

横浜商業の振興について

鈴木幸生

- 一——横浜の小売商業振興の基本的視点
- 二——小売商業振興の基本方向
- 三——横浜商業振興のために
- 四——変化への挑戦

一——横浜の小売商業振興の 基本的視点

①——横浜経済にウェイトを増す商業

近年、わが国の経済構造は、いわゆる「サービス経済化」への傾斜をつよめてきた。そうした傾向の中で、とくに成熟化の著しい大都市経済においては、その進行が顕著で、横浜経済においても、商業・サービス業など第三次産業は生産額、就業者数においてそれぞれほぼ六〇%を占め、なかでも商業は、就業者数・生産額においてほぼ三〇%を占めるに至っており、二次産業部門の横浜経済のけん引車としての力が衰えつつある現在、商業・サービス部門の育成は横浜経済活

性化の大きな課題となってきた。

小売商業は、いうまでもなく周辺の需要を基盤として成立する地域産業である。周辺に高所得の巨大な人口の集積がかかえる横浜の商業土壌は豊かだが、まだ十分に開発されているとはいえず、その発展の可能性は大きい。

また、小売業は地域社会への雇用面での寄与率が高い産業であることや、販売という最も人間的なサービス能力を必要とする産業という性格から、市民の雇用・就業の受け皿として、単に、量のみではなく、多様で魅力ある就業機会を提供しうるものである。

このように、横浜経済において商業が果たす機能と役割は重要性を増しつつあ

るといえよう。

②——文化の時代と商業の文化的機能

「地域への愛着や誇り」「心の豊かさ」や「ゆとり」など、これまでの経済中心主義の反省から、いま、精神的・文化的豊かさへの指向が確実に強まってきている。また、こうした人々の志向からいつて八〇年代の街づくりの大きな課題の一つは、文化への対応であるといわれている。

小売商業は、商品販売を通じて常に、その時々の生活文化の媒介者であったばかりでなく、集積立地することにより、例えば「街並み」という言葉が端的に示しているように、地域の文化を歴史的・

空間的に集約して表現する主体となっている。川越や会津若松の蔵造りや小樽運河沿いの倉庫群など、いずれも、小売商業の集積が地域文化のシンボルとなっている空間の例である。

また、繁華街など商業・サービス業の集積地区は、販売、情報の諸機能が集積する場所であると同時に、その地域や都市を代表する「顔」としての役割を演じている。いわば、繁華街はその地域や都市の文化水準の端的な表現でもある。

このように、小売商業には、商品流通の担当者という側面とともに、特に、その集積は、地域地域の特徴ある文化を形成し、継承するという側面をもっている。

文化を模索する時代であって、小売商業がもっているこうした地域文化形成の重要な成員としての側面に着目していくことが必要である。

③くらしやすい都市・住みやすい

都市と商業

たとえば週休二日制の拡大など、地域にとどまり地域内で暮らす時間が増大していることや、定住化の傾向などに伴ない毎日の生活の快適さ、便利さを約束する身近な生活環境への関心が高まっている。

商店および商店街といった商業施設は市民に最も身近な生活施設である。毎日、あるいは、少くとも週に数日はそこを訪れる施設である。近くに、安くて新鮮な商品がならば商店街があるということとは、暮らしやすい町の大切な条件の一つである。

市民生活の最も基本的な施設として、人々の生活志向に適切に対応した小売商業の振興・育成を図ることは、行政の基本的な役割である。

二 小売商業振興の基本方向

①消費の成熟化への対応

ここ数年、人々の価値観は大きな変化を示している。これまで、人々はより多

く持つことが豊かさのしるしであると考えてきた。ひとよりもひとつでも多くということである。そして、モノを持ちたいという時、その動機は他人が持っているものを自分も持ちたいという「ひとなみ」「ひとにおくれない」「ひとより先んずる」という動機であった。

こうした生活行動の結果、いま、人々のまわりにはモノが氾濫しているのである。モノの氾濫の中で、ようやく、豊かさとはより多く持つことではなくて、より多く持ったモノを上手に使いこなして、ひととはちがった自分なりの生活を創造することにあると感じはじめている。自分なりのライフスタイルづくりや、生活の質への高い関心である。それは「ひとなみ」追求指向から「自分らしさ」指向への転換である。

こうした価値観の変化に伴い、これまでとは本質的に異なる成熟化した市場が出現している。消費の成熟化を特徴づける主な要因は、消費欲求の多様化・個性化である。

消費の多様化、個性化は多数の小規模な市場を成立させ、多様な小売業が成立する可能性を広げる一方で、小売業に対する選択は厳しさを増してくるといえる。

特に、横浜市民は所得水準も高く、高学歴、管理・専門職についている人が多

いなどの特色をもっており、それだけに消費の多様化、個性化が、どの地区にもまして急速に進展する可能性が高い。

こうした消費成熟化傾向の中で、小売業は例えば、品ぞろえひとつにしても単に「豊富」という量の問題ではなく、人々が自分らしいライフスタイルを創造していくために必要とする商品の提案や、商品を選択するための情報やサービスの提供があるか否かといった機能が重視されるようになってきている。

これからの小売業は、こうした地域社会の人々のライフスタイルづくり、生活創造に奉仕する生活文化産業化をもめられていくといえる。

②情報化の進展への対応

成熟化と並んで情報化の進展は、二十一世紀に向けての大きな潮流であり、今後の経済社会環境を大きく変えていくものと思われる。

情報化の進展が当面、小売商業にとって持つであろう意味合いは、二つの側面からとらえられるのではないだろうか。

第一には、新しい市場機会の形成という側面であり、さまざまなニューメディアの普及に伴い、ホームショッピングや販売促進情報の提供などの動きである。

第二には、小売業の経営管理システムの変革という側面であり、POS（販売

時点情報管理）システムなどに代表されるような、各種経営情報の分析や店舗管理へのさまざまなコンピュータシステムの導入の動きである。

既に、通信販売のめざましい普及などに見られるように、無店舗販売やホームショッピングへのニーズは、近年ますます高まりつつあるが、ニューメディアの普及は一層そうした傾向を助長してゆくことになるであろう。

また、小売業をはじめとする流通産業において、情報機能の充実が、ますます重要性をおびてきており、激しい競争に生き残り、さらに発展するための条件の一つとなりつつある。それは、取引情報・顧客情報等の提供や受発注などを内容とするVANなどの整備や、また、それを仲介とした垂直的・水平的な広がりをもつ、流通の組織化やグループ形成に力づくむ動きが増えつつある状況にも十分うかがえる。

こうした動きとともに、小売業の経営管理面においても、情報化の進展は大きく影響していくであろう。多様化・個性化していく消費市場に、従来のように人手を中心とした体制のままに対応しようとするならば、それは多大なコストを必要とするばかりか、市場対応のタイミングを失する結果となる。これからの小売経営には、情報と技術の武装が主要な要件

となるといえる。

三——横浜商業振興のために

①都市競合への対応（都心部広域商業地の強化）

いま、本市の産業経済政策の課題は、首都圏の中核都市にふさわしい経済中枢性の確立、大都市としての自立性の強化にある。そして、その象徴的な指標である昼夜間人口比一〇〇以上の達成にあたって、地域社会に対して高い雇用効果をもつ小売業の振興は、重要な意味をもっている。

また、自立性とは経済的には域内に市民の就業の場を創出しようる能力と、高次・広域な経済機能を備えて域外の需要を吸収する移出力を育成することにほかならない。

高い水準の消費購買力の巨大な集積を控えた横浜商業は、これまで、いわば拡大をつづける「内需」に対応していくだけで一定以上の成長をつづけることができた。しかし、この間、周辺諸都市の商業力が強化されるとともに、横浜商業の中心性は相対的に弱まりつつある。

ところで、周辺の諸地域から購買力を吸収しているような広域商業地は、一般に大都市の都心に形成され、それ自体の商業機能の高次性ととも、都市特有の

アメニティ・文化性など他の都市機能や道路・鉄道などのアクセスの整備等の相乗効果によって集客しているのが実態である。このように、広域商業地の形成・発展のためには、商機能自体のグレードアップとともに、商機能を補完し相乗効果を発揮させる都市機能を併行整備するなど、要するに都市としての総合的の魅力アップの戦略の中で考えていくという視点が必要となってきたり、都市政策と商業政策の総合推進が重要となってきた。

ひるがえって横浜の状況を見ると、横浜駅周辺や関内地区など、広域商業が立地する横浜の都心は、面的な広がり欠缺るとともに、都市機能の点でも文化性や都市的アメニティに乏しい状況である。

特に、経済的には七割までの人が中流意識をもつという均質化が進む一方、文化の面での格差感は大い。横浜の都心の文化性、都市的アメニティの強化は、都市間競合への対応のポイントであり、横浜商業の商圏拡大の最大の武器となるであろう。

②一街の演出と商業環境の創造

小売業は地域に根ざした産業として、都市再開発など都市構造の変化に大きく影響をうける。逆に、商業集積がどの程

度の規模でどのように配置されるかによって、都市の交通体系、ひとの流れ、地域の生活環境などに影響を及ぼす。

例えば、駅前整備にあたって旧中心街と駅前をつなぐ商業軸となる道路整備を行った姫路市や、また、核となるデパート・スーパーなどの大型店の立地を、地元商店街整備と都市計画事業との連係の中で実現し、非常に高い大型店シェアの中で、地元商店街の繁栄を実現している武蔵野市のケースが示すように、都市計画と商業計画は密接につながっている。

しかし、従来ともすればさまざまな理由から、街づくりというハードな施設整備面が優先するきらいがあったが、むしろ、こうした施設整備を商業のための装置化する能力、ハードな計画を含めてオーガナイズしていく、いわば街を演出していく能力がもとめられている。

街の演出といえば、まず思い出されるのは渋谷であろう。若者の町、先端的な町として渋谷の名は高い。その渋谷を演出してきたといわれるパルコの増田氏は、なぜ街づくりをやるかと問われて「街がなかったら、ハコ（パルコ等の商業ビル）も存在しえないから」と答えている。いま、商業地はそこに存在する店舗や商業ビルで選択される以前に、街のもつ雰囲気やイメージなどといった街の性格によって選択される傾向が強まって

いる。人々は、そのT・P・Oにあわせて最も自分の気分似合った街を選択しているのである。それは、商業開発というときハコ（商業ビル）の整備としてしかとらえてこなかったことへの深い反省を迫る動きである。渋谷の変身は、商業ビルの整備というハードの側面より、渋谷のオーガナイザーとしてのパルコの演出力の賜物であるといえよう。明確な戦略の下に一貫した街の演出を続け、商業環境を創造していくことに見習う必要がある。

また、都市がそれぞれの都市としての魅力を競い合っている都市競合の中では、都市のアイデンティティをいかに演出していくかが課題となりつつある。

神戸のファッション製品や洋菓子などの成功には、都市イメージと商業とをダブらせてその相乗効果で神戸らしさを演出していった神戸市の働きが大きいといわれている。

横浜らしき・横浜イメージを増幅していく行政サイドの演出力によって、外部条件を整えていくと同時に、商業者もわれわれこそ横浜らしき、横浜イメージの形成するものであるという気概をもって、横浜イメージをいかした商業経営・商業開発へのとりくみをすすめるなど積極的な協働関係づくりが必要である。

③—地域商店街の活性化

これとともに横浜商業の活性化のためにも最も基本的な事柄として、市内四〇〇余りの商店街の大多数を占める日常生活圏を基盤とする商店街の活性化がある。現在、多くの商店街は売上げ不振に悩んでいるが、その最大の原因は、人々の価値観や生活志向の急速な変化に追いつけなためである。

消費の成熟化の中で、人々は商店街に對しても単に、買物をする場以外の多くの複合した機能をもとめるようになってきている。もともと商店街を訪れる人々は、道ばたでの会話やあいさつなど、ごく自然な形でコミュニケーションを図ってきた。さらに、商店街内や周辺に立地する銀行や医院など、広い意味での家事にかかわる施設や、集会所、カルチャーセンターなどの社交のための施設と連関して、人々のより多くの生活行動の局面におけるサービス提供が可能で、いわば「生活の広場」となることをもとめている。これからの商店街は、まず地域住民が生活上必要としているさまざまなニーズを満たすために集い、交流するコミュニケーションの場であるような工夫と仕掛けが必要となってきたのである。

第二には、人々の生活文化志向への対応をすすめるなければならない。既に述べたように、人々は自らの生活を創造する

ことに役立つ生活文化情報を提供する商業施設に對してのみ関心を示す。

独自のな切り口でアレンジされた品ぞろえ、店主の愛着、造詣の深さが感じとれる店づくり、潜在ニーズを満たすアップグレードした商品提供、顧客の知識欲を満たすハウツーの提供など、情報性の高い商売をする店舗が集積する商店街づくりを進める必要があった。

第三には、快適な買物環境の提供である。横浜の商店街は交通の多い路線に平行して形成され、直線型にのびるものが多い。商店街に對する要望にも、駐車場、駐輪場、交通規制等交通条件の改善に關するものが多いのも、そうした事情が原因しているものと思われる。安全で快適な商店街環境の形成が必要である。第四には、生活の合理化、便宜化への志向に對した商店街づくりである。人々は一方で生活文化志向を高めるとともに、一方では生活の合理化、便宜性を志向している。「手早く、短時間で用が足りる」、「一カ所で間に合う」、「休日や夜間も営業している」等、さまざまな生活上の便利さを提供しうる商店街がもたられている。

④—地域商店街の現実

ところで、市内の商店街には、人通りも少なく、活気を失い、一見して危機的

状況にあると見られるものがある。

しかし、それにもかかわらず、あきらめか、気づいていないのか、適当にお茶を濁すような手当をしたりするだけであったり、全く手をうとうとしないケースが、ままある。かりに對策を議論しあっても話題の域を超えず、なかなか実行にまで進まない。店舗が旧態のままにあり、街路も雑然としているなど商業地としての基本的環境の整備が必要などころも多い。

商店街の活性化を図るには個々の事業者の自助努力にあるのはいうまでもないことだが、しかし、そこにもいくつかのギャップがある。もともと、商店街自体が一つの企業体とはちがいが確立された指揮命令系統で動くものではないことや、構成員である各店舗の間にも経営の質的レベルや企業としての体力、事業意欲などさまざまな格差があり、商店街再構築の事業はなかなか進まない。

後継者がいないため、自分一代で経営をやめようという経営者、副業的に経営されている店舗、既に商業的に成功し資産をもち、商売よりその運用に關心がある人など、あたかも農家に、専業農家にはじまって一種兼業、二種兼業の農家があるように、専業農家にまじって兼業農家が存在し、同一商店街内に混在しているのである。

また、持ち家、持ち地、既にコスト回収の終わった店舗などといった低コスト経営の結果、経営停滞にもかかわらず、それなりに生活できる状態にある場合が多い。

それだけに、商店街の再構築などといった面倒なことにとりくむよりは、このまま暮らしたいと考えがちとなる。

多くの商店街が、その再構築を行おうとしても、それが話題の域を超えず、事業化にまで発展しなかったり、結局は、抜本的な再構築にまではいかずに、中途半端な形で終ってしまう要因がそこにあるといえる。

⑤—活性化の芽

とかく、沈滞化の傾向になると閉鎖性が強まる。創立以来のメンバーがそのままというような新陳代謝のない商店街も少なくない。新規参入のあるところ、経営者交替のあるところは、構成員にとっては条件は厳しくなるが、地域としては活性化していく。地域の市場としての可能性をひきだしてくれるのであれば、その大・小、地元か外部かを問わず導入していくような、一種の「外庄」の活用も必要である。

さらに、商店街再構築のための技術的条件を政策的に整備していくことも必要であろう。

四——変化への挑戦

土地信託制度などもまた類似の機能を果たすといわれている。こうした所有と経営を分離し、経営者の交替や新しい形態の店舗の導入など、商店街内の不活発な階層をも商店街の再構築に参画させるような手法の開発や研究を真剣にすすめるべきである。

既に、イギリスでは、引退する店主から資産（店舗）の寄託をうけたり、新進の店主をテナントに導入するなど、有効な商店街の形成に力を入れる「都市開発トラスト」が機能しているという。

しかしながら、真の発展の芽はひとりひとりの商業者が、いま起こっている大きな環境変化に挑戦し、それをいかに発展のための事業機会へと変えていくかという姿勢にかかっている。

時代の転換期にあたってどう対応したらよいか迷いは深い。しかし、変化を恐れることなく、それに立ち向う気になれば、それは新たな事業機会へとかわってくる。

変化は、これを消極的に見るものには迷惑なものであり、危機である。しかし、これを積極的に行うとめるものには、それは機会（チャンス）である。

従って、これからの小売業振興にあたっては、金融や環境整備への助成だけに限らず、企業活力向上の動機づけのための施策が重要となってくる。

特に、環境変化への適応は、柔軟な感覚と行動力を持つ若い世代こそふさわしい。現に、青年層が経営の実権をにぎっていることと、商店街の活気や繁盛とは

大いにかかわりがある。また、成熟化市場への対応に必須とされる鋭い感性や発想といった点でもすぐれている。こうした特性をもつ青年層の自己啓発をさまざまな形で支援していくことからはじめるべきであろう。

青年層の活性化をテコとした、商人本来のチャレンジ精神の再生の状況づくりこそ、当面の急務である。

△（社）横浜市観光協会事務局次長・前
経済局経済企画部企画調査課主査▽