

福祉国家における商店街のポジショニング — ポーター理論を用いたアプローチ —

栗 沢 尚 志

要旨

本稿は、商店街が外から受ける厳しい脅威からいかにして身を守り、それらから受ける影響力を最小にするようなポジションをとるかを考察している。第2節では、グローバル化による新規参入の増加、交通機関との交渉力、消費者との交渉力、そしてスーパーマーケットとの競合から身を守る戦略を論じる。第3節では、新規参入の脅威に対して商店街が能動的に対応した方が、かえってその競争優位を高められることを明らかにしている。最後に第4節では、組織的市场という性質を持つ商店街ゆえ、商店街の経営者間および商店街と行政との連携や戦略的なフィットが競争優位の獲得に重要である理由を述べる。

キーワード

商店街、競争優位、ポジショニング、組織的市场、クラスター

1. 本稿の目的

栗沢（2012）は菊澤（2008）の多元的要素モデルを用いることより、どのような条件下で消費者の受け取る満足が商店街とスーパーマーケットで異なるのかを分析した。そこでは、消費者が享受するモノからの効用と（人間関係が生み出す）相互の人的承認からの効用の大小比較が議論の中心となった。そのため、商店街の経営者がとるべき戦略については言及することが少なかった。本稿では、そのような不十分さを補うため、Porter（1998）が表したポジショニング・アプローチやクラスター理論に依拠しながら、いかにして商店街の経営者がスーパーマーケットに対する競争優位を創出するかを考察している。

伊丹（2002）は、人本主義経営を構成する要因の一つとして組織的市場をあげている。以下の議論において筆者は、商店街も組織的市場としての性質が強いととらえている。そのように理解することによって、ポーターが明らかにしたクラスター理論を用いて、商店街の競争優位を論じることができる。また、粟沢（2012）が考察したように、商店街に集まる消費者は単にモノという物理的要素を求めるだけでなく、コミュニティ感覚という心理的・知性的要素も求める主体としてとらえることもできるからである。さらにポーターのポジショニング・アプローチを商店街に応用するメリットは、商店街が基本的に小規模店から形成されているため、外的な影響力や脅威からきわめて脆弱であるという性質にも求められる。もちろん、脅威に対して彼（女）らが果敢に立ち向かうことができれば、それが戦略となる。しかしながら、いわば零細小売商の多い商店街がきびしいグローバル競争や自由市場における価格競争から生き残ることは決して容易ではない。それゆえ商店街にとって望ましい戦略とは、きびしい脅威を最も受けにくいポジションを選択することとなろう。そして、スーパーマーケットと異なるポジションを選ぶことによって、成熟した福祉国家にふさわしい商店街の役割も見つけ出されるだろう。

2. 商店街のポジショニング

地域におけるスーパーマーケットと商店街との競合関係がある程度確定したとき、商店街が考慮すべき戦略とは、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最も受けにくいポジションを地域内で見つけることである。

（1）新規参入に対する防御

もし意欲的な店が商店街へ新たに進出してきたならば、それにより商店街が活性化される場合もあるし、競争によって既存の店が淘汰される場合もある。どのような新陳代謝が商店街において起こるのかという競争の最終的な結果は消費者の選択に委ねられるのだが、ここでの関心事は、どのようにして既存の

店が生き残れるかという戦略である。つまり、新規参入を阻止できるような参入障壁を築けるかどうかである。しばしば、規模の経済が代表的な参入障壁となるが、商店街にある店の場合、それはほとんどあてはまらない。やはり、商品やサービスの差別化が新規参入を阻む最大の要因となるであろう。その店が提供する商品やサービスのブランド認知力が住民の中で高ければ、それを崩すためには少なからぬ資金が必要となる。それが、新規参入の障壁として意味を持つのである。

(2) 供給業者の持つ影響力からの防御

商店街の個々の店にとっての供給業者とは、自社の生産活動に必要な製品・原材料あるいはサービスを納入する企業のことである。彼らは、店に供給する製品やサービスの価格を引き上げる、あるいはその質を落とすといった手段によって彼らの交渉力を発揮することができる。では、個々の店ではなく商店街全体にとっての供給業者とは誰であろうか？ おそらく代表的なそれは、交通機関であろう。なぜならば、交通機関の経営判断はその利用者数や長期的には沿線住民数を変化させるため、商店街に人＝顧客を供給しているからである。たとえば、鉄道会社ならば電車の本数や快速・特急が停車するかどうか、バス会社ならばバスの本数やバス路線の新設・廃止などを通じて、商店街へ大きな影響を及ぼすことがありうる。

では、商店街が供給業者（この場合には交通機関）からの脅威を最小化するポジションを獲得するためには、なにをなすべきであろうか？ それは、積極的なマーケティングであり顧客とのコミュニケーションである。ポーターは彼の競争戦略論の中で、顧客にアクセスできる地理的な距離や市場の規模などに基づいて顧客をセグメンテーションすること（アクセスベースのポジショニング）は、戦略的ポジショニングを獲得する一つのやり方であると述べている。しばしば商店街は地域密着という特徴を出すために、このアクセスベースのポジショニングをあまりに強く打ち出し過ぎているかもしれない。もちろん、地

域密着・地元密着はきわめて重要であるが、過度にそれに依存すると、そのような商店街は交通機関からみると重要度の低い相手先になってしまうかもしれない。したがって、強い競争力を持つ商店街には、遠くに住む消費者にもその魅力が伝わるような特性がなければならない。言い換えれば、強い商店街には広い商圈が必要なのである。戦略論的にいえば、しばしば陥りがちなアクセススペースのポジショニングに頼り過ぎることなく、むしろ製品やサービスの一部分に特化するというやり方（＝製品種類ベースのポジショニング）や特定の顧客グループのニーズを満たすというやり方（＝ニーズベースのポジショニング）の両者に、商店街の戦略的ポジショニングの源泉を求めるべきであろう。

（3）顧客の持つ影響力からの防御

集団としての消費者が持ちうる買い手としての影響力を、ポーターは「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する場合、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的な指摘からわかることは、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を持つということである。なお、このような見方は、ネイルバフ・ブランデンバーガー（1997）のそれとも共通している。消費者は企業に品質の向上や価格の引き下げを要求し、それが受け入れられなければ他店を選ぶという移り気な行動をしばしばとるが、長期的な顧客ロイヤルティさえ獲得できれば、顧客は企業にとって利害対立の少ない補完的生産者となりうるのである。

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（つまり製品種類ベースのポジショニングに基づく商店街）であろうと、あるいは多様な業種の集まる既存の商店街であろうと、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のが重要である。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、特定の顧客グループのニーズを満たすというニーズベースのポジショニングを重視する商店街の場合、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持った顧客が集まる。そうすることによって、経営者および顧客の間で創出され蓄積された情報やノウハウ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、消費者にとって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。したがって、戦略的ポジションの源泉としてニーズベースのポジショニングが重要となるのである。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）というターゲットینگが経営の長期持続性に繋がる可能性が高い。その意味において、ニーズベースのポジショニングは商店街にとって戦略的に重要なのである。

(4) 代替者の持つ影響力からの防御

しばしば指摘されるように、商店街とスーパーマーケットを比較すると、商店街の価格競争力が平均的に弱いことは事実であろう。したがって、商店街はスーパーマーケットからの影響を受けにくい戦略である商品やサービスの高付加価値の訴求、つまり非価格競争を選ばなければならない。もちろん、そこには商品やサービスの差別化のみならず、店と顧客との長期的な信頼関係も含まれることはいうまでもない。

金子（2008）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心理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。ただしここで注意すべきなのは、既存の商店街が持つ劣位は優位性と表裏一体ということである。理論的にいえば、スーパーマーケットは自由市場における取引関係という性質を、一方、商店街は組織的市場における取引関係というそれを強く持っている。自由市場と組織的市場について、それらの持つ特徴を伊丹（2002）は『『見えざる手による、無名性（顔の见えない）の競争』よりも、『見える手による、顔の見える競争』の方が、きびしい可能性も十分ある』と説明している。特に、買い手がおこなう企業間の比較や企業への情報提供が組織的市場を活発化させ、ぬるま湯と硬直化の危険を回避させているとする。そのような価格メカニズムに代わる競争メカニズムを持てばこそ、売り手の数が基本的に少数であるにもかかわらず、組織的市場であろうときびしい競争が継続できるのである。明らかに、このような組織的市場における競争の特徴は、クラスターと強い共通性を持っている。クラスターの場合には、地理的な近接性という「関係性」が生産性の向上やイノベーションに繋がる。そして、この関係性こそが組織的市場の特徴である。店と顧客の持つコミュニティ感覚こそが、商店街にとっての防御策になるのである。

3. 競争要因の変化を利用する

前節で述べた戦略的ポジショニングの選択によって商店街が競争優位を獲得できれば、それまでは受動的な影響力であった脅威を商店街側から能動的に変えることもできるようになるかもしれない。本節では、行政の保護が弱まるという参入障壁の低下や経済のグローバル化は商店街にとって脅威を増すことなく、むしろそれを利用することで競争優位を強められることを論じる。

新（2012）は既存の商店街の現状について、「家族経営を前提とした規制は、流動性を著しく低くしてしまった。要するに、規制の存在のために、商店街に外部者が入り込むことのできない状態がもたらされたわけである。（中略）将来性のなさを間近で見た子どもが経営の跡を引き継ぐことはない。こうして、そのままシャッター店舗になってしまうのだ」と述べている。前節で述べたように、本来ならば自分を守るべき商店街が持つ参入障壁の高さが、かえって中長期的にその活力を奪う結果となってしまったのである。つまり、零細小売商保護を名目とした商調法や大店法が、実質的には商店街の既得権益強化という負の側面へ繋がってしまったことも事実であろう。また、新（2012）は財政投融资もアーケードの整備や低利での運転資金の融資などに使われ、それは政府による個々の零細小売商や商店街全体の保護となったとする。広井（2006）が述べるように、日本型福祉国家の特徴が公共事業が社会保障を部分的に代替する機能であったならば、公共事業は結果的に地域経済や商店街を保護することにも繋がってきたであろう。

しかしながら、規制緩和と緊縮財政という近年の流れは、商店街の既得権や経営を保護してきた従来 of 公的参入障壁を低くしている。明らかに、これは商店街にとっての脅威の増加と解釈できる。ただし、このような脅威の増加を逆手にとって、商店街はそれを利用することができる。なぜならば、それは、NPOといった市民活動や新しいビジネスを始める起業家精神といった自発的な街づくりに向けたインセンティブを強めることに繋がるからである。しかも、

これらのインセンティブは人を中心とした（つまり組織的市場という性質を強く持った）コミュニティであればあるほど強くなる。そのことは、前節第4項のクラスターとしての商店街の特徴において説明した。

さらに、グローバル化も輸入される安価な製品が増えて競争の激化をもたらすから脅威の増加である。しかし、以下のような理論的理由から、商店街は必ずしもグローバル化を過度に危惧することはない。ポーターは「高度で要求水準の高い国内顧客が存在あるいは出現すれば、企業は改善を迫られ、外国市場に頼ってばかりいては見えてこないような既存のニーズや将来のニーズがわかってくる。（中略）グローバル経済においては、地元需要の規模よりも質の方がはるかに重要なのである」とする。すなわち、店が地理的に集積する商店街という場へ要求水準の高い顧客も集まれば需要の質が変化する。そして、その変化が製品やサービスの差別化に基づいた競争への移行を促すことが、成熟型経済にとって重要なのである。福祉国家における商店街の競争優位が価格訴求ではなく、差別化が生み出す付加価値訴求であることはいうまでもない。

4. 成熟した福祉国家における商店街の姿

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」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。スーパーマーケットならば、一部の経営者陣からのトップダウンによって戦略が決まるであろう。一方、組織的市場である商店街の場合には意志決定や行動がバラバラになる危険性がある。それだけに、フィットが重要となる。

（1）店主間のフィットの形成

商店街にとってのフィットは、おそらく二種類あるだろう。まず第一のフィットは、商店街で店を経営する店主間のフィットである。第2節第3項において、

筆者は、商店街にある各店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と述べた。ただし、ターゲティングの基準になにも共通性が見られなければ、顧客は商店街の姿に首尾一貫性を感じず、不信感さえ持つかもしれない。

筆者は商店街の性質を組織的市場と考えたが、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（2002）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共通性とは、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。

（2）商店街と行政とのフィットの形成

ポーターは、クラスターの欠点を「クラスターに参加しているためにイノベーションが遅れる場合もある。クラスター内部で競争の仕方が完全に統一されているような場合は（中略）改革を導入するのを阻む硬直性を生み出してしまふ」と指摘している。そしてポーター理論の核心は「もしも理想のポジションが一つしか存在しないとすれば、戦略は必要ない。企業は、いかにしてその理想の

ポジショニングを他社より先に見つけ、先取りするか、である」という記述に表されるだろう。

このポーターの指摘は、商店街にもあてはまる。商店街という小規模店の地理的集積は、硬直性という欠点を内在しながら、スーパーマーケットを先取りする形でポジショニングを見つけなければならない。すでに第4節第3項で述べたように、先取りをもたらすのは顧客の高い要求水準であった。そして、それが組織的市場が（たとえ市場メカニズムが強くなくても）適切な競争が生み出される理由でもあった。では、商店街に対する行政の役割とはなんだろうか？ それは、商店街ヘフィットを生み出すことである。理論的には、商店街の経営者やそこに来る顧客が持つ情報やノウハウの共有化を、行政が促進させることである。そのような行政のイニシアティブやインセンティブは、競争を歪めることはない。

参考文献

- 栗沢尚志（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。
- 新 雅史（2012）『商店街はなぜ滅びるのか』光文社新書。
- 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。
- 広井良典（2006）『持続的な福祉社会』ちくま新書。
- 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）。
- Michael E. Porter, *On Competition*, Harvard Business School Press, 1998.
（竹内弘高訳『競争戦略論Ⅰ・Ⅱ』ダイヤモンド社，1999年）。

（あわさわ たかし 本学教授）