

福祉国家において商店街が持つ競争戦略論的意味

粟 沢 尚 志

要旨

本稿は、商店街が福祉国家においてコミュニティを維持させる重要な役割を持つとの視点に立ち、それがどのような場合に、大型ショッピングセンターやスーパーに対して競争優位を持つのかを分析している。第2節では、分析に用いる理論（心理会計モデル）を提示する。第3節では、理論モデルがスーパーの急成長や商店街の再評価といった現実の動きを、ある程度説明できることを確認する。最後に第4節では、少子高齢化により日本経済の成長が鈍化すると仮定した上で、理論モデルから導かれる商店街の生き残り戦略を提示する。

キーワード

商店街、心理会計モデル、承認、家族、地縁、顔の見える消費

1. 本稿の目的

広井（2006）は、医療と福祉に重点を置いた社会保障の中で環境政策・雇用政策・教育政策・公共事業（あるいはまちづくり）が統合されていなければ、福祉国家の持続可能な戦略が有効に機能しないと述べている。そして、まちづくりの中では、大学と地域・NPOとの連携や商店街の再生も重要であるとしている。筆者も広井教授と同じ意見を持っている。アプローチの手法は異なるが、粟沢（2011）は地域における医療と福祉の連携が福祉国家の戦略において重要であり、それが毀損したことこそ小泉政権による構造改革が副作用として持つ悪影響を助長したと明らかにした。

本稿では、粟沢（2010、2011）における議論を補強するため、どのような場

合に、スーパーマーケットや大型ショッピングセンターに対する商店街の競争優位が高まるのかを心理会計モデルを用いることによって分析している。

2. 商店街とスーパーが持つ競争優位の理論的比較

本節での分析には、シンプルな心理会計モデルを用いる。そこでは、商店街での買い物を統合勘定、一方、スーパーでの買い物を分離勘定ととらえ、どのようなケースにおいてどちらの勘定で処理した方が心理的価値が高くなるのかを分析する。なお、そのような分析手法は菊澤（2008）に従っている。

(1) モノと承認からなる心理会計モデル

分析を簡単化するため、代表的な高齢者が、商店街やスーパーで以下のような2財の購入から効用を得るものと仮定する。第1の財は、たとえば食料品、衣類、家電製品といった店で値札が付けられて販売されている商品（モノ）である。第2の財は、値札は付けられていないが、商品の購入とともに店から提供されることで高齢者が効用を得る「承認」という財である。ここで、承認という呼び方は太田（2007）に従っている。情報という点において、モノと人には経済学的な共通性がある。モノが持つ特性とは品質であり、それが品質情報となって価格と品質に関する市場均衡が得られる（永谷（2002））。同様に、承認とはある者が他者に対して抱く人間性への評価＝情報である。情報が強い外部性（正の外部性と負の外部性）を持つと同じように、承認も正の外部性と負の外部性を持つと考えられる。経営学の立場からは、太田（2007）は前者のことを表の承認、後者を裏の承認と呼んでいる。表の承認とは、自分が大きな成果や業績をあげることで他者から認められることで、それは次の努力へのモチベーションへと繋がる。一方、裏の承認とは、憎まれる・嫌われる・警戒されるといったことがないようにと消極的な意味で他者から認められることを意味している。表の承認との大きな相違点は、もし裏の承認を得られないと、悪い評判や非難といった負の承認に繋がる可能性があるという。これを経済学的に

表現すれば、承認の持つ負の外部性により個人の行動が萎縮するのである。

ここで高齢者が商品と承認という2財を購入する方法には、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でも買い物することができる。承認に関しては、商店街とスーパーでは異なる。商店街の場合には、商品の購入と同時に（お互いの健康状態、家族の様子、ご近所のうわさ話、街の動きなどの四方山話で）承認という情報も店で購入していると考えられるだろう。それは、コミュニティの中で、お互いがある程度知り合っているという有名性に基づく顔の見える消費である。一方、スーパーにおいては、明らかにそれとは異なる。スーパー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、店と消費者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である。ただし、高齢者は承認という財も必ず購入しなければならないから、それをスーパー以外のルートからそうしようとする。たとえば、家族とのコミュニケーションがそれにあたるだろう。購入という表現は適切ではないだろうが、たとえば高齢者は遺産を用意することで子や孫などとの繋がりを維持しようとするかもしれない。あるいは、弁当の宅配サービスを利用することも承認の購入に含まれるかもしれない¹⁾。弁当宅配の場合、弁当という商品を単に届けるだけでなく、高齢者の安否確認や彼（女）らとのコミュニケーションをはかることも、しばしば事業のミッションに含まれている。

以上をまとめると、本稿で考える高齢者の買い物とは、次のような理論的特徴を持つものとして描写できる。高齢者は、商品と承認という2財を必ず購入すると考える。商店街における買い物を選択する高齢者は、商品と承認という2財を商店街で同時に購入することができる。一方、スーパーにおける買い物を選ぶ高齢者は、商品はスーパーから、承認はスーパーとは別個のルート（たとえば家族とのコミュニケーションや弁当の宅配サービスなど）から購入しようとする。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、商品と承認という2財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、スーパーでの買い物は、商品はスーパーで承認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いえよう。以下では、S字を描く価値関数曲線を仮定して議論を進める。

(2) どのような場合に高い心理的価値をもたらすか？

(a) モデル1：利益と利益

まず、商品の購入に関しては、商店街においてもスーパーにおいても予想外の利益を高齢者が得たとする²⁾。同様に承認に関しても、商店街での対面販売からも家族とのコミュニケーションからも予想外の利益を彼（女）ら が得ていたとしよう。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ことが知られている。これを本稿での文脈に則していえば、商店街という統合勘定型ショッピングよりも、スーパーという分離勘定型ショッピングの方が高齢者の心理的価値は高くなるのである。したがって、商品からも承認からも高齢者が予想外の利益を得ている場合には、商店街よりも、スーパーの方が高齢者から支持され大きな競争優位を持っていると理論的にはいえるだろう。

(b) モデル2：大きな利益と小さな損失

次に2財の購入において、一方で予想外の大きな利益を得て、他方で予想外の小さな損失を経験したような場合を考える。具体的には、以下のような2つの場合である。商品の購入に関しては商店街においてもスーパーにおいても、高齢者が予想外の利益を得られず、わずかな損失を経験する³⁾。しかし、承認に関しては、商店街での対面販売からも家族とのコミュニケーションからも予想外の大きな利益を得るような場合である。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においても高齢者は予想外の大きな利益を得るが、承認に関しては、商店街での対面販売からも家族とのコミュニケーション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⁴⁾。

そのような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心理的価値は高くなることが知られている。これを本稿での文脈に則していえば、スーパーという分離勘定型ショッピングよりも、商店街という統合勘定型ショッピングの方が高い心理的価値を高齢者へ提供できるのである。したがって、商品（あるいは承認）からはわずかな予想外の損失を、承認（あるいは商品）からは予想外の大きな利益を高齢者が得ているような組み合わせの場合には、スーパーよりも商店街の方が大きな競争優位を持っていると理論的にはいえるだろう。

(c) モデル3：小さな利益と大きな損失

高齢者が2財の購入において、一方で予想外の小さな利益を得て、他方で予想外の大きな損失を経験したような場合を考える。具体的には、以下のような2つの場合である。1つは、商品の購入に関しては商店街においてもスーパーにおいても、高齢者が予想外の小さな利益を得ることができる。しかし、承認に関しては、商店街での対面販売からも家族とのコミュニケーション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である。もう1つは、商品の購入に関しては商店街においてもスーパーにおいても、高齢者が大きな予想外の損失を経験してしまう。しかし、承認に関しては、商店街での対面販売からも家族とのコミュニケーションからも予想外のわずかな利益を得るような場合である。そのように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心理的価値は高くなることが知られている。これを本稿での文脈に則していえば、スーパーという分離勘定型ショッピングの方が商店街という統合勘定型ショッピングよりも高い心理的価値を高齢者に与えるのである。したがって、商品（あるいは承認）からはわずかな予想外の利益を、承認（あるいは商品）からは予想外の大きな損失を高齢者が経験しているような組み合わせの場合には、商店街よりもスーパーの方が大きな競争優位を持っていると理論的にはいえるだろう。

(d) モデル4：損失と損失

最後に、商品の購入に関しては、商店街においてもスーパーにおいても予想

外の損失を高齢者が経験したとする。同様に承認に関しても、商店街での対面販売からも家族とのコミュニケーションからも予想外の損失を彼（女）らが経験していたとしよう。そのような両者において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心理的価値は高いことが知られている。これを本稿での文脈に則していえば、高齢者はスーパーという分離勘定型ショッピングよりも商店街という統合勘定型ショッピングの方に高い心理的価値を経験するのである。したがって、商品からも承認からも高齢者が予想外の損失を経験している場合には、スーパーよりも商店街の方が大きな競争優位を持っていると理論的にはいえるだろう。

以上の4つのモデルから導かれる商店街とスーパーが高齢者に対して持つ競争優位の理論的な比較は、下の図1のようにまとめることができる。

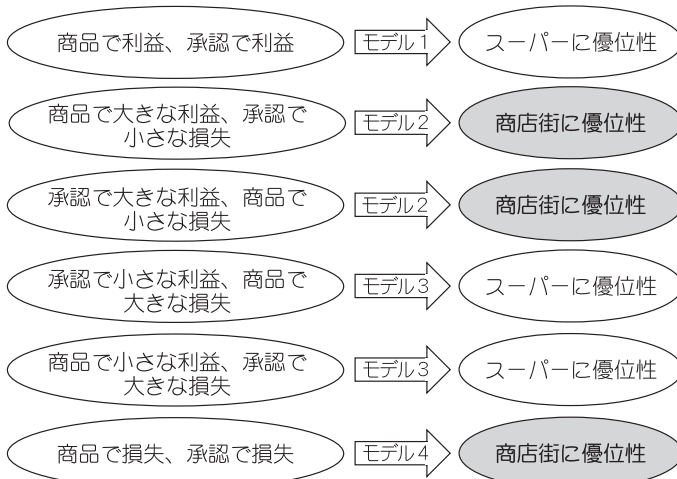


図1 商店街とスーパーが持つ競争優位の比較

3. 日本経済の変化と商店街やスーパーの競争優位

以下では、現実の日本経済の変化が前節で分析した4つのモデルのどれにあてはまるのかを考えている。具体的には、高度経済成長期からバブル期はモデ

ル1に、バブル崩壊後の平成不況期はモデル3に、小泉政権の誕生からリーマンショックまでの構造改革期もモデル3に、リーマンショック後の不況・デフレ期はモデル4にそれぞれ対応すると思われる。そして現実と理論モデルとの比較から、本稿で示した簡単な心理会計モデルが、どの程度スーパーの成長と商店街の衰退を説明できるのかを考えてみたい。

(1) どのモデルが現実の経済の変化に対応するか？

高度経済成長期からバブル期は、モデル1があてはまると考えられる。めざましいイノベーションにより、日本製品は予想以上の高付加価値を消費者に提供してきた。これは、商品がもたらす予想外のプラスの利益である。そして、承認に関しても、多くの日本人は、家族のみならず終身雇用に基づく企業から退職後に予想外のプラスの承認を受け取ることができたであろう。予想外の利益と利益の組み合わせであるから、この期間はモデル1に対応している。

次に、バブル崩壊後の平成不況期は、モデル3があてはまると考えられる。消費はそれが旺盛だったバブル期から一転して冷え込み、商品の購入から得る予想外の損失はきわめて大きかったと考えられる。一方、承認に関しては、脆弱になっていたとはいえ、まだ残っていた家族機能や日本型経営に基づく終身雇用から、わずかな予想外の利益を得られていたかもしれない。

そして平成13年に誕生した小泉政権以降も、基本的にはモデル3が引き続きあてはまると考えられる。ただし、損失と利益の組み合わせは異なっている。それ以前は、商品から予想外の大きな損失と承認から予想外の小さな利益という組み合わせであったが、構造改革以降では、商品からの予想外の小さな利益と承認からの大きな損失という組み合わせへの変化があったと考えられる。具体的には、輸出主導の成長で商品の購入からは予想外の小さな利益を得たと考えられる。なぜならば、平成13年度以降、経済成長率は比較的安定した上昇に転じている。しかしながら、構造改革による非正規雇用など競争的雇用環境の強まりは、高齢者がそれまでに家族や企業から得られていた承認を毀損し、予

想外の損失を経験したと考えられる。最後に、リーマンショック以降の不況とデフレは、商品の購入から得る予想外の損失を多くの日本人に経験させた。そして、無縁社会といわれるように家族機能は脆弱化している（橘木（2011））。そのような、商品からも承認からも予想外の損失を経験している状況は、モデル4に対応していると考えられる。

(2) モデルの現実説明力

高度経済成長期からバブル期における利益と利益の組み合わせの場合には、スーパーの競争優位が強まることがモデル1からわかった。その期間にダイエー、西友、ジャスコ、イトーヨーカドーなど多くの大規模な総合スーパーが急成長したことを、それによって若干なりとも説明できるかもしれない。バブル崩壊後の平成不況期における小さな利益と大きな損失という組み合わせの場合にも、スーパーの競争優位が強まることがモデル3からわかった。現実のデータを見ても、不況であったにもかかわらず、平成12年度まではスーパー販売額の対年度比伸び率はプラスを維持している⁵⁾。小泉政権誕生後からの構造改革期にもモデル3が対応していた。小さな利益と大きな損失の組み合わせの場合には、スーパーの競争優位が理論的には強まることをモデルは示していた⁶⁾。たしかに、当時の構造改革は地域経済の衰退をもたらし、それによって商店街の衰退（いわゆるシャッター通り化）を加速化させたであろうが、それ以外にもここで見たような心理会的要因から消費者が商店街から離れていったと考えられるかもしれない。リーマンショック以降のデフレ不況期では、大型商業施設に依存せずコミュニティの核としての商店街を重視したまちづくりや、B級グルメに代表されるような地域が伝統的に持つ魅力の大切さが見直されていく（久繁（2010））。人々が商店街の再生を望むこのような現実の動きは、スーパーに対する商店街の競争優位性を示すモデル4から、ある程度説明できるかもしれない。

4. 福祉国家の中で商店街が持つ戦略論的意味

本節でも、筆者が粟沢（2011）などの論文で用いている分析フレームワークである福祉国家の多元的要素モデルを使って、高齢地域社会において商店街が競争優位を持つかどうかを考えてみたい⁷⁾。

(1) 福祉国家の多元的要素モデル

まず、福祉国家における多元的要素とは、物理的要素、知性的要素、そして心理的要素の3つから構成されている。具体的にいうと、物理的要素とは所得や社会保障の給付・負担といったおカネを、知性的要素とは国民が望ましい社会保障を獲得するための取引コストを、心理的要素とは本稿の第2節（結論は図1にもとめられている）で示した心理会計モデルをそれぞれ意味している。

今後さらに加速する少子高齢化の中で、大都市では高齢者の増加、地方では現役世代の減少が不可避となりつつある。そのような人口の大きな変動は、内需にも雇用にも深刻な影響を日本全体に及ぼすと予想される（藻谷（2010））。したがって、地域経済の衰退で住民の所得は低下し、おそらく財政再建のために年金給付も削減されていくだろう。これらは、高齢者にとって物理的要素の悪化である。そして、粟沢（2011）がオセロ・モデルとして示したように、物理的要素の悪化は知性的要素の悪化へと波及する。つまり、生活保障の中心として期待してきた年金給付が削減されたり、税・保険料負担が重くなったりすることで高齢者は老後の生活に大きな戸惑いを抱くであろう。あるいは、医療制度における公的保障の比重が弱められていけば、高齢者は自助努力や市場型福祉国家という新しい環境へ懸命に対応していかなければならない。必然的にそこには高い取引コストが発生するので、知性的要素も悪化するだろう。

(2) 商店街がとるべき戦略

では、心理的要素はどのようになるだろうか？ 図1で見たように、そこから商店街とスーパーの優位性が導かれる。日本経済が低迷し、社会保障による

生活保障機能も縮小されていく中で、高齢者が商品の購入から得られる心理的価値は予想外の小さな損失になると仮定しよう。この場合、本稿のシンプルな心理会計モデルに基づくかぎり、商店街に2つの生き残り戦略が与えられる。1つは、何もしないことである。日本経済の低迷と社会保障の見直しにより、商品の購入からは予想外の損失を経験する。そして、知性的要素の悪化は橋木(2011)が述べるように血縁・地縁・社縁を脆弱化・希薄化させるであろうから、承認の購入からも予想外の損失を経験する。つまり、モデル4があてはまる状況である。この場合には、図1が示すように、商店街の競争優位が大きくなる。商店街にとってのもう1つの生き残り策は、NPOの立ち上げを積極的に進め、地縁の回復に取り組むという戦略である。そうすれば、承認の購入が予想外の大きな利益を高齢者に与えるであろう。つまり、モデル2(小さな損失と大きな利益の組み合わせ)があてはまる状況である。後者には、商店街が挑戦者として生き残る道(つまり戦略)が示されている。

5. 結論：中途半端な戦略が商店街をダメにする

最後に、本稿のシンプルな理論から導かれる少子高齢社会における商店街の戦略を再度まとめておこう。

少子高齢化による日本経済の低迷や社会保障給付の削減、そして家族機能の低下といった悪条件は、商店街よりも大型ショッピングセンターやスーパーの方に大きなダメージをもたらす可能性がある。もちろん、経営の合理化やグローバル化のメリットを享受しやすいのは、大型ショッピングセンターやスーパーであろう。本稿でのシンプルな理論モデルが示した小さな発見は、そのような悪条件だからこそ、需要側(つまり高齢者)が商店街を選択する可能性が強くなるということである。その意味において、商店街の今後は必ずしも悲観する必要はないかもしれない。では、商店街は何をすればよいか？ それは前節の繰り返しになるが、NPOの立ち上げなどによって、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。しかも、地域に住む高齢者の予想以上の利益を生まなければならない。それが、高齢地域社会における商店街のミッションである。ただし、中途半端はよくない。たとえ形だけの地縁の回復に取り組んだとしても、それは商品の購入からの相対的に大きな損失と、承認の購入からの相対的に小さな利益というモデル3に対応した状況を生み出すだけである。図1が示したように、モデル3ではスーパーが競争優位が持っていた。中途半端な地縁の回復はかえって商店街の衰退に拍車をかけるだけであり、逆説的であるが、むしろ何もしない方が商店街の優位性を創出するのである。中途半端 (stuck in the middle) は企業にとって戒めねばならない戦略とPorter (1998) は述べたが、彼の指摘は、本稿のシンプルな心理会計モデルに基づくかぎり商店街に関しても見事にあてはまるのである。

注

- 1) もちろん、弁当宅配はコミュニケーションだけを売るビジネスではない。弁当という商品とコミュニケーションという承認を同時に届けるものであるから、本稿の文脈で記述すれば統合勘定にあたる。ただし、ここでの分析は商店街とスーパーとを比較した理論モデルなので、弁当宅配における商品の販売は捨象して考えている。
- 2) たとえば、消費者は、商店街では有機栽培の高品質の野菜販売などから予想外の利益を得る、スーパーでは円高により安価な輸入食品が増えたことから予想外の利益を得る場合などが考えられよう。
- 3) たとえば、高齢者に強い買い物のニーズがあるにもかかわらず、商店街に並んだ商品もスーパーに並んだ商品もその魅力が陳腐化してしまい、高齢者が予想外の損失を経験してしまっているような状況である。
- 4) たとえば、商店街では店主の世代交代が進んでしまい従来のような円滑なコミュニケーションが、弁当宅配では担当者が頻繁に変わるため継続的なコミュニケーションがそれぞれとれなくなってしまったような状況である。
- 5) ここでのスーパーの優位性には、スーパーだけでなくコンビニも加えるべきであろう。その急成長を含めれば、モデルから示された結論の説明力が強まるかもしれない。

- 6) 高齢者にとって特に大きなダメージとなったのが、平成17年の老年者控除廃止であった。それにより、高齢者の負担する住民税、所得税、国保や介護の保険料などの負担は大幅に上昇した。彼(女)らの多くが、国からの承認を損失したと感じたかもしれない。
- 7) 競争戦略論における多元的要素モデルは、菊澤(2008)によるものである。

参考文献

- 栗沢尚志(2010)「なぜ小泉政権のもとでの構造改革は日本型福祉に混乱をもたらしたのか?」『千葉経済論叢』第40号。
- 栗沢尚志(2011)「経済政策としての福祉国家の戦略」『千葉経済論叢』第44号。
- 太田 肇(2007)『お金より名誉のモチベーション論』東洋経済新報社。
- 菊澤研宗(2008)『戦略学』ダイヤモンド社。
- 橘木俊詔(2011)『無縁社会の正体』PHP研究所。
- 永谷敬三(2002)『入門 情報の経済学』東洋経済新報社。
- 久繁哲之介(2010)『地域再生の罫』ちくま新書。
- 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Ⅱ』ダイヤモンド社, 1999年)。

(あわさわ たかし 本学教授)