

六車秀之の提言

(2015年8月10日)

第124回ダイナミック流通・SC戦略セミナーにおける「第4次梅田流通大戦争物語」の講演を踏まえてのネクスト提言

世界最強かつ21世紀の最適なる中心市街地 としての梅田商業街区の創造

— ニューモダン消費時代の都心商業のあり方と世界に誇る
世界を相手にする超・大繁華街としての梅田街区の挑戦 —

DYNAMIC MARKETING Co., Ltd. Since 1977

(株)ダイナミックマーケティング社⁺⁶

The Think Tank and Strategic Consulting Company For the Commercial Distribution Industry



〒531-0062 大阪府大阪市北区長柄中2-5-44

TEL:06-6353-6666 FAX:06-6356-1663 E-mail:DM@dynamic-m.co.jp

URL:<http://www.dynamic-m.co.jp/> 六車流研:<http://www.muguruma-ryuken.jp/>

1つのマーケットの中で互いに独自固有の特性を発揮して棲み分けたSCを、できるだけ多く成立・成功させ、顧客の買物や遊び機能の選択肢を多様にするをミッションとするコンサルティング会社

既存の一定のパイを「奪い合う(強者と弱者)」のではなく、また「分かち合う(弱者と弱者)」のでもなく、互いに得意分野で「棲み分ける(強者と強者)」ことのできるSCづくりをミッションとするコンサルティング会社

1. 都心商業と郊外商業のポジショニングの変遷

(1) 都市構造のメカニズム

産業革命が起こる前（18世紀半ば以前）は都市部と田園部が明確に分離されていましたが、産業革命が起こり都市に人口が集中し、今日のような都心と郊外という概念が成立しました。

産業革命（18～19世紀）以降の都市構造のメカニズムは、アメリカとヨーロッパでは異なる道を歩きました。産業革命による大量生産→大量販売→大量消費の経済システムは、ヨーロッパ諸国は植民地主義により国外に消費マーケットを求めたのに対して、アメリカは国内の中産階層を育てて国内消費マーケットを求め、国民を豊かにすることにより経済力を発展させました。アメリカで育った中産階層は新しいアメリカ流ライフスタイルを創出し、それが消費を高めて経済を発展させ、さらにアメリカ流のライフスタイルの進化がまた経済の発展に結びつきました。居住空間も、都市部（中心市街地や周辺市街地）への人口集中（地方から都会への人口移動）、さらに都心から郊外へと人口が大移動し、現在のアメリカのサバーバンエリアを中心としたアメリカ流ライフスタイルの居住空間が生まれました。しかし、アメリカでは自動車社会になるとハイウェイを中心とした車による交通手段が中心となり、同時に人種問題によるスラム化や都心のスプロール化によるドーナツ化現象によって都心が崩壊し、都市部では郊外のみが居住空間となりました（都市のドーナツ化現象）。

日本は戦前こそヨーロッパ諸国の植民地主義で産業革命による大量生産の受け皿としての消費マーケットを海外に求めましたが、戦後はアメリカ流の居住空間やライフスタイルが浸透し、国策として自国民の所得を高めて中産階層を育て、消費大国による経済発展を遂げました。それゆえに、日本はGDPの60%以上（アメリカは70%以上）を消費が占めています。日本も1970年代以降に地方から都心へ、都心から郊外への人口大移動が起こり、アメリカ流の都市構造となりました。ただアメリカと異なるのは、日本の大都市圏は大量交通手段の充実により都心を形成する中心市街地ならびに周辺市街地（旧下町）は崩壊せず、都心と郊外は異なる役割を持って共存する居住区間を形成しています。しかし、三大都市圏以外は大量交通手段が発展していませんので、アメリカの都市構造と類似しています。それゆえに日本では、三大都市圏はアメリカと異なる都市構造、三大都市圏以外はアメリカと同様の都市構造となりました。

日本の三大都市圏は、20世紀の都市構造の代表である「自動車社会」を基軸としたアメリカ型ではなく、21世紀の都市構造である「大量交通手段（マス交通手段）と車（パーソナル交通手段）」が融合しており、まさに理想的な都市構造です。しかし、例外的にアメリカのニューヨークは日本の三大都市圏と類似した鉄道と車が融合した交通体系となっています。

21世紀志向である日本の三大都市圏の都市構造は次の通りです。

立地		タイプ		日本で言えば
都市部	都心	中心市街地	ダウNTOWN	都心の中の業務・商業の中心エリア
		周辺市街地		旧下町の住職混合エリア・現在の住職近接住宅エリア
	郊外	第1次サバーバンエリア	1980年代までに郊外化した成熟郊外エリア	
		第2次サバーバンエリア	1990年～現在、郊外化が進展している振興郊外エリア	
ローカル部	第1次カントリーエリア	大都市と回遊性が高いカントリーエリア		
	第2次カントリーエリア	大都市から独自型のカントリーエリア		

(2) 郊外商業基軸の時代から都心商業と郊外商業の融合の時代

アメリカでは1900年代から郊外化が始まり、1945年の第2次世界大戦後に郊外化が加速しました。日本は1956年(昭和31年)頃から地方から都心へ人口の大移動が起こり、1970年代から1980年代に郊外化が大進展して都心と郊外の間には交通体系(鉄道と道路)が整えられ、鉄道と自動車の2つの交通手段が共存する都市構造となりました。同時に、日本は駅を中心とした都市構造ならびに人口密度の高さにより、徒歩・自転車の交通手段が加わって「鉄道」「自動車」「徒歩・自転車」が三位一体となった都市構造ができ上がりました。

商業的には、都心商業と郊外商業のポジショニングにおいて次のような変遷が起きました。

①第1段階：都心商業と郊外商業の共存共栄時代

1945～1960年頃で、都心には百貨店と路面型ストリート街区、郊外には商店街があり、互いに商業レベルが全く異なって共存共栄していました(まだ消費スタイルが本格化していないプレモダン消費時代の都心と郊外の商業のポジショニング)。

②第2段階：都心商業に対する郊外商業の基軸の時代

モダン消費時代(モノを買い、モノを消費し、モノを所有し、モノを使用することの連続性が喜びと感じる生活上型の消費スタイル)となると、旺盛な消費を郊外で独自に賄うSCが続々と開発され、1960～2010年まで都心商業に対する郊外商業基軸の原則が適用される時代となりました。この「**都心商業に対する郊外商業基軸の原則**」とは、都心と郊外が同じレベルで競争すると郊外商業が勝つ、それゆえに都心商業は郊外商業が真似のできないレベルでないと長期低落化あるいは崩壊の道を歩むという流通理論です。これは、小商圏業態が大商圏業態と同じレベルで競争すると小商圏業態(消費者の身近で商売する商法)が勝つ、それゆえに大商圏業態は小商圏業態が真似のできないレベルでないと成立しないという理論の応用です。

1971～2010年までの40年間のうち前半1971～1990年の20年間、郊外SCは「CSC=コミュニティ型SC」(GMSを核店とする売場面積15,000㎡、売上150億円、テナント60～80店舗、駐車台数1,000台の中型SC)が主力でした。この段階では都心商業は郊外商業との異質性を持つことで対応できました。しかし、1991～2010年までの後半20年間の郊外SCは「RSC=リージョナル型SC」(GMSとサブ核店の複数の核店揃えとし、さらにランプリングショッピングモールを備え、売場面積50,000～70,000㎡、売上300億円、テナント150～200店舗、駐車台数3,000台以上の大型SC)が主力となり、都心商業は長期低落化、そして地方都市における都心商業は崩壊の道を歩みました。

③第3段階：都心商業回帰の時代と郊外に真似のできない都心商業の時代

日本の消費レベルは1960年から始まったモダン消費が1988年にモノ離れ現象により終焉を迎え、ポストモダン消費(モノ離れした後のニューモダン消費までの過渡期のモノ余り・デフレ経済志向の消費)の時代になりました。同時に、1991年からスタートしたRSCも2014年末で317ヶ所となり、2011～2015年までは郊外SCの飽和時代(一通り全国にRSCが量的に行き渡った段階)となり、郊外SCの飽和による「**RSCの当たり前化現象**」(RSC自体に斬新さを感じない時代)が起こって今までの郊外ニーズに対してより斬新なニーズを求めるようになり、その受け皿として都心の商業施設が対応する役割となりました。

アメリカでは都心商業が崩壊していますので、基本的には郊外の中のより高次元立地に中心市街地の役割を持つハイクオリティ&レジャー・リゾートニーズ対応のSCが開発されています。日本の三大都市圏では、郊外RSCの当たり前化による新たな斬新ニーズは、長期低落化の道を歩んでいた中心市街地商業の再生に結びつき、郊外には真似のできない商業が都心回帰という形で確立されています。これが、2000年頃から始まり2025年頃まで続く三大都市圏(東京圏・大阪圏・名古屋圏)と地方拠点都市(札幌、仙台、広島、福岡等)の中心市街地の再生計画です。

2. 中心市街地の街区構造と商業ニーズ

(1) 中心市街地の街区構造

では、中心市街地はどのような都市構造から成り立っているのでしょうか。中心市街地は、その果たすべき役割により次の6つの街区から成り立っています。

街 区		内 容
1	商業街区	広域かつ郊外とは明確に異質化した商業街区
2	ターミナル街区	複数の鉄道・バスのターミナルで都心の玄関街区
3	オフィス街区	事業所及びオフィスワーカーの存在する業務街区
4	歓楽街区	飲食やアミューズメントやナイトレジャーのレジャー街区
5	パーク街区	公園、河川、城、広場…等の都心の安らぎ街区
6	都市型住宅街区	郊外からの人口移動による高層化された住宅街区 (一度はドーナツ化現象となったが、再度流入した人々の住宅)

アメリカでは郊外商業基軸の原則に伴い商業街区が中心市街地では崩壊しており、また自動車中心社会で鉄道網が発展していませんのでターミナル街区も存在しません。さらに、歓楽街区や都市型住宅街区も存在しないため、基本的にはアメリカの中心市街地は「オフィス街区」のみです。ただ、ニューヨークは日本の三大都市圏の中心市街地並みに6つの全ての街区を持つアメリカにおける例外の都市です。

日本の三大都市圏の中心市街地も、アメリカ同様に1970～1990年頃まで住民の郊外への移動で中心市街地の都市型住宅街区は大幅に減少しましたが、現在は交通機関の利便性や都心エリアでの住環境の改善による居住空間の見直しや高齢化社会に対応した都市型住宅が開発され、都心の居住空間が見直されて超高層マンションを中心に人口が増加しています。

(2) 中心市街地の商業ニーズ構造

基本的にアメリカの中心市街地においては、ニューヨークを除いて商業ニーズは希薄です。日本は中心市街地に6つの街区を持っているため、都心の中心市街地が持つ商業ニーズが郊外(サバーバン)の商業ニーズとは異なるレベルで存在し、また、新しい商業ニーズが創出されつつあります。

中心市街地の商業ニーズは3つのニーズから成り立っています。

ニーズ	内 容	対象マーケット	ニーズの割合	
			2010年 まで	2020年 以降
アーバンリゾート ニーズ	郊外からわざわざ出 向してくる買い回り ショッピングニーズ	広域圏の月間性頻度のマーケット	50%	40%
アーバンコンビニ エンスニーズ	中心市街地を利便的 に利用するニーズ	①ワーカー・事業所マーケット ②ステーション利用マーケット ③中心街へのビジターマーケット ④中心市街地に住む居住者マ ーケット	50%	40%
アーバンツーリス ムニーズ	中心市街地の商業施 設を観光・旅行感覚で 利用するニーズ	①新おのぼりさんマーケット ②インバウンドマーケット ③郊外のおぶれマーケット	-	20%

2010年頃までは郊外のSCがまだ飽和状態ではなく、郊外型SC自体に斬新さ・革新性がありましたが、2011年以降はSCの飽和時代となって郊外SCの当たり前化が起こり、より高次元の消費への消費者の商業に対する欲求が高まり、その受け皿として従来の都心へ月に1回買物に出かけるといったアーバンリゾートニーズとは異なる郊外立地から“滲み出る”マーケットが出現してきました。すなわち、「郊外からのあぶれマーケット」の商業ニーズです。同時に、中心市街地の再生計画が大規模かつ斬新・革新的に行われたため、旧おのぼりさん（田舎から物珍しさの観光・旅行客）ではなく、「新おのぼりさんマーケット」として中心市街地の商業を物珍しさで観光・旅行気分で見物・買物・飲食・遊ぶニーズがアーバンリゾートニーズの対象エリアよりも広域かつより低頻度、より遊び志向で創出されています。さらに、訪日外国人の増大によるインバウンドニーズが急激に増大しています。この「新おのぼりさんマーケット」「インバウンドマーケット」「郊外のおのぼりさんマーケット」をアーバンツーリズムニーズと呼びます。

従来の中心市街地の商業ニーズは「アーバンリゾートニーズ」（わざわざ郊外から月間性マーケットとして出向してくるマーケットに対応するニーズ）と中心市街地の中での利便性（コンビニエンス）ニーズである「アーバンコンビニエンスニーズ」は「ワーカー・事業所ニーズ」、駅利用者の利便性ニーズである「ステーションニーズ」、さらに中心市街地へ所用で来街する「ビジターニーズ」から成り立ちます。中心市街地はアーバンリゾートニーズ「50%」、アーバンコンビニエンスニーズ「50%」のマーケットでしたが、21世紀型のニューモダン消費時代における中心市街地にはさらに「アーバンツーリズムニーズ」が加わり、これらの商業ニーズが三位一体（40%対40%対20%の割合）で形成されます。

3. 梅田流通大戦（15年戦争）の内容・意義・果たす役割

（1）梅田中心市街地の過去及び現在

梅田中心市街地の商業は、以下のように過去から現在へと進んできました。

- ①30年間以上、梅田街区の「1番立地」（JR、阪急、阪神のターミナル立地）は旧型の総合百貨店である阪急百貨店、阪神百貨店、大丸百貨店（1983年春オープン）が独占し、中心部の変革はありませんでした。
- ②そのため、世の中の変化（新陳代謝）の受け皿は周辺の「2番立地」や「3番立地」に新しい今風の商業施設が開発されることによって、梅田街区が「面的広がり」を持って維持されていました。
- ③ところが、1番立地に巨大総合百貨店（阪急うめだ本店）、巨大スペシャリティセンター（ルクア大阪）、巨大スペシャリティ百貨店（ヨドバシカメラ）が開発されて梅田街区は「集中化」（最高立地に最適業態が集中）し、周辺の拡大・面展開した商業施設への「マイナス波及効果」が起っています。
- ④いわゆる梅田街区における商業施設の「仕切り直し」（適正立地・適正規模・適正業態の全面的見直し）であり、不適正立地における不適正規模の不適合業態は「業態変更」が強いられます。1番立地に1番規模の業態ができると、今までの梅田街区での既得権としての業態が崩壊し、仕切り直しとなります。この現象は、今までが本来の一番立地に最強の商業が出店していなかった状態での過渡期業態であったため、適正配置に基づく梅田街区の商業が急速に進化している途中です。

(2) 第1次・第2次・第3次・第5次・第6次・第7次梅田流通大戦争

梅田街区の商業は、郊外商業との異質性を持つ21世紀型商業街区へと進んでいます。梅田街区の流通大戦争は2011年春からスタートし、2025年頃までの「15年戦争」の長丁場で行われることとなります。その内容は次の通りです。

①第1次梅田流通大戦争（2011年春）

大阪ステーションシティオープン

- ・大丸梅田店（店舗面積64,000㎡）
- ・ルクア（店舗面積20,000㎡）
- ・三越伊勢丹（店舗面積55,000㎡）

②第2次梅田流通大戦争（2012年秋）

阪急うめだ本店オープン（店舗面積80,000㎡）

③第3次梅田流通大戦争（2013年春）

グランフロント大阪オープン（店舗面積40,000㎡）

④第4次梅田流通大戦争（2015年春）

三越伊勢丹がルクア イーレに業態転換（ルクア大阪の店舗面積53,000㎡）

（三越イセタン55,000㎡がルクア イーレ33,000㎡に、40%縮小=通路）

⑤第5・第6・第7次梅田流通大戦争へと続く

阪神うめだ本店の建て替え計画、郵政跡地計画、梅田北ヤード第2期

⑥さらに、長期的には梅田駅前ビル（第1・第2・第3ビル・第4ビル建て替え？）

(3) 梅田流通大戦争の意義

梅田街区の商業がニューモダン消費に対応した21世紀型の中心市街地へと進化するための流通上の新陳代謝が梅田流通15年大戦争の理論上の意義です。

消費はモダン消費からポストモダン消費（モダン消費の終焉後のモノ離れた後の経済下での消費）を経て、ニューモダン消費（今までに存在していなかったニーズ&ウォンツ、かつ今までに存在していたが切り口が異なるニーズ&ウォンツで、消費者が斬新かつ革新的なニーズ&ウォンツと感ずることで再びモノに執着心を持つ消費）へと向かっています。同時に、郊外と都心商業のポジショニングも変化し、さらに消費のグローバル化が起こって梅田街区を取り巻く商環境は大きく変化しました。その時代の変化に従い、梅田街区の商業が30年間の沈黙を破り**50年に1回の経済の大変革、25年に1回の流通の大変革に基づいて動き出しています。**

これは、既存商業の中でのパイの奪い合いという競争ではなく、新たなニーズ&ウォンツの創出であり、旧型業態と新型業態の新陳代謝であり、それゆえにオーバーストアという概念ではありません。第1次・第2次・第3次・第4次の梅田流通大戦争により、梅田街区の商業は店舗面積的には新宿街区の商業を上回る規模で日本一となりました（しかし、売上高は新宿街区の商業のほうが上回っています）。量的には梅田街区の商業一応形として整いましたが、第5次（阪神梅田本店の建て替え計画）、第6次（郵政跡地計画）、第7次（梅田北ヤード第2期計画）により、今後は梅田街区の商業の「多様化と斬新さ」である質的強化が必要となります。

4. 世界最強かつ 21 世紀の最適都心商業と梅田商業街区の挑戦

(1) 世界に誇る大繁華街への道

世界には超・大繁華街（有名・有力ストアが大規模にストリート状に成立し、世界中から顧客を集積している大繁華街）があります。例えば、大ニューヨーク（5 番街、マディソン街、レキシントン街、ソーホー）、大パリ（シャンゼリゼ通り）、大ロンドン（リージェントストリート）などです。また日本にも、“大” 東京駅周辺・丸の内・有楽町・銀座街区や“大” 渋谷・原宿・表参道街区があります。

梅田街区の商業は第 1 次～第 4 次流通大戦争を通じて日本を代表する商業街区に脱皮し、さらに第 5 次～第 7 次へと都市商業として進化しています。日本を代表する大・梅田街区になるプロセスにおいては、新規出店の業態の優勝・劣敗や周辺エリアの商業施設へのマイナス影響といった課題も続出していますが、21 世紀のニューモダン消費時代における大・梅田街区への挑戦過程であり、30 年ぶりの適正立地に適正規模で適正な業態による適正配置が行われている過程です。まさに、梅田街区の商業の再編成であり、新陳代謝上での課題であり、この課題は時代の変化における課題であるため、各商業施設が新たな視点で自らの業態を立地と規模に見合った形で再構築すべきです。必ず正しい問題解決は存在しています。

(2) 大繁華街になるための梅田商業街区のマクロ上の切り口

世界に誇るスーパーパワー街区を形成するためには、3 つのマクロ上の切り口が必要となります。すなわち、第 1 に「イノベーション（大革新）」、第 2 に「ニューモダン消費（新消費）」、第 3 に「グローバル（世界的）」です。

1) イノベーション（大革新）

経済は 50 年に 1 回、流通は 25 年に 1 回、企業コンセプトは 8 年に 1 回、MD i n g は 3 年に 1 回、商品は 3 ヶ月に 1 回、過去の延長線上ではない変化が起こります。この潮流に対応するために過去の延長線上ではない変化を行うことを「イノベーション（大革新）」と言います。特に 25 年に 1 回の流通のメガトレンドは、流通業界の景色を一変させます。過去の第 1 回、第 2 回の流通の大変革におけるキーポイントと、今後の 2020 年に起こる第 3 回目の大変革のキーポイントを示すと下表の通りです。

	年 度	変化のキーポイント	
第 1 次 流通大変革	1970 年 (1945 年から 25 年目)	①所得 1 万ドル時代による中産階級層の出現 ②車の保有率 50%による車社会の到来 ③戦後生まれの団塊世代の社会進出によるライフスタイル革命 (昭和ニューファミリー) ④人口大移動時代の到来	
第 2 次 流通大変革	1995 年 (1970 年から 25 年目)	①旧大店法緩和による自由競争社会の到来 ②買物の学習経験の終焉によるポストモダン消費時代の到来 ③団塊ジュニアの社会進出によるライフスタイル革命 (平成ニューファミリー) ④デフレ経済時代の到来	
第 3 次 流通大変革	2020 年 (1995 年から 25 年目)	①戦後 3 回目の世代交代によるライフスタイル革命 (もはやファミリーではない) ②ネット販売・E コマースによる買場革命 ③地球環境と人間関係を重視した社会革命 ④ニューモダン消費の消費革命	ツー・トゥエンティ・ ソリューション (2020 年問題の解決)

2020年はちょうど5年後であり、同時に5年前の2015年から本格的に起こる流通現象です。各流通企業及び各SCは2020年対策を真剣に考えなければいけない段階となりました。流通が大変革するときは、過去の延長線上のボトムアップ方式の改善も必要ですが、それよりも未来の視点（2020年の流通大変革のキーポイント）からトップダウン方式の改革が必要となります。すなわち、現在、進行中の流通現象は1995年の第2次流通大変革の延長線上の現象であり賞味期限の切れたキーポイントになりつつあります。それゆえに、新たな未来発想のリノベーションが必要となるわけです。梅田街区の商業も同様のポジションに置かれています。

2) ニューモダン消費（新消費）

日本は1988年に統計上のモノ離れが起こり、1991年に日本発のバブル崩壊が起こり、その後1996年から実質デフレ経済下にあります。モノ離れが起こった後は、ポストモダン消費としてモダン消費と次の新しいニューモダン消費の過渡期に相当する消費経済となり、基本的には低迷経済かつデフレ経済で、新たな活力のある消費は創出されません。その後、ポストモダン消費経済を乗り切った経済は新たな消費時代を構築します。

ニューモダン消費の内容は以下の3つです。

- ①今までになかったニーズの創出
 - ②今までに存在していたが、切り口を変えたニーズの創出
 - ③その結果、価格弾力性(安いから買う、高いから買わないという購入動機)の希薄化
- サムシングニュー
(物珍しさを伴う需要)

そのために、モダン消費やポストモダン消費の延長線上の発想ではなく「需要創造」あるいは「顧客創造」による「0から1の発想」あるいは「1から10の発想」（10から100の発想はイノベーションではありません）に基づくイノベーションが流通業界に必要となります。

ニューモダン消費の集客の切り口(21世紀型消費)は、次のようになります。

消 費	内 容	
ニューモダン消費	日本の 2011～2040 年の 30 年間の経済	
	モノ離れ時代→（新安定成長経済）→新創造ニーズ時代	
	経済動向は 20 年間で 2 倍になる経済成長（年間 3.5%の成長率） ニューモダン消費時代（成熟経済時代）の GDP の 3.5%の成長は、モダン消費時代の 7.0%（2 倍）に相当→成熟経済時代は GDP の増大より内部の新陳代謝	
	3 つの切り口	第 1 の切り口 20 世紀へのアンチテーゼ・ソリューション&19 世紀以前のノスタルジーから派生する消費行動 ①地球や自然環境に配慮した消費行動 ②絆や地域密着や人間の精神面に配慮した消費行動 ③古き良き時代の郷愁を感じる消費行動
第 2 の切り口 ライフスタイルの変化に伴う消費行動 ④20 世紀への反発・社会倫理・社会正義から派生する消費行動 ⑤所得の二極化に伴うライフスタイルから派生する消費行動 ⑥少子高齢化に伴うライフスタイルから派生する消費行動 ⑦ I T C 社会のライフスタイルから派生する消費行動 ⑧趣味・遊び・レジャー・リゾート等のライフスタイルから派生する消費行動 ⑨健康や安心・安全に配慮したライフスタイルから派生する消費行動		
第 3 の切り口 独自ノウハウで市場を創造する消費行動 ⑩超コンセプト（超こだわり・サムシングニュー）に対応した消費行動 ⑪プレイスメイキング・借景・居心地感に対応した消費行動 ⑫クールジャパンを基軸とした消費行動 ⑬文化・教育・美術・歴史等の知的感性を基軸とする消費行動		

※クールジャパンは「おもてなし・高サービス・親切・おもいやり」「もったいない・モノの大切さ」「こだわり職人技術」「地域・家族・友達の絆、交流、小経済圏、地域密着」ビジネスとして需要創造することを意味します。

3) グローバル（世界的）

モノ離れした後の先進国（日本）が新たなマーケットを創造するには、前述の「イノベーション」と「ニューモダン消費」を切り口とする消費以外に、発展途上国や新興国の成長経済国家を自らの成長に取り込むことが必要です。

すなわち、世界に誇る超・大繁華街を構築するにはインバウンドニーズ（訪日外国人から派生するニーズ）を商業街区に取り込むことが必要となります。日本政府は訪日外国人の目標値として 2020 年に 2,000 万人、2030 年に 3,000 万人を見込んでいますが、2015 年現在で 1,800 万人は確実な状態です。実際には 2015 年 1,800 万人、2020 年 3,000 万人（政府修正）、2030 年 3,500 万人、2040～2050 年に 5,000 万人と想定されます。この訪日外国人は現在の「韓国」「台湾」「香港」「シンガポール」「中国」から、「インドネシア」「マレーシア」「インド」「バングラディシュ」「ミャンマー」「ロシア」等

の未開発国や発展途上国が新興国（モダン消費経済国家）として波及し、2050年の段階では5,000万人が期待できます。また、国内での使用金額も1人当たり20万円（2015現在時価）と想定すると2015年で3.6兆円、2020年で6兆円になります（小売販売額の4%に相当）。

一般的に、ある国の国民が海外へ旅行する段階として「モダン消費時代の海外旅行ブーム」（新興国がモダン消費時代になって中所得層が増大した段階）が起こり、この段階の海外での消費がいわゆる「爆買い」です。2010年代の中国、2000年代の韓国、1980年代の日本です。日本もモダン消費時代（1980年から1995年頃）にはアメリカや韓国、東南アジア、西欧で爆買いをし、アメリカのニューヨーク郊外にあるウッドベリー commons（アウトレットセンター）では売上の4割が日本人と言われていました。しかし、モダン消費が終焉し海外旅行の学習経験が終焉を迎えると、モノを買うことが少なくなります。モノを爆買いしない代わりに、海外でのカルチャー消費（その国の持つ固有の特性である異文化＝自分たちが持っていない文化をメカニズム的に体験・体感する消費）に変わります。

日本は周辺に「巨大な人口（40億人以上）」と「巨大な潜在的新興国」のマーケットを持っており、その潜在的新興国が順繰りに新興国となり爆買い消費の時代、その後のカルチャー消費の時代となります。日本がニューモダン消費の先進国としてのポジショニングを確保し、クールジャパンという日本固有の異文化を維持することによりインバウンドニーズは長期的に獲得可能であり、その受け皿としての超・大繁華街（アジア最大の魅力ある街区で、アジア全体あるいは世界を相手にする究極の繁華街）の可能性が高まります。

ここで、日本及びアジアの観光・リゾートにおける「ヨーロッパ現象化」について述べます。2000年から2050年にかけてアジア諸国では中間所得層や富裕層が増大し、観光・リゾートの目的で域内の国境を越えて頻繁に行き来するようになります。このような現象は、先進国であるヨーロッパで起こっており、そのためこれをヨーロッパ現象と言いますが、ヨーロッパ諸国の観光・リゾートのインバウンドマーケットは巨大になっています。アジア諸国の2050年の人口は35億～45億人となり、ヨーロッパの5億～6億人に対して6～8倍のインバウンドニーズが潜在的に存在しています。2050年を最高潮として、アジアにおけるインバウンドマーケットは大成長します。

（3）梅田街区の超・大繁華街への挑戦

1）梅田街区における商業の現状

私は梅田街区が21世紀志向の超・大繁華街に最も適した街区になる可能性を持っていると思っています。

現在の梅田街区の商業は、ほぼ満杯状態であらゆる業態が揃っており、もうこれ以上の商業は必要ないと言われていています。しかしながら、梅田街区の商業を世界に誇り、世界を相手（主力はアジア）にする「超・大繁華街」になるというレベルから考えないとエアポケット（空白マーケット）が見えてきません。

そこで、現状の梅田街区の商業の実態を調べると次の通りです。

【業態別売り場面積】

業態名	売場面積		売上高		売場効率 (1㎡当り)
	売場面積	構成比	売上高	構成比	
総合百貨店	197,683 ㎡	33.2%	345,000 百万円	44.4%	1,745 千円
スペシャリティ百貨店	80,821 ㎡	13.6%	142,000 百万円	18.3%	1,757 千円
ファッションビル	208,832 ㎡	35.1%	207,000 百万円	26.6%	991 千円
地下街（駅ビル）	107,344 ㎡	18.1%	83,500 百万円	10.7%	778 千円
合 計	594,680 ㎡	100.0%	777,500 百万円	100.0%	1,307 千円

梅田街区は、売場面積が約 60 万㎡、売上高（推定）は 7,800 億円の巨大マーケットを持っています。その商業施設別の内訳は次表のようになっています。

<梅田商業街区における商業施設の現状の推計>（弊社にて各種資料を基に推計）

業態	施設名	売場面積	売上高	備考欄	
総合百貨店	阪急百貨店	80,000 ㎡	345,000 百万円		
	大丸百貨店	64,000 ㎡			
	阪神百貨店	53,683 ㎡		建て替え 2021 年完全完成・面積は現状のままと想定	
スペンサリテイ百貨店	阪急メンズ館	14,226 ㎡	142,000 百万円		
	ヨドバシマルチメディア梅田	45,000 ㎡			
	ロフト	9,000 ㎡			
	チャスカ	6,600 ㎡			
	堂島アバンザ	5,995 ㎡			
ファッションビル	ルクアOSAKA	53,000 ㎡	207,000 百万円	ルクア＋イーレ	
	ヘップファイブ	21,200 ㎡			
	ヌー茶屋町	14,450 ㎡		ヌー茶屋町プラス含む	
	ブリーゼブリーゼ	10,000 ㎡			
	イーマ	7,566 ㎡			
	エスト	6,872 ㎡			
	ハービス	プラザエント		27,624 ㎡	
		OSAKA		8,595 ㎡	
	グランフロント大阪	44,000 ㎡			
	エキマルシェ大阪	4,500 ㎡			
	梅田オーパ	3,200 ㎡			
	地下街	阪急三番街		38,629 ㎡	83,500 百万円
ディアモール大阪		7,904 ㎡			
ホワイトイウめだ		13,988 ㎡			
大阪駅前ビル		第1ビル	8,153 ㎡		
		第2ビル	7,179 ㎡		
		第3ビル	17,074 ㎡		
	第4ビル	14,417 ㎡			
合計	594,680 ㎡	777,500 百万円			

梅田街区の商業は、一般的に中心市街地レベルとしては「あらゆる業態が成立しており、空白のマーケットは存在しない状態」のように見えますが、21 世紀型のニューモダン消費の視点から見ると空白マーケット（エアポケットマーケット）は数多く存在します。

2) 中心市街地で成立する商業の業態

梅田街区における商業の空白マーケットを探索するためには、中心市街地で本来成立する商業業態を理論的視点（世界のレベルの高い中心市街地の事例から導き出された業態モデル）から梅田街区の商業業態を見抜くことが必要となります。

現在及び近未来に中心市街地で成立する商業の業態モデルは次表のようになります。

<超大都市の中心市街地で成立する商業施設の業態>

タイプ		内容		事例			
				東京中心街	大阪中心街		
館スタイル	トータルスタイルの店(百貨の店)	トータル百貨店 (総合百貨店)	ポピュラートータル“館”	カジュアルなトータル志向の総合百貨店	・京王百貨店 ・マルイ	・ブランタン 銀座 ・ヒカリエ	・阪神百貨店 ・京阪百貨店 ・なんばマルイ
			ベタートータル“館”	中中～中上のベタークラスのトータル志向総合百貨店	・三越 ・大丸 ・そごう	・伊勢丹 ・小田急 ・西武百貨店	・大丸百貨店 ・阪急百貨店 ・近鉄百貨店
			プレステージトータル“館”	中上～上のプレステージクラスのトータル志向総合百貨店	・三越日本橋店 ・高島屋日本橋店		・高島屋百貨店
		スペシャルティ百貨店	ライフスタイル特化トータル“館”	特定のライフスタイルやターゲットに絞り込んだ上でのトータルな百貨店	・伊勢丹メンズ館 ・阪急メンズ館	・デザイン百貨店 ・アカチャンホンポ	・阪急メンズ館 ・アカチャンホンポ
			カテゴリー特化トータル“館”	特定のカテゴリー(商品グループ)に絞り込んだ上でのトータルな客層は絞り込まない百貨店	・ヨドバシカメラ ・ビックカメラ	・ユザワヤ ・東急ハンズ	・ヨドバシカメラ ・チャスカ ・東急ハンズ ・梅田ロフト
	SSCスタイル	ニーズ対応	アーバンコンビニエンス型“館”	中心街での利便性ニーズに対応したスペシャルティセンター	・アトレ		・エキマルシェ大阪 ・大阪駅前ビル
			アーバンアップトゥデイト型“館”	アップグレードやハイセンスな利便性ニーズに対応したスペシャルティセンター	・新丸ビル(丸ビルも) ・丸の内ブリックスクエア ・コレド日本橋	・キッテ	・グランフロント大阪 ・淀屋橋オドナ ・プリーゼプリーゼ ・イーマ
			アーバンバリュー型“館”	中心街での価格の安さを売りとするバリュー志向のメガストア	・ビーナスアウトレット ・ドン・キホーテ		・マーレ ・ドン・キホーテ
		アーバンリゾートニーズ対応	アーバンコンテンポラリー型“館”	中心街のスタンダードなヤングマインドのファッション志向のスペシャルティセンター	・ルミネ ・バルコ		・ヘップファイブ ・ルクア ・心齋橋オーパ ・天王寺ミオ
			アーバントレンド“館”	中心街のトレンド性の高いファッション志向のスペシャルティセンター	・ラフォーレ原宿 ・小田急新宿ミロード		・エスト ・ルクアイーレ
アーバンハイエンド“館”			中心街の高級ファッション志向のスペシャルティセンター	・六本木ヒルズ ・東京ミッドタウン ・表参道ヒルズ		・ヒルトンプラザ ウェスト ・ハービスプラザ エント	
アーバンギャルド型“館”			中心街の最先端のセクシー&ワイルド系のファッション志向のスペシャルティセンター	・渋谷109 ・ルミネエスト		・(エスト)	
ニーズ対応		アーバンレジャー型“館”	中心街でのレジャー志向の遊びニーズを対象としたスペシャルティセンター	・東京ソラマチ ・イクスピアリ		・ユニバーサルシティウオーク ・天保山マーケットプレース	
		アーバン飲食アミューズメント型“館”	中心街で飲食やアミューズメント中心のスペシャルティセンター		トイザらスのNY旗艦店、フォーラムショップス、ザ・グループ (各種飲食レジャービル)	(各種飲食レジャービル)	
R S C	アーバンRSC	中心街に立地する大型の総合RSC	・高島屋タイムスクエア ・ラゾーナ川崎プラザ ・有楽町マリオン(阪急、ルミネ)		・あべのハルカス ・なんばパークス ・大阪ステーションシティ ・あべのキューズモール		
ストリートスタイル	スペシャルティストリート	地下街利便ストリート	地下街の利便性に対応したストリート	・八重洲地下街 ・サブナード		・ホワイティうめだ ・阪急三番街 ・ディアモール ・クリスタ長堀	
		パワーストリート	有力・有名・個性派専門店の旗艦型の店が総揃いする賑わいとパワフルなストリート	・丸の内、有楽町ストリート ・表参道ストリート		・長堀、御堂筋ストリート	
		ノスタルジー&自然志向ストリート	郷愁や自然志向の個性的ストリート	・巣鴨商店街		・天神橋街区 ・カッパ横丁	
		トレンド&カルチャー志向ストリート	トレンド性や文化性が特性のストリート	・原宿 ・青山 ・代官山		・堀江街区 ・茶屋町街区	
		歓楽・エンターテインメントストリート	歓楽街やエンターテインメント志向のストリート	・浅草街区		・道頓堀 ・新世界 ・アメリカ村 ・北新地	

以上の中心市街地で成立する理論上の業態におけるポイントは次の通りです。

- ① トータルスタイルの店（百貨店）のうち総合百貨店は、これから開発される阪神百貨店を加えてほぼ飽和状態です。しかし、特定の分野に絞り込む（客層の絞り込みあるいは商品の絞り込み）「スペシャリティ百貨店」はニューモダン消費時代のリード業態であり、今後の有望業態です。
- ② スペシャリティセンターは全体的に多様な業態が立地しているため、梅田街区では準飽和状態（ほぼ飽和状態）です。しかし、スペシャリティセンターのうち「アーバンレジャー型“館”」（中心市街地でレジャー型の遊びニーズを対象としたスペシャリティセンター）は、郊外のエンターテインメントを越えたアーバンツーリズム対応としてニューモダン消費時代のリード業態であり、今後の有望業態です。
- ③ スペシャリティストリートは、梅田街区では地下街利便ストリートが数多く立地しており飽和状態にあります。しかしながら、オープンエアでのストリートタイプの商業ストリートは梅田街区には存在していません。ニューモダン消費時代及びアーバンツーリズム対応の商業街区が世界の商業街区になるためには、「パワーストリート」は欠くことのできない商業業態です。

3) 梅田街区で近未来に必要となる商業の業態

梅田街区の商業は超・大繁華街としての潜在力を持っています。現在、阪急うめだ本店の建て替えが行われており、さらに「梅田北ヤード第2期計画」「郵政跡地利用計画」「大阪駅前ビル建て替え計画(?)」が進行中です。商業の観点から見ると、「梅田北ヤード第2期計画」と「郵政跡地利用計画」が梅田街区における商業の近未来での姿づくりに大きな影響力を持っています。

近未来から見ると、前述したように3つのタイプの商業業態が必要です。

- ・ スペシャリティ百貨店（館）
- ・ アーバンレジャー型スペシャリティセンター（館）
- ・ パワーストリート

① スペシャリティ百貨店（館）

梅田街区で総合百貨店は完璧な状態です。しかし、アメリカと比較して遅れているのがスペシャリティ百貨店です。スペシャリティ百貨店には2つのタイプがあります。

1. ライフスタイル特化スペシャリティ百貨店

特定の客層に絞り込んだ上で、その絞り込んだ客層に“百貨”を提供するスペシャリティ百貨店です。日本では消費の成熟化が遅れていたため、今後の日本における消費の成熟化（ライフスタイルの多様化）が進展すると、ニューモダン消費時代の中心市街地立地での有望業態となります。

2. カテゴリー特化スペシャリティ百貨店

特定の商品に絞り込んだ上で、逆に客層は絞り込まずに幅広い客層に対応するスペシャリティ百貨店です。このカテゴリー特化スペシャリティ百貨店は、日本でもある程度出現していますが進化のレベルが浅く、今後のニューモダン消費時代に続々と中心市街地立地に出現する業態です。ただ、カテゴリー特化スペシャリティ百貨店は商品を特化した“百貨”であるため、1つの街区に1つのタイプの商品特化した業態しか成立しません。

② アーバンレジャー型スペシャリティセンター（館）

アーバンレジャー型スペシャリティセンターは、レジャーニーズに対応した買物よりもむしろ、遊び機能を強化した都市型商業施設です。アーバンツーリズムやニューモダン消費の中心市街地での受け皿として、異次元空間ならびに観光志向の強い商業施設であり、超・大繁華街を形成するための“遊び”の受け皿として是非とも必要です。

③パワーストリート

パワーストリートは、超・大繁華街を形成するために是非必要な商業機能です。パワーストリートは、アメリカの五番街やソーホーのようなオープンエアの街並み型商業街区で、まさにランブリングショッピング（ブラブラ歩きをしながらショッピングする）の商業ストリートです。そこには有力・有名専門店やエンターテインメント施設、飲食・カフェ施設などが並び、文字通り世界に誇るパワーストリートであり、梅田街区に是非必要でありながら現在は存在していない有望業態です。

以上の梅田街区の商業にとって有望な商業業態の受け皿は次の通りと考えられます。

梅田北ヤード第2期計画	郵政跡地利用計画
パワーストリート （都市型公園を中核とし、周辺の高層ビルを借景とするストリート）	スペシャルティ百貨店（2つのタイプ） アーバンレジャー型スペシャルティセンター
↓	↓
事 例	事 例
サードストリートプロムナード ザ・グローブアットファーマーズマーケット サンタナロウ ニューベリーストリート パールストリートモール	ナイキタウン アップルストア旗艦店 バスプロショップス トイザらスニューヨーク旗艦店

（4）超・大繁華街の6つの“A”

梅田街区を超・大繁華街にするためには、私は次の「6つの“A”」が必要と考えています（SCのモール型RSC同様です）。

“A”	“A”のタイプ	内 容
第1の“A”	ア メ ニ テ ィ	快適性と居心地感のある街（モール）
第2の“A”	ア メ イ ジ ン グ	驚きと斬新さのある街（モール）
第3の“A”	ア ミ ュ ー ジ ン グ	遊びと楽しみのある街（モール）
第4の“A”	ア テ ン シ ョ ン	注目する何かがある街（モール）
第5の“A”	ア ト モ ス フ ィ ア	異次元の雰囲気のある街（モール）
第6の“A”	ア ク テ ィ ブ	活発な動きを感じる街（モール）

参 考 資 料

フラッグシップ・ステーション

中 央 駅 理 論!!

商業的に見るとアメリカには都心がなく郊外商業のみ、また、交通手段として大量交通手段と徒歩・自転車手段がなく車手段のみの社会です。それゆえに、アメリカでの商業立地は郊外に限定されます。日本は都心商業と郊外商業が平行して成立しており、また交通手段として、大量交通手段と徒歩・自転車手段と車手段の3つが存在します。その中で日本では商業立地として駅（ステーション）立地が重要な位置づけとなります。アメリカではスペシャリティセンター（専門店の集合体のSC）が少なく、日本ではスペシャリティセンターが非常に多いのは、駅立地の集客に依存するSCが多いからです。

駅が持つマーケットは「駅の乗降客マーケット」、「駅勢圏マーケット」（駅を利用する人々の居住地及び事業所・学校の存在するマーケット）、「鉄道の沿線マーケット」（駅の位置する鉄道沿線の居住者・事業所・学校等の存在するマーケット）の3つのタイプがあります。駅立地で商業施設を開発する際には、これらの「駅の乗降客マーケット」「駅勢圏マーケット」「鉄道の沿線マーケット」の3つのマーケットの規模や特性を客観的に評価して戦略を構築します。

しかし、駅によっては上記のマーケット特性以外に潜在的な可能性を持った駅が存在し、その潜在的な可能性を活用すると大きなビジネスチャンス（ボーナス効果）のある商業開発ができます。このような潜在的な立地上のボーナス効果のある駅を「中央駅」と言います（六車流：流通・マーケティング理論）。この中央駅とは、「地域の人々が誰でも、潜在的に、ここがこの地域の中心であると感じる“場”となる駅」であり、歴史的背景（昔からここが地域の中心）と現実的な駅が持つ集客性の2つのタイプがあります。

（1）地方の県都の中心駅としての中央駅

地方には旧国鉄（現在のJR）時代に建てられ1960年代まで歴史的な交通の中心であった県都の“駅”があります。この県都の駅は、車社会の中で乗降客のポジショニングは低下していますが、知名度は高く潜在的に県全体の出入口の位置づけにあり、ここが地域の中心であると感じる“場”としての“駅”です。それゆえに商業的には、開発の規模やコンセプトの策定においては駅の乗降客を基準とするのではなく、駅の持つ「潜在的な中心機能」を基準として開発・リニューアルすると大きなボーナス効果のあるビジネスチャンスが生まれます。それゆえに、県都の中央駅での商業開発における開発コンセプトは「1つの県で1つしか成立しない唯一の商業開発」とすると成功します。

（2）大都市圏における鉄道会社の母艦駅としての中央駅

3大都市圏にはJRや私鉄が網の目のように交通体系を形成しています。その中で、都心から郊外へ結ぶ放射線状の鉄道の出発駅があり、その駅は乗降客のみならず駅勢圏マーケットや沿線マーケットも大規模に存在します。しかし同時に、歴史的に誰もがここが地域（沿線）の中心であるとの潜在的認識を持ち、地方の県都の中央駅と同様にボーナス効果のあるビジネスチャンスが期待できる“場”としての“駅”です。

このような大都市圏の駅のことを「母艦駅」（マザーシップ・ステーション・鉄道会社の基幹駅）と呼びます。例えば、新宿街区では小田急の母艦駅に位置する小田急百貨店、京王の母艦駅に位置する京王百貨店、JRの母艦駅に位置する高島屋百貨店は強力な伊勢丹百貨店の競争下で母艦駅としての強みを持って成立しています。

都心商業と郊外商業が互いに棲み分けする時代（21世紀の商業構造）において、中央駅の持つ潜在的なパワー（乗降客マーケットをはるかに上回る潜在的なパワー）を活用した商業施設づくりは消費者の買物・飲食・遊びニーズを高次元で満足させるニューモダン消費の旗手となります。