

地域商業者の経営意識に基づく 品揃え物の構想に関する試論

渡 邊 孝一郎¹⁾

松 田 温 郎²⁾

1. 問題意識

地域商業の衰退は長年指摘されている事実ではあるが、それでもなお地域経済および地域社会の両面で一定の貢献を果たしている点を考慮すれば、その存在は小さくない。例えば、現象的観点では、まちづくりを中心に革新的な取組みが生まれる場合があり、それらは個店や商店街を越えて地域社会に広く伝播しながらまちを変えていく可能性がある（石原ほか2017、矢作ほか編2017、新島2018）。一方、理論的観点においても、地域商業者が重要なアクターとなって引き起こす創造的競争に関するメカニズムを説明する研究や（畢2002、横山2010）、一主体としての地域商業者の品揃え形成や多様な経営意識に基づく現場の姿を説明するための研究など（坂田2006、松田2017）、さらなる研究蓄積が期待されている領域である。本研究は、一主体としての地域商業者に着目した探索的な理論研究である。具体的には、地域商業者の品揃え形成研究と経営意識研究との接続を図ることで、個々の地域商業者の品揃え物が個性化する局面の説明を試みたい。

ある地域商業者の品揃え物が、商業研究の理論的想定通りにならない理由は石原（2000）が言及した通りである。その一因は、地域商業者の経営意識が多様だからである³⁾。経営規模が小さければ小さいほど、経営方針や店舗オペレーションが制度や組織として確立していないことが多い。そのため、

1) 本稿では明確な分担を定めず、第1節および第2節を主として共同執筆。

2) 本稿では明確な分担を定めず、第3節および第4節を主として共同執筆。

3) 同様の指摘として、田村（1981）は、たとえ同じ環境化にあったとしても、経営意識によって地域商業者の戦略は異なることを指摘している。

経営者1人のふるまいが日々の営業や個々の業務に影響を与える度合いが強くならざるを得ない。本研究では、このように多様な地域商業者を前提とした場合に、それぞれの地域商業者はどのように品揃え物を形成しようとするのかという点に問題意識を持っている。そこで、商業研究領域における経営意識研究に基づいた場合に、地域商業者の中核的な経営活動である品揃え形成がどのように異なるかという点を考察する。

2. 本研究における地域商業者の経営意識概念の提示

2-1. 地域商業者の経営意識に関する先行研究の整理

地域商業者の経営意識は、経営目的あるいは経営方針などの志向性の観点から概念化され、それぞれの特徴が整理されてきた。地域商業者の経営意識に関する先駆的な研究は田村（1981）である。田村（1981）は、当時の中小小売業近代化政策が期待されたほどの成果を上げなかった理由として、経営意識の差異を重要な要因として位置づけた。分析の結果、より効果的な流通近代化政策を展開するためには、革新志向、危険負担志向、成長志向、資本家志向などから構成される企業家精神を醸成することが必要であることを指摘した。一方で、その事業の目的を単に生計を維持するにたる収入の確保に置こうとする経営意識を生業志向と概念化した。中小小売業を近代化させていく上では、企業家精神を持つことが重要であり、利潤最大化のような経済的側面に経営の重点を置こうとしない生業志向のままでは、近代化が困難であると結論付けた。

このように、生業志向として位置づけられる地域商業者は、基本的には消極的な評価がなされることが多かった。その中で、小宮（2003, 2007）は潜在的な成長の可能性を持ちながら成長を抑制する小売業者に着目することで、生業志向を有する地域商業者を再評価し、その概念を再構築している。

まず、生業志向と位置づけられる地域商業者について、その経営の内実は一様ではなく、中にはあえて成長を抑制することで、小さな規模を維持しな

から積極的な店舗経営を行う地域商業がいることを調査によって発見している。そして、そのような地域事業者の経営意識を能動的生業志向と概念化した。また、従来の研究で想定されてきたような、成長への志向が希薄で、店舗経営に関しても消極的な経営意識を受動的生業志向と概念化した。

さらに、能動的生業志向を家族・家業志向、老舗志向および自己目的志向の3種に分類している。家族・家業志向は「家族としてのまとまりや安定性を何より大切にする志向」である。老舗志向は「伝統的な事業内容の継続を何より大切にする志向」である。そして、自己目的志向は「商品や内装など店舗経営に関わる様々な要素に対する個人的な関心・嗜好を起点として発生する内的報酬のために、店舗経営行為自体に目的を持つ経営者意識」と説明されている。

また、一般的な事業者が利益の獲得と成長の達成を最も優先すべき経営目的にすることに対して、能動的生業志向を持つ地域事業者はそれぞれの優先すべき経営目的を達成しながら最大限の利益獲得を目指すものであると整理されている。能動的生業志向と位置づけられる地域事業者においては、このような経営目的の二重性によって、店舗経営に積極的でありながら成長を抑制しているという現象が生み出されていることが説明されている。なお、その優先される経営目的は、家族・家業志向では家族のまとまりや安定性、老舗志向では伝統的な事業内容の継続、自己目的志向では地域事業者自身の関心・嗜好の反映である。

これらの研究は、地域事業者の経営活動に焦点を当てたものである。一方、石原（2006）は、従来の商業研究では店舗と地域事業者に対して十分な理論的配慮をしてこなかった点を理論的課題として指摘している。そして、地域事業者の現実的な取組みの1つであるまちづくりを商業研究に接続することで、従来の商業研究では捉えきれなかった新たな商人像を提示している。石原（2006）は土居（2002）の議論を引用し、まちの構成員としてまちを支え、まちを動かしていく地域事業者である「街商人」を商業研究上に位置づけている。そして、地域事業者の意欲が自らの内に向かう時に企業家

精神として発現するのに対し、商店街やまちづくりといった共の場である外に意欲が向かう商人の気質を街商人精神として整理した。さらに「街商人精神は企業家精神とは対照的な方向に現れるが、その両者がいずれも小売商人の「やる気」の発現形態であることには変わりはない。両者の違いはその商人が内的拡大を目指すか、その外部性の豊かさを求めるかの違いであるといってもよい。そして、商業論は少なくともこうした外部性を求める「街商人精神」にあふれる商人をも、一つの商人像として受け止めなければならない。」(石原 2006, p.80) と、その理論的意義を説明している⁴⁾。

渡邊 (2010) は、このような街商人概念に対して、まちづくり活動についても地域商業者の意欲が経済的側面かそれ以外の側面のどちらに重点を置くかという類型を加えている。その結果、街商人精神を有する地域商業者にも、利己的街商人と利他的街商人とが存在する可能性を示唆している。例えば、利己的街商人の経営意識を強く持つものは、自身の利益の確保や成長を動機としてまちづくり活動に参加している。そのため、利己的街商人が参加するまちづくりの領域は経済的成果が得られるものに限定される傾向が強い。さらに、その中でも経済的側面で満足する成果が得られないのであれば、利己的街商人はそのようなまちづくりには積極的には参加しなくなると考えられる。一方で、利他的街商人の経営意識を強く持つ者は、自身の利益の確保や成長のためとは関係なく、まちづくり活動に参加すること自体に動機を見出している。そのため、利己的街商人の経営意識をもつ小売業者よりも、より幅広い領域でまちづくり活動に参加する傾向が強く、その中で得られる成果に関わらず、長期的にまちづくり活動に参加すると考えられる。

4) 地域商業者がまちづくりに強く関与する論理を説明した研究が、横山 (2007) である。横山 (2007) は、地域関与度と商業集積関与度という二軸を用いて、地域商業者を類型している。地域関与度は売上を地域の顧客に依存する傾向の度合であり、商業集積関与度は売上を商業集積に依存する傾向の度合として説明されている。分類の結果、地域商業者を調和型商人、共生型商人、独立型商人、そして協働型商人の4つの類型が提示されている。例えば、共生型商人は自身の商売の売上が商業集積からも地域の顧客からも大きな影響を受けるために、商業集積や地域と密接に関わる傾向がある。

2-2. 本研究における経営意識概念の整理

以上の議論を整理すれば、地域事業者の経営意識が多様であることが分かる。経営そのものを第1の目的とする地域事業者もいれば（田村1981, 小宮2003, 2007）、経営よりもまちづくりをより上位に位置づける地域事業者もいる（石原2006, 渡邊2010, 横山2007）。そして、たとえ前者の場合であっても、必ずしも利益の獲得や企業としての成長を目的とするのではなく、家族のまとまり、伝統的な事業内容、経営者自身の関心・嗜好あるいはまちづくりなどをより上位の目的として位置づける地域事業者もいる。以上の点を考慮すれば、先行研究で扱われてきた経営意識を、小宮（2007）が提示した5類型である経済的志向⁵⁾、受動的生業志向、家族・家業志向、老舗志向および自己目的志向に加えて、まちづくり志向⁶⁾を含めた6類型として整理できる（表1参照）。

表1：経営意識の分類

小売業者の経営意識	第1の目的	第2の目的
経済的志向	利益の獲得・成長の達成 ／高い志向性	—
受動的生業志向	利益の獲得・成長の達成 ／低い志向性	—
家族・家業志向	家族のまとまりや安定性	利益の獲得・成長の達成 ／第1の目的を阻害しない範囲
老舗志向	伝統的な事業内容の継続	利益の獲得・成長の達成 ／第1の目的を阻害しない範囲
自己目的志向	経営者自身の関心・嗜好の反映	利益の獲得・成長の達成 ／第1の目的を阻害しない範囲
まちづくり志向	地域や商店街の活性化	利益の獲得・成長の達成 ／第1の目的を阻害しない範囲

出所：小宮（2007）を基に、加筆・修正

次に、本研究における経営意識の性質について整理する。まず、地域事業者は複数あるいは全ての経営意識を有し、それぞれの強さの程度は異なるも

5) いわゆる企業家精神をもつ地域事業者は、本研究では経済的志向に含まれると考える。

6) 渡邊（2010）は利己的街商人および利他的街商人の2類型を提示しているが、本研究では利他的街商人を前提としてまちづくり志向を概念化している。

の⁷⁾と考える⁷⁾。その中でも、地域商業者にとってある経営意識が経営上中核的な位置づけにある場合に、その地域商業者をその経営意識を有する地域商業者として扱う。そのため、複数の経営意識を同程度有しそれぞれに優劣がないためいずれかの経営意識に続けることが難しい場合や、経営上中核的といえるほどの経営意識を持っていない場合は想定していない。

また、本研究での経営意識は長期的に安定しているものとする。当然、経営状況やライフイベントなどを契機として、ある地域商業者の経営意識は長期的に変わりうる。また、短期的な気分などによって普段とは異なる経営意識を持つ場合もありうる。しかし、本稿ではそのような変化については考慮せず、一定の経営意識が継続している状態を想定する。

3. 経営意識に基づく品揃え物の形成

3-1. 地域商業者における品揃え物の構想

本節では、地域商業者の経営意識の違いが、それぞれの品揃え形成にどのような違いを生み出すかという点について検討する。具体的には、前節で提示した6つの経営意識に基づいた場合に、個々の地域商業者はどのような情報を収集および活用しながら品揃え物を構想するのかという点について探索的に考察する。このことを検討することによって、地域商業者の品揃え物および品揃え形成をより精緻に説明することが期待できる。

はじめに、本研究の議論を明確にするため、地域商業者がどのように品揃え形成をするかについて確認する。まず、本稿で議論の対象とする地域商業者とは、ある商業集積またはその周辺に立地し、経営者のみまたはその家族や少数の従業員で経営する規模であり、ある業種に属する商品の一部を取り扱う部分業種店を想定している。また、品揃え物とは、個店単位での品揃え物、つまり個別的品揃え物（以下、「品揃え物」と表記）である。品揃え物は、

7) それぞれの経営意識は相互に完全に独立した概念ではないため、本研究ではある地域商業者が単一の経営意識のみを有するということは想定していない。

基礎商品および周辺商品、特殊商品によって構成されるとする（石原2000, 小宮2003）。石原（2000）の説明によれば、品揃え物は地域事業者の市場像が具現化したものであり、市場像は地域事業者が有するその地域の消費者の嗜好や購買行動に関する1つの仮説的なイメージである⁸⁾。

品揃え形成における地域事業者にとっての課題の1つは、自身が描く市場像と実際に形成される品揃え物との間に齟齬が生じるということである。地域事業者は必ずしも適切な品揃え物を構想できるとは限らず、また仮に適切な品揃え物を構想できたとしてもその通りに商品を調達できるとも限らない。高嶋（1999）はこのような齟齬が生じる地域事業者側の要因として、第1に地域事業者の市場認識能力が不完全であること、第2にそのため地域事業者は主観的な判断による品揃え形成をせざるを得ないこと、第3に地域事業者の商品取扱い技術が不十分であることを説明している⁹⁾。

本稿では上記2点、つまり不完全な市場認識力をもつ地域事業者が、主観的な判断によって品揃え物を構想する局面に焦点を当てて検討したい。その理由は、既存の商業研究においては、地域事業者が市場像を描きながらどのような品揃え物を構想するのかという局面と、様々な制約の中で実際に品揃え物を形成する局面とをそれほど明確に区別をしてこなかったが、高嶋（1999）が指摘するように、両者は基本的に次元の異なるものとして捉えた方が、品揃え形成局面をより精緻に検討することが可能だと考えるからである。同様に、取引先との関係性や取引条件もまた、品揃え形成との関連が強い要素と考えるため、本研究の議論には含まない。

以上の理由から、本稿では地域事業者がどのように市場像を構築あるいは

8) 石原（2000）の説明によれば、地域事業者は市場像に基づいて形成した品揃え物に対して消費者の審判を受けることで、不特定多数の消費者と意味の共有を図ることができる。つまり、よりよい品揃え物を形成することができる。どのような品揃え物が「よい」のかという点は、地域事業者の経営意識によって異なると考えられるが、本稿の議論の範囲を超えるため、この点については別稿に期したい。

9) 高嶋（1999）は、買い手の需要が異質で差別化された競争が展開されている状態を前提とした場合に、流通業者の規模や技術・販売能力による制約が品揃え物の多様性や異質性を規定することを説明している。松田（2017）は地域事業者の技術・販売能力などを商品取扱い技術として整理している。

修正しながら品揃え物を構想するののかという点について検討する。まず、基本的な仮定として、地域事業者は何かしらの情報に基づきながら市場像を形成すると考える。ここで、石原（2000）の説明を拡張して理解したいのであるが、この説明で確認されている点は、市場像がある範囲における人と地域との2つの要素によって構成されているという点である。この点に基づき、本稿では便宜的に市場像を構成する情報を、人に関する情報と地域に関する情報とに大別する。そして、前者を消費者情報と生活者情報、後者を地域経済情報と地域文化情報とに分類して扱う。以下では、これらの情報について説明する。

まず、石原（2000）が消費者の選好や購買行動を例示したように、市場像は基本的に消費者に関する情報に基づいて形成されている。本研究では、このような情報を消費者情報として扱う。また、このような経済的側面に関する情報は、その地域の消費者を前提としたマイクロ情報だけではなく、一定数の顧客セグメントが示す消費文化、商圏内のトレンドあるいは経済動向などのマクロ情報も含まれると考えられる。本研究では、このような情報を地域経済情報として扱う。

一方で、地域事業者は必ずしも顧客や地域の経済的側面のみには接するわけではない。石原（2006）が外的視線という概念を用いて説明したように、地域事業者の意識や活動は経営だけに向けられているわけではない。地域事業者は日々の経営だけではなく、商店街活動を中心としたまちづくりにも参加している場合が多い。そして、まちづくりに参加する過程の中で、消費者としてではなく、地域住民の生活者としての側面に関する情報なども入手する可能性がある。本研究では、このような情報を生活者情報として扱う。同様に、まちづくり活動においてはこのような人に関する情報だけではなく、その地域の歴史や風土等の文化的な情報も含まれると考えられる。本研究では、このような情報を地域文化情報として扱う。

このように、地域事業者が日々の活動の中で入手しうる情報は多様なものがありうる。そして、小宮（2003, 2007）が提示したように地域事業者には

多様な経営意識があることを前提とすれば、どのような情報にどの程度反応し、あるいはどのような情報を収集し、それらをどのように経営に用いるかということもまた、経営意識によって異なることが推察できる。なぜなら、どのような品揃え物を構想するかは、品揃え物を通じて何を実現したいかによって異なるからである。ある場合は利益の獲得かもしれないし、またある場合は顧客とのコミュニケーションかもしれない。つまり、地域事業者の経営意識によって、日々の営業やまちづくりの中で反応するあるいは積極的に収集する情報が異なると考えられる。

では、地域事業者はそれぞれの情報をどのように活用するのであろうか。仮に、ある地域事業者が何か1つの情報を十分に保有しているとして、その情報だけで十分な顧客適応ができるのであろうか。もし、ある属性の顧客は常に一様の購買行動をするのであれば、可能かもしれない。しかし、消費者は常に一様のふるまいを見せるわけではなく、その都度生み出される多様な状況の中で局所的なふるまいを見せる(石井1993, 栗木2003)。このような消費者像を前提としたとき、地域事業者は特定の情報のみに依存するだけでは十分な市場像を描ききることはできず、たとえ情報の精度を高めたとしても適応できる水準には限界があると考えられる。そのため、適切な品揃えもまた構想することができない。よって、特定の情報だけでは適応しきれない水準や領域については、他の情報を用いながらあるいは他の情報と組み合わせながら、自身が描く市場像のパズルを組み立てていくのではないかと考えられる。ここで、確認したい点は、地域事業者は特定の情報のみを活用だけではうまく市場に適応することができず、複数の情報を組み合わせながら活用することで、より効果的な品揃え物を形成することができるという点である。

以上の議論を整理することで、以下の仮定を提示する。第1に、地域事業者は限定された情報をもとに品揃え物を構想する。第2に、どの情報をどの程度収集するかは、地域事業者の経営意識によって異なる。第3に、地域事業者が品揃え物を構想する局面では、複数の情報が組み合わせられながら活用

される。

3-2. 経営意識によって優先される情報の差異

では、このような仮定を置いた場合に、ある経営意識を有すると位置づけられる地域商業者は、どのような情報を活用しながら品揃え物を構想するのであろうか。十分に理論的および経験的な論拠に基づいて検討できるわけではないが、今後の研究蓄積が期待される理論仮説の土台を提供する意図を持って、探索的に考察したい。

第1に、経済的志向が強い地域商業者について検討する。このような地域商業者は、基礎商品を中心として品揃え物を構想する。立地する商業集積が、拡大均衡モード下であれば基礎商品を中心としながら周辺商品を通じた創造的競争を繰り広げ、縮小均衡モード下であれば基礎商品を通じた淘汰競争が繰り広げられる（加藤2003）¹⁰。これらの点から、基本的には消費者情報への感度が相対的に高く、同様に情報量も多いと考えられる。また、構想した品揃え物をより市場に適応させる方策を検討するために、地域経済情報に対しても感度が比較的高く、同様に情報量も多いと考えられる。しかし、日常業務の周期性（石原・石井1992）として説明されたように、業績が高くなればなるほど日々の経営による拘束が強くなってしまい、まちづくりなどの経営活動以外への関与が弱くなってしまう。そのため、生活情報や地域情報などについては、入手することが相対的に困難であると考えられる。

第2に、受動的生業志向が強い地域商業者について検討する。このような地域商業者は、戦略的な意思決定能力が乏しいため、組織における意思決定の手続きや個人の職能・役割をルーチン的な意思決定の範囲内で行う傾向がある（高嶋1997）。そのため、独自に効果的な周辺商品や特殊商品を開発する能力は乏しいため、基本的には基礎商品を中心として品揃え物を構想すると考えられる。したがって、基本的には経済的志向が強い地域商業者と同様

10) 横山（2010）が事例で取り上げたように、一定の条件が整えば、縮小均衡モード下においても創造的競争が生起する可能性がある。

に消費者情報と地域経済情報に対して一定の感度と情報量を有すると考えられる。しかし、経営成果がそれほど高くないことを考慮すれば、保有する情報の精度や質はそれほど高くないと考えられる。一方で、このような地域事業者は基本的にスラック内で生存している点を積極的に評価すれば、潜在的に有用な情報を保有している可能性がある。例えば、それは同一商圈内にある競争優位の高い店舗では吸収しきれない需要の存在や、消費者が経済非合理的にふるまう場合の情報などが考えられる。しかし、このような情報が一定の経営成果を上げていない点から推察すれば、そのような情報はそれ自体では有用性が低いものであると考えられる。また、このような情報が本研究におけるどの情報に位置づけられるかは、この地域事業者が生存するスラックの性質によって異なる。

第3に、自己目的志向が強い地域事業者¹¹⁾について検討する。このような地域事業者は、特殊商品を核として品揃え物を構想する。このような地域事業者の商品関与が極めて高いことを前提とすれば、取り扱いたい商品が明確であることから品揃え物の構想自体はそれほど問題にはならない、あるいは品揃え物の構想局面では自身の嗜好以外の影響を大きく受けないことが想定される。小宮（2003）が例示したように、このような地域事業者は目の前の顧客に適応することよりも、強いこだわりを持つ商品を通じて顧客を創造する局面に基本的な関心があると考えられる。それは単なる商品の売買ではなく、両者は直接的にあるいは商品を通じて間接的に深い関係性を築きながら、ある種の文化を形成し伝播させていく。そのため、基本的には生活者情報への感度が相対的に高く、同様に情報量も多いと考えられる。また、このような文化表現力（矢作ほか編2017）を有する地域事業者は、店舗の立地にもこだわりを持ち、そのような地域事業者が一定数集積することで新たな商業集積を形成していくことや、既存の商業集積のイメージを再構築していく

11) 小宮（2003）では、自己目的志向の類型として、商品関与が高い場合と経営すること自体が目的の場合が示されている。本稿では、小宮（2003）と同様に前者に限定して議論する。

潜在性を有している。その意味で、地域文化情報についても比較的高い感度と情報量を有していると考えられる。

第4に、家族・家業志向が強い地域商業者について検討する。このような地域商業者は、基本的には経済的志向の強い地域商業者と同様の傾向を示し、基礎商品を中心とした品揃え物を構想すると考えられる。そのため、基本的には消費者情報に対して一定の感度と情報量を有すると考えられる。しかし、その傾向は家族としてのまとまりや安定が維持される範囲内に収められるため、経済的志向の強い地域商業者が構想する品揃え物とはその程度だけ異なる傾向を示すと考えられる¹²⁾。家族・家業志向の強い地域商業者にとって、家族の理念や規範は重要な位置づけにある。石井(1996)が説明するように、家族の理念や規範は、日常的な経営活動のようなマイクロ行動と社会制度や経済プロセスのようなマクロ構造との動的な関係の中で形成されるものである。そのため、当事者たちにとっての家族の理念や規範もまた、消費者情報だけではなく生活情報、地域経済情報そして地域文化情報など幅広い情報との間で相互作用が生じていると考えられるため、それぞれの情報について一定の感度と情報量を有していると考えられる。

第5に、老舗志向が強い地域商業者について検討する。このような地域商業者は2つに分類できる。一方は家訓や经营理念(以下、「经营理念」と表記)の継続を重視するもの、もう一方は店舗オペレーションを構成する特定の要素や様式(以下、「経営様式」と表記)の継続を重視するものである。いずれの場合においても、基本的には経済的志向の強い地域商業者と同様の傾向を示し、基礎商品を中心とした品揃え物を構想すると考えられる。そのため、基本的には消費者情報に対して一定の感度と情報量を有すると考えられる。しかし、经营理念もしくは経営様式を重視するいずれの場合においても、消費者情報よりもより上位に位置づけられる情報が存在する。その具体

12) 商人家族としての性質が強まることで、それを源泉として競争優位のある品揃え形成技術や商品取扱い技術を発揮できるまで熟達する可能性がある(渡邊・松田2019)。その場合、その専門性を活用することで、効果的な周辺商品や特殊商品を取り扱うことが可能になる可能性がある。

的な内容は、どのような経営理念あるいは経営様式が重視されるかによって異なるため、それらが位置づけられる生活情報、地域経済情報あるいは地域文化情報のいずれか1つがより上位の情報として位置づけられ、相対的に高い感度と情報量を有していると考えられる。また、そのような経営理念や経営様式に適う範囲内で品揃え物が構想されるため、経済的志向の強い地域事業者が構想する品揃え物とはその程度だけ異なる傾向を示すと考えられる。

最後に、まちづくり志向が強い地域事業者について検討する。このような地域事業者は、2つに分類できる。一方は、経営とまちづくりとを独立したものと位置づけている場合、もう一方は経営とまちづくりとを一体のものとして位置づけている場合である。いずれの場合においても、石原（2010）が示したように、まちづくりの要素は地域経済、地域社会および地域環境と多岐に渡るため、このような地域事業者は生活者情報、地域経済情報そして地域文化情報それぞれの情報について同程度の感度と情報量を有していると考えられる。その理由は、まちづくりは上記3つの要素が分かちがたく結びついていること。そして、このような地域事業者は、特定のまちづくりだけではなくまちづくり全体への関与が高いことが想定されるからである。そのため、このような地域事業者は複数領域にわたって幅広い情報を保有していることが想定されるものの、前者の場合では経営とまちづくりとが分離されて位置づけられているため、それらの情報が品揃え物の構想に用いられることは少ないと考えられる¹³⁾。一方、後者の場ではそれらの情報が品揃え物の構想に用いられると考えられる。

4. 本研究の要約と今後の展望

これまでの商業研究では品揃え物を中核概念として研究蓄積がされてきた。一方、具体的な地域事業者の経営活動については、経営意識によってその内実が異なることが議論されてきた。品揃え物と経営意識は、理論的にも

13) そのため、品揃え物だけを考慮した場合、受動的生業志向と大きな違いがみられない可能性がある。

現実的にも相互に関連性が強いと考えられるものの、商業研究上で明確に接続されてきたわけではない。本研究では、市場像をてがかりに、経営意識の違いによって、収集あるいは活用する情報が異なるという仮定をおいた上で、品揃え物を構想する局面において、個々の場合がどのようにありうるかということについて探索的な試論を示した。以上の議論を整理したものを表2に示す。ある地域商業者において、経済的志向が強い場合には消費者情報が最も重視され、次に地域経済情報が重視される。受動的経済志向が強い場合には、消費者情報がある程度重視され、スラックの性質によって生活者情報、地域経済情報あるいは地域文化情報のいずれかあるいは複数の情報も多少重視される。自己目的志向が強い場合には、生活者情報が最も重視され、次に地域文化情報が重視される。家族・家業志向が強い場合には、消費者情報が基本的に重視され、生活者情報、地域経済情報および地域文化情報がそれぞれ一定程度重視される。老舗志向が強い場合には、消費者情報が基本的に重視されるが、より上位に位置づけられる経営理念や経営様式の内容によって、生活者情報、地域経済情報および地域文化情報のいずれかがより重視される。まちづくり志向が強い場合には、生活者情報、地域経済情報および地域文化情報のそれぞれが同程度重視される。

表2：経営意識に基づく情報の優先順位

	経済的志向	受動的 生業志向	自己目的 志向	家族・家業 志向	老舗志向	まちづくり 志向
消費者情報	◎	△		○	○	
生活者情報		*1	◎	△	*2	○
地域経済情報	○	*1		△	*2	○
地域文化情報		*1	○	△	*2	○

*1：スラックの性質によって、いずれかあるいは複数の方法に「△」がつく

*2：経営理念や経営様式の内容によっていずれかの情報に「◎」がつく

出所：筆者作成

以上の議論は、あくまでも予備的な考察に過ぎない点に留意が必要である。特に、情報概念については、より精緻な理論的検討が必要である。また、それぞれの意識に基づいた場合に、どのような品揃えを構想するのかという点にもさらなる経験的な研究が必要である。

理論的な課題は小さくないものの、本研究から展開しうる可能性について言及したい。まず、これまでの研究では、地域事業者の小売競争を品揃え物の観点から分析しようとした場合、それぞれの店舗在庫が基本的な分析単位となる。そして、複数の地域事業者間における品揃え物の差異を考察することになる。石原(2000)が示した依存と競争を前提とした場合、個々の地域事業者は小売競争の中で、他の地域事業者が形成した品揃え物の意味を読み取りながら自らの品揃え物を改める。当然、この過程の中では市場像も修正される。このような現象の意味を読み解こうとするとき、店頭に陳列された商品を調査するだけ得られる情報だけでは限界がある。そこに、本研究の視点、つまり品揃え物の差異を生み出す源泉としての経営意識と情報という視点が加わることで、差異の理解や差異が生じる過程の分析にまで踏み込んで現象を考察することができる可能性がある。

また、地域事業者間の協働や連携に対する理解も深まる。例えば、ある地域事業者が、誰と、どのようにつながるか得られる情報は変わる。このとき、現実的には同じ経営意識の地域事業者同士のほうが結びつきやすいのではないかと考えられる。しかし、本研究の考察に基づけば、そのような結びつきでは同類の情報だけが精緻化されるため、必ずしも効果的な関係とはいえない¹⁴⁾。そのため、基本的には異なる経営意識の地域事業者との関係を構築した方が、より効果的なリソースとしての情報を得ることができるのではないか、あるいは新たな情報やその活用方法を見出すことで異なる次元での成長を遂げることが出来るのではないかと考えられる¹⁵⁾。しかし、日常的な

14) このような関係の中での学習は、基本的にはシングル・ループ学習 (Argyris, 1977) だと考えられる。

15) このような関係の中での学習では、ダブル・ループ学習 (Argyris, 1977) を期待できる。

経営の範囲内で異なる経営意識の地域商業者とはつながりにくい。そこに、商店街組織がプラットフォームとして果たしうる1つの意義があるのではないであろうか¹⁶⁾。ここで考えられる課題は、おそらく地域商業者同士が単に繋がればよいというわけではなく、どのような関係、あるいは関係性を持てば、本研究が意図するような効果が生まれるかということである。以上の課題および展開可能性については、今後の研究に期待したい。

【参考文献】

- Argyris, C. (1977) Double Loop Learning Organization, *Harvard Business Review*, Vol.55, No.5, Sep/Oct, pp.115-125.
- 石井淳蔵 (1989) 「小売商業における企業家行動の条件」『組織科学』第22巻, 第4号, pp.26-34。
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』日本経済新聞社。
- 石原武政 (2000) 『商業組織の内部編成』千倉書房。
- 石原武政 (2006) 『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣。
- 石原武政・西村幸夫編 (2010) 『まちづくりを学ぶ：地域再生の見取り図』有斐閣。
- 石原武政・加藤司・風谷昌彦・島田尚住 (2017) 『フラノマルシェはまちをどう変えたか：「まちの滞留拠点」が高める地域内経済循環』学芸出版社。
- 加藤 司 (2003) 「「所縁型」商店街組織のマネジメント」加藤司編『流通理論の透視力』千倉書房, pp.155-171。
- 栗木 契 (2003) 『リフレクティブ・フロー：マーケティング・コミュニケーション理論の新しい可能性』白桃書房。
- 小宮一高 (2003) 「自己目的志向の小売業者と品揃え形成」『流通研究』第6巻, 第1号, pp.81-93。
- 小宮一高 (2007) 「成長を抑制する小売業者の経営意識」『香川大学経済論叢』第80巻, 第1号, pp.69-88。

16) もちろん、このような組織が商店街組織である必然性はない。しかし、公的な組織として、商店街組織はいまなお一定の機能を果たしうると考えられる。

- 坂田博美 (2006) 『商人家族のエスノグラフィー：零細小売商における顧客関係と家族従業』 関西学院大学出版会。
- 高嶋克義 (1997) 「生業志向のマーケティング行動：資源ベース視点による考察」『国民経済雑誌』第176巻第1号, pp.47-60。
- 高嶋克義 (1999) 「品揃え形成概念の再検討」『流通研究』第2巻, 第1号, pp.1-13。
- 田村正紀 (1981) 『大型店問題』千倉書房。
- 土居年樹 (2002) 『天神さんの商店街：街いかし人いかし』東方出版。
- 新島祐基 (2018) 『地域商業と外部主体の連携による商業まちづくりに関する研究：コミュニティ・ガバナンスの観点から』専修大学出版局。
- 畢 滔滔 (2002) 「広域型商店街における大型店舗と地域商の共存共栄：「アメ横」商店街の事例研究」『流通研究』第5巻, 第1号, pp.1-26。
- 松田温郎 (2014) 「零細青果物小売業者のフォーマット：受動的生業志向商人の実践」『山県経済学雑誌』第63巻, 第3・4号, pp.21-43。
- 松田温郎 (2017) 『小売商のフィールドワーク：八百屋の品揃えと商品取扱い技術』碩学舎。
- 矢作敏行 (1997) 『小売イノベーションの源泉：経営交流と流通近代化』日本経済新聞社。
- 矢作敏行・川野訓志・三橋重明編 (2017) 『地域商業の底力を探る：商業近代化からまちづくりへ』白桃書房。
- 横山斉理 (2007) 「中小小売事業者のまちづくり活動に関する研究」神戸大学大学院経営学研究科博士号学位請求論文。
- 横山斉理 (2010) 「地域小売商業における大型店と中小店の創造的競争」『マーケティングジャーナル』通巻116号, pp.55-70。
- 渡邊孝一郎 (2010) 「中小小売商の経営者意識に関する一考察」『六甲台論集経営学編』第57巻第3号, pp.43-56。
- 付記：本研究はJSPS科研費16K17195 (品揃えと商品取扱い技術に関する研究), 16H03674 (地域商業に関する研究), 16K13385 (エフェクチュエーションに関する研究), 17K04016 (商人家族に関する研究), 18K12885 (街商人に関する研究) の助成を受けた研究成果の一部である。