

商業集積のマネジメント

——衰退メカニズムを中心に——

瀧 満 久

1. はじめに
 2. 商業集積の成立とマネジメントに関する若干の先行レビュー
 3. 加藤（2003）の「拡大均衡モード」と「縮小均衡モード」
 - 3.1 拡大均衡モードと縮小均衡モードの概要：2つの「衰退」
 - 3.2 縮小均衡モードのメカニズム
 4. おわりに
- 図表
参考文献

キーワード：商業集積，商店街，縮小均衡モード，衰退メカニズム，行為の意図せざる結果

1. はじめに

商業集積には代表的に2つの典型的なタイプがある。まずひとつは商店街を代表とする集積である。商店街の多くは、発生・成立が自然発生的であり運営もその多くにおいて公式のマネジメント主体が確立していないという特性がある。もうひとつのタイプはショッピングセンター（以下、SC）を代表とする集積である。SCは基本的にその発生・成立は計画的に行われ、集積内のテナント経営はそれぞれにおいて行われるが、集積全体の運営についてはディベロッパーなど公式の主体によって管理されている。このように商業集積には自然発生型と管理型の2タイプがある。両者は複数の独立した個別店舗としての経営主体がひとつの商業態を形成している点で共通するが（瀧，2008b），そのマネジメント様式においてはまったく異なる。特に前者においては、全体を管理する主体やその仕組みを欠いていることから、近年の中

心市街地における衰退などの問題を顕在化させている。

本稿はこの商業集積のマネジメントを構築するために「商業集積の維持・衰退メカニズム」を明らかにすることを目的とする。特にここでは集積が衰退するメカニズムについて焦点をあてる。詳細は後述するが、現在、商店街を中心とした多くの商業集積が苦境に立たされている。それに対して行政の政策的支援や現場でのさまざまな取り組みが実施されているが、それらの多くは模索の段階にあるといえる。既存研究でも事例分析などで集積マネジメントの構築について考えられているが、必ずしも有効なマネジメントが確立されているわけではない。多くの商店街が衰退の状況にあり、そのことが課題として認識されながら、いまだ有効な手立ての確立が困難にあるのである。もちろん何かひとつの正解があるわけではないが、あらためて商店街の直面している「衰退」というものを振り返る必要があるのではないだろうか。「衰退」

という状態を当たり前とせず、それがいかなるメカニズムによって起こっているのかを考える必要があろう。そのメカニズムを明らかにすることは、なぜ・どのように衰退するのかということ把握することにつながり、それはより有効な対処をもたらすと考えられる。したがって、あらためて商業集積の「衰退メカニズム」を明らかにすることは集積のマネジメントを構築するための必要条件といえることができる。

以下では、まず商業集積においてそれが成立する基本的な論理や集積のマネジメントに関する先行研究を概観する。その上であらためて集積の「衰退メカニズム」に着目することの重要性を指摘する。重要なことはこの衰退メカニズムを明らかにして、それを活性化につなげていかななくてはならない。そこで、これは本研究において今後の課題となるが具体的な事例を用いることで、それがどのように衰退し、また復興・活性化へと反転したのか確認していきたい。

なお本稿では集積を研究対象とするが、それに生産活動を主な機能とする産業集積を含まず商業活動、特に小売を主な機能とする商業集積に限定される。さらに商業集積の中でも、主に自然発生型の商店街を念頭におきながら進めていくが、そこで示される内容はSCにも関連する。また「集積」という用語についても「商業集積」と同義で用いていく。

2. 商業集積の成立とマネジメントに関する若干の先行レビュー

商業集積のマネジメントや集積の維持・衰退メカニズムに関する研究は次の3つに大別することができる。1点目は、集積がどのようにマネジメントされているかについての事例研究である。代表的には石原・石井（1992）がある。

そこでは豊富な事例から商店街におけるライフサイクルの発展段階ごとに適したマネジメントがあることが指摘されている。この他にも多くの事例の蓄積が進んでいるが、現段階ではそれらから引き出される有効なマネジメントの確立が待たれているところである。

2点目は、そもそも集積がどのような論理で成立しているのか、その基本的な論理とはどのようなものかに着目する研究である。集積が成立する基本的な論理として「集積の経済」がある（田村，2001）。これは多数の店舗が集まることで魅力が向上して消費者が吸引されることで、さらに店舗が集まるというものである。つまり、その集積内に立地することで、個別店舗が単独では得ることのできない経済性を得ることができることを意味する。

田村（2001）は集積の経済によって得られる経済性を顧客吸引力と店舗運営費用の2つに整理する。顧客吸引力とは集積で立地することで多数が近接しあうことから、品揃えが豊富になり消費者にとっての魅力が増すことで単独立地以上の顧客増加をもたらすということである。さらに、これを同業種集積と異業種集積によっても分けている。同業種集積では特に買い回り品において比較購買を効率的に行えることから、顧客に対する集積の魅力が向上するとされる。異業種集積においては消費者の多目的買物出向に対応することができるようになり、また関連購買を効率的に行えるようにする。このような同業種集積と異業種集積の両方において集積の経済は発揮される。集積の経済のもうひとつの側面である店舗運営費用の経済性については、たとえばアーケードやカラー舗装、駐車場などの施設を共同化することができ、その運営費用を単独で負担するよりも節約をすることができる。

また顧客吸引力の点について、石原（2000）においては個別店舗レベルの品揃えと集積レベルの品揃えという2つの次元で捉えることができる。ここでは多くが部分業種店としての中小小売業の集積である商店街において、個別店舗レベルでは不十分にしか成しえない「売買集中の原理」を集積レベルで互いに補完しあうことで成立させていることが述べられる。このことは集積の経済における顧客吸引力の経済性をもたらすことに通じるものである。

さらに石原（2000）は、補完が互いに品揃えを依存しあう関係によってもたらされるだけでなく、競争関係によってもたらされるとしている。これは同業種同士で考えると理解しやすいが、来街した消費者を自身の店舗に吸引するには、品揃えにおいて他店といかに差別化するかが重要である。このような消費者をめぐる競争が行われる結果、定番的な「基礎的商品」だけでなく個性や新奇性を目指した「周辺商品」の品揃えも進むことになり、それは集積レベルとしての品揃えを充実化させることになる。このように集積内の店舗間で品揃え物を補完しあう「依存と競争」が適切に展開されることで、一方では依存することで単独以上の集客を集積として見込むことができ、他方ではその集客した消費者をめぐる競争することで差別化が促進され、集積全体の魅力がさらに増すというわけである。しかもこの依存と競争が適切に作用することで、商業集積として環境に対し柔軟に適応できるようになる。

しかし加藤（2003）は、依存を含む競争を通じた調整メカニズムが必ずしも正常に作用するわけではないことを指摘する。すなわち競争が正常に作用する状態の「拡大均衡モード」と、そうでない状態の「縮小均衡モード」とに分別し、商店街を中心とした多くの商業集積が陥っ

ている後者の状態を前者に転換させることの重要性を指摘する。

ただし、これらの研究はそもそもが集積の成立する論理の解明に主眼があったことから、縮小均衡から拡大均衡にモードを転換させるための方策については、自律的な変化を踏まえた「柔軟かい管理」で「自己組織的」に行うとするのみで、必ずしも明確にされているわけではなかった。

3点目は、集積における行動的な主体の確立やその組織特性、すなわちマネジメント主体に関する研究である。集積のマネジメントを展開するためにその主体がどのような特性であるのかについて、代表的には松井（1958）や石原（1986, 1995）の研究がある。松井（1958）では、商店街という個別店舗の集合がその内部において抱えている資力やモチベーションなどの異質性が大きいことによって、全体としてまとまって行動できないことを指摘する。

また石原（1986）は商業集積の組織を「所縁型組織」と「仲間型組織」に類型化している。所縁型組織は、その発生において組織メンバーを選ぶことができず、さらに運営においてもそのメンバーをコントロールすることができない特性をもっている。その結果、まさにそのうちに大きな異質性を抱えることとなり、組織として行動的になりにくい。他方で仲間型組織とは、組織の発生・運営において組織メンバーをコントロールすることのできる特性をもっている。メンバー間のモチベーションなどをあわせることで、組織内の異質性を抑えることができる。容易に理解できるように、SCは明確な目的意識を設定することができるため仲間型組織の特性を有しているが、自然発生型である商店街の多くは所縁型組織の特性を有しており、組織として積極的に行動することが難しくなる。

異質性の大きさが組織として行動的になれない理由となるが、そもそも商店街が自然発生的である限りそれを取り除くことは現実的ではない。したがって石原（1995）は、所縁型組織を前提としつつ、そこにいかに仲間型の運営を取り入れていくかが目指されるべきと指摘する。以上の研究では、集積内での公式な権限関係の有していないことから（図表1参照）、共同事業や商店街活動を展開するための合意が形成されにくいとの特性が指摘され、主体としての確立に困難性を抱えていることが明らかにされた。

最近ではそのような組織特性において、やわらかい管理で自己組織的な運営を前提として、いかに集積をマネジメントできるのかに着目した研究も出始めている。すなわち集積の「縮小均衡モード」から「拡大均衡モード」への転換をいかに実現するかというものだ。たとえば小宮（2007, 2010）や金（2009）がそれにあたり、これらは、集積が自己組織的に維持されるのは「何らかのきっかけ（多くが新規参入）」があったことによると指摘する。特に金（2009）は、集積には各店が近接していることから情報キャリアが豊富に存在するため競争の原理が働くことと情報の伝播が容易になされるとする。その結果、自律した個別商業者は淘汰作用を含みながら、一方で思い切った営業戦略の転換が可能となって変化した市場に適応して集積が維持されるとするメカニズムを示す（図表2参照）。

しかし、たとえ同じ何らかの「きっかけ」があったとしても集積によってはまったく異なった結果を生み出すこともありうる。むしろそのきっかけを受容する集積の状況いかにによって異なるのが自然と考えられる。つまり、これらの研究ではそのきっかけが自動的に拡大均衡モードをもたらすと暗黙的に想定されており、

その中身が明らかになっていない。このことはきっかけを受容する集積の「衰退」のありようが与件であり一様のもと前提されていると考えることができる。

そのような問題意識から濱（2008a）は、何らかのきっかけを「受容する側」がどのようにあることが重要なのか、その一端を商店街における事務局の意義といった組織体制を整備するという点から示した。ここでは受容する側としての商店街において、そのきっかけを拡大均衡モードとして受容するには、それを積極的な意味で捉えることのできる組織体制（ここでは事務局の充実）が必要であることが示されている。ただし、あくまでも「事務局」体制の意義に主眼があったことから、「衰退」のありようが与件で前提されていることに変わりはない。

以上、3つに大別して確認された既存研究は、まず集積が成立する論理の解明に主眼があり、どのようにしてそれを適切に作用させるかということが十分に明らかになっているわけではなかった。またマネジメント主体に関する研究についても、縮小均衡モード（衰退）の状態から何らかの「きっかけ」が作用して拡大均衡モードに転換したことを指摘するが、それがなぜ実現したか必ずしも明確であったわけではない。そこで本稿ではこれらの研究を一步進めた集積マネジメント構築のため、そういったきっかけがなぜ・いかにして合意形成の難しい所縁型組織の商業集積に積極的かつ適切に受容され、拡大均衡モードに転換できたのかということを解明していく。そのためには既存研究で前提されていた「一様な衰退のありよう」を問い直していく。言い換えると、縮小均衡モードの概念に着目していくことで、集積の衰退メカニズムを明らかにすることである。

3. 加藤（2003）の「拡大均衡モード」と「縮小均衡モード」

現在、多くの商店街の衰退状況に対して、管理主体をもたない商店街においても集積を望ましい方向に変化させようとするマネジメントが必要と認識されており、滋賀県長浜市や香川県高松市の商店街はその先進事例である（日本建築学会編，2005）。既存研究は、あるきっかけが拡大均衡モードをもたらすと想定していたが、同じきっかけであってもそれを受ける側の解釈いかんで逆の意味にもなり決して単純ではないはずである。特に縮小均衡モードの場合は、どのようなきっかけであろうと、その事象に対して積極的な解釈ができないことが推測される。その意味で、むしろ受容する側がそれを拡大均衡モードにつなげたことこそが重要である。

そこで、以下ではこの受容する側に注目しながら、1) 加藤（2003）の拡大均衡モード・縮小均衡モードの概念を整理し、2) 特に縮小均衡モードがどのように集積を衰退させるのか、そのメカニズムを明らかにすることで、今後の研究では3) きっかけに対して集積がなぜ・いかにして拡大均衡モードへ転換できたのかについて考えていく。

3.1 拡大均衡モードと縮小均衡モードの概要：2つの「衰退」

先述したように集積には自然発生型と管理型の2タイプがある。この違いは発生とその運営において、公式のマネジメント主体がいるかどうかであった。すなわち組織としての権限構造を有しているかどうかの違いであり、商店街はそれを有していないことから基本的には依存と競争を通じた調整が行われる（図表1参照）。

これは前節でも述べたように、集積が成立する基本的な論理であった。しかし、加藤（2003）は競争による調整でそのメカニズムが適切に作動する場合としない場合があることを指摘したが、以下ではこの2つの側面（拡大/縮小均衡モード）を加藤の議論に沿ってあらためて確認していきたい。

まず拡大均衡モードであるが、基本的なメカニズムは先に述べた「依存と競争」が適切に作用して「集積の経済」が発揮されている状態のことをいう。商店街は自然発生的に成立するが、もともとは歴史的に人が集まる参道や街道沿いの宿場町を起源としているところが多い。これらは潜在的に需要が大きいことを意味しており、そこに商機を見出した商業者たちが店を構える。消費者からすれば、そのことは需要を満たす上での魅力が増すことを意味し、さらに多くの消費者を呼び込むことになる。それが需要を拡大することとなりより多くの商業者がそこで営業を始める、といったような循環があって商業集積が成立する。

もちろん、多くの商業者が近接的に立地することで競争の度合いが高まることになるが、それは他店との差別化を図ろうとすることによって、個別店舗の品揃えが基礎的商品だけでなく周辺商品にも拡大することで、結果として集積全体としての品揃えは充実化することになる。まさに拡大均衡モードとは需要に導かれて成立した商業集積が、その集積内での競争を通じた調整によって好循環的に精練されていくメカニズムをあらわしている¹⁾。

1) もちろん拡大均衡モードが無限定に拡大していくといっているのではない。加藤（2003）も述べているように、山下（2001）では集積が発展することで地価が高騰することとなり、その分だけ新規参入できる業者が限られるこ

しかし上述のような拡大均衡モードにある商店街はまれである。むしろ多くの商店街が『縮小均衡』モードに陥っていることが問題である」(加藤, 2003, 160頁)。つまり多くの商店街が衰退しているということであるが、ではその縮小均衡モードとはどのようなものであろうか。それは2つの側面から捉えることができる。

ひとつは、商業者の高齢化や後継者問題とすることによる事業意欲の低下となり、店舗改装などより長期的な意味での投資が行われなくなる、商店街内部の問題があるとされる。さらに人口減少による市場の縮小などの外部的な問題もあり、これら「諸要因が複雑に絡み合うことによって」(同上, 161頁)商店街の足並みが乱れていっそう衰退が循環的に引き起こされる。つまり、商店街を取り巻く環境変化と商業者自身のモチベーションの低下が相互に絡み合うことで商店街を衰退させるというものである。

もうひとつは、たとえ商業者の事業に対するモチベーションが高く積極的に競争を展開しても、むしろそのことが逆に『縮小均衡』モードの作用を助長することになる」(同上, 161頁)というものである。縮小均衡モード下においては市場が縮小などによって売上の低下が起こる。そのような状況で商業者が環境に適応しようとする、より需要のある定番商品といった基礎的商品を品揃えに絞り込むようになる。このような状態が続けば、集積レベルの品揃えは全体としての魅力を削ぐこととなり、結果的に集積の魅力低下や商圈の縮小がもたらされ

る²⁾。しかし、このような基礎的商品への絞込みという行為は、むしろ商業者が環境変化に対して合理的な思考に基づいて、より積極的・競争的に適応しようとした結果である。拡大均衡モード下では好循環を生み出す積極的な競争的適応という行為が、縮小均衡モード下においては皮肉にも逆の作用をもたらすことになるのである。

以上のように、加藤(2003)の縮小均衡モードの概念には重要な2つの側面を有していることがわかる。前者は一般的に理解される衰退の状況である。つまり市場の縮小や人口減少などのマクロ的な環境変化があり、そこからの影響で商業者の事業意欲の低下がもたらされる衰退である。これはマクロ的環境の変化が独立変数となって商業者の事業意欲低下という結果をもたらしていることから、ここでは「マクロ的縮小均衡モード」とよぶ。

他方で後者は、商業者が合理的な発想をもって積極的に競争適応しようとするほど品揃えが基礎的商品に偏り、集積全体としての魅力が逆に低下してしまうという皮肉な結果としての衰退である。この場合は、たしかに環境変化という要因はあるが、それに対して商業者が

-
- 2) その結果、集客力が落ちることから空き店舗が発生し、さらに集積の魅力が低下することになる。ただし、このようになった場合、魅力の低下とともに空き店舗の家賃が低下すれば、それに対応した新たな業種が参入する可能性もある。しかし現実には「借地借家法」に対する家主の認識不足などによる家賃の非伸縮性がもたらされ新店舗の参入が促進されないことになる。またそれとは逆に仮に参入があったとしても、集積として公式のマネジメント主体の欠如によりその業種の適切性という点が考慮されないということも起こりえる(加藤, 2003)。

とになりモードが抑制されることになる。その他にも石原(2000)でも「売買集中の原理」が無限定に拡大するのではなく、たとえば商圈や関連購買商品の範囲によっても限界があることが指摘されている。

ミクロとして合理的思考に基づいて積極的に行うとした結果もたらされた衰退であることから、ここでは「ミクロ的縮小均衡モード」とよぼう。

以上、縮小均衡モードを整理したことで、2つの側面を見出すことができた。次項では特にミクロ的縮小均衡モードに着目して、商業集積の衰退メカニズムを考えていきたい。

3.2 縮小均衡モードのメカニズム

3.2.1 ミクロ的縮小均衡モードを見出すことの意味

現実においては、多くの商店街が縮小均衡モードにあることから、これをいかに拡大均衡モードに転換させるかが重要になる。すなわち商店街の「マネジメントの課題は、こうして縮小均衡モードに陥った『所縁型』商店街組織を活性化するための『仕組み』づくりにある」(同上、157頁)。

さて、前項で示したように、縮小均衡モードの2つの側面を見出したことで「衰退」のメカニズムをこれまでとは異なった視点で捉えることができ、それは新たな視点を提供する可能性がある。ここで縮小均衡モードを2つに分けておくことは重要である。マクロ的縮小均衡モードは、一般的に理解されやすい衰退の状況である。つまり、環境が悪くなり、商業者の意欲も低下する、といったきわめて単眼的な捉え方である。しかし、このような捉え方だけで何かの新たな発見をすることができるのだろうか。この「状況が悪くなったから、だめになった」というだけでは、ただ当たり前のことをいっているに過ぎず、実践的にも有効な手立てを打つことができない。

一方で、ミクロ的縮小均衡モードは単に商業者の事業意欲が低下したという単純なことではなく、事業をより発展させるべく積極的に環境

へ適応すべく行為することが、むしろ衰退を助長してしまうという皮肉な結果をもたらす。これはマクロ的縮小均衡モードのような単純なものではなく、改善しようと意図すればするほど悪循環的に悪い結果となっていく。「良くしようとしたら、だめになった」パターンである。

現在、商店街の衰退がこれほど多く認識されているにもかかわらず、またそれへの取り組みも重ねられているにもかかわらず、状況の打開はなかなかみえてこない。もちろんすべての商業者に高いモチベーションがあるとはいわないが、それでも多くの商業者たちはこの苦境を打開すべく苦慮しているはずである。そう考えたとき、衰退の理由はまさにミクロ的縮小均衡モードに陥っている場合が多いのではないかと考えられるのである。だからこそ縮小均衡モードの概念を2つに分けることで、衰退メカニズムが決して単純ではないことを明らかにすることに意味がある。そこにはいわば「行為の意図せざる(皮肉な)結果」が見出されるのである。

3.2.2 行為の意図せざる結果と自己言及性のパラドクス

以下では、ミクロ的縮小均衡モードがもたらす衰退メカニズムについて「行為の意図せざる結果」と「自己言及性のパラドクス」の概念を援用して考察していきたい。長谷(1991)から「行為の意図せざる結果」と「自己言及性のパラドクス」の概念を大まかに確認しよう³⁾。

社会学において最初に「行為の意図せざる結果」を理論的に扱うべきと提起したマートンの「自己成就的予言」と「自己破壊的予言」の議

3) 以下の議論は、基本的に長谷(1991)によって行われている。

論をとりあげ、それらを行為の意図せざる結果との関連での理解をする。たとえば、ある根拠のないきっかけによって起こる銀行の取り付け騒ぎは、予言の自己成就の事例としてよく知られている。しかし、このことから「人々は自分の先入見にあわせて現実を作り出している」(長谷, 1991, 10頁)と理解されがちであるが、決してそうではない。

ではどのような意味で意図せざる結果なのか。それは取り付け騒ぎにおいて、誰も銀行を倒産させようという意図をもっておらず、それどころかその銀行に預けている財産を失いたくないと考えたからこそ銀行に人々が集まり騒ぎとなるのである。しかし財産を失いたくないという意図をもって行った行為が、まさにその意図の実現を阻害するという結果となる。つまり、予言の自己成就とは「ある事柄を回避しよう(意図)として、逆にその回避行動(行為)によって回避すべき事柄を起こしてしまった(結果)」(同上, 11頁)ということができる。

次に自己破壊的予言であるが、これはたとえば官庁によって小麦などの生産が過剰や過少と予測されることで、それを見越した生産者たちが何らかの対応をすることでその予測が外れるというものである。つまり、予言の自己破壊とは「予言したこと自体が社会現象の新たな要因として加わったために予言された内容が実現されなくなるということとである」(同上, 12頁)。

さらに長谷(1991)によれば、実はこのような「行為の意図せざる結果」の類型化は、精神科医であるフランクルの心理学的アプローチが示す神経症の類型と共通していることを指摘する。ひとつは誤った受動性から生じるものであり、もうひとつは誤った能動性から生じるものである。

前者は、失神や赤面などの症状を引き起こす

のではないかという恐怖を感じてしまう「期待不安」にかられる状態のことをいい、一度この症状を恐れてしまうと、その再発をさらに恐れてしまい、そのことがさらに症状を誘発していくという悪循環的なものである。続いて後者は、たとえば不眠症などにおいてそれを避けるため「寝よう」ということを積極的に意識すればするほど、それが不可能になっていく状態のことである。

前者は症状の発祥を回避しようとする行為がかえって症状を悪化させてしまうのに対して、後者は睡眠など自然に起こるべきものを意図的に起こそうとすることが、かえって不可能にしてしまう状態である。容易に理解できるように前者がマートンのいう予言の自己成就と、後者が予言の自己破壊と共通した構造を有している。

ところで、ここではマートンとフランクルが類型化したそれぞれを理解することが目的ではない。この類型には一括できる共通的構造がある。誤った受動性(予言の自己成就)であろうと、誤った能動性(予言の自己破壊)であろうと、基本的には「何らかの問題を解決しようという試み自体が、その問題を生み出しているという図式は共通している」(同上, 18頁)のである。長谷(1991)は、このことを「問題行動—偽解決循環」として図式化する(図表3参照)。

つまりこのような悪循環を繰り返す意図せざる結果なのである。それは先の不眠症の例で説明すれば、「寝よう」と強く思うことは、あくまでも「不眠」になることを避けるための意図でありそのための行為である。しかしそれがまさに「問題行動」となってしまう、結局、不眠の状態は続いてしまう。この意味で「偽解決」の状態がもたらされ、ふたたび「寝よう」との強い思いが出るという問題行動が発生する……

という循環となるのである。これが「問題行動—偽解決循環」のメカニズムである。

以上の行為の意図せざる結果から生じる問題行動—偽解決循環は、いずれも自己言及性のパラドクスの特徴を有している（長谷，1991）。自己言及性のパラドクスとは、たとえば「この記述はうそである」という言明がそれになる。もしこの記述の内容を信じるのであれば、これ自体がうそでなければならない。一方でもしこの記述を信じないならば、これはうそをついていないことになり真実にならなければならない。これはよく知られたパラドクスの例であるが、自己言及性とは「その言明の内容（嘘つき）がその言明自身に適用されるときに、自身を否定して言明を無意味にしてしまう」（同上，30頁）パラドクスをいう。まさに、それ自身がそれ自身の意図の達成を阻害するという意味で、問題行動—偽解決循環の構造を有しているのである。

3.2.3 ミクロ的縮小均衡モードからみる衰退のメカニズム

ところで、ここで例示している内容もそうであるが、自己言及性のパラドクスは日常生活において決して珍しいものではないし、特に言明自身に疑問を感じることもそれほどないはずである。以上で示した皮肉な悪循環は、実は日常世界においても誰にでも起こりえることである。しかも、このことはその当人において非常に気づきにくいという特徴をもっている。「なぜなら私たちは、日常世界が合理的に理解可能な形で形成されていると信じ込みたいから」（同上，19頁）よもやこのような悪循環が起こっているなどと考えることができないのである。

さらに、これが気づきにくくなる理由として、既述のように言明そのものに矛盾があるわけで

はないが、これが他者とのコミュニケーションとなったときにこの現象が生じることになる（長谷，1991）。つまり、自身が制御できない他者という存在に対して投げかけた自身のメッセージがどのように理解・解釈されるかは、まさに制御できない他者なのである。この結果、もともと投げかけた言明に、それ自身を否定する新たな意味が加わるようなことがあったときに、自己言及性のパラドクスが生じることとなり、行為の意図せざる結果が起こるのである。

こういったことは観察者の立場からは至極単純な誤解から悪循環になっているように思えるが、この循環にある当人にとっては、当たり前な合理的な発想をすればするほどその状況が強化されていくという事態が生じることになる。

さて、かなりの紙幅を割いて行為の意図せざる結果と自己言及性のパラドクスについて、その内容を確認した。ここでは問題行動—偽解決循環が起こっており、しかもそれが他者同士のコミュニケーションの中で発生するため、各人において合理的な発想のもとで行われる行為がさらにその意図の達成を阻害してしまう。しかもこれが循環として生じているということは、そこにポジティブフィードバックが作用していると考えられるため、悪い状況は、ますますその状況を強化していく方向に作動するのである。

実はこれまでの議論から、ミクロ的縮小均衡モードがもたらしている状況は上述の構造にそのまま当てはまる。自己言及性のパラドクスによる行為の意図せざる結果を引き起こしており、さらには問題行動—偽解決循環で衰退の度を強化するというメカニズムを含んでいることがわかる。

商業者が積極的に市場適応しようとして、品揃えを基礎的商品に絞り込んでいくのは、合理的な発想からくる競争的な対応である（図表4

参照)。個別でみれば、それは商業者の合理的な意図をもった行為とみることができるが、そのことが集積内の他の商業者や消費者などに対して投げかけられるメッセージとして、まったく異なった意味をもって理解されることになる。おそらく品揃えが基礎的商品にシフトしていった場合、それが定番的であればあるほど、通常は消費者に対して魅力的なイメージを与えることは難しい。むしろ、面白みがなくなるというイメージを与える可能性のほうが高い。そうすると、ますます集客力が減退し売上が低下する。その結果、商業者は合理的な発想に基づいて、さらに品揃えを定番的な基礎的商品に絞り込んでいく……、という循環が起こる。

さらに集積内の商業者に対しても、同様のことが考えられる。ある商業者が品揃えを基礎的商品に絞り込むことで、競争相手である他の商業者も同じ消費者をめぐる競争をするわけであるから、当然ながら需要の見込める定番的な基礎的商品にシフトしていくという対応をとる。この対応自体も、合理的な発想に基づいて行われた行為とすることができる。しかしそのことは結果として、集積全体の魅力度を低下させることになり、さらに集客力が減退することで売上が低下してしまうという状況をもたらしてしまうのである。まさに「競争マイオピア」(田村, 2008)の状態とすることができる。

以上のことは品揃え形成の場면을例示して説明したが、このことはもちろん他の多くのことにも当てはまる。たとえばフリーライドも同様のことがいえる。自覚的にフリーライドしたのか、結果としてフリーライドしたのかに関係なく、いずれにしても自身のコストを最小化してリターンを最大化するという発想はきわめて合理的であるといえることができる。しかし、このことが他者（ここでは集積内の他店舗）からみ

れば、当然ながら不服をもたれることになる。結果、他者も同様に合理的な発想でフリーライドをしてコストの最小化とリターンの最大化を目指すことになる。しかし、これは容易に想像できるように、そういった意図とは別に集積全体としての衰退を招いてしまうという結果をもたらすことになる。

これ以上、集積における自己言及性のパラドクス（行為の意図せざる結果）について例示しなくてもいいだろう。これまで示してきたように、集積における「衰退」は決して単純な現象ではないことがわかる。つまり、衰退は「良くないから、悪くなった」というような単層的なものでなく、合理的に考え行動することが状況を悪化させていき、それを強化していくという複層的なメカニズムを含んでいるのである。こう考えたとき、あらためて集積が直面している苦境がなぜ・どのようなメカニズムによってもたらされたのか、そのためにはどのような対応をすべきなのかを再考する必要がある⁴⁾。

4. おわりに

以上、本稿の内容を簡単にまとめてその意義を確認しておわりにしたい。多くの自然発生型商業集積が苦境に直面しているが、決して商業者自身の努力が足りないとか行政の取り組みがなされていないというわけではない。にもか

4) フランクフルはこれらを個人レベルにおける心理的な病理現象として説明しているが、そのメカニズムがマートンの示す社会レベルの事象にも共通しているのであれば、単純にすべてが適用できるわけではなからうが、何らかの治療方法というものを応用できるのかもしれない(長谷, 1991)。この点については今後の課題としたい。

ならず、多くの集積は「衰退」の状態にあるが、それはなぜなのかということを考えた。そこから、これまで「衰退」ということが一様で単純に捉えられていたのではないかという疑問から、あらためてそのメカニズムを分析することを目的とした。

集積を基本的に成立させるメカニズムは集積の経済であり、それが具体的には依存と競争を通じて維持・発展していく。しかし、多くの集積ではそのメカニズムが適切に作動せず多くが疲弊している。つまり適切に集積のメカニズムが作動している拡大均衡モードではなく、多くが縮小均衡モードに陥っていることが明らかにされた。したがって重要なことはいかに拡大均衡モードに転換させるかである。

多くの研究では、新規参入が転換のきっかけとして示されるが、それは「きっかけ」の受容側が適切かつ積極的に解釈できると暗黙的に想定されていた。従来までの議論では、極論すれば適切なきっかけさえ与えれば、いかなる受容側であろうとも活性化されることになる。そこで本稿では、きっかけという事象を受容する主体そのものに注目したのである。というのは、集積が特に縮小均衡モードにある場合は、たとえ有望な新規参入があったとしても、それを転換のきっかけとして適切かつ積極的に解釈できる保証はないからである。

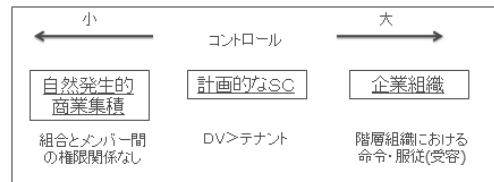
ここで積極的な取り組みが逆効果をもたらすという「縮小均衡モード」がキー概念になりうるとして、あらためて当該概念を「マクロ的/ミクロ的縮小均衡モード」として整理をした。繰り返しになるので詳細は避けるが、このミクロ的縮小均衡モードが「衰退」を単純なものではなくそのメカニズムの重要性を見出す手がかりとなった。

集積の衰退は、後継者難や主体間の協調性欠

如によるという単層的なものだけでなく、個々の主体が状況を打開すべく努力しているにもかかわらず、そうするほどに状況が悪化するという悪循環もあって考えている。このような、皮肉なパラドクスや行為の意図せざる結果を含む複層的なメカニズムを明示できれば、集積におけるマネジメントのあり方をより具体的に構築することが期待される。そのことは、実践的には多くの疲弊した商業集積に、理論的には集積論や商業論の研究に貢献できることが期待できる。

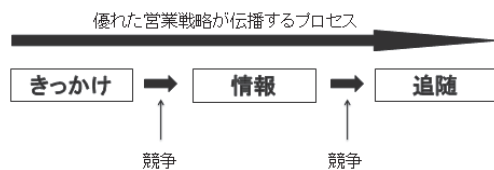
〈図表〉

図表1：商業集積の組織特性と権限構造



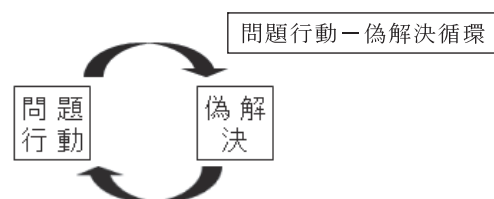
出所：加藤（2003）157頁図9-1を若干変更

図表2：集積内の情報の伝播と追跡



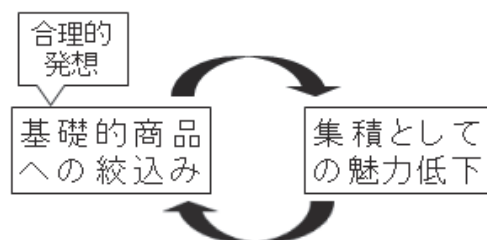
出所：金（2009）配布資料図1を若干の変更

図表3：自己言及性のパラドクスからみるミクロ的縮小均衡モードのメカニズム



出所：長谷（1991）19頁より

図表4：ミクロ的縮小均衡モードのメカニズム
からみる商店街の衰退メカニズム



出所：長谷（1991）19 ページを参考に筆者作成

〈参考文献〉

- 石井淳蔵（1989）「小売商業における企業家行動の条件」『組織化学』22-4。
- 石原武政（1986）「中小小売商の組織化—その意義と形態」『中小企業季報』1985-4。
- （1995）「商店街の組織特性」『経営研究』45-4。
- （2000）『商業組織の内部編成』千倉書房。
- （2006）『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣。
- 石原武政・石井淳蔵（1992）『街づくりのマーケティング』日本経済新聞社。
- 大村末菜（2004）「アパレル小売集積発展のメカニズム—原宿における実証研究から」『経済と貿易』No. 187。
- 加藤司編（2003）『流通理論の透視力』千倉書房。
- （2003）『「所縁型」商店街組織のマネジメント』同編（2003）所収。
- 金珍淑（2009）「商業集積維持のメカニズム：那覇市商店街を事例として」『日本商業学会第59回国研究大会報告論集』（配布レジュメ含む）。
- 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』6-1。

- （2007）「商業集積マネジメントにおける『仕掛けづくり』の考察—香川県の商店街を事例として—」『流通研究』10-1, 2。
- （2007）「成長を抑制する小売業者の経営意識—生業志向概念の再検討を通じて—」『香川大学経済論叢』80-1。
- （2009）「都市型商業集積の形成と街並み」加藤司・石原武政編『地域商業の競争構造』中央経済社。
- （2010）「商業集積の組織特性の再検討—商業集積マーケティングの構築に向けて—」『流通研究』12-4。
- 佐藤善信（2003）「自然発生型盛り場の形成と変容の分析—アメリカ村を事例として」加藤編（2003）所収。
- 田村正紀（2001）『流通原理』千倉書房。
- （2008）『業態の盛衰』千倉書房。
- 日本建築学会編（2005）『中心市街地活性化とまちづくり会社』丸善。
- 沼上幹（2000）『行為の経営学』白桃書房。
- 長谷正人（1991）『悪循環の現象学：「行為の意図せざる結果」をめぐる』ハーベスト社。
- 濱満久（2006）「商店街における組織化政策と地域活動の軌跡」大阪市立大学大学院博士学位論文。
- （2008a）「商店街における行動的組織の課題：『事務局』の意義」『名古屋学院大学論集（社会科学篇）』45-2。
- （2008b）「商店街とショッピングセンター」石原武政・竹村正明編『1からの流通論』碩学舎。
- 松井辰之助〔1958〕「小売商業の組織化原理と方法」山中篤太郎編『中小企業の合理化・組織化』同友館。
- 山下裕子（2001）「商業集積のダイナミズム—秋葉原から考える—」『一橋ビジネスレビュー』8。