

# ショッピングセンターと街づくり開発

～最先端事例から次世代商業開発を探る～

株式会社 丹青社

SC マーケティング研究所 所長 松本 大地

## <はじめに>

昨年より我が国は人口減国家となり、少子高齢化の波は予想より速いスピードで現実のものとなった。外に目をやれば、大型ショッピングセンターが続々開業し、百貨店も生き残りをかけ増床やリニューアルで時代対応するなどの動きが見えるが、人口が減りながら、小売りの面積は増え続ける時代に競争は一段と厳しさを増す。さらにモノの成熟と情報高度化は加速し、パソコンの世帯普及率は1995年の17%から2004年には80%を超えており、インターネット小売販売額はここ数年、年率50～60%増の勢いで増えている。GDP500兆円の60%を占める個人消費であるが、雇用や所得の増加で個人消費が勢いづき、企業の設備投資とも噛み合い景気回復を押し上げている。個人消費を誘発する商業のあり方は景気変動のバロメーターとなり、良くも悪くも街の性格や街づくりにまで大きな影響を及ぼすようになった。

その激変する商業を取り巻くムーブメントについて、リアルな日米欧のショッピングセンターの現状や課題を抽出し、また注目される街づくり型商業開発の実例をからめ、今後希求される商業開発を提唱する。

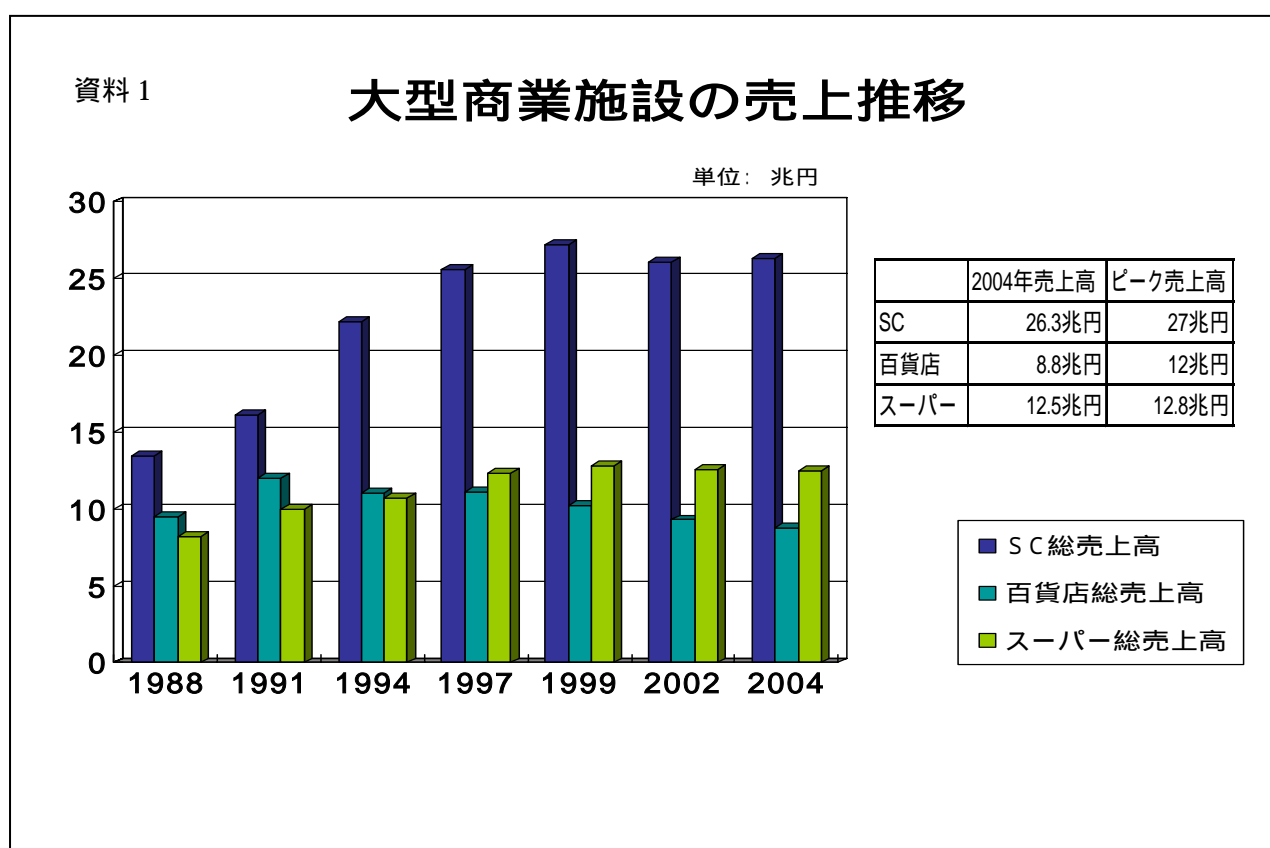
## 1. ショッピングセンター時代の到来

### 1) ショッピングセンター増加の背景

日本最初のショッピングセンター（以下SC）である二子玉川高島屋SCが誕生したのは1969年。その後、急成長を続けてきたSCは2005年末にて全国で2704箇所、総売上高は26兆3千億円にまで拡大した。総小売業売上におけるSCのシェアは、1985年では10.4%だったが、2005年には20.5%となり、20年で2倍の占有率となった。SC市場規模の26兆3千億円は、百貨店総売上高の8兆8千億円、スーパー総売上高12兆5千億円と比較すると、いかにSCが大きな市場規模であるかが分かる。この急増した背景としては モータリゼーションの浸透により、大きな駐車場を備えたSCでのショッピング・スタイルが定着したこと 産業構造変化による工場跡地や農地転用にSC開発が全国的に広がったこと 年々、時代対応した魅力あるSCづくりが進められたことにある。特に、2000年の大店立地法による規制緩和はSC急増のアクセルとなり、新規SCラッシュと巨大な売り場が次々と誕生し、小売業の構造を大きく変貌させてきたのである。

## 2) 旧来型小売り業態の低迷と新業態開発の推進

資料1.のグラフは百貨店、スーパー、SC3商業形態の16年間の売上推移を比較したもののだが、百貨店、スーパーは長年の売上低迷から抜け出せない状況に置かれ、SCの続伸だけが際立っている。また、零細小売り店の減少は著しく、1994年に82万店あった50㎡未満の小売り店は、2004年には58万店に激減、10年間で30%が消滅した。その要因として、郊外大型SCの発生が小売り店が集積する中心市街地商店街から客を奪ったと言われるが、1974年街中にコンビニエンス・ストア業態が誕生後、30年間で約8兆円の市場規模と全国3万8千店まで拡大し、零細小売業に代わって生活者の時代ニーズに対応してきた影響も大きい。また、町の小さな薬局店に代わり、幅広い品揃えのドラッグストア業態の出現や、街中の金物店が無くなり、駐車場と低価格と商品の充実を図ったホームセンター業態への移行など、生活者ニーズと共に時代の変化を続けていかなければ小売り業は生き残っていけないことが鮮明になってきた。



合わせて、資料2.のアメリカと日本における業態開発の一覧から、いかに我が国の小売り業がアメリカの業態を追従してきたかがわかる。これは、物質的に豊かなアメリカのライフスタイルに影響を受けてきたこと、SCを始め様々な小売業態開発がアメリカからスタートした歴史があったことによる。実際、昭和30年代を振り返れば、地元商店街や都心百貨店、専門店、通信販売、訪問販売程度の小売り業態のみで、その後スーパーマーケットが出現したときはたくさんの商品から選ぶ楽しさ、レジでの精算に新鮮さを感じた記憶がある。アメリカで生まれたほとんどの小売業態は日本に導入さ

れ、唯一未上陸なのはオフプライス・ショップというブランド品や一般衣料、雑貨等の最終放出処分品の専門大店業態のみだが、これも現在日本での導入が検討されている。

戦後の日常の買い物は主婦の役割と位置づけられていた。しかし、高度経済成長と団塊世代を中心に家庭へのクルマの普及にあわせたSCの登場により、ファミリーで日常の買い物を楽しむ傾向となっていた。つまり、SCは日常のショッピング・スタイルを変貌させていったのである。

資料2.

アメリカと日本の小売業態比較表

	特徴	米国該当店舗名	日本該当店舗
ジェネラルマーチャндаイズストア	実用生活用品	シアーズ	イトーヨーカドー、ジャスコ
デパートメントストア	フルラインからスペシャルティまで	メイシーズ、ノードストローム	三越、高島屋、伊勢丹
コンビニエンスストア	日常便利品の小売店	セブンイレブン	セブンイレブン、ローソン
ディスカウントストア	実用品、大衆品の低価格販売	ウォールマート、ターゲット	ドン・キホーテ、Mr Max
アウトレットストア	工場、小売店の処分品、B級品	チェルシー	チェルシージャパン
ホールセールクラブ	倉庫型店舗での会員制安売り店	コストコ、サムズ	コストコ
カタログ販売	カタログ本からの発注形態	シアーズ	千趣会、セシール
スペシャルティストア	独自の切り口での特定商品専門店	GAP	無印良品
ホームショッピング	TVショッピング	AS ON TV	ジャパネットたかた
オンラインショッピング	インターネットショッピング	アマゾン	楽天、ヤフーショッピング
スーパーマーケット	生鮮食品中心	セーフウェイ	マルエツ、いかりスーパー
高品質スーパー	高級食材、こだわり品の販売	ゲルソンス、ウォールフーズ	紀伊国屋、伊勢丹クイーンズ
ドラッグストア	医薬品から日常雑貨までの品揃え	ウォールグリーン、リートエイド	マツモトキヨシ、ハック
ホームセンター	DIY商材のハードウェアから日用品	ホームデポ	カインズ、ジョイフル本田
バラエティストア	消費頻度の高い商品の品揃え	ABCストア	キヨスク
シングルプライスストア	小売価格を1つだけで展開	99Cショップ	ダイソー、キャンドゥ
カテゴリーキラー	アパレル・家電・スポーツ・玩具	トイザラス、スポーツオーソリティ	アカチャン本舗、ゼビオ
オフプライスストア	処分、放出ブランドの販売	ロス、TJマックス	

このように、ショッピング行動の変化、モノの成熟化が進んでいった小売り業では、同業種間による競合だけではなく業態間の競争も厳しさを増してきた。しかし、郊外大型SCはこれらの百貨店やスーパー、ホームセンターなどの業態をキーテナントとして配置することや、家庭電気製品やおもちゃなどの特定の専門領域を幅広い品揃えで大型化した専門大店業態を導入し、今日の成長を続けることができた。この集積のメリットもトータルでのマーチャндаイジングがライフスタイルにあっていくかがポイントであり、その力が発揮できなければ勝ち残りにはできない。

## 2. 日本のSCビジネスの課題

### 1) 都市計画改正案による大型店の郊外出店規制

順風満帆に成長を続けてきたSCビジネスであったが、2005年12月末、まちづくり三法見直しに関する都市計画法改正案が発表され、大きな衝撃を呼んでいる。2007年度施行予定の改正案は、工場跡地や郊外の規制空白地域、転用後の農地などに積極的に展開してきた延べ床面積1万平方メートル超の大型店の郊外出店を制限することで、衰退が著しい中心市街地の再生をねらう目的。実施されれば、郊外大型SCは出店が規制され、急激なブレーキがかかることが予測される。賛否両論の声はあるが、中心商店街の時代提案力が伴わない状態でいくら郊外大型店を規制しても効果はあまり望めないだろう。何故ならば、商業と顧客の関係は、生活レベルが向上し、多様な情報力、選択肢と審美眼を持つ顧客の自己満足度の尺度で判断するからである。常に自分の店を磨き上げ、SCにはない個性的な店舗群をつくるのが先決であり、法規制だけでは街中に人は戻らない。さらに、よりプロ化した生活者は商品を買うことに楽しみを持っているのではなく、その過程や体験までも重視するようになっている。最大の問題解決は生活者の期待に応えられるかなのである。

### 2) 現場SCからの課題抽出

昨年、私共のSCマーケティング研究所が行った定性的なアンケート調査にて、SC業界が抱える課題を抽出することができた。このアンケートは、SCビジネスに直接かかわっているデベロッパー、テナント企業の担当者、責任者から匿名にて率直な意見を集約したもので、回答サンプル数は287集約した。設問は 現在のSCに対する懸念や問題点 次世代SCに望むことの2点であり、回答内容から様々な課題が浮き彫りになった。このアンケート内容は4日間に渡って織研新聞にて特集され、各方面から大きな反響を呼んだ。

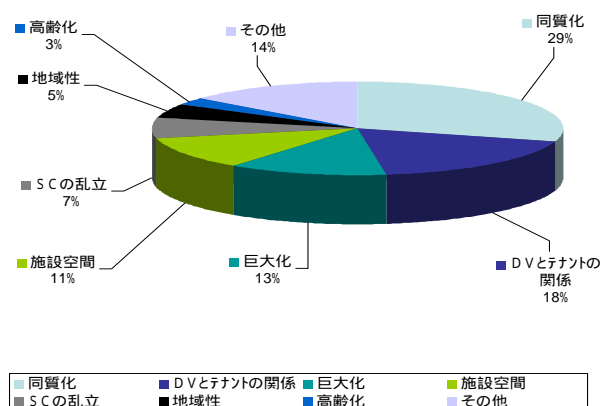
内容的には資料3のグラフにあるように、問題点としては、「SC及びテナント構成の同質化」「デベロッパーとテナントの信頼関係の欠如」「巨大化過ぎること」「地域との共生の欠如」などの意見を多かった。今後、望むこととしては、「楽しく時間を過ごせる場づくり」「街と一体になった開発の必要性」「個性的なSCづくり」「デベロッパーとテナントとの共存共栄」などの意見があがった。

また、SCに対しての生活者の要望は、買い物だけではなく、楽しい時を過ごせる機能を強く求めているという声が多かった。この調査結果から、当研究所の次世代SCの提言として(1)「SCが街づくり型の仕組みを備えることの必要性」(2)「そのキーワードは楽しさの提供、地元との共生づくり」(3)「環境への配慮とコミュニティの中核を果たす役割」が重要なキーファクターであるとした。

次に、SC先進国であるアメリカのSCビジネスの変化と、成熟化社会が進んだヨーロッパ商業事情の両方の比較を通じ、日本の次世代SC及び中心市街地活性化の方向性を検証する。

資料 3.

Q1. 現在のショッピングセンターに対する懸念や、問題点等について



**同質化 (29%)**...

同じような服ばかり売っている。  
均一化されている“箱”としての施設が多い。  
似たようなテナント構成が多い。  
金太郎飴はもう要らない。

**DVとテナントの関係 (18%)**...

DVとテナントの運営面に関する認識の差を感じる。  
出店し易く、退店し易い経済条件にするべき。  
営業時間が長くスタッフの確保が困難。

**巨大化 (13%)**...

大き過ぎるSCは疲れる。  
広すぎる、行くのはいつも決まったゾーンだけ。

**施設空間 (11%)**...

「あそび」や「ゆとり」の空間が欲しい。  
休憩スペースとトイレを増設して欲しい。

**SCの乱立 (7%)**...

オーバーストア気味。  
競合間の出店エリアバッティング。

**地域性 (5%)**...

地域との共生に欠けている。  
地域特性を生かしていない。

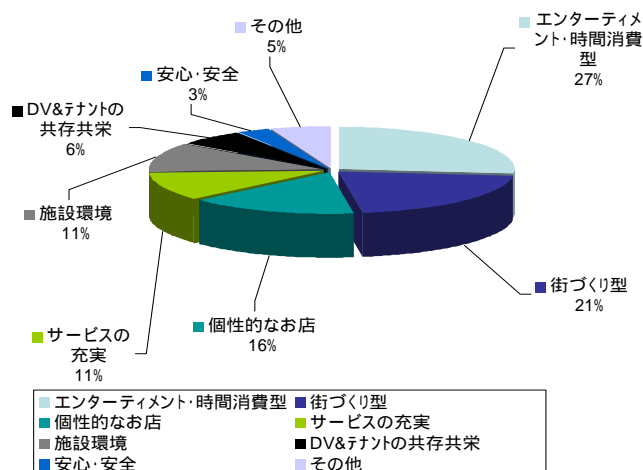
**高齢化 (3%)**...

高齢社会を見据えたサービスの充実を考えて欲しい。  
高齢化に対応した売場が無い。

**その他 (14%)**...

お客様の視線で見ることが必要と口では言うが、会社側の立場で物事が、決定されている。  
店員の言葉遣いが悪い。  
買い物以外に関心が移っている。

Q2. 次世代ショッピングセンターに望むことは



**エンターテインメント・時間消費型 (27%)**...

何回も通いたくなるSC。  
散歩気分で行けるSC。  
“私のSC”と思えるSC開発を希望。  
お客様をワクワクさせる仕掛け。

**街づくり型 (21%)**...

“我が街のSC”の実現。  
街づくりと一体化した開発。

**個性的なお店 (16%)**...

トレンド情報発信型SC。  
脱、万人型  
独自性と鮮度感を

**施設環境 (11%)**...

1店舗あたりの規模を小さくしヒューマンスケールな空間。  
公園のような中庭、噴水がある環境。

**サービスの充実 (11%)**...

接客面の向上  
公共サービス機能の充実。

**DV&テナントの共存共栄 (6%)**...

スペース貸しの“大家”ではなく人的サポートを希望。  
トライアル出店ができる様な仕組み。

**安心・安全 (3%)**...

お年寄りが安心して来られるSC。  
緊急時の避難場所の保持。

**その他 (5%)**...

時間節約型SC

### 3. アメリカのSC、街づくり開発の動向

#### 1) アメリカSCビジネスの潮流

米国SCの実態について、ICSC (Council of International Shopping Centers)のホームページから2003年の数字をみると、SC数は46,990箇所とあり、年々微増ながら拡大している。1992年の38,966箇所と比較すると、20.6%の増加率になっている。SCの総売上高は全米の総小売売上高の50%以上に達し米国の基幹産業になっているが、成熟期に差し掛かかっていると言える。旧来型SCの再生も盛んに行われているが、SCを進化させた新業態づくりも活発になっている。一つは、魅力が薄れた既存SCの再生手段としてのアップスケール化で、商品や店舗構成、サービスレベルの向上などで全体の質を上げることにより、ウォールマート等の低価格志向店舗に対応する戦略である。二つ目は、新規に開発されるSCの傾向として、ライフスタイルセンター(以下LC)業態が多く見られる。一部では巨大SC離れも目立ち始めてきた現在、コンパクトで地域密着志向のLCは新しいSC開発として進化を続けている。今後、日本においても次世代SCモデルとして活発に展開されていくことだろう。

#### 2) 注目されるLC業態

規模や立地特性においてのSC形態分類と異なり、LCは生活者の利用動機において位置づけられる業態である。比較的裕福な住宅立地で開発され、地域生活者志向の生活価値観の高いニーズに応える店舗づくりで構成されている。特徴としては、オープンエア、寛げるパブリックスペース、充実したアメニティ機能で形成されている。リージョナル・モールと比較すると、商品やテナントのボリュームで差別化するというよりも、店舗環境、ダイレクトパーキング、安全性、サードプレイスといった側面で顧客を吸引している。ほとんどのLCは地域住民との話し合いで開発されるケースが多い。

写真1は、3月に視察したロサンゼルス郊外のサウザンド・オークス市にあるプロムナード・アット・ウェストレイクであるが、1996年にオープンして以来LCづくりのお手本になっている。南欧のリゾート地を訪れたような環境デザインと、顧客のライフスタイルにマッチした店舗構成はレベルの高さが窺える。主なテナントは、高級グルメスーパーのプリストルファーム・マーケット、書籍のバーズ&ノーブル、シネコンはマン・シアター、総合スポーツのコーブランド・スポーツ、その他インテリアショップ、飲食やビューティー、クリーニング等の編集構成は新興高級住宅地のライフスタイルを十二分に醸成している。

写真2は、シカゴ郊外のディアパーク・タウンセンターというLC事例。混雑する大型SCやダウンタウンを避け、規模はさほど大きくないがのんびりとセンスの良いファッションやレストランで時間消費を楽しめる。テナントはバナナリパブリック、ギャップ、アンテイラー、タルボットなど普段使いのカジュアルファッションと、大型ガーデニングショップ、書籍のバーズ&ノーブル、映画館など合計80店舗で構成され、生活者のライフスタイル形成に必要なものはほぼ充足している。2002年に訪問した際、デベロッパー責任者からは予想を超える広域エリアから人が集まり、売上も大変好調であるとのコメントであった。この商圈では共稼ぎの富裕層が多く、欲しいものだけを短時間で買いたいというショートタイム・ショッピングをする顧客と、休日にゆったりと時間をかけてショ

ッピングや飲食を楽しみたいという顧客の使われ方の同居がなされている。

日本では、三井不動産が開発した中小商圏型SCの新業態「三井ライフスタイルパーク」がLCの先駆けで、2004年3月オープンした「LALAガーデンつくば」は6万㎡の敷地に店舗面積で21,000㎡、テナント数74店という本格的な日本版ライフスタイルセンター第一号と言える。キータナントにはカスミのアップグレード食品スーパー“グランブルシェ”と、専門大店として“アカチャンホンポ”が配置され、その他カジュアルファッション、雑貨、飲食、大型書籍などで構成されている。この施設の特徴は、単なる買い物場ではなく、コミュニケーションづくりの場としての役割を担っている比重が高いことにある。デベロッパー（(株)ららぽーと）がLALAクラブという地元主婦のネットワークづくり組織を立ち上げ、場所の提供や機関紙の発行などでカルチャー教室、コミュニティ活動を支援している。会員数は2年間で500名を越え、LALAガーデンの施設全体を引っ張るリーダー格となっている。例えば、リーダーがアウトドア派ならば、周りの人々も自然とアウトドア派になってしまうような積極的なトレンドセッターの役割を果たす影響力のある生活者である。元々、生活文化度が高い地域でありながら、旧住民と新住民の温度差があることや、遊び場、人間的な猥雑さの場が少ないことで、住民のコミュニケーションに飢えたエリアだったこともあり、そのソリューションの場として貢献をしている。あわせて、年間150回ほどのイベント開催を実施し、地元密着戦略を徹底している。

写真1．プロムナード・アット・ウェストレイク（ロサンゼルス郊外）



（多くのデザイン賞を受賞している優れた環境デザイン）



（ブリストルファーム・マーケットはオーガニックが充実）

写真2．ディアパーク・タウンセンター（シカゴ郊外）



（冬は寒い地域だが、オープンモールが人気となっている）



（目的のショップへのアクセスビリティが高いダイレクトパーキング）



### 3) アメリカ大都市におけるメインストリート開発

情報発信性に優れ、ヒューマンスケールなダウンタウンを構成する大都市は、メインストリートの街中商業が賑わっている。ニューヨーク、サンフランシスコ、シカゴのダウンタウンは街区、街路を遊歩しながらショッピングや文化活動が楽しめる。クルマ社会の象徴であり全米第2の都市ロサンゼルスにも遊歩街区が2箇所あり、一つは有名な「サンタモニカ・サードストリート・プロムナード」(写真3)である。1972年に開発された遊歩道型商店街で、第3セクターの旧市街地活性化成功例として知られている。3ブロックを歩行者専用の街区として再開発し、噴水やオブジェが点在するショッピング・プロムナードに70余りの飲食・物販テナント、映画館、そして大道芸人のストリート・パフォーマンスなどが楽しめる場所となっている。サンタモニカの海岸やプロムナード入口にある大型SCサンタモニカ・プレイスとの融合がなされ、周辺には7000台分近くの駐車場が整備されている。多くの人々が訪れ、ロサンゼルス観光の有名スポットとなっているが、最近商店街の成長を止めるような暗雲が立ち込めている。それは、気候の良さと大勢の観光客が訪れることで、ここ数年の間に全米からホームレスが大挙たむろするようになり、界索性、開放感が売り物であった空気を阻害しているからである。1990年代の初頭から今年の3月まで4回訪れたが、2004年時にその予兆を感じた。街の雰囲気はショップにも影響を与え、カフェや物販店舗の売上にも影響を及ぼしているようだ。街と商業は生き物であると実感した。

写真3. サンタモニカ サードストリート・プロムナード



(周辺で暮らすホームレスが多くなり、雰囲気が変わった)



(街全体が活気に溢れていた1996年ごろのプロムナード)

一方、ロサンゼルスに北に位置するパサディナは、オフィス街のダウンタウンから車や列車で30分ほどの街。閑静な住宅地に囲まれ、バロック様式の市庁舎や図書館などの歴史的遺産やミュージアムと、古きよき時代の街並みを保全している街である。オールド・パサディナというレンガ造りの建物が多く残った旧街区を起点に、多種多様な商業施設が街路に連なる。特に、夜や週末にはライブハウスやエンターテインメント系のディナー・レストランに大勢の人が集まり、安心して楽しめる人気スポットとして定着してきた。

他の大都市動向として、人口300万人、全米第3の都市シカゴが最近注目を集めている。ダウンタウンの中心通りミシガンアベニューの約1マイル(1.6キロメートル)は、マグニフィセント・





写真 4. シカゴのマグニフィセント・マイル  
(大道芸人のパフォーマンスが街の笑いを誘う)

マイル（魅惑の1マイル）と呼ばれている（写真 4）。このメインストリートは、ニューヨークの5番街やパリのシャンゼリゼのような有名ブティックやレストランが軒を連ね、高層オフィスビルの階下は商業が賑やかな顔を出し、人々はそぞろ歩きで都市文化を楽しんでいる。シカゴは暗くて怖いイメージが先行した工業都市と思われがちだが、近年都市観光強化策が進み、街回遊を楽しめる仕組みやシカゴマラソンなども成果を上げ、かつての工業都市は観光都市へと変貌してきている。

さらに、サンフランシスコは観光収入が市の財政を支えており、観光満足度を高める魅力ある街づくりが積極的に推進されている。観光イベントの開催やコンベンションの誘致活動も盛んだが、ケーブルカーやトロリーが街を縦断し、環境に配慮した有料トイレの設置、歩道にせり出した開放性のあるカフェなどが増えたりと街を楽しむ配慮がなされている。アメリカ国民も本来はダウントウン、メインストリートでのフェスティバル性や界限空間を欲しているのがわかる。

#### 4) 高い顧客満足で輝き続ける優良SC「ザ・グローブ&ファーマーズマーケット」

LCの利便性とメインストリート開発の界限性を取り入れ、大成功を収めている模範事例を紹介したい。それは、ロサンゼルス中心部のハリウッドに近く、メルローズ通りの南側にある施設「ザ・グローブ&ファーマーズマーケット」である。1930年代に近隣の農民がトラックに載せた野菜や果物を売りに集まったのがきっかけで、後に市場として整備され市民、観光客に親しまれてきたのがファーマーズマーケットである。その後、隣地に開発用地ができたことで大型SC開発が計画されたが、周辺住民との話し合いの結果、ファーマーズマーケットと融合したLC型のザ・グローブが2002年開業して一体の施設ができあがった。両施設を結び融合させる役割として、400メートルのストリートには軌道が敷かれ、1950年時代の2階建てトロリーが行き来をしている。大きな存在感のあるトロリーは施設のシンボルになっている。市場のアナログな雰囲気ファーマーズマーケットと、情緒あるヨーロッパの街並みを散策するように楽しめるハイセンスなザ・グローブは絶妙な組み合わせとなった。ザ・グローブのテナントには、ノードストロームを核に、50余りのショップ、レストラン、シネマコンプレックスなどが入居している。住民の要望により、パブリックスペースの充実を優先したことによりレンタル比は減ってしまったが、それが奏功しその心地よい魅力的な空間に大勢の人々が訪れることとなり、好調な売上を継続している。アメリカ的な陽気なエンターテインメントと歴史や伝統を継承したヨーロッパ的商業づくり、そして地域住民と来訪者が隔たり無く楽

しめるという理想的な商業開発事例である。

写真 5. 参考写真 ザ・グローブ&ファーマーズマーケット



(無料のトロリーは施設のランドマーク 2004年撮影)(夜も大勢の人で賑わう交流空間になっている 2006年撮影)

#### 4. ヨーロッパSCビジネスの現況

##### 1) ヨーロッパSCビジネスの潮流

昨今の中央・東ヨーロッパにおいては、自由主義経済の移行に伴い急速な市場開放が進んだ結果、西ヨーロッパ諸国や米国のデベロッパー、ディスカウンター、スーパーなどがこぞって進出しSCの草刈り場になっている。反面、イギリス、フランス、ドイツ、イタリアなどの主要先進国では、都市計画制度や街並み整備により中心市街地や郊外での大規模なSC開発は規制されている。我が国とのSC数で比較すると、日本の2704箇所に対し、イギリスで629箇所、ドイツで350箇所、フランスで540箇所(2003年時 (社)日本ショッピングセンター協会資料参照)であり、アメリカをキャッチアップしてきた日本のSC数と比べると開発されている数はまだ少ない。また、イタリア、スペイン、ポルトガルなどは、SCビジネスにおいてはまだ発展途上であるが、南米、西欧、米国のデベロッパーの進出、不動産投資物件対象でのグローバルな開発が進んでいる。

##### 2) ヨーロッパ的発想の商業スタイル

共通通貨ユーロの誕生は、ヨーロッパ連合が自由貿易連合という範囲にとどまるのではなく、グローバルな統合体として進んでいることを強く印象づけた。しかし、通貨は変わっても人々の価値観や街の在りようは不変であり、ヨーロッパ特有の生活スタイルが根付いている。

ヨーロッパ的生活スタイルとは、ヨーロッパの長い歴史と風土に培われた物事の考え方、その生活習慣に根ざした伝統的スタイルと勝手に設定している。商業のあり方も、モノを永く大切に使い切ることや伝統を継承することの豊かさが基本になっているのがヨーロッパの志向で、モノやサービスを大量に生産し、消費するモノの豊かさが先行しているのがアメリカの志向である。端的に言えば、ヨーロッパの土着性とアメリカの合理性との違いである。長い年月で築かれる街並みや暮らし方からは、伝統を重んじるブランド品が生まれ、個性的な専門店が育ち、今も街中の市場が活況であり、市民組

織の生協が日常生活の中心にあることなどはヨーロッパ商業の大きな特徴である。

ヨーロッパ的発想の商業スタイルの特徴は、第一に「フェイス・ツー・フェイスのパーソナル・マーケティング」の売り方が主流であること。流通マーケティングというよりも、ロイヤルカスタマーとのコミュニケーションづくりが店舗間の競争原理になっている。一店一店が顧客ニーズを汲み取った関係性をつくり、客が店を選び、店も客を選ぶといった意気込みと風格がただようことで、今でも中心市街地は買回り品のディストネーションとして機能している。

第2には、「伝統的な生活習慣に合わせた商業営業規制が守られている」ことである。

ヨーロッパでは24時間営業や年中無休の商業は少なく、強制的に義務付けられた定休日が遵守されている。ロンドンやパリの街中ではコンビニエンス・ストアはほとんど無く、法律で日曜日に働くことを法律で禁じている国もあり、キリスト教でいう「安息日」という考え方が生活スタイルのベースになっている。一部の観光地を除き、百貨店やスーパー、SCは一斉に休業となる。それでも生活に不便さは感じられず、人々は生活をエンジョイしているように映る。また、郊外大型商業施設の利便性と、小回りの利く市街地商業の楽しさを棲み分けた都市ゾーニングにより、お互いが共生した関係を保っている。例えば、ロンドン郊外の大型SCのブルー・ウォーターでは、ヨーロッパ最大級のSCながら一切生鮮食品を扱っていない。デベロッパーにヒアリングしたところ、「食品を扱ったら街中の商店がつぶれてしまう。食品は身近な商店で購入したほうが鮮度も良い」との答えであった。自分のところだけ儲ければ良いという発想よりも、街との共生、棲み分け、役割分担がなされていると感得した。

ヨーロッパの人々は、お互いの生活スタイルを尊重するには多少の不便はしのぐべきだと思っているのか、逆に言えば、生活スタイルが崩れた地域ないしは国ほどコンビニエンス・ストアや自動販売機が街中に乱立しているように思える。ヨーロッパ的商業発想は、21世紀の都市のあり方までも示唆してくれる重要な生活行動規範でもある。

【ヨーロッパ的発想の商業スタイル】



写真 6. パーソナル・マーケティングの商習慣)



写真 7. 1999年に開業したヨーロッパ最大級SCブルーウォーター

### 3) ヨーロッパの街づくり型SC開発検証

街の景観を大切に継承するという文化はヨーロッパ人の信念であり、その景観を暮らしの中で活用

する術に長けている。多くのヨーロッパの街には、中央に旧市街が残り、その中心には必ずと言っていいほど広場があり、役所、大学、病院、教会、博物館や美術館、映画館などがうまく絡み合っている。本来、都市という語源は政（まつりごと）、祭りごと、市、市場、商業が合成した言葉であり、人と人、人とモノ、そして人と情報がクロスする社会交流空間と言える。パリのカフェは、お茶を飲むのが目的よりも、人が情報や思いを持ち寄って交換する最強の社会交流空間の場として使われ、そこから多くの芸術や革新が生まれたことでカフェ文化が根付いていった。商いの賑わい、文化的な活力は、今も街中の広場や道から発せられている。

街の文化と上手く溶け合ったSC事例として、ロンドン郊外約20キロ、人口30万人のプロムレイにある街づくり共生型SCザ・グレイズをとりあげる。1991年に開業、複数核をもった2層の大型インナーモールであるが、周辺は既存商店街が連なり外観からはその大きさは感じられない。SCファサードはすべて商店街に通じるよう計画され、モールと商店街をサークル状に回遊させる手法をとっている。又、SCの買い回り品と商店街の最寄り品が棲み分けされており、自分達の充実した生活を叶えて欲しいという地域住民のアイデンティティの結集がこの街区構成からは俯瞰できる。街との共生とは、このようにすべきと訴えている秀作である。

写真8. ロンドン郊外 ザ・グレイズ



(商店街の連なりに融合するように顔を出しているSCファサード) (大勢の人で賑わう商店街は陽気な雰囲気にも包まれている)

## 5. 我が国中心市街地再生へのキーワード

SC業界のマーケティング研究をしている視点から、日米欧のSCの現況、課題を整理しながら、次世代SC創造に向けての方向性を探ってきた。今、我が国で一番課題となっているのが、衰退した中心市街地をどう活性化していくかという方策である。今、SC業界では、時代を引っ張る環境デザインやMD構成、サービス価値やC活動の向上など質的転換が始まっている。中心市街地においても、SC開発、運営のノウハウを導入しつつ、独自の街づくり型開発による活性化の道を探るべきと考える。

前述のアメリカとヨーロッパの消費の仕方の違いを述べたが、どちらかといえばアメリカはモノを大事にするよりも新しいモノや情報を優先する。ヨーロッパは代々受け継ぐ、モノを大切にすると



う消費の仕方。さすれば、日本人の感性はどちらにあるのかと測れば、本来はヨーロッパ志向になるはずである。また、人口減少社会に突入した我が国と、人口が増大していく米国とでは大きくSCのスタイルは違ってくる。ちなみに、このままの人口予測で行けば、2050年の日本人口1億人に対し、米国は4億人に膨れ上がる。米国では今後も大量生産、大量消費スタイルの流れは変わらないが、日本ではより質感のある選択消費や環境に配慮したライフスタイル志向になるならば、これからはヨーロッパの良さを取り入れた街づくり型商業開発が主流になっていくはずだ。しかし、街づくり型というと、言葉の響きは良いが何となく焦点がぼけてしまいがちになる。紹介したロンドン郊外のザ・グレイズは、SCから中心市街地に対して持続性のあるベストな関係を築いていった好例である。そのような中心市街地開発に必要な事項を提言する。

第一の提言は、「自治体を引っ張る首長の信念で、その信念も首長がコミットメントをすること」が重要であること。コミットメントは必達目標を数値や明確な施策を掲げて実行し、未達成の場合は経営層が責任を負う約束のことである。日産再生にゴーン氏が使ったことで、見事に日産が再生したことは記憶に新しい。他力本願ではなく、街のリーダーがリスクを背負い、先陣となって突き進むリーダーシップがなければ、利害関係が複雑な商店街はいつまで経ってもまとまらないケースばかりである。個々の商店であってもコンセプトを共有した集団の集まりと、そこから生まれる創造性が大切である。

第2は、「商業だけの活性化は困難であり、合わせ技が必要であること」。商業が賑わいの主軸になるのはもっともであるが、社会インフラをできるだけ中心市街地に戻す必要がある。郊外に出て行った役所、学校、病院、住宅などを中心部に再配置した、定住人口と交流人口の両輪の戦術が賑わいづくりには欠かせない。あまり飛び地に公共施設やニュータウンをつくっても、公共サービスの効率も落ちることになり、多摩ニュータウンのように老朽化が社会問題となるケースも多発している。また、魅力ある街並みづくりや界隈空間のある広場の整備、そして周辺の公共駐車場整備は行政の後押しが必要となる。

第3に、「SCの運営ノウハウを研究し、商店街独自の経営目標や運営戦略を打ち立てること」である。

商店街は寄り合い所帯と言われるように、生活者のニーズにあったMD配置や店舗構成になっているケースは少ない。運営においても、駐車場対策の不備や営業時間や定休日がバラバラになったりと生活者からは不便な点が多い。全体の調和よりも個々人の利害が優先された結果、魅力のない集積になってしまっている。例えば、空き店舗対策にしても、全体の商店街のマスタープランをつくり、コンセプト、目的・目標を共有することで、空き区画が発生してもその計画に応じた店舗導入の方向性ははっきりする。共同販促や業態開発なども、SC運営のようなセンスや顧客満足視点での考えが必要になっていく。

第4は、「常に顧客と共感できる商品やサービスなどの自助努力を継続すること」である。大型SCや大型専門店にはできない地域密着とは何か、地域社会にふさわしい真の豊かさは何か、時代を読み研鑽することは永遠の課題である。幸い時代の流れは、ヨーロッパ的ライフスタイルを志向する方向にあり、個性的で質の高い暮らしが求められていく。その動向はすでに述べたが、SCも単なる買い

物の場から、集う、遊ぶ、ふれあう、散歩するなどの生活を楽しむ場へと変わってきている。誰でもが、自店での視点や商店街での視点で、地域密着とは何か、顧客満足とは何かなどを考えることはできる。生活者視点に立った商業づくりをするならば、先の光明は必ず見えてくるであろう。

今回、「立地研究」での論文を執筆するにあたり、日米欧のＳＣ開発動向や中心市街地商業の課題を整理することで、次世代商業開発の方向性を掴むことができた。これからは、ＳＣにおいても中小小売り店においても、今までの変化対応業から脱皮し、生活文化提案業でなければならないと確信した機会となった。

(以上)