

寄稿論文

21世紀のまちづくり「梅田街区」と「阪急うめだ本店」

———第 88 回ダイナミック流通・SC戦略セミナー2012年5月22日(火)講演論文———

2012年5月24日

1. 21世紀のまちづくりと梅田街区

今、梅田街区が大きく変革しています。多くの評論家が無秩序なオーバーストア開発と言っていますが、私は梅田街区で今起きていることは「必然性のあるもの」であり、消費者のニーズに基づく現象であると常に言っています。

1990年に旧大店法が緩和されてから郊外エリアの商業が一変しました。それは従来のCSCが長期低落化の道を歩み、それに代わって本来の郊外のSCの主役である「多核・モール型RSC」が続々と出現し、郊外エリアの商業レベルが一段と向上し、それにつれて郊外の生活者の買い物満足度レベルも著しく高まりました。

しかし郊外に多核モール型RSCが開発され始めて20年が経過した2010年頃に、郊外の多核モール型RSCは定番化（必要だけど当たり前、次の成長のベクトルとはならない）となり、また、SCの飽和期（ほぼ一応すべての郊外エリアにRSCが行き渡った状態）となり、もうこれ以上、多核モール型RSCの必要性が希薄になりました。

そこで、郊外エリアの商業ニーズが高次元化し、もう1つランク上の商業ニーズが急速に高まり、これが郊外のおふれニーズとなり、この「郊外のおふれニーズ」は「大商圏ニーズ」「非日常ニーズ」「高感性ニーズ」「ポストモダン&ニューモダンニーズ」であり、このような商業ニーズは都市型ニーズ志向で、今、商業副都心立地に郊外のおふれ商業ニーズの受け皿として高業績を上げているのが「阪急西宮ガーデンズ」です。

さらに、中心市街地に郊外のおふれ商業ニーズが向かっています。都市構造的には「人口も商業も都心回帰時代」で、「郊外立地」「商業副都心立地」「中心市街地立地」へと商業ニーズが進んでいます。まさに、20世紀型のモダン消費から21世紀型のニューモダン消費（過渡期としてポストモダン消費がある）に対応した「梅田街区」に生まれ変わろうとしています。しかも、梅田街区は量的（日本一）にも質的（？）にも最先端のまちづくりができる可能性を持っています。

私は、21世紀の中心市街地は次の切り口（ニューモダン消費の切り口でもある）が必要と考えています。

- ①19世紀以前へのノスタルジー&20世紀へのアンチテーゼの消費行動
- ②21世紀に飛躍的に発展する新技術を組み込んだ消費行動
- ③世代交代、デモグラフィック変化、感性の高次元化に伴って創出される消費行動（ニューライフスタイル行動）

現在、梅田街区は5つの段階を経て、世界の最先端に行く中心街区に生まれ変わりつつあります。

- ①第1次梅田街区の大変革（第1次梅田流通大戦争）
 - ・2011年春（大丸、三越伊勢丹、ルクアのオープン）
 - ・JRを基軸とする梅田街区の大変革
- ②第2次梅田街区の大変革（第2次梅田流通大戦争）
 - ・2012年秋（阪急百貨店の増床（リニューアルオープン）＝リボーン）
 - ・阪急百貨店を基軸とする大変革
- ③第3次梅田街区の大変革（第3次梅田流通大戦争）
 - ・2013年春（うめきたの一部であるグランドフロントのオープン）
 - ・うめきた（北ヤード）を基軸とする大変革

④第4次梅田街区の大変革

- ・2020～2030年の都市型自然パーク開発（うめきたの後期分及び駅前第1～第4ビル）
- ・大阪府・大阪市が基軸とする梅田街区の大変革

⑤第5次梅田街区の大変革

- ・2015～2030年の梅田街区のポジショニング競争
- ・適正立地の適正業態、適正MD i n gの「適正」に基づく梅田街区の再構築
- ・阪神百貨店の建て替え

21世紀型の都市構造は20世紀型の都市構造と根本的な基本概念が異なります。

「20世紀は郊外化の時代で、いわゆる“都市機能の分散”の時代でした。これはアメリカ型の都市構造で、まさに20世紀の世界はアメリカ型の都市構造理論の応用版でした」

しかし

「21世紀は都市回帰の時代で、いわゆる“都市機能の集中”への方向に向かっていきます。これは20世紀型のアメリカスタイルの都市構造に19世紀以前のヨーロッパ型の都市構造(中心市街地が中心で郊外が希薄な都市構造)を付加することで、21世紀はアメリカ型の都市構造を基軸(70%)に、ヨーロッパ型を付加(30%)した都市構造が適切です」

多くの評論家が言うように、今後はアメリカ型ではなくヨーロッパ型の都市構造になるとの考え方は、間違っています。ヨーロッパは真の意味の20世紀型の都市構造(都市機能の郊外への分散化現象)をまだ経ておらず、今、まさにアメリカ型の都市構造(郊外化)へと邁進している途中です。それゆえに、20世紀型の都市構造を経っていないヨーロッパの都市化は郊外に生活基盤を置く生活者にとって満足度の高い都市構造(中心市街地と郊外の相互補完関係)にはなりません。

アメリカのポートランド市を私は21世紀型の都市構造を持った都市と呼んでいます。ポートランド市は、アメリカ人が住みたい都市の常に上位に位置しています。ポートランド市の中心市街地は森の中にオフィスがあり商業(百貨店、SC、商店街、ストリート)があり、住宅があり、大学があります。自然環境の素晴らしい“場”に中心市街地があり、自然環境都市として有名です。多くの評論家は、このポートランド市の自然環境に恵まれた中心市街地を見て、ポートランド市は住みやすいまち、あるいは住みたいまちと評価していますが、本当でしょうか!!私は全く間違っていると思います。人々が住みたいまちあるいは住みやすいまちは、現代的合理主義の面と自然かつ人間志向の面の両面が「7：3の割合」で形成されている必要があります。ポートランド市は中心市街地は19世紀・18世紀の中心市街地＝ヨーロッパ型の中心市街地ですが、郊外エリアは全く逆で車中心のアメリカ型の合理性と利便性に満ちた郊外エリアができており、市民は両方のエリアを選択することのできる都市です。この2つの面を享受できるからこそポートランド市は住みたい都市や住みやすい都市との高い評価を住民から得ているのです。

21世紀型の中心市街地のニーズは、このように郊外の商業が充実し、郊外の商業が定番化(必要だけどもあたり前化した状態)の中であふれ商業ニーズとして発生し、そのあふれ商業ニーズの受け皿として21世紀型の中心市街地が形成されるわけです。

20世紀・21世紀型に限らず、中心市街地には基本的に次の6つの街区が必要となります。

		内 容	備考欄
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	この6つの都市機能が「回遊性と相乗効果システム」で結節している都市が“強い都市・魅力のある都市”です。
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	

また、中心市街地のニーズ構造は次の通りです。

	内 容		ニーズの割合
アーバンリゾートニーズ	郊外からのわざわざ出向してくる レジャーショッピングニーズ	広域商圏マーケット	50%
アーバンコンビニエンスニーズ	都心を利便的に利用するニーズ	①ワーカーマーケット ②ステーションマーケット ③ビジターマーケット ④事業所マーケット	50%
インバウンドニーズ (観光マーケットニーズ)	外国観光客から発生するニーズ	外国観光客マーケット 国内観光客マーケット	—

中心市街地で必要とするあるいは成立する商業は次の通りです。

	内 容	ニーズの割合	
		アーバンリゾート ニーズ	アーバンコンビ ニエンスニーズ
1	巨大百貨店、スペシャリティ百貨店	70%	30%
2	有力専門店の旗艦型の店	70%	30%
3	有名・高級・個性派専門店	80%	20%
4	エンターテインメント性の高い歓楽街	50%	50%
5	ストリート型の街区	50%	50%
6	利便性商業街区	80%	20%

以上のように中心市街地を成立させる要素も20世紀型と21世紀型とは根本的に変わりつつあります。

梅田街区が日本を代表する、いや世界の有数の中心市街地へ進化しつつあります。梅田街区が21世紀型の中心街区として蘇っている要因は次の通りです。

①梅田街区は日本一の商業集積街

21世紀型の中心市街地の要素は必ずしも商業規模が大きいことは必要十分条件ではありませんが、商業規模の大きさ（売場面積60万㎡以上）は競争優位性と業態の多様化を促進させます。

②梅田街区は商業の集中と分散が完成度高く確立

中心街区は“まち”であるため、街区は点と線が複雑に交差した「面」となります。しかし、街区としての面が希薄な分散では街区としてのパワーは十分ではなくなります。強い街区は中心となる「芯」の部分があり、あたかもSCの核店としての存在があった上で、街区の分散が強い街区づくりのためには必要である。梅田街区は一番優位性のあるターミナル立地（JR・阪急・阪神・地下鉄）に日本を代表する都市型SCの大阪ステーションシティ（大丸百貨店と三越伊勢丹の2核とルクアの専門店街129,700㎡）と日本を代表する都市型百貨店の阪急百貨店梅田本店（80,000㎡の未来型百貨店・1,900億円を目指す百貨店）が立地し、その周辺に性格の異なる多様な業態の“館”が分散立地しており、都市型商業の集中と分散の構図が確立されています。

③梅田街区は商業と非商業が適正に混合

梅田街区は商業を取り囲む形でオフィス、ホテル、住宅等が比較的適切に混ざっており、オフィスのみのみ、住宅のみのみとはなっていません。梅田街区に客層の多様化と施設の多様化性があり、中心市街地の商業にとって汎用性のあるまちづくりが可能となります。梅田街区は、今後は住宅の開発が進みま

す。

④梅田街区は 21 世紀型のオフィス及びオフィス人口が高次元融合街区

梅田街区は「グランフロント大阪」(うめきた)との一体化により 21 世紀型オフィス及びオフィス人口をまちのイメージターゲットとなり、ハイイメージ感を持った街区となることが期待できます。

⑤梅田街区は自然と一体化した都市型パークと回遊的に一体化

北ヤードエリアの先行開発エリアのグランフロント大阪は、21 世紀型のオフィス街区(商業含む)であるが、残りゾーンは自然志向の都市型パークであり、まち中のパーク機能が梅田街区と一体化した商業との回遊性も高めることができます。

2. 新百貨店業態「阪急うめだ本店」

阪急百貨店の梅田新館(2012 年 11 月グランドオープン)内容が 2012 年 4 月 17 日に発表されました(ニュースリリース及び各社新聞より抜粋)。

その概要は次の通りです。

	内 容		備 考 欄
店舗名称	阪急うめだ本店		
所在地	大阪市北区角田町 8-7		
ストアコンセプト	^{トキ} 素敵な時間の過ごし方 暮らしの劇場、阪急うめだ本店		
投資総額	600 億円		
売場面積	物 販 面 積	64,000 m ²	当初計画 84,000 m ² (建て替え前 61,000 m ²)
	情報発信・サービス空間	16,000 m ²	
	合 計	80,000 m ²	
開業時期	2012 年 11 月下旬		
売上目標	阪 急 う め だ 本 店	1,900 億円	・坪効 7,851 百万円 ・2011 年度の売上高はメンズ館含めて 1,224 億円
	阪 急 百 貨 店 メ ン ズ 館	230 億円	
	合 計	2,130 億円	
情報・サービス空間の内訳	・阪急うめだホール ・阪急うめだギャラリー ・祝祭広場 ・コトコトステージ ・ダイヤモンドホール ・クリスタルサロン ・お子様預かり ・レストラン、カフェ		

＜フロア構成＞

フロア	主な売場・取り扱いアイテム	
13F	レストラン街／屋上広場／ダイヤモンドホール	吹き抜け大空間
12F	レストラン街	
11F	ベビー・こども服／きもの	
10F	趣味雑貨／催場	
9F	阪急うめだホール／阪急うめだギャラリー／祝祭広場／催場	
8F	スポーツファッション／紳士服洋品	
7F	リビング用品／家具・インテリア／美術／時計・メガネ	
6F	婦人服／クリスタルサロン（会員専用）	
5F	婦人服／インターナショナルブティック	
4F	婦人服	
3F	婦人服／インターナショナルブティック／婦人靴	
2F	化粧品／インターナショナルブティック	
1F	婦人服雑貨	
B1F	食料品	
B2F	食料品	

阪急うめだ本店（2012年11月グランドオープン）の新百貨店業態としてのポイントは次の通りです。

（1）梅田街区のNo.1の売場面積の百貨店

阪急うめだ本店は売場面積 80,000 m²の梅田の4つの総合百貨店の中では、最大の売場面積を有しています。

	売場面積	売上高	構成比		売場対比 (1位を100)	
			売場構成比	売上構成比		
1位	阪急うめだ本店	80,000 m ²	1,900 億円(予)	32.5%	50.7%	100.0%
2位	大丸百貨店	64,000 m ²	617 億円(2012年度)	26.0%	16.5%	80.0%
3位	阪神百貨店	52,384 m ²	923 億円(2012年度)	21.3%	24.6%	65.5%
4位	三越伊勢丹百貨店	50,000 m ²	310 億円(2012年度)	20.2%	8.2%	62.5%
—	合計	246,384 m ²	3,750 億円	100.0%	100.0%	—

阪急うめだ本店は売場面積で第2位の大丸百貨店を1.25倍上回っていますが、統計的優位指数である最低1.4倍、できれば1.7倍は上回っていません。それゆえに絶対優位規模ではなく、相対的優位規模のレベルです。ただ、阪急うめだ本店の売上げ目標は1,900億円とすさまじいレベルであり、一番店の優位性、大阪エリアのマーケット特性の把握、ブランド・メーカーの寡占、ハウスカードによる客の囲い込み等による戦略を加味していることから設定されたものと想定されます。この阪急うめだ本店は売場面積の優位さをはるかに上回る売上高に挑戦しています。

（2）MDingの囲い込みよりも生活文化情報で囲い込み百貨店

阪急うめだ本店の売場面積は80,000 m²であり、2位の大丸百貨店をMDingに囲い込むには1.25倍の売場面積の優位性では困難です。しかも阪急うめだ本店は売場面積80,000 m²のうち16,000 m²を情報発信サービス空間として利用し、実際の本来的百貨店の売場面積は64,000 m²であり、大丸百貨店の64,000 m²とほぼ同じ面積となり、また、三越伊勢丹百貨店の50,000 m²の1.28倍でしかありません。いわゆる「モノ対モノの戦い」においては、大丸百貨店と三越百貨店とは「対等のガチンコ勝負」を挑んでいます。その代わりに、売場面積80,000 m²の20%の16,000 m²を情報発信サービス空間として「生活文化情報」を徹底強化し、百貨店が本来持つべき生活文化の創造のための生活文化情報の“場”を大胆に提供しています。

ちなみに商業施設の核要素（集客の基軸となる要素）は次の通りです。

	核要素	価値源	年代		消費レベル
			アメリカ	日本	
第1段階	ワンストップショッピング & コンパゾンショッピング機能	物質価値 (モノの良さがわかる価値)	1970年以前	1980年以前	モダン消費
第2段階	バリュー性		1980年代	1990年代	
第3段階	エンターテインメント性	体験価値 (体験して良さがわかる価値)	1990年代	2000年代	ポストモダン消費
第4段階	コミュニティ & コミュニケーション性		2000年代	2010年代	
第5段階	カルチャー & アート性	認識価値 (知って良さがわかる価値)	2010年代	2020年代	ニューモダン消費

経済や流通の成熟度によって、消費者（生活者）の商業施設や商品の進化レベルも異なります。

阪急うめだ本店は、MD i n g レベルでは直接競争を挑み、集客の要素を「カルチャー&アート」の根源である「生活文化情報」で、競争相手を囲い込み（3割差異化・特化、7割総合化戦略）を導入しています。その“場”が9F～13Fの5層の吹き抜けかつ高さ16mの大空間に生活情報を発信する“場”を展開しています。

（3）モノからコトへのポストモダン消費対応の百貨店

消費は「プレモダン消費」（生活維持のための消費）から「モダン消費」（モノを買い、モノを消費し、モノを使用し、モノを所有することの連続性を喜びと感じる生活向上志向の消費）、「ポストモダン消費」（モノ離れした後の消費）、「ニューモダン消費」（21世紀の新しい産業技術と19世紀以前の文化・伝統が融合した消費）へと進化しています。アメリカでは1970年代にモダン消費が終焉し、モノ離れ消費の時代になり、日本も1980年代の終わりにモダン消費が終焉しモノ離れ時代に突入しました。

日本では1979年に物の豊かさを重視する消費者よりも心の豊かさを重視する消費者が上回り、さらに1988年には心の豊かさを重視する消費者の割合が50%を越えました（内閣府調査）。それゆえに、1988年は「モノ離れ元年」と呼ばれています。その後、百貨店は1991年を頂点に2011年まで売上が毎年減少し、今や最盛期の6割強、やがて5割まで落ち込む可能性があります。

各百貨店は2009年から脱・従来型百貨店の道を模索し始め、Jフロント（大丸百貨店と松坂屋百貨店）やそごう・西武百貨店は「SC化した百貨店への道」を、三越伊勢丹百貨店や高島屋百貨店は「深化した百貨店の道」を歩んでいます（2009年を百貨店再生元年と呼びます）。

阪急百貨店の脱・従来型百貨店はモノ・コト戦略である「モノが持つ価値を引き出し、いかにお客様にわかりやすくお伝えするか」が重要であり、モノの歴史的背景、文化的価値、作り手の想い、作り方、住まい方等、モノにまつわる情報をニュース化し、話題化することにより価値が伝わり、お客様の支持・共感が得られ、購買につながる戦略手法を導入しています（エイチ・ツー・オーリテイリングより）。すなわち、モノにコトを付加する「購買を誘発する動機を創出する戦略」はモノ離れ時代のポストモダン消費の1つです。阪急百貨店は「モノ・リテイラー」から「情報・リテイラー」への脱皮の方向を歩んでいます。この百貨店の方向性は「SC化した百貨店」や「深化した百貨店」とは異なった第3の道です。阪急百貨店の方向性を「進化した百貨店」と呼びます。

購買を誘発する動機の創出戦略は、情報発信サービス空間として16,000㎡の空間（全体の20%）に生活文化情報の提供の場として用意されています。

（4）百貨店のノスタルジック性を今風の成熟化社会に適用した百貨店

百貨店はプレモダン消費からモダン消費の初期（1970年代）までは「あこがれと感動の買物の“場”」でした。しかし、今や百貨店は死語と言われるまでに陳腐化し、特定の人々のニーズや非日常性のニーズにニッチ化し、現在縮小均衡の連続性が続いています。60歳以上の人々にとって百貨店へのあこがれや感動はノスタルジー化し、古き良き思い出の買い場となっています。

21世紀のポストモダン消費やニューモダン消費は、21世紀の新産業技術を基軸とした消費（例えば、デジタル化やエコロジー）と20世紀のモダン消費時代へのアンチテーゼや19世紀以前のプレモダン消費時代へのノスタルジーの融合から成り立っています。このノスタルジーはヤング層とシニア層の串刺しの老若男女

のニーズです。

阪急うめだ本店は、従来の良質感のある価値を売る商品と 21 世紀の生活文化情報の提供、そして今風消費者にあこがれと感動を提供する新業態の百貨店、さらには古き良き時代のノスタルジーを感じさせる百貨店づくりを行っています。

(5) 梅田百貨店戦争のポイント

梅田街区は郊外化時代の終焉の中から郊外商業には真似のできない 21 世紀型の都市型商業としての位置づけから必然的に開発された街区です。今、3つの百貨店が「阪急百貨店の進化した百貨店」(百貨店に付加価値をつける戦略)、「大丸百貨店のSC化した百貨店」(百貨店を多様化する戦略)、「三越伊勢丹の深化した百貨店」(百貨店に磨きをかける戦略)さらには「阪急百貨店メンズ館のスペシャリティ百貨店」(特定分野の百貨を提供する戦略)、「阪神百貨店のカジュアル百貨店」(日常の中の“新”の百貨店)の5つの百貨店が手を変え品を買えて戦う見ごたえのある一大決戦の場です。

阪急本店の売上高目標は 2,130 億円 (阪急うめだ本店 1,900 億円と阪急メンズ館 230 億円) とし、新宿の伊勢丹本店の売上高 2,264 億円に匹敵する売上高を目指しています。そこで梅田街区と新宿街区を立地面と百貨店面から比較すると次の通りです。

①立地面での梅田街区と新宿街区の比較

	梅田街区	新宿街区	比較検討
商 圏 人 口	720 万人	1,104 万人	新宿街区は梅田街区の 1.53 倍
ステーションマーケット	243 万人	355 万人	新宿街区は梅田街区の 1.46 倍
ワーカー(2km圏)マーケット	53 万人	82 万人	新宿街区は梅田街区の 1.55 倍
単 純 平 均	新宿街区は梅田街区の 1.5 倍の立地条件		

②百貨店面での梅田街区と新宿街区の比較

<梅田街区の百貨店>

	売場面積	売上高	構成比	
			売場構成比	売上構成比
1位 阪急うめだ本店	80,000 m ²	1,900 億円(予)	32.5%	50.7%
2位 大丸百貨店	64,000 m ²	617 億円	26.0%	16.5%
3位 阪神百貨店	52,384 m ²	923 億円	21.3%	24.6%
4位 三越伊勢丹百貨店	50,000 m ²	310 億円	20.2%	8.2%
— 合 計	246,384 m ²	3,750 億円	100.0%	100.0%

<新宿街区の百貨店>

	売場面積	売上高	構成比	
			売場構成比	売上構成比
1位 伊勢丹百貨店	64,296 m ²	2,195 億円	30.2%	48.6%
2位 高島屋百貨店	53,882 m ²	603 億円	25.3%	13.4%
3位 小田急百貨店	50,954 m ²	900 億円	24.0%	19.9%
4位 京王百貨店	43,575 m ²	817 億円	20.5%	18.1%
— 合 計	212,707 m ²	4,515 億円	100.0%	100.0%

この梅田街区と新宿街区の立地面と百貨店を、ごくごく単純に計算すると次のようになります。

$$\begin{aligned}
 & \text{伊勢丹の売上高 (2,195億円)} \times \frac{\text{阪急百貨店の売場面積 (80,000m}^2\text{)}}{\text{伊勢丹の売場面積 (64,296m}^2\text{)}} \times \frac{\text{梅田街区の立地条件 (1.0倍)}}{\text{新宿街区の立地条件 (1.5倍)}} \times \frac{\text{梅田街区における阪急百貨店の売場シェア(32.5\%)}}{\text{新宿街区における伊勢丹の売場シェア(30.2\%)}} \\
 & = 2,195 \text{ 億円} \times 89.3\% = 1,960 \text{ 億円 (阪急うめだ本店のみ)}
 \end{aligned}$$

阪急うめだ本店の上記の計算による売上高 1,960 億円は、阪急うめだ本店が、新宿街区における伊勢丹百貨店並のパワーを発揮すれば可能という計算です（目標は 1,900 億円）。新宿街区での伊勢丹は百貨店の真髄を追求し MD i n g の伊勢丹と言われるモノの上質感とライフスタイルの提案でブランドパワーをつけて 2 位の小田急百貨店の売上高の 2.16 倍（売場面積は 1.26 倍）となっています。

阪急うめだ本店は、売場面積 80,000 m² という規模一番店の優位性を発揮して、うち 64,000 m²（80%）は大丸百貨店と同じ規模でモノ志向により戦略的同質化を、残り 16,000 m²（20%）はコト志向で戦略的異質化を行っています。これにより阪急うめだ本店は 2 位の大丸百貨店の売上高の 3.08 倍（売場面積は 1.25 倍）を達成しようとしています。阪急本店（阪急うめだ本店＋阪急メンズ館）は売上目標 2,130 億円を目指し、東の雄である伊勢丹の売上高を抜き、日本一の単独店舗一番店になろうとしています。

そもそも百貨店が 1 館で 2,000 億円という売上は、「ビックリ売上」であり「奇跡の原則」の売上です。世界の中で 2,000 億円の売上を誇る百貨店は、たぶん(?)日本だけでしょう。新宿街区の伊勢丹は毎年売上を落としています。阪急うめだ本店は今後開発される百貨店です。互いに 2,000 億円を売るメカニズムは異なりますが、見事なノウハウです。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺⁶

代 表 ^む六 ^{ぐるま}車 秀 之