

第5章

新たな活性化の途を求めて—川崎商業の現状と課題—

第5章 新たな活性化の途を求めて

—川崎商業の現状と課題—

商学部教授 関根 孝

商業を取りまく環境はますます厳しさを増している。日本全体の小売業の店舗数は、この四半世紀でおよそ50万店舗減少し、年間販売額は10年間で13兆円も低下した。卸売業においても1991年と比べると、事業所数は14万以上減少し、年間販売額も160兆円低下するなど、中間流通システムの変化は急であり、第2の「流通革命」と呼ぶべき状況にあるといえる。

これらの数値は経済産業省の商業統計調査によるもので、オンライン・ショッピングの捕捉が十分とはいえ、川崎市商業も含めて全国的に、厳しい商業環境が間違いなく進行していると思われる。

目次

- 第1節 川崎市商業の現状
- 第2節 「ラゾーナ川崎プラザ」開業の影響と街づくり
- 第3節 商業近代化モデル
- 第4節 川崎の商業活性化—商業街づくりの提案

第1節 川崎市商業の現状

5年おきに経済産業省が公表する『商業統計表』（2007年の速報値）を用いて、川崎市商業の最近の動向及び現状を明らかにしよう。

(1) 厳しさを増す小売業

日本の小売業は1982年がターニング・ポイントであった。戦後一貫して成長してきた小売業は、この年を境に店舗数は減少に転じ、日本の流通構造を特徴付けていた「零細性」「過多性」「生業性」などは徐々に解消に向かうようになった。

1982-2007年の25年間でみると、川崎市小売業も全国と同様の傾向をみせている。1982年までは一貫して小売店舗数は増加し続けてきたが、この年を転換点として店舗数は減少に転じた。この間およそ3分の1が純減していることになり、近年いかに店舗数の減少が急であるかがわかる。店舗数はおよそ3千6百店舗24%も減少、この5年間でもおよそ1千店舗減少しており、現在も店舗数減少に歯止めがかからない。

しかし店舗数減少の一方で、この25年間で、従業者数は約2万人、43%増加した。従って、1店舗当たりの従業者数、すなわち従業者規模はほぼ一貫して拡大している。年間（商品）販売額は1990年代初めまでは、かなりの比率で増加したが、1990年代以降は1兆1千億円台で横ばいに推移。

売場面積は約7割も増加しているので、店舗規模からみても小売業の大型化は進んでいる。

図表Ⅱ.5-1 川崎市小売業の全体動向

	商店数(店)	従業者数(人)	販売額(百万円)	売場面積(m ²)
1982	11,122 (100)	44,546 (100)	736,801 (100)	577,485 (100)
1991	10,467 (94)	50,792 (114)	1,142,234 (155)	721,219 (125)
2002	8,458 (76)	64,992 (146)	1,140,187 (155)	862,719 (149)
2007	7,492 (67)	63,666 (143)	1,168,918 (159)	970,829 (168)

(注) 経済産業省「商業統計表 第三巻 市区町村表」各年、から作成。ただし、2007年は川崎市「川崎市の商業(速報)」による。

趨勢的に従業者数と売場面積は増加し(ただし2002-07年の従業者は漸減)、一方で年間販売額が横這いということは、労働生産性や売場効率が低下していることを表している。従業者規模でも販売額規模でも店舗の大型化が進んでいるにもかかわらず、生産性が低下していることは、構造的問題を孕んでいると思われる。

(2) 業種別動向

川崎市の小売業は、全国と同様に厳しい状況にあるが、業種別動向はどうであろうか。生活水準の向上による消費欲求の変化や流通生産性向上の業種的跛行性により、必ずしも全体動向と業種別

動向は一致しないので、業種別分析が必要になる。一般に、生活水準が上昇して消費欲求が高級化・個性化すると奢侈品 (luxurious goods) を扱う店舗の密度は上がり、チェーン経営形態の普及などによって生産性が向上すると必需品 (necessities) を扱う店舗の密度は下がると考えられる。

図表Ⅱ.5-2 川崎市小売業の業種別商店数動向(中分類:2ケタ分類)

	1982	1991	2002	2007
各種商品	26 (0.2)	25 (0.2)	23 (0.3)	24 (0.3)
織物・衣類・身の回り品	1,584 (14.2)	1,627 (15.5)	1,198 (14.2)	1,114(14.9)
飲食料品小売業	5,025 (45.1)	4,454 (42.6)	3,336 (39.4)	2,824(37.7)
自動車・自転車小売業	422 (3.8)	508 (4.8)	480 (5.7)	409(5.5)
家具・じゅう器・家庭用機械器具	1,123(10.1)	949 (9.1)	762 (9.0)	568(7.6)
その他	2,942 (26.5)	2,904 (27.8)	2,658 (31.4)	2,553(34.1)
合計	11,122 (100.0)	10,467 (100.0)	8,457 (100.0)	7,492(100.0)

(注) 経済産業省「商業統計表 第三巻 市区町村表」各年、から作成。ただし、2007年は川崎市「川崎市の商業 (速報)」による。

業種動向を中 (2ケタ) 分類で見ると、1982-2007年の25年間では、全ての業種で減少している。特に「飲食料品小売業」は、実数および構成比とともに減少が顕著であり、実数では2千店以上、4割近くも減少している。川崎の消費者も近隣商店街を利用して食品を購入するよりも、食品スーパーや総合スーパーから調達する傾向が強まり、飲食料品小売業の店舗密度を低下させている。これは社会の高齢化が進むなかで、買物便宜性の問題を惹起する可能性がある。またその他小売業の実数は減少しているが、構成比は経年的に高まりつつあり、3分の1以上に達している。統計的に「その他小売業」の比重が高いことは、業種分類上の問題があるといえるが、さらなる分析は小 (3ケタ) 分類、細 (4ケタ) 分類で行うことができる。

全体が減少しているなかで、飲食料品小売業の小分類「その他の飲食料品小売業」がかなり増えているのは、コンビニエンス・ストアの成長が急であったため、および2002年統計から「コンビニエンス・ストア (飲食料品を中心とするものに限る)」が細分類 (4ケタ分類) として新設され、1997年まで3ケタの「各種食料品小売業」に分類されていた商店が移行したためと考えられる。

しかしながら、02年を境に「その他の飲食料品小売業」が減少に転じていることは、コンビニエンス・ストアが過剰出店によって地域によっては飽和状態で、競争力のない限界の店舗の淘汰が始まっていることが伺える。また注目すべきは、「医薬品・化粧品小売業」の増加であり、これらの増分は

図表Ⅱ.5-3 川崎市小売業の業種別商店数動向(小分類:3ケタ分類)

	1982	1991	2002	2007	増減
百貨店・総合スーパー	16	14	11	11	- 5
その他の各種商品	10	11	12	13	3
呉服・服地・寝具	249	249	162	127	- 122
男子服	321	263	159	135	- 186
婦人・子供服	361	641	535	556	195
靴・履物	237	198	102	89	- 148
その他の織物・衣服・身の回り品	333	276	240	207	- 126
各種食料品	266	276	147	154	- 112
酒	601	597	355	250	- 351
食肉	388	276	144	102	- 286
鮮魚	308	232	115	81	- 227
乾物	98	59	-	-	-
野菜・果実	603	445	265	203	- 400
菓子・パン	1364	897	539	488	- 876
米穀類	300	266	186	147	- 153
その他の飲食料品	1,100	1406	1595	1,399	299
自動車	233	300	394	326	93
自転車	189	208	86	83	- 106
家具・建具・畳	355	309	246	184	- 171
金物・荒物	271	183	-	-	-
陶磁器・ガラス器	46	43	-	-	-
機械器具	448	411	342	271	- 177
その他のじゅう器	2	3	174	113	111
医薬品・化粧品	618	641	605	665	47
農耕用品	31	28	18	14	- 17
燃料	408	358	274	227	- 181
書籍・文房具	641	599	469	382	- 259
スポーツ用品・玩具・娯楽用品・楽器	-	272	206	172	- 100*
写真機・写真材料	-	87	36	20	- 67*
時計・眼鏡・光学器械	-	140	149	141	1*
中古品	18	35	-	-	-
他に分類されない	1,228	744	901	942	- 286

(注) 経済産業省「商業統計表 第三巻 市区町村表」各年、から作成。ただし、2007年は川崎市「川崎市の商業 (速報)」による。

「ドラッグストア」の業態と思われるので、コンビニエンス・ストアは同業態間ばかりでなく、「ドラッグストア」などとの異業態間競争も激化している。かつては「コンビニエンス・ストアが1店オープンすると、近隣の一般小売店が3店影響を受ける」といわれたが、現在は「ドラッグストアが1店オープンすると、近隣のコンビニエンス・ストアが3店影響を受ける」といわれている。

「その他の飲食料品小売業」以外の増加業種は、婦人・子供服小売業、医薬品・化粧品小売業などであり、生活水準の向上や女性の社会進出に伴って拡大する市場と関連があると思われる。特に、新たに参入した婦人・子供服小売業は、川崎駅周辺のショッピングセンターにテナントとして出店したものが多く、流行性の高いグッズ「個人的商品」(ego-intensive goods) を取扱い、中心市街地としての華やかさを演出している。

小分類でも減少数が大きいのは、中分類「飲食料品小売業」に属する「菓子・パン小売業」、「野

菓・果実小売業」、「酒類小売業」、「食肉小売業」、「鮮魚小売業」、「米穀類小売業」と、「その他飲食品小売業」を除く全ての業種で減少が急である。川崎市でも、近隣型商店街の重要な構成要素である「生鮮3品」を商う店舗が急速に衰退している。街から「八百屋さん」、「肉屋さん」、「魚屋さん」がどんどん消えていることがみてとれる。「酒類小売業」と「米穀類小売業」の減少は、商品取扱いの規制緩和による異業態間競争の激化が大きい。ところで、最も減少しているのは「菓子・パン小売業」で、25年間で約3分の1の500店弱に落ち込んでいるので、もう少し詳しく細分類でみてみよう。ただし、残念乍ら速報版は小分類までなので、分析期間は1982-2002年の20年間になる。

図表Ⅱ.5-4 「菓子・パン小売業」の動向(細分類：4ケタ分類)

	菓子小売業(製造)		菓子小売業(非製造)		パン小売業(製造)		パン小売業(非製造)	
	1972	2002	1972	2002	1972	2002	1972	2002
店舗数	214	194	903	219	59	92	246	34
年間商品販売額	2,506	5,972	6,970	6,083	600	3,381	1,373	732

(注) 経済産業省「商業統計表 第三巻 市区町村表」各年、から作成。

「菓子・パン小売業」は細分類では、「菓子小売業(製造)」、「菓子小売業(非製造)」、「パン小売業(製造)」、および「パン小売業(非製造)」の4業種に分かれる。その内「パン小売業(製造)」以外の3業種は1972-2002年の30年間で、店舗数が減少しているが、「パン小売業(製造)」はいわゆるベーカリー・ショップを指し、店舗数が30年間で30店舗以上、売上も6倍以上に増加している。「菓子小売業(製造)」も、同期間で店舗数は20店舗減少したが、年間販売額は、30年間で30億円、2倍以上に増加した。このように製造の「菓子小売業」と「パン小売業」は、非製造のそれらより年間商品販売額が大きく伸びており、職人技の役割の再評価や消費欲求の高級化を反映して、和・洋菓子の製造販売やベーカリー・ショップなどの支持が高まっていると推測される。

(3) 市外流出が続く小売販売額

川崎市の小売業にとって最大の問題は、東西に細長い地形を京浜急行、JR東海道線、JR横須賀線、東横線、東急田園都市線、小田急線などの鉄道が縦断していることと、魅力ある商業集積・店舗の不足が相俟って、小売販売額の市外流出が続いていることである。

川崎市小売販売額の市外流出額は、

(国民1人に対する平均小売販売額) × (川崎

市人口-購買力人口)

ただし、国民1人に対する平均小売販売額 = 全国小売販売額 ÷ 全国総人口

購買力人口 = 川崎市小売販売額 ÷ 国民1人に対する平均小売販売額

で計算される。

2007年10月1日現在、全国の人口1億2,777万人、川崎人口1,369万人、07年の全国小売販売額135兆円、川崎市小売販売額11,689億円であり、これらを用いて07年の川崎市小売販売額の市外流出額は2,780億円に達する。1994年は2,177億円、97年は3,226億円、そして2002年は2,161億円と減少に転じていたが、07年は前06年に「ラゾーナ川崎プラザ」がオープンしたにも拘わらず、市全体から見ると流失額は拡大に転じた。これはかなりの小売販売額が隣接する他地域に流出していることを示している。

(4) 低迷する卸売業

川崎市の卸売業は、1972-1991年までに、事業者数、従業者数、年間商品販売額の全てが伸びたが、1991年をピークに全てが低落傾向にある。これも小売業と同様、全国と同じような傾向を示している。

図表Ⅱ.5-5 川崎市卸売業の全体動向

	1982	1991	2002	2007
事業所数	1,937 (100)	2,324 (120)	1,866 (96)	1,609 (83)
従業者数 (人)	15,221 (100)	21,490 (141)	19,396 (127)	22,098 (145)
年間販売額 (億円)	7,399 (100)	17,765 (240)	16,875 (228)	24,703 (334)

(注) 経済産業省「商業統計表 第三巻 市区町村表」各年、から作成。ただし、2007年は川崎市「川崎市の商業(速報)」による。

図表Ⅱ.5-6 川崎市商業中心地性(W/R比率)

	1972	1982	1991	2002	2007
川崎市	0.79	1.00	1.56	1.48	2.11
政令指定都市平均	—	10.65	9.39	7.39	6.74

18大都市

(注) 経済産業省「商業統計表 第三巻 市区町村表」各年、から作成。ただし、2007年は川崎市「川崎市の商業(速報)」による。

卸売・小売販売額比率(W/R比率)は、卸売業の年間商品販売額を小売業のそれで除した値であり、一般に流通の多段階性を示す指標として用いられるが、商業の中心地性、すなわち卸売活動の活発さを見る指標としても使われる。川崎市の商業中心地性は、依然として政令指定都市の平均を大きく下回り低迷しているが、長期的にみると

近年漸増傾向にある事がみとれる。

第2節 「ラゾーナ川崎プラザ」開業の影響と街づくり

ラゾーナが地元の商業、特にJR川崎駅周辺の小売業にどのような影響を及ぼしたのであるか。川崎市商業観光課・松下浩幸氏／森 雅之氏の協力を得て、聴き取り調査と資料収集を行ったので、これらを踏まえて状況や今後の方向を紹介しよう。

(1) さいか屋¹⁾

a さいか屋の現状

さいか屋は1872年（明治5年）、横須賀で「雑賀屋呉服屋」として創業し、昭和初期の1928年、百貨店に脱皮した。「雑賀」の名称は、紀の川下流平野にひらけた和歌山市付近の、自主独立の気運が強かった地名に由来する。

現在、百貨店3店舗（川崎店21,000㎡、横須賀店33,990㎡、藤沢店18,500㎡）と町田ジョルナ店がある。百貨店については、食料品は順調だが、昨年頃からアパレルや高額品が厳しい状況である。苦戦している要因は周辺環境の変化や天候だけでなく、日本の百貨店がバブル崩壊以降低迷し、M&Aの只中にあるという、業界全体の構造的要因が大きいと思われる。

「町田ジョルナ店」は、15年前に百貨店からファッションビル型ショッピングセンターへの業態変更が奏功した。適切なマネジメントにより、安定したテナント料収入を得ることができ、順調に推移している。また、ファッションビルが林立している町田だが、ジョルナ店は関西系の専門店チェーンなどのアンテナショップとして使われているほど注目されている。

図表Ⅱ.5-7 日本の百貨店売上高の推移

単位：億円

	1960	1970	1982	1991	1994	2002	2007
商業統計表	4,201	21,714	124,899	195,736	199,763	169,382	151,280
商業販売統計 (店舗数)	4,683	19,866	71,537	120,852	110,249	93,652 (372)	84,291 (323)
日本百貨店協会 シェア %	4,075 10.9	18,242 9.1	62,549 7.6	97,130 8.6	87,713 7.7	83,446 6.9	76,826 6.3

(注) 各種統計から作成。商業統計表には百貨店の他に総合スーパーが含まれる。

b 現在重視している戦略

地域唯一の百貨店として、単に商品を売るだけではなく、ライフスタイルの提案など、文化の担い手として地域の発展に貢献するよう心がけている。主な戦略は次の通りである。

- ①ハウスカード、催事、外商などで顧客の囲い込み。
- ②デイリーな顧客に需要に応じるために食料品を充実する。
- ③次世代顧客である若者をターゲットに、新規MDを開発する
- ④化粧品の強化（例えば、高級なものよりも買やすい化粧品ブランドの開発）で他の商業施設と差別化を図る。
- ⑤文化的ランドマークとしての百貨店を目指す。物産展、絵画・陶芸展、華道協会とタイアップした百貨店ならではのイベントを充実、地域の子供が喜ぶような企画や商店街と共同でお祭りなどを実施する。

c ラゾーナの影響について

百貨店業界自体が構造変革期にあり、1991年から2007年の16年間で、経済産業省の「商業販売統計」によれば、年間3兆6千万円以上、約3割も減少している。従って、さいか屋の売上高の減少が構造的要因によるのか、ラゾーナ開業によるのかを明確にすることは難しいが、開業前後で比較すると、売上高と来店客数ともにおよそ1割の影響があったと推定しており、特に競合関係から見れば、食料品や子供関連用品が競合して売上が落ち込んだ。これはラゾーナの「川崎大食品館」には、川崎駅周辺にはなかった価格競争力のある大型食品スーパーやデパ地下のような品揃えの店舗が集積しており、また子供向けグッズを扱う店舗（赤ちゃん本舗やファミリー向けブランド）が充実しているからである。

さいか屋の売上推移

平成16年度（16年3月～17年2月）767億円
 平成17年度（17年3月～18年2月）767億円
 平成18年度（18年3月～19年2月）735億円
 平成19年度（19年3月～20年2月）711億円
 （粗利益24.0%、営業利益率1.5%、売上構成比は衣料品34%、食品29%など）

*1 さいか屋取締役・川崎店店长・北島良一氏／MD推進部長・内山行雄氏／MD推進部・中野宏治氏に対する聴き取り調査（2008年7月）、および、さいか屋マーケティングプロモーション『株式会社さいか屋小史－創業125年記念』[1997]による。

ラゾーナの開業とともに、市営バス・東急バス・臨港バスの9路線がバス停を東口から西口に移設したことも来店者数を減少させている。地理的には、幸区の顧客に大きな影響を及ぼしており特に、バス停から売場までの距離感が広がって、食品の売上に響いている。以前はさいか屋で買物後、アゼリアを経由して雨にも濡れずに帰ることができたが、現在は駅のコンコースを通り抜けなければならない、障害物が多い。「ラゾーナ開業の頃は比較的若い世代がシフトしていると考えていたが、バス停移設に伴い年配の方から、さいか屋通いが辛くなった、という言葉をいただいている」（北島店長）。中心市街地と交通体系のあり様は密接な関連があるわけで、効率性の基準だけでは商業街づくりに支障を来す可能性がある。

d 主な対策

こうした状況に対して、2007年春からおよそ1年をかけて各売場の改装を行うとともに、次のようなマーケティング戦略の見直しを行い、競争力強化に努めている。

- ①化粧品売場の強化。2007年秋、化粧品売場を改装、ラゾーナにないブランドで差別化し「コスメ1番店」を目指す。若者向けを充実するとともに、最近、クリスチャンディオールを導入。
- ②婦人服・靴売場のリニューアル。売場を拡大し、幅広い年代に対応するマーチャンダイジングに取り組む。婦人服では最近、ワールドの「リフレクト」を導入。
- ③物産展、バレンタイン、クリスマスなど催事充実による集客。チョコレートやクリスマスケーキの有名ブランドの導入。
- ④地階食料品売場「食彩館」の見直し。2007年春に食品、グロッサリー売場、08年春に八百屋、7階のアウトドア専門店などを改装した。「食彩館」では鮮度、価格、味に安心さをプラスするために、出店業者の入れ換えを図る。最近、「浅草今半」が入居。

e 今後の方向

さいか屋の経営は、「都心のファッションを取り入れながら、川崎の消費者の生活に最適な商品を提案し、安心の品質と妥当な価格で販売する」という地方百貨店のコンセプトを中心に据えてきた。そして、川崎駅周辺に食料品店が少なかった

ことから、食品スーパーの役割を一部果たしてきた。しかしながら、街の構造、小売商業、消費欲求が大きく変化する中、東京や横浜の都市型百貨店に衣替えするのかどうかを早急に検討しなければならないであろう。それから、すでに実施済みの地元企業「ラ・チッタデッラ」とのコラボなどによる、新しい顧客創造も大きな課題である。

(2) 川崎アゼリア^{*2}

a 沿革と現状

1958年設立の川崎開発工業（民間企業）が母体になり、82年、川崎市の第3セクターとして地下街型ショッピングセンター「アゼリア」（西洋ツツジの意味）としてオープンしている。80年に静岡駅前地下街爆発事故等があり、地下街開発に関する規制が強化（都市ガスの遮断装置、消防設備など）され、その後初の地下街であり、商業施設として安全面で十分配慮されている。

現在テナント数は、ファッション関連43店舗、ライフサポート関連（本、薬粧品、金融など）15店舗、ビューティ・サービス8店舗、レストラン36店舗、フード&スイーツ17店舗、合計135店舗であり、全体的に、全国ナショナルチェーンが多く、家賃・共益費等が高いにも拘わらず、開店以来継続率が高い。業績が上がらない店舗などに撤退してもらうなどのテナント・マネジメントは必要性が低く、実施していない。

b ラゾーナの影響について

ラゾーナ開店当初は影響があり、特に併設している駐車場（地下2階に380台収容）は2割ぐらい減収した。しかし、他の商業施設と比べても影響は少なく、1年経過してからはほぼ元に戻っている。通行量は、2006年から08年ではかえって15%くらい増加しており、アゼリアにとってラゾーナの開店は、ビジネス・チャンスに変わりつつある。アゼリアはラゾーナとバッティングする業種が少なく、飲食店は老舗のチェーン店が多いことが特徴とである。ファッションであれば、ラゾーナは10代～25歳くらい、アゼリアは25～44歳（プラス通路利用客）が戦略ターゲットと年齢が上で棲み分けている。

*2 川崎アゼリア常務取締役・中島利文氏、営業部長・板橋智恵氏に対する聴き取り調査（2008年7月）、および「川崎アゼリア商店会・定時総会資料」などによる。

図表Ⅱ.5-8 アゼリアの売上推移

単位：億円

	2005	2006	2007
物販	102	100	96
飲食	37	37	36
その他	37	34	36
合計	176	171	168

(注) 川崎アゼリア商店会「定時総会」資料、各年。

c ハブ(軸)としてのアゼリア

アゼリアは、地下街のショッピングセンターとしての役割と地下通路や各商業施設等へ誘導するハブとしての役割を担っている。設立目的は「人・車の立体的な分離により、駅前広場の極度の交通輻輳を緩和し、快適な地下空間を現出させること」にあり、そもそも商業機能とともに公共的機能をもちあわせていることから、今後はバリアフリー化や環境対策への対応も検討中である。またイベント広場も設けられており、そこでは伝統芸能や川崎の民俗芸能、芸能イベント、「人前結婚式」など、地域文化と密着した企画を実行している。

近々、川崎駅周辺では、東口の平面横断化やJRの北口通路新設などが予定されており、利便性が高くなるなかで、アゼリアとしては、様々な利用場所へのハブとしての機能をより強化していく必要がある。中島利文氏は、「新たに策定する商業振興ビジョンは、商業のみに焦点を当てるのではなく、街づくりと連動したものにすべきである。川崎の将来像がどのような方向に向かっていくのか。明るい展望が持てるようなものにして欲しい」と語っている。

(3) ヨドバシカメラ・ルフロン³⁾

川崎駅周辺には家電量販店が多く集積するようになっている。ヨドバシカメラが2店舗、ビックカメラ、さくらやがあり、少し離れた川崎区港町にはヤマダ電機がある。この中でヨドバシカメラの基本戦略は駅前・巨艦・巨砲主義といわれる。

a 駅前・巨艦・巨砲主義

ヨドバシカメラは1960年、東京・渋谷にて藤沢写真商会を創業、カメラや写真用品卸事業を始める。カメラは長い間貴重品で高所得者層や一部好事家のものであったが、高度経済成長によって生活が豊かになり、庶民にとってカメラが次第に身

近なものになった。そこで小売販売に着目し、徐々に参入、71年には小売部門を創設し、本格的に小売販売を開始した。当初は仕入に関して苦労があったが、現金仕入、大量仕入を基本方針に仕入れ価格を引き下げ、できるだけ低価格で提供することを心がけた。店頭では、販売員が脚立にたち、現物を手に取って説明し、買い物客には実際に触れてもらい、カメラを身近に感じさせる「販促」も効果的であった。なお75年、東京・淀橋(現西新宿)に新宿西口本店がオープンしている。

1870年代になると、3Cが花形商品になり、カメラ売場の一部で黒モノ家電(カラーテレビ)を扱い始めたことが品揃え拡大の契機になった。その後白モノ家電、時計、パソコン、デジタルカメラ、スポーツ用品…と次々に取り込み、「ハードグッズはすべて取り扱う」という巨砲主義をとることになった。家電量販店としては、売上高はヤマダ電機、エディオングループに次いで、3位であるが、1店舗あたりでの売上は世界一といわれている。巨艦店舗を駅前に出店するというのが基本路線であり、ヤマダ電機などとは棲み分けられていた。現在大型のマルチメディア館を中心に全国に20店舗ある。

川崎には1998年に京浜急行川崎駅前にオープンしたが、2004年、JR川崎駅東口「川崎ルフロン」にテナントとして西武百貨店跡に開業し移転した。京急川崎店は「ヨドバシアウトレット」に業態変更し、ヨドバシ各店頭で展示されていた商品などを低価格で販売している。

b ヨドバシカメラの強さ

ラゾーナにはキーテナントとして「ビックカメラ」が入居したので、かなり競合するのではないかと心配されたが、来店者数と売上高はともに増加基調にあり、影響は全くと言っていいほどみられない。もちろん、売上にはさまざまな要因が影響を及ぼすので、ラゾーナとの直接的関係は即断できないが、価格訴求、駅前・巨艦・巨砲主義の他にヨドバシの強さがどこにあるのか検討しよう。

①「ヨドバシブランド」の確立。ヨドバシ独特のプロモーション戦略が有名である。CMでは店舗が山手線と中央線の交差する新宿に立地している利便性を強調し、会社帰りのサラリーマンや学校帰りの学生にアピール。各地の店舗周辺では、路線バス各社に交通広告(ラッピング

*3 ヨドバシカメラ・マルチメディア川崎ルフロン・マネージャ・芹田雅樹氏に対する聴き取り調査、および同社HP等による。

車両)を依頼、タイヤ部分もカメラのレンズに模し、「ヨドバシブランド」を街なかの消費者に浸透させている。

②1989年、日本で初めてバーコードを用いたカードによるポイントカードを導入した。ポイントカードは、店舗に対するロイヤリティを高め、顧客を組織化する手段として用いるのがふつうである。ヨドバシでもリーピーターを増やすとともに、次のようなメリットをもたらした。従来は、店員と消費者の間で価格交渉が行われていたが、交渉の稚拙で不公平になること、接客にとられる時間が大きいこと、実勢価格が不鮮明になることなどの問題があり、ポイントカードはこれらを解決させるのに役立った。

③「私たちの日々の勤めとは、お客様に商品を売るというより、むしろお客様のお買物のお手伝いをする事だ」という考えのもと、「商品知識」「接客」「売場づくり」を向上させている。たとえば、商品陳列の方針や顧客の店内対流を考えたスペースの配置など、ヨドバシならどこの店でも同じ雰囲気でも買物できる売場づくりを行っている。今後は価格訴求だけでは不十分で、今後は街の電器屋さんのサービスをいかに取り込んでいくかが課題である。

④配送はアウトソーシング、アフターサービスはメーカーのサービスネットワークとアウトソーシングの併用であるが、物流に関しては、最近、東西2カ所に近代的な配送センターを設置して効率化を進めている。東日本では、2005年、川崎市川崎区にあったいすゞ自動車川崎工場の跡地一部を購入し「アッセンブリーセンター」を開設、各店舗への一括配送を実施(ただし、札幌店は除く)。店舗から発注があれば、メーカーからの補充を含めて基本的には翌日までに配送という短リードタイムを実現している。因みにそれまでは東京流通センター(TRC)内に配送センターを設けていた。なお西日本では、07年に神戸・六甲アイランドに「YAC六甲」が稼働し、二カ所体制が出来上がった。

c 若返る川崎の街

ヨドバシカメラの客層の変化を5年間でみると、若いファミリー層の増加を指摘できる。京浜急行の駅前の店舗では、小・中学生連れの買物客が中心だったが、現在は就学前の子供連れが増加。客単価も高くなり、それに伴って品揃えも変化さ

せている。ヨドバシ創業者で現社長の藤沢昭和は、「駅前立地のひとつの狙いは街のランドマークなること」と語っているが、近代的な街づくりが急ピッチで進む川崎駅周辺でも、ヨドバシは新たなランドマークになりつつある。

(4) 銀柳街^{*4}

a 川崎の顔

川崎駅周辺を代表する商店街であり、川崎の街の顔のひとつである。川崎に252ある商店街のなかでも、まさしくJR川崎駅前の「最高の立地」にあり、予算規模からしてもまさに別格の商店街といえる。

第2京浜国道が完成した1949年、川崎銀柳街商業協同組合は発足している。日本経済の高度成長期、昭和30年代～40年代前半が最盛期であり、「問屋から仕入れて、ただ商品を店先に並べるだけで飛ぶように売れた…歳末の売り出し期間中など店内は買い物客で身動きも取れないほどであった」と村田理事長は往時を追懐する。京浜工業地帯の商店街であり、衣料品店、靴屋、袋物店、電器店などの業種が集積する「男の街」のイメージが強かった。

「その後、石油危機を経て成長経済が終焉したこと、各地域に近代的な商業集積が増えたこと、大店法の廃止がそうした傾向に一層拍車をかけたことなどで、厳しい状況が続いている。特に、品揃え型の店の経営が難しい」(村田光良氏)。不動産価格の高騰による固定資産税負担の増大も、物販商売を難しくしている。袋物店がかつて3店もあったのが現在すべてなくなっているが、それは「ハンドバックや小物類」を商って採算をとることができなくなったのが原因である(小島照彦氏)。現在商店街は53店舗で構成されているが、物販店とサービス業が半々で、商店街というより繁華街の様相になってきている。従って、ラゾーナ開業の影響は、ターゲットが違うこともあり、バス停の移転ほど大きくはないが、今後はボディブローのように効いてくる可能性はある。

b 街の「ハブ」

立地の優位性は抜群であり、家賃収入が上昇したなかで「テナント化」(不動産の所有と利用の分離)に拍車がかかっている。また、もう一つ特徴的なのは組合の年間予算がおよそ8500万円もあり、機動力があることである。これらを生かして、

*4 川崎銀柳街商業協同組合理事長・村田光良氏、副理事長・小島照彦氏に対する聞き取り調査、および「川崎銀柳街50年誌」[1999]による。

川崎の中心市街地として魅力を増し、東口といか
に差別化するのか、また街の回遊性を高めるため
に地上の「ハブ」として役割をどう果たすのかが
問われている。

また、中核商店街「銀柳街」が物販店の集積と
して賑やかさを取り戻すためには、商業街づくり
の計画を実行に移すとともに、財政支援や税制上
の優遇措置も欠くことはできないであろう。そし
て多くの顧客を吸引する店舗を醸成したり、誘致
したりする工夫が何よりも求められる。

ショッピングセンターにおけるデベロッパー機
能、すなわち適切なテナント・ミックスを構築す
る活動を商店街としてどう内部化していくのか
は、銀柳街ばかりでなく、全国の商店街が問われ
ている問題でもある。

第3節 商業近代化モデル

流通産業における近代化論は、産業化・資本主
義化・合理化を図る有力な手段としてチェーンス
トアの経営形態が多く取り上げられてきたが（こ
れを狭義の近代化と呼ぶ）、流通近代化（ここ
では商業近代化と同義に扱う）には国民経済的な観
点からみると、もっと広い内容が含まれていた。

まず、チェーン経営形態の導入による経営効率
化である。チェーン経営形態は総合スーパー、食
品スーパー、専門店、コンビニエンス・ストア、
ホームセンター、ドラッグストア、ディスカун
ト・ストアなどの業態でみられる。チェーン化に
よって本部集中仕入が進めば、メーカーから直接
に仕入れることが可能になり、消費者に商品を低
価格で提供することができる。また、PB商品の
開発も可能になる。第2は、現在でも百貨店は、
消費者にとって少し贅沢をしたり、知人にプレゼ
ントしたり、「あらたまった気持ち」で買物する
場であり、都市文化の担い手であり、街のランド
マークとして街の顔でもある。百貨店としては経
営の場として、都市の中心部に立地、高級化され
た大型店舗で、流行性・奢侈性をキーワードに、
幅広く奥行き深い商品・サービスを提供して、
消費欲求を充足させ、都市文化を提案しなければ
ならない。

第3は、中小小売商とその集積である商店街の
発展である。現在、これらはチェーン店に比して
競争力が劣位にあるが、生活文化の継承や地域社
会の調和ある発展のために競争力強化が望まれ
る。第4は、卸売卸の機能強化である。地理的広

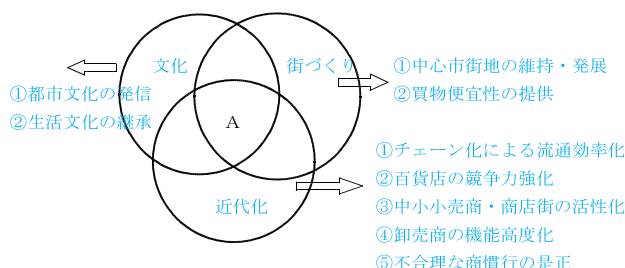
がり大きい場合や流通段階で品揃え機能が重要
な業種において、商流や物流を効率化するために
卸売機能の高度化を図る必要がある。そして第5
に、各種リベートや決済方法など不合理な商慣行
の是正である。

かつてマックネア (M.P.McNair) は、マーケテ
ィングを「生活標準の創造と伝達」と定義したが、
流通業は、生産された商品やサービスをできるだけ
効率的に消費者に送り届けるということとともに、
消費者のライフスタイルの確立に資することが役
割である。この意味で、特に百貨店は日本にお
いては都市文化の担い手として、一方自然発
生的な商店街は、地域の人々に買物便宜性を提
供するだけでなく、生活文化を守ることで発展
させてきた。映画監督の山田洋次は「商店街は、
地域に暮らす人と人とが触れ合う場所です。そ
れは日本の文化のかなりの大事な部分を占めて
いた。子供は、そこで経木に肉をはさみま
るめる手つきや、魚をさばく包丁の使い方
を見て、大人ってすごいと思った。それがど
んなに大切なことか」と語っている。

小売業はすぐれて地域に密着した産業であり、
小売店舗やその集積は、地域社会の交通、行政、
医療、教育、文化、娯楽など他の機能と有機
的な結合を図ることによって「街づくり」にも
大きな役割を果たす（鈴木安昭）。小売業は、
もともと消費文化と密接な関連をもっている
が、この面だけではなく、街の景観や街づく
りとも密接な関係にある。このような小売業
などによる街の景観や街づくりを「商業街
づくり」ということがある。商業街づくりで
重要なことは、「住みやすいかどうか」とい
う視点であり、中心市街地の階層性と地域
住民全体に対する買物便宜性を提供すること
である。

これら狭義の流通近代化、文化の承継と発展、
商業街づくりを合わせて「広義」の流通近代
化とすることができる。3者は一部が重層
的な関係にあり、3者が重なり合う「A」が
望ましいと言え

図表Ⅱ.5-9 商業街づくり近代化モデル



る。そこでは流通が近代化されるだけでなく、それが文化的意味をもち、「住みやすい」街づくりに結びつくことになる。

第4節 川崎の商業活性化—商業街づくりの提案

商業街づくり近代化モデルに従い、川崎の商業近代化についていくつか提案したい。

(1) 流通近代化と百貨店

チェーン化による流通効率化は、川崎駅周辺の商業街づくりの最近の動向をみれば順調に進捗している。大型商業ビルが次々に開設され、生産性の高い小売業が増加していることがみてとれる。

日本百貨店協会によると、8大都市の百貨店数は、東京23区29店舗、大阪市8店舗（阪急 高島屋 近鉄 阪神 大丸など）、名古屋8店舗（松坂屋 高島屋 三越 名鉄など）、京都市7店舗（伊勢丹 大丸 高島屋など）、横浜市8店舗（高島屋 そごう 京急など）、神戸市7店舗（大丸 そごう 阪急など）、札幌市5店舗（大丸 丸井今井 東急 三越 西武）、福岡市3店舗（岩田屋 大丸 三越）である。これに対して川崎は、地方百貨店の「さいか屋」1店舗だけと好対照をなしている。川崎の中心市街地として都市の賑わいを演出するためには、既存百貨店の活性化、そして本格的な都市百貨店の出現が待たれる。

地方百貨店の活性化に関して伊原木・天満屋社長は次のように語っている。「経営が悪化しているのは、大都市の大手百貨店のまねをして、豪華な内装や高級ブランドにこだわりすぎた百貨店。伊勢丹や大丸などから学ぶ点は多い。しかし人口

30万都市でのノウハウを我々は蓄積してきた。売り場を一時的につぶして従業員の手作りのコンサートを開催、通路でファッションショー、モデルはなじみの従業員。各売り場で催すイベントは月平均で60回。多くは従業員のアイデアによるもので、士気が向上するのに加えて、低コストで顧客参加のイベントは固定客づくりに有効である」。

(2) 商店街の活性化

中小小売商・商店街の活性化は、東アジア共通の課題であり、日本の商店街、中国の自由市場、韓国の在来市場などの実態調査を踏まえて次のようなことが提案される。

a 品揃えと店舗ミックスの柔軟性

商業集積は自らの内に競争と補完関係を含み、かえって総合量販店などより需給関係の変化に柔軟に対応できる（石原武政）。重要なことは、「秋葉原」にみられるように、環境変化に柔軟に対応して、補完的な部分業種店が集積すればするほど、商業集積の魅力が高まることであり、近隣型商店街は、生鮮三品の業種で強みを発揮する特徴をもつ必要がある。

韓国の在来市場も、日本の商店街と同様に停滞しているが、活性化に成功しているケースの共通点は、生鮮食品を取り扱う店舗が充実していることである。食品スーパーや割引店に比して在来市場の強みは、鮮魚、青果、精肉の生鮮三品に関して、同業種が集積して品揃えが豊富なこと、鮮度がいいこと、そして価格が安いことである。言い換えれば、生鮮三品に関する比較優位を確立している在来市場の景況は安定している。たとえば、ソウルにある「新林1洞市場」は121店舗の集積

図表Ⅱ.5-10 川崎駅周辺の商業街づくり

2002年	◇「ラ・チッタデッラ」開業。16スクリーンをもつシネマコンプレックスの映画館を中心に、中世イタリアの街並みを再現。
2003年	◇川崎西武百貨店が撤退。ブランド33店はさいか屋へ移転。 ◇「DICEビル」が開業。さくらや、東宝コンプレックス、東急ハンズ、ユニクロ、大型書店などが入居。 ◇三井住友銀行跡に「TSUTAYA」開店。
2003年	◇「ラ・チッタデッラ」内に、大型商業施設「ビバーチュ川崎」オープン。
2004年	◇ヨドバシカメラが「ルフロン」川崎西武百貨店跡に開店。
2004年	◇川崎駅西口再開発ビル「ミューザ川崎」のシンフォニー・ホールがこけ落とし。
2006年	◇「ラゾーナ川崎プラザ」オープン。
2007年	◇住宅棟「ラゾーナ川崎」竣工。

であるが、そううち13店が精肉店であり、「韓牛専門店」「輸入牛取扱店」「味付け肉販売店」などそれぞれ差別化して、多様な消費者ニーズに対応している。

b コミュニケーションの場としての機能発揮

商店街は、商人相互の「場」と、商人と顧客との間の「場」、両者を併せた「場」が考えられるが、商人相互の「場」における情動的相互作用が「密度を高くまた継続して」行われるようにするためには、たとえば「商店街を構成する商人意識を高める」などというテーマを明確に設定し、情報のやりとりに関する解釈ルールを共有し、実際に会議に参加して様々な情報のキャリアーを共有することが必要である（伊丹敬之）。また商店街は、地域社会のコミュニケーションの「場」でもあり、経済的機能のほかに、社会・文化的機能も果たしてきた。ハード面を充実することも大事だが、それよりもコミュニケーションが活発化し、情動的相互作用が「密度を高くまた継続して」行われるという雰囲気醸成しようとする明確な姿勢を、商人会組織と構成する個々の商人がもつことが肝要である。

銀柳街は、川崎駅東口周辺における街の「ハブ」であり、こうしたゆたかな空間づくりが望まれる。

c 熱い心と高い志

商店街の活性化は、商売に対する「熱い心と高い志」をもった商人が主役である。「商人は商売が好きなのが大事だが、それとともに高い志が必要である。自分はどういう商人になりたいのか、どんな商売をしたいのか、どうすれば世の中に役に立てるのかという視点をもつことである。それはお客様に豊かな暮らしを提供することで、問題はこれを実行し通すことが出来るかどうかである。売上を伸ばしたり利益をあげたりすることは重要だが、それは志とは違う」（伊藤雅俊）。

中国では斬新的経済改革とともに、流通近代化が進んでいるが、家電量販店の国美電器（2007年小売売上トップ）や蘇寧電器（同3位）にみられるように、大きく成長しているのは国有企業ではなく、熱い心と高い志をもった商人が始めた完全な民営企業である。

d 政府の支援

今まで商店街を活性化するために、様々な法律が制定され、政策が実行に移されてきている。政

策は「あるべき姿」に近づけるという目的をもって行われるもので、商店街のあるべき姿をもう一度再検討する必要がある。

（3）商業街づくりと文化

流通近代化もしくは商業活性化にとって、街づくりは外生的に与えられる。いわば街づくりは土俵づくりであり、土俵上でルールに従い、フェアなファイトによって流通が近代化し、商業が活性化することが望ましい。

しかしながら、日本でそうした土俵づくりがきっちり行われてきたわけではない。街づくりに関して、「計画がきちっと動いていて、それに従って自発性が伸びていく場合と、自発的市街地形成すごい迫力で先行し、そこから出てくる課題を後で計画により対応するやり方があり、日本は後者のケースである」（伊藤 滋）。そうだとすると、諸問題が顕在化した場合に、商業のあるべき姿を想定し、商業サイドの意見を街づくりに反映させていく必要があり、5年ごとに川崎市が策定する「川崎市商業振興ビジョン」は重要な意味をもっている。

川崎駅周辺では次々に大型商業施設がオープンし、新たな商業文化が形成されつつある。一方、伝統的な業態である百貨店は、川崎においても都市文化の担い手として、一方自然発生的な商店街は、地域の人々に買物便宜性を提供するだけでなく、生活文化を守ることによって発展させてきたが、近年、地盤低下が著しい。新業態の成長と、それに対抗する伝統的業態の継続的革新による異業態間の競争が、望ましい競争力の姿であり、消費者の選択肢を拡大し、豊かな生活に資することになる。

近年は川崎市は、芸術分野の振興に力を注いでいる。川崎駅周辺ではチネチッタの再開発やミュージア川崎の新規オープン、麻生区新百合ヶ丘には日本映画学校が創られ、2007年、昭和音楽大学が厚木から移転し、1995年からは「KAWASAKIしんゆり映画祭」が毎年開催されている。なかでも目玉は、東京交響楽団がフランチャイズとするミュージア川崎であり、ここを中心に「音楽のまち・かわさき」を推進している。重要なのは、こうした文化・芸術分野の充実と商業振興を有機的に結合させなければならないことである。

（4）街の活気と多様性

川崎に実際に街に住む者からみると「住みやすさ」や「生活しやすさ」が重要である。近代的な

都市施設が整備され高速道路が市内を縦横に走る街や、文化的な香りのする古都の街並みが必ずしも住みやすいとは限らず、また科学が進展したからと言って急に生活しやすくなるというものでもない。そうした価値基準の優先順位はそれぞれの街の生い立ちや地勢などにより異なるが、住みやすさや生活しやすさは、住む者の側からみた街に対する総合的評価とすることができる。人々は街で居住し、働き、遊び、買い物をし、街を歩く。こうしたさまざまな営みや活動のなかで、人々は住みやすさや生活しやすさを判断することになる。川崎は東海道の宿場町であり、成長する日本経済の中核を担う工業都市として発達し、多摩川のリバーサイド都市というめぐまれた自然環境の中で、住みやすい街をどう作り上げていくかが問われている。

ジェイコブス (J.Jacobs) によれば、街づくりの目的は住みやすく生活しやすい街にすることであり、住みやすい街は「活気があること」を第1条件と考える。街に活気があり、生き生きしたものにするためには街は多様性をもたなければならない。ジェコブスによれば、多様性をもった都市とは「経済的にも、互いに支えあう、非常に入り組んだ、木目の細かい用途の多様性をもった都市」のことである。たとえば、計画的なプロムナードは通路としての用途しかもたないのに対して、商店街は通路であり、小売業者の経営の場であり、買物の場であり、情報交換の場であり、そして何よりも地域の人々の生活の中心である。このような用途の多様性が場所や都市に活気を与えるというわけである。ジェコブスは都市が多様性をもつための条件として次の4つをあげている。

第1に、場所は基本的な機能の他にさまざまな機能を持たせる。ゾーニングを厳格に行い特定の機能に特化した区域、機能に区画された都市は硬直化しやすいからである。第2に、街のブロック(街区)を小さくし、網の目のように街路をめぐらせる。大規模なブロックをつくる長大な街路は互いに分断し、住民を孤立させる傾向があるのに対し、街路と街路が交わる街角は人々の出会いの

場であり、活発な経済活動の場にもなりやすい。第3は、年代の異なる古い建物や新しい建物を混在させる。概して古い建物は家賃が安いから、中小規模の小売店や飲食店なども商売を続けることができ、一方では近代的で大規模なものが登場するから、全体としてはさまざまな業種、業態から構成されることになる。こうした経済活動の多様性は生活の多様性を導き、また生活の多様性は経済活動の多様性を導くというわけである。第4に、一定の範囲で人口を密集させる。勿論密集させるといってもそこには限度があるが、賑やかな街路はそれ自体楽しいものであるし、その賑やかさは犯罪を誘うよりはかえって犯罪の防止に役立つ場合が多いと考えられる。

地域に複数の機能を持たせる、小規模なブロックにする、古い建物を残す、人口を密集させる、という4つの条件が街に多様性をもたせ、活気を与えるというのがジェイコブスの見解である。勿論、この考えを川崎ににそのまま当てはめることはできないが、商業街づくりに対する有力な視点を提供すると考えられる。

参考文献

- 石原武政 [2000]『商業組織の内部編成』千倉書房。
伊丹敬之 [2005]『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社。
伊藤雅俊 [2005]『ひらがなで考える商い 上／下』日経BP社。
ジェコブス『アメリカ大都市の死と生』(J.Jacobs, The Death and Life of Great American Cities,1961、黒川紀章訳) 鹿島出版界。
関根 孝 [2008]「『流通近代化論』再考」『専修商学論集』第86号。
関根 孝／趙 時英 [2008]「韓国「在来市場」の発展方向－伝統的商業集積の活性化の途を探る」専修大学都市政策研究センター論文集、第4号。
関根 孝 [2008]「中国家電品流通の発展－国美と蘇寧」『専修商学論集』第88号。

