

# ストア・コンパリゾンと商業施設にみる諸問題

## ——商業が担う役割と地域活性化——

川 原 直 毅

(受付 2015年 10月 19日)

### は じ め に

かつて大店法施行時代には、大型の商業施設が進出すると、必ずや地元商店街はその圧倒的な売り場面積と商品力、価格訴求力、営業時間、営業日数など、直接的な競争と規模の経済性追求に猛反対した。また、ワンストップショッピングの利便性、女性の社会進出とモータリゼーション、さらにこれら大型ショッピングセンターは地価の安い郊外へ進出したため、ドーナツ化現象を引き起こした。その当時、地元行政などは積極的に山野を切り開いて団地を分譲し、憧れのマイホームを建てた団塊世代たちは今や都市部周辺においても買い物弱者・難民となっている。しかし、少子高齢化は今後加速的に進展し、まさに待ったなしの状況にある。今や商店街が単独で生き残るにはかなりのリスクがあると言わざるを得ない。既に大型店との共存共栄すら危うい地域も見られる。

そして、現在、大店立地法下では、如何に地域商業が大型店と共存共栄を図り、地域活性化を果たすか。既にこの問題については、過去に再三、議論されてきたが、第三次産業のサービス化、ソフト化が進展するなか、地域商業が担う役割は産業構造上の問題に留まるところか、地方創生、さらに地域再生は最重要課題である。

周知のように2015年10月7日、第3次安倍改造内閣が発足した。ここでもアベノミクスは継続され、昨年度2月に地方創生担当大臣・石破氏は「人、まち、しごと」を重点課題として取り組む姿勢を明言した。

そこで、本稿では地方創生の要のひとつであるまちづくりに注目した。その理由は小売商業のダイナミズムにある。なかでも、中小零細小売商業は衰退の一途を辿り、一向にその減少に歯止めが掛からない。それ故、消費者購買行動に多大な影響を及ぼす各商業施設について、その現状と課題、さらに抽出された問題点から今後の方向性について検討する必要があると考える。

ストア・コンパリゾン<sup>1)</sup>の対象としたケース・スタディは、都心部商業集積地に存続する商店街の他、企業庁の「がんばる商店街77選」(2006)、「がんばる商店街」(2009)、「がんばる商店街30選」(2013)から選定した実態分析、また、ターゲットを明確にしたファッションビルやコンセプトショップ、日々進化しているSC、そして、この10年間、急速に発展しているアウトレットモールである。

商店街を除くその他の商業形態については買回り品、SC、アウトレットモールについては時間消費、取扱いブランド商品、テナントミクス、マーチャンダイジング(MD)という観点を考慮した。

## 1. ストア・コンパリゾンと先行研究のアプローチ

ストア・コンパリゾンは単刀直入に言うと、店舗比較である。しかし、実際にこの店舗比較を行おうとすると、様々な項目(要因)、例えば、立地、店舗比較に際する外構、取扱い商品、ブランド、陳列、レイアウト(商品および売り場)、価格(プロパー、マークダウン)、客単価、坪単価、買い物客の特徴(性別、年齢、所得、住居エリア、家族構成、ファッションコーディネート、価値観)、利用交通手段(自家用車、公共交通機関)、照明の輝度(シーリング、スポット)、接客(クロージング)、場の雰囲気、客導線・客動線、クリンリネス、店舗コンセプト、経営形態などがあり、その店舗やテナントを詳細に分析しようとする、かなり高度且つ専門的で多角的な視点が要求される。

---

1) 渥美俊一・桜井多恵子(1996)『ストア・コンパリゾン』を参照されたい。

消費者は何を基準に店舗を選んでいるのか、また、購買行動に至るまでのプロセス<sup>2)</sup>において、どのような外的要因、内的要因（心理的）に影響を受けているのか、そのロジックについては、一元的な分析では解明できない。

上述の要因項目は、ストア・コンパリゾンだけではなく、筆者自身が消費者購買行動を把握するアプローチ及び着眼点であるが、先行研究では、消費者（買い物客）がどのような要因によって購買行動に至るのか、先ず、見てみよう<sup>3)</sup>。例えば、Wells, William P, and Douglas J. Tiger（1971）はAIO分析（Actionness, Interest, Opinions）から消費者のライフスタイル分析を行った。

また、J. T. Plummer（1974）は消費者のライフスタイル分析AIOに人口統計特性（Demographics factors）を加え、AIODの重要性を示唆した。さらに、Peter. J. P and J. C Olson（2005）は消費市場の細分化、近年ではスタンフォード研究所（SRI）によるVALS（Value of Life-Style）の概念、心理学的、社会学的アプローチも融合され、詳細な分析と類型化（タイポロジー）がされている。勿論、社会的・経済的背景によって消費者の価値観は多様化<sup>4)</sup>し、消費者の実生活においてこれらは反映されることになる。

なお、P. Kotler（2008）は、消費市場の細分化<sup>5)</sup>において、地理的変数、デモグラフィック変数、サイコグラフィック変数、行動変数を挙げている（図1参照）。

---

2) 1920年代、ローランド・ホールによってAIDMAモデルが提唱され、E. K. ストロング（1925）はセールスにおける顧客の心理にAIDAの段階があることを指摘した。現在は電通（2005）のAISASモデルが一般的となり、これはネット上の購買行動プロセスモデルである。

3) ジャストリサーチサービス㈱はWebによって（2012）「商業エリアおよび買い物行動、意識調査に関する調査」を行っている。

4) Morris B. Holbrook（1999）. Consumer Value—A framework for analysis and research—, Routledge.

5) P. Kotler, Kevin Lane Keller（2008）『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』12<sup>th</sup>.

図 1 消費者市場の主要な細分化変数

地理的変数 地域	太平洋沿岸、山岳部、北西中部、南西中部、北東中部、南東中部、南部大西洋沿岸、中部大西洋沿岸、ニューイングランド
都市の人口規模	4999人以下、5000～1万9999人、2万～4万9999人、5万～9万9999人、10万～24万9999人、25万～49万9999人、50万～99万9999人、100万～399万9999人、400万人以上
人口密度	都市、郊外、地方
気候帯	北部 南部
デモグラフィック変数 年齢	6歳未満、6～11歳、12～19歳、20～34歳、35～49歳、50～64歳、65歳以上
世帯規模	1～2人、3～4人、5人以上
家族のライフサイクル	若い独身者、若い既婚者で子供なし、若い既婚者で末子が6歳未満、若い既婚者で末子が6歳以上、年輩の既婚者で子供あり、年輩の既婚者で18歳未満の子供なし、年輩の独身者、その他
性別	男性、女性
所得	9999ドル以下、1万～1万4999ドル、1万5000～1万9999ドル、2万～2万9999ドル、3万～4万9999ドル、5万～9万9999ドル、10万ドル以上
職業	専門職および技術者、マネジャー・役員・経営者、事務員および販売員、職人、職長、熟練工、農場主、退職者、学生、主婦、無職
教育水準	中卒以下、高校中退、高卒、大学中退、大卒
宗教	カトリック、プロテスタント、ユダヤ教、イスラム教、ヒンズー教、その他
人種	白人、黒人、アジア系、ヒスパニック系
世代	ベビーブーム世代、ジェネレーションX
国籍	北アメリカ、南アメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、イタリア、日本
社会階層	最下層、下層の上、労働者階級、中流階級、中流の上、上流の下、最上流
サイコグラフィック変数 ライフスタイル	文化志向、スポーツ志向、アウトドア志向
パーソナリティ	神経質、社交的、権威主義的、野心的
行動変数 オケーション	日常的なオケーション、特別なオケーション
ベネフィット	品質、サービス、経済性、迅速性
ユーザーの状態	非ユーザー、元ユーザー、潜在的ユーザー、初回ユーザー、レギュラー・ユーザー
使用割合	ライト・ユーザー、ミドル・ユーザー、ヘビー・ユーザー
ロイヤルティの状態	なし、中程度、強い、絶対的
購買準備段階	認知せず、認知あり、情報あり、関心あり、購入希望あり、購入意図あり
製品に対する態度	熱狂的、肯定的、無関心、否定的、敵対的

Kotler & Keller, (2008) Marketing Management. 12<sup>th</sup> 307p

## 2. 商店街の現状と課題

周知のように、我が国小売商業は2000年6月に施行された大店立地法以降も過熱する業態間競争によって大きく減少しており、とりわけ地域密着型の商店街は郊外の大型SCの進出<sup>6)</sup>、モータリゼーション、高齢化の進展と共に消費者のライフスタイルの多様化・個性化も手伝って、従来のような専門業種店は単独で経営を継続するのは非常に困難な状況になってきた。

また、小売商業経営に活路が見出せない将来性や後継者不足も追い打ちを掛け、遅かれ早かれ廃業に追い込まれる。そのため商店街では、空き店舗が目立ち、商店街そのものがシャッター通りと化し、なかでも生鮮3品を取り扱う業種店が無くなると、一定のエリアでフードデザート現象が起こる。近年、生鮮食品、加工品、惣菜などを中心に1,500 m<sup>2</sup>程度の規模の食品スーパーマーケット（SM）がロードサイドに新たに新規出店し、地域住民、高齢者のニーズに对应している。このように小売商業を取り巻く環境は大きく変化し、地域商業の重要な役割を果たす商店街は統計データを見ても98%が売上げ減少、もしくは停滞と回答しており、存続が危ぶまれる。

中心市街地活性化法（中活法）の認定を受け、商店街の再生を試みても、一定期間を過ぎると、徐々に潮が引くように客足が鈍くなり、継続的・持続的發展は極めて困難な状況がそこにある<sup>7)</sup>。国策として補助金によって活性化している商店街をモデル事業に認定し、波及効果を狙ってみたものの、数値目標（歩行者数、売上げ）のハードルは依然高い。

---

6) 近年、それまで郊外へ進出していたが、近年、都市型SCは駅前立地など、都心部の出店傾向が見られる（日本ショッセンター協会調べ）。

7) 通商産業省産業政策局中心市街地活性化室編（1998）『中心市街地活性化法の解説』社団法人通商産業調査会出版部 通商産業省環境立地局立地政策課（1998）『増補よみがえれ街の顔』財団法人通称産業調査会出版部 新たな都市空間需要検討会執筆チーム編（2004）『地方都市再生のための中心市街地活性化事典』学芸社 矢作 弘 瀬田迪宏（2006）『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版を参照されたい。

例えば、JR 青森駅前商店街（新町商店街）は中活法によって共同店舗アウガ（Festival City AUGA）の運営を開始し、コンパクトシティ構想モデルの先駆けとなったが、今や郊外的大型 SC イオンに買い物客の流出は食い止められない。さらにアウガ運営自体も当初の計画通りに進まず、経営的に苦境に立たされている。それでは、以下の事例から商店街の実態を見てみよう。

### ケース 1：福岡市早良区 西新商店街

西新商店街周辺は、副都心的な位置づけにあり、中学、高校、大学、ベッドタウン、医療施設などが点在する。商店街は7つの商店街から構成され、エリア的には1.5キロの長い商店街となっている。メインの商店街は西新中央商店街、ここはリヤカー部隊と言われる古くから行商のおばさん達が商店街のと真ん中に、リヤカーに積み込んだ四季折々の生鮮食品（自家製漬物、新鮮な野菜・魚介類など）を小売りしている。勝鷹水神通り商店街、ハトヤ新道商店街、はとや通り商店街、西新名店街、中西商店街、B-dish（韓国料理などの飲食店が多い）の商店街が連合会として成り立っている。

全国的にシャッター通りが目立つなか、西新商店街はそこそこの活気があり、立地状況もよく、文教地区ということもあって業種構成は飲食料点小売業をはじめ、雑貨、家電、衣料品店、ドラッグストア（Dg. S）、ファストフード、コンビニエンスストア（CVS）、ディスカウントストア（DS）、スーパーマーケット（SM）などの業態も混在している。7つの商店街すべての店舗はおよそ280店舗に上る（商店街マップによる）。

商店街の店舗構成の割合からすると、当地は地域密着型商店街だが、この商店街の名物であるリヤカー部隊を目当てに遠方からの買い物客も多い。やはり、周辺に居住地・ベッドタウンが控えていることがこの商店街の強みでもあり、また、地域のニーズに対応した昔ながらの個店の魅力もあり、これが存立基盤となっていると思われる。

## 問題点の抽出

この商店街の問題点として挙げられるのは、経年劣化した既存商店街の再生がいずれ問題となる。また、老朽化した個店、開店休業状態に近い個店は将来的に廃業、空き店舗となる可能性が高い。現地の大学には商学部があり、学生の起業、創業支援など、大学及び商店街と行政が連携して地域活性化へ取り組むことが望ましい。

## 2：福岡市中央区 紺屋町商店街

紺屋町商店街は振興組合のような組織は無いが、九州地区最大の商業集積地に近接し、若者が集う人気のショッパが点在する。九州新幹線の開業に伴って九州一円から集客できるこの界隈は百貨店（福岡三越、岩田屋、大丸）、地下街、ファッションビルなどが立ち並び、業態間競争、業種間競争もいちだんと激化している。また、博多駅には阪急百貨店、JR九州が運営するアミュプラザが一体となっており、商業機能の充実が図られている。

さて、紺屋町商店街は上述したように、商店街組織が特別に機能している訳ではないが、経営者自ら自主的に街の美化に努めており、アパレル、古着、雑貨、飲食店など、最近の若者受けするような店づくりとなっている。

いわゆる個性的な店がブランド力のある路面店と共存しながら差別化を図っている。取扱商品は一点モノが多く、若者の個性や多様性にマッチしたアイテムが取り揃えてあるところも独特と思われる。それ故、天神地区の専門店とは一線を画し、オリジナリティが高い。

また、観光ガイドブックにも紹介されている店が多く、販促費、家賃に見合った売上げ（サービスの生産性向上）が期待されるのであろう。主要幹線道路から一步入ると、民家も多く、近くには小学校もある比較的閑静な場所にある。その昔、この地で生鮮食品を生業としていた店舗は今回調査でも空き店舗のままであった。行政は積極的に地権者に空き店舗の有効活用を進めることが、地域再生にも繋がる。

### 問題点の抽出

この商店街の問題点は、かつてあった個店が閉店したままの状態であり、これら閉店した店がこの界限に点在して集積力が弱いことである。地権者との協議の上、若者が集う街として再生するには地域行政が商店街活性化のために借地・借家の優遇措置を講じるなど、処方箋が必要である。現状、チャレンジショップ的な個店も見受けられ、これまでのところ定点観測はしていないが、店舗の開廃率が高いのであれば、それだけ新陳代謝がある訳であり、既存店に無いサブカルチャー的な店も若者に人気があり、集客力があるのではないかと思われる。

### ケース 3：心斎橋筋商店街

心斎橋筋商店街は平成19年に街づくり推進協議会によって周辺地区の活性化が図られ、それぞれの地区が抱えている課題に如何に対応するか、「大阪市街づくり活動支援制度」を活用し、「“心ぶら”するまち、したいまち」を目指して現在に至っている。街の賑わいは大阪随一であり、地下鉄、御堂筋線、長堀鶴見緑地線、難波などアクセスは非常に良く、心斎橋商店街はアーケードによって歩行者の通路としても活用されている。

商店街の店舗はおよそ180店舗あり、生鮮3品の取り扱い商店は無いものの日用品、雑貨、時計、メガネ、宝飾品、アパレル、書籍、カフェ、ファストファッション（H&M, ZARA）、カジュアルウエアのユニクロ基幹店があり、商店街の通路幅は広島市の本通り商店街に比べて狭いが、歩行者の人口密度はかなり高い。調査時がお盆明けであったため、それほどの混雑は無かったが、それでも通常の賑わいは広島とは比較にならない。この買い物客の流れ（客動線）は戎橋方向、長堀方向と2つあり、戎橋方向は千日前商店街、さらに難波パークスへと続く。

一方、長堀方向は地下のエスカレーターによって長堀クリスタに続くが、殆どの買い物客は長堀クリスタの商店街へは流れない。むしろ、エスカレーターを降りて左方向の心斎橋の地下鉄線へ向かう。長堀クリスタは



1997年に開業したが、採算ベースに乗らず、SCとしては100店舗とその規模は小さい。しかし、延べ床面積の地下街としては日本一であり、元々、駐車場であったものを商業施設へ用地転換した。

長堀クリスタを商店街（地下街）とみるか、SCと見るかは定義上の問題であろうが、通路幅の広さ、個々のテナントのブランドは心斎橋筋商店街よりは取扱い商品も比較的グレードが高く、1店舗当たりの間口、売り場面積は広い。長堀クリスタの地下街商店街が今後栄えるためには、客導線を考えなければならない。また、エスカレーターを降りた右側の広いスペースの利用は広島地下街シャレオ同様にイベント広場的になっているが、常設ではなく盛り上がりにもうひとつ欠ける<sup>8)</sup>。心斎橋筋商店街との有機的な関係構築のためにもMD重視のテナントの導入などが提案できよう。

#### 問題点の抽出

心斎橋筋商店街の買い物客の流れは非常に多く、心斎橋方向から戎橋方向、戎橋方向から長堀方向共に昼過ぎから混雑する。また、片側4車線のメイン道路にはラグジュアリーブランドブティックが立ち並び、集客力は他の商店街とは一線を画す。それ故、地域密着型商店街と言うよりも広域型商店街と位置づけられ、当然、観光客（インバウンド）も多い。

心斎橋筋商店街の個々の店舗は専門性がある故、これまで存続してきたと思われる。また、商品構成もやや若者向けのものが多く、都心部商店街の周りに大型SCは難波パークスがあるものの、買い物客動線としては有効に作用しており、空き店舗は殆ど見られない。また、空き店舗はこれほどの買い物客で賑わう商店街であることから買い物客のニーズをしっかりと掴めば、取りこぼしはないと思われる。

---

8) 斎藤参郎 梅井昌邦 中嶋貴昭 (1999)「都心商業空間における商業施設への消費者来街者数と回遊パタンの同時推定逆問題について」福岡大学都市空間情報行動研究所

最近は、何処もカフェが注目されており、時間消費が重視されている。単に買い物をするための目的ではなく、買い物、ティータイム、コミュニケーションという消費者の購買行動に対応しなければならない。少子高齢化が進むなか、既存商店街の MD が問われると思われる。

#### ケース 4：上野アメヤ横丁商店街

JR 上野駅から横断歩道を渡って御徒町駅までのガード下に位置する本商店街は戦後の闇市の名残だろうか昼間でもこの通路幅の狭い中を一人で通り抜けるのは少し怖い。業種構成は、実に様々だが、例えば、鞆、時計、化粧品、食品（鮮魚、甲殻類、乾物など）は一定の列を成しており、一般的に私たちが TV で見るアメヤ横丁商店街の賑わいはお正月の買い出しの風景が最も馴染みだが、率直な感想を言えば、食品衛生上、やや不衛生で汚い感じを受ける。調査時は夏場であったため、鯖の生魚が天日にさらされている光景は匂いもあって不衛生、不潔なイメージがあった。当地は、外国の観光客にも知られており、既に観光地化している。

特に、アメ横センタービル地下は中国、東南アジアの食材などが販売されており、かなりの頻度で中国語が飛び交っている。来店客数は 1 日平均 10 万人と言われており、この点から判断すると、地域商店街ではなく広域商店街と言えよう。データでは商店街の長さはおよそ 400 メートル、400 店舗の営業となっている。しかし、閉店セールと名ばかり営業も横行しており、そのパフォーマンスを見学する分については面白い。

#### 問題点の抽出

本商店街のように観光地化された商店街は広域から、また、インバウンドの取り込みも容易であり、周辺に在住している者にとっても正月の買い出しなどの利用が見られ、商店街としての存続は可能かもしれない。しかし、アーケードやカラー舗装もなく、的屋商売がまかり通る如何わしい業種、業態店の集積は観光客やインバウンドには物見遊山としてこのような

商店街は物珍しさも手伝っていいかもしれないが、少子高齢化の進展は人口動態的に見てもこれ以上の発展は見込めないだろう。

少なくとも、このような条件が整っていない地域商店街はどのような活路を見出せばいいのか。JR 上野駅というターミナル性、アメ横という観光資源が有効に機能しているが、単に物珍しさだけではいずれジリ貧になることも想定される。特にガード下の薄暗い狭小の個店は昼間でも独りで歩くのも怖い感じがするので安全・安心な商店街のイメージアップに努める必要がある。また、インバウンドに対するサービスの在り方も問われる。スマホや端末によってリアルタイムの情報の提供、商店街マップの作成とQRコード、ARコード<sup>9)</sup>を活用した店舗、商品紹介、言語変換ソフトの開発などが望まれる。

#### ケース5：仙台駅前商店街

仙台駅前商店街は駅の西側に位置する。当商店街は振興組合であり、東北新幹線の開通によって大きく変貌した。それまでは市電が走っていたが、新幹線開通によってJR仙台駅がベデストリアンデッキによって空中に歩道が出来て、大型店の駅前進出、路面店などが出店し、それと繋がった。これは広島駅前再開発にも言えることだが、これら商業施設と有機的な繋がりを形成することが街づくりに於いて重要である。

駅前に大型店が出店するというのはある意味、集客効果として歓迎すべきことであり、賑わい創出には欠かせない要件であると思われる。これはパブリックスペースという観点からもJR駅舎と有機的な連携強化、ターミナル性があれば、その拠点性として駅舎が位置づけられる。

JR 仙台駅は東北エリアの玄関口的要素が多分に強く、駅舎そのものも商業機能を果たす役割を持つと、日常の通勤客、観光客などの取り込みも期

---

9) ARコードとはAugmented Reality（拡張現実）、コンピューターによって人間が知覚する現実の環境そのものを指す。一般的に画像などが見られリアリティが感じられる。

待できる。また、これに関連して駅前商店街が繋がると、買回り品、最寄り品の購買機会にも貢献する。

周知のように、新幹線と在来線は橋梁によって段差を生じるが、この段差こそが未利用空間として有効に機能する。

仙台駅前商店街には、アーケードで繋がるハビナ名掛丁商店街、ここは飲食店、蒲鉾屋、お茶屋、ダイニングカフェが多い。また、近隣商店街としてクリスロード商店街、マープルロードおおまち商店街がある。このように、商店街が面として連続すると、個々の商店街を構成する業種、業態の集積力、集客力は高まり、買い物客のニーズにも広く応えることが出来る。

#### 問題点の抽出

本事例から比較検討できるのがJR広島駅と駅周辺の再開発である。広島駅前再開発は現在進行中であるが、2018年には駅ビル専門店アッセの建て替え、また、7年後には2Fから広島電鉄の軌道が乗り込むことになっている。現在も広島駅ではベデストリアンデッキによる南口と北口を繋ぐ工事が行われており、北口の二葉の里の再開発事業計画と共に期待が寄せられている。しかし、南口のBブロックは商業施設とホテル、高層マンション、同様にCブロックにおいても商業施設と高層マンションという都市計画になっている。しかし、Cブロックはかつて愛友市場という、いわば広島の台所と称される買い物施設があったが、これらの商業者は再開発後に入居するのはほんの数店だけである。愛友市場は生鮮3品を取り扱っていた卸・小売り直売市場として年末になると、恒例の正月用の食材市場としてTV取材が入るアメ横的存在でもあった。今回の駅前再開発によってこの商業集積地が皆無になる訳であり、周辺住民や広島北部の住民、さらに観光資源という視点から見てもこれは大きな問題である。

B、Cブロックの高層マンションは都心回帰を当て込んでおり、ただでさえ、郊外の団地では既にフードデザート化が進行しており、行政はこの

問題に何らの施策すら見られない状況にある。

広島駅ビル専門店アッセは、それだけに果たす役割が大きいのである。Aブロックには、既に地場の百貨店である福屋駅前店が専門店エールエール館と一体となって営業しているが、駅前と言う好立地にありながら、営業成績は振るわない。その理由の一つとして考えられるのがマグネット効果となる高級ブランドが無いこと。八丁堀地区、紙屋町地区に高級ブランドが集積している。また、百貨店そのものが金太郎飴のように同質化しており、買い物客の視点では、敢えてこの店で買い物をしなくてもという思いが強い。

果たして、行政が掲げる広島駅周辺再開発と八丁堀・紙屋町エリアの楕円構想なるものがどのように具現化するのか疑問が多い。それは、これまでも同様のプロジェクトや検討委員会が何度と行われ、実際に実行に移された経緯は全く無いからである。2006年、当時、広島市と広島商工会議所は「都心活性化推進プロジェクト」を立ち上げたが、先進事例の視察、懇談会、商議所の各委員会報告など、商工会議所会頭を筆頭に入念な議論を交わしながらプロジェクトを進めてきたものの、これも提言書に留まり、行政は何ら実行に移すことは無かった。

2015年10月15日、「都心活性化プラン」懇談会がまたしても立ち上がった。今回は広島県と市の担当者が現在の広島駅周辺の再開発の他、中心部の回遊性を高める環境づくりなどの意見が出された<sup>10)</sup>。懸案のサッカースタジアム同様に税金と時間の無駄遣いの可能性は否定できない。

#### ケース6：熊本市 下通商店街

下通商店街は現在およそ170店舗の専門店から構成されているアーケード付きの中心部商店街である。主力の業種はファッション、買回り品、文化用品、アーケードは全長511メートル、幅員は15メートルとなっている<sup>11)</sup>。

---

10) 2015年10月16日付け「中国新聞」。

11) 同商店街ホームページを参考。

JR 熊本駅から市電で10分足らずの距離にあり、利便性はいい。この商店街はバリアフリーにも対応しており、買い物客の快適性を提供している。商店街は2～4番街と新天街からなり、都心部であることから通行客は平日でも5万人（土日は6.5万人）と多い。

この商店街では子育て支援、バリアフリーではベビーカー、車椅子の無料貸し出し、また、交通券発行、これは買い物金額に応じて駐車券や市電、バスの料金が支払われる仕組みである。熊本市郊外にはイオン、ゆめタウンなど大型店があるが、この商店街はあくまでも中心部商店街として位置づけられており、少し、足を延ばして上通り商店街（全長600メートル、幅11メートルとやや狭いが、かつて文教地区であったことから書籍、文具、楽器などの店舗が多い）には飲食店などが立ち並び、若者にも人気のスポットである。

#### 問題点の抽出

地場の百貨店鶴屋と有機的な繋がりを持ち、下通り商店街、上通り商店街が市電の軌道によって分断されてはいるが、商店街の賑わいとしては十分であると思われる。また、広島の本通り商店街のように全国チェーンのドラッグストア、コーヒーショップが乱立するほどではなく、個店、業種としての専門店があることが好ましい。これは郊外の SC とは完全に差別化されている。

商店街は SC と違って滞在型ではない。それ故、土日祭日などには休憩スペースとなるベンチ、長椅子などが欲しい。これは買い物客の流れ、方向に影響を及ぼすかもしれないが、このような休憩施設となる設備があれば、必ず利用されるので考慮すべき事案ではないと思われる。

#### ケース7：柳橋連合市場

柳橋連合市場は博多中央区春吉（那珂川沿い）に位置し、博多の台所と称されている。市場の大半は鮮魚、魚介類が占めており、一般消費者のみ

ならず、料亭、料理店、料理人などが買い付ける本格的な食材が並ぶ。この市場はアーケードによって構成されているが、幅員が狭く、昼間でもやや暗い。市場のマップはおよそ50店舗の商店名が記載されているが、空き店舗も目立つ。現地視察が昼時ということもあって早朝の活気は無く、既に品薄の店が多かったが、それでも旬の食材、また、クジラの肉など地元食材の取り扱いもある。かつて学校給食に出されていたが、現在は珍味的食材、さらに調査捕鯨の禁止などから市場価格も高い。

アーケード全体は100メートルほどであるが、店舗のひと区画は狭く、それほど奥行がある訳ではない。対面販売のため、非常に声掛けが多く、常連客に混じって観光客も多い。当地も正月前にはおせち料理の食材を買い求めるお客でごった返す人気のスポットであり、テレビ番組で取り上げられることもしばしばあって、その場でテイクアウトも出来る。市場であるがゆえに主婦層、と言っても若い主婦層は殆ど見られないのが特徴と言っても過言ではない。近隣の年輩主婦層の支持が厚いが、特に新鮮な鮮魚などはその場でいか様にも調理してくれるので一般的なスーパーマーケットでは見られない魚の取り扱いもあり、この市場の存在を知ると、必ずや常連客になる。

残念なことに駐車場が無いために川沿いの路上駐車、もしくは目の前のバス利用となる。また、周辺には食料品スーパーがあり、競合は避けられない。北九州市の小倉の旦過市場同様に本商店街も経営者及び利用客も徐々に高齢化が進んでおり、商店街の維持、存続のために、将来的には行政サイドの支援などが無いと存立そのものが難しくなると思われる。

### 問題点の抽出

観光地などでは朝市などが有名であるが、地方都市においてもこのような台所と言われる市場は必ず存在する。ある意味、公設市場的位置づけであり、生鮮3品に限定された市場の存在は地域に根差す市場、商店街としては生活密型であり、少子高齢化が進む中においてこれらの市場、商店街

が果たす役割は極めて重要であることを再認識すべきである。

郊外型 SC の進出はドーナツ化現象、フードデザートを生じたが、地域商業、地域コミュニティという観点から、このような市場、生鮮 3 品の商店街の存続は地域住民にとっても重要な課題でもある。行政は地域問題としても懸案事項となる。

#### ケース 8：福岡新天町商店街

福岡市の人口はおよそ143万人であるが、こと商業エリアと言う観点では圧倒的に天神地区に集中しており、大手百貨店、岩田屋、三越、大丸、専門店の天神コア、ソラリア、天神パルコ、天神地下街などの商業施設がひしめき合っている。新天町商店街は昔ながらの業種店が立ち並ぶ極めて稀な商店街であり、北通り、南通り、メルヘン通りにはおよそ100店舗から構成されている。この商店街は振興組合方式ではなく商業組合方式であり、商店街の中に新天町倶楽部という共同食堂を持つ。また、正月の初売り（1月2日限り）に際しては、地域通貨として1万円の商品券（1.2万円分のプレミアム付き）の販売を行い、3年間有効という独自の運営を行っている。

しかし、昔ながらの業種（呉服、宝石・貴金属、金物屋、薬局、書籍、文具、ファッション、靴、下着、老舗菓子、お茶など）が存続できるのも馴染み客が利用しているからに他ならないが、その多くが高齢者となってきたということは歪めない事実である。

老舗が残る反面、空き店舗となる店もあるが、直ぐに空き店舗も埋まるというのは好立地であるが故である。一部、空き店舗の活用として画廊、チャレンジショップなどが見られる。上述したように、この界限には業種専門店（買回り品）がひしめき合っており、競合激化は避けられない。

しかし、買い物客の年齢層の絞り込み、取扱商品の差別化、昔ながらの商店街がコミュニケーションの場として存続していることが伺える。以前、調査の際にあった鮮魚店が既に撤退しており、この商店街には果物店（一



部野菜を取り扱う）があるのみとなった。

### 問題点の抽出

地域商店街と言えるが、立地的には広域商店街の分類にも該当する。しかし、昔ながらの業種店が存続できるというのも、この商店街を利用してきた地元の買い物客あつてのことである。本商店街は、地域通貨（プレミアム商品券）の販売などを先駆けて取り入れている。しかし、少子高齢化と共にこれまで共生出来た商店街は、空き店舗やリニューアルオープンも目立ち、今後大きく転換期を迎えるのではないかと思われる。2013年にはアーケードの全面LED化、ソーラーパネルによる冷暖房完備など先進的である。この新天町商店街を訪れると、都会に在りがちな喧騒感よりも時の流れがゆっくりとしている。今後は、ソフト面での集客力のアップ、マグネット効果を発揮できる従来にないイベントが必要であろう。

### ケース9：神戸三宮センター街（商店街）

阪神・淡路大震災から20年が経過し、三宮商業エリアは旧居留地跡、南京町の中華街など街並みに賑わいが戻った。しかし、三宮センター街（商店街）のメイン通りは未だしも、西側に行けば行くほど、商店街に活気が無く、シャッター通りもチラホラと見受けられる。三宮は地下街もあり、こちらは地下鉄、JRとの接続、各商業施設との連絡通路にもなっており、通行量はかなり多い。旧居留地跡には名立たる海外有名ブランドのブティックが並ぶ。

また、南京町は観光客（日本人）が圧倒的に多い。三宮センター街（商店街）は日本では珍しい2階建て構造となっている。間口の大きな店はカジュアル衣料品店の路面店スタイル、しかし、一般的な個店は間口が小さく、業種構成は実に多岐に亘るが、生鮮3品の業種は全く無い。そのほとんどが買回り品であり、三宮駅前そごう、居留地近くの大丸との客層の違いが明確に異なることも判る。このように三宮センター街を取り巻く周辺

商業施設は有機的に繋がっているものの、買い物客の選択肢が多い分だけ、動線が錯綜する。

### 問題点の抽出

個店については昔ながらの店が経営を持続させているのであろうが、これほどの商業集積があると、個店がどのように自店の魅力を買い物客にアピール出来るかが問題となる。アパレル、ファッション、家電、雑貨、時計・宝飾品、靴、鞆、下着、カフェ、飲食など、取扱業種が非常に多く、消費者視点では比較購買がしやすい反面、店側は差別化、優位性を明確にして独自の店舗展開をしなければならない。

### 3. SC のケースについて

SC とは次の定義による商業施設のことである。「1つの単位として計画、開発、所有、管理運営される商業、サービス、施設の集合体で、駐車場を備えるものをいう。その他、立地、規模、構成に応じて、選択の多様性、利便性、快適性、娯楽性等を提供するなど、生活者ニーズに応えるコミュニティ施設として都市機能の一貫を担うものである」<sup>12)</sup>。従来の定義では、DV によるとあったが、新しい定義では削除されている。

日本 SC 協会2014年末の調査によると、全国の SC 数は3,169店舗、1SC 当たりの平均店舗面積は 15,702 m<sup>2</sup>、平均テナント数50店舗であったが、新規出店55、直近のデータでは1SC 当たりの平均店舗面積 20,198 m<sup>2</sup>、テナント数61店舗と規模が大きくなっていることが分かる。以下、SC について見てみよう。

---

12) 一般社団法人日本ショッピングセンター協会。なお、詳細な定義では、1. 1,500 m<sup>2</sup> 以上のキーテナントを除くテナント10店舗以上含まれるキーテナントがある場合、その面積が SC の80%を超えない 2. テナント会（商店会）などがあり、広告宣伝、共同催事など、共同活動を行っていること、となっている。

### ケース 1：難波パークス

かつて南海ホークス（プロ野球チーム）の球場跡地にできた SC であり、南海電鉄が DV となって開発した多階層からなる主として若者をターゲットとした施設となっている。店舗数はおよそ 250 店舗、商業施設面積は 51,800 m<sup>2</sup>、駐車場 647 台、南海電鉄の始発駅としてそのターミナル性、また、地下鉄、JR など、アクセスがよい。

難波パークス近隣には心斎橋筋から延びる商店街、千日前商店街などと連なり、地下商店街の専門店集積は日用品雑貨、衣料品、靴、鞆、紳士洋品、婦人洋品、飲食店など多岐に亘っており、ターミナル性と利便性から通行量はかなり多い。難波パークスはキャナルシティ博多同様に有名な建築家ジョン・ジャーディによる。フロアはそれぞれコンセプトが明確になっており、例えば、3F は自然体でお洒落を楽しむ男女のフロア、8F は高感度な大人のダイニングフロアというようになっている。商業施設は曲線を生かした通路、ファサードは斬新である<sup>13)</sup>。

売り場は超高級品の取り扱いはないが、若者に人気の高いブランドが軒を連ねる。難波パークスの最大の特徴は、階上にある巨大庭園である。およそ 11,500 m<sup>2</sup> の屋上公園は四季折々の花や樹木が植栽されており、正しく都会のオアシス的存在だろう。

### 問題点

心斎橋周辺の百貨店、路面店のブランド街、心斎橋筋商店街とそれに続く千日前商店街などは広域であるが、有機的に繋がっていると考えられる。特に心斎橋筋商店街の往来客は平日でもかなり込み合っており、この賑やかさは他に類を見ないだろう。しかし、既存の商店街の業種構成を見る限り、現状、棲み分けがされているものの、難波パークスまでの地下商店街も充実しており、MD が如何に重要であることを示唆している。

---

13) 難波パークスホームページを参考。

JR 大阪駅の巨大な商業集積地周辺にはこれと言って目ぼしい商店街は無いが、その分、各商業施設に特徴が見られ、購買層、ターゲット、ターミナル性においても拠点性があり、商業施設の特徴によってお客の店舗の使い分けがされている。それ故、各商業施設が特徴を出すには MD と差別的優位性を打ち出す仕掛けが無いと存在感が薄れる。関西初出店であった伊勢丹三越も関西気質の消費者ニーズを上手く捉えられず、売り場の大幅削減を強いられ、現在はルクアイーレ（LUCUA1100）に業態変更して、正しく商圈間・商圈内競争が激化している。

## ケース 2：二子玉川高島屋 SC

日本初のショッピングセンター誕生がこの二子玉川高島屋 SC である。1969 年、高島屋百貨店とショッピングセンターが同時に併設され、近隣のニュータウンの商業施設として注目された画期的な施設であり、現在も二子玉川ライズショッピングセンターのオープンなど進化を遂げている。ここは行政区として世田谷区であるが、当地の特徴的なことは高所得層が日本一の港区に序で多い点である。

ちなみに、半径 5 キロ圏内の商圈規模が 1 兆円であることから、人口 119 万の広島市の 1.1 兆円とほぼ変わらない。上述したように、現在も進化しているのは、DV となっている東進が街づくり計画を推進させているからに他ならない。老舗百貨店、高島屋は 2F 以上の階層は昔ながらの構築物であるため、天井が低く狭小な売り場だが、それでも取扱い商品、ブランドは海外の有名ブランドがところ狭しと並ぶ。また、バイヤーの拘りなのか、品揃えの広さと奥行が深い。また、購買層の要望に応じているのか、取扱い商品の単価が高いのも特徴である。さらに、百貨店を取り囲むように海外高級ブランドのブティックが路面店のよう立ち並び、お洒落な街並みを形成している。

一方、SC 側はセレクトショップ、厳選されたブランドが多数テナントミクスされており、商品単価が高いこと、取扱いアイテムと購買単価が高い

ことが一目瞭然である。また、フロア外側には庭園、公園など、若いファミリー層が寛げる施設を有している。衣食住をコンセプトとした提案型のSCは通常のGMS型のSCのコンセプトとは大きく異なり、買い物客の感性に応える付加価値を付けている。

ちなみに、近隣駐車場の1ヶ月の使用料金は8万円とかなり高額である。即ち、このエリアは坪単価が高いことが見て取れる。取り扱いブランドは百貨店、SCを合わせると、280近くなる。それ故、百貨店とSCの相乗効果は極めて大きいことが判る。さらに、世田谷区では、将来的な都市計画が既に決定されており、従来にも増して衣食住環境の充実、将来的な街づくりビジョン計画が打ち出されている。世田谷区という1行政区ながら、この事例から都市機能、商業エリアの在り方など、学ぶものは極めて多い。

### ケース3：イオンモール岡山

イオンモール岡山は中四国最大級の売り場面積を誇り、2014年12月5日にグランドオープンした。商業施設面積 92,000 m<sup>2</sup>、専門店356店のテナントから構成される。駐車場2,500台、中核テナントはイオンスタイル、タカシマヤフードメゾン岡山店、東急ハンズ岡山店、イオンシネマ、商圏人口192万人とし、JR岡山駅と繋がっている。

従来のSCがサーキットモール型に対して、イオンモール岡山は回廊型モールとなっており、吹き抜け構造は斬新なデザイン空間の演出がなされている。駅前という都市型SCの出店であり、非常に注目される場所である。調査時点では、まだ開業1か月半程度であったため、物見遊山的なお客も多く、午前10時前から大勢の客が列を成すという光景が見られた。

地元テナント65店舗、ハレマチ特区、岡山放送のスタジオなども導入し、地域との繋がりを重視した展開となっている。その他のテナントは東京、大阪などと比べても遜色無いテナントミクスによって旗艦店としての存在を強固にしている。また、通常のフードコートとは別にレストラン街も充実しており、昼時にはかなり行列のできる飲食店もある。

### 問題の抽出

イオンモール岡山は出店当初から、岡山市と交通渋滞などの問題解決に当たり、社会実験も行ってきた。JR 岡山駅の乗降客は平均 8 万人であるが、駅ビルの充実、一番街専門店、駅前の高島屋百貨店との有機的な繋がりもあり、買い物客にとっては、それだけ選択肢が増えることになる。しかし、これまで一番街専門店で買い物を慣れ親しんだ消費者はイオンモールの存在はウインドウショッピング、デートスポットには最適な場所かもしれないが、果たして、どこまで実際の購買に至るのかは不透明な部分がかなりあるのではないと思われる。これは単に MD だけの問題ではなく、ブランドロイヤルティにも大きく関わる。

また、旗艦店として中核テナントを除くその他の専門店の数は 356 店舗と非常に多く、フロアマップで目当てのショップを探さなければ無駄に歩くことになりかねない。各フロアには休憩用の椅子、テーブルが配置されているが、回廊型のフロアが迷路になっては意味が無い。さらに階上のレストラン街からシャワー効果で買い物客が回遊する光景に至っていない。調査時には 1F のセンターコートでイベントが開催されていたが、今年度 8 月に調査した時点では何もイベントが開催されておらず、集客のために各種イベントや催事（物産展など）があつていいのではないと思われる。

### ケース 4：JR 博多駅ビル専門店（アミュプラザ）

JR 九州が現在、力を入れているのが駅ビル商業施設である。アミュプラザは小倉、博多、長崎、鹿児島、大分（おおいた）にある。JR 博多駅には博多阪急、東急ハンズと 229 の専門店からなる複合商業施設アミュプラザがある。開発面積 22,000 m<sup>2</sup>、延べ床面積は商業面積 180,000 m<sup>2</sup> と、駅ビルでは国内最大級となる。また、シティダイニングくうてんは日本最大級のレストラン街である。JR 博多駅ビル専門店、アミュプラザの開業によって、天神地区との競合が激化した。それは博多阪急店の売上げが伸びていることから明らかである。2013 年度の売上げは 404 億 6,400 万円（13/12 年対比

8.0%の伸び率)であった<sup>14)</sup>。

九州新幹線が開業することによって長崎、鹿児島、大分方面からの買い物客が増え、とりわけJR博多駅は拠点性があり、九州最大の商業集積地へのアクセスの良さが功を奏した。博多阪急とアミュプラザは階上で繋がっており、買い物客の回遊性が重視されている。阪急博多店はあらゆる年齢層に、また、アミュプラザは比較的若い女性客に支持を得ている。駅周辺にはホテルも充実しており、また、その他の商業施設へのアクセスの良さも買い物客、観光客にも好評である。

### 問題点の抽出

駅ビルの商業施設は単に乗降客の買い物の場としての存在だけではなく、観光客、また、現地を訪れる買い物客にとっても、天神地区とは差別化されており、この商業施設の滞在時間は長い。すなわち、買い物客の購買行動に寄り添った形で機能しており、百貨店、専門店、駅ビルの土産物店など、非常に賑わいの創出に貢献していることが判る。駅舎は通過点かもしれないが、時間消費という観点からすると、買い物客のニーズにマッチしたMDがしっかり出来れば、集客できるということが明らかに証明される。この点、現在、再開発が行われている広島駅、駅ビル専門店アッセにも同様のことが指摘される。

### ケース5：渋谷 ヒカリエ

渋谷ヒカリエは特に若い女性をターゲットとした複合商業施設であり、日用品雑貨、アパレル、化粧品、レストラン街、地下食料品店（有名ケーキ、デザート、菓子類）などが入居しているが、それぞれテナントとして入居している個店はそれぞれに個性、独自性があり、いわば、流行の先端を行くアンテナショップ的要素が強い。各階のフロアマップを見ると、そ

---

14) 2014『流通・消費2015 勝者の法則』日経MJ編。

れほど通路幅は広くないが、客導線はしっかり計算されており、回遊性を高める工夫をしていることが判る。

例えば、ディスプレイ一つとってみてもカラーコーディネート、空間から醸し出される雰囲気、購買意欲をそそる POP、買い物客の感性に応じたスタッフの目配りや気配りなどが感じられる。渋谷のイメージはかつて109のファッションばかりが目立ち、若い女性の派手なファッションやメイクが目立っていて話題を呼んだが、最近は雑誌などでもそれほど取り上げられない。渋谷、アメカジなどの流行は既に過去のものとなっているようだ。

しかし、ヒカリエの集客力は何かと話題性を呼び、ヒカリエでは立命館大学がロフトと包括協定を締結し、実際の店舗運営、商品ディスプレイ、商品開発などを学ばせるという実践的な社会実験を行っている。これは従来のインターンシップとは異なり、ゼミ単位などの受け入れとして学生の実務に直結することから本学においても十分、検討の余地がある。ちなみに、地下 3F～5F は東急百貨店運営の商業施設 shinQs（シンクス）、6F はカフェ、7F はダイニングとなっている。

### 問題の抽出

本事例では大学と商業施設の連携協定に注目すべきである。リアル店舗における消費者行動を実践的に学べるというメリットがある。本学は中国の大学では商学部のスタッフがそれなりに充実しており、ヒカリエのような包括協定を結ぶ先もある程度あるが、商学部商学科の流通・マーケティングコースの位置づけをさらに明確にし、誰に何を教えるのか、また、誰がこの運営を担当するのか、PBL 型授業の導入に際して改めて課題がある。これは本学の地域繋がるプロジェクトにおいても同様と考える。

## 4. アウトレットモールのケース

### 概要について

周知のように、アウトレットというのは本来、ファクトリーアウトレッ



トとリーテールアウトレットに大別され、前者はメーカーのサンプル商品、季節商品、企画外商品などの販売を、後者は原則、小売店舗の売れ残り商品、在庫処分商品がメインとなる。これらの商品を処分するためにアウトレットモールにおいて販売する。そのため、正規商品と大きく異なるのは価格であり、正規価格に比べて50% off、店舗によってはさらに店内でクーポン券30% offを来店客に配布し、トータル80% offという破格の価格で販売している現状がある。

しかし、これらの商品については正規品ではなく、もはやアウトレット専用の専売品と呼ばれる。アウトレットモール運営側では、これを禁止しているが、事実上黙認の状況である。買い物客からすると、一流ブランド品が破格で購入できるというサプライズでもある。

勿論、店内ではノークレーム、ノーリターンであり、レジを通過すると、いかなる場合も返品、返金には応じない。

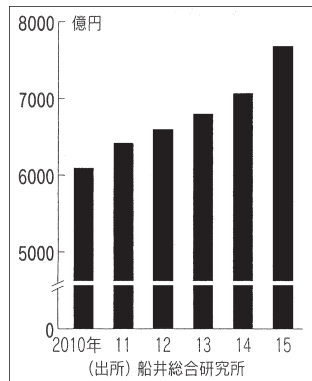
最近では、通常の店舗と同じようにタイムラグが無いような販売も行われているので、高感度の買い物客にあっては最初からアウトレットでの買い物を当て込んでいる。また、ハイブランドや一般にラグジュアリーブランドと言われる店舗では価格を表示していないブランドもあり、購入時に初めてアウトレット価格を提示するところもある<sup>15)</sup>。

いずれにしてもお気に入りのブランドが安価に購入できるメリットは大きく、アウトレットモール全体が異空間であり、非日常的な場所、時間消費である。それ故、多少、交通費を掛けてもそれに見合った商品の購入が購買心理に大きく影響しているのである。なお、直近のアウトレットモールの売上げについては表2を参照されたい。

---

15) これまでのアウトレットモールではファクトリー、リーテール、いずれも在庫処分品的なイメージがあったが、最近、増床やリニューアルオープンするアウトレットモールでは既存店とほぼ変わらない取扱い商品、限定商品によって“旬”を感じさせる工夫が目立ってきた。2015年4月29日付け「日経 MJ」。

表 2-1 アウトレットモールの市場規模



出所：2015年 4 月29日付け。「日経 MJ」

なお、本文中の売上げ合計は織研新聞による。

表 2-2 2014年度国内アウトレットモール売上高ベスト20

	施設名	売上高	売上前年比	テナント数
1	御殿場プレミアム・アウトレット	761 億円	+ 16.8% (インバウンド効果)	210
2	神戸三田プレミアム・アウトレット	465 億円	+ 7.5%	210
3	三井アウトレットパークジャズドリーム長島	457 億円	± 0.0%	250
4	軽井沢・プリンスショッピングプラザ	440 億円	+ 23.0% (増床効果)	240
5	三井アウトレットパーク木更津	422 億円	+ 31.0% (増床効果)	250
6	佐野プレミアム・アウトレット	382 億円	+ 2.5%	180
7	りんくうプレミアム・アウトレット	366 億円	+ 5.8%	210
8	三井アウトレットパーク滋賀電王	352 億円	± 0.0%	240
9	三井アウトレットパーク入間	350 億円	+ 2.0%	210
10	鳥栖プレミアム・アウトレット	273 億円	+ 2.7%	150
11	土岐プレミアム・アウトレット	269 億円	+ 10.8% (増床効果)	180
12	三井アウトレットパーク北広島	259 億円	+ 41.0% (増床効果)	180
13	マリノアシティ福岡	222 億円	+ 2.3%	170
14	三井アウトレットパークマリニピア神戸	192 億円	▲ 2.0%	130
15	三井アウトレットパーク多摩南大沢	188 億円	± 0.0%	110
16	酒々井プレミアム・アウトレット	178 億円	▲ 22.9%	180
17	あみプレミアム・アウトレット	175 億円	▲ 0.4%	150
18	三井アウトレットパーク幕張	175 億円	▲ 5.0%	100
19	グランベリーモール(東急ストア含む全体売上は179億円)	157 億円	▲ 1.0%	100
20	三井アウトレットパーク横浜ベイサイド	146 億円	▲ 1.0%	80

出所：『販売革新』 商業界 2015年 8 月号 56P

### ケース 1：マリノアシティ福岡

この商業施設は、福岡地所がディベロッパーとして開発した大型店とアウトレットモールを併設する複合型商業施設である。この他、九州には佐賀県鳥栖市にプレミアムアウトレットがある。立地場所としては、福岡市近郊の海辺にあり、JR 博多駅、天神から都市高速バス利用、または地下鉄によって利便性が良い。テナントは164店舗、駐車場2,500台を有する。また、高さ60メートルの巨大観覧車もある。場所的にバイサイドということもあり、コンセプトは都市型リゾートのイメージではないと思われる。買い物客は幅広い年齢層から支持されており、明らかに目的買いのスポットとなっている。現地調査時は正月明けであったが、中国の団体観光客（インバウンド）がかなり多く見受けられた。彼等の行動は団体であることが多く、観光よりもむしろ、買い物ツアーと思われる。

### 問題点の抽出

アウトレットモールも消費者のニーズに見合わないテナントは売上げが見込めないことから見直される。いわゆる集客力のあるブランドやテナントが重視されるので、これまでのテナントは退店を余儀なくされ、DV 側もリニューアル、新規出店を要請することとなる。特に、それほどメジャーでは無いブランドやアパレル系は流行やトレンドに左右されるので、その分、影響を受け易い。

### ケース 2：鳥栖市 鳥栖プレミアムアウトレット

鳥栖プレミアムアウトレットは2004年3月に開業した。プレミアムアウトレットは三菱地所・サイモングループが運営する。敷地面積は147,800 m<sup>2</sup> 商業施設 28,200 m<sup>2</sup> 店舗数150店舗 駐車場3,600台となっている<sup>16)</sup>。

---

16) 日本ショッピングセンター協会による。

現地は九州自動車道鳥栖 IC に近く、JR 鳥栖駅、高速バスなど、比較的アクセスがいい。アウトレットモールは福岡市にもあり、若干、競合する店舗もあるが、地理的に全く問題は無い。アウトレットは本来、メーカーの工場から出た不良品、サンプル商品、季節対象外品などを安価な価格で販売するファクトリーアウトレット、一方、小売店（専門店）で売れなかった、売れ残った商品、在庫処分品となるリーテールアウトレットに分類される。

業界では B 級商品と呼ばれるこれらのブランド商品は、大都市の都心部で販売される百貨店、路面店、専門店との差別化を図るために、敢えて立地的に辺鄙な場所で販売されるのが原則であったが、近年、都心部に近い場所に立地することも見受けられ、アウトレット市場規模も当初から大きく売上げも伸びている。

例えば、東京近郊のアウトレットでは木更津アウトレットパークは高速で 1 時間程度、酒々井プレミアムアウトレットもほぼ同様である。通常、これらのアウトレットへは高速バス（シャトルバス）が運行されており、買い物客の足の確保はされている。

また、これらの交通機関を利用する買い物客にはアウトレット側から割引・クーポン券などが配布される。アウトレットでの買い物は、ノークレーム、ノーリターンである。それ故、一旦、レジで支払いをした後はいかなる理由があっても返品、返金は受け付けないのが原則である。店舗によっては平素から 50% オフが当たり前となっており、店舗に入ると、さらに 30% オフのクーポン券を渡すブランドもある。アウトレット運営側では、あくまでも正規品の販売を指示しているが、店舗出店者側はアウトレット専用品の取り扱いを始めているケースが最近多くなっている。買う側にすれば、有名ブランドであるという認知であるが、アウトレット専用品であるという認識はほとんどの買い物客には無い。

一例を挙げるとするならば、上代 2 万円の商品が 50%、つまり 1 万円となるが、さらにクーポン券で 30% オフとなって実際の購入金額は 7,000 円と

なる。これに消費税 8 % が上乗せされても 7,560 円だから安い。買い物客は有名ブランド品だから申し分ないという安心感を得る。アウトレットモールが買い物客に支持されるにはブランド品が安く買える。しかも一日中、買い物を楽しめ、フードコートもあるので時間消費には最適な場所となっている。買い物客にとって面倒くさい接客は無く、ストレスフリーでひたすら買い物を楽しめるところにある。

### ケース 3：プリンスショッピングプラザ

軽井沢プリンスショッピングプラザは西武プロパティが運営するショッピングモールである。このショッピングモールはウエスト、ニューウエスト、ツリーモール、センターモール、ガーデンモール、イーストモール、ニューイーストからなり、商業施設面積は 32,075 m<sup>2</sup>、店舗数 217 店舗（うちアウトレットは 137 店舗）、駐車場は 3,437 台、また、電気自動車の充電装置（有料）もある<sup>17)</sup>。

2012 年度の売上げは 349 億円である。現地のアウトレットモールは三菱チェルシーグループのプレミアムアウトレットと匹敵するほどラグジュアリーブランドの取り扱いが多く、商圈エリアは東北、関東、中部圏と非常に広域である。これは高速道路網の整備が充実しており、また、軽井沢という土地が避暑地、高級リゾート地として認知されていることから、その人気の高さが伺える。

また、北陸新幹線の開業に伴ってこれまで商圈エリア外であった北陸エリアも今後取り込むことになるだろう。立地的に長野新幹線軽井沢駅が目の前ということもあって非常に便利であり、東京から僅か 1 時間足らずと近く、極めて利便性が良い。場内の移動はシャトルバスを利用の方が効率的に場内を回遊できる。近年のインバウンドの免税対応も出来ており、その分、外国人観光客が以前の調査時に比べて多くなったような感じがする。

---

17) 同社ホームページによる。

### 問題点の抽出

国内のアウトレットモールの市場規模は年々増加しており、10年前の5,500億円から7,500億円にまで拡大している。これまで、アウトレットモールは都心部から1時間以上離れた僻地に立地していたが、最近の傾向として東京近郊から僅か1時間程度にMOP（三井アウトレットパーク）木更津、PO（プレミアム・アウトレット）酒々井、MOP 船橋など、施設の充実ぶりが見につく。PO 酒々井も売り場面積の拡張工事（2015年4月17日）を済ませており、これまでの121店舗から183店舗へ、また、成田空港経由のインバウンド対策に余念が無い。

アウトレットモールは非日常性を追求したSCとして店舗コンセプトが明確にされている。取り扱いブランド、アイテム、価格訴求力、ファッションなど、どれを取っても消費者の購買意欲を駆り立てるものでなくてはならない。DV側のMDが如何に重要であるかが問われる。これは併設されるフードコートも然りである。

ここで引き合いに出すのは、適切ではないかもしれないが、広島市に於いても過去に中四国最大級のアウトレットモール・マリーナホップという商業施設があったが、僅か3年で経営破たんした例がある。DVの力量はおろか、MDに於いても消費者の魅力、購買意欲に繋がらなかった。最大の失敗要因は都心部商業施設が半径5キロ圏内にあるということである。広島市の現在の人口は119万人であるが、とりわけ、都心部商業集積地である紙屋町、八丁堀界隈の賑わいは広島本通り商店街と共に広域商圈を形成しており、吸引力がある。

また、かつては600メートルエリアにそごう広島店、福屋本店、天満屋八丁堀店、三越広島店の4店舗が競うという状況にあり、2000年以降の百貨店の客離れは顕著になってきた。この背景には、差別化されていない売り場構成の問題、例えば、1Fが化粧品売り場、2F～4Fが婦人服、婦人洋品など、また、階上には飲食・レストラン街というような金太郎飴的なフロア構成である。さらに、若い女性の百貨店の利用頻度が極めてこの地方都

市では見られないという特徴もある。すなわち、消費者、買い物客にとって百貨店はどこも同じという同質化現象が見られ、その結果として店舗間の差別化、差異化に繋がっていない。

## 5. お わ り に

以上、商店街、SC、アウトレットモールの3つの商業施設のケース・スタディから現状と課題の抽出を行ってみたが、それぞれの商業形態に独自の問題が指摘された。冒頭でも述べたように我が国小売商業、中でも中小零細小売商業の衰退は顕著であり、少子高齢化、消費税率の上昇、消費者購買行動の変化などの諸要因があるが、近年、特に業態間競争が一層激化しており、商店街そのものも単に業種店の集合だけでは消費者ニーズに対応できなくなっている。

これに対して、大型のGMS型SCではワンストップショッピング、時間消費型、三世代をターゲットとした集客によって購買行動そのものがレジャー化してきた。この購買行動がレジャー化しているという概念は既にイギリスにおいて議論されており、アウトレットモールなどでの購買行動はその典型的な現れと見て取れる。即ち、ひたすらに目的買いであり、フードコートやレストラン街で食事しては長時間滞在しながらの購買行動は何よりもそれが物語っている<sup>18)</sup>。

しかし、商店街にこのような機能を求めるのはもはや不可能であり、ただでさえ、存亡の危機にさらされているのである。中小企業庁は商店街活性化策として商店街活性化支援事業、及び地域商業自立促進事業に補助金を付け、活性化を促している。既存の商店街では、少なくとも空き店舗対策として地域のコミュニティを重視した空間利用（カフェ、子育て支援、チャレンジショップ、ギャラリーなど）によって隘路からの脱却を目指そうとしている。地域商店街が抱える問題、課題については、共通点もみら

---

18) 村山 実 (2004)「滞在時間に着目した大型商業施設におけるアクティビティ分析」計画・交通研究会会報2004-05なども参考になる。

れるが、立地する社会的、経済的、地理的背景など、一律的な解決策、打開策は適応しない。言わばオーダーメイド的なのである。

中小企業庁は、平成28年度は地域・まちなか商業活性化支援事業の概算要求30億円を予定している。これは中心市街地活性化基本計画の認定を受けた民間事業者などに対してまちなか機能集約支援を、さらに地域商店街活性化法の認定を受けた商店街振興組合などに地域コミュニティ、買い物機能の維持・強化を図ることを目的としている。なお、補助金上限は5億円（補助2/3）である。即ち、地方創生のカギを握るまちづくり、その根底には地域に密着した地域商店街がある。

なお、本論文はひろみら研究領域の補助金による研究成果の一部であり、次年度も継続して研究する機会を与えられている。ここに感謝の意を表したい。

## 参 考 文 献

- 財団法人店舗システム協会（2005）『科学する店舗』
- Paco Underhill（2004）『なぜ人はショッピングモールが大好きなのか』早川書房
- Paco Underhill（2001）『なぜこの店で買ってしまうのか』早川書房
- Michael J. Silverstein, John Butman, BCG（2007）『なぜ安くしても売れないのか』ダイヤモンド社
- 松原隆一郎 辰巳 渚（2002）『消費の正解』光文社
- Michael J. Weiss（1994）『アメリカ ライフスタイル全書』日本経済新聞社
- 井上博嗣 松野隆一（2004）『なぜ、買い続けてしまうのか！』東洋経済新報社
- 三浦 展（2006）『下流社会マーケティング』日本実業出版社
- ラウンドエッジ研究会（2006）『Round-Edge』株式会社宣伝会議
- 博報堂買物研究所（2007）『買物欲マーケティング』
- 小阪裕司（2007）『そうそう、これが欲しかった！』東洋経済新報社
- Michael J. Silverstein, Neil Fiske, John Butman（2004）『なぜ高くても買ってしまうのか』ダイヤモンド社
- 博報堂・パコ・アンダーヒル研究会（2005）『ついこの店で買ってしまう理由』日本経済新聞社
- 堀内圭子（2001）『快樂消費』白桃書房
- Herb Sorensen, Ph. D（2010）『「買う」と決める瞬間』ダイヤモンド社



川原：ストア・コンパリゾンと商業施設にみる諸問題

- 財団法人 流通経済研究所 (2011) 『ショッパー・マーケティング』 日本経済新聞社
- LEIGH CALDWELL (2013) 『価格の心理学』 日本実業出版社
- 六車秀之 (2007) 『ショッピングセンター成功のためのライフスタイルセンターの構築』 同文館
- Keith Lincoln and Lars Thomassen (2007) 'HOW TO SUCCEED AT RETAIL'  
KOGA PAGE
- Susan Barlow, Stephen Parry and Mike Faulkner (2005) 'SENSE AND RESPOND'  
Palgrave Macmillan, GBR