

商業施設「駅ナカ」について

瀬戸本 浩志

はじめに

1987年（昭和62年）に日本国有鉄道は北海道、東日本、東海、西日本、四国、九州の6旅客鉄道と日本貨物鉄道に分割民営化して、「JR」と言っている。この民営化による組織経営の変革によって事業運営には様々な制約がなくなった。このことから、消費者の行動変化や多様化したニーズを把握して企業収益の柱の一つに商業施設「駅ナカ」の拡充拡大を推進した戦略は時流に合致した施策である。

東日本旅客鉄道（JR東日本）グループは駅一体型を中心に、専門店商業施設の「アトレ」「ルミネ」などを運営してファッションビルに変えて、「駅改札内」は駅ナカ商店街に変身した。「ついで買い」の需要を取り込んで、乗降客＝潜在消費者と人気ブランド、テナント店を引きつける力を放って堅調に推移している。JR東日本の商業施設は勢いがある好調であり、管内首都圏の「駅ナカ」¹⁾店舗の展開を考察していく。

日本経済新聞 2009年8月22日記事によれば、JR東日本グループのJR東日本ステーションリテイリングが2005年開業した駅ナカ商業施設ビジネスのブランドである「エキュート大宮」は、約70あるテナントの8割強は食品や飲食店などで昨年度売上げは102億円の実績を上げており、同年に品川駅内に開業した同社の店舗も堅調であるとのこと。また、2007年開業の東京駅構内の「グランスタ」は2008年度売上高は101億円であった。商品の品揃えは地元と共存共栄がカギで、競合しない店舗づくりを考えて駅の利便性と市場性つまり「駅力」をもって、乗降客＝潜在消費者の客を呼ぶ、つかむ、の駅利用者目線に立った展開が大切である。

従来は、駅構内には信号機や電気系統の施設等を収容する部屋が多く存在していたが、技術革新等施設の小型化が進み、余剰スペース、空き地が増加した。したがって、小売業として好立地を活用しない手はなく、ビジネスチャンスが大いにあり有効活用の推進を図っているのである。創意工夫を凝らし、誰のためにある店舗なのかというコンセプトを磨き、これに合わせて品揃えや棚割りを工夫するのは当然である。低迷している市場で主役

を務めている小売業の共通点は、消費者の消費行動が①1カ所で欲しい物が揃う「ワンストップショッピング」の場であること、②ネット通販でみられるように、消費の現場が消費者の居場所に歩み寄ってきたこと、を認識した対応を講じていることが上げられる。

また、忙しさを増す消費者にとって買い物にかかる主な負担は、①支払うお金、②時間、③失敗するリスク、であると言われている。駅ナカ商業施設は時流に合致した事業収益の安定可能な店舗であると同時に、鉄道本業との相乗効果を高めてグループ全体の底上げをすることが出来るであろう。

1 駅ナカ店舗の成り立ち、背景

鉄道輸送の拡大にともない、財団法人鉄道弘済会が設立されて現在の駅ナカ店舗であるキオスクの原型は、この鉄道弘済会の売店にもとめられるのである。1932年（昭和7年）に上野駅と東京駅に10店舗が設置されたのが売店第1号である。鉄道利用者を対象に新聞、雑誌、タバコ、菓子類を、店舗というよりも簡単なプラットフォームの上にならべて販売したのである²⁾。

戦後になり、事業として売店の他に、喫茶、一時預かり、両替、靴みがき、理容なども展開し、さらに食堂経営、コインロッカーや公衆電話へも進出、駅ナカ事業を拡大したのである。1973年（昭和48年）に売店の愛称を「キオスク」と決定した。これはトルコ語が語源で「あずまや」の意味である。1987年（昭和62年）に国鉄が民営化されてJR発足に伴い、鉄道弘済会からキオスク事業部門が分割民営化された。現在のように北海道、東日本、東海、西日本、四国、九州の6つのキオスク会社がJRの地域区分に対応して誕生したのである。

当初は顧客とのやり取りを円滑にするために、①つり銭作り：すばやくつり銭を渡すことができるよう準備する、②1点売り1点補充：売れば即座に同じ商品を補充する、③ついで買い：誘因陳列をする、④ブラクリ：雑貨をぶら下げる、の作業をPOSレジ対応前に行っていた。時代の変遷とともに進化して行ったが、新聞などバーコードがついていない商品も取り扱っていることから、効率の悪さも残っている³⁾。

JR東日本グループは、自主的な経営戦略で事業の多角化を推進して、小売業の拡大路線に合わせてその分野への積極的な展開を図った。具体的には、小売、不動産など非運輸事業へ傾注してテナント入れ替えや改装など駅スペースへの投資及び駅ウエ駅ナカの潜在

集客力を秘める商業投資を展開したのである。

グループ事業のひとつである駅商業施設の株式会社ルミネは 2009 年 3 月期売上高は 2653 億円、全施設で 12 店ある勢力になっている⁴⁾。今後とも経営戦略として駅ビル、駅ナカ商業施設を拡充するなど、付加価値を付けて利用者に喜ばれる路線にして行く方針である。鉄道事業は外部経済があるといわれているが、不況の波が押し寄せていることから駅スペースの有効活用、有効利用はグループ全体の経営戦略上重要である。

また、JR 東日本リテールネット（2008 年度、年間売上高 2132 億 8900 万円の実績⁵⁾）が運営しているコンビニエンスストア「ニューデイズ」の経営規模は、2006 年度の売上高が 731 億円で堅調に推移している。売上高については同年度「キオスク」が 739 億円で上回っていたが、2007 年度に逆転した。2008 年度のコンビニエンスストアの販売実績は、「ニューデイズ」（同年度時点店舗数は 373 店舗）が 832 億 8400 万円で、上位 11 位の実績である⁶⁾。この業態では、セブン・イレブンが 1 位で、売上高は 2 兆 7625 億 5700 万円、以下ローソン、ファミリーマート、サークルKサンクス、ミニストップが上位 5 社順位である。一方、本業である鉄道収入は漸減傾向になつており、特に通勤通学定期券客が減少して、収益面で直接影響を及ぼす非常に厳しい実態がある。したがって事業運営には様々な制約が無くなったことから、関連事業収入の強化拡大は当然としても、根幹である乗客数について首都交通圏の東京駅中心半径 50 キロ範囲内の輸送人員を年度別にみると、次の通りである⁷⁾。（単位は 100 万人、（ ）内数字は定期券客の比率。）

年度	輸送人員	定期	定期外
1985（昭和 60 年）	4283	2798（65.3 %）	1485
1990（平成 2 年）	5109	3370（66.0 %）	1739
1995（ 7 年）	5374	3555（66.2 %）	1819
2000（ 12 年）	5252	3383（64.4 %）	1869
2004（ 16 年）	5330	3341（62.7 %）	1989
2005（ 17 年）	5381	3355（62.3 %）	2026

注：1985 年度は日本国有鉄道、首都交通圏は 2000 年度以降、1995 年度は 1986 年度実績による推計値、資料は（財）運輸政策研究機構「都市交通年報」。

競合店舗との関係で、駅売店でその場しのぎの消費だけの売上実績では経営として成り立たない。消費者の価値観、行動自体も変化していることから、売上増進させる政策とし

て意外性のある商品の組み合わせや商品見直し、対面販売の充実、インパクトのある販売促進、レイアウトの適時変更（動線、スペース配分の見直しなど）、及びオペレーション（鮮度管理、在庫補充、接客など）の視点で有効策を打ち出して行くことが大切である。常に、時代の流れや乗降客＝潜在消費者のニーズを先取りして、最適な物販、サービスを展開することが必要である。

強い商品を1品1品作り上げることが店舗の足腰を強くするわけで、地道にサービス展開には地域の特徴を生かした個性的な展開が大切である。賢い消費者に対しては合理的にコストを引き下げて魅力的な価格で、テーマ性を持った施策を行うことである。消費者も店舗数の多さや売上規模が買い物の動機にはならず、身近な店舗にいい商品があること、このことが消費者に支持されるわけで、強い個店力となる第一歩である。

2 駅ナカ店舗の概況、展開

消費者の生活防衛によって、消費不振で百貨店や総合スーパーが苦戦しているが、逆風下で好調な企業の強みを分析すると安さ以外にも3つの法則が浮かび上がってくる⁸⁾。それは、①「ついで買い」を誘う仕掛け、②小売業が販売だけでなく、自ら商品の企画から生産までを手掛ける仕組みを作る、③「大量売り切りモデル」で、余計な在庫を持たない、と言う仕組みを構築したことが高採算を維持している。このことから駅ナカ店舗は乗降客＝潜在消費者の動線から、「ついで買い」の品揃えが重要である。

駅ウエ、駅ナカの商業施設は潜在集客力の掘り起こしなどで魅力があることから、商業施設への投資は今後とも増えていくが、このことは非運輸事業＝生活サービス事業として重要施策の一つに位置付けしているからである。JR大宮駅の駅ナカ店舗である「エキュート大宮」は2008年度売上高が102億円⁹⁾で、付近にある「そごう大宮店」の食品売上高71億円を上回っている。このJR大宮駅の2005年度乗降客数一日当たりの平均人数は、676千人であるが、その他大ターミナル駅である東京、新宿、池袋、渋谷、横浜各駅を除いたJR駅の身近な5駅の状況は次の通りである¹⁰⁾。

品川駅：763千人、上野駅：359千人、北千住駅：362千人、柏駅：267千人、我孫子駅：94千人。

なお、都心中心地に鉄道網を張りめぐり、私鉄との相互乗入れを展開している東京地下鉄株式会社（東京メトロ）は、商業施設ビジネスのブランドである駅ナカ店舗「エチカ」

(E c h i k a)¹¹⁾を多角化の核に据えている。まさに、J R 東日本と同様の経営戦略で鉄道を補完する事業として、この「エチカ」ブランドを育成していく方針である。

この「エチカ」第一号店は、地下鉄銀座線、千代田線、半蔵門線の3線が乗入れている乗り換え駅の「表参道駅」に2005年12月開店、地下駅であること及び地域環境の実態をふまえて、地上店舗とのすみわけやテナントを厳選して営業開始した。それらの施策が功を表して、とくに女性層や若年層の支持をつかみ、年間売上高は30億円であった。

「エチカ表参道」では5ゾーンに区分してそれぞれのテーマに基づいて、洒落た魅力ある売り場店舗になっている。その内訳は、

美のゾーン（ヘアカットやヘアメイク、アクセサリ他）・・・6店

最新ファッションゾーン（装飾雑貨、化粧品他）・・・4店

食のトレンドゾーン（ベーカリーやカフェ、ジュースバー他）・・・6店

具体的な店舗名：ヴィドフランスカフェ、ヒロタ、メトロス、ベーグルアンドベーグル、ジュドクール、オモキノクニヤ

フードコート広場（オーダーメイドサラダ他）・・・9店

和がテーマのゾーン（スープやカレー他）・・・2店

具体的な店舗名：スープストックトーキョーカフェ、スリスリカレーカフェ
の合計27店舗が営業、展開している¹²⁾。

2001年にJ R 東日本は前払い式のICカード乗車券「S u i c a（スイカ）」を首都圏で発売した¹³⁾。鉄道会社による電子マネーの先駆けで、駅の自動改札機にかざせば運賃分の金額を差し引く仕組みで、切符を買う手間が省けるので急速に普及した。これを追って地下鉄や私鉄の「P a s m o（パスモ）」といった同種のカードが相次いだ。

S u i c aは、いまでは合計7万箇所の小売店や飲食店でも支払いで使えるようになり、非常に利便性が高いので消費者や店舗双方に支持されて、流通枚数は2009年10月現在で、3000万枚強に達した。いまでは流通各社も独自の電子マネーを消費者に提供している。J R 東日本がS u i c a育成を積極的に展開していることは、会社自体の業績が運輸業が69%、駅スペース活用事業、ショッピングやオフィス事業、及びその他で31%の比率になっている状況¹⁴⁾からその重要性が理解できる。

日銀によると2008年度の電子マネー決済額は、前年度比45%増の8172億円であると表している¹⁵⁾。また、日本クレジット協会によると、2009年3月31日時点の有効なク

クレジットカードの流通枚数は前年比3%増の約3億1783万枚であるとのこと¹⁶⁾。成人一人当たりの保有枚数に換算すると3枚ちょうどで、インターネット通販の普及で支払いに便利なクレジットカードを使う消費者が増えているからである。ポイント優遇や割引特典などが受けられるスーパーや家電量販店などの流通系カードにも根強い人気がある。

東日本の電子マネー「Suica」と首都圏の私鉄、バス共通IC乗車券「Pasmo」の7月決済件数が4000万件を突破した¹⁷⁾。これは気温上昇をうけて自動販売機やコンビニエンスストアでの利用回数が増えたことと、「駅ナカ」店舗が中心だった利用拠点が「街ナカ」のコンビニエンスストアなどに拡大したためである。

SuicaとPasmoは2007年3月に相互利用を開始、同年4月時点での決済件数は1455万件であったので、2年3カ月で約3倍に増えた。Pasmoは、小田急、京浜急行他首都圏の交通11社が中心となって運用、利用拠点を増やしている。

JR東日本のパンフレットには「お買い物もお財布いらず、手間も時間もかからないさらにお得に使うなら、」と言う販売促進の言葉が記載されている。Suicaポイント、すなわち「駅のKioskやNewdaysなどでの買い物でためたポイントがSuica電子マネーに。」ということである。このSuicaにチャージ（入金）された金額は鉄道の利用だけでなく、買い物にも利用できるが、Suicaポイントは事前に「Suicaポイントクラブ」への入会登録（料金無料）が必要である。チャージ（入金）については、1回の操作で入金できる金額の単位が、1000円、2000円、3000円、5000円、1万円、の種類で上限2万円までは何度でも入金することができる。

販売促進策の一環として、モバイルSuicaかSuica付きビューカードの利用でも100円につき1ポイント、Suicaポイントがたまる条件になっている。また、Pasmo、JCB、NicoS、VIEWcard、VISA、MasterCard他、びゅう商品券、VISAギフトカード、JCBギフトカード等の電子マネー、クレジットカードが利用可能になっており、商品購入する乗降客にとっては迅速な行動ができて利便性に優れている。

JR東日本グループ運営の駅ナカ店舗で、中核となっているエキュート大宮、品川両店は、乗降客＝潜在消費者を取り込んだ売り場構成になっている。品揃えは高級品を含めて十分吟味した展開をしていることから、「ついで買い」消費者に限らず、幅広く需要はあると思われる。その優位に展開している売り場構成は次の通りである¹⁸⁾。

①同大宮店の売り場状況

S w e e t sエリア・・・和菓子、洋菓子、あんみつ等店舗：26店

G o o d s & S e r v i c eエリア・・・書籍、バック、雑貨等店舗：8店

C a f e & E a t - I n エリア・・・うどん、パスタ、カレー等店舗：9店

F o o d s エリア・・・寿司、和洋総菜、ベーカリー等店舗：23店

合計店舗数66店舗

②同品川店の売り場状況

1階T r a v e l e r ' s K i t c h e n エリア・・・寿司、おにぎり、和洋総菜等
店舗：13店

F a v o r i t e S w e e t s エリア・・・和洋菓子、コーヒー店舗：13店

V a r i e t y M a r k e t エリア・・・フラワー、ベーカリー等店舗：8店

2階C o m f o r t C l u b エリア・・・アクセサリー、麻もの雑貨等店舗：4店

P r i v a t e R e s t a u r a n t エリア・・・日本料理等店舗：3店

S t a t i o n S t y l e エリア・・・書籍、カフェ等店舗：5店

合計店舗数46店舗

駅ナカ店舗においては、乗降客＝潜在消費者の動線に注視することが大切である。さらに加えて立地環境が変わって売上が落ちた店をスクラップ・アンド・ビルドする「置き換え」を積極的に実施する事が必要で、個店力をいかに磨くかが勝負である。いまや中央集権的な展開から局地戦になっている。

勿論、効率や統一といった経済合理化も実行しなければならないが、細かな消費者ニーズの変化に迅速に対応して、競争優位性を維持することが良いわけである。地域密着に徹して個店力をつけることが重要で、全店舗一律の運営ルールでは地域の環境や消費者ニーズの変化に対応出来ない市場環境になっている。

すでに、物流、情報技術、決済の機能を生かしたサービスが競争力になっており、同質化競争に明け暮れた時代は終わったのである。個性や独自の強みを生かす方向へ進み出していることから、立地を生かして効率化と個別対応の接点を探ることが成功のカギになる。堅調であったコンビニエンスストア業界にも逆風が吹き荒れて、大手商社の三菱商事、三井物産、伊藤忠商事を軸に再編、構造改革が加速している厳しい市場となっているのが現実である。

小売業は状況に合わせて欲しいと考える良質な商品を、低価格で消費者に提供することが事業拡大につながるのである。商品では低価格商品の需要が活発化して、いわゆるプライベートブランド商品（P B 商品）の勢いは関係者らの予想を上回っている。調査会社の富士経済（東京・中央）によると、2009 年の P B 食品の市場規模は前年比 22% 増の 2 兆 3380 億円の見込みで食品全体の 9% を占めており¹⁹⁾、例えば食用油や即席みそ汁など 30% に迫る分野もあると言われている。P B 商品の歴史は古く、P B の先駆けは 1959 年に百貨店の大丸が売り出した衣料品の「トロージャン」と言われている²⁰⁾。今日では消費者の節約志向が強まっていることが定着した背景にある。

他方、メーカーとしては P B 商品に押されて占有率減になってしまっはいけないわけで、技術力の向上等でコストを下げつつ、商品の品質を高めて消費者を味方につけることが大切になる。消費者に対しては P B 商品、メーカー商品共にユニークな価値提案を継続して行くことがファン作りの方策である。

3 消費者の全体像、行動

駅ナカ商業施設で消費者が最も利用しているのはコンビニエンスストアである。J R や私鉄、地下鉄の乗降客に、駅の改札内外で営業する各種店舗の利用頻度をたずねた状況では、月一回以上利用する人の割合は、コンビニエンスストアが 42.0% で最も多く、キオスクと呼ばれる小型売店の 36.8% を上回った。週に 4 日以上利用する駅利用者についてみると、男性の 35.3%、女性の 27.7% が駅のコンビニエンスストアを週一回以上利用していることになる²¹⁾。一方、駅ナカコンビニエンスストアの一回当たりの購入金額は平均 472 円/人であり、一般的なコンビニエンスストア平均の 600 円弱に比べて低い数値になっている。

2008 年度コンビニエンスストアの 1 店当たり平均日販を上位 3 企業で見ると、
1 位：J R 東日本リテールネット：66 万円、2 位：大津屋：65 万円、3 位：小田急商事：64 万円となり、セブンイレブンジャパンは 63 万円と 4 位であった。その他大手企業では 8 位：ローソン：52 万円、10 位：ファミリーマート：51 万円、12 位：サークル K サンクス：50 万円、13 位：ミニストップ：49 万円²²⁾と続いている。

消費者の感覚を分析すると成熟した市場においては、自社の商品や店舗を繰り返し購入・利用する消費者＝ファン作りが重要であって、リピート型消費を生むのは損得勘定だけではない。高いモノやたくさんのモノを所有するより、消費を通じた帰属感や共感を求め

る人が増えているのである。

鉄道事業会社からすれば、乗降客の安全安心は当然であるが、選ばれる鉄道になるため、沿線イメージや駅の利便性、地域のブランドなどを高める必要がある。生活環境においては「時間」と「資金」は節約時代を映すが、乗降客の購入商品は買うものが限られているという考えが崩れ始めてきており、その消費行動は「ついで買い」の側面が強いと思われる。

厳しい小売業において、勝ち組みと言われているファーストリテイリング、ニトリ、エービーシー等各社はその理由の一つに上げられている「ついで買い」の対応、展開が支持されている。このことは強い流通の構築として、駅ナカ店舗での商品構成、品揃えやスピード感のある対応方法で非常に参考になるのである。

JR東日本フロンティアサービス研究所が東京70 Km圏内12500人(有効回答10013人)を対象に実施した調査では、電車に乗る前に消費行動をした人は、全体の4%である。しかし、滞在時間が20分以上の人に限れば30%以上まで高まるとのこと²³⁾。したがって自分の自由時間を増やすよう考えて、「生活時間を無駄にしないで活用しよう」と言う健全な姿勢がみうけられる。

小売業には反転の兆しが見えない状況下で、日本人の消費意識が「あれがいい」「これがいい」から「これでいい」に変わりつつあると指摘されている。バブル崩壊時のように価格だけを追及しても、消費者が振り向いてくれる時代ではなくなった。消費者の変化を感じとってイオンの岡田元也社長は「ニューノーマル」²⁴⁾という言葉を使うが、消費スタイルはもうかつてのようには戻らない、と大量消費社会の終幕を読み取っている。

コンビニエンスストアにおいては、出店適地の確保が難しくなったこと、同業コンビニエンスストアの出店増の影響、異業種との競合などの理由で厳しい環境になっている。また、低価格対応に遅れがあってあらゆる面で逆風が吹いて、客単価は2008年12月から前年割れに転じて消費不振の影響が押し寄せている。そもそもコンビニエンスストアはメーカー品の値引きが少なく、スーパーやディスカウント店に比べて割高感は増す一方である。特に売上高の3割近くを占める弁当や総菜類の売上不振が追い打ちをかけ、消費は縮むばかりであり、価格戦略で後手に回った。

2008年3月から全国に導入されたタスポ(タバコ自動販売機の成人識別カード)効果で追い風が吹き、予想以上に恩恵を受けてタスポを持たない愛煙家の来店による「ついで買

い」が寄与、急増したからである。コンビニエンスストア大手4社のセブンイレブン、ローソン、ファミリーマート、サンクスKサンクスの既存店売上高は軒並み2桁増を記録したと言われている。

コンビニエンスストアは消費者の生活に密着した存在であることから、Gooリサーチと東洋経済が共同で実施したインターネット調査での消費者行動は、

①よく買う物として、253人が「弁当、おにぎり、総菜」、238人が「飲料、酒」、158人が「菓子、デザート」、

②深夜のコンビニで「何を買うか」に関しては、深夜の胃袋を支えており、235人が「飲料、酒」、166人が「菓子、デザート」、155人が「弁当、おにぎり、総菜」、であった²⁵⁾。

一方、1都3県首都圏内の鉄道路線を調査した結果では、その路線の地域ブランドを読み取ることが出来る²⁶⁾。即ち、日常生活の中で身近で関心度の高い内容として、

①住んでみたい路線の1位は、江ノ島電鉄沿線で、湘南海岸でも都心に近く、仕事と週末ライブをともに充実できることが良い理由である。以下、京王・井の頭線、東急・東横線の順である。

②首都圏の鉄道で魅力的な店が多いと感じる路線の1位は、東急東横線で、おしゃれな路線、センスがある路線でもトップになっており、渋谷、横浜、自由が丘各駅が良く使う駅になっている。以下、江ノ島電鉄、東京メトロ銀座線の順である。

③物価の安い路線と言う印象をもつ路線の1位は、東武鉄道伊勢崎線で、伊勢崎線の乗降客は3割強の人が北千住のマルイやルミネを利用、次いで埼玉県越谷市のイオンレイクタウンに2割強の人が訪れている。以下、新京成電鉄、東武東上線の順である。

となつてまさに路線力であり、関連事業の発展には地域経済との連携が不可欠であるが、さらにテーマ性をもって中長期的に乗降客の満足度と集客力を高める施策が必要である。

4 駅ナカ店舗の見通し、課題

歴史のある小売業の代表的な百貨店とショッピングセンターの動静を考えると、消費者の価値観や消費行動の変化が速く、対応が後手になり苦戦を強いられている状況²⁷⁾は、

①百貨店については、その市場縮小が著しく、国内消費に占める役割が低下する一方である。百貨店は三越が小売日本一だった1970年代がピークで、品揃えや規模だけでなく、

情報発信基地としても先頭を走っていた業界だったが、スーパー、専門店、ネットなどの台頭を前にその役割は低下している。2009年度の売上高が7兆円台を割り、5年後は5兆円まで縮小するであろうことが確実視されている。

②代表的な商業施設であるショッピングセンターの開業にブレーキがかかっている。2009年の開業数は2008年の4割減の50カ所程度に止まる見通しである。衣料、食品、雑貨等生活に密着した店舗が集積し、消費者にとっては便利な存在である。また、広大な駐車場を備えた郊外型ショッピングセンターは消費者も豊かさを体現出来たが、幅広い消費者層をつかもうと多くの人気店やサービス業を誘致したため、施設の乱造を招いて商品の新鮮味も欠けて消費者の支持がなくなってしまった。

と分析することが出来る。

J R 東日本は運賃収入が伸び悩む中で、駅立地の強みをいかに小売業に反映させて相乗効果を高め、グループ全体の収益力を底上げして行くかが重要な経営戦略になる。このため、その商業施設の魅力＝ブランドを高めるには有力業態の入店配置が必須であると考えて施策を展開中である。

一方、消費低迷の小売業でも乗降客＝潜在消費者の需要を確実に取り込める駅関連の存在価値が高まっており、事業展開に有望な場所として商機を見いだしていることから、連携によって駅商業施設の魅力や駅力を高める展開が成されつつある。相互の利害関係が一致して立地を巡って接近したり、提携したりすることが加速している。小売大手では駅に合った店舗開発を行い、駅構内への出店を本格化する企業もあり、またコンビニエンスストアにおいても路面土地での好立地は少ないだけに駅は魅力な場所であると考えている。

①事業拡大のためにJ R 東日本グループはコンビニエンスストア運営をほかの鉄道会社から受諾する事業に乗り出しており、東京臨海高速鉄道（りんかい線）の駅構内に年内に出店する方向である²⁸⁾。同グループはこれまで駅売店の「キオスク」運営を主力にしつつ、消費者のライフスタイルやニーズなどの変化に合わせてコンビニエンスストアへの業態転換を図っている。

②J R 東日本と日本コカ・コーラの両社が、S u i c a 対応の自動販売機を本格展開することが決まっている²⁹⁾。これは相互の立地を考慮した売り場の拡大で、思惑が合致したため、S u i c a 自動販売機のP R と同時に利用促進のための共同キャンペーンを展開する。J R 東日本がS u i c a 対応自販機の本格展開を進めるのは、小銭を利用す

るケースが多く、導入が進めば利用者の利便性が高まることが期待できるためである。特に、駅構内や駅周辺ではSuicaによる購入も多いと言われている。

③他社の動向として、セブンイレブンジャパンと京浜急行は京浜急行駅構内へのコンビニエンスストア出店で提携する作業を進めている³⁰⁾。約80の駅構内の売店全店を2011年2月末日までにセブンイレブンに転換することで、京阪急行の100%子会社京急ステーションコマースとFC契約を結んだ。すでにローソンは東急と提携、2006年から駅構内に出店を開始しており、ファミリーマートも西武鉄道と2007年から駅売店を共同展開して現在29店舗運営している。コンビニエンスストア各社は店舗数の飽和感が高まる中で、駅構内のほか、工場、病院など他店との競争が無い立地への出店に力を入れている。さらに、立地の良い売り場作りを強化したいユニクロは、東京メトロと提携して地下鉄駅構内での店舗展開に乗り出す考えである。駅ナカ出店では2000年にJR東日本などと提携、現在までにJRや京阪電車など私鉄駅、成田などの空港内に20店以上を開いている。今後は駅構内などで、小型店(33~165平方メートル程度)を大量開業する方針である³¹⁾。

おわりに

鉄道は様々な外部経済が存在するが、駅ナカビジネスでも地域の経済活動との調和は大切であることが求められている。このため、事業範囲を拡大して、その事業価値を高めるにはその地域ブランドの強化が必要である。このことが駅力として関連事業への需要を押し上げ、事業収益の増大につながって安定した基盤が構築されるのである。

たばこ自動販売機用の成人識別カード「タスポ」でコンビニエンスストアは、たばこ目当ての来店客が増加、「ついで買い」等が寄与して増収増益となった状況から一変した。「タスポ」効果の消失は縮む消費市場で厳しさが増している。

乗降客=潜在消費者対象で展開している駅ナカ店舗では、「ついで買い」が主体であることから、見せびらかすためではなく、使い心地の良い商品であれば商品は動くのである。消費不況と同時に「商品を買いつけることが幸福」と言う図式は崩壊したのであり、質的变化、心理的变化が底流にある。

したがって、この市場動向や環境、消費者の購入行動等を分析しながら、駅ナカ店舗はSuicaの普及拡大は勿論であるが、個店の販売力の底上げに生き残りをかけた展開を

しなければならない。単品管理の徹底は勿論であるが、日々の作業において従業員の負担軽減＝余裕時間の捻出、などに留意することが大切で、考えた接客、販売が業績を左右するのである。

同時に当然ではあるが、駅ナカ店舗も駅周辺の商業施設との調和が求められており、社会的受容性が欠如していれば障害が生じる可能性がある。地域との連携を視野に、特徴を生かした個性的な店舗作りを導入して、①地域経済と調和しながら事業範囲を拡大する、②事業価値を高めるためのシステム作りをする、③ブランドの強化をする、ことが事業の維持発展に大切である。

注 1) 「駅ナカ」

これまで利用されていなかった駅構内の空きスペースを利用した店舗。

新聞、雑誌、などが中心の従来型の売店から、書店、ドラッグストア、コンビニエンスストア、インターネットカフェ、寿司屋、理髪店、エステティックサロンなど多岐にわたる展開が見られる。駅構内での買い物は、途中下車なしに目的地に到着できるという通行客の利点がある。他方、駅構内の充実により、駅周辺商店街の売上減少と言う新たな現象が現れている。

出所：「現代用語の基礎知識、2009」自由国民社、2009年、294頁より作成。

- 2) 菅原天意他編「目覚めるキヨスク」中央経済社、2004年、15頁、16頁より作成。
- 3) 「前掲書」、中央経済社、21頁～23頁より作成。
- 4) 日経MJ流通新聞 2009年5月18日付け記事
- 5) 日経MJ流通新聞 2009年6月24日付け記事
- 6) 日経MJ流通新聞 2009年7月22日付け記事
- 7) 「日本統計年鑑、2009年」日本統計協会、毎日新聞社、2008年、396頁
- 8) 日本経済新聞 2009年10月14日付け記事
- 9) 日本経済新聞 2009年8月22日付け記事

「エキュート」(E c u t e)とは、

E k i、C e n t e r、U n i v e r s a l、T o g e t h e r、E n j o y
の頭文字を合わせた造語である。「駅を中心に、あらゆる人々が集い楽しむ快適空間」の意味で、その音感から「楽しいことがキューッと詰まっている駅」

を表している。

出所：駅構内に設置してあるパンフレットより作成した。

- 1 0) 「週刊東洋経済、2009年7月4日号」東洋経済新報社、97頁、98頁より作成。
- 1 1) 「前掲書」、東洋経済新報社、90頁、91頁より作成。
- 1 2) 駅構内に設置してあるパンフレットより作成した。
- 1 3) 日本経済新聞 2009年11月16日付け記事
- 1 4) 「会社四季報 2009年（春）2集」東洋経済新報社、2009年4月
- 1 5) 日本経済新聞 2009年11月16日付け記事
- 1 6) 日本経済新聞 2009年12月8日付け記事
- 1 7) 日経MJ流通新聞 2009年8月16日付け記事
- 1 8) 大宮駅、品川駅構内に設置してあるパンフレットより作成した。
- 1 9) 日本経済新聞 2009年12月3日付け記事
- 2 0) 朝日新聞 2009年11月25日付け記事
- 2 1) 日本経済新聞 2008年3月6日付け記事
- 2 2) 日経MJ流通新聞 2009年7月22日付け記事
- 2 3) 日本経済新聞 2003年12月27日付け記事
- 2 4) 朝日新聞 2009年11月15日付け記事
「ニューノーマル」とは、
アメリカ債券運用大手の経営者が「景気回復後、正常化後の経済は従来とは様変わりする」という意味で使った言葉。
- 2 5) 「週刊東洋経済、2009年8月8日号」東洋経済新報社、38頁、39頁より作成。調査の概要：コンビニエンスストアに関するアンケート、調査機関：エヌ・テイ・テイレゾナンド、調査対象：Gooリサーチ消費者モニター、調査期間：2009年7月10日～14日、回答総数：1084サンプル。
- 2 6) 日本経済新聞 2009年12月8日、10日、12日付け記事
1都3県の住民を対象に、鉄道や商業施設の利用状況を調べた日経リサーチのデータベース「首都圏センサス」をつかって、首都圏鉄道路線のイメージ分析をした。
- 2 7) 日本経済新聞 2009年11月17日、27日付け記事を参考に作成

- 28) 日刊工業新聞 2009年6月11日付け記事
- 29) フジ・サンケイ・ビジネスアイ 2009年10月7日付け記事
- 30) 日本経済新聞 2009年10月1日付け記事
- 31) 日本経済新聞 2009年11月19日付け記事

参考文献

- 菅原天意他編「目覚めるキヨスク」中央経済社、2004年
- 堤清二他「無印ニッポン」中央公論新社、2009年
- 山之内秀一郎「JRはなぜ変わったか」毎日新聞社、2008年
- 「日本統計年鑑、2009年」日本統計協会、毎日新聞社、2008年
- 「日経ビジネス、2008年11月10日号」日経BP社
- 「同 2009年9月14日号」 同
- 「同 臨時増刊、2009年12月21日号」 同
- 「週刊東洋経済、2009年7月4日号」東洋経済新報社
- 「同 、2009年8月8日号」 同
- 「週刊ダイヤモンド、2009年10月10日号」ダイヤモンド社
- 朝日新聞
- 日本経済新聞
- 日経MJ流通新聞