

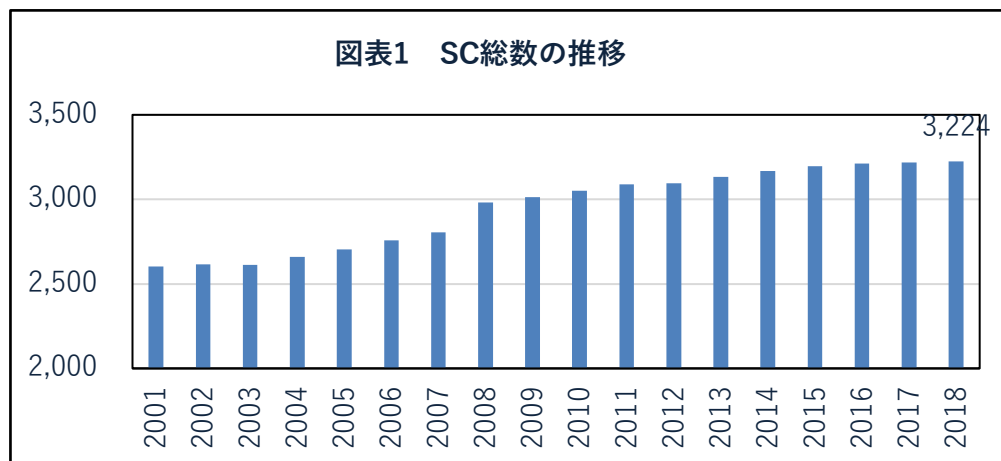
ビジネスを危うくする「あるべき論」～駅ビルのリスクとは～

ショッピングセンター(SC)は、1969年、玉川高島屋 SC から本格的な開発が行われ、2018年末、その総数は3,224か所(図表1)となり年々増加している。

しかし、2018年は、開業数37か所に対し閉鎖等 SC が30か所、差し引きわずか7か所の増加だった。

ここ数年、開業数が減少傾向にある一方で閉鎖等 SC は増加している。

この状況の下、駅ビルの抱える課題やそこに潜むリスクについて本稿では考えてみたい。このテーマを選んだのは、近年の駅ビルの状況から低迷を続ける百貨店と同じ道を辿るのではないか、という懸念を抱いたところから出発する。



1 百貨店低迷の理由

百貨店の売上高は1991年の9兆7千億円をピークに2018年、5兆8千億円台まで減少した。その理由をバブル崩壊、リーマンショック、東日本大震災などの経済環境や自然災害を挙げる向きも多い。確かにそれも理由の一つではあるが果たしてそれが主たる要因なのだろうか。

百貨店低迷の主要因としてアパレル不況が指摘される。これまで百貨店の売上高をけん引してきたアパレルの売上減退は大きな痛手になるが、本当にアパレル不況なのか。

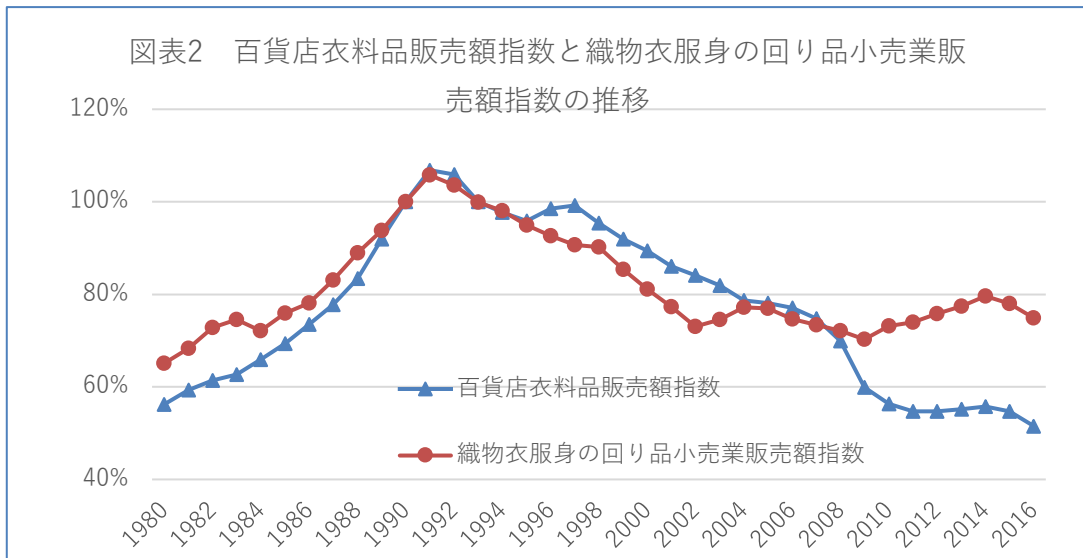
図表2は商業動態統計(経済産業省)の百貨店衣料品販売額と織物衣料身の回り品小売業販売額の推移を指数化(1990年を100)したもののだが一般市場でのアパレルは近年、回復傾向であるものの百貨店が漸減傾向を続けている。

アパレルの購買チャネルは、E Cの台頭も含め多様化し、そのチャネル毎の競合は激しさを増し、その中でも百貨店の落ち込みが激しい。

これは各所のアンケート調査で「百貨店には行かない」という回答が目立つのも大きな原因であろう。

最近、百貨店内で定期借家契約の賃貸テナントの売上高も百貨店の売上高に含めるべきとの声もある。

顧客にとっては消化仕入れ契約も委託契約も定期借家契約も関係の無いことだからあながち間違いでも無いと思うが、その時、売上高は単なる指標であって経営数値ではないことを明確にすべきだろう。



2 百貨店あるべき論

私は百貨店低迷の一番の理由は、「百貨店かくあるべき論」にあると考えている。

百貨店であるべきためには、必ず必要なものがあると言う。それは「1階は特選とコスメ」「性別ごとのフロア構成」「外商」「友の会」「地下食料品」「アパレルと服飾雑貨中心」「レストランフロアはとんかつ、寿司、そば、中華、うなぎのラインナップ」などのフロア構成、顧客サービス、ブランドの並びが必要だと言う。

この暗黙のうちに作られた百貨店像を作るためには1階にラグジュアリーを必ず入れなければならない。その必要に迫られれば迫られるほどブランドやメーカーに優遇した条件を提示することになる。

優位的立場に立つものが優位な条件を勝ち取ることは経済活動では当然である。

したがって暗黙の「百貨店のあるべき姿」を実現するためには損益を度外視した店づくりが行われることになる。

ブランドの初期投資負担、定期的なりニューアル投資負担、プロモーションコスト負担、人件費負担、そして退店の際の除却損計上、これらを自らの損益計算書に抱える経営は売上が増加しない今、決別しなければならないビジネスモデルである。

かつて百貨店は高価なラグジュアリーを売る場所ではなく、国民に夢やあこがれを提供し、国民にもっと寄り添った存在だった。

百貨店かくあるべき論は捨て、その存在価値を今一度、取り戻してほしいと思う。

3 駅ビルかくあるべき論

最近の駅ビルの開業やリニューアルを見ているとこの百貨店のかくあるべき論に似た「駅ビルかくあるべき論」が出来上がってしまったのでは？と感じることが多い。

それは「駅ビルはこうあるべき」「完成された駅ビル像」「暗黙の駅ビル完成形」である。

駅ビルのターゲットは 20 代 30 代女性、改札階にはセレクトショップ（もしくはセレクトショップのディフュージョンブランド）、新業態と呼ばれるライフスタイルストア、服飾雑貨、アクセサリ、生活雑貨、ステーションナリー、レストランはカフェ系など挙げればキリがないほどの画一的になっている。

今、開発者側に暗黙の中で硬直化された駅ビル像が作られ、その硬直化されたフロアを作ることで社内や業界内から「頑張ったね」という慰労の言葉が与えられる。

この駅ビルのパターンはここ数年開業した物件では全国に見られる傾向である。

4 駅ビルの歴史

日本の駅ビルは、1950 年、民衆駅として開業した豊橋ステーションビルが第一号と言われている。その後、敗戦後の都市復興や都市改造の役割を担い、札幌、水戸、京都、金沢、小倉など全国に開発された。

当時はショッピングセンター経営とは程遠い不動産管理型だったものが時代を追うごとに高度化、都心ターミナル立地の駅ビルが隆盛を極め、その立地優位性から人気ブランドを集積、流動客が多いことからターゲットを絞り込み、今の駅ビル像が形成されていく。

近年では地方の駅ビルもその都心ターミナル立地の駅ビルを模倣した開発が多く見られるようになり、駅ビル間の同質化が進んでいる。

5 駅ビルの立地区分

駅ビルは、その立地から大きく「**都心立地、ターミナル駅**」「**準都心立地、乗換駅**」「**郊外・住宅立地、生活駅**」の 3 つに分けられる(図表 4)。もちろん、このほかにも「観光立地」「立地創造型新規開発立地」「地方都市拠点」などがあるが今回は話を分かりやすくするためにこの 3 つを使うこととする。

「都心立地、ターミナル駅」とは、その駅周辺が就業地でもあり消費地でもあり交通の要衝でもある最も流動客が多い駅である。

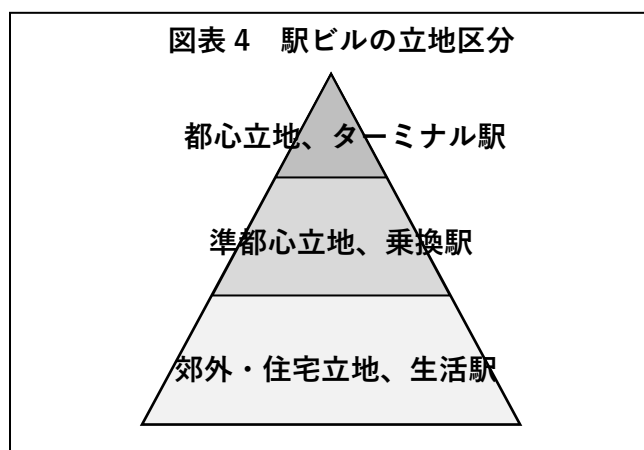
日本では新宿駅、東京駅、札幌駅、大阪駅、名古屋駅、博多駅など数えるほどしかない。

この立地は流動客が多いことから日常性より目的性、非日常性を持った開発やターゲットセグメントが可能な場所である。

「準都心立地、乗換駅」は、就業地、消費地としては弱いものの複数路線での乗り換え客も多く日常的な消費ニーズが求められる立地。

通勤通学で利用する路線であるため購買インターバルの長い商品は不向きであり、購買頻度の高い低単価の商品が主たる取り扱い品目となる。東京で言えば、目黒、恵比寿、五反田、大井町、立川などが該当する。

「郊外・住宅立地、生活駅」は、その駅を生活圏とする住民が多数を占める立地である。したがって、朝、その駅から乗り、帰りはその駅に降りる。生活圏の中心としての位置づけであり、この3つの区分の中ではもっとも数の多い駅である。



6 駅ビルの使命

駅ビルには、顧客利便性、立地創造、街ブランド形成、地域経済活性、そして鉄道会社の利益確保がこれらの立地特性に応じて形成される。

しかし、近年、都心立地・ターミナル駅で開発される駅ビル像を模範として、地域性を考慮しない開発が多いのではないかと感じている。

駅は、毎日の通勤通学で利用する最もデイリー性、日常性の高い場所である。

しかし、この日常性を無視し、高単価で購買インターバルの長い商品やいわゆるオシ

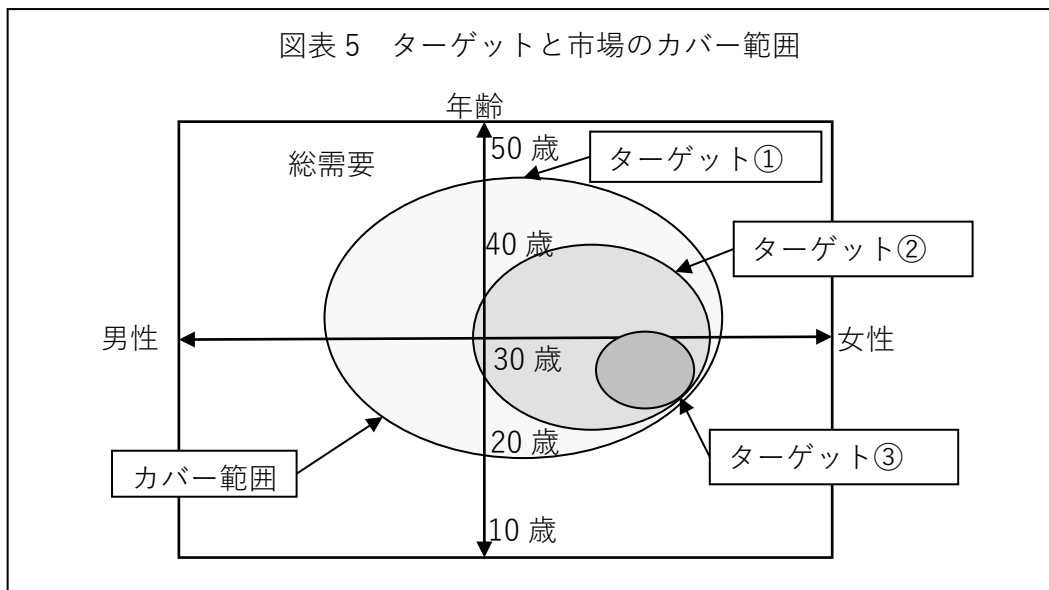
ヤレでカッコいいテナントを並べた駅ビル像の実現に専心するケースが多い。

そのため改札から出てくる乗降客と改札階に並ぶテナントにギャップが生じ、コンコースは改札から出た乗客でゴった返しているのにその前にある店舗はガランとしている。そんな光景を随所で目にする。

駅ビルのリニューアルで売上が下がるケースのほとんどがこのパターンである。

図表 5 にターゲットによる市場のカバー範囲を図示したが、当初このターゲット①だったものをいきなりターゲット②やターゲット③に集中シフトし、駅ビルの立地（顧客属性）とかい離することで既存の顧客を失い、売上を減少させるケースである。

事業者論理で駅ビルのターゲットの偶像を作り出し、都心立地を目指す開発は厳に慎むべきであろう。



7 駅ビルの衰退可能性

仮に今後、駅ビルに衰退があるなら「かくあるべき論」にこだわることで生じる次の2つのリスクである。

まず、1つ目は、百貨店と同様、「かくあるべき論」により硬直化した駅ビル像によって顧客の期待と大きなズレが生じるケースである。

全国どこでも画一的な百貨店のフロアプラン(図表 6)のようなフォーマットが出来上がることで顧客価値が低下、変化対応業と言われる流通業にあって恐竜のごとく絶滅していくリスクである。

2つ目は駅ビル像による内面的経営リスクの存在である。

実は、フロアプランなどよりこちらの方が大きな問題となる。

まず、硬直化した駅ビル像を描くとテナントの選択肢が減る。選択肢が減るとリーシングは常に弱い立場になる。

弱いリーシングは、投資負担と賃料減額により収支が圧迫され、場合によってはテナントミックスでさえ「お仲間」と称される人たちの希望を聞くことになる。

この負の循環に陥ることが収益を圧迫する一番のリスクとなる。

時には、テナントの内装を負担し、その回収が終わらないうちに退店となれば除却損を背負う、この繰り返しでは営業利益を当然に圧迫する。

硬直化した業態の結末はほとんどがこのケースであり、歴史から学ぶところが大きい。

図表 6 百貨店かくあるべき論のフロア

10階	レストラン
9階	書籍・文具
8階	宝飾、時計、メガネ
7階	リビング、家庭雑貨
6階	子供服、おもちゃ
5階	紳士服、紳士用品
4階	婦人服(ミッシー、ミス)
3階	婦人服(ミス)
2階	婦人服(ヤングキャリア)
1階	特選、コスメ
B1階	食料品

8 運営体制

最近、ロールプレイングコンテスト流行りである。そのほかにもミステリーショッパー、VMD研修、テナントコミュニケーション、営業指導など、フロアマネージャー、カテゴリーマネージャーなどを配して手厚い運営を行う駅ビルが増加した。

競争が激しく、人員の採用も難しい今の時代ではこれらは必要ではあるものの前述の立地特性に応じて運営体制も考慮しなければならない。

売上総額の大きいターミナル立地の駅ビルであれば駅ビル経営上の粗利益も大きく販管費にも余裕があるが、売上規模が小さく粗利益が少ない駅ビルまでも同様の運営を

行うことは単に利益を圧迫するだけであり、少ない勤務員であれば労働負荷につながるだけである。

百貨店は「外商」「友の会」「催事」「消化仕入」などが必要だと言うが、これらにかかるコストや人件費は相当の額になる。人件費は年々増加し、年功であればポストも必要である。

しかし、日本は人口が減り、今後、売上は減少傾向の中、賃金アップや年功ポストを用意することは難しい。これは駅ビルも同様である。

運営コストと運営人員を抱えれば抱えるほど、人件費の増加とポストの必要性は必ず着いて回る。これに耐えられない駅ビルの経営は厳しいものになるだろう。

9 業態の栄枯盛衰

流通業に存在する業態は、常に新陳代謝が起こる。新しいものが登場し、時代に対応できない者は市場から退出する。

過去、GMSが登場し、百貨店が隆盛を極め、1950年に駅ビルが登場し、1952年に地下街「東京駅名店街」が開業する。

その後、1969年に池袋PARCOが開業し、ラフォーレやOPAなどのファッションビルが急伸、2000年には御殿場プレミアムアウトレットが開業し、昨年まではインバウンドで沸いていた。

駅ナカも2005年のエチカ表参道以降、今やエトモ、エキモ、コトチカ、えきマチ一丁目など全国の鉄道会社が同じような業態を展開している。

こう考えると2005年以降、新しい業態は登場していない。むしろ、今、挙げた業態はほぼ一巡し、ネットの存在に怯えているのが現状だ。

我々に今、課されている課題は、既成の枠を超え、新たな価値を生み出す業態そのものである。

テナントコミュニケーション、接客ロープレ、MD、新業態、リニューアルも悪いことではないが、ここに拘泥している間に競合は増加し、物販はECに移行する。

どんなものにも栄枯盛衰がある。そして、「あるべき論」「定義」「ねばならない」こういったものを持った途端にどんなビジネスも必ず衰退する。硬直化するからだ。

駅ビルには、**進化**ではなく、**変化**することを期待したい。

以上

2019年3月1日

株式会社SC&パートナーズ代表取締役
西山貴仁