新（2012）が「本書の執筆には、規制と給付のあるべき政策の組み合わせを検討するという目的があった」と述べているように、日本型福祉国家が移行過程にあるときほど、商店街には本来の小売りという役割のみならず、自助（民間サービス）や公助（社会保険）を地域で補完するという存在意義が求められている。それが、福祉国家と商店街との関係性である。

2. 商店街の胎動期：1920年～1945年

商店街が誕生し形成されていく過程（1920～1945年）では、総力戦のため

の計画経済体制を確立するという国の方針とそれが一致したこともあり、生活必需品を消費者へ供給するという物理的世界、零細小売商と消費者が共存できるような協調解へ到達するための取引コストを下げるという知性的世界、個々の小売店の専門性が高まって消費者の利便性も高まるという心理的世界、それら三つのすべてで改善が見られたことを以下では確認する。

(1) 物理的世界の変化

まず最初に、物理的世界を考えてみよう。一般的な概念として、物理的世界とは物質や物体など物理的な状態を意味している。製品で言えば、その性能(品質)を高めたり値引きしたりするのは物理的世界の変化である。生産で言えば、生産性を上げることはまさに物理的世界の変化である。ではいったい、商店街にとっての物理的世界とはなんであろうか？ たとえば、商店街で消費者が入手できる商品やサービスの数量や種類の豊富さは、商店街が消費者に与える物理的世界であると考えられよう。また、商品やサービスの価格(=消費者が支払うおカネ)、それらの品質も物理的世界に含まれると思われる。さらに、消費者が商店街へ到達できる時間も、通常、移動する物理的距離に比例するから、それも物理的世界に含まれる要因と考えていいだろう。

さて、このような商店街に関わる物理的世界は、商店街の胎動期と考えられる1920～1945年にはどのように変化したのであろうか？ まず戦時中であった1930年代後半からは、戦地への物資輸送といった総力戦のための計画経済体制を確立するという背景から、政府による小売業に対する規制(強制転廃業や免許制・距離制限)が実施された。これにより、一定の地域に酒屋や米穀店が一軒となり、それを核として地元商店街という消費空間が生み出されていった。戦時体制という特殊な時代背景はあるものの、住民にとって繁華街の中央商店街やデパートまで行かずに徒歩10～15分の距離で買い物できれば移動コストを節約できる。そして、戦争中の国内での物資不足から、商店街が消費者へ商品(特に食料品や日用品といった生活必需品)やサービスを供給するという生

活インフラとしての機能や意義が強まっていったのである。このように胎動期の1920～1945年という期間を見ると、商店街の持つ物理的世界（＝生活必需品を与えるというモノの面と、近所にあるので移動時間が短いという距離の面）が改善したと考えられるのである。したがって、商店街の誕生・形成・発展にとって、その物理的世界はプラスの要因となっている。その意味において、商店街の競争優位が高まったことがわかる。

(2) 知性的世界の変化

次に、商店街に関わる知性的世界の変化を見てみよう。分析を商店街にあてはめる前に、まず一般的に知性的世界とはなにを意味するのだろうか？

以下では、それを具体的な事例を用いて簡単に解説しておきたい。知性的世界に影響を与える大きな要因として、取引コストの存在が知られている。たとえば、日本語ワープロソフトとして一太郎が大きなシェアを占めていた1990年代、ワードのシェア拡大を図るマイクロソフトは、当時定評のあったエクセルをワードとの抱き合わせで販売するという戦略をとった。当時、それまで一太郎の利用に慣れ親んできたパソコンユーザーを、ワードへと移行させることは容易ではなかった。なぜならば、実際にワードというソフトを購入してもらい、ユーザーに使いくらべてもらわなければならないからである。たとえワードの方が使いやすい日本語ワープロソフトであろうと、ユーザーが「新たに別のソフトを買うのはもったいない。費用もかかり、めんどくさいので、わざわざ新しいソフトを試してみる必要もない」と思ったのならばワードの市場シェアが伸びることはなかった。そこで、マイクロソフトはワードとエクセルを組み合わせてパッケージ化する抱き合わせ販売によって、ユーザーが一太郎からワードへと移行することに伴うコスト、つまりユーザーにとっての取引コストを減らすことができた。それにより、実際、多くのパソコンユーザーが一太郎からワードへと乗り換えたことは言うまでもない。それがマイクロソフトの戦略であった。

以上のような知性的世界とそれを大きく支配できる取引コストという考え方を、胎動期の商店街へと応用してみよう。上の例では、マイクロソフトが一太郎からワードへの乗り換えをユーザーに勧めるために抱き合わせ販売という手法で取引コストを減らすようにしたと述べた。取引コストとは「現状の一太郎で不便がないから、あえてワードにする必要はない」といった会計上では明らかにならない移行に伴うコストのことである。さて、議論を本格的に商店街へ向けていこう。1920～1945年当時の日本でも、従来システムから新しいシステムへの移行が始まろうとしていた。それは貧しいレッセフェール型の経済システムから豊かな中央集権型の経済システムへの移行という動きであり、そこには移行に伴うコスト（＝取引コスト）があったと考えられる。さらに、以下で説明するように、零細小売商と消費者という両者間の取引コストを減らすという必要性もあった。結論を先取りすれば、商店街の形成・発展とはそれら二つの取引コストを低下させて、社会経済システムを中央集権の中で豊かさもたらすという意味を持っていたと解釈できるのである。

第一次世界大戦後、離農者の多くは都市における零細小売業者として働き始めた。そして、それを背景とした小売業者のいわば無秩序な増加が、物価の乱高下や粗悪品流通の一因であると都市住民は考えていた。消費者は自己防衛として協同組合を設立し、行政も社会政策の一環として公設市場を設立した。それらが、消費者保護の仕組みとして用いられたわけである。そのような当時の社会経済状況を初級のゲーム論を用いて描写すると、消費者は悪徳小売業者や無計画・無鉄砲に出店と廃業を繰り返す零細小売商への自己防衛策として協同組合を設立した。それは、消費者にとってナッシュ均衡である。零細商業者にとっても、行動の戦略的意味は消費者と同じであった。上述のように、当時、都市に流入した離農者を中心に経営や商品に関するノウハウをあまり持たずに小売業を営む人たちが増加していた。もちろん、都市で生き残るために比較的容易に参入可能であった零細小売業を営むことは、彼（女）らにとって合理的

な行動（ナッシュ均衡）であったことは言うまでもない。そして消費者にとっても零細小売商にとっても、その状況から変化することには大きな取引コストを伴うので、変化しようというインセンティブは生まれてこない。

ただし、そのような状況が続いていけば、零細小売商が困窮して社会全体の安定性を脅かすというリスクに陥るという懸念があった。格差拡大によって社会不安が高まれば、両者にとってパレート劣位な状態になってしまうからである。そこでそのような囚人のジレンマを回避するためには、零細小売商が新たなビジネスモデルへと変化するための取引コストを下げる必要性が、社会的にあったのである。その取引コストを低下させる仕組みが、零細小売商の組織化である商店街の形成と理解できるわけである。繰り返しになるが、知性的世界における商店街の形成の意義とは、社会経済システムを生産性の低いレセプチュール状態からその高い中央集権へとシフトさせるための取引コストを下げるための仕組みであり、さらに、零細小売商と消費者が共存できるような協調解へ到達するための取引コストを下げる仕組みであったわけである。これまでの議論で明らかなように、零細小売商の組織化を意味する商店街の誕生と形成は彼（女）らが消費者に与える知性的世界を改善したわけであるから、商店街の競争優位は高まったと理解していいだろう。

(3) 心理的世界の変化

最後に、胎動期の商店街にとっての心理的世界を説明してみよう。商店街にとっての心理的世界とはなにか？ そして、それは改善したのであろうか、それとも悪化したのであろうか？ まず最初に、一般的に心理的世界とはなにを意味するのかいうと、それは、たとえば各自が主観的に楽しさや満足・幸福などを感じる気持ちや欲望など人間の心理的状态を意味している。サービスで言えば、スマイル0円といった接客努力で顧客に好印象を与えることができたのならば、それは心理的世界の改善を意味している。では、商店街の形成によってこの消費者が持つ心理的世界は改善したのであろうか？ その答えは、

YESである。前述したように、零細小売商と消費者の双方にとって利得が少ないという協調の失敗を回避するために創出された商店街という仕組みは、小売商の専門性を高めて消費者に買い物の喜びを与えたり、いわゆるウインドーショッピングといった地域全体で商品を眺めるといった喜びも与えたりと、消費者が買い物から高い心理的満足を楽しむことができる環境となりえたのである。それは、外部経済といった経済用語を使って説明することもできる。個々の小売店が地理的に点在しているならば、客の幅広いニーズに応えるため、えてして品揃えが幅広くなりがちで、それではなかなか店の専門性が高まらない。それに対して、商店街という多様な小売店の地理的集積がなされれば、各店になんらかの補完関係が生まれ、それがネットワークとなり各店に外部経済をもたらすことができる。つまり、個々の小売店は経営資源の選択と集中で（事業をむやみに拡大させることなく）専門性を高めることを可能としたのである。商店街が持ち始めていたこの高い専門知識やスキルこそが、百貨店に対する競争優位を高めることに繋がったのであり、ひいては集客力の向上にも繋がったのである。明らかに、商店街が消費者に与える心理的世界は改善したといえよう。

以上のように、新（2012）が示した商店街の発展推移の分析を菊澤（2008）が多面的世界観と呼ぶ戦略論を用いて解釈すると、商店街は単に生活必需品を消費者の身近で供給するという物理的世界の改善に寄与しただけでなく、消費者と零細小売商との間の対立を緩和させるという知性的世界の改善にも、さらに、個々の小売店の専門性が高まって消費者の利便性も高まるという心理的世界の改善の期待にも寄与したのである。商店街がその胎動期と考えられる1920～1945年に社会・経済的意義を大きく高めたという現実には、新（2012）が示した経済史からのアプローチのみならず、菊澤（2008）が示した競争戦略論のフレームワークを用いて分析しても、十分に理論的根拠を持っていたものと考えられるだろう。

3. 商店街の安定期：1946年～1973年

高度経済成長を牽引する第二次産業における労働力を確保するという目的から、国は、既存の商店街を保護して第三次産業への労働者の新規流入を防ごうとした。国からの保護を受けて、この時期に、商店街の既得権益化が始まる。一方で、スーパーマーケットの出現は商店街にきわめて大きな脅威となった。たとえば、ダイエー創業者の中内功氏の目指した流通革命には、大手製造業の支配秩序の破壊のみならず、国からの保護や企業からも特約店として特別な恩恵を受けていた商店街の既得権を破壊することすら含まれていた。

(1) 物理的世界の変化

胎動期（1920～1945年）と異なり、安定期と言われる期間（1946～1973年）に商店街が消費者に提供した物理的世界は、悪化したと考えられる。その最大の理由は、スーパーマーケットの発展・拡大である。理論的には、菊澤（2008）が競合企業がいる場合の戦略パターンとして示した競争優位の変化が物語るように、1960年代から本格化したスーパーマーケット（たとえば「価格破壊」を標榜した中内功氏を創業者とするダイエーなど）のチェーン展開は、商店街で売られる商品の価格を相対的に高めたと考えられるからである。胎動期と異なり、安定期においてはスーパーマーケットという競合相手がいるわけであるから、それとの相対比較から物理的世界の変化をとらえなければならない。つまり、たとえ商店街で売られる商品の価格が大きく値上がりしていなくとも、スーパーマーケットが大規模な低価格販売を展開すれば、必然的に商店街にとって物理的世界のコストは増加してしまう。したがって、その分だけ商店街の競争優位は低下したと理論的には考えていいだろう。

(2) 知的世界の変化

前節の胎動期に関する分析で既述したように、知的世界を変化させる最大の要因は取引コストであった。それゆえ、安定期における商店街の知的世界

の変化を見る場合にも、言うまでもなく取引コストの変化が最も重要となる。ここで筆者が強調したいことは、商店街が自らの持つ「特殊性」を高めることで取引コストを引き上げ、それが参入障壁となって商店街の自己防衛となるのだが、その参入障壁の高さが、国の望む輸出主導型産業の育成とも両立していたことである。中長期的に見れば、取引コストが高まったことによる参入障壁の高まりは商店街の生産性を下げってしまうという犠牲を伴うものであったが、短期的に見れば、いわば、ミクロ経済的な産業保護がマクロ経済的な経済成長と整合的だったのである。以下では、そのメカニズムについて論じる。

戦後の中央集権型国家において、政府は、当時の大きな余剰を抱える労働力人口をどのように再配分して、しかもそれを経済成長に結びつけるのかという政策課題に直面していた。換言すると、日本経済へ可能なかぎり高い経済成長率をもたらすような第二次産業と第三次産業との間の労働力のバランスを図るかという問題であった。現実を見ると、前節で言及した第一次大戦後と同様、第二次大戦後も多くの離農者は都市での自営（つまり零細小売業）に就き、零細小売商の数も急増していた。一方、輸出の増加によって日本経済の牽引力になると期待される第二次産業は、その競争力を低賃金による価格競争力に求めていたため、十分な労働力を集められなかった。そこで、安価で良質な労働力と期待される若い離農者の就労インセンティブを第三次産業ではなく、輸出主導型の高度経済成長を実現する第二次産業へと向けさせる必要があったのである。換言すると、当時の大きな余剰労働力はいわば手っ取り早く稼ぎを得られる第三次産業へと近視眼的に就労しがちであり、かといって、第二次産業は、当時、ほぼ唯一の輸出競争力である低賃金（＝安価な輸出価格）を手放すような人件費の引き上げを受け入れることはできなかった。そのような状況は、政府の望むような労働力の産業間配分ではなかった。

そこで、考え出された一つの政策が商店街の保護であった。それを本稿で用いる戦略論のフレームワークの中で語ると、第三次産業（特に零細小売業）と

他産業との間の取引コストを変えたのである。新制度派経済学のウィリアムソン（1975）が取引コストを変化させる一つの手法として「特殊性」をあげたように、商店街の保護を経済学的に描写すると、1959年に制定された小売商業調整特別措置法（商調法）や1962年に制定された商店街振興組合法によって、既存の商店街がその特殊性を増したのである。特殊性が増したメカニズムも、経済学的に描写することができる。それは集積の経済である。零細小売商の組織化（あるいはそれらの地理的集積）は集積の経済、たとえば、多様な経済主体が頻繁に交流することから生まれる市場を介さない生産性の向上、市場を介した分業促進効果や市場プーリング効果による生産性の向上や価格競争による集客力の高まり、アーケードや駐車場などのインフラ整備による規模の経済の発生、などが働くことによって商店街に属さない小売商を競争劣位に追い込んだのである。繰り返しになるが、第三次産業で働くインセンティブや機会を失った労働力は第二次産業へと向かい、そのような労働力のシフトが日本の輸出産業の原動力となったことは国が産業政策として意図した動きとが整合的であった。商店街には小売りだけでなく、マクロ経済への貢献という意義もあった。

（3）心理的世界の変化

消費者にとって身近な存在という商店街の持つ安心感や親近感は、スーパーマーケットが躍進した1960年代にも1970年代にも残っていたと考えられる。その理由を新（2012）の記述から求めると、当時の都市計画（たとえば多摩ニュータウン）において商店街の設置は計画段階から含まれており、消費者にとってはスーパーマーケットでの買い物がすべてではなく、スーパーマーケットと商店街との共存が必要とされていたことが示唆されている。そのように考えると、商店街が消費者に与える心理的世界は、それまでとあまり変化なかったと言えるのではないだろうか。

最後に、本節で分析した物理的世界、知性的世界、そして心理的世界の変化

をとおして商店街の競争優位の変化を整理しておきたい。前節で見た胎動期においては、それら三つの世界で改善が見られることを確認した。それゆえ、商店街の持つ競争戦略的な意義や優位性が高まり、まさに胎動や形成をもたらしたのであった。特に重要なのが知性的世界での改善であった。なぜならば、知性的世界での改善が、心理的世界の改善をもたらすインセンティブを生んだからである。あくまで知性的世界と心理的世界はまったく異なるものであるが、両者に重要な因果関係はあったと筆者は考える。本節で見た三つの世界の変化を思い出すと、物理的世界が悪化、知性的世界が改善、心理的世界が現状維持といった動きであった。単純に三者を加算すれば、商店街が当時の社会・経済へ及ぼしたコスト・ベネフィットはあまり変化しなかったと言えるかもしれない。その意味で、1946～1973年が、競争戦略論的に見ても商店街の「安定」期と言えると考えられる。

4. 商店街の衰退・崩壊期：1974年～

1973年の大規模小売店舗法（大店法）成立後、商店街の既得権益化が進む。1978年の同法改正では、さらに規制範囲が大型店舗から中型店舗にまで拡大するという規制強化がなされる。しかしながら、バブル崩壊以降のデフレと価格競争が物理的世界を、大手小売資本がコンビニのフランチャイズ化という手法（＝取引コストの引き下げ）で商店街の一角を占めてきた酒、たばこ、コメの各店を系列のコンビニにすることで知性的世界を、ネット通販に見られるような匿名性を消費者が重視するという変化が心理的世界を、それぞれ悪化させていった。商店街の衰退と崩壊が加速する戦略論的背景を、以下では見ていく。

（1）物理的世界の変化

バブル崩壊後から長く続くデフレ経済において、スーパーマーケットのみならず、100円均一ショップ、アウトレットモール、外資系の会員制大型倉庫店、製造小売をビジネスモデルとする低価格衣料品販売店、低価格のファストフー

ド店など、低価格や値引きを訴求するこの種の企業や店は枚挙にいとまがないほどである。このような低価格化の流れの中で、経営体力が脆弱な商店街各店が対抗的な値引き戦略をとるようなことはきわめて困難であった。明らかにデフレ不況という現実の中では、商店街は他の小売業に対する価格面での劣位を看過せざるをえなかったと言える。したがって、消費者に対する商店街の物理的世界は悪化したのである。当然ながら、その競争優位も喪失してしまう。

(2) 知性的世界の変化

結論を先取りして述べると、商店街は大型スーパーマーケットを核とするショッピングモールからも、さらにコンビニからも取引コストを引き上げられてしまい、その知性的世界は大幅に悪化してしまったのが1974年以降であると考えられる。以下では、両者から取引コストを高められてしまった背景を見てみたい。まず、ショッピングモールが商店街に及ぼす影響を見てみよう。バブル崩壊後いわば塩漬け状態となっていた地方都市郊外の造成地が、地方自治体によって工業用地・住宅用地から商業用地へと転用されていった。さらに景気回復のための公共事業（しばしばその財源は財政投融资であった）により、地方都市間のアクセスである国道バイパスが建設されていった。その国道バイパス沿いに、大型スーパーマーケットを核とするショッピングモールが建設されていった。一方、消費者の徒歩での来店を前提としてきた商店街では、多くの場合に駐車場があまり整備されていなかったため、消費者が「商店街へは行きづらい。アクセスが不便である」という不満を強く感じて不思議ではない。したがって、商店街の取引コストが引き上げられ、その競争優位は低下・悪化してしまったのである。

次に、やはり大規模小売資本が、巧妙に商店街に対する取引コストを操作する戦略（間接アプローチ）を用いている。大規模小売資本は、かつての商店街との対立から大店法といった規制を生み出してしまった経験から、無理に大型店舗やコンビニを出店させるという直接アプローチ（いわば力づくの勝負）を

とると自らの犠牲も大きいことを学んでいた。そこで、彼らは間接アプローチをとることにする。具体的には、商店街にある小売店（特に酒店、米店、たばこ店など）へ販売ノウハウなどを提供することで、それらがコンビニへと転業しやすいよう後押しをしたのである。つまり、フランチャイズ化とはコンビニへ転業することに伴う取引コストを引き下げる効果を持っていた。大規模小売資本はかつてのような商店街との激しい対立を回避しつつ、商店街を自らの陣営に引き入れることができたわけである。このようにして、大規模小売資本に浸食されていったことで商店街が弱体化したことは言うまでもない。

(3) 心理的世界の変化

金子（2008）は、近年の商店街に対するネガティブな消費者心理をうまく描写している。彼は、店舗選択の自由と匿名性の両者がスーパーマーケットの持つ商店街に対する優位性であり、顔の見える消費のうっとうしさが商店街の持つ劣位であると述べている。そして、一般的に現代の消費者は匿名性を強く求めるものであるから、スーパーマーケットの持つ脅威によって商店街が淘汰されるのは必然であるとする。地域あるいはコミュニティを個人の自由度を制約したり束縛したりする外部環境ととらえるならば、そこに根ざす消費空間である商店街も、消費者と企業との自由で競争的な取引という望ましい市場取引とは正反対の望ましくない存在と考えるのはもっともらしいだろう。

以上の2節、3節、4節において、多元的損益計算に含まれる物理的世界、知性的世界、心理的世界に関するコスト・ベネフィットの変化を概観したが、ここでそれらを整理しておこう。胎動期には、商店街が消費者に与えられる物理的、知性的、心理的のすべてのベネフィットが改善していた。あるいは、その改善が社会的に期待されていた。当然ながら、商店街の競争優位は強まっていた。安定期には、スーパーマーケットの出現で物理的ベネフィットは悪化したものの、その損失分は知性的ベネフィットの改善で相殺され、心理的ベネ

フィットはあまり変化がなかったので、全体としての商店街の競争優位は変わらなかった。その意味で安定期と言えよう。最後に本節で扱った衰退・崩壊期では、三つのベネフィットすべてが低下してしまっていた。したがって、商店街が復活し生き残るための戦略案は、いかにして三つのベネフィットを改善させるかである。それを次節で論じていく。

5. 商店街が生き残るための戦略案

最後に、本稿でおこなった分析を基礎として、商店街が今後生き残っていくための戦略的インプリケーションを導きたい。具体的には、菊澤（2008）が示す多元的要素を対象とした競争戦略（キュービック・グランド・ストラテジー）を用いて、今後、商店街が生き残っていくための戦略案を以下に提示する。

(1) まちづくりの積極的プレーヤーとしての役割

まず、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、三つの世界に対応する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数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？ 本稿で繰り返し述べてきたよう

に、それは取引コストを自分にとって有利となるように操作することである。たとえば、新（2013）が提示しているのは、①乱開発を防ぐための土地利用規制（ゾーニング）、②地域の商業を守るための距離制限の設定、③なかば相続のように血縁で引き継がれてきた営業免許を地域の協同組合などにも与える、④土地管理の責任を地域社会（たとえば、まちづくり会社）に委ねる、といった生き残り策である。このような地域に対する規制強化の中での生き残り戦略は、スーパーマーケットやコンビニにとっての取引コストを高める効果を持っている。このような戦略を、菊澤（2008）は、競合相手の取引コストを高める代表的な嫌がらせ戦略の一つと述べている。

知性的ベネフィットを高める別の方法もある。それは、粟沢（2012）で述べたように、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である。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、住民とすることである。そのような戦略は、新（2013）が「一部の商業者だけが勝利しても、地域全体の幸福につながることは明白である。くりかえすが、商店街の存在理由は『生存競争の平和的解決』にあることをあらためてかみしめたい」と述べていることと整合的である。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」という関係があれば、安くても良い品が手に入りさえすれば、消費者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。無差別である。しかしながら、店でなく「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、相互依存関係は格段に高まり、それはウィリアムソン（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を高めるのである。たとえば、広井（2006）も社会保障、環境政策、雇用政策、教育政策、そして公共事業・まちづくりという総合政策の中に商店街を位置づけている。

（2）時間差重層型キュービック・グランド・ストラテジー

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。これは、菊澤（2008）が時間差重層型キュービック・グランド・ストラテジーと呼ぶ手法である。上述したように、商店街が最初にとるべき戦略は、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で知性的ベネフィットを高めるというソフトな間接アプローチであった。もちろん、それに新（2013）が示した地域における規制強化策を加えることも可能である。なぜならば、それも取引コストを高めるという同じ効果を持つからである。一旦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。つまり、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のである。ネット社会ゆえ、商店街でも顔の見えにくい消費をという模倣や横並びでは戦略とはならない。それが戦略に値しないことは、周知のとおりかつてポーター（1998）が述べたとおりである。さらに、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、知性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、単にスーパーマーケットやコンビニの取引コストを高めることだけでなく、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、つまり物理的世界に訴求する直接アプローチも加われば、物理的世界、知性的世界、そして心理的世界が時間の経過とともに改善していくのである。これにより商店街の競争優位が高まる。以上のような、知性的ベネフィットの改善→心理的ベネフィットの改善→物理的ベネフィットの改善という順番で時間差を付けて商店街が戦略的取り組みを実行するが、本稿から導かれる小さな結論となる「商店街の生き残り戦略案」である。

参考文献

- 新雅史 (2012) 『商店街はなぜ減びるのか』 光文社新書.
- 粟沢尚志 (2012) 「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.
- 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』 ダイアモンド社.
- 武川正吾 (2007) 『連帯と承認 ―グローバル化と個人化のなかの福祉国家―』 東京大学出版会.
- 広井良典 (2006) 『持続可能な福祉社会』 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 I・II』ダイアモンド社, 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).

(あわさわ たかし 本学教授)