日経ビジネス ONLINE

駅の売り場は「駅ナカ」だけではない

駅をヒントに街の小売りの次のモデルを作ろう

2013 年 10 月 10 日（木）　上山 信一

今回は小売りの話である。この分野は語り尽くされた感がある。いわゆる事情通を自任する人も多い。だが正直申し上げて、何を読んでも物足りない。年がら年中、「これからの百貨店はいよいよ大変だ」と「〇〇モールに話題の新業態が出現」という話ばかりではないか。はっきり言って掘り下げが足りない。そこで今回は、小売りの業態はどのように進化するか、という本質論に挑戦してみたい。

米国ウォッチは薄っぺらい

我が国に氾濫する小売り論が薄っぺらく見えるのは、米国のトレンドウォッチを基軸に据えるからだろう。わが国の小売業は確かに米国の模倣が多かった。スーパーマーケットしかり、コンビニしかり。米国で起きたことの何割かは、数年後、日本でも起きてきた。しかし、それだけではないはずだ。また、そうでないものを創っていくのがプロの仕事ではないか。

ちなみに私はやたら「米国では」を連発する輩を“出羽の神”と揶揄し、バカにしている（もちろん自戒の念も込めつつだ…実は私が手掛ける航空や行政改革にもその傾向がある。LCC（格安航空会社）だの規制緩和だの道州制だの、米国出羽の神が大活躍である）。

ところで、なぜアメリカの小売業では次々に新業態が生まれるのか。広大な土地がある。古い店舗を捨てて新店舗の実験がしやすいからだ。また、お客も少々遠くても車で新しい店に来てくれる。かくして車の存在を前提に業態が開発されてきた。現に米国の大手小売りチェー

ンは、大型モールの中、もしくはロードサイドに大型店を構えている。扱っているものが何であれ、太い道路から大きな駐車場を持つ大きな店舗に車で乗り付け、大きなパッケージに入ったいろいろなモノを購入するというスタイルが基本だ。

たしかにあれは豪快で楽しい。日本でもイオンモールやフォレストモール、そして全国各地のロードサイドで同じビジネスモデルが成り立っている。しかし、移民によって人口が伸び続ける米国の郊外住宅地と日本では事情が異なる。日本はこれからますます高齢化する。広大な駐車場から各店舗まで歩くだけでくたびれるような米国のモールの真似は長続きしないだろう（もちろん日本でも地方都市や首都圏では米国と同じ現象がしばらくは続くが）。

日本では駅をウォッチせよ

さて、米国ウォッチを卒業するとなると、何をヒントに新業態を考えればよいのか。日本の場合、車よりも電車に注目したい。日本では交通インフラとして鉄道がまだまだ力を持つ。昔から駅前に商店街ができ、百貨店も駅ターミナルに育った。そして今も駅ナカが発展中だ。そうなのだ。米国追従でないこれからの日本の小売りのビジネスモデルを考えるのならば、駅に注目すべきだ。鉄道を中心にわが国の小売りの歴史をもう一度振り返ってみる。そこに次へのヒントが見いだせるのではないか。

かつて駅前には商店街が広がっていた。一方、駅構内にはキヨスクと立ち食い蕎麦、駅弁売りくらいしかなかった。その駅ナカに、今や多種多様な店が並んでいる。中には街中にはあまり存在せず、駅ナカでの営業が中心という業態もある。たとえば、QB ハウスやスープストックトーキョーがそうである。いずれも機能をつきつめてみると、床屋であり、早めしの定食屋にすぎない（失礼）。だが、とにかくおしゃれで便利で人気がある。

床屋も早めし定食屋もかつては駅前の商店街に必ずあった。それが駅ナカにやってきた。駅ではお客たちが時間に追われ、忙しそうに走り去る。そんな場所で商いをするために彼らは業態を進化させた。QB ハウスは 10 分で髪を切り、シャンプーはせず掃除機のようなもので切った毛を吸い取る。またスープストックは、栄養があって早く食べられておしゃれなものとして、流動食のあのスープに至った。「シャンプーやブローに時間をかけてる場合じゃないよな」「ジュワジュワとトンカツ揚げてる場合じゃないよな」と己を分析し、新しい業態を編み出したのである。素晴らしいイノベーションだ。

駅ナカは新業態の実験場

その後、書店や下着屋や靴屋も駅前の商店街から駅に引っ越し始めた。それぞれが狭小の駅構内の立地向け、忙しい人向けの業態を開発した。あるいは駅ナカならではの全く新しい業態も生まれた。女子向けのアクセサリーショップやジュースバーなどが典型だ。現在の駅ナカの盛り上がりは、このように駅前の商店街のお店が駅の中に引っ越し、進化、あるいは突然変異したものと受け止めるべきである。

というわけで、これからの日本の小売りの新業態を考えるヒントは、ロードサイドよりも駅ナカに求めたい。

ちなみに駅ナカのビジネスモデルは丸ごと輸出できる可能性もある。モータリゼーションの国・アメリカが、セブン-イレブンやウォルマート・ストアーズのようなロードサイド店を輸出したように、鉄道の国日本は「駅ナカモデル」を開発し、米作が盛んなアジア地域に輸出すべきだ。なぜなら米を食べる地域は人口密度が高い。人口密度が高いところで都市化が起きると、大量の交通量が発生し、道路では間に合わない。鉄道が通勤通学に使われることが多い。

これからのターミナルは駅からパソコン端末へ

ところで、これからの小売りの新業態を考える基点は駅、鉄道だけでいいのか。いや、もう1つある。そう、パソコン、インターネットである。私たちが手にする端末は駅に相当する(いみじくもどちらも“ターミナル”と呼ばれる)。そしてターミナル百貨店に相当するのは画面の中のアマゾンや楽天である。彼らは百貨店の進化型である。20 世紀初頭に街中に店を構えていた呉服屋はやがて駅ターミナルに立地し、百貨店に進化した。それが今はネットモールに進化しつつあるのだ。

集積型モールの進化

	20世紀初頭	20世紀前半から末	21世紀
業　態	•呉服店	•百貨店	•ネットモール
代表例	•株式会社三越呉服店	•(大阪梅田)阪急百貨店 •(渋谷)東急百貨店	•Amazon •楽天
立　地	•宿場町/商業地	•駅/ターミナル	•PCやスマホの端末
集客のモード	•徒　歩	•鉄　道	•インターネット

ところで百貨店もネットモールも編集・集積型モールであって、単なる商店街、つまり雑多な店の集積ではないところがミソである。すなわち、同業の競合するテナントが同一フロアに集まり（紳士服売り場など）、かつ、異業種のテナントが同一ビルに集まっている（各階ごとにいろいろな商品があり、全館回ればすべて揃う）。今後もこうした編集・集積型モールはネット上でも地面の上（リアル）でも存在し続けるだろう。しかし、これからはモノのジャンルに沿った業態の編集は崩れていくだろう。たとえばアマゾンでは本だけでなく家具や食品も売っている。

物のくくりより生活のくくりで業態をつくる

なぜこうなるかというと、昔と違って今はモノが余り、逆に人々の時間とお金が足りない。これからの新業態は人々の時間軸、経済力に合わせて進化していく。さきほどの例のように、忙しいから駅ナカで電車を待つ間に食事をすませ、床屋に行く。ティッシュや洗剤は今やドラッグストアでもディスカウントストアでもホームセンターでも売っている。これは他の店に行くのが面倒だからホームセンターで家具を買うついでにティッシュを買う人がいるからだ。そして家電量販店のビックカメラはドンキホーテ化し、ビタミン剤なども扱っている。

このように〇〇屋というくくりはどんどん崩れていく。100 円ショップ（価格）やファストフード（時間）だけでなく、人間の生活の様々な局面をとらえた業態が出てくるだろう。

駅前商店街への処方箋

こうしたことが先駆的に起きているのが駅ナカなのである。ところで、このような駅ナカで起きていることをヒントに、いわゆる駅前のシャッター通りの商店街の再生策が考えられないか。結論から言えば、靴屋や金物屋、時計屋、喫茶店といった今までの業種のままでは生き残れないだろう。酒屋がコンビニに変わるのは典型だが、ほかにもいろいろある。調剤薬局や携帯ショップに転換する店が増えるだろう。

あるいは同じ業種でもやり方をがらりと変える。たとえば駅前商店街のクリーニング屋さん。多くが朝 9 時から開店となっているが、それでいいのか。通勤通学する人たちのニーズに対応するなら、朝 6 時から開けるべきだ。そして 11 時頃まではたくさんの店員をそろえてわずか数秒で洗濯物を受け入れる。そして同日の夕方 4 時から深夜には近所のコンビニで受け取りができるようにする。あるいは土日にまとめて米や酒、ミネラルウォーターとセットで宅配する。こんな新業態が考えられないだろうか。こうした方法は調剤薬局や靴の修理などにも応用できる。駅前商店街は実は駅への通路である。駅ナカならぬ駅ソトとしてのニーズがある。忙しい、そして待たされるのが嫌な人向けのビジネスを考えたい。

通勤経路外では個人商店主に商機

通勤経路から外れたところはどうするか。これはたとえばインテリア、家具やスポーツ用品など土日や平日の夜だけ開く趣味の店がいい。最近の若者たちは商品の選択を自分でする。ならば思い切り店主個人の目利きのセンスでやるセレクトショップはどうか。商品に対する本人の思想、好みやこだわりを店頭に表現し、自分の好きな物だけを集めたと宣言する。そして、「私と話しませんか。遊びに来て下さい」と訴える。

これは実はアマゾンや楽天とは真逆の行き方（生き方）である。テキがデジタル、ハイテクならこっちはアナログ、ハイタッチでいくのである。このことは実は先ほどの図の右端からさらに右にいくと実は左端の呉服店に再び行き当たるという事である。まさに歴史は繰り返すのである。こういう店では慇懃無礼な正札販売、定価販売はやめる。気に入った客にはおまけの連発。金持ち老人には高く、若者には安く売るのもアリかもしれない。こうしてみると個人商店主ほど面白い仕事はない。21 世紀の小売業のブルーオーシャンはインターネットの海だけではない。路地裏でオヤジが始めた趣味の店の前にも広がっているのである。

（構成：片瀬京子）

（注）なお、このレポートの執筆にあたっては慶應 SFC キャンパスの上山研究会（経営戦略ゼミ）で 2009 年秋学期に行った「小売り業界チーム」（横田真人、杉本直也、新林宏彦、松本静香、富田剛史、鈴木恭佑）の成果を参考にした。

このコラムについて

上山信一ゼミの　すぐそこにあるブルーオーシャンを探せ

朝食市場、美容市場、ヨーグルト市場…。身近すぎてありふれた商品の市場も、冷静に分析して見方を変えると、イノベーションの芽が隠れている。上山信一ゼミが真剣勝負で分析した、ニッポンの「レッドオーシャン」に隠れた「ブルーオーシャン」を見つけ出すアイデアを紹介。

日経BP社