

Osaka University of Economics Working Paper Series

2007-2

百貨店のまちづくり
大丸心齋橋店による周辺開発の事例

大阪経済大学経営学部 藤岡里圭

2007年10月

百貨店のまちづくり 大丸心齋橋店による周辺開発の事例

大阪経済大学 藤岡里圭

1. はじめに

「百貨店、冬の時代」と言われて久しい。小売業の近代化に大きな貢献をし、戦前唯一の大型店であった百貨店も、1972年以降スーパーやコンビニエンス・ストアなどの業態に次々と小売売上高首位の座を奪われ、1991年に8.0%であった全小売売上高に占める百貨店の割合も、2002年には6.2%へと低下している¹。さらに、業態の相対的な位置づけが低下しているばかりでなく、百貨店の売上高自体もまたこの10年間で著しく減少している。図表1にみられるように、全国百貨店の売上高は、1991年の97,131億円を頂点に、2005年には78,415億円にまで減少している。

同様に、大阪市内の百貨店売上高においても、1991年の14,714億円を境に、漸次、減少している。しかも、全国の百貨店の売上減少傾向が近年緩やかになっているのに対して、大阪市内の減少率は、全国百貨店の売上減少率をはるかに上回り、深刻な事態となっている。たとえば、2005年の売上高は9,879億円であるが、これは1991年の売上高から33%も減少し、1982年-83年頃の水準まで落ち込んでいるのである。

このような状況下、大阪市内の百貨店は、現在、建替えや増築が相次いで計画されている。たとえば、大阪駅周辺では三越が2011年に再出店を予定し、それに対抗するかのようになり、阪急の本店建替えや大丸梅田店の増床が進められている。またミナミでは、昨年、丸井が出店したのに続き、高島屋が増床を計画している。他にも、近鉄阿倍野店の超高層ビルへの建替えなど、百貨店をめぐる大規模な増床計画が各店で進行している。その結果、2011年には、大阪市内の百貨店の総床面積が現在の約1.5倍になると予想され、過剰床による過当競争になることが懸念されているのである。

もっとも、これら百貨店の積極的な動きは、百貨店の復権を予測したからではない。むしろ、各百貨店とも、競争相手の増床を座視することができない厳しい競争環境となっていることを意味する。百貨店業界の企業再編が進展する中で、一時も立ち止まることは許されない。したがって、百貨店各社は、かつてのように店舗の改装や建替えがすぐに売上高の改善につながると考えているわけではないけれども、ハード面の大規模投資を前提に、これまでとは異なる新たな百貨店の魅力を見出そうとしているのである。

そこで、本稿では、大丸心齋橋店周辺店舗部の活動に注目し、百貨店と周辺地域との関係や、百貨店によるまちづくりの可能性について検討していきたいと考えている。なぜなら、店舗の売場構成や標的顧客の動向など売場にしか目を向けてこなかった百貨店が、自らの草創期に見られたように²外部性³を追求することによって、百貨店の新たな戦略のひとつ

¹ 経済産業省経済産業政策局調査統計部編[2005]『2005 我が国の商業 新たな発展をめざし、変わりゆく商業』経済産業統計協会。

² 詳しくは、藤岡[2006]『百貨店の生成過程』有斐閣を参照のこと。

つを提示できるのではないかと思われるからである。

2. 周辺店舗開発の背景 心齋橋地区の変容

心齋橋筋は、江戸時代後期から「浪花第一の繁華街」と呼ばれた通りであり、心齋橋筋商店街には大丸やそごうなどの老舗百貨店とともに、100年以上営業している老舗商店も多数存在している⁴。とりわけ、戎橋から長堀通りまでの心齋橋筋一丁目と二丁目は、その通りをぶらぶらとそぞろ歩くことが「心ぶら」と呼ばれたように、大阪を代表するにぎわいのある通りであった。

このような長年続いてきた心齋橋筋の賑わいも、図表 2 のように御堂筋より西側の地区が開発されたことによって、大きく変化する⁵。かつて、御堂筋より西側は、倉庫や貸事務所が立ち並ぶ地域で、心齋橋地区とは異なり、買い物客が訪れる雰囲気のみではなかった。しかし、1974年頃からアメリカ西海岸で流行した洋服を日本に紹介する店など、個性的な店舗が集積してくると、いつしかアメリカ村と呼ばれるようになり、流行に敏感な若者を魅了していった。そして、1993年に南中学校の跡地にビッグステップがオープンしてからは、一部の先端的な若者だけではなく、修学旅行生などより多くの若年層を吸引していった。他方、アメリカ村の観光地化を敬遠するように、アメリカ村の北側に位置する南船場や西側の堀江地区には、98年頃からオープンカフェなどが開店し、アメリカ村よりも少し上の年齢層を標的としたインポートブランドのショッパやセレクトショッパが次々に出店していった。

また、御堂筋の西側地区が開発されるに伴い、図表 3 に列挙したように、御堂筋の商業地としての注目度は飛躍的に高まった。従来、商業施設は心齋橋筋に集積し、御堂筋は大阪市内の幹線道路であるため、銀行やオフィスビルが立ち並んだ車道であった。ところが、1994年に心齋橋OPAが開店し、96年に御堂筋にシャネルが直営店を開いたことを契機に、海外の特選ブランドが心齋橋筋ではなく御堂筋へと集中的に出店していった。その結果、これまで心齋橋筋を南北に移動するだけであった買い物客は、御堂筋を中心に面として行動し始めるようになったのである。

なかでも、当時20代に入ったばかりの団塊ジュニアは、買い物の拠点を心齋橋筋からその西側に移動させ、従来とは異なる新しい買い回りの方法を提示していた。実際、大丸心齋橋店のパッサー・カウンター（来店客数自動読取装置）においても、心齋橋地区の人の流れの変化を読み取ることはできた。大丸心齋橋店では長年、御堂筋より心齋橋筋、大室

³ 小売業の外部性については、石原[2006]『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣を参照のこと。

⁴ 心齋橋筋の変遷については、橋爪[1997]『心齋橋筋の文化史』心齋橋筋商店街振興組合を参照のこと。

⁵ アメリカ村や堀江のまちづくりの経緯については、たとえば日隈満彦[2007]『アメリカ村のママ 日隈萬里子』小学館や、佐藤善信[2003]『自然発生型盛り場の形成と変容の分析 アメリカ村を事例として』加藤司編『流通理論の透視力』千倉書房、あるいは小宮一高[2002]『商業地における空間的变化と空間構造』『香川大学経済論叢』第74巻第4号、pp.309-330などを参照のこと。

寺通りより清水町通りの入口から入店する客が多かったが、1996年からは、御堂筋と大宝寺通りの入口から入店する客が心齋橋筋と清水町からの入店客数を上回るようになっていたのである。

このような心齋橋地区の変化は、当然のことながら心齋橋筋商店街の商店に大きな影響を与えた。若者の買い物場が、心齋橋筋商店街からその西側に広がっていったため、商店街の業種構成に変化が見られるようになったのである。心齋橋筋商店街は、伝統的に広域商圈を抱えた衣料品店や雑貨店などが多かったのに対して、この頃から徐々にパチンコ店などのサービス業が増加していった。また、老舗商店の中には、商店街で商いをしながらそこに居住する生業型の商店も多く含まれていたが、バブル景気によって地価が上昇したため、1989年頃からそれらの商店の固定資産税が高騰し、商店主の一部は商売を続けることが困難な状況を招来していた。自ら商店を経営するのではなく、店舗の賃貸収入で生活しようとする商店主が出てきたのである。その結果、一色やササキといった商店街の有力店舗が、相次いで閉店していった。

また、バブル崩壊後は、そごうが2000年末に閉店し、翌年にはマイカルに会社再生法が適用されたことによって心齋橋ビブレが閉鎖した。さらに、心齋橋筋商店街の老舗店舗であった和光が御堂筋沿いの日航ビルに縮小移転し、おき宗も縮小移転、ミヤコ楽器は閉鎖することになった。こうして、老若男女から支持されてきた心齋橋筋が、老舗商店の少なくなった、店舗の入れ替わりの激しい商店街へと変貌していったのである。つまり、「浪花第一の繁華街」であった心齋橋地区が、この時期大きな転換期を迎えていたといえよう。そして、その影響は大丸にも少なからず及んでいたことが、周辺店舗部を設置し、周辺店舗の開発を進める大きな背景となっていたのである。

3. 大丸心齋橋店の特徴

図表4は、大阪市内の主要百貨店の売上高および売場面積を、1991年度と2005年度で比較したものである。1991年は、図表1で確認したとおり、日本の百貨店の売上高が最大となった年度である。大阪の主要百貨店は、二大商業集積地であるキタとミナミに集中している。とりわけ、キタでは阪急百貨店が2,485億円を売上げ、ミナミでは高島屋が1,935億円を売上げ、それぞれ首位の座を確保していた。また、両百貨店とも、鉄道のターミナルに立地し、阪急は6.7万平米、高島屋は6.5万平米の店舗を構えていた。

一方、大丸心齋橋店は、売場面積が3.7万平米と阪急や高島屋の6割程度でありながら、1991年度には1,785億円を売上げ、1平米あたりの売上高では他店を圧倒する482.5万円であった。高島屋の約300万円や阪急の368万円と比較すると、大丸の平米効率率は群を抜いて高いことがわかる。それゆえ、当時の大丸は、取引先に対して、同じ面積で商品を販売するのであれば、平米効率の優れている大丸が効率的であると主張していた。

ところが、それ以降、各百貨店とも売上を漸次減少させ、2005年には各店の売上高が、大丸867.5億円、阪急1,826.5億円、高島屋1,340億円へと落ち込んだ。とりわけ、大丸の

売場効率は、1991年の482.5万円から2005年の231.4万円へと悪化した。この著しい減少には、大丸の売上計上基準が変更し、通販事業部や装工事業部の売上を心齋橋店の売上として計上しなくなったことなども影響しているが、それ以上にもっと根本的な問題が包含されているように思われた。

つまり、1991年当時において大丸は平米効率に優れた売場であるとみられていたけれども、実際は、売上高の多くを絵画や宝飾品など資産性のある高額商品が占め、優れた平米効率は、外商売上が全売上高の約55%と非常に高くなっていたことに起因していた。阪急などは、1991年当時からファッションや食料品の売上比率が高かったのに対して、大丸心齋橋店は外商に過度に依存する売上構成となっていたのである。そのため、外商売上が不振に陥れば、必然的に心齋橋店の売上もまた急減することとなった。

これは、大丸心齋橋店の特徴を顕著に表している。大丸心齋橋店は、1726年に現在の大丸が立地する場所の清水町側に店舗を開いて以来、常に大阪の賑わいの中心に位置していた。戦後の大阪の流行は大丸から発信されると言われ、女性に買い物の楽しさを訴求してきたのである。そればかりか、1960年下期から1968年下期までは、連続して小売業界第1位の売上高を記録し、1962年度には、大阪地区における百貨店売上高の20.2%をも大丸心齋橋店が獲得していた⁶。それゆえ、大丸はなじみの顧客を多数抱え、外商客は戦前から数万人に上っていたと言われている⁷。だからこそ、大丸心齋橋店は長期的な愛顧を得ている外商客を大事にし、大丸の伝統を維持してきたのである。外商に依存した売上構成は、大丸が大阪の老舗百貨店であることの証左であった。しかしそれは、換言すれば、この間、外商依存のビジネスモデルから大丸が抜け出せずにいたことを意味している。

また、心齋橋店は地下鉄心齋橋駅には隣接しているものの、ターミナルに立地しているわけではないので、阪急や高島屋のように、通りがかりの客を捉えた新たな展開を繰り広げることは容易でない。ターミナルに立地していない限り、顧客の意思で来店してもらう他、方法はないのである。さらに、規模を拡大しようと思っても、心齋橋が浪花第一の繁華街であるため、周辺に適当な土地を確保できる余裕があるわけでもない。しかも、心齋橋店は歴史的な建築物として高く評価されているウィリアム・ヴォーリズの建築であるため、建替えることも困難である。これらのことから、大丸は、百貨店の成長にとって、立地と規模が重要な要素となっていることを痛感し、心齋橋店がこれらの問題を解決しない限り、売上高の拡大を実現することは不可能だと認識するようになっていたのである。

むろん、心齋橋店の規模拡張を実現するための南館の増床は、これまで何度か計画されてきた。最初は1988年で、次は1997年、3度目は2002年の中長期計画策定時である。しかしながら、1997年時は阪神大震災後の神戸店復興開店を優先したため頓挫し、3度目は2003年の札幌進出により残念せざるをえなかった。とはいえ、心齋橋店の将来にとって、立地と規模の克服は重要な戦略である。

⁶ 大丸[1967]『大丸二百五十年史』549ページ。

⁷ 大丸[1967]545ページ。

そこで、心齋橋店の営業企画部は、1988年頃から、自ら商売を続けるより他者に賃貸した方が合理的であると考え始めていた心齋橋筋商店街の店主たちから、土地の売却や店舗の賃貸を受け、そこにワールドのオゾックやナイスクラブなど当時の市場を席卷していた若者向けブランドを出店させることによって、心齋橋地区を活性化させようと考えた。大丸の顧客層を拡大し、御堂筋より西側に流出した若者を呼び戻すため、これまであまり得意ではなかった20代前半の女性が標的となった売場を心齋橋店の周辺で展開していったのである。

さらに、この試行にはいまひとつの動機があった。大丸心齋橋店にとって、心齋橋筋商店街のイメージは、自らの高いストアイメージを保持するうえで重要である。そのため、まちの品位を低下させるような店が老舗商店に替わって入居することは、歓迎できなかった。老舗商店が、派手な看板を掲げたパチンコ店や携帯電話ショップに入れ替わることは回避したいと思われた。しかも、南館の増床が断続的に計画される中、周辺の店舗がどのように変更していくのか、地権者は誰であるのかは、大丸にとって大きな関心事であった。したがって、心齋橋店の将来を考えれば、周辺店舗の動向に関心を抱かざるを得なかったのである。こうして、心齋橋店の周辺店舗開発は始まった。すなわち、立地と規模の克服が大丸心齋橋店の最大の課題であったために、店舗周辺の魅力を高める試みが始められたのである。

4. そごう心齋橋本店の再開と大丸心齋橋店

2005年9月のそごう心齋橋本店の再開は、大丸心齋橋店にとって大きな画期となった。長い間、心齋橋地区の賑わいを大丸とともに支えてきたそごうが、建物を建て替えて営業を再開した結果、そごうの売場面積は、大丸心齋橋店の3.7万平米を上回る4万平米となった。当然のことながら、大丸は、そごうの再開にあわせて売場の改装を実施し、その影響を最小限に食い止めようとした。地下1階の食料品売場だけでも25億円をかけるほどの本格的な改装は、当初、客数で24%増、売上高で13%増を記録するなど効果的であった。それゆえ、新聞などでは、そごうの再開で心齋橋地区に賑わいが戻り、その恩恵を最も受けたのが大丸心齋橋店であると指摘された。けれども、そごうは予想以上に苦戦し、現在においても心齋橋地区の強力な集客施設とはなりえていない。そのため、大丸への集客効果もわずか1ヶ月間であり、翌10月の入店客数は、前年に比べ3%減少している。

むしろ、そごう効果が大きく現出したのは、周辺の地価と大丸心齋橋店の顧客戦略であった。まず、そごうの再開を契機に、心齋橋地区に対する一般の関心が高まり、御堂筋沿いは活性化した。大丸の南隣にあったみずほ銀行の跡地をモエヘネシー・ルイヴィトングループが買い取り、ドルチェ&ガッパやエルメスも御堂筋に出店した。これらのブランドの動向がより多くの企業の注目をひきつけ、特選ブランドの出店が加速することで、心齋橋地区は日本でも有数の特選ブランドの路面店が集積するまちとなった。その結果、心齋橋地区とりわけ御堂筋沿いの地価が上昇していったのである。

いまひとつのそごう効果は、大丸心斎橋店が自らの店舗戦略を根本から検討したことにある。大丸心斎橋店では、2003年から心斎橋店の全部門が参加し、そごう対策のプロジェクトチームを設けた。そごうの再開に備えて、彼らは、マーチャンダイジングの刷新、売場の見直し、サービスのレベルアップなどを検討した。ただし、そこで議論されたのは、そごう再開のための一過的な対策ではなく、2011年問題を見据えた長期的な対策であったことが特筆される。

これまでの百貨店業界で、新規出店の影響を最小限にとどめた店舗は、JR高島屋が名古屋駅前に出店したときの名鉄百貨店で、売上高を対前年比マイナス2%に食い止めていた。それに対して、一番大きな影響を受けたのは、伊勢丹がJR京都駅に出店したときの丸京京都店で、対前年比マイナス10%であったといわれている。そこで、心斎橋店のプロジェクトチームは、名鉄百貨店の対前年比マイナス2%を目標に、できれば前年の売上高の維持を目指して戦略を練った。

さまざまな対策の中でも、大丸心斎橋店にとって不可避な課題は、前述したように、規模と立地の弱点を克服することである。そこで、心斎橋店は、当時、全社的に導入が進められていたCRM(customer relationship management)の仕組みを店舗戦略の中心に位置づけた。データの蓄積によって、既存顧客の満足度を高め、彼らとの良好な関係を構築しようとしたのである。ポイントカードの利用を推進し、そこから得られた顧客の情報を、売場づくりと営業戦略に徹底的に活用しようとした。

こうして、大丸は、ポイントカードを導入することによって、顧客の買い上げデータを蓄積していった。蓄積した情報を解析すると、たとえば、婦人服を多数購入している上顧客でも、全く買い回りしていない売場の存在することが発見された。食料品、レストラン、特選婦人靴の3売場である。このデータから、心斎橋店で衣服を購入しても、食料品売場やレストランには立ち寄らないという顧客像が浮かび上がってきたのである。そこで、大丸は直ちに食料品売場の改装を実施し、今年4月にはレストランを改装した。

果たして、食料品売場改装の結果は、売上高に如実に反映された。そごう再開からの半年間で心斎橋店の売上は対前年比4.8%増加し、1年間で3.4%の増加となったが、この増加分は食料品部門の売上増加分であった。売場の改装によって、食料品売場を素通りしていた顧客が、食料品を購入するようになったのである。このように、データの解析で上顧客の満足度を高めていった結果、そごう再開前には54 - 55%であった売上に占めるカード会員の割合が、再開後には70%へと上昇した。つまり、そごうの再開をきっかけに、浮動客ではなく大丸の固定客が心斎橋店に来店し、買い物をするようになったのである。

こうして、大丸心斎橋店のそごう対策プロジェクトチームは、大阪市内の百貨店が過剰床になると予想される2011年に向けて、固定客との関係づくりを推進し、顧客管理の導入とそれに基づく売場づくりを展開してきた。固定客が満足するような売場づくりを、データ解析によって実現しようとしてきたのである。そして同時に、この仕組みが成功するためには、心斎橋地区全体の魅力を高めることが重要であることを、そごうの再開から学ん

でいた。心齋橋店が活力を取り戻すための地域開発が重要であることを確認したのである。

5. 周辺店舗部の展開

大丸心齋橋店営業企画部によって開発された周辺店舗は、1989年、固定資産税の高騰により閉店した一色の場所を開業したスイムウェアショップのスプラッシュが始まりである⁸。当初は、人材育成のため、心齋橋店にない若者向けブランドの売場を、買い取り主体で自主運営しようとする実験的な店舗であった。この試みは、大丸神戸店の周辺店舗開発を参考にしたといわれている。1987年に第1号の周辺店舗を開店させた神戸店では、旧居留地の街並み保存運動に関わりながら、百貨店の店舗内だけに力を注ぐのではなく、街並みとの連続性など店舗の外部性を考慮することが追求された。そして、港町らしい神戸の雰囲気の中に大丸神戸店を位置づけることによって、神戸店のストアブランドの形成に大きく貢献したのである。

もっとも、神戸店の周辺は大企業が中心で権利関係も単純であったのに対して、心齋橋店の交渉相手は個人商店が中心で地権者も錯綜していたため、単純な神戸店の模倣にはならなかった。周辺店舗の担当者は、ひとつひとつ心齋橋店周辺で退店する店があれば地権者と交渉し、土地を買い取ったり売場を賃借契約したりすることが求められた。1社と交渉すれば、ある程度の売场面積を確保することができ、整然としたまちづくりを進めることができた神戸店とはその意味において性質が異なる。神戸店のように一気に成にまちづくりを進めることが困難であったからこそ、心齋橋店は少しずつ大丸の方法に理解を求めながら、心齋橋地区の活性化に貢献しようとしてきた。

このような周辺店舗を開発する活動は、営業企画部の周辺店舗担当から2003年に周辺店舗部として独立したことによって、より本格化していく。組織化されたことにより、南館の周辺開発が促進されていった。大丸周辺の店舗が廃業したり退店したりする場合は、大丸がそれを確保する。心齋橋地区の地上げをする意思はないけれども、廃業しようと考えている店舗があるならば、それを積極的に大丸が受け入れ、心齋橋地区の雰囲気を保持しながら大丸の売場にしていこうとする。その結果、心齋橋地区の魅力を向上するために始めた試みが、店舗の外部に売場を設けることによって、心齋橋店の規模の克服を少しずつ実現していたのである。つまり、本格的な店舗の拡大ではなく、売場を周辺地域にしみ出していたといえる。

とはいえ、そうした店舗の外の売場に対して、大丸が直接投資したり人件費をかけたりしようとするれば、全社的な判断が必要となり、必然的に意思決定は遅くなる。また、リスクが大きくなればそれだけ慎重な対応が求められる。しかし、心齋橋店の最大の課題である立地と規模の克服のためには、周辺店舗の開発は避けられない。そこで、資金を投下することなく売場を拡張し、大丸の周辺店舗として機能するような仕組みづくりが求められた。それが、図表6に示した周辺店舗部の仕組みである。

⁸ 店舗の変遷については、図表5を参照のこと。

たとえば、家主と賃貸契約を締結する場合、基本的に家主へは長期契約を保証する。そして、長期間の借入れであることを理由に、大丸は家主に対して家賃の減額を要求する。家主にとっては、次々に店子が入れ替わるより、信用力のある大丸に長く借りてもらう方が安心できるからである。一方、取引先とは、家賃分を考慮した歩率の支払いを求める。つまり、周辺店舗においても、店内と同様、売上仕入による取引を行うのである⁹。

周辺店舗に出店しようとする取引先は、売上高に対して家賃に相当する売上歩率を大丸に支払い、かつ店内の内装に関わる費用を負担する必要があるけれども、大丸心齋橋店の店舗インフラを利用することができるという利点がある。これは、取引先にとって大きな魅力である。つまり、周辺店舗となることで、紙袋などの用度、顧客への商品配送、荷捌き施設、クレジットカードの手数料、保安要員、従業員の福利施設の利用など、直営店では当然必要となるこれらの運営費用を大丸に依存することができるのである。したがって、取引先が直営店を開店する場合と比べて、心齋橋店の周辺店舗への出店は格段に費用の削減が可能となる。

直営店と比較すれば費用圧縮が可能であるかも知れないが、大丸心齋橋店の本館や南館内に出店するか、あるいは周辺店舗として出店するかは、取引先にとって判断が求められる問題である。概して、本館内に出店した方が顧客の吸引力は高いと言われている。それゆえ、心齋橋店の中に出店する方が取引先にとっての売上は大きくなると考えられるが、百貨店の店内では什器や売場面積に制約がある。それに対して、周辺店舗の場合、本館内に比べて売場を自由に使うことができる。それらを比較検討しながら、取引先は周辺店舗へ出店するか心齋橋店本館に出店するかを決断しているが、最近では、大丸心齋橋店の周辺店舗に関する認知度も高まり、新たに空店舗が発生し、周辺店舗としての出店が可能となれば知らせてほしいという取引先も出てきている。

他方、大丸心齋橋店はこのように開発した周辺店舗に自社POSを設置し、そこから得られたデータを活用している。前述したように、顧客管理は大丸にとって重要な戦略である。その顧客管理が周辺店舗へと拡大できるのである。これによって、周辺店舗の標的顧客は心齋橋店の顧客に比べてどのような特徴を有しているのか、周辺店舗の客はどのような店を回遊しているのか、若者は心齋橋店に立ち寄っているのかなど、店内の顧客だけでは把握できなかった情報を入手することができるようになったのである。

もっとも、取引先にとっても大丸が蓄積しているこのデータは非常に役立っている。通常、新規に店舗を開店する場合、顧客の開拓をゼロから始めなければならない。ところが、大丸の周辺店舗として出店する場合、インフラのひとつとして大丸カードの顧客約50万口座が「送客」され、彼らに対してセールス・プロモーションを実施することができるのである。これは、出店するテナントの顧客開拓にとって非常に大きな魅力であるだけでなく、

⁹ 取引条件は、大丸と取引先との間で、周辺店舗の最適な方法を検討しながら契約するので、必ずしもすべての店舗が同じ条件ではない。また、店舗開発の方法を参考にした神戸店は、周辺の家賃相場が低いため、家賃に相当する割り戻しは行っていない。

テナントの店員にとっても、自社直営店との競争を優位に進めるための有効な手段となっている。

さらに、顧客にとっても、周辺店舗は取引先の直営店に比べて、大丸のポイントとテナントのポイントの両方が加算できたり、大丸駐車場の利用や免税手続きができたりするといった利点がある。また、大丸の周辺店舗である以上、顧客へのサービスは百貨店の水準を維持するよう大丸から要求されているので、顧客の満足度も高い。テナントの従業員教育も大丸が手がけ、クレームの対応においてもそのテナントの基準ではなく、大丸の基準で対応するよう求めている。したがって、周辺店舗で買い物をした客は周辺店舗だけにとどまらず、本館にも足を運び、食料品や肌着、化粧品を購入しているという分析結果が出ている。

こうして、若者向けブランドを中心に展開してきた周辺店舗は、アパレル関連の店舗を増加させ、2007年8月時点で23店を展開している。図表5で確認できる通り、最近開店した店舗は、婦人服よりむしろ婦人雑貨が多くなっている。いずれにしても、心齋橋店周辺店舗部全体としては、23店舗1,442坪の売場を保有し、うち13店舗が自社物件である。そして、2006年度の売上高は47億円にのぼり、営業利益が2.4億円、営業利益率が5.5%、売場効率は1ヶ月1坪当たり27-30万円という高水準の業績を維持している。その結果、資金も人件費も節約した周辺店舗開発という試みが、心齋橋店の業績の緩和に貢献し、現在では収益源のひとつにまで成長しているのである。

今後は、若年層を標的に開発してきたこれまでの方向を転換し、40代の「新大人」を対象とした、やや大人のまちを開発していこうとしている。それが、心齋橋地区のまちづくりに貢献し、心齋橋店の立地と規模の克服につながると考えているのである。そのためには、現在の心齋橋筋商店街周辺に増加している現金問屋の出店を抑制する必要があるのかもしれない。あるいは、家賃の高騰が著しい南館の周辺だけではなく、まちの雰囲気を変化している清水町通りを開発することも必要であろう。そうして、客の出入りが減少した店舗の東側を開発することによって、南船場や堀江を卒業した人が路面店を買い回る楽しみが味わえるような周辺店舗開発を意図している。それは、大阪のいまひとつの商業集積地である梅田周辺が、ビルを回る楽しみしかもたらさないのとは対照的なまちのあり方だといえよう。

6. おわりに

これは、大丸心齋橋店という伝統がありストアブランドの確立している店舗による周辺店舗開発の事例である。したがって、百貨店であれば直ちにこのような周辺開発が可能であるというわけではない。むしろ、大丸心齋橋店のようなまちづくりが可能な店舗は案外少ないように思われる。しかしながら、企業の再編が進行し、百貨店という業態の将来展望が模索されている中で、百貨店が自らその外部性に注目し、このような取り組みを始めたことは非常に興味深い。それは、次の2つの意味で言えるだろう。

第一に、大丸が周辺店舗を開発したことによって、心齋橋地区のまちづくりに貢献しているということである。浪花第一の繁華街と称された心齋橋筋商店街が、御堂筋とその西側地区が開発されることによって、次第にまちの雰囲気をかえていった。その変化に符合するように、大丸心齋橋店は業績を悪化させ、存在感を低下させる。このような状況下、自らの課題を立地と規模の克服であると捉えた大丸心齋橋店は、周辺に売場を滲み出すことに活路を見出そうとした。周辺店舗の開発である。その活動は、当初からまちづくりが意図されていたわけでは決していない。けれども、店舗開発の過程で、心齋橋というまちを維持することが、ターミナルに立地しているわけではない大丸心齋橋店へ顧客を吸引するひとつの方法であることを確認したのである。

これまで、小売業の視点からまちづくりが論じられる場合、商店街など中小小売業を中心に考察されることが多かった。商店街を構成する中小小売商たちは、まちとともに発展し、また衰退してきた。小売業がもたらす賑わいがまちの賑わいとなり、まちの賑わいが小売業を呼び寄せ、集積を形成してきた。それゆえ、商店街の活動によってまちに再び活力を取り戻そうとするまちづくりは盛んである。それに対して、ショッピングセンターに代表される大規模商業集積は、まちとは隔絶して集積内で機能を完結させることによって成長してきた。そのため、大型店のまちづくりとは、施設内部にまちの機能を集積させることと理解され、中小小売商によるまちづくりとは区別されてきたのである。

したがって、大丸心齋橋店の店舗周辺で展開する活動のあり方は、大型店のまちづくりを考察するうえで注目される事例であると思われる。ただし、大丸は、ショッピングセンターとは異なり、周辺開発を始める前から地域との関係を大事にしてきた。心齋橋筋商店街振興組合の事務局長を歴任していたり、隔週金曜日に商店街の清掃作業を一緒にしていたり、心齋橋店には長い時間をかけて築いてきた心齋橋筋商店街と良好な関係が存在する。だからこそ、空店舗が発生するなどの有益な不動産情報が周辺店舗部に入ってくるのである。その意味では、店舗を抱える小売業は、その店舗が立地する地域から独立して営業することはできない。この小売業にとってはおそらく自明であると思われる事実を、大丸心齋橋店は、周辺店舗開発によって再認識したといえよう。

大丸心齋橋店の試みが評価される第二の点は、周辺店舗の開発が、取引先や家主との間で図表6のようなビジネスモデルとなりえたということである。心齋橋店の事例が偶発的な成功例ではなく、モデル化されていることは、すでに京都店でこのモデルを利用した取り組みが行われていることから理解できる¹⁰。しかし、そのモデルは大丸心齋橋店という本館が存在するからこそ可能になる手法であり、ブランドの確立していない新規参入者が模倣できるものではない。そして、それが商業集積のディベロッパーとは異なる百貨店による周辺店舗開発の最大の特徴なのであった。

とはいえ、百貨店が取引先に対して、今後も変わることなくショッピングセンターへの出店では享受できない魅力を提供できるとは限らない。周辺店舗部の活動を追求すれば、

¹⁰ 『日経MJ』2007年2月14日付。

商業集積のディベロッパーとの差別化が求められるのは必至であろう。場所貸し業と揶揄されながらも、百貨店の周辺店舗としての魅力を保持することができるのか、大丸心齋橋店周辺店舗部は新たな課題に直面しながら試行錯誤を続けていると言えよう。

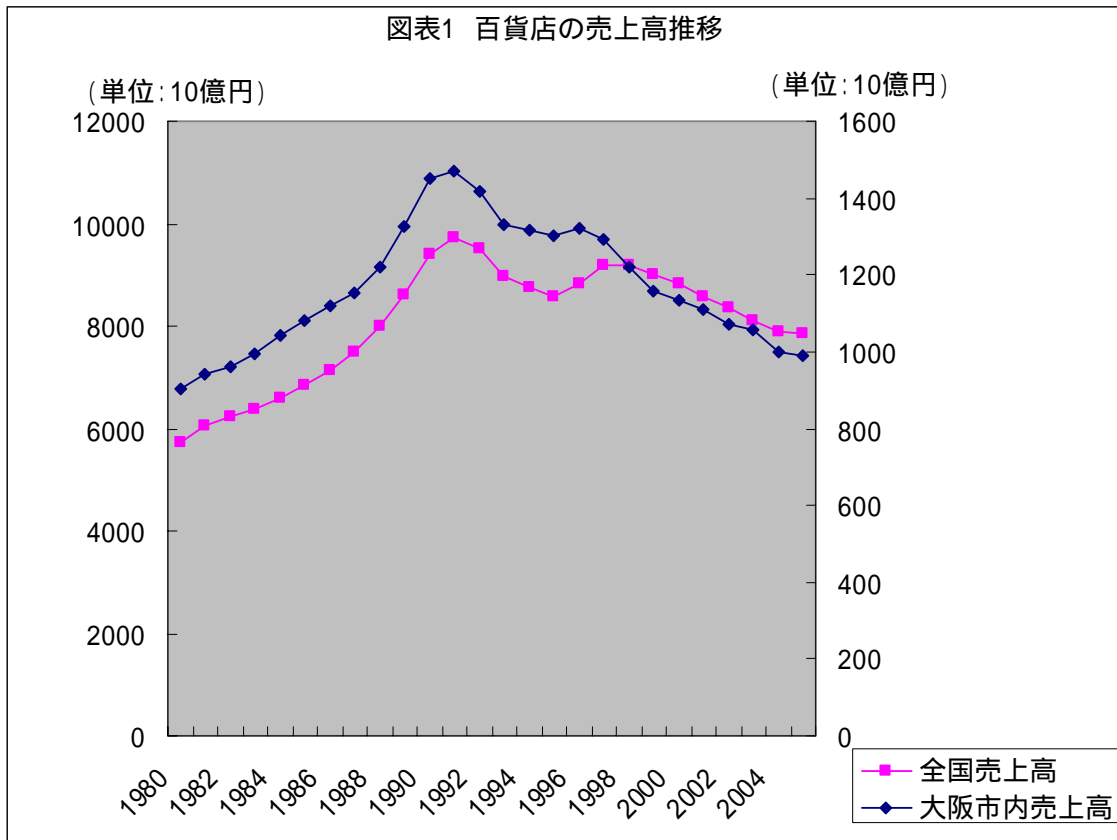
[付記]

本稿は、2007年3月6日(火)と5月17日(木)に開催されたショッピングタウン研究会でのヒアリング内容に基づいて作成したものである。貴重なお話をして下さいました株式会社大丸心齋橋店食品販売部長の大登正志氏および周辺店舗部長の郡田徹士氏には心よりお礼を申し上げたい。また、当日の議論に参加頂いた研究会メンバーにも感謝したい。なお、あり得べき誤謬はすべて筆者に起因するものである。

[参考文献]

- 石原武政[2006]『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣。
- 小宮一高[2002]「商業地における空間的变化と空間構造」『香川大学経済論叢』第74巻第4号、pp.309-330。
- 経済産業省経済産業政策局調査統計部編[2005]『2005 我が国の商業 新たな発展をめざし、変わりゆく商業』経済産業統計協会。
- 佐藤善信[2003]「自然発生型盛り場の形成と変容の分析 アメリカ村を事例として」加藤司編『流通理論の透視力』千倉書房。
- 大丸[1967]『大丸二百五十年史』。
- 橋爪紳也[1997]『心齋橋筋の文化史』心齋橋筋商店街新興組合。
- 日限満彦[2007]『アメリカ村のママ 日限萬里子』小学館。
- 藤岡里圭[2006]『百貨店の生成過程』有斐閣。
- 『日経MJ』2007年2月14日付。

図表1 百貨店の売上高推移

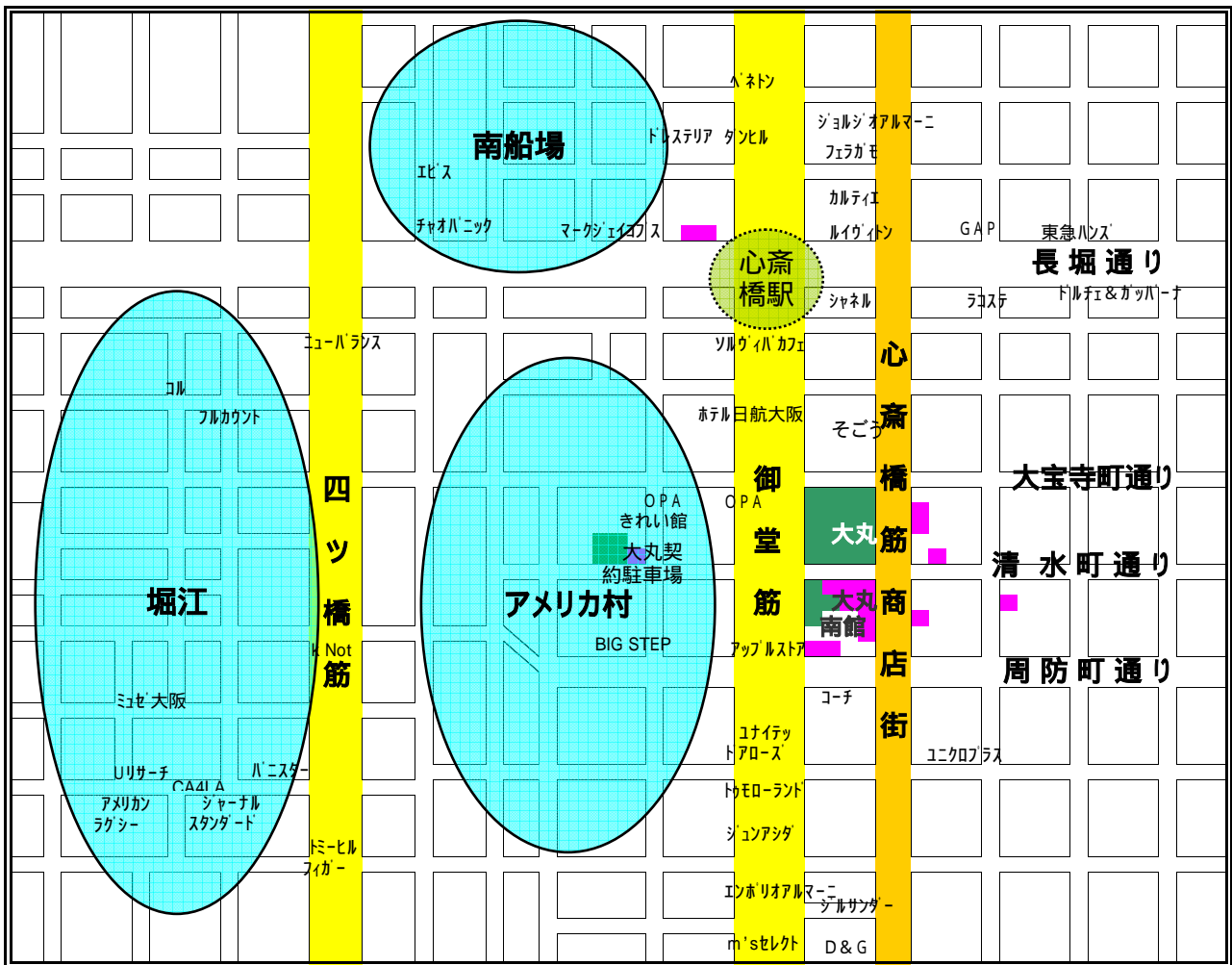


出所：『日本百貨店協会統計年報』各年版

図表3 心齋橋地区の変遷

| | |
|------|-------------------------------------|
| 1993 | アメリカ村「ビッグステップ」開業 |
| 1994 | なんばウォーク・虹のまちグランドオープン、心齋橋OPA開業 |
| 1996 | OCATビル開業、シャネルが御堂筋に直営店を出店 |
| 1997 | クリスタ長堀開業 |
| 1998 | ルイ・ヴィトン、ベルサーチが心齋橋に直営店を出店、堀江にミュゼ大阪開店 |
| 1999 | 東急ハンズ心齋橋店開業 |
| 2000 | そごう大阪店一時閉店 |
| 2001 | 心齋橋ロフト開業、ビッグカメラ大阪なんば店開業、心齋橋ピブレ閉店 |
| 2003 | なんばパークス開業 |
| 2005 | そごう大阪心齋橋本店開店 |
| 2006 | 丸井なんば店開業 |

図表2 心齋橋地区マップ



凡例: ■色は大丸店舗を、
■色は周辺店舗を指す。
 出所: 大丸資料を修正。

図表4 大阪市内における主要百貨店の売上高および売場面積

| | 1991年度 | | | 2005年度 | | | 備考 |
|---------|----------|-----------------------|----------|----------|-----------------------|----------|---|
| | 売上高(百万円) | 売場面積(m ²) | 平米効率(万円) | 売上高(百万円) | 売場面積(m ²) | 平米効率(万円) | |
| 大丸心齋橋店 | 178,519 | 37,490 | 476.2 | 86,750 | 37,490 | 231.4 | |
| 大丸梅田店 | 91,293 | 40,416 | 225.9 | 67,440 | 40,416 | 166.9 | |
| 阪急梅田本店 | 248,515 | 67,478 | 368.3 | 182,650 | 69,120 | 264.3 | 売上高・売場面積にはイングス、コンフォートQを含む。 |
| 近鉄阿倍野店 | 非公開 | 66,236 | - | 143,875 | 68,000 | 211.6 | 売上高にはHOOPを含む。91年当時は非上場のため非公開。 |
| 高島屋大阪店 | 193,464 | 64,820 | 298.5 | 134,029 | 65,097 | 205.9 | 売場面積にはリーガロイヤルホテル内、スイスホテル内ショップを含み、売上高には和歌山店を含む。 |
| そごう心齋橋店 | 130,002 | 31,408 | 413.9 | 24,506 | 40,780 | 120.2 | 2005年度の売上高は9月-2月。平米効率は半年分の売上高から年間売上高を想定したうえで計上。 |
| 阪神梅田店 | 121,069 | 49,505 | 244.6 | 107,534 | 54,343 | 197.9 | |

出所：大阪商工会議所調べ

図表5 周辺店舗の変遷

| 以前の店舗 | 最初の周辺店舗 | | その後の展開 | 現在の店舗 | |
|----------------------------------|---------|------------------|---------------------------|---------|------------------|
| | 開店年月 | 店舗名 | | 開店年月 | 店舗名 |
| | 1993.11 | J・CREW | | 1993.11 | J・CREW |
| 駐車場 マリンショップ | 1998.3 | ジルスチュアート | | 2002.10 | Q |
| 一色(婦人服) | 1989.5 | SPLASH | リトルクッション ナイスクラップ | 2001.9 | Mプルミエ |
| モリタ(婦人靴) | 1989.10 | ベルデパティオ | MKワイド(新設) オゾック | 2003.2 | ポールスミスウイメン |
| 佐々木商店(洋装) | 1994.4 | イズム コムサデモード | イネド/ヌール インエ/ヌール インエ/ヌイ | 2003.4 | アニエスベー |
| 和光 | 2002.10 | ロペル マルシェ ブラン | | 2002.10 | ロペル マルシェ ブラン |
| 和光 | 2002.9 | カネコイサオ | | 2002.9 | カネコイサオ(2F) |
| 和光 | 2002.9 | ワンダフルワールド | | 2002.9 | ワンダフルワールド(1F) |
| 和光 | 2002.6 | イーストウインド | | 2002.12 | アッカ |
| | 1991.3 | ティファニーブティック | | 2005.12 | 4 (移設) |
| NOVA(英会話) | 2002.9 | サマンサタバサ | | 2002.9 | サマンサ タバサ |
| おき宗(履物・ハンドバッグ) | 1998.4 | カバン・ド・ズッカ(新設) | | 2000.10 | スウォッチストアOSAKA |
| 喫茶店 | 1996.9 | MKワイド(移設) | カバン・ド・ズッカ(移設) 4 (新設) | 2006.2 | アルフレッドバニスター(1F) |
| スタジオV | | | カバン・ド・ズッカ(移設) | 2002.6 | フラッグスカフェ(2F) |
| ブティックヒデキ(婦人服) | 2002.11 | フィフィ&ロメオ | | 2002.11 | フィフィ&ロメオ |
| ショールーム・中華料理店など | 1996.8 | スタジオV(移設) | | 1996.8 | スタジオV |
| カーリフト | 2000.3 | ブーケ | | 2000.3 | ブーケ |
| ミヤコ楽器 | 2003.4 | グランドアフタヌーンティー心齋橋 | | 2003.4 | グランドアフタヌーンティー心齋橋 |
| たち吉(食器) オアシス(婦人服) ドロップサイエンス(婦人服) | 2004.10 | サンリオギャラリー | | 2004.10 | サンリオギャラリー |
| 書籍売場など | 2003.3 | スタイル・フランス | | 2003.9 | ボディショップ |
| 大丸東別館(事務所) | 2006.2 | JMウェストン | | 2006.2 | JMウェストン |
| 都島タクシー配車場 | 2005.8 | ナイキ | | 2005.8 | ナイキ |
| イタリア料理店 | 2006.3 | クーラ | | 2006.3 | クーラ |
| 銀行の一部 | 2004.10 | アドゥマン | | 2006.9 | 木の庄帆布 |

出所:大丸内部資料を基に作成

図表6 大丸心齋橋店周辺店舗部のビジネスモデル

