

< 研究ノート (まちづくり) >

## 商店街の社会目的追求型戦略とその実践 — 西千葉「ゆりの木商店街」を事例として —

粟 沢 尚 志

### 要旨

西千葉ゆりの木商店街における地域通貨「ピーナッツ」を用いた取引は、西千葉の地域コミュニティづくりに大きく貢献してきた。最大の貢献は、地域全体で公益性の追求ができたことであろう。本稿の目的は、地域通貨「ピーナッツ」が公益性だけでなく、経営の側面、具体的には商店街全体の経営戦略へどのようなプラスの効果を与えて、商店街が（たとえば駅ナカに対して）どのようにして優位性を維持することができたのかを明らかにすることである。

地域通貨をツールとして使うことによって商店街の社会目的追求型戦略がスムーズに前進し、その戦略が駅ナカとの差別化を実現し、さらに、ゆりの木商店街へ競争優位をもたらすブルー・オーシャン戦略となっていたことを見る。

### キーワード

地域通貨、論語と算盤、社会目的追求型戦略、ブルー・オーシャン戦略

### 1. 商店街のレッド・オーシャンとブルー・オーシャン

本稿の考察対象は、千葉市中央区にある西千葉「ゆりの木商店街」である。最寄り駅はJR西千葉駅であり、その駅前から千葉大学のキャンパスに沿って約300メートルに30店舗ほどが並ぶ小さな商店街である。その商店街を全国的に有名にしたのが、2000年から使用を始めた地域通貨「ピーナッツ」であった。当時から今日まで、地域通貨「ピーナッツ」は、地域コミュニティづくりという福祉の側面と商店街活性化という経済の側面を両立させるためのツールとして、用いられてきた。地域通貨の考え方に共鳴した人たち（つまりピーナッツ

クラブ西千葉の会員たち)は地域通貨「ピーナッツ」の交換を通じて信頼を深め、地域での活動をするために、にぎわいを生み出すために、消費をするために、そして仲間との会話を楽しむためにゆりの木商店街に集まってきたのであった。地域通貨「ピーナッツ」が橋渡しをした人々の集まりが、小さなゆりの木商店街を活気づけてきたことは間違いないであろう。地域通貨に基づく人的ネットワークがあればこそ、駅ナカ、スーパーマーケット、コンビニ、ネットショップといった情報でも流通でも商店街より強い優位性を持つライバルたちとの競争(あたかも競争によって多くの血が流れたレッド・オーシャン)の中にいても、かろうじて生き残ってこられたのであろう。

ゆりの木商店街やピーナッツクラブ西千葉の関係者から、筆者が行ったヒアリングなどに基づくと、ゆりの木商店街の強さは単にレッド・オーシャンの中での差別化戦略(=店主と顧客との顔の見える関係)が功を奏しただけでなく、それは何らかのブルー・オーシャン(競争者のいない新しい市場)を創造しているように思われるのである。本稿は、そのような筆者の観察を理論的に検証することを目的としている。

まず以下の第2節では、商店街にとって強力なライバルである駅ナカに対抗するための戦略を、心理会計モデルに依拠して理論的に明らかにする。

## 2. 駅ナカに対抗する商店街の戦略とは? : 心理会計モデル

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、駅ナカ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を高くできるかを分析する。なお、そのような手法は菊澤研宗教授の戦略モデルに従っている。

### (1) モノと承認から構成される心理会計モデル

分析を単純化するため、代表的な買い物客が、商店街や駅ナカで以下のような2財の購入から効用を得るものとする。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買い物客が効用を得る「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。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。モノが外部性(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。経営学的観点から、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、もし裏の承認が得られないと、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。これを経済学的に表現すれば、承認の持つ負の外部性である。

ここで買い物客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、商店街でも駅ナカでも購入することができる。承認に関しては、商店街と駅ナカでは異なる。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、駅ナカにおいては、明らかにそれとは異なる。駅ナカ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あまりないし、レジで精算する際に店員と世間話することもあまりないだろう。それは、店と買い物客が繋がっていない無名性に基づく顔の見えない消費である。ただし、買い物客は承認という財も必ず購入しなければならないから、それを駅ナカ以外のルートから購入しようとする。たとえば、家庭での家族とのコミュニケーション、あるいはインターネットを通じた仲間とのコミュニケーションなどがそれにあたるだろう。

以上をまとめると、本節で考える買い物客の行動とは、次のような理論的特徴を持つものとして描写できる。買い物客は、商品と承認という2財を必ず購入する。商店街における買い物を選択する買い物客は、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、駅ナカにおける買い物を選ぶ買い物客は、商品は駅ナカから、承認は駅ナカと別個のルート（たとえば家族とのコミュニケーションやインターネットを使ったコミュニケーション）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財を同時に購入する「統合勘定」としての性質を、他方、駅ナカでの買い物は、商品は駅ナカで承認は駅ナカとは別の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るわけである。

## (2) どのような場合に高い心理的価値をもたらすか？

まず、商品の購入に関しては、商店街においても駅ナカにおいても予想外の利益を買い物客が得たとする。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。これを商店街にあてはめるならば、商店街という統合勘定型ショッピングよりも、駅ナカという分離勘定型ショッピングの方が買い物客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買い物客が予想外の利益を得ている場合には、商店街よりも、駅ナカ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。

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。商品の購入に関しては商店街においても駅ナカにおいても、買い物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、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駅ナカにおいても買い物客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。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。すなわち、駅ナカ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買い物客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買い物客が得ているような場合には、駅ナカ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。

買い物客が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。たとえば、商品の購入に関しては商店街においても駅ナカにおいても、買い物客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。あるいは、商品の購入に関しては商店街においても駅ナカにおいても、買い物客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。これを商店街にあてはめるならば、駅ナカ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買い物客に与えるのである。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買い物客が経験しているような場合には、商店街よりも駅ナカ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。

最後に、商品の購入に関しては、商店街においても駅ナカにおいても予想外の損失を買い物客が経験したとする。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、買い物客は駅ナカ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経験するのである。したがって、商品からも承認からも買い物客が予想外の損失を経験している場合には、駅ナカ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。

では、駅ナカと比較したとき、商店街の優位性はどのように変化するだろうか？ 日本経済の低迷で賃金は低下し、社会保障による生活保障機能も縮小されていく中で、買い物客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、本節のシンプルな心理会計モデルに基づくかぎり、商店街には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。そして橘木（2011）が述べるように、血縁・地縁・社縁は明きからに脆弱化・希薄化していくから、承認の購入からも予想外の損失を経験する。この場合には、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、地域コミュニティづくりを積極的に進め、地縁の回復に取り組むという選択肢である。そうすれば、承認の購入が予想外の大きな利益を買い物客に与えるであろう。つまり、その場合には「小さな損失と大きな利益の組み合わせ」というモデルがあてはまる状況である。ここに今後の商店街が生き残る道が示されていると、理論的にはいえるかもしれない。

### 3. ゆりの木商店街のブルー・オーシャン戦略

ゆりの木商店街が果たしたこれまでの地域コミュニティ戦略を理解しよう

するとき、筆者は、ヴィラとバラドワジによる論文「社会の理想と企業の成長を両立させるブランド戦略」が明らかにした視点をを用いて解釈するとわかりやすいと考える。以下ではその論文に依拠しながら、ゆりの木商店街が追求してきた社会目的（つまり、利他の精神・公益・ボランティアの3者の組み合わせに基づく地域コミュニティづくり）について論じていきたい。

### (1) 商店街の社会目的追求戦略：西千葉の場合

ヴィラとバラドワジは、「近年の消費者は企業やその商品のブランドに対して、単なる機能的な便益だけでなく社会目的も果たすことを期待するようになってきている」と述べている。この文章における企業という言葉を、商店街に置き換えてみよう。ゆりの木商店街は2000年に地域通貨「ピーナッツ」を用いた地域コミュニティづくりを始めて以来、ゆりの木商店街の店主・経営者を中心メンバーとした任意団体「ピーナッツクラブ西千葉」による人と人のネットワークに依拠した地域コミュニティづくりという社会目的（すなわち商店街を中心とした地域コミュニティによる公益の追求）を、休むことなく追求してきた。筆者の執筆論文「まちづくりと渋沢栄一の経営道徳観」で述べたように、それは渋沢栄一翁の経営思想「論語と算盤」ときわめて整合的な行動であった。そして、ピーナッツクラブ西千葉の世話役の一人である海保真氏（「美容室マドカ」経営者）が述べているように、地域通貨「ピーナッツ」をスタートさせるまで、商店街が地域コミュニティづくりに取り組むことはなかったわけであるから、いわば後天的に社会目的を意識した商店群だということができる。さて、ヴィラとバラドワジは「ブランドの伝統」「顧客の葛藤」「商品の外部性」の3点から企業は目的主導型の戦略を立てるべきであるとする。以下では、ゆりの木商店街にそれらを応用してみよう。

まず、ブランドの伝統である。ゆりの木商店街は、西千葉が歴史的に最も強く持つ地域ブランドを認識して、そのブランドが活きるような社会目的を立てなければならないと考えたのであった。西千葉の持つ最大の地域ブランドは文教地区である。1942年に東京帝国大学第二工学部ができて以来、西千葉地域に

は7つの学校（大学、短大、専門学校、高校）が集積している。地域通貨「ピーナッツ」の制度設計者である村山和彦氏が述べているように、地域通貨「ピーナッツ」の使用は、千葉大学工学部都市環境システム学科の延藤安弘教授（当時）が代表を務めるNPO法人「千葉まちづくりサポートセンター」における目的事業として始まったことからわかるように、当初から千葉大学との関係がきわめて深かった。そして海保氏は商店街というコミュニティとビジネスの両者がクロスオーバーした空間を、千葉大学に学ぶ学生たちの実学の間として積極的に開放してきた。その結果、そこから虎岩雅明氏、松尾貴臣氏、吉川亮氏といった同大学および大学院出身の若手起業家が生まれ、各々がITベンチャーの(株)トライワープ、音楽事務所の(株)ころざし音楽工房、人材教育の(株)プロシードジャパンを創業したのであった。この他にも、学生スタッフとしてピーナッツクラブ西千葉が主催するフリーマーケット「第三土曜日」を運営した経験を積み、千葉市役所で勤務する公務員になったり、レストラン「壁の穴 西千葉店」でのアルバイト勤務を通じて、同店のオーナーシェフを務めた木村保蔵氏（ピーナッツクラブ西千葉代表）のまちづくり活動を学習してから小学校教諭になったりと、ピーナッツクラブ西千葉は当初から千葉大学に対して、いわばアクティブラーニングの間を提供してきたのであった。現在では、その間の持つメリットを享受する対象が、千葉経済学園（大学・短期大学部・附属高校）、県立千葉東高校、県立千葉商業高校の学生や生徒たちへも拡大しているのである。

次の視点は「顧客の葛藤」である。顧客の葛藤とは、人々が自身の体験と社会一般のイデオロギーが相容れないときに感じる悩みのことであり、それを解消したいとする消費者の望みをかなえることで、商品やサービスの妥当性が高まる。顧客となる西千葉という地域コミュニティに住む人たちが感じるニーズを、いかに的確に把握して地域コミュニティづくりに役立てるかが重要となってくる。たとえばゆりの木商店街では、2017年より商店街に沿った歩道にベンチ、テーブル、パラソルなどを数カ所に置き、買い物途中の買い物客や仕事途中のビジネスパーソンがそこでつかの間の休息を取れるようにした。高齢化が





商店街に置かれたテーブル、パラソル、椅子

進む中で、特に買い物で歩き疲れた体を休めたいという買い物客のニーズが顕在化しており、商店街がそれに積極的に応えようとする試みである。このような試み（名称は「パラソルとベンチのあるまち」プロジェクト）は、京都大学の広井良典教授の概念を用いるならば「空間化するケア」の一例と理解することができる。家族内という狭い範囲のケアだけでは不十分となり、商店街を含む地域コミュニティもケアの一部を供給すること（ケアの空間化）が必要となっているからである。

顧客の葛藤が生まれやすいのは、このような福祉の分野と並んで、財政の分野もある。公共財が老朽化しても、自治体財政の制約からその修繕に時間がかかるといった問題が起こりうる。ゆりの木商店街では、商店街の対面にある歩道（ピーナツクラブ西千葉が千葉市から管理を委託されている植栽帯）に並ぶ杭の老朽化、商店街とJR西千葉駅を結ぶ場所にある広場に置かれたベンチの老朽化、そして、商店街とJR西千葉駅を結ぶ横断歩道に架かる歩道橋の老朽化（特にさびが目立つ）といった問題が顕在化していた。それに対して、ピーナツクラブ西千葉は千葉市と協議する中で、杭やペンキは行政がピーナツクラブ西千葉に提供するが、修繕の作業はすべてピーナツクラブ西千葉が行うことに決まり、2017年にそれらすべての修繕作業が行政と商店街との協働に

よって実現された。行政の対応を待つのではなく、市民と行政との協働で公共財の修繕をスピーディーに行うことができた。商店街にとって大切な顧客である地域住民が敏感に感じやすい問題（つまり顧客の葛藤）を、商店街が自発的に解消させたことは、ゆりの木商店街およびピーナツクラブ西千葉の持つ信頼やブランド力を確実に高めることができたと考えられる。さらに、上述の植栽帯の環境美化活動（雑草を抜いたり、季節の花を植えたりする）は、毎月第2土曜日にピーナツクラブ西千葉と千葉経済大学が協力して実施している。300メートルに渡る植栽帯が雑草に覆われていたり、ゴミやタバコの吸い殻などが投げ捨てられていたり、もしそのままの状態であったならば、住民は強く不快に感じることであろう。それを解消するため、ピーナツクラブ西千葉は「グリーンパーティ」と呼ばれる取り組みにおいて、商店街の経営者と千葉経済大学の学生が共同して植栽帯の環境美化活動を行っている。

最後の視点は「商品の外部性」である。ヴィラとバラドワジが考える外部性とは、自社の商品の製造や使用の結果として、第三者が間接的に負担するコストや享受するメリットのことである。これをゆりの木商店街にあてはめてみよう。ゆりの木商店街では、毎月第3土曜日にフリーマーケットである「第三土曜日」を2000年12月から一回も休みなく開催している。そこには商店街関係者だけでなく、幅広い世代の地域住民や学生・生徒（千葉大学、千葉経済大学、県立千葉東高校）が参加している。第三土曜日が《西千葉のホームパーティ》と呼ばれるように、住民と住民、そして住民と商店街との顔の見える関係を継続させる役割を今日までの約18年間果たしてきた。明らかに、商店街というビジネスや金銭を超えた地域コミュニティに育まれた住民間の信頼という外部性を生み出してきたのである。また、東日本大震災の復興支援のため、上述の第三土曜日や日常的には商店街の3店舗（ぎやまん亭、壁の穴 西千葉店、美容室マドカ）において南三陸町産のわかめを販売している。これも一過性の企画ではなく、震災の翌年から現在まで休みなく、わかめの販売を通じた南三陸町への支援が継続している。近年のゆりの木商店街では、地産地消を進める動き

が活発化している。たとえばカフェ「せんの葉」では、千葉県内で生産された商品（たとえばハチミツやお茶など）の販売や県内で生産された農産物を使ったメニューを店内で提供している。

ゆりの木商店街が地域コミュニティに対して外部性を持っている事例は、これだけではない。経済学の初級テキストにおいて、公共財の代表例として商店街の街灯がしばしばあげられる。商店街を通行する人たちにとって、その便益の享受において非競争性と非排除性を持つからである。商店街世話役の海保眞氏は商店街の街灯の持つ外部性を他の店主たちが過小評価していると感じ、冬季に、商店街の各店舗だけでなく街路樹にもイルミネーションを設置した。その設置作業は、商店街の店主たちと千葉経済大学の学生たちとが共同して行った（学生たちにとってはボランティア活動の一環である）。さらに2017年からは、ゆりの木商店街とJR西千葉駅との接点にあたる広場「ふくろう広場」にも、イルミネーションを商店街と大学生との共同作業で設置した。ふくろう広場にもイルミネーション設置を拡大させた理由を海保氏は、「仕事で疲れ、寒い中を帰宅する人たちを、イルミネーションの灯りで癒してあげかった」と述べている。現実にはJR西千葉駅で電車から降りるとホームからイルミネーションが見える。イルミネーションの温かい灯りがあるからこそ、寒い冬の夕方や夜であっても公園のベンチでくつろぐ人たちを筆者は少なからず目にした。そのような光景は、イルミネーションがないときにはほとんど見られなかったのである。商店街が自発的に提供して、大学生が自発的に設置の手伝いをした冬季のイルミネーションは、西千葉の住民たちに灯りの持つ癒しと、灯りのある公園のベンチに座ってひとときのくつろぎを楽しむという外部性をもたらしたのであった。

このようにこれまでゆりの木商店街は、社会目的を積極的に追求してきたことがわかった。以下では、ヴィラとパラドワジが明らかにした社会目的追求戦略の考え方を使得、JR西千葉駅に近い小さなゆりの木商店街が千葉駅にある巨大な駅ナカに対抗する戦略について考察してみたい。

## (2) 駅ナカに対抗する商店街の戦略：ブルー・オーシャン戦略

2016年にJR千葉駅が大規模にリニューアルし、それに引き続き「ペリエ千葉エキナカ」などの駅ビル商業施設が相次いで開業した。ちばぎん総合研究所の調査によると、このような駅ビルの開業効果によって、隣接する商業施設に対する相乗効果も生まれ、千葉駅周辺エリアの通行量は明らかに増加している。当初懸念されたような駅ビルによる顧客の囲い込み・一極集中といった状況は生まれず、まち全体の活性化を促進しているようだが、人口が減少する中で、千葉駅周辺エリアへの顧客増加が隣駅である西千葉エリアにおける買い物客の減少をもたらすことが容易に予想される。明らかに、ゆりの木商店街にとって新たな戦略を必要とするときがきているのである。

ゆりの木商店街にとって、強い競争原理が働く既知の市場空間（レッド・オーシャン）にある駅ナカに対して果敢に勝負に挑むことは必ずしも得策ではないであろう。駅ナカという巨大な競争相手に影響されにくい、ゆりの木商店街しか提供できない新しい市場価値を創造・提供して、駅ナカという巨大資本との競争を無意味にしなくてはならない。おそらく商店街は未知の市場空間、つまりブルー・オーシャンという未開拓の市場を追い求めるべきである。その理論を確立したW・チャン・キムとレネ・モボルニュによる『ブルー・オーシャン戦略』に依拠しながら、以下ではゆりの木商店街にとってのブルー・オーシャン戦略を考察していきたい。

このブルー・オーシャンを見つけるためのツールが戦略キャンバスである。商店街や駅ナカの場合の主な競争要因をピックアップしてみよう。たとえば、商品やサービスの価格、品質、豊富さ、選びやすさ、交通の便利さ、買い物の楽しさ・意外性、店舗のきれいさ・清潔さ、店への親しみ、心のこもった接客・サービス、社会目的・公益性などが考えられる。ここで、競争要因に公益性を含めた理由は、以下の実例があるからである。盛岡市で使われている地域通貨「MORIO-Jカード」の場合、地域通貨で貯まったポイントをイオングループの電子マネーWAONで決済したならば、その一部をイオンから盛岡市に寄

付することになっており、地域通貨だけでなくWAONで買い物したときにも地域のためになっている(納村哲二『地域通貨で実現する地方創生』)。戦略キャンパスを描いた場合、ペリエ千葉エキナカと比較すると、ほとんどの要因でゆりの木商店街は競争劣位にある。しかしながら、社会目的・公共性という要因に関するかぎり、その高さは突出しているのである。なにが、どのように突出しているかは、ヴィラとバラドワジの論文を用いた前節の「ゆりの木商店街の社会目的追求戦略」で詳述したとおりである。それゆえ、ゆりの木商店街の競争優位は、ピーナツクラブ西千葉が果たしてきた地域コミュニティづくりという公益性の追求、すなわち地域の社会目的追求戦略から生まれてきたものと筆者は考える。

さらにW・チャン・キムらは、「代替産業どうしの狭間には、往々にしてバリュー・イノベーションの機会がある」と述べている。代用品との比較であれば、それはレッド・オーシャンでの競争であるが、代替産業から学ぶことによって従来の市場の境界(レッド・オーシャン)から抜け出すべきであると述べている。商店街の代用品は、駅ナカ、スーパーマーケット、ネットショップなどであろう。繰り返しながら、それらとの競争はレッド・オーシャンであり、商店街は競争を無意味にする戦略を見つけ出さねばならない。ゆりの木商店街を考えてみよう。ゆりの木商店街の前には、広い千葉大学キャンパスや東京大学生産技術研究所の敷地があり、休日には多くの市民がその周囲をジョギングしている。そこから想像できることは、ゆりの木商店街の代替産業は「公園」なのかもしれない。ゆりの木商店街(それは静かな文教地区にある)と公園は「外出してのんびり散歩を楽しむ」という同じ目的のための選択肢となりうるのである。その意味において両者は代替関係にあるのかもしれない。そして、ここで重要なことは、ピーナツクラブ西千葉が2013年から商店街の対面にある歩道の植栽帯で、雑草を抜き、花を植え、千葉市が推進する「花のあふれるまちづくり」のシンボルキャラクター《ちはなちゃん》を用いたイベントも行い、定期的、自発的、そして積極的にその環境美化活動を継続してきたことである。また、

同時期からレストラン「壁の穴 西千葉店」では店内に複数枚の絵画を飾り（定期的に入れ替え）、あたかもギャラリーの中で食事をしているような雰囲気をつくり出してきた。それらはゆりの木商店街を支えてきた店主たち（海保眞氏、榎本英夫氏、木村保蔵氏、石川良和氏、鍵富マリ子氏など）の陽表的・意識的戦略ではないものの、長年に渡って培ってきた経営感覚と西千葉を愛する心という陰伏的な意識が生み出した戦略と行動であったと筆者は理解している。

#### 4. 結語：商店街に求められるバリュー・イノベーション

チャン・キムとモボルニュは「ブルー・オーシャンを創造するためには、コストを下げながら、同時に買い手にとっての価値を高めていく必要がある。（中略）会社を巻き込まない部分的な取組みでは、けっしてブルー・オーシャンという新しい市場空間は生み出せない」とする。そして、ブルー・オーシャン戦略の土台となるのは、バリュー・イノベーション、つまりコストを押し下げながら、買い手にとっての価値を高めることであるとする。地域通貨「ピーナッツ」の場合、地域コミュニティでの活動参加を通じてポイントが貯まると、それを商店街で割引（たとえば、壁の穴 西千葉店であれば100円引き、ぎやまん亭であれば650円以上の会計の際に50円引き）がなされる。地域通貨「ピーナッツ」は社会目的の追求という公益性と料金割引という経済性の両面において買い手にとっての価値を高めてきた。さらにバリュー・イノベーションを行っていくためには、商店街の各店でコストを押し下げようとする経営努力を続けなければならない。もちろん、それは容易ではない。ゆりの木商店街では、各店の店主たちが集まる異業種勉強会「起学塾」を毎月第2月曜に開催している。このような場での学習や情報交換を通じて、バリュー・イノベーションを高めるための努力を各店や商店街全体で行っていかなければならないであろう。

また、ヴィラとパラドワジは企業が社会目的追求戦略を行うために消費者が抱くイメージ、すなわち、企業が追求する社会的ニーズはターゲットの消費者たちに、自分にも関係する問題だと認識してもらえるか、追求する社会目的と

企業ブランドとの繋がりを消費者は容易に理解できるか、が重要であるとしている。ゆりの木商店街の場合にも、地域通貨「ピーナッツ」を取引に活用することで地域コミュニティの社会的ニーズを解消しやすいこと、そして、ゆりの木商店街が中心となってそれを積極的に推進していることを、買い物客に理解してもらわなければならない。そのためのマーケティング戦略も、これからのゆりの木商店街には求められていくであろう。

## 参考文献

- 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。
- 大山達雄、前田正史（2014）『東京大学第二工学部の光芒』東京大学出版会。
- 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。
- ちばぎん総合研究所「マネジメントスクエア」2018年4月号、No.338。
- 広井良典（2009）『コミュニティを問いなおす』ちくま新書。
- 村山和彦・塚田幸三（2001）『地域通貨の可能性 ピーナッツ実践報告』千葉まちづくりサポートセンター。
- W. チャン・キム、レネ・モボルニュ（有賀裕子訳）『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社、2005年。
- マイケル・ポーター（竹内弘高訳）『競争戦略論Ⅰ』ダイヤモンド社、1999年。
- オーマー・ロドリゲス・ヴィラ、スデル・バラドワジ「社会の理想と企業の成長を両立させるブランド戦略」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』2018年1月号。

（あわさわ たかし 本学教授）