

## 商店街衰退要因と商業イノベーションの相関について

—— MD の視点と消費者行動 ——

川原直毅

(受付 2016年7月21日)

### はじめに

2000年6月、大店立地法が施行されて以降、大型店は大店立地法の数値目標（駐車場・駐輪場、騒音、産業廃棄物の保管量）をクリアしてさえいれば、原則、どこに出店しようが構わないのが現状である。実質、新規出店案件に対して各自治体は大店立地協議会を開催しても形骸化しており、出店者側に勧告を促すことは出来てもその効力は殆ど無いに等しく、言わば野放し状態である。特に、2000年以降はそれまで主流であったGMS型の大型店はさらにパワーアップして複合型大型SCへと変貌し、今なおその業態を変革しながら商業構造全体に多大な影響を及ぼしている。

しかし、その一方で地域商店街はどんどん疲弊し、中心市街地においてもシャッター通りと言われるほど商店街機能は衰退の一途を辿っている。もちろん、その要因の最大公約として自明なのは既存店を含め、新規大型店との競合にあるが、商店街においても経営者の高齢化、後継者不足、消費者のライフスタイルの変化、なかでも少子高齢化、買い物の仕方そのもの、商品力（ブランド力も含む）、価値観など、消費者ニーズにマッチ・対応していないなど、様々な問題がある。

これまで、経済産業省・中小企業庁は2006年に「がんばる商店街77選」を、また、2009年には「新・がんばる商店街77選」を、さらに2016年には「はばたく商店街30選」を取り上げ、個々の商店街の奮闘ぶりを紹介しては全国の地方行政や商店街組織を鼓舞している。

そこで、本稿ではこのような「がんばる商店街77選」、「新・がんばる商店街77選」や「はばたく商店街30選」の中からサンプリング及び実態調査を踏まえ、商店街衰退の要因分析を商業のイノベーション<sup>(注1)</sup>という観点から考察するものである。

また、本稿で考察するうえで異業態の事例を紹介している。これは近隣商店街及び地域商店街に多大な影響を及ぼしている複合型大型SC、専門店（ファッションビルと呼ばれる大型商業施設）、近年、商業と観光という視点から注目されているアウトレットモールなど、商店街をひとつの商業施設（MD＝品揃え、商品政策の集合体）として見た場合に消費者のライフスタイルとショッピングスタイルから分析上、不可欠であると看做し顕著な

(注1) イノベーションという言葉そのものは一般的に技術革新を指すことが多いが、商業イノベーションに関しては商業機能のハード面のみならず、ソフト面においても従来に無い取り組みであったり、様々な経営資源、地域との連携などを活用した革新的な商業経営全般と捉えている。

商業施設を列挙した。

なお、本論文は、ひろみら研究領域の一環として商学部の学生が身近な商業問題を理解し、学生自身が率先してその課題に取り組めるようにインデックスを作成する成果の一部である。改めてこのような研究機会を与えて頂いたことに謝意を表する。

## I 商店街の現状と問題点～理論的背景と仮説～

かつてP・McNairは『小売りの輪』理論<sup>(注2)</sup>において、個店が低コスト、低サービスによって既存店を凌駕し、これに競合する他店が進出すると、品揃え、新たなサービス(MD政策)によって最終的にコストが上がってしまう。そして、さらに新業態がイノベーションを駆使しながら低価格を実現し、小売業の革新的経営が成されると指摘した。

また、イギリスではサッチャー政権下において、1971年、ボルトン委員会報告書のなかで、中小企業政策に関して、中小企業(中小零細商業を含む)は技術革新(イノベーション)の担い手であること、新産業の苗床、企業家精神の担い手であることを指摘した<sup>(注3)</sup>。

それ故、中小零細商<sup>(注4)</sup>をはじめ、商業者を単に業種・業態というような捉え方だけで商業全体を見ることはできない。その背景には言うまでもなく消費者のライフスタイル、価値観や民力、購買行動そのものが大きくことなることも十分に考慮しなければならない<sup>(注5)</sup>。大都市と地方都市における地域間格差、商業者の事業規模間格差、業態間格差(特にMD)、消費者の所得格差に至るまで研究領域は広いと言わざるを得ない。

ちなみに、直近の商業統計表などによると、全国の商店街数は14655、また、小売商業に占める商店街そのものの年間販売額は4割、そして300万人の雇用を支えているが、全国的に商店街は年々、減少・衰退しており、今後の人口減少に伴って加速化することも懸念される。

2012年の「商店街実態調査」によると、その減少要因は「魅力ある店舗の減少」(55.2%)、「業種・業態の不足」(52.2%)、「郊外の大規模店の進出」(50.3%)、「地域の人口減少」(42.1%)、「駐車場・駐輪場の不足」(13.8%)となっている。上位2つの要因はMDに大きく関係しており、3位の要因は立地よりもむしろ、業種・業態の集合体(MDの充足環境)に他ならない。それでは以下、ケース・スタディから仮説の検証を試みよう。

(注2) (1982) M. P. McNair, Eleanor G. May, 清水 猛訳『小売の輪は回る』有斐閣

(注3) Small Firms: Report of Committee of Inquiry on Firms, HMSO, 1971 (商工組合中央金庫訳『英国の中小企業(ボルトン委員会報告)』562~569 pp. 1970-1990年代までの中小企業の実態については、John Stanworth and Colin Gray: Bolton 20 YEARS ON, The Small Firm in the 1990s. National Westminster Bank に詳細が記されている。

(注4) (2002) 出家健治『零細小売業研究』ミネルヴァ書房

(注5) (1994) M. J. Weiss, 岡田芳郎監訳『アメリカライフスタイル全書』本書では40クラスター分析(ZIPコード)によって分析している。

### CASE-1：名古屋市栄地区 地下商店街

名古屋市の栄地区は、国内でも有数の繁華街であり、百貨店（松坂屋、三越、丸栄）、大型商業施設（パルコ、ナディアパーク）、また、大津通り、100 m大通りには海外有名ブランドブティックが立ち並び、さらに久屋大通り下には森の地下街、サカエチカ、セントラルパーク地下街と、巨大な地下街が形成されており、他に類を見ない商業集積地となっている。特に、サカエチカは、ファッション13店舗、インナーウェア3店舗、宝飾・アクセサリー6店舗、呉服4店舗、靴・鞆10店舗、飲食15店舗、食品8店舗、化粧品・薬4店舗、雑貨・その他16店舗から構成されている。

業種構成をみても、圧倒的に買回り品の取り扱いが多く、また、海外のブランドブティックと違って、それほど高額・高級品の取り扱いが無いために購買頻度が高い傾向にある。これらの専門店がクリスタル広場を境に西通路34店舗、北通路18店舗、東通路26店舗に分散し、北通路を除いて三越、丸栄百貨店に繋がっている。そのため、地上を歩くことなく連絡通路を経て目的地へ辿り着くことが出来るので利便性、回遊性に富む。

### MRによる問題点の指摘

地下街は本来、駅などのターミナル性から自動車と歩行者の交差・分離、利便性を重視して作られた背景があり、大都市ではJR駅や地下鉄などを中心に発展している。また、地下街では一般的に商業機能も求められ、通行量も多い。商業機能と言う観点では、JR東京駅の八重洲・大丸の地下街の規模が最も大きいと思われる。これまでの調査では、2位は大阪心斎橋の長堀クリスタ地下街、そして名古屋栄のサカエチカがこれに続く。そこには、巨大な商業集積が生まれ、様々な業態（専門店、百貨店、ファッションビル、DS、Dg.Sなど）がひしめき合っている。すなわち、買い物客の集客装置としての機能が図られている。

現在、広島駅前再開発事業が進められているが、駅ビル専門店アッセをはじめ、福屋駅前店、エールエール館、Bブロック、Cブロックなどと有機的な関係を築く上でも地下街は必要不可欠だろう。

都心部商業集積地と駅前商業集積地とではアクセスの利便性は当たり前であるが、ここ栄地区の一等地では、駐車場料金（600円／30分）は地方都市とは比較にならないほど高い。即ち、坪単価が高い訳であり、牽いては販売に於いても坪効率、人時生産性が高くなければ、存立が困難となる。競合他店があっても共存しているということは、個店が独自性、差別化を図っていると思われ、購買行動の観点からすると、顧客も店舗の使い分けをしていることになる。

### CASE-2：大阪市中心部・黒門市場

大阪の台所と称される黒門市場は、大阪の繁華街である心斎橋筋、千日前商店街からほ

ど近くに位置する。この黒門市場は生鮮食品のなかでも、特に魚介類の取り扱いが多く、4年前からインバウンドに人気のスポットとなった。本来、この商店街は生鮮3品の卸・小売りとして地域に根差した商業施設として飲食店の仕入れ、近隣住民の買い物場所として馴染みであったが、関空利用のインバウンド（中国、台湾、韓国）<sup>(注6)</sup>のツアーの行程に組み込まれており、とりわけ中国人は日本食の安全、安心、寿司ネタとなる高級なマグロの刺身などは日常生活のなかでは馴染みがないために、物珍しさも手伝ってテイクアウト、食べ歩きされている。

しかし、受け入れる側の商店街は当初、インバウンドのマナーの悪さに目を見張るものがあり、特に商店街通路で平気でトイレをするなど、衛生面での習慣の違いから急遽、黒門市場商店街振興組合ではトイレ（多言語表記）の併設を商店街で設けた。また、Wi-Fiサービスの提供、多言語対応の公式HPの作成などが功を奏し、商店街の売上げは通常の営業の2倍以上になる（商店街理事のヒアリングによる）など、インバウンドの受け入れはまったく無視できなくなり、特に春節時期はメインの通りは殆どの商店が日曜日の営業を行っている。

また、商店街では、テイクアウトした商品とその場で食べられるように空き店舗に共同スペース（フリースペース）を設けて、マグロの解体ショーなどのイベントを開催して購買意欲を喚起している。

日本人としては、築地市場の場外市場の食堂などの一部の観光地を除くと、朝10時からマグロを食べるということ自体、あまり想定できないし、高級イチゴ（とよのか）を1人で3箱・箱買いする（爆買いの語源の所以）ということも考えられない<sup>(注7)</sup>。黒門市場の次は京都観光とツアーコンダクターに聞いたが、それでも常識的にバスの中、観光後にホテルに戻るその行程で食するということが予測できない行動である。土産物でも生鮮食品であることから、本国へ持ち帰ることは出来ない訳<sup>(注8)</sup>であり、敢えて、産地のイチゴを購入しているということはブランド認知されていると理解出来なくもない。

### MRによる問題の指摘

黒門市場は現在、インバウンドの観光スポットとなっており、ツアー客に人気である。しかし、ツアー客を運ぶバスはこの付近の渋滞を招いており、例え、一定時間の滞在時間であっても、黒門市場の入り口から出口までの移動に際してもバスの台数によっては慢性的な渋滞は解消されていない。この問題は何も当地に限ったことではなく、東京の秋葉原、銀座、京都などでも同様に抱えており、国としてはインバウンドの受け入れは寛容である

(注6) (2015) JSTO 『訪日外国人インバウンド市場攻略の鉄則』 日本経済新聞社

(注7) (2015) 中島 恵 『「爆買い」後、彼らはどこに向かうのか?』 プレジデント社

(注8) 香港・シンガポールは輸出検査が無いため、持ち帰りが可能となっている。中国では春節時には赤色は目出度いモノとして人気が高く、それ故、イチゴが人気とも言われている。

が、生活習慣の違い、マナーの悪さなどから、ある程度の規制が今後、必要であると思われる<sup>(注9)</sup>。

### CASE-3：東京都台東区 浅草仲見世商店街・新仲見世商店街

浅草仲見世商店街は日本最古の商店街と言われ、現在は浅草寺、仲見世商店街はインバウンドの有名観光スポットとして、人気の観光コースとなっており、年間3000万人が訪れる。入り口となる雷門には大提灯が出迎え、平日、休日を問わず、観光客でごった返している。宝蔵門までの25メートルの浅草寺参道両脇の土産物商店街は、およそ89店舗、1個当たりの店舗間口が狭く奥行きも無い。土産物は所狭しに陳列され、東京、浅草名物の菓子食品、民芸調の物から伝統的・歴史的・レトロ感漂うグッズがインバウンドの目を惹く。

仲見世商店街と同様に、浅草寺方向には観音通り、メトロ通り、浅草中央通り、オレンジ通り、公園通り、すしや通りがある。観音通り、メトロ通りは昭和時代の名残がある店舗が混在し、ここはインバウンドよりも高齢者が集う商店街となっている。恐らく、哀愁や郷愁を感じさせる取扱商品、食事処、ステージ衣装などを取り扱う個性的な店舗もある。

これに対して、新仲見世商店街（振興組合）は、上述の縦の通りを横断する形でアーケードに覆われ、日用品から最寄り品、専門品、土産物品まで様々なテナントが並ぶが、取扱商品は比較的廉価である。言わば、庶民的な商店街であり、地域密着型の商店街である。業種としては、飲食品店26店舗、紳士服飾4店舗、婦人服飾13店舗、土産物店12店舗、時計・宝飾品11店舗、和装品12店舗、靴・鞆店21店舗、医薬品・ホビー6店舗、コンビニ、その他11店舗など、121店舗からなる。

この新仲見世商店街も地域密着型商店街であるが、既に空き店舗が出てきている。商店街の利用者の圧倒的多くは地域住民であるが、世代的に見ると、比較的高齢者の利用が目立つ。インバウンドも若干目立つが、これも特定の店舗（ジャポニズムを感じる）に限られており、将来的にその存立如何は後継者問題などから空き店舗となる可能性が高い。

### MRによる問題の指摘

仲見世商店街は既に観光地化しており、これからもインバウンドはもとより、国内観光地としても賑わいは継続すると思われるが、観音通り、オレンジ通りなどの商店街は高齢者が集う商店街として賑わっているものの、集客力は漸次衰退することが予測される。

それはライフスタイルの違いに見られる。あくまでも地域密着型商店街として存続するには、高齢化が益々進むなかにあって利便性、近隣性などは優先されるであろうが、観光地商店街としての魅力は仲見世商店街の流れ客を拾うという形になっている。

(注9) アベノミクスでは2020年までに4000万人のインバウンドの受け入れを目標としている。2015年の消費額は3兆4771億円（前年2兆278億円）比71.5%となっている。出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

店舗存続に当たってフードデザート化<sup>(注10)</sup>することも十分に考えられる。遅かれ早かれ商店街として、いずれ問題になるだろう。また、後継者がこのような昭和レトロな店舗を事業承継するか否か問題もある。地域に根差す中小零細小売商は、これまで中小企業の研究者の認識では環境適応力があると一般的に言われてきたが、少子高齢化の進展と近年の消費者購買行動を見る限り、ジェネレーションギャップはそう簡単には埋められないだろう。

#### CASE-4：鹿児島市 天文館商店街

鹿児島市の商店街と言えば、地元では誰しも知っているのが天文館商店街である。天文館は南九州最大の繁華街であり、中央地区商店街振興組合連合会は、いづろ通り、びらもーる、照国通り、天文館本通り、にぎわい通り、はいから通り、コアモール、中町ベルク、金生通り、納屋通り、テンパーク通りから構成され、これらの総店舗数はおよそ533店舗を含めると、広域商店街として位置づけられる。しかし、あくまでも天文館本通り商店街はアーケードで覆われた商店街と夜の盛り場とは別である。

西鹿児島駅前から天文館商店街までは市電で僅か10分足らずと近く、現在の西鹿児島駅はJR九州が運営する大型商業施設アミュプラザの出店によって集客力に陰りを見せる。また、西鹿児島駅から西方面にはイオンモール鹿児島が出店しており、JR駅ビル大型専門店、郊外大型SC、広域商店街の三つ巴の競合関係は明白である。

天文館周辺の商店街の集積は業種店の集合体（MD）として個々に魅力はあるが、これらの専門店を回遊するには利便性という観点から競合店に比べて優位性に欠ける。この点、競合店ではワンストップショッピングという消費者購買行動に対応しており、少子高齢化が進む現在にあって、地域に根差す商店街は利便性、回遊性などは今後の隘路となると思われる。

#### MRによる問題の指摘

南九州最大の繁華街と言っても、それは過去の話であり、全国的に商店街が衰退しているなか、天文館商店街もその例外ではない。アーケード、カラー舗装など、商店街はこれまで活性化に向けて対応してきたが、全国的に若者が商店街を頻繁に利用するというのはなかなか見られない。これは専門店である個店の経営そのものに問題があることが指摘できる。それはMD、即ち取扱商品の品揃え、商品の幅と奥行自体に限界があり、常連客ならともかく、一見客には取扱い商品の少なさ、価格などに不満を持ち、また、狭い間口、クロージングの接客に圧迫感を感じざるを得ない。

(注10) フードデザート化（食の砂漠化）は、もともと大型店の郊外への無秩序な進出（スプロール化）によって加速した。特に生鮮三品は人間が生きていく上で必要不可欠であり、これを取り扱う業種店が商店街から無くなると、その地域住民はいずれ買い物難民となる。

これに対して、大型 SC では店舗スペースの区割りがされており、間口はそれなりに広い。また、出入り口がオープンスペースとなっており、ウインドー・ショッピングをしながらという購買行動に慣れている買い物客には、商店街の個店（業種専門店）はやはり入りづらい雰囲気が漂う感じがするのではないだろうか。

さらに、一般的な商店街に見られるような専門店の隣に飲食店など、ランダムに店舗が構成されているのに対して、SC、百貨店では例えば、アパレルのフロア（婦人服・婦人洋品など）にはある程度の世代をターゲットとした店舗構成になっており、買い回りし易い。

商店街はかつて城下町、門前町など歴史的背景もあるが、大よそ自然発生的な店舗の集合体である。これに対して、SCはDVによる計画的な店舗配置と店舗側の計画的なMD政策は商店街の同業他店と比較しても充実しており、その差が商店街衰退の大きな要因にもなっている。

#### **CASE-5：高松市 丸亀商店街**

丸亀商店街は全国的にも珍しく、当地の商店街は丸亀商店街振興組合という呼称ではあるが、運営方式は株式会社方式である。これは街づくりの観点から、空き店舗となった場所に商店街に相応しく無い業種、業態が入店することを商店街の株式会社が見極めるということである。本商店街はアーケードが総延長2.7キロに亘り、日本一となっている。店舗数はおよそ1000店あり、特に、高松三越店一帯には高級ブランドブティックが並び、この界隈が一番の繁華街となっている。

しかし、高松駅から市電に乗ってこの商店街に続く商店街群は中小零細商（飲食店など）がかなり多く、若干空き店舗が見られる。丸亀商店街では、これまでカラー舗装事業、カード事業、駐車場事業、駐輪場事業など自主的に取り組んでおり、その甲斐もあってこの商店街を利用する地元客は多い。しかし、その一方で郊外型 SC への客の流出は依然止まっておらず、商店街と大型 SC の競合の構図は変わっていない。それ故、商店街の持続可能な対策として集客のためのイノベーションが必要となる。

#### **MR による問題の指摘**

アーケードのある商店街はその高さからアーケードの特性から採光型と遮断型があり、構造上から天井がドーム式、または開閉式など利用者に買い物環境は重要視される。また、商店街の店舗構成は店舗密度が高くなっても、入り口・間口の狭い店舗ではどうしても入りづらいというのが買い物客の心理として働く。丸亀商店街は自転車の乗り入れを禁止しており、この点、歩行者は安心して自分のペースで歩ける。

しかし、商店街の最大のネックとも言われる買い回り品専門店の集積は、大型 SC のように分けられている訳ではないので買い物客の利便性という点では損なわれる。すなわち、回遊性は買い物客の往来はあっても、その客導線は商店街が意識的に配置している訳

ではなく、さすがに一番街周辺はファッションナブルな店舗が並ぶが、それでも比較購買の優位性は大型SCと比較すると殆ど無いに等しい。これはある意味、商店街における業種集積の特徴（MDの側面から見ると、購買ロスに繋がる）であるのかもしれない（下線：筆者）。

例えば、東京都世田谷区烏丸駅前通り商店街でも見られたように、精肉店の隣がかばん屋であったり、下着専門店の隣が八百屋であったりと言うようにランダムな店舗配置である。昔ながらの商店街はこのような業種店の集積で買い物客も足を運んでいたのが、今や郊外の大型SCがこれにとって代わり、商店街機能（MD政策の視点）は弱体化を余儀なくされた。

#### CASE-6：岡山市 表町商店街

表町商店街は岡山市を代表する商店街であり、百貨店・天満屋本店に面して隣接する商店街は買回り品が集積する。しかし、この商店街も天満屋百貨店の周辺は未だしも、千日前商店街へ向かう方面は空き店舗が並び、また、業種も昔ならの商店が多くレトロ感漂うもの人通りは極端に少なくなってくる。特に、千日前商店街は殆どシャッター通りと化し、日中でも女性が独りで歩くのは怖い感じがするほどである。表町商店街は、上之町、中之町、下之町、栄町、紙屋町、西大寺町、新西大寺町、千日前の8つのアーケード商店街からなる。

しかし、これらの商店街と並行する通りとの境の遊休地は殆どがコインパーキングとなっており、その衰退ぶりには目を見張るものがある。天満屋百貨店はこの地が本店であり、老舗百貨店<sup>(注11)</sup>として海外の高級ブランドなどテナントミクスしているが、これらのブランドブティックの売り場は天井も高いが、2F以上の階層は天井が低く、また、売場の通路幅も狭く、商品陳列・レイアウトは昔ながらであり、当然、客層も年齢層が高くなっている。

これは何も天満屋百貨店に限ったことではなく、地方百貨店に共通した事案である。表町商店街はこの天満屋百貨店の買い物客の流れを拾うことができるのだが、買い物客の動線はどうもこの天満屋百貨店を基点として中之町、栄町紙屋町周辺にて事を済ませていることが定点観測で明らかになった。その理由として考えられるのが、交通アクセスである。

路面電車利用客、またはバスなど公共交通に依存する買い物客にとっては一番近い電停や停留所を利用する。もちろん、マイカー利用客は駐車場を利用することから買い物客の流出は一定エリアで留まることになる。消費者の購買行動の観点からすると、買い物手段（マイカー・公共交通）によって商圏内でも特定エリアに限られることが判る。

(注11) (2015) 大西 洋『三越伊勢丹ブランド力の真髄』PHP新書 (2015) 神野由紀『百貨店で〈趣味〉を買う～大衆消費文化の近代～』昔ながらの百貨店は1Fが化粧品、2Fが婦人服・婦人用品などフロア構成が殆どどこも変わらず、また、リーシングで入るショップも自社ブランドの取り扱いが多くなるため、百貨店相互でその差異化が難しくなっている。すなわち、委託販売であり、消化ではないため、売り場のMDは各社に任せきりとなってこれが百貨店の没個性に繋がる。

### MRによる問題の指摘

2015年、インバウンド対策として、表町商店街は天満屋百貨店が免税手続きを一括することで全国的に注目された。しかし、岡山市内には後樂園、岡山城と言った観光資源もなく、インバウンドたちがいわゆる爆買いをするほどの魅力的な店舗がある訳ではない。もっとも、インバウンドのメインの客となる中国人は2016年に入って、かつての高級ブランド時計や海外の高級有名ブランド品などの高額商品の購入は日本でいくら免税されても、習近平体制下、帰国時に高級時計、美術品など高額商品には60%という関税が掛かり、最近の傾向は化粧品、市販薬、日用品（MD）などにシフトしており、この影響もあってか2016年5月の百貨店調査では殆どの百貨店で前年割れを示した。

ターミナル拠点であるJR岡山駅には付随する商業施設の他、駅前には高島屋、一番街地下街、駅西側にはイオンモール岡山などの商業施設が集中している。この状況を踏まえると、同一商圈に競合を余儀なくされる2百貨店、大型SC、表町商店街と対峙する岡山駅前商店街もある。通勤客や近隣の住居を構える主婦層にとっては、駅前の商業施設は立地的に利便性がよく、日常使いには何等不便は感じないだろう。

実際に、タウンウォッチングをしても表町商店街は比較的年齢層が高く、駅周辺の商業施設、商店街は若者が多いことが判る。これを今、時間消費という観点から見ると、表町商店街をはじめとした商店街はもはや買回り品の取り扱いがあっても、滞在型の商業施設に比べて回遊性という点で既に若者の購買行動とは乖離していると言わざるを得ない。

### CASE-7：大阪市旭区 千林商店街

全国的に商店街が衰退、停滞するなかで2014年、中小企業庁のがんばる商店街30選に選ばれたひとつである。千林商店街はかつてスーパー・ダイエーの1号店があった場所に位置し、大型店との共存を目指した全国的にも珍しい商店街である。スーパー・ダイエーは故・中内功氏が当初、主婦の店として開業し、後にスーパーマーケット（SM）を我が国に定着させた。また、SMとして初めて売上げ1兆円を達成した。

千林商店街は大阪でも1、2を競うほど地元消費者に支持されており、衣料品店50店舗、ドラッグストア・バラエティストア53店舗、銀行・携帯ショップ、クリニックなどの生活・サービス関連25店舗、食品・パン・菓子、飲食店51店舗、理美容・健康関連18店舗、リサイクルショップ・その他8店舗からなる。地域型商店街としては、かなりMDは充実している。

しかし、店舗自体は昭和レトロの雰囲気が漂い、商品の陳列、レイアウトは旧態依然としている。もっとも、この商店街を利用する圧倒的多くの利用客は地域住民であり、年齢層も比較的高い。さらに、価格もそれほど高価ではなく、いわゆるリーズナブルであるが若者の利用は殆ど無い。

### MRによる問題の指摘

千林商店街は通路幅が狭いうえに店舗のはみ出し陳列、原則、自転車は通行禁止であるが、それでも買い物客は自転車を押してこの狭い通路を往来する。これは商店街の端まで行くと、大回りして帰らなければならない商店街の立地上、道路事情の悪さが背景にある。千林商店街振興組合では、空き店舗を地域のふれあい館（コミュニティの場）と称してレンタルスペースを運営している。また、年間9回のイベント、千林商店街を一躍有名にした恒例の100円ショップなど、商店街と買い物客のコミュニケーションの場の提供に努めている。

しかし、このような地域密着型の商店街もこれから高齢化がいちだんと進むと、MDをはじめ、商業機能の他に付随するサービスの提供（御用聞きなどの委託事業、地域コミュニティ、宅配サービス事業など）が求められてくるだろう。

### CASE-8：岡山市 奉還町商店街

JR岡山駅西口から徒歩4分に位置する奉還町商店街は経産省のがんばる商店街77選に選ばれた商店街のひとつである。この商店街はアーケードに覆われ、全長1キロほどある。

商店街はおよそ120店舗から構成されており、現在も空き店舗が見られるが、それでも以前に比べるとその数は少なくなった。

そもそも賑わいの衰えは県庁の移転であり、また、郊外の大型店も商店街離れに拍車を掛けた。そこで商店街振興組合は補助金を活用して奉還町りぶら（婦人服店）の廃業したビルを購入し、この地を商店街の地域住民のコミュニティの場として活用し、さらに空き店舗を地元大学のチャレンジショップとして提供するなど、自助努力し、再び活気を取り戻した経緯がある。

この奉還町商店街には地域の住宅に繋がる27の通路があることも商店街の利便性に少なからず貢献している。さらに、近隣に岡山大学、岡山商科大学、留学生交流会館などもあり、りぶらが交流プラザとして機能することも結果的に功を奏した。

奉還町商店街の業種構成はファッション・衣料品店、食品、飲食店、カフェ、理美容・健康、日用生活用品・雑貨までほぼ充実しており、毎月イベントの開催、恒例100円露天市など、住民参加型の各催事が定着しており、交流プラザも月平均124回と稼働率もよく、商店街の補助機能として運営されている。

### MRによる問題の指摘

奉還町商店街はJR岡山駅西口から徒歩4分の位置にあり、駅前商店街と言っても過言ではない。誤解を招いてはいけなないので正式な名称としては岡山駅前商店街は百貨店高島屋側にある。しかし、立地上、非常に好立地にありながら空き店舗が目立つ。これは2014年12月にオープンしたイオンモール岡山の影響ではなく、既にそれ以前の郊外型大型SCの

影響である。これは何も奉還町商店街に限ったことではなく、他都市の事例からも明白である。

奉還町商店街は業種構成上見ると、それほど偏りは見られないが、この商店街を利用する圧倒的多くが50歳代以上、特に子育てが終わったシニア世代、高齢者が多いことである。換言すると、全く若者向けの取扱い商品や品揃え（MD）ではないということである。政令市の駅前商店街でもこの有り様である。言い古された言葉ではあるが、若者が商店街を利用しないのは利便性、業種、取扱い商品だけの問題だけではないことが分かる。（下線：筆者）。

#### **CASE-9：東京都品川区 中延商店街**

中延商店街は半径500メートル内の商圏に70歳以上の高齢者がおよそ9700人暮すと言われているほど高齢化が進んでおり、都心部にありながら地域商店街の問題はもとより生活者にとっても生活維持のために商店街は不可欠な地域コミュニティの場である。

中延商店街の最大の特徴は、商店街振興組合が高齢の買い物客に有料のコンシェルジュサービスを提供していることである。いわゆる御用聞きサービスであるが、例えば、この商店街で様々な買い物をした後、荷物を自宅まで宅配するサービスである。また、買い物に困難である者には事務局が買い物客の代行サービスを行い、購入商品を自宅まで届ける。さらに、商店街利用客が万が一体調や具合が悪くなった際に連絡すれば、緊急時の対応も行うという念の要れようである。

それ故、中延商店街は店舗と住居が同じ建物という商住一体型店舗が圧倒的に多い。近年、このような商住一体型店舗は都心部では珍しく、高齢化が進展するなか、このような商店街は地域になくてはならない存在になっている。この商店街の店舗構成は生鮮3品の取り扱いの他、昔ながらの業種店、例えばタバコ屋、街の電気屋、ミニスーパー、和菓子店、酒屋、歯科医院、整体、衣料品店、日用雑貨店など、およそ134店舗が集う。MDの観点から見ると、この商店街だけで日常生活に支障はない。

また、魚屋、八百屋は買い物客の注文に応じて魚を下ろし、下拵えまで受ける。八百屋は孤食に応じてキャベツなど、通常の1/4カット以上に小分けする。さらに、その日に入荷した野菜などは簡単な調理法を伝え、食の提案を行っている。中延商店街は駅前に立地しており、立地条件としては決して悪くない。

#### **MRによる問題の指摘**

がんばる商店街77選に選ばれているが、既に10年が経過し、昭和レトロな佇まいを見せるこの商店街も老朽化している。また、老朽化と同時に経営者も高齢となって後継者問題の他、空き店舗対策が課題として存在する。調査時には各店舗が1店逸品運動を行っており、駅前商店街と言う地の利を生かした取り組みを行っていたが、新規買い物客の開拓、

隣接する駅前食品スーパー（1か所でのまとめ買い）との競合にどのように対応するのか、これまでの固定客だけでは商店街そのものもジリ貧となる。

コンシェルジェサービスは登録制であるので、潜在需要はかなりあると思われる。街中サロンも開催しているので、自立支援も視野に入れた登録者の定期的な食事会、カフェ併設の憩いの場など、さらなる商店街活性化の検討の余地がある。

#### **CASE-10：廿日市市 けん玉商店街**

JR、広島電鉄の廿日市駅前から国号2号線に至る500メートルの通りに広がる商店街が廿日市駅前通り商店街、通称、けん玉商店街である。2016年度「はばたく商店街30選」に中国地域から4商店街が選ばれたひとつである。古くからある地元商店街であるが、最盛期にあった100店舗から現在は80店舗に減少しており、空き店舗も目立つ。商店街の業種構成を見ると、買回り品15店舗、最寄品15店舗、飲食店27店舗、サービス13店舗、その他10店舗となっている。

この商店街は商店会であり、振興組合ではない。2年前からけん玉ワールドカップを開催し、外国からの参加者も含め、およそ1000人がこのイベントで賑わった。けん玉はこの廿日市が発祥の地であり、これを地域資源として活用した事例である。地元では今回の認定を受けてメガ盛りキャンペーンを実施するなど、賑わい創出に向けて廿日市市、廿日市商工会議所などのバックアップによって情報発信している。

#### **MRによる問題の指摘**

2015年6月に廿日市市庁舎南にゆめタウン廿日市（46000 m<sup>2</sup>）がオープンし、この大型店の開業に伴って最終的に雇用促進は図られたものの、商店街を含む既存店では大型店の雇用確保から人手不足に陥り、閉店に追い込まれたところもある。

この商店街では、現在、空き店舗対策としてレンタルスペース（はつなぐ）の有効活用を模索している。常に、情報発信して地域住民はもとより、広域から人を呼び込み、賑わいの創出について取り組んでいる。少子高齢化が進むなか、廿日市市への定住促進が無ければ、商店街機能もさらに弱体化することになる。そのためにも企業誘致、観光資源を生かした新たな行政の取り組みが不可欠ではないかと思われる。

## **II 複合型大型 SC**

2000年以降、それまで好調に推移していたGMS型のスーパーは台頭する複合型大型SC<sup>(注12)</sup>によって競合を余儀なくされ、中規模店舗は時代のニーズにそぐわないことから

(注12) これまでのSC（GMS型）から新たな動きとしてSC新時代を迎えた。(2016.1)『販売革新』商業界RSCの台頭がそれである。

スクラップ・アンド・ビルドされた。また、西日本エリアと中心に展開する地場大手流通業者イズミはイオンとの対決構図を鮮明にし、ゆめタウンとイオンモールがしのぎを削っている。

本市並びにその近郊においてもイズミはゆめタウン広島（38700 m<sup>2</sup> 170店舗）、ゆめタウンみゆき（17250 m<sup>2</sup> 50店舗）、2017年春オープン予定のイズミ・LECT（39000 m<sup>2</sup> 100店舗）、ゆめタウン廿日市（46000 m<sup>2</sup> 201店舗）など、ドミナント戦略によって売上げ向上を図っているが、同時にカニバリゼーション（同一商圈内の顧客と売上げの取り合い）を起している。

これに対して、イオンモール広島府中は現在増床中であり、2016年秋予定にリニューアル・オープンすると、既存店 81000 m<sup>2</sup>（200店舗）から 97000 m<sup>2</sup>（280店舗）となり、中四国最大級の店舗となる。また、2018年開業予定のイオンモール石内（仮称）は 92000 m<sup>2</sup> となっている。当地は住宅地を周囲に構え、既に分譲販売が始まっている。

上述した個々の大型 SC の商圈エリアは重複するが、オーバーストアの現状を踏まえると、買い物客の吸引力には何よりも MD が重要であり、この点についてはハフ・モデル、ライリー・コンバースのモデルが有効的に作用する<sup>(注13)</sup>。

#### CASE-1：MARK IS みなとみらい

横浜市西区にある MARK IS みなとみらいは三菱地所が単独の商業施設としてオープンさせた SC であり、主なターゲットは年齢層30～40歳代の女性である。全国的に見ても、このようなターゲット、店舗コンセプト（ライフエンターテイメントモール）を明確にした商業施設は珍しく、土地柄、所得水準が高いエリアに位置していることから、一定層から支持を得ている。百貨店でもこの年齢層は子育て世代であり、フロア構成、商品構成を見ても母親、父親、そして子供が一堂に揃うメリットがある。

また、品揃えはトレンドを巧妙に取り入れた感性豊かなアイテムが多く、その幅と奥行きは広い。いわゆるこの世代は団塊ジュニア世代に該当し、その親たちは団塊世代であり、買い物場としては3世代となる。テナントは189店舗、B4～6F、階上外はオービィ横浜が「みんなの庭」として菜園、果物などの収穫が楽しめる。さらに認可保育所「ポピンズナーサリースクールみなとみらい」も併設されている。

近隣の商業施設として、百貨店そごう、東急ショッピングセンター、ジョイナス、クィーンズスクエア、プレミアなどがあり、買い物客の回遊性も高い。このように業態が異なる

(注13) ハフ・モデル (D. L. Huff) は買い物客が、任意の商業施設を選択する確率はその商業施設の売り場面積に比例し、そこまでの距離に反比例することを提唱した。一方、W. J. Reilly は購買力は競合する商業施設の吸引力が人口と距離に依拠することを提唱した。しかし、いずれのモデルも商圈特性、消費行動の要因分析ができないと全体が把握できない。換言すると、これまでは車社会が当たり前であったが、少子高齢化によって車離れが進むと、これらの吸引力は商業施設の魅力度（商品力・MD政策）に大きく影響されると思われる。

商業施設があることから、買い物客の比較購買も容易であり、各商業施設は買い物客の厳しい選択眼によって使い分けされているのである。

### MR による問題の指摘

かつて広島市の都心部に於いても MRK IS みなとみらい的な商業施設が注目を浴びた。現在のパセーラがそれであるが、高感度な衣食住のコンセプトを持ち、ターゲットは20歳代～30歳代後半のキャリア女性を主たる顧客層と想定したが、開業1年目にして当初の売り上げ目標を大きく下回った。その背景は店舗コンセプトとは掛け離れた低年齢層の単なる物見遊山的な来場であった。また、高いテナント料に対して、売上げが伸びず、物販と飲食のフロアに於いても、再三の入れ替わりがあり、一時期はかなりの空き店舗が目立った。

広島市の商圈の特徴や消費者購買行動とのミスマッチ、新参者を受け入れない土壌（土地柄）など、中四国最大のファッションビルのうたい文句は瞬く間に消えた。現在も広島市の消費性向は主要都市の中では総収入が高い割に相対的に低く、逆に貯蓄性向は高い。また、市内の商圈規模も1.3兆円に留まっており、オーバーストアに歯止めが掛かっていない。しかも、金太郎飴的に郊外型の大型 SC が出店を繰り返し、ファッションビルや上記のようなコンセプトが明確になった商業施設はほぼ皆無に等しい。

その最大の課題はテナントミクスと MD にあると言っても過言ではないだろう。ファッションに敏感な世代にあっても商品を購入できる店舗が無い、また、同時に、ブランド力があっても広島市の商圈に敢えて出店しないメーカーや専門店もある。それ故、リアル店舗が無いということからバーチャル店舗、即ち、インターネット購入となる。B2C が売上げを伸ばす背景には、購買する場所が無い、欲しい商品が無いなど、消費者側の不満もあり、販売する側もインシヤルコストの削減、ランニングコストの面からリスクが無くて済む。すなわち、誰をターゲットとしているのか、店舗コンセプトは何か、MD は対象とする顧客ニーズに十分応えられるかが問題であろう。

### CASE-2：川崎市・グランツリー武蔵小杉

グランツリー武蔵小杉<sup>(注14)</sup>はセブン&アイホールディングズが開発した百貨店西武そごうと専門店160店舗の複合商業施設である。周囲には高層マンションが立ち並び、調査時にも分譲マンションの販売案内がされていた。最多販売額6000万円、周辺住民は子育て世代がかなり多く、高所得層が多いことが判る。この商業施設、SCの特徴は主要対象顧客が子育て世代の高感度の女性、ファミリー層をターゲットしてテナント構成がされている。

また、売り場構成は、ゆったりと買い物ができるように通路幅が広く取られており、恐

(注14) グランツリー武蔵小杉については(2015.1)『販売革新』商業界 97～101 pp に詳細が掲載されている。

らくベビーカーに配慮したものと思われる。さらに、テナントは最低限のパーテーションにより区切られており、この点、開放感がある演出がされている。最上階には子供が自由に遊べる公園、花壇、遊具、土遊びが実際にできる場所が提供されており、親子三世代、家族、子供が安心して遊ぶことができる。このような階上公園は都心部では二子高島屋 SC に次いで珍しく、高層マンション近隣に公共の公園などが殆ど無いため、子育て世代には非常に重宝される施設となっている。

フロア構成は 1F がイトーヨーカードの食品売り場とレストラン街、セレクトショップ、2F はトレンドファッション、ビューティなど、売場全体がクローゼット感覚となっている。なお、下着の Wacoal ではアメリカ専用アイテムの取り扱いがされており、これはイオンモール岡山の 2 店舗だけである。従来の商品とは差別化されており、メーカーとしては高感度な子育て世代へ向けた商品の提供を手探りの段階で今後の展開も視野に入れた様子見ではないかと思われる。

#### MR による問題の指摘

SC 業態にしては珍しく、百貨店と専門店、食品スーパーの組み合わせとなっており、主となる買い物客の客層にある程度特化した品揃えは提案型として注目に値する。しかしながら百貨店の西武そごうは、品揃えという点では中途半端にならざるを得ない。売り場面積に対して厳選された取扱い商品、ブランド力に訴求力が無いとセレクトショップとの差別化はかなり難しい。

買い物客の購買力にもよると思われるが、客単価的にそれほど大きな期待は望めない気がする。それは商圈エリア内に競合する他の大型店がひしめき合う状況であり、敢えてこの商業施設を利用する買い物客にとって店舗の優位性がどこにあるのか、近隣性、利便性だけでは出店効果は時間の経過と共に薄れ、遅かれ早かれ MD の見直しに迫られる。

#### CASE-3：イオンモール岡山

イオンモール岡山<sup>(注15)</sup> は2014年12月5日にオープンし、西日本最大級の旗艦店として「未来のマチ」をコンセプトとしている。売り場面積 92000 m<sup>2</sup>、テナント数356店、駐車台数2500台、商圈人口192万人（岡山県全域）、初年度売上げ目標400億円、年間2000万人を見込んでいる。駐車場の台数に関しては、大店立地法下においてこの地では公共交通の利便性を重視して岡山市は社会実験も行き、店舗側も交通渋滞を回避するため、あらかじめ駐車料金を高く設定している。イオン側としては政令市の駅傍という好立地の出店は全国的にも珍しく、当店は JR 岡山駅と地下通路で繋がっており、買い物客の利便性は極めて良好である。

(注15) イオンモール岡山に関して、(2015. 1)『販売革新』商業界が特集を組んでいる。8～35 pp

イオンモール岡山のモール・コンセプトは「ハレマチ」, 「おかやま未来スタイル創造特区」, 「モノ体験」と「コト表現」, 階上には庭園を設けるなど, 非日常性の演出もされている。また, 地元, 岡山放送局のサテライトスタジオを併設し, 「haremachTV」はモール独自のインターネットテレビによって県内の旬な情報を提供している。中核テナントとして高島屋フーズ, 東急ハンズ, また, 「衣・食・住」を独自のコンセプトで編集したイオンスタイルは取扱い商品の幅と奥行きを持たせており, 今後の消費者の購買動向が注目される。

### MRによる問題の指摘

イオンモール岡山は鳴り物入りで注目された西日本最大級の大型SCであるが, 開業1年目の売上は当初の6割程度と目標を大きく下回った。MRの観点から分析してみると, 先ず, JR岡山駅は新幹線及び在来線の乗り継ぎ駅として集客力があり, 駅ビル内の飲食店の充実, 食品SMもテナントとして入っている。さらに, 駅の地下街である一番街は若い女性をターゲットとしたアパレル専門店が軒を並べており, これまで一番街を利用してきた顧客にとってはイオンモール岡山に新規出店したアパレルブランドには興味・関心はあっても, ファッション性の高いアパレル商品は基本的に対面販売であり, いくら買回り品とは言っても比較購買するテナントがあまりにも多過ぎるといふ供給過多が逆効果となっている。

もちろん, この逆効果が功を奏することも明確である。例えば, ファッション性の高いトレンド商品はファストファッションで構わないという客にとってはH&MやZARAなど, コストパフォーマンスも手伝って購買点数, 購買金額も上がる。

イオンモール岡山は従来型の核テナントとモールで構成(サーキット型)されているのではなく, 吹き抜け, 回廊型になっており, 客導線が効率的に考えられている。従来の2核1モールであれば, 端から端まで歩くという非効率さが緩和された店舗の造りとなっているのである。

大型SCは親子3世代をターゲットとした店づくりと言われて久しいが, 核家族化, 超高齢化の進展によって, 地方都市ではまだこのような買い物客がターゲットとなるが, 大都市では若者の車離れ, 単身者の増加, Dinksなどの要因が加わると, 大型SCのビジネスモデルそのものが成り立つのか疑問視されることもある。

### CASE-4: 東京都港区 表参道ヒルズ

表参道ヒルズは開業して既に10年が経過しているが, 依然色褪せない商業施設である。各フロアのテナントは個々の売り場面積はそれほど大きく無いが, 取扱い商品は差別化されており, 個性的な店づくりがされている。また, 商業施設そのものが傾斜(スパイラルスロープ)しており, このデザイン性が斬新に映る。すなわち, 買い物客には視覚的に刺激され, 通路幅は狭いがウインドー・ショッピングには最適な空間ともなっている。

元々、同潤会青山アパートの再開発（第一種市街地再開発事業）であり、建築家・安藤忠雄が設計し森ビルが運営をしている。テナント構成は105店舗、地上6階、地下6階、西館、東館からなり、4階以上は住居施設となっている。特に、地下3階から地上3階は国内外の有名ブランドが連なっており、表参道一帯に位置する路面店のブランドブティックに引けを取らない。

### MRによる問題の指摘

けやき通りに並ぶ海外の有名ブランドの路面店は建物自体がランドマークとなっており、この点、表参道ヒルズも同様であるが、客動線上から見ると、店内のブランドの訴求力は売り場面積が手狭であることから知る人ぞ知るといふデメリットがある。これは大型商業施設の場合、それぞれの売り場に辿り着くまでの動線、時間に影響する。

しかし、一か所にこれだけのブランドの集積という点はアウトレットモール同様に集客力があり、路面店には無い魅力でもある。また、これまでの定点観測調査では微妙にテナントの入れ替えも行われており、限られた売り場面積で売上げを上げるとなると、客単価、購買点数に頼らざるを得ない現実がある。一般的なテナントのリーシングでは5～7年契約となっており、当地の地価価格を考慮すると、リピーターはもとより一見客をリピーターにする方策が自ずと必要となってくる。このように考えると、強力なマグネット効果を発揮するブランドの誘致は売り場面積との兼ね合いから難しく、商業施設としての話題性づくりが顧客吸引力となるだろう。

### CASE-5：藤沢市 テラスモール湘南

テラスモール湘南は2014年度日本SC大賞、地域貢献賞を受賞した複合型大型SCであり、デイベロッパーは住商アーバンがこれに当たり、売り場面積63000m<sup>2</sup>、年間販売額は当初400億円を遥かに上回る510億円を記録し、ラゾーナ川崎に次ぐ。売り場面積63000m<sup>2</sup>だけを見ると、イオンモール府中（2015年度売上げ402億円 専門店200店舗）と変わらないが、専門店の数281店舗、半径10キロの商圏人口119万人（広島市の人口に匹敵）、年間利用者2370万人ということから、広域から集客し、且つ客単価が極めて高いことが分かる。

テラスモール湘南はJR東海道本線辻堂駅北口と歩行者デッキで繋がっており、利便性が高い。駐車台数は2500台あるが、土日祭日は駅前がかなり渋滞を起し問題となっている。商業施設は4階建になっており、各階共にフロアコンセプトが明確にされており、1Fは食料品とファッションの「デイリーフロア」、2Fは「都市型ファッションフロア」、3Fはホビー、雑貨などの「カジュアルアイテムフロア」とフードコート、4Fは書籍、家電の「時間消費型フロア」となっている。

また、この商業施設に寄り添うようにセレブ御用達のロンハーマン（Ron Herman：カリフォルニアのLA発セレクトショップであり、メンズ、レディース、キッズ、雑貨イン

テリアなどの取り扱い), RHcafe が単独で出店している。ロンハーマンは特に高感度な女性に人気のブランドであり, このテナントの集客力は極めて高い。

### MR による問題の指摘

テラスモール湘南はJR 東海道本線辻堂駅とペデストリアンデッキで繋がっており, 利便性がよく近隣の静岡県内からも客を呼び込めるだけのポテンシャルがある。売上げだけを見ても川崎リゾーナに次ぐこれら大型商業施設が商圏内に2つあること自体に, 市場規模の大きさが分かる。人口, 商業施設, 取扱い商品, そこに行くまでの時間という要因から, 一般的にハフ・モデル(購買外向率), ライリー・コンバース(小売吸引力)によって相互の競合関係が分かるのだが, 東京都を含め, 神奈川県, 千葉県, 埼玉県は依然として人口が増えており, それに伴って購買力も高い。都心部では公共交通アクセスが充実しており, 逆に自動車利用の買い物は渋滞を招き, 買い物自体もストレスとなる。

しかし, 大型SCでの時間消費はこの買い物ストレスを感じさせない商品力, ブランド力があるのであろう。すなわち, MD 政策如何によって集客力と顧客満足度が相関していることに他ならない。このようなJRに直結する複合型大型SCの出店は利便性, ワンストップショッピング, 広域商圏から集客するだけのMDによって, 時間消費とその場所で消費を喚起する仕組みづくりから地域に根差す商店街をいとも簡単に駆逐するのである。

## Ⅲ アウトレットモール

非日常的な買い物施設として, アウトレットモールはすっかり消費者に認知された大型商業施設となった。平日は閑散としていても土日祝祭日になると, かなり遠方からでも集客するにはテナント及び取扱い商品(MD)のブランド力に大いに依存する。全国的に見ると, 三菱系のPOと三井系のMOP, 西武系のプリンスSPが際立つ。

近年, インバウンドにも好評であり, 商業と観光という両側面が支持されているようだ。アウトレットモールは個々にテーマ性, モール・コンセプトがあり, 価格訴求力も手伝って地域商業の活性化, 雇用の場の一翼を担う存在にまでなっている。また, 敷地内にCVS, ATM, インバウンド用の両替機, 免税カウンター, 宅配所などのサービスも充実している。

### CASE-1: 御殿場市 御殿場プレミアムアウトレット (PO)

2000年7月, 三菱地所・サイモングループが開発した国内最大級のアウトレットモールが御殿場プレミアムアウトレットである。バブル崩壊後, およそ10年後の開業であったが, 業態としてそれまでに無かった商業施設, アウトレットモールは直ぐに買い物客の熱い支持を得た。2016年現在, 全国におよそ37か所にアウトレットモールがあると言われているが, 年間販売額はおよそ7700億円規模とこの10年で4割伸びている。

DVはアウトレットモールの開発は都心部から最低でも1時間離れた辺鄙な場所で運営せざるを得なかったが、近年、高速自動車道の急速な普及や新幹線の延伸などによってアクセスも良くなり、また、ブランド品が安価に購入できるメリットから週末ともなると、各地のアウトレットモールはかなりの賑わいを見せている。御殿場POはテナント数210店舗、国内外の有名ブランドが一堂に集まり、集客力は群を抜く。

さらに当地、御殿場POは世界遺産の富士山が一望できるロケーションにあり、近年、インバウンドにも人気が高く、さらに観光スポットとしても認知されている。既に、中国人などの爆買いは収束に向かっていると言われているが、最近は東南アジア諸国のインバウンドなどにおいてPOはショッピング、観光というモノ消費とコト消費の相乗効果が期待できる。

### MRによる問題の指摘

アウトレットモールの主力ディベロッパーは、三菱地所・サイモングループのPOと三井不動産のMOP（三井アウトレットパーク）が圧倒的に強い。アウトレットモールが出店するとすると、広大な土地の取得、アクセスなどが問題となる。これは郊外に立地する大型SC同様の問題であるが、アウトレットモールという業態そのものが買い物客にとって非日常的であり、時間消費（滞在時間が長い）はもとより目的買い・衝動買いが明確となっており、コストパフォーマンスも有効に作用する。

かつては、アウトレット商品というのは規格外商品、サンプル商品、小売店の売れ残り商品（季節商品）などの取り扱いが主であったが、ブランド品のアウトレットという認知は商品の知覚品質に大きく関わっており、それ自体が購買意欲を駆り立てる。さらに、近年、ブランドによっては、アウトレット専用の専売品の販売を目玉にディスカウントして値札の80% off というのも珍しくない。もちろん、レジ横にはNo claim no return. これが原則である。

それ故、買い物客も暗黙の了解であり、ヴェブレン効果が大きく影響していることが判る。しかし、同時にブランド品のコモディティ化<sup>(注16)</sup>が進むと、買い物客の感覚自信度が鈍る。すなわち、所得に見合ったブランドの購買とはならず、所有の満足だけに留まる可能性は否定できない。

### CASE-2：木更津市 三井アウトレットパーク木更津

三井アウトレットパーク（MOP）木更津は第一期工事178店舗から第二期工事を経て現在、240店舗から構成されている。テナント数だけみると、全国一となる。東京の都心から最も近く、交通渋滞が無ければ、直通バスで海ほたるを利用すると1時間強で現地に到着する。

(注16) (2007) 恩蔵直人『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣 17～34 pp 参照。

周知のように、我が国のアウトレットモールは西武プロパティ（軽井沢プリンスショッピングプラザ）を除くと、その他殆どは三井系、三菱系のディベロッパー（DV）によって運営されている。特に、ビザの発券手続きの簡素化に伴って中国、台湾、韓国、東南アジア諸国からのインバウンドが多く、2～3年前までは家電製品やドラッグストアでの日用品、化粧品、風邪薬、胃腸薬などが爆買の対象商品となっていたが、爆買を経験した富裕層などは近年、購買傾向も変化の兆しも見せており、単なるモノ消費ではなく、体験等のコト消費へ変わってきている。既に、成田空港近くの酒々井プレミアムアウトレットではインバウンド客用の両替機を常設してある。もちろん、MOP木更津ではすべて免税となっている。

アウトレットモールはそもそもブランド力のあるメーカー、小売業者が取扱い商品をディスカウントして価格訴求力を前面に打ち出しており、買い物客とすれば、ブランド品が低価格で購入できることから目的買いは明確であり、時間消費の観点からも財布の紐が緩み易い。

### MRによる問題の指摘

アウトレットモールの国内市場規模はおよそ7700億円と、大きく飛躍しているが、全てのアウトレットモールが売上げ好調とはいかない。アウトレットモールはその多くが土日祭日の売上げに依存しており、買い物客に支持されないブランド、テナントは入れ替わりが激しく、DV側も定期的にテナントのMDを見直さなければリピーターの要望に答えられない。MDが金太郎飴的になっていては客足は遠のくばかりである。如何にして買い物客にリピーターとなってもらうか、プレミアム感、非日常性<sup>(注17)</sup>を演出しなければ遅かれ早かれ淘汰される。

また、最近アウトレットモールでも通常の店舗の新作がNew Arrivalとして入荷し、これまでの季節街商品、規格外商品、限定商品などの取り扱いとの差別化も難しくなってきた。消費者はアパレルブランド、有名海外ブランド品についてはその商品をどこで、いくらで購入したかは問題ではなく、ブランド品の所有にむしろ重きが置かれていることが多い。いわゆる有名ブランド品を購入している訳であり、これは正しくヴェブレンの指摘する顕示的消費<sup>(注18)</sup>の現れである。

### おわりに

以上、商店街の現状と課題についてケース・スタディから検証したが、複合型大型SC

(注17) (2004) 石井淳蔵『マーケティングの神話』岩波現代文庫 206 p 買い物を純粋に楽しむという快樂主義の側面がある。

(注18) Roger Mason・鈴木信雄・高 哲男・橋本 努『堅兒的消費の経済学』140～141 pp

や大型専門店、アウトレットモールは集客装置として圧倒的な品揃え、商品力とブランド力（MD）を背景に小売市場の過当競争の激化に拍車を掛けていることが判明した。ちなみに、近隣型商店街は平均してそのテナント構成は50店舗あまりであり、主に最寄品、一部買回り品、専門品の取り扱いも見られるが、商品の奥行と幅が無く、極めて商圏が狭いことも事実である。

一般的に、CVSでは3000アイテム、SMでは2～3万アイテム、GMSでは20～30万アイテム、複合型大型SCに至っては200～300万アイテムが取り扱われていると言われている。しかも、CVSの商品回転率の高さは他の業態に比べても群を抜く。

また、買い物客が近隣型商店街、地域型商店街を利用しようとしても、駐車場や駐輪場は商店街が共同で利用できる仕組みが無ければ、買い物客にとって利便性、効率的なショッピングは複合型大型SCのようなワンストップショッピングには不向きであることも事実である。

さらに、商店街そのものが経営者同様に高齢化し、ライフスタイルの異なる若者には商店街で買い物を楽しむというような空間はもはや無い。すなわち、購買行動そのものにも対応していないこともまた事実である。例えば、薬局はあってもドラッグストアを利用する買い物客にとっては豊富な品揃え（MD）と低価格と言う側面をみても利用頻度は著しく低くなり、面倒な接客クロージングも最低限で済むような商品購入であれば、セルフサービスが当たり前となった購買行動では旧態の商店街の対面販売はむしろ逆効果にもなる。

これまでの先行研究では商店街衰退要因としてMDにスポットが当たることがそれほど見られなかったが、消費者の日常生活において、あらゆる商品がコモディティ化する状況を踏まえると、MDの充実の小売商の根幹であり、商店街はもとより商業経営そのものがイノベーションを起こすにも必要不可欠であることは論を待たない。

また、本稿で見たように、衰退する商店街では空き店舗対策として、コミュニティの場、子育て世代の支援、買い物弱者・難民対策など、商店街活性化の処方箋を模索・思案している現状がそこにある<sup>(注19)</sup>。それ故、商店街衰退要因分析と商業イノベーション研究に関して、継続的な研究が求められよう。

### 商店街に関連する参考文献・資料

- (1983) 木地節郎『小売商業の集積と立地』大明堂
- (1987) 安土 敏『日本スーパーマーケット原論』ばるす出版
- (1989) (社)流通問題研究協会編『出色小売店の条件』中央経済社
- (1989) 中小企業事業団指導部『事例にみる商店街のイキイキ作戦』ぎょうせい

(注19) (2016) 番場博之「地域をめぐる環境の変化と商業・流通」『流通 No. 38』日本流通学会編 番場は「地域の再生」と「まちづくり政策の方向性」の視点から地域商業問題を取り上げており、コンパクトシティ構想の有効性と課題について触れている。

- (1989) 中小企業事業団指導部編『よみがえる商店街その①』法令総合出版  
 (1989) 中小企業事業団指導部編『よみがえる商店街その②』法令総合出版  
 (1991) 三輪芳朗・西村清彦『日本の流通』東京大学出版会  
 (1992) 岩澤孝雄『商店街活性化と街づくり』  
 (1994) 通商産業省産業政策局流通産業課編『これからの大店法』通商産業調査会  
 (1994) 望月照彦・毒島龍一『商業集積の戦略と診断』同友館  
 (1994) 平井俊哉『郊外型商業パワーの脅威』ばる出版  
 (1995) 田中道雄『商店街経営の研究——潮流・変革・展望——』中央経済社  
 (1995) 八田節也『商店街の逆襲』中央経済  
 (1995) 中村孝士『変革期の小売流通』中央経済社  
 (1996) 会田令二『常識を破る小売業の戦い』中央経済社  
 (1996) 久保村隆祐／流通問題研究協会編『第二次流通革命』日本経済新聞社  
 (1996) 伊藤元重『流通革命の経済学』ダイヤモンド社  
 (1997) 矢作 弘『都市はよみがえるか—地域商業とまちづくり』岩波書店  
 (1997) 島田陽介『これから流通に、何が起きるか』ダイヤモンド社  
 (1998) 通商産業省環境立地局立地政策課編『中心市街地の活性化 よみがえれ街の顔』通商産業調査会出版部  
 (1998) 波形克彦『「大店法廃止」影響と対応』経営情報出版社  
 (1998) 通商産業省産業政策局中心市街地活性化室編『中心市街地活性化の解説』  
 (1999) 坂本秀夫『大型店出店調整問題』信山社  
 (1999) 全商連付属中小商工研究所『現代日本の中小商工業——現状と展望編』  
 (1999) 大枝一郎・松尾武幸『全図解 これからの流通業界』東洋経済新報社  
 (2000) 日本政策投資銀行編『海外の中心市街地活性化』ジェトロ  
 (2000) 関根 孝『小売競争の視点』同文館  
 (2000) 井本省吾『流通戦国時代の風雲児たち』日本経済新聞社  
 (2001) 前田 進『超商店街づくりの新しいノウハウ』ぎょうせい  
 (2001) 六車秀之『流通とSC 私の視点』流通総合研究所  
 (2001) 石居正雄・松村潤一・武埴 修『新版 店舗・立地の戦略と診断』同友館  
 (2001) 鈴木安昭『日本の商業問題』有斐閣  
 (2002) 橋爪紳也『集客都市 文化の「仕掛け」が人を呼ぶ』日本経済新聞社  
 (2004) 櫻井多恵子『新しい売場構成』実務教育出版  
 (2004) 新たな都市空間需要検討会執筆チーム編『地方都市再生のための中心市街地活性化事典』学芸出版社  
 (2005) 財団法人店舗システム協会『科学する店舗』東洋経済新報社  
 (2006) 小林憲一郎『街のブランド化戦略』同友館  
 (2006) 矢作 弘・瀬田史彦編『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版社  
 (2009) 寺坂直毅『胸騒ぎのデパート』東京書籍  
 (2010) 渥美俊一『商品構成 [全訂版]』実務教育出版  
 (2010) 渥美俊一『店舗レイアウト [全訂版]』実務教育出版  
 (2013) 辻井啓作『なぜ繁栄している商店街は1%しかないのか』阪急コミュニケーションズ  
 (2013) 久繁哲之介『商店街再生の罫』筑摩書房  
 (2013) 若林幹夫『モール化する都市と社会-巨大商業施設論』NTT出版  
 (2015) 満園 勇『商店街はいま必要なのか「日本型流通」の近現代史』講談社

### 消費者購買行動に関連する参考文献

- (1991) Carl Sewell・Paul B. Brown・久保島英二訳『一回のお客を一生の顧客にする法』ダイヤモンド社  
 (2000) 井手幸恵『ブランドと日本人』白桃書房  
 (2001) Paco Underhill・鈴木主税訳『なぜこの店で買ってしまうのか』早川書房

- (2002) 松原隆一郎・辰巳 渚『消費の正解』光文社  
(2004) 井上浩嗣・松野隆一『なぜ、買い続けてしまうのか!』東洋経済新報社  
(2004) Michael J. Silverstein・Neil Fiske・John Butman・杉田浩章監訳『なぜ高くても買ってしまうのか』ダイヤモンド社  
(2004) Paco Underhill・鈴木主税訳『なぜ人はショッピングモールが大好きなのか』早川書房  
(2005) 博報堂パコ・アンダーヒル研究会編『ついこの店で買ってしまう理由』日本経済新聞社  
(2005) Gerald Zaltman・藤川佳則・阿久津聡訳『心脳マーケティング』ダイヤモンド社  
(2007) 小阪裕司『そうそう、これが欲しかった!』東洋経済新報社  
(2007) 松本明子『買わせる技術』KKベストセラーズ  
(2007) Michael J. Silverstein・John Butman・杉田浩章監訳『なぜ安くしても売れないのか』ダイヤモンド社

### 消費者のライフスタイルとブランドに関連する文献・資料

- (1988) 砂川 肇『ライフスタイルの解剖学——次代のマーケティング・デザイン』中央経済社 (1994) 西原達也『消費者の価値意識とマーケティング・コミュニケーション』日本評論社 (1996) 壽里 茂編『ライフスタイルと社会構造』日本評論社  
(2002) 小松 章編『ライフスタイル・マネジメント』文眞堂  
(2002) Andreas Buchholz & Wolfram Wordemann・井上浩嗣・松野隆一『あのブランドばかり、なぜ選んでしまうのか』東洋経済新報社  
(2004) 電通 消費者研究センター『現代消費のニュートレンド』宣伝会議  
(2005) 桶谷 功『インサイト』ダイヤモンド社  
(2007) 博報堂買物研究所『買物欲マーケティング』ダイヤモンド社  
(2008) 谷口正和『ライフスタイルコンセプト』織研新聞社  
(2009) Dana Thomas・実川元子訳『墮落する高級ブランド』講談社  
(2010) Herb Sorensen, Ph.D. (株)テイラーネルソンソフレス・インフォプラン監訳『「買う」と決める瞬間』ダイヤモンド社  
(2013) Jonah Berger・貫井圭子訳『なぜ「あれ」は流行るのか?』日本経済新聞出版社  
(2013) 柴田昌孝『「あなたから買いたい」といわれる販売員がしている大切な習慣』同文館  
(2013) 野村総合研究所・松下東子・日戸浩之・濱谷健史『なぜ、日本人はモノを買わないのか?』東洋経済新報社  
(2013) 三浦俊彦『日本の消費者はなぜタフなのか——日本的・現代的特性とマーケティング対応』有斐閣  
(2014) 理央 周『「なぜか売れる」の公式』日本経済新聞出版社  
(2014) Siemon Scamell-Katz・黒輪篤嗣『無意識に買わせる心理戦略』イースト・プレス  
(2014) DAVID LEWIS・武田玲子訳『買ったがる脳』日本実業出版社  
(2014) 矢作敏行『デュアル・ブランド戦略』有斐閣  
(2014) 田中 洋『ブランド戦略全書』有斐閣  
(2015) 西本章宏『外部マーケティング資源としての消費者行動』有斐閣  
(2015) 草場 滋『買う5秒前』宣伝会議  
(2015) 橋本之克『モノは感情に売れ!』PHP 研究所  
(2015) 幸本陽平『「あっ、欲しい!」のつくり方』日本経済新聞社  
(2015) 川村洋次 潮地良明『集客の教科書〈第2版〉』中央経済社

### インバウンド関連の資料

- 2014.12.17 朝日新聞「関空旅行客 来年2000万人超」  
2015. 1.28 日経MJ「眠りを覚ます「4兆円」

2015. 2.18 日経MJ「中国人 ミナミを呑む」  
2015. 2.18 日経MJ「中国人客 大阪の商店街も潤す」  
2015. 4.17 日経MJ「訪日客は増え続ける？」  
2015. 5.27 中国新聞「免税手続き一括でOK 岡山の表町商店街」  
2015. 6.16 日経MJ「訪日観光の消費拡大図る」  
2015. 8.19 日経MJ「5月の外国人延べ宿泊者数」  
2015. 8.21 日経MJ「訪日客3倍 高額品好調」  
2015. 9. 1 朝日新聞「関西百貨店 免税シフト」  
2015. 9. 5 朝日新聞「おもてなし JR大阪駅も」  
2015.10.16 朝日新聞「「爆買い」1人約17万円」  
2015.10.28 日経MJ「中国人客ら爆買い」  
2015.10.30 日経MJ「買い物代、アジア9割超」  
2015.11. 5 中国新聞「「爆買い」鎮静化策検討」  
2015.11.20 日経MJ「アジア訪日客51%増」  
2015.12. 2 日経MJ「15年旅行消費 3兆円超」  
2015.12. 7 日経MJ「訪日経験が買える中国消費」  
2015.12.13 日経MJ「訪日経験が変える中国消費」  
2015.12.18 日経MJ「アジア訪日客伸び一服」  
2015.12.23 朝日新聞「爆買い情報 国が収集・活用へ」  
2016. 1. 4 日経MJ「訪日客5割地方に足運ぶ」  
2016. 1.11 中国新聞「中国地方 外国人観光客が急増」  
2016. 1.13 日経MJ「売上高1億円以上、29店に」  
2016. 1.14 中国新聞「入国外国人20万人超す」  
2016. 1.22 日経MJ「アジア客、買い物代8割増」  
2016. 2. 8 日経MJ「「空港型免税店」街へ」  
2016. 2.12 日経MJ「訪日客呼ぶ3つのワザ」  
2016. 2.14 日経MJ「売れ筋 家電から日用品に」  
2016. 2.22 日経MJ「中国春節 コト消費鮮明」  
2016. 2.23 朝日新聞「爆買い聖地 ミナミの熱狂」  
2016. 3. 9 日経MJ「「訪日客の目線」まず分析」  
2016. 3.24 中国新聞「「爆買い」接客に進む中国人雇用」  
2016. 4.18 日経MJ「データで読む爆買いの変化」  
2016. 5.13 日経MJ「インバウンド消費続くか？」