

# 鉄道高架下商業店舗の進化、拡大

瀬戸本 浩志

はじめに

多角化が進む鉄道経営として採算性の高い小売事業が注目されている。その事業の一つとして、具体的に高架下に展開している店舗がある。鉄道会社の本業である運賃収入の採算性は前提としながら、この補完事業としての多角経営の位置付けとしている。特に、飲食店舗などに幅広く活用されているＩＣカードＳｕｉｃａ（スイカ）は、人々の購買行動を変えたのである。

鉄道各社とも都心部に残された未使用空間をうまく活用し、街の回遊性を高めて鉄道駅周辺や沿線のイメージの向上や乗客の増加につなげたいとの思惑があり、再開発を展開しているが、高架下店舗は、「駅ナカ」や「駅前商業施設」と同様のスタイルでは勝ち目がないのである。このため、あえて外観を統一しないで、店内も雑多感を生み出し、現代板の「横丁」的な風情、人情を感じさせるように工夫、誘客狙いしている。

一方、高架下の活用が広がる背景には、高架橋の耐震補強工事の進展がある。私鉄や地方鉄道会社でも高架下の整備は相次いであり、新たな賑わいを生み出しているが、視点を変えれば、再開発による既存店舗の移転なども生じている。

店舗展開では、ＪＲ有楽町駅～新橋駅間が先駆けであるが、未利用空間とは言え、駅近くのために家賃は安くない。他方で、人通りが約束された一等地でもある。人口の都心回帰が後押ししている社会現象でもある。人々の回遊や交流、街の賑わいをより活性化させるうえで、業種別飲食店の市場環境や、さらに小売食料品店の動向を見ていく。

立地に恵まれた駅を中心とした商業施設の拡充は素晴らしいが、特に高架下店舗は変革し、新スポットとして話題は豊富であり、注視する立地の市場ともなっている。公共空間が構築され、まさに、従来の汚いイメージから一新、進化、拡大しているのである。

## 1 鉄道高架下の構造物

鉄道高架下建物には、住宅、倉庫、店舗事務所等多様に区分され、価値を見いだしているが、高架下の店舗は高速道路等の高架下でも展開している。また、駅前アーケードを拠点に全天気型、安全安心の空間として都市施設としての必要条件を兼ね備えた上で、魅力は「にぎわい」である。

鉄道の構内を利用した事業、としての「駅ナカ売店」は、鉄道を利用する旅客に立ち寄ってもらい、効率的に集客できる安定性にある。新鮮味のある店舗に加え、安らぎを感じる演出も大切に効果も上げている。

阪急電鉄の創業者である小林一三氏は当時、人口増社会が前提であり、鉄道駅を中心に街づくりに取り組んだ沿線開発など、幅広い事業で収益を上げていた。

国鉄分割民営化以降、今日では駅構内は「通り過ぎる場所から、みんなの集まる場所

へ」と多様な人々が往来、利用する公共空間となっている。

人口の構成年代が変化する環境の中で、貯蓄、時間、知的好奇心に富む世代では、安全、快適、便利、な生活を欲しており、駅構内や周辺店舗の「食」は変遷している。

少し振り向けば、立ち食いスタンド売店はうどん、そば、あるいは冷凍みかん、天津甘栗など販売していたのである。

鉄道会社は業容の大小に関わらず、多角経営に取り組む事の経営戦略を再確認している。当然ながら本業との相乗効果をいかにして実現できるか、という点である。

鉄道などの高架橋構造物<sup>1)</sup>について、高架橋は主として都市内に於ける道路との平面交差を避ける為、ある一定の区間に橋梁を連続させたもので、構造形式や材料の組み合わせは様々である。

高架された鉄道を高架鉄道と称する場合もあり、鉄道と道路の安全な運行が確保されるのである。都市にとっても鉄道によって分断される地域を一体化して、高架下を店舗や倉庫、駐車場などとして土地の有効活用できるのである。都市の発展や関連事業の展開にもつなげることができる大きなメリットがある。

高架鉄道には、開業時から高架鉄道として建設される場合と、既存の鉄道を高架化する場合がある。現在は止むおえない場合を除いて鉄道は平面交差を設けてはならないと定めている。鉄道高架橋は、騒音が少なく、施工も容易で、耐久性・耐震性に優れた鉄筋コンクリートや鉄骨コンクリートを用いた方式の高架橋が多様されている。

このほかにも鉄桁を用いた高架橋や桁を並べただけの桁式高架橋などが現場の施工条件に応じて使われている。橋梁の下部構造は、縁の下の力もちとしての役割を果たしており、列車の荷重、橋梁上部構造の自重などもろもろの構造を支えるだけでなく、地盤の沈下、地震にも耐えられるように設計されている。

## 2 駅構内の商業施設である「駅ナカ」

「人を運ぶだけで鉄道会社が完結する時代ではなくなった。」とJR会社幹部は表していたが、人の往来が絶えない主要駅の構内や周辺地域を再開発している。駅の上にビルを建てて企業のオフィスや商業施設を誘致したり、駅構内に店舗を構えた「駅ナカ」は活発化し、鉄路に頼らない新ビジネスの創出を図っている。

当然、鉄道本業としての安定性、技術力、企画力の低下は問題外で、本業に支障がでては無策である。設置工事に伴う苦労や制約は多いが、それらを克服して構築している「駅ナカ」店舗は活発化している。今後の駅ナカ展開の方向性を探るアンテナショップもあるが、注目する価値は大いにある。

駅ナカであることから、店に於ける商行為は勿論、商品や資材の搬入、搬出、店舗の設置やリニューアルなど作業は、特別な空間で行われる。駅構内をより便利に快適で魅力のある空間に変えることが良い成果をあげることになる。駅の魅力は高まり、結果的にはその鉄道会社・企業イメージ向上につながるのである。

1) 「駅ナカビジネス」<sup>2)</sup>とは、鉄道の駅構内を使った事業のことで、主に小売や外食、サービスを指す。鉄道を利用する旅客に立ち寄ってもらうことで効果良く集客できる。駅

を保有する鉄道会社は多様なテナントを誘致したり、商業施設として再開発したりしているが、多くの旅客を来店客に取り込めるため、駅ナカの店は販売効率がよいのである。2012年に富士経済が調べた実績で、持ち帰りの食事・総菜を購入する場所は、下記の通りとなっているが、駅ナカ、駅ビルの数値は5.3%であった。

量販店：35.8%、コンビニエンスストア：34.8%、路面店：17.5%、百貨店：6.6%、  
駅ナカ、駅ビル：5.3%。

2) 「駅ナカ」の市場は、乗降客への商品販売、外食販売を提供する場として常に重要なエリアである。しかしながら、駅ナカについての公式な資料は発表されていない。公式なデータはないが、重要な鉄道関連の小売業事業の売上は、各社の公開決算書や日経流通新聞「日本の小売業調査」などによると、合計で推計6,500億円と言われている<sup>3)</sup>。

既存の駅という建築構造物内であるため、

★買い物に没頭できる専用通路

★商品や食材を搬入できるバックヤード

が必要で、どうやってその空間を確保するかである。

当然ながら、会社側はICカードでの支払いで、消費者の移動時間と買い物需要を関連づけて、動向の把握ができる利点がある。つまり、駅は乗降客のための公共空間であるが、電車に乗る場所から商業空間へ発展しているのである。

さらに、都心に生まれ変わっている地下の商業施設は、再開発ビルの開発によって生まれ、拡大通路でつながれたものである。飲食店を共有できる地下空間は、回遊を高め、人を自然と集める効果がある。集客力が増すにつれて、有力なテナントも当然入ってくる。地下経済は成長の速度を増している。

東京駅周辺の駅地下の経済は再開発により、膨張して約1,000店ある店の多くは飲食店である<sup>4)</sup>。地下のネットワークが広がるにつれて、利便性が高まり、買い回り効果が出て来ている。今後とも新たな商業空間が生まれてくる。

地下街とは「道路など公共用地の下に公共の地下歩道に面して店舗が設けられた地下施設」（国土交通省）のことで、ほとんど開業から40年を経ている。

3) 一方で、鉄道利用の乗降客数はどのようになっているか、考えてみる。

JR以外の鉄道会社の現状は、「鉄道輸送統計調査」による乗降客数値で、大手鉄道会社の旅客数及び旅客収入に限定して、2005年からの推移では下記の通りである。

「大手鉄道会社」とは東武、西武、京成、京王、小田急、東京急行、京浜急行、東京地下鉄、相模鉄道、名古屋、近畿日本、南海、京阪、阪急阪神、西日本の各社を指す。

「旅客数」では、2005年と2014年の比較で、2014年は定期客で約7%、定期外客で約8%とそれぞれ増加している。また、「旅客収入」では、2005年と2013年の比較で、2013年は定期、定期外とも、それぞれ約4%の増収になっている。訪日客の増加も含めて、鉄道各社や旅行会社の企画、販売促進策が的をえている面があり、価値を創出させている。

★年度・・・合計旅客数・・・定期客 定期外客（単位は100万人。）

2005年・・・ 9,130（100%）・・・5,398・・・3,732

2010年・・・ 9,433（103%）・・・5,525・・・3,908

2014年・・・ 9,810 (107%) ・ ・ 5,767 ・ ・ 4,043

★年度・・・ 合計旅客収入・・・ 定期収入 定期外収入 (単位は億円。)

2005年・・・ 14,634 (100%) ・ ・ 5,972 ・ ・ 8,660

2010年・・・ 14,649 (100%) ・ ・ 6,023 ・ ・ 8,626

2013年・・・ 15,205 (104%) ・ ・ 6,218 ・ ・ 8,985

資料：国土交通省「鉄道輸送統計年報」

出所：総務省「日本統計年鑑」日本統計協会、毎日新聞出版、2016年、344～345頁。

### 3 業種別飲食店の規模及び展開状況

ここでは身じかな東京都内の「飲食店」に限定して、2006年と2014年の年代別にその市場規模の変化をみていくと、環境変化が見て取れる。展開については八王子市や三鷹市など「市」の数値を除いて、「区部」に限定する。

2014年区部全体<sup>5)</sup>では、①事業所数が「飲食店」で67,690事業所、②従業者数は「飲食店」で596,979人の数値となっている。

一方、さかのぼって、2006年の市場<sup>6)</sup>では、「持ち帰り・配達飲食サービス業」の区分はなく、分類では飲食店関係のみとなっている。事業所数は79,545事業所、従業者数は571,282人である。

なお、事業所は当然ながら経済活動が行われている場所ごとの単位で、①一定の場所を占めて、単一の経営主体のもとで経済活動が行われていること、②従業者と設備を有して、ものの生産や販売、サービスの提供が継続的に行われていること、の要件を備えているものを言う。また、従業者は当該事業所に所属して働いているすべての人を言う。

2006年と比較して、2014年は専門料理店、酒場・ビヤホール、喫茶店等の業態で従業者が伸びている反面、バー・キャバレーでは減少しているが、この線引きは微妙である。

【分類】・・・【2006年区部合計】 【2014年区部合計】 【2006年=100%、2014年伸長率】

	「事業所数」	「従業者数」	「事業所数」	「従業者数」	「事業所」	「従業者」
管理・補助的経済活動を行う事業所	---	---	377	6,181	---	---
食堂・レストラン	6,209	64,603	3,363	51,720	54%	80%
専門料理店・・・	22,200	188,756	24,388	232,739	110	123
そば・うどん店・	4,568	27,550	3,785	25,859	83	94
すし店・・・	4,045	23,955	2,971	23,417	73	98
酒場・ビヤホール	18,807	109,728	16,185	115,549	86	105
バー・キャバレー	13,998	67,522	8,424	40,542	60	60
喫茶店・・・	6,769	49,975	5,780	56,829	85	114
その他の飲食店・	2,949	39,193	2,417	44,143	82	113
「合計数値」	79,545	571,282	67,690	596,979	85	104

飲食店は、社会の変化に左右される業種、業態である。当然提供献立に特徴のある飲食物と、さらに立地に合った店舗展開がないと、事業として成り立たない。

つまり、「味」と「接客」と「雰囲気」がポイントとなり、価格、品質、サービス、提

供方法などで優れたメリットが要求される。客からすれば、利便性、接客などサービスの質に相応の対価を支払っており、評価するサービスの質は、価格に反映されているのが普通である。ブランドを含めて全く同一の商品が業態により異なる価格で販売されているのが客サービスである。

在庫が可能な製造業と異なり、サービス産業は「生産と消費の同時性」という性質を持つため、稼働率を注視しなければならず、来客数の変動が収益を左右する。平準化効果の寄与が大きいのがベターである。

中心市街地の集客対策は必要であるが、飲食店関係の経営は、2016年からの外食全般の低迷や2017年春からの外食大手の持ち直しによる競争激化が背景にあり、厳しい環境になっている。円安・円高、天候不順などによる原材料価格の変動があり、販売価格への転嫁は困難である店舗が多い。食材や物流費の高騰も生じていることから、メニュー改定する企業も多く、値上げが広がる可能性がある。

さらに加えて、深刻な人手不足から時給引き上げを踏み切る企業が相次いでいる。高額な人件費が業績好調であった外食の勝ち組みにも値上げを迫る事態になった。例えば、業種別にみて消費者の節約志向をうけて、「居酒屋」店は苦戦が続いているが、「回転すし」店は酒やスイーツなどの充実でファミレス化したことで売上は伸びている。家族客だけでなく、女性客や居酒屋へ行く会社員らも取り込んでいるからである。いまや「回転すし」の市場規模は、2016年に6,055億円となり、拡大している。

独立、開業の社会的環境が整っていない飲食店や小売業等の中には、自分の店をもてる「のれん分け」制度や独立支援制度を受け入れている所もある。一方、赤字累積による零細規模の廃業も増えている。

具体的に、業種別にみた各飲食店の展開状況を考えていく<sup>7)</sup>。

【食堂・レストラン】 一般的には家庭の味を安く提供する一般大衆向け食堂で、家庭経営の店舗が多かったが、次第に定食チェーンとして全国展開する企業が増えてきた。現在は昔ながらの家族経営の個人店とチェーン店がそれぞれの良さを出しながら共存している。小資本・小人数での経営が可能なことから、新規参入や開業が活発である。

【そば・うどん店】 市場全体が成長しており、時間帯によって酒類を提供するなど客単価を向上させたり、営業時間や季節毎のメニューを展開するなど、客数を増加させたりした工夫をしている。利用度の高いセルフ式店舗の立地では、オフィス街や繁華街、郊外の街道沿い、駅ナカ等がベターである。

【すし店】 サイドメニューについて、麺類や丼の提供を行う店舗が増えている。立地は、従来は郊外のロードサイドに単体で店舗を出店していた。近年はそういった出店形態が飽和状態にあり、都市部や大型ショッピングモール内での出店などが多い。客が鮮度の高い商品を求めるため、多くの種類を素早く提供するノウハウが必要となっている。

【酒場・ビヤホール】 主要顧客は男性中心から女性の利用が増えて顧客層は多様化している。顧客の好みにあった料理の提供やビール以外のドリンクの充実、品揃えが大切で、多様な客層の利用を想定した提案が集客につながっている。顧客満足度を得られるように、店舗環境やサービス面でいかに特徴を出せるかが課題である。

さらに、他の飲食店と同様に出店の際、立地は経営上欠かせない要件である。繁華街、

駅周辺、オフィス街あるいは住宅近隣地域など、立地環境に合わせた展開を考えることが重要である。繁華街や駅前の好立地では幅広い客層をいかに取り込めるかがポイントである。一方、オフィス街などでは、ランチ営業や夜のビジネスマン利用に合致したサービスの提供が求められ、住宅近隣地域では、主婦層やファミリー層の集客が重要である。食事をしながら酒も飲める場所として利用されてきたが、飲み放題などのサービスを提供し、利用する側、される側双方にメリットがあるのは良い施策である。

【バー・キャバレー・クラブ・料亭】 一般的にインパクトのある料理やサービスを探す傾向から、店舗づくりに知恵を絞る必要が高くなっている。話題となる店舗がよいと言う消費行動が特に若者や女性に増えている。こうした顧客を取り込むためにも料理や内外装、接客サービスなどで特徴を出すことが欠かせなくなっている。個性を明確にした店舗作りが大切である。くちコミを誘引できるかが成功のポイントとなっている。

【喫茶店】 市場は格安のコーヒーをコンビニエンスストアなどで提供していることから競争が激化している。これまで手薄であった紅茶に力をいれ、メニューなどを増やして新たな需要を取り込みたい考えである。都心や郊外では多店舗展開の大型チェーン店が多いが、立地、環境、雰囲気にあった個性的で工夫した内装の店舗が進められている。立地による差別化店舗でサイドメニューの充実、雰囲気づくりが必要となっている。

#### 4 業種別飲食店の勢力及び売上金額

飲食店における進出・開業時の周辺環境は、店舗展開の際非常に重要である。

「駅前」については、集客しやすい地である。家賃の坪単価が高くなる場合が多い。

「郊外」については、駅前とは異なり、車で来られる客の比率が高くなる。さらに、家族層や年配層など客層の幅が広げやすくなる。駐車場が必要となる場合がある。好立地においてはチェーン店との競争が激しくなる可能性が多い。

「繁華街」は、昔からある商店街などは集客が低下しつつある状況となり、人の流れは変換し、大型ショッピングセンターが郊外に出店すると客足の低下となる。

「住宅街」は、近隣に住んでいる人々がターゲットとなることから、客層に応じた展開が必要で、地域の情報収集が大切である。このような立地の特徴がそれぞれ存在する。

1) 2014年の全国飲食店別事業所数は475,000所余りである。この数値は外国の会社及び法人でない団体を除き、必要事項の数値が得られた事業所を対象として集計したものである。同年の売上(収入)金額は13兆1,600億円である。具体的にみた業種別・民営分の実績は次の通りである。

なお、ここで言う「外国の会社」とは、外国において設立された法人の支店、事業所などで、会社法の規定により日本で登記したものを言う。外国人の経営する会社や外国の資本が経営に参加している、いわゆる外資系の会社は外国の会社ではない。

【業種別】	事業所数	売上(収入)金額
【飲食店合計】	474,502所	13兆1,599億円
「食堂・レストラン」	43,812所	1兆5,507億円
「専門料理店」	133,477所	5兆2,020億円

「そば・うどん店」	26,228所	6,676億円
「すし店」	20,265所	1兆 38億円
「酒場・ビヤホール」	96,990所	2兆 883億円
「バー・キャバレー・クラブ」	71,308所	7,097億円
「喫茶店」	57,246所	8,930億円
「その他飲食店合計」	25,176所	1兆 447億円

資料：総務省「経済センサス、基礎調査」

出所：東京都「東京の産業と雇用就業、2016」東京都、2016年、178頁。

2) 小資本、小人数の小規模経営の事業展開から考えれば、参入時の立地環境の実態把握の重要性は勿論であるが、市場への参入がしやすい面もあるが、反面逆の面もある。顧客の移り変わりや同業種、他業種の動き、需要動向の情報収集や顧客の生活様式の変化等先取りや市場分析を常にしなければならない側面が見てとれる。

従業者規模別の構成比率では、全体的には5人未満が5割、5～10人未満で2割と言うように10人未満で7割を占めており、飲食店は小規模経営での展開である。日常生活の中で利用回数の多いと思われる中で、例えば、「食堂・レストラン」は5人未満で47%、「そば・うどん店」では同51%、「喫茶店」では同52%、の小人数規模での経営である。

東京都の2014年実績（民営）では、売上（収入）金額が2兆5,343億円で全国比19%占めている。東京都内の2014年における飲食店の事業所数及び従業者規模別構成比率については下記の通りである。特に、従業者数で20人未満の数値に注目した。都内飲食店の事業所数（総数）は8万4,000所、従業者数は73万8,000人で、（ ）内数値は、東京都内で展開中の事業所総数である。

【業種】	【従業者規模・構成比率】	1～4人	5～9人	10～19人	合計比率
【飲食店合計（83,833所）】		51.1%	22.7%	14.8%	88.6%
「食堂・レストラン（4,472所）」		46.7%	19.1%	14.5%	80.3%
「日本料理店」		45.6%	21.5%	18.8%	85.9%
「中華料理店」		53.5%	24.8%	13.2%	91.5%
「焼肉店」		31.8%	27.4%	25.6%	84.8%
「その他の専門料理店」		41.3%	26.9%	17.9%	86.1%
（日本、中華、焼肉、その他専門店合計29,559所）					
「そば・うどん店（4,806所）」		50.9%	29.1%	13.8%	93.8%
「すし店（3,620所）」		59.2%	19.5%	11.8%	90.5%
「酒場・ビヤホール（19,995所）」		57.4%	20.8%	14.2%	92.4%
「バー・キャバレー・クラブ・料亭（10,892所）」		70.5%	19.2%	6.7%	96.4%
「喫茶店（6,999所）」		52.4%	14.6%	15.4%	82.4%
「ハンバーカー店」		—	8.9%	21.5%	30.4%
「お好み焼き・焼きそば・たこ焼店」		60.7%	23.2%	13.3%	97.2%
「その他飲食店」		23.3%	17.8%	23.8%	64.9%

（ハンバーガー、お好み焼き等、その他飲食店合計3,490所）

資料：総務省「経済センサス、基礎調査」

出所：東京都「東京の産業と雇用就業、2016」2016年、85頁、178頁。

## 5 大手飲食店企業の市場動向

水産物や青果物、コメ等事業領域の拡大により、食材の調達能力を強化、持続的な成長戦略を描いて行くことが必要である。調理や配膳の自動化で運営コストをおさえ、低価格を武器に店舗を広げている。しかしながら、食材価格の高騰など逆風が一方ではある。食材の調達量が増え交渉力もあがれば、コスト高対策の一手につながる。限られた「パイ」を奪い合う競争でものを言うのはコストの大部分を占める食材の調達力である。

人件費や食材費の高騰、さらには酒税法の改正によるビールの仕入れ価格の上昇があり、外食各社は値上げ機運が鮮明である。このため、値上げに見合うだけのサービスにしていかなければだめであり、値上げを人材確保につなげて、売上を伸ばす企業だけが勝ち残れるのである。

1) 現状の市場をみれば出発点があり、源流をたどると断面がみえるわけで、業界では食文化と産業化のはざまできびしい側面がある。地域には食文化があり、標準的で画一的なチェーン店のメニューではなかなか対応できない面がある。大企業であっても業界の地図は塗り替わり、新陳代謝ははげしいのである。

したがって、小資本の小規模、家族的雰囲気での店舗展開は可能で経営が成り立つのである。1970年、大阪万博の年は、「外食元年」と言われている。家族の憩いの空間提供ということで、事業展開が推進された。1号店の出店時期で、具体的に主力企業<sup>9)</sup>では、「1970年」：すかいらーく、ケンタッキーフライドチキン、「1971年」：ロイヤルホスト、マクドナルド、「1972年」：モスバーガー、「1973年」：サイゼリヤ、「1974年」：デニーズ、「1984年」：スシロー、「1986年」：バーミヤン、「1987年」：ピザラ、「1989年」：てんや、「1992年」：サブウェイ、ガスト、「1996年」：スターバックスコーヒー、などがあり、国内外食市場が一気に活性化し、外食企業は拡大していった。この大規模経営の推進が価格上昇の対抗勢力にもなった。

また、回転寿司をはじめとして、家族を顧客とした新しい業態が台頭したのである。高齢社会の構造変化も加わり、社会に対応し、地域社会にふさわしいサービスを推進する必要となっている。日常的な楽しみや豊かさ、新鮮な食材の提供が事業収益にプラスとなるのである。

2) 次に2016年度飲食業の企業別売上高、店舗数、1店舗当たり売上高を見ていく<sup>9)</sup>。

店舗数は直営、FC各店合計で、売上高の上位【15社】の企業を限定対象にして、飲食店にしぼった展開とした。集団給食業やもち帰り業は除外し、業態は「主力」のもので、区分できない場合は「多業種」とした。

飲食店事業の売上高については、大企業と中小企業との2極化が激しく、1店舗当たりの差はあるものの、一方顧客対応の提供食材、サービス等で中小、家族経営であっても対抗できるのである。つまり、地域でのオンリーワンの地位を確保すれば良い。

【社名】・・・【業態】・・・【売上高】 【店舗数】 【売上高/1店舗】

①センショーHD「ファストフード」4,492億円 4,364店 103百万円



- (店名：すき家、ココス、ビックボーイ他)
- ②日本マクドナルドHD「ファストフード」4,385億円 2,911店 151百万円  
(店名：マクドナルド)
- ③すかいらーく「多業種」3,484億円 2,974店 117百万円  
(店名：ガスト、バーミヤン、ジョナサン他)
- ④コロナイド「多業種」3,218億円 2,733店 118百万円  
(店名：牛角、かっぱ寿司他)
- ⑤あきんどスシロー「回転寿司」1,464億円 442店 331百万円  
(店名：スシロー)
- ⑥日本KFC HD「ファストフード」1,382億円 1,519店 91百万円  
(店名：ケンタッキーフライドチキン、ピザパット)
- ⑦モンテローザ「パブ、居酒屋、バー、料亭」1,341億円 2,009店 67百万円  
(店名：白木屋、漁民、笑笑他)
- ⑧サイゼリヤ「ファミリーレストラン」1,129億円 1,028店 110百万円  
(店名：サイゼリヤ)
- ⑨くらコーポレーション「回転寿司」1,110億円 385店 288百万円  
(店名：くら寿司)
- ⑩クリエイト・レストランツ・HD「ビュッフェフードコート」1,104億円 822店  
134百万円 (店名：しゃぶ菜、はーべすと他)
- ⑪モスフードサービス「ファストフード」1,052億円 1,392店 76百万円  
(店名：モスバーガー)
- ⑫吉野家HD「ファストフード」1,000億円 1,207店 83百万円  
(店名：吉野家、はなまるうどん他)
- ⑬トリドールHD「ファストフード」942億円 877店 108百万円  
(店名：丸亀製麺、とりどーる他)
- ⑭王将フードサービス「レストラン」915億円 717店 128百万円  
(店名：ぎょうざの王将他)
- ⑯ドトール・日レスHD「喫茶」887億円 1,349店 66百万円  
(店名：ドトールコーヒーショップ他)

3) 優良企業ほどマーケティングを重視して、顧客ニーズに対応している。顧客情報管理を確立して、顧客と長期的関係を築くことが必要で、持続可能な事業展開が大切である。さらに、地域経済の活性化に結び付くように、地域全体のマネジメントに拘わるのがよい結果を生じる。求めるものを絶えず提供できれば、満足度が向上し、リピーターとして何度も訪れる可能性が高まる。

例えば、顧客データがあれば、個々の顧客の嗜好を把握するだけでなく、新商品を開発する際に会員への限定販売を通じてフィードバックを得ることも可能である。

飲食店は経営の効率化や生産性の向上が求められており、繁盛店で共通するキーワードは、「分かりやすさ」である。その店舗のコンセプトや看板商品、価格体系などが顧客にとって分かりやすいことが基本である。当然ではあるが、価格以上の価値を分かりやすく

提供することである。

さらに、「この店は知っている」となることも大切である。今の時代は情報が多すぎることから、顧客が情報を読む前に勝手に処分してしまう。よって、情報の遮断が生じるのである。店側は継続して情報発信の必要があり、顧客は自分が価値を感じられるものには惜しまず対価を払うのである。

顧客につたえるべき価値は「素材」と「調理方法」、さらに「独自性」のこだわりが重要で、「見える化」にすることである。自分の店の魅力、価値を分かりやすくアピールし、ホームページ、口コミ等活用していく。いろいろなツールを最適活用すれば良い。そうすれば、いろいろな場面で有機的に連携し、相乗効果がうまれるのである。

併せて、従業員満足を高める必要も同時にある。現場での従業員の関係は良好で楽しい職場であることがポイントで、これは人手不足の中で人材の確保にもつながるのである。また、例えば自由に接客し友達感覚で対応する、他の店舗との同質化を避けて中央にキッチンを設置、おいしさや調理を客の見える場所で展開する等演出する方法で集客することも収益の増大につながるのである。

4) 高付加価値化によって、その地域で可能な限り客単価を引き上げ、顧客を獲得することが、市場の拡大には有効である。料理を1品1価格から例えば、「松 竹」と言うように多層化することで客単価を引き上げれば、収益増の可能性が高まる。

食材に「よりコスト」をかけられるようになれば、価値が分かる顧客の増加は店舗の質的向上につながる。事業者の意欲も当然高まり、地域全体でも、客単価の上限の引き上げは好循環をもたらすのである。「素材の良さ、量の多さ、価格の安さ」を売り物とするのも一策ではあるが、高額料理を展開することも必要である。

商品の多様な階層化による他店とのすみ分けに取り組んでいけば、地域経済への効果はもっと高まるであろう。勿論、地元の住民に支持されているかどうかは重要である。

## 6 鉄道会社として高架下店舗の整備及び事業の多角化

公共交通である鉄道会社は、国民が生活をしていく上で社会全体の最適を追及しなければならず、公共交通網やコミュニティーの維持は当然である。

つまり、定住人口を増やすために駅前再開発や住宅整備に取り組む必要がある。不動産事業の貢献度は大きいのである。人口減が進み、選ばれる沿線となるためには、商業施設や住宅、オフィス開発等企业グループの総合力の発揮が欠かせない。

生活環境や消費市場においては、異業種を含めて新規競争相手の台頭のほか、流行やライフスタイルの変化など、そうした数々の逆行の中でも常に「ブランド」を磨き続けていくことは必要である。生活環境激変により、地域を取り巻く環境も又様変わりとなる。特徴のある駅前地域として、渋谷駅（東京都）周辺の魅力はスクランブル交差点が象徴している。常に話題を提供しているスポットである。いろいろなものが、ごちゃごちゃ混ぜあったミックスカルチャーの街である。しかもそれを容認しているところか面白い。多様なものを受け入れている街である。新しい話題に事欠くことがない。地域や街ぐるみで情報交換しあっているのである。

1) 集客力のある店舗を駅前や駅ナカに集め、駅の利用客増につなげている鉄道各社は、それらに続く開発地域として、沿線の高架下に生まれる用地に注視、積極的に施策を講じている。これまでの駐車場や倉庫ではなく、若者やシニア層にも支持される飲食店等に有効活用し、多数の人に利用する空間に変貌させている。

沿線人口の流出を防ぐためにも、高架下空間の多種多様な店舗が差別化の一手になるわけである。これにより、鉄道各社とも高架下を目玉施設とすることで、周辺地域の活性化や同駅の利用者増を狙っているのである。

高架下の開発は、鉄道会社だけでなく、テナント側にもプラスの面がある。つまり、駅ビルや駅ナカに出店するよりも賃料が安く、柱などによって区画が細かく分かれており、小規模店舗を得意とする業態であっても出店しやすい。ロードサイドや大型商業施設に出店するには、ある程度の規模が必要となる。その点ではハードルが低いのである。

また、店舗運営の裁量の自由さがある。百貨店やショッピングセンターに出店の際は、営業時間を他店とそろえたり、販売促進策等他店とともに催したりする必要があるなど、数多くの制約がある。高架下店舗ではこうした制約に縛られることはないのである。

駅周辺には次々と商業施設が進出し、競争激化の市場の中で多様な機能を備えた施設の展開が重要である。高架下店舗は、都市の中心的場所としての「駅」に最もちかく、人々が接近しやすい場所である。

特に、外食産業やサービス業界では、営業時間の延長を重ねてきた現実があり、公共交通機関の駅が近く、いつでも店舗が営業している安心感も客にはあるだろう。立地や客層に合わせた飲食店では、食文化や接客といった総合的な魅力が評価されるので、その店にしかない独自のしな揃え、献立がポイントになる。

2) 高架下の活用が拡大した背景には、高架橋の耐震補強や周辺道路の混雑解消等を狙った線路の高架化も新空間を生み出した。高架下の整備は新たな賑わいを生み出した反面、再開発による古くからある店舗の休業や移転、賃料の高騰など、「かつての風情が消えてしまうのでは」と懸念の声もある。

補強工事後に賃料が上がって再出店の費用も加算したら、事業継続も厳しい現象となる。また、特に小規模の個人経営は入れない家賃水準になってしまうと、特徴ある個性的な、雑多感を演出する店舗展開は、難しくなることもおきる。この現象は人通りが約束された一等地や人気スポットとなった街で繰り返されている。

日本経済新聞2017年10月12日記事に、つくばエクスプレス（TX）線おおたかの森駅の高架下に高島屋系の商業施設が、TXを運営する首都圏新都市交通と共同で事業展開する記事が出ていた。その内容は2018年度秋をメドに開店予定とのことである。マンション建設が相次ぐ駅周辺の賑わいはさらに増しそうである。高架下の面積約3,440平方メートルのスペースを活用、コンセプトは今後検討するとのこと、鉄道会社はどこの会社でも同様に商業施設の開発に力を入れ、乗客の需要を取り込みたいのである。

3) 鉄道会社は駅周辺ないし高架下用地へは活発化のため、「いい街」、「いい駅」を重

点政策として進めている。商業施設では飲食店がほとんどを占めている。今までの高架下の「暗い」「汚い」「怖い」といったマイナスイメージからすればまさにさま変わりである。安心安全に配慮をした監視カメラや防犯体制を整え、それぞれ飲食店等営業のテナントが入居している。他方、鉄道会社等は高架橋の耐震補強を進めており、店舗を設置しても十分な安全を確保できる場所となっている。

地域住民にとっては、駅周辺ともなれば利便性が高いが全体的に沿線開発により、適切な用地も減っており、また開発費も上昇している。新たな用地の確保が不必要な高架下開発により、コストを抑える狙いも背景にある。

「明るい高架下、都心変える。」で、友人同士の口コミやメディアの紹介などで情報収集、足を運ぶ人が増えた。新規に開業した商業施設が新たな人の流れを生み出している。鉄道等の高架下の環境が一新し、新たな流行の発信拠点に生まれ変わりつつある。

個性的な商業施設が多く開業して、新たな流行の発信源になっている。都心部に残された数少ない未利用空間をうまく活用して、街の「回遊性」を高め、かつ沿線イメージの増加につなげたいわけで、ここに鉄道会社の狙っている多角化戦略がある。

4) 高架下店舗は駅前や駅ナカと同じような売り場構成では勝ち目はない。高架下の施設にはわざわざ足を延ばしても行きたくなるテーマ性が必要となる。

都心への人口回帰を背景に、高架下の利用価値も高まりつつある環境で、感度の高い住民を呼び寄せるような商業施設を展開させれば良い。一方、道路の高架下も飲食店を中心とした店舗等、様々な模索が展開されるようになった。

長らく見過ごされてきた高架下が社会構造の変化と共に、都市生活の利便性を支える土地の供給源として重要性を高めて来ているのである。

身じかな生活環境の中で、例えば大変なスピードでひろがった立ち食いそば・うどん店の光景が印象にあるが、従来からどの街にもあって経営していたそば・うどん店はどうなるのであろう。当然おいしい本格的なそば・うどんを食べさせる店の存在価値は以前よりも増して高くなっているだろう。本格的なそば・うどん店のありがたみが増すのだ。飲食店は代替関係があるようで無いのである。

よって、いろいろな機能や組織が融合すればシナジー効果がうまれるわけで、鉄道会社が沿線の不動産であるとか、駅周辺地域など活用することで補完関係となり、多くの収益が得られるのである。単に列車に乗るだけであった場所である駅から、商業空間へ発展、乗降客のための公共空間という意味での駅になった。

「食」の市場環境では「場」をとりまく競争が激しくなっており、店舗で買った食品をその場で食べられる「イトイン」併設型の売り場が増加している。単身、共働き世帯やシニアの増加により、食事を外で短時間にすませる消費者が増えており、変化に対応した店造りである。ますます市場の変化を注視する必要がある。

## 7 小規模飲食店経営の難しさ及び方策

電車が行き交うホームの下には、巨大空間ができています。好立地の駅ナカ、駅ビルで集客し、運輸以外を伸ばす必要性は鉄道会社共通の問題である。

新たな価値の創出が必要で、駅周辺への往来を促し、沿線の人口拡大となれば素晴らしい。「鉄道と不動産など生活サービス」を両輪に新たな旅客流動を生み出し、人の流れをつくり出す仕掛けが重要である。そんな環境にあって、「食」の中央集権的な動きともいえるべき全国チェーンの店舗の勢いは素晴らしい。特に若い世代のファストフードへの依存は、食の次世代への継承を難しくしている面もある。自然や文化、景観などを地域の宝と認識しなければ何も始まらない。地域の宝に磨きをかけ、輝かせることが必要である。一方、商業施設の来客が伸びれば鉄道利用だけでなく、飲食などへの波及効果がある。

つまり、有力な商業施設に多くの人が集まるという現実を目をむける必要がある。小売業やサービス業のビジネスを考えるうえで重要な鍵は、時間である。時間の価値が高い客はできるだけ時間を有効につかおうとする。

1) 「時間の節約」という意味では立地条件が優先され、大切である。そこでの商業集積が重要となり、買い物をするだけに店舗にゆくのではない。群れの中に身をおき、その生活の中で買い物もするということだ。だから、買い物だけを目的とした店舗ではなく、人々が快適に時間を過ごせるような商業集積の重要性が増す、モノではなくコトである。駅周辺を回遊させるような仕組み造りがポイントである。

飲食店の場合は個人経営の店が多く、資本金が少額で開業できるが、反面簡単に廃業出来る、と言う負の側面がある。このような厳しい経営環境下では、客が多すぎる選択肢に迷っている場合、消費者心理を捕えながら情報提供しなければならない。特定の選択肢に巧みに誘導していくことが必要だ。

単価アップにつなげるには、客が心の中に持つ相場観である高いか、安いかを判断する「参照価格」の基準を変えてあげれば、商品の売れ行きが良くなったり、客単価が上がったりすることが出来る。

つまり、高級感、非日常感を出すことに成功すれば、予算額が大きい別の「内面的・気持ちの財布」を開かせられる可能性がある。客は選択の自由は求めるが、一方、選択肢が多すぎると逆に選べなくなる。価格設定は最初が肝心で、得したと感じる喜びよりも損したと感じる痛みの方が大きい。

2) 共働き世帯や高齢者世帯が増えており、複数の競合店を回る人は少なくなっている。客に対する細部の配慮としては、具体的に例えは業務用の「コメ」に求められるのは、使い道にあった味や食感と安さ、である。汁気のある牛丼等では、食べる際「べたつかない」のがベターである。また、夕方から夜にかけての消費をいかに伸ばすかがポイントである。夕方以後の楽しみとして、夜の街の魅力をどう健全に育てるか考えるべきである。線や面に広げ、回遊滞在してもらおうよう幅広い協力が要る。

公共交通機関の深夜運行も飲食店経営の応援になる。市場の変化をビジネスの好機として男性客だけが主役でなく女性客や外国人等が気楽で便利に楽しめる店としたい。

同質競争に陥ってはだめで、そこから抜け出すためには、オリジナル商品をやらないといけない。客は階層化しておらず、高級店ばかりを利用する人、格安店ばかりを利用する人は少ない。多くは双方を使い分けしている。個人の自由な発想や価値観の多様性にその解を求めることが経営や社会の1つの潮流になりつつある。「手軽さ」と同時に「上

質さ」をちりばめる戦略を徹底することが必要である。

飲食店経営の重要な要件は、「人」である。笑顔で接客し、地域の保守的な風土を横目に街に溶け込んだ店造りをする際、業態は違うが共通するのが店員の接客マナーである。提供する料理以上に、「働いている人がいいね」と言われれば財産である。

## 8 展開中の特徴ある鉄道高架下店舗の状況

東京周辺には高架線の鉄道が網の目のように走っている。高架下が店舗や事務所、住宅など様々な立地にあった活用がされている。高架下建物は文字どおり高架下に造られた建物であるため、天井が低かったり、間口が狭かったり様々であるが、当然のこととして高架自体が鉄道のために設計されたからである。

店舗や事務所、特に飲食関係店舗では、高架下を巧みに利用した展開を構築しており、また、住宅関係や倉庫関係では、普通の建築物風の活用方法となっている場合が多い。

立地条件に恵まれた駅周辺の商業施設に、人を回遊させるようにすることが大切でそのためにも特徴のある飲食店は必要、不可欠な存在となる。

1) 有楽町駅・新橋駅間高架下店舗は、JR高架下では営業展開している店舗は少ないが、他方、並行している高架道路下飲食店舗は繁盛し、活発に展開している状況で、同一地域であっても明・暗が鮮明である。

JR有楽町駅を下車して、銀座側（南口）出口から新橋駅方面へ大通りの「晴海通り」をJR高架下に沿って横断、直進すると進行方向右側に「まぐろ一代」（食堂・レストラン店）、左側に「パスタ・グリルVINO」（食堂・レストラン店）、「かよひ路」（居酒屋）等が営業している。この「第一有楽町橋高架橋」に沿って新橋駅方面に進み、150mあまりのところで「みゆき通り」とぶつかる。

この高架下区間で20店舗余りの飲食店が営業、展開しているが、この一角に「有楽町産直飲食街」がある。立地的には非常に恵まれており、進行方向右側には帝国ホテルの道路と接し、左側を進めば数寄屋橋、銀座方面「みゆき通り」である。さらに高架下に沿って直進すれば飲食店等の店舗が切れ目無くJR新橋駅まで続いている。

高架下飲食店は有楽町高架下が先駆で、場所柄他の飲食店客とのコミュニケーションも取り易く、また集うことが目的の人が多。横丁等の意味合いが付加されているのである。つまり、独特の文化的空間として進化したわけである。

これらの源流がJR有楽町駅南側の高架下に2010年開業した「有楽町産直飲食街」<sup>10)</sup>とされている。高架下の真ん中に細長い2mにも満たない狭い通路があり、7店舗の居酒屋、食堂が営業をしている。「魚」や「肉」等魅力ある食材を店主独特の味付け献立・料理で提供、親密な人的コミュニケーションの構築を図っている。

当然、いかに現代板の横丁を経営し、収益を上げていくかはテナント側の工夫だけではなく、地域に密着した空間全体を演出する仕掛け造りが必要である。

2) 旧万世橋付近は東京屈指の繁華街であって、万世橋駅構内高架橋の一部を利用した鉄道博物館があった。（戦後は交通博物館と改称。）

2006年に閉館、2013年に同駅の高架橋下が整備され「マーチエキュート神田万世橋」と言う商業施設が開業した。この場所は1912年に出来た神田川に沿った赤煉瓦アーチ型建物の、万世橋高架橋は建物の原形をほぼとどめている。中央本線が東京駅へ接続する1919年まで終着駅であり、1943年に万世橋駅は廃止している。

この高架下商業施設のマーチエキュート店は、外観が赤煉瓦アーチ型のデザインと合致した上品な店舗展開している。高架下を外側から見ると、上品な良い雰囲気のレストランが6店舗ほど営業している。また、高架下真ん中には通路があり、一方には宝石、指輪、時計等店内レイアウトも上品な余裕ある売り場店舗が7店舗展開、もう一方ではテーブル、イス等設置、神田川の景観を眺められるのである。

3) 1925年に東京～上野間が開業したが、JR上野駅～御徒町駅間高架下は、「アメ横」商店街として賑わっている。限られた都市空間を出来るだけ有効に活用するように、多目的利用することは建設時より想定されていたのである。特に都市を縦貫して大規模な構造物を建設する高架橋では重視され、独特の高架下文化を育てることとなった。この高架下が「アメ横」として発展するのは、終戦直後に闇市がたつようになってからである。

高架下には2m程度の狭い通路があり、真ん中に一本～2本ある箇所もある。内部空間を有効に活用することが可能となっている。高架下両側には時計、指輪、宝石あるいは高級革製品等多種多様な店舗が営業、展開している。

高架下に沿った道路を御徒町駅に向かって右側を進行すれば、「アメヤ横丁」商店街で非常に賑わっている。両側には、水産物や肉類など、食品等販売の店舗が並び、密集した建物の前で販売促進している声も多く聞かれ、行き交う人も騒々しく、存在感が強い。

4) 高架下店舗の新規展開により、人々の動線が大きく変化した実態がある。多種多様の広い分野において独自の特徴ある店舗構築がなされているが、地域の地元住民や往訪する人々の増加により、非常に活性化し、新スポットとなっている。

東急・東横線で横浜方面に乗車して、渋谷駅より2つ目、及び東京メトロ・日比谷線終着駅の「中目黒駅」高架下に、2016年飲食店主体で28店が出店、営業している。人気の街として高架下の雑多な雰囲気や人情で誘客を狙い、好調に展開している。

住民や働く人の生活動線でもあるこの高架下は、地元でなじみの店になり易い常連客が多い。この場所は、かつて飲食店等が立ち並んでいた高架下だが、耐震補強が必要になり、2008年から再開発に着手したのである。

この一帯は、商店街や目黒川沿いなど路面店文化が盛んであり、当然外装のデザインも統一せず、できるだけ個性を出してもらっている。あえて画一的にせず、ゆるやかにつながることで、地域に溶け込む空間を目指している。

内装や店作りのコンセプトでも特徴を出して、例えば駅ビルなどに展開、出店しているスープ専門店「スープストックトーキョー」では、席間にゆとりを持たせるなど、長く滞在し易い空間をつくって良い雰囲気である。

また、蔦屋書店は、アート、ファッション、デザインなどの書籍、雑誌に特化している。情報を手早く得られるカウンター等もあり、併設したカフェで同時に楽しめる多彩なゆったりした空間がある。その他特徴のある店舗が数多く展開、営業しており、駅前周辺地域

は活性化し、何の代わり映えのしない駅前から新スポットとして変貌した。

5) 高架下店舗において、飲食店主体の店舗状況を見てきたが、「ものづくり街・2K540」の高架下店舗は全く違った次元の店舗展開である。得意分野のプロ職人による工房としての設計がなされ、精密な「ものづくり」世界が感じられた。

JR秋葉原駅～御徒町駅間の高架下にある「ものづくり街・2K540」が事業開始して、2017年で6周年を迎えていた。2011年度のグッドデザイン賞を受賞施設であるこの「ものづくり街」は山手線、京浜東北線の高架下にあるため、幅の広い空間に展開している。

秋葉原駅から御徒町駅にむかって直進、徒歩で5～6分程度の距離で、「蔵前橋通り」をわたったところである。そのまま直進すれば4～5分で御徒町駅である。途中の高架下には、「日本のいいもの逸品市場・ちゃばら」や飲食店が営業、展開している。

起点となるターミナル駅の「東京駅」から、2K540街に位置していることを表して名づけられた「ものづくり街・2K540」は、職人の街として「工房とショップ」が一つになったスタイルである。

ここでしか買えない商品、もの作りが体験できるワークショップ、テーマ性の高いカフェ等、単に「モノ」を売るだけでなく、生活スタイルの提案をしていく街である。高架下がものづくりの街として、変化しているのである。

真ん中に通路があり、両側に工房や店舗が整然と展開しており、全体の店舗数は50店舗余りである。当然すべての店舗は対面である。様々な分野で活躍している人々のイベントスペースは、ジュエリー・アクセサリ、インテリア・雑貨、革製品、ファッション、カフェ・レストラン、その他の分類で構成されている。

高架下店舗において、飲食店等の稼働とはまた違った事業展開であり、拡大成長には鉄道との相乗効果も含めた保有不動産の活用が欠かせなく、新たな収益源になるのである。

## 9 立地環境特性区分でみた小売業の実態

直近の2014年に実施した商業統計調査結果により、個々の事業所の立地環境区分は格付けされている。小売業を営む事業所は、その定義に基づいて解析し、市場規模等ジャンル別に割り出している。それぞれの地域では、「街づくり」や「価値観の向上」を考えながら周辺の環境を注視し、事業展開をしているのである。当然ではあるが、都市計画法に基づいて設定して、区分地区は5地区に割られている<sup>11)</sup>。

(1) 【商業集積地区】主に、都市計画法に定める用途地域のうち、商業地区及び近隣商業地区であって、商店街を形成している地区を言う。概ね一つの商店街を一つの商業集積地区としており、一つの商店街とは、小売店、飲食店、及びサービス業を営む事業所が近接して30店舗以上あるものを言う。また、一つの商店街の定義に該当するショッピングセンターや多事業所ビル（駅ビル、寄合百貨店等）は原則として一つの商業集積地区としている。この地区は、さらに細分化して5区分している。

①駅周辺型商業集積地区：駅周辺に立地する商業集積地区を言う。ただし、原則として地下鉄や路面電車の駅周辺に立地する地域は除く。

②市街地型商業集積地区：都市の中心部（駅周辺を除く）にある繁華街やオフィス街に



立地する商業集積地区を言う。

③住宅地背景型商業集積地区：住宅地又は住宅団地を後背地として、主にそれらに居住する人々が消費者である商業集積地区を言う。

④ロードサイド型商業集積地区：国道あるいはこれに準ずる主要道路の沿線を中心に立地している商業集積地区を言う。（都市の中心部にあるものを除く。）

⑤その他商業集積地区：上記の区分に特性付けされない商業集積地区をいい、観光地や神社・仏閣周辺などにある商店街等も含まれる。

(2) 【オフィス街地区】主に都市計画法に定める「用途地域」のうち、商業地域及び近隣商業地域であって、商業集積地区の対象にならない地区を言う。

(3) 【住宅地区】「用途地域」のうち、低層住居専用地域、中高層住宅専用地域、さらに、準住居地域を言う。

(4) 【工業地区】「用途地域」のうち、工業専用地域、準工業地域及び工業地域を言う。

(5) 【その他地区】都市計画法第7条に定める「市街化調整区域」及び上記の区分に特性付けされない地域を言う。

なお、小売業における商業施設の周辺環境は、消費者の嗜好や価値観、行動パターン等常に流動的であり、変化が激しい。

さらに、2014年の商業統計調査に基づいた立地環境特性別の実態について、小売業を営む法人組織の事業所数と個人経営の事業所数の合計規模、及び有体年間商品販売額を考えていく。なお、対象事業所については、

①管理、補助的経済活動のみを行う事業所ではないこと、

②分類の格付けに必要な事項の数値が得られた事業所であること、  
の基本的な条件で展開している。

また、年間商品販売額は、当該事業所の有体商品の販売額をいい、土地・建物などの不動産、株券、商品券、プリペイドカード、宝くじ、切手などの有価証券の販売額は含めない数値である。

産業分類別小売業の合計事業所数は「775,196事業所」、年間商品販売額は「122兆1,767億円」の実績である。この数値を細分化して、個々の事業所の立地環境特性の区分に基づき、その規模の実態を考えて行くと下記の通りである<sup>12)</sup>。

【立地環境区分】・・・【事業所数】 【年間販売額】

【商業集積地区合計】・・・ 279,981 44兆9,356億円

(この中、飲食料品小売業・ 78,496 10兆7,327億円 (同比率：24%)

★駅周辺型商業集積地区計・・・ 99,531 17兆7,959億円

(この中、飲食料品小売業・ 28,815 4兆3,328億円 (同比率：24%)

★市街地型商業集積地区計・・・ 62,187 8兆8,981億円

(この中、飲食料品小売業・・・ 15,877 1兆6,149億円 (同比率：18%)

★住宅地背景型商業集積地区計 78,259 9兆5,847億円

(この中、飲食料品小売業・・・ 24,955 3兆1,090億円 (同比率：32%)

★ロードサイド型商業集積地区計 30,797 7兆7,887億円

(この中、飲食料品小売業・・・ 5,968 1兆4,063億円 (同比率：18%)

★その他商業集積地区計・・・ 9,207 8,682億円

(この中、飲食料品小売業・・・)	2,881	2,697億円 (同比率：31%)
【オフィス街地区合計】・・・	81,578	14兆7,572億円
(この中、飲食料品小売業・・・)	23,855	3兆2,717億円 (同比率：22%)
【住宅地区合計】・・・	198,774	27兆 977億円
(この中、飲食料品小売業・・・)	63,767	9兆6,151億円 (同比率：35%)
【工業地区合計】・・・	58,054	17兆9,301億円
(この中、飲食料品小売業・・・)	14,262	3兆6,972億円 (同比率：21%)
【その他地区合計】・・・	156,809	17兆4,561億円
(この中、飲食料品小売業・・・)	56,345	4兆8,899億円 (同比率：28%)

次に、事業所の中で「飲食料品小売業」に限定、抽出してその数値をみると、合計の事業所数が「236,725事業所」、年間商品販売額は「32兆2,066億円」である。この市場規模において、飲食料品小売業の事業所数比率及び年間商品販売額比率を地区別に考えてみると、下記の通りとなっている。

この立地環境の中で、①商業集積地区の「駅周辺型商業地区」事業所数の比率が37%に対して、「同地区」商品販売額の比率が40%占めている、②「ロードサイド型商業地区」事業所数比率が8%に対して、「同地区」商品販売額比率が13%である、③住宅地区事業所数比率が27%に対して、商品販売額比率が30%である、④工業地区事業所数が6%の比率に対して、商品販売額比率が12%である、の通り、事業所の立地周辺の条件により、事業所としての商品販売額が影響を受けている<sup>13)</sup>。

「立地環境特性」・・・	「事業所数」	「比率：％」	「年間商品販売額」	「比率：％」
合計数値	236,725	100%	32兆2,066億円	100%
1) 商業集積地区合計	78,496	33%	10兆7,327億円	33%
駅周辺型商業集積地区計	28,815	—	4兆3,328億円	—
市街地型 同 上	15,877	—	1兆6,149億円	—
住宅地背景型 同 上	24,955	—	3兆1,090億円	—
ロードサイド型 同 上	5,968	—	1兆4,063億円	—
その他の 同 上	2,881	—	2,697億円	—
2) オフィス街地区合計	23,855	10%	3兆2,717億円	10%
3) 住宅地区合計	63,767	27%	9兆6,151億円	30%
4) 工業地区合計	14,262	6%	3兆6,972億円	12%
5) その他地区合計	56,345	24%	4兆8,899億円	15%

店舗内において、①客が値札などにより、各商品の値段が判るような表示方式を取っていること、②店に備え付けられている買い物カゴ、ショッピングカート、トレー、などにより、客が自由に商品を選び取れるようなシステムを取っていること、③売り場の出口等に設置されている精算所（レジ）において、客が一括して代金の支払いを行うシステムになっていること、の三つの条件を兼ねている場合を「セルフサービス方式」と称している。

商業統計調査で言う「セルフサービス方式採用」の事業所は、上記条件による販売を売

場面積の50%以上で行っている事業所を言う。この方式に該当する事業所の例としては、総合スーパー、専門スーパー、ホームセンター、ドラッグストア、コンビニエンスストア、ワンプライスショップ、大型カー用品店等がある。

地域を限定し、東京都内の八王子市や三鷹市等「市部」を除外して「23区」のうち、中心的な位置付けの区部である千代田区、中央区、港区、の3区部を抽出、その勢力を見ていく。特に、産業形態の各分類の中から、「飲食料品小売業」に限定し、その細分化数値を考えていくが、組織形態での合計事業所数（民営化）は「23,544」事業所、従業者数は「271,004」人である。1事業所当たりの平均人数は約「12人」の構成である<sup>14)</sup>。

【内訳】・・・「千代田区」「中央区」「港区」

事業所数・・・939・・・1,027・・・1,033

従業者数（人）・・・13,082・・・10,765・・・15,143

1事業所平均人数・14人・・・10人・・・15人

【産業分類】	【区部合計数】	「千代田区」	「中央区」	「港区」
管理・補助的経済活動を行う事業所	161	17	18	14
各種食料品小売業	1,274	40	24	54
野菜・果実小売業	1,466	19	39	38
食肉小売業	933	11	25	15
鮮魚小売業	713	7	33	20
酒小売業	1,820	46	70	73
菓子・パン小売業	4,925	221	260	222
その他の飲食料品小売業	12,252	578	558	597
合計事業所数	23,544			

おわりに

生活環境の変化により、街の隙間や空いた場所がある反面、狭い路地までビルがひしめいている都市部というように、ばらばらな実態がある。したがって、地域の活性化には新たな方策が必要となる。「売り手よし、買い手よし、世間よし」の三方よしの展開こそ顧客志向である。また、働いている人の誇りがその企業を永続させる。地域への貢献もでき、正のサイクルがうまれるのである。事業の継続性が課題であろう。

中心市街地の空洞は避けなければならない。都市は「駅」などの点を中心に施設や人が集積する効果で、競争力を維持、発展できる交流する公共空間があることが重要である。「歩行者天国」の賑わいは素晴らしい光景である。

注1) 鉄道の百科事典編集委員会「鉄道の百科事典」丸善出版、2012年、238～239頁

2) 日本経済新聞2014年3月27日記事

3) 中小企業動向調査会「業種別業界情報、2017年版」経済情報出版社、2017年、498～499頁

4) 日経流通新聞2017年4月28日記事

5) 東京都「平成26年経済センサス、基礎調査報告」東京都、2017年、370～371頁

- 6) 東京都「企業統計調査報告、事業所編、2006」東京都、2008年、234～235頁
- 7) 中小企業動向調査会「前掲書」経営情報出版社、2017年、8～63頁
- 8) 日本経済新聞2013年1月20日記事
- 9) 日経流通新聞2017年5月24日記事
- 10) 日経流通新聞2017年1月20日記事
- 11) 資料：総務省「経済センサス、基礎調査」2014年、  
出所：経済産業統計協会「商業統計表、立地環境特性別統計編、2014年」  
経済産業統計協会、2016年、1～5頁
- 12) 資料：総務省「前掲書」2014年、出所：経済産業統計協会「前掲書」  
経済産業統計協会、2016年、10～37頁
- 13) 資料：総務省「前掲書」2014年、出所：経済産業統計協会「前掲書」  
経済産業統計協会、2016年、10～37頁
- 14) 東京都「前掲書」東京都、2017年、366～367頁

#### 参考文献

- 大山頭「高架下建物写真集」洋泉社、2009年
- 小野田滋「東京鉄道遺産」講談社、2013年
- 経済産業統計協会「商業統計表、立地環境特性別統計編、2014」  
経済産業統計協会、2016年
- 経済産業統計協会「商業統計表、業態別統計編（小売業）」  
経済産業統計協会、2016年
- 鈴木伸子「T o k y o 建築50の謎」中央公論新社、2008年
- 中小企業動向調査会「業種別業界情報、2017年版」経営情報出版社、2017年
- 鉄道の百科事典編集委員会「鉄道の百科事典」丸善出版、2012年
- 東京都「平成26年経済センサス、基礎調査報告」東京都、2017年
- 東京都「東京の産業と雇用就業、2016」東京都、2016年
- 東京都「企業統計調査報告、事業所編、2006」東京都、2008年
- 地域限定PRパンフレット（万世橋、ものづくり街2K540）、中目黒等）  
日経MJ流通新聞、日経産業新聞、日本経済新聞。