

量販店の立地とその方向

藍野 弘 一

1. 量販店における立地の重要性

小売業界の家訓には立地の重要性を含んでいるものが多く、代表的なものの1つに、ジャスコの前身である岡田屋の「蔵には車をつける」という言葉がある。すなわち、顧客の集まる所、あるいは顧客の望む所へ「蔵」=店舗を移すようにということであり、事実、人の流れが変わりスクラップとなっていった例は、業界のいたる所で見られる。

たとえば、車の普及率が高く、最も立地変化が顕著な形で現われている中京地区を主な地盤とするユニーでは、昭和50年以降、23店舗もの大量のスクラップを断行しており、また同じく中京地区(三重県)を地盤とし、前述の家訓をもつジャスコも、同期間に31店舗ものスクラップを行なっている。

もちろん、この背景には、新しい立地に対応した競合店の出店なり、時には自社の新型店の出店があるわけだが、(事実、ユニー・ジャスコのスクラップ店舗の半数は、郊外部に新型店を出店する立地移動型のスクラップ・アンド・ビルド政策にそったものである。)仮に競合店の出店といったような、立地の陳腐化をいっきに表面化させる出来事がなかったとしても、立地の悪化した店舗は、売上げ数値の伸び悩みと、商圈内地位の地盤沈下に悩まされることになる。

当然、こうした立地変動とからんで、新規出店

の立地選定も、またきわめてむずかしい時代となっており、変わりつつある新しい立地の適確な評価方法が確立されていないため、当初の出店計画時の売上高予測の半分近くしかいかないと思われる不振店舗(たとえばジャスコ大和郡山店・イトーヨーカドー府中店)も増加傾向にあり、業界で俗に言われている「立地によって売上高の9割が決まる。後の1割が店長の腕しだい」といった言葉を裏づける結果となってしまっており、新規出店のリスクはきわめて大きなものとなってきている。

こうした新規出店時の立地選定のリスクを回避するために、西友ストアで過去に採用された出店戦略が、限定された商圈エリアの小型マーケット(限定小マーケット)に対して寡占的な大型店を面的な連続性をもって出店をし、ドミナントエリアを形成していく方法である。いわゆる私鉄沿線各駅停車型出店と言われた方法であるが、競争相手が参入しにくいほどに1店独占をした場合は、商圈エリアが限定的で、他の商圈と流動性が少ないなら、極端に言えばそこしかこざるを得ないような閉鎖的な状況を作り出すことができる。これはベストロケーションでなくても、ベターロケーションであれば、十分にリスクを回避することができ、立地問題から解放される方法と言える。

この方法は、その後イトーヨーカドーなどの出店戦略でも見られたが、現在では、競合の激化により必ずしも独占状態が確保される保証がないこ

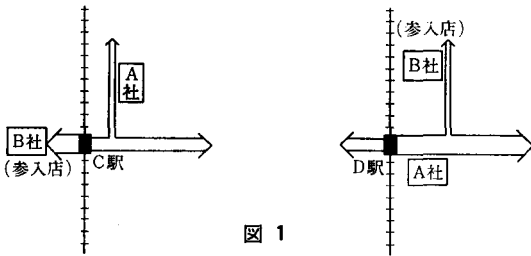


図 1

出店後月数(当月)	2カ 月	3カ 月	4カ 月	5カ 月	6カ 月	7カ 月	8カ 月
A社	C店(98)	59	53	56	57	58	60
前年比	D店(85)	67	63	67	71	73	78

差 △ 8 △10 △11 △14 △15 △18 △23

と、車や自転車等の普及によるパーソナルな来店手段が優位となり、消費者の行動の自由度が拡大されて商圈エリアの限定性が崩れてきていることなどから、新規出店時の立地選定のリスク回避の決め手とは必ずしも言えなくなってきている。

こうした結果、立地の重要性は競合店との競争力の上からも、ますます増大の傾向をたどっており、より良い立地を確保することが、当面の利益もさることながら、店舗のライフサイクルをも決定してしまうことになる。(ここで言う立地とは、十分な売場面積や駐車場などを確保できる広さ、経営的に採算可能な地価、等を総合した意味での立地であり、机上プランでのベストロケーションが、そのまま実務上のベストロケーションであるとは限らない。)

図1は、大都市近郊の類似規模のマーケットにあるいずれも 3000m² 弱の売場面積をもつ中型店舗の近くへ、約3倍近い規模で競合店が参入してきた例で、それぞれの立地の差により、ダメージの受け方と、その後の回復の程度にかなり差があることを示している。

この例は駅というきわめて強い集人力をもつポイントを中心に、参入店と既存店との関係で変動が決まっていくため、かなり単純な予測でもそれほど間違えることはないが、こうした固定的な集人力のない郊外部での競合のケースでは、背後の住宅地や、地形、道路状況など多くの要素が加わり、少なくとも、駅前立地で見られるような「駅と参

入大型店との中間の客動線上にあれば……。」といったような確立された予防策は見当たらない。

2. 量販店立地の種類とその推移

量販店の立地を分類すると、既存の集人力の利用の度合により大きく分けて、既存集人力依存型、既存集人力利用型、新規集人力開発型の3つに分類することができる。

すなわち、既存の繁華街の集積による集人力や駅あるいはバスターミナルなど交通の要所としての集人力を、その人の流れを利用し、自己の入店客のかなりの部分をそれに依存する形で出店するのが、既存集人力依存型(依存型)であり、これはさらに、駅前、繁華街、ターミナルなどに細分される。

すでに人の集まっている所へ出店をするという面で、リスクが少なく(具体的には、乗降客数や通行量、バス路線本数等で、おおよそのポテンシャルが推定できる。)、そうした集人ポイントからの人の流れぐあいで、立地の良し悪しも容易に判定できる反面、立地の集人性が顕在化しているため、良い立地であるほど需要と供給がアンバランスとなり、地方都市といえども、地価はかなり高いものとならざるを得ない。

加えて、現在の量販店の営業力が十分に発揮できるような、広い売場面積を可能とするまとまった土地は、再開発でもない限り、きわめて入手困難となっており、建築コスト・運営コスト等の面でも、他の立地よりも不利になっている。

こうした立地は、昭和30年代から40年代の初めまでの、量販店が独自の強い集人力を、必ずしも十分にはもっていなかった時代には、そうした立地しか成立しづらかったせいもあり、立地の主流を占めてきた。しかし現在では、コスト的にも、また来街手段の変化に伴うアプローチの不便さからも、すでに開発の主流とは言えなくなってきている。

このような量販店の成長の中で、量販店そのも

表 1 立地分類と具体事例

(百)：百貨店 (量)：量販店 (ス)：食品スーパー (月)：月販店 < >：予定

マーケット	立地	既存集人力依存型			既存集人力利用型			新規集人力開発型		
		駅前	繁華街	ターミナル	駅裏	繁華街はずれ	駅はずれ	住宅地	ロードサイド	線路沿
拠点	横浜	三越(百)		高島屋(百)	<そごう>(百)	ダイエー(量)				
	町田	大丸(百)	長崎屋(量)	小田急(百)	西友(量)	ダイエー(量)	緑屋(月)			
	吉祥寺		伊勢丹(百)	シズオカヤ(ス)	丸井(月)	西友(量)				
	藤沢	西武(百)		江ノ電(百)		ダイエー(量)	オーケー(ス)	イトーヨーカドー(量)	ロジャース(デイス)カウント	
準拠点	川越	イトーヨーカドー(量)	長崎屋(量)			ニチイ(量)				
	福生	長崎屋(量)			西友(量)					
	坂戸						イトーヨーカドー(量)	忠実屋(量)		
	上福岡		西友(量)	東武(量)		マルエツ東口店(ス)	<西友第2店>(量)	マルエツ西口店(ス)	イトーヨーカドー(量)	
限定	上大岡		長崎屋(量)			東急ストア(量)	ダイエー(量)			イトーヨーカドー(量)
	戸塚					西友(量)			ダイエー(量)	
	朝霞		飯田百貨店(ス)		<ライフ>(ス)			西友(量)	ドイト(DIY)	
	昭島			西友(量)			イトーヨーカドー(量)	ヨークマート(ス)	ダイエー(量)	イトーヨーカドー(量)
地方都市	東村山・久米川		二幸(ス)	西友(量)						
	北野		サンコー(量)		西友(量)					
	武蔵新									
	一宮		タマコシ(量)			ダイエー(量)			ユニー(量)	
地方都市	春日井					清水屋(量)		ユニー(量)	西武(百・量)	
	長野	東急(百)	ダイエー(量)		<西友>(量)	イトーヨーカドー(量)				
	水戸	西友(量)	伊勢甚(百)					ジャスコ(量)		
	弘前		中三(百)	イトーヨーカドー(量)						

のが1つの商業集積として、独自の集人力を、不完全ながらももつにいたって、依存型立地に変わり、開発の主流を占め始めたのが、既存集人力利用型（利用型）である。

利用型の主なバリエーションは、繁華街はずれ、駅裏、駅はずれなどで、いずれも既存集人力を利用しながらも、自己の集人力で、人の流れの方向を変え、従来あまり注目されなかった立地に対して、高い付加価値を加えることにより、ディベロッパー利益をも合わせて受けるという面で、依存型と大きく異なっている。

したがって、既存集積との間で、集人力という面で競争するため、相対的な営業力や潜在的な立地の優劣などの判定を適確にしないと、リスクも

きわめて大きなものとなる。

このタイプの立地は、その立地の集人力がまだ、潜在的なものであること、またその潜在性に気がついて、既存集積に対抗して、集人力を顕在化しうる営業力が必要なため、単独で出店できる小売業に限られることなどから、需給バランス上、土地コストも低く、そのために十分な売場面積の確保と、ある程度の駐車場等の設置が可能となり、大量交通手段と、車などのパーソナルな交通手段の両面に対応することも可能な場合が多く、この10年間で一番多く開発された立地パターンとなっている。

また今後も、大量交通機関が発達している一方で、道路事情・住宅事情等から、車の普及率が全

国的にも最も低いエリアとなっている。大都市圏のサブエリアでは、この立地パターンが当面は多く開発されるものと思われる。

これら依存型・利用型が、基本的に大量交通機関に依存する面が強いのに対して、近年のモーターゼーションとバイロロジーの言葉に代表される、パーソナルな交通手段の急速な普及に伴い、既存の集人力にまったく依存せず、ほとんど集人性のない新しい立地で、集人力を開発し付加したのが、新規集人力開発型（開発型）である。

この背景には、欧米で立地の主流となっているショッピングセンター理論の導入があり、またこうした立地でも集人力を発揮でき、既存の商業集積に匹敵しうるような量販店の営業力・集積力の向上がある。

開発型立地は、住宅地、幹線道路沿い（ロードサイド型）、線路沿い等に細分される。

こうした開発型立地は、その立地への行動の習慣もなく、知名度も低いケースが大半であり、まずその場所を知ってもらうことが、その立地の成功を左右することになる。そういう意味では、線路沿いで、鉄道通過客による知名度向上をねらう立地は、鉄道客に知らせ、車でこさせるといふ変則的な立地といえる。

このほか、このタイプの立地は、顧客吸引のためにさまざまな付随する情報、設備等が必要となる。（たとえば、ロードサイン、サービス施設などから、場合によってはスポーツ施設、文化教室などのコミュニティー施設にいたるまでひろがることもある。）

また、このタイプの立地は、そのポテンシャルを適確につかむことが、きわめてむずかしい、という難点があり、大型ショッピング・センターのできる立地にスーパーマーケットしか作らず、後発参入の大型店によって、不振に追い込まれるケースや、逆に過大な投資をしたために、低効率に苦しめられるケースなど、既存の吸引力の目安がないだけに、リスクもきわめて大きなものとなる。

首都圏50km圏内では、まだまだ大量交通機関が強いため、このタイプの立地は多いとは言えないが、地方都市、とりわけ車の普及率の高い中京や北関東などでは、すでに開発の主流となっており、いずれ地価の関係や、車の普及率の上昇等に伴い、全国的にも、今後の開発の主流を占める立地と言えるだろう。

以上述べてきたように、立地は、集人性によって分けることが、その開発から店舗運営にいたる要素を、ある程度代表した形でグルーピングするのに都合の良い方法と言える。

ただし、1つ留意しておかなければならないのは、その立地は決して不変のものではなく、立地そのもののライフサイクルや、集人性に大きく寄与しているファクターの変化によって、時には、出店時とはまったく異なる立地に変化してしまうことも、十分ありうるという点である。

たとえば木更津を例にとると、昭和47年に西友ストアーが出店する以前では、東口は明らかに駅裏であり、既存商店街および、十字屋やサカモトなどの大型店はすべて西口に集中しており、乗降客数比では、西口対東口は8対2となっていた。これが西友の駅裏としてのワンストップ型で、駐車場をもったタイプの出店により、6対4ほどとなり、ついで48年のダイエー東口出店により、完全に逆転して4対6ほどになってしまった。（図2）

やがて、東口への商業集積も進み、東口は駅裏から完全に駅前立地へと変化するのであるが、同じ例は、町田の西友、志木のダイエーなど多く見られる。

同じように、繁華街はずれ立地も、繁華街の移動によって、十分に繁華街立地に変化することもあり、イトーヨーカドーの初期の店（たとえば溝の口店など）には、このケースが多い。

このように、従来潜在的であった集人性が、大型店等の出店をきっかけに顕在化し、やがてこれに合わせて、商業集積も形成されていき、ついには集積そのものが集人力をもつに至り、大型店の

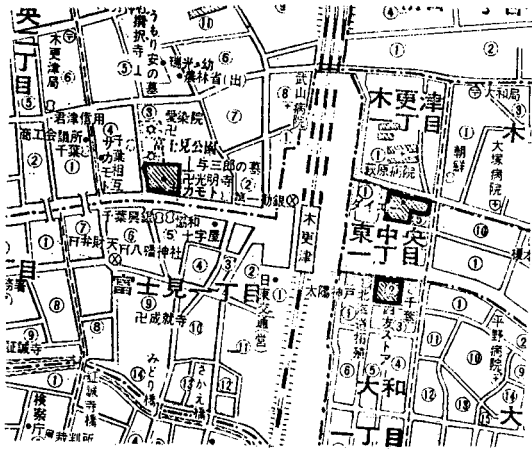


図 2 木更津地区

営業基盤もこれに依存するようになる、というように、ある意味での立地のライフサイクルが存在することに、留意しなくてはならない。

一方で、たとえば、駅の移設や新設、あるいはバイパスの開通といった、集人力を大きく左右するキーポイントの変化によっても、立地は大きく変化する。

町田では、小田急と国鉄の原町田駅を、それぞれ移転し、あるいは予定しているが、これによって、西友は駅はずれから駅裏へ、さらに集積により駅前化しつつあるが、一方ではダイエーは、駅前から繁華街はずれへと変化してしまおうし、緑屋は駅裏から、駅はずれへと変化した。(図3)

また、イトーヨーカドーの春日部店は、開設当初は、線路沿いの(西口に改札口がなかった。)新規集人力開発型立地から、改札口開通により、既存集人力利用型駅裏立地へ、さらに集積の進展により、次第に駅前化しつつある。

この他、幹線道路の開通による住宅地→ロードサイド型の変化、あるいは逆に、バイパス建設により、幹線道路から生活道路に変化したことによる、ロードサイド→住宅地立地への変化など、外部与件により立地も大きく変化していく。

3. 郊外化の時代と今後の方向

一般的に郊外立地という意味は、2つの異なる

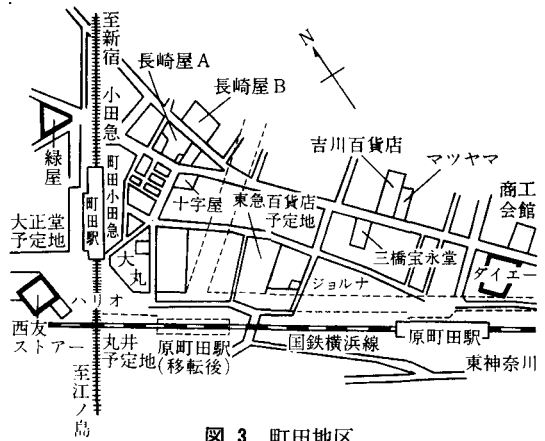


図 3 町田地区

立地を混同して、使われていると思われる。

第1の意味は、都市の構造の中で、アーバンに対するサバークの意味の郊外であって、たとえば百貨店業界の使う郊外百貨店は、マーケット的にはサバーク=郊外であっても、立地上は一部の例外(春日井西武など)を除き、基本的には従来から駅前立地に変わりはない。

したがって、郊外だからといって、必ずしも駐車場を完備(最低でも1000台以上)しているわけでもなく、(事実、車の普及率の高いのは、首都圏では50km以遠であり、サバークでは、伸び率こそ高いがカーポートすらとれないような宅地分譲が依然として多い。)立地条件上は、都心のミニチュアの立地にすぎない。

第2の意味は、駅前立地に対しての意味の郊外立地であり、開発型立地の別名と考えてもさしつかえはなく、これから述べる郊外は、すべてこの意味の郊外である。

さて、郊外立地が一般的に注目されてきた原因は、前述のように乗用車や自転車の普及と切っても切れない関係があるが、そうした意味で、大量交通機関に直結した駅前立地と、車型の郊外立地と、そして繁華街立地との3つに大別して、量販店の立地を、とくに変化の激しい中京地区で見たのが、表2である。

昭和40年代後半より、郊外立地への出店が始まり、昭和50年代には完全に主流となっているのが

表 2 中京地区量販店上位3社年次別出店立地分類

	40年 以前	40 ~43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
駅前5(店)	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	—
繁華街	5	10	5	7	6	3	1	2	—	—	—
郊外	1	—	1	1	2	3	11	3	5	6	3

わかるが、この原因となった来店手段の変化を、車の普及と合わせて見たのが表3である。

こうした行動手段の変化に伴う来店手段の変化が、立地まで根本的に変えてしまう、言い換えると、消費者の新しい行動手段に合わせて、常に行きやすい立地の店を作り続けるというのが、マクロ的にも、ミクロでの局地立地の選定作業にも、最も小売業にとって重要な課題といえる。

さて、近年車と並ぶ大きな変化は、心理学の言葉で代表される、自転車の爆発的なブームであり、自転車公害の言葉すら生まれているが、これはとくに、ミニサイクルの普及と密接な関係がある。

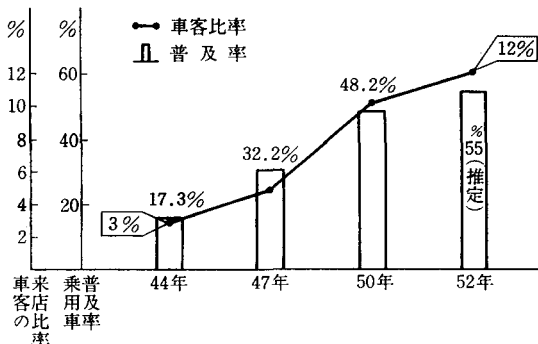
表4には、52年になって自転車が急増しているのが、はっきりと出ているが、昭和40年代末からの、各地の食品スーパーと言われる一群の企業の成長も、実はこのような変化のもとに、最寄行動圏の拡大が大きく寄与していると思われ、平坦地の多い三多摩地区や、埼玉地区に、関東を代表する有力スーパーが成長したのも、決して偶然とは言えない。そういう意味では、「自転車適地」なる立地も、本格的に検討しなくてはならない。

さて、車・自転車のつぎに考えるべき変化は、いったい何だろうか。

表 4 来店手段の変化

	昭和44年	47	50	52
徒歩	66%	61%	61%	44%
自転車	6	8	12	27
バス	17	17	10	11
電車	7	9	6	6
自家用車	3	5	10	12
その他・不明	0	1	1	1

表 3 車客比率と普及率



おそらく、ロードパルに代表される原付自転車の普及が、それに当たるのではないだろうか。たとえば、車の普及率が10%を超えた時、日本で最初のショッピングセンターが開設されたのだが、現在の原付自転車の普及率は、7~8%台であり、主婦の買物用に購入されるだけに、十分注目に値しよう。

とくに、神奈川県など、山坂の多い所では、自転車はきわめて利用しにくく、原付自転車の普及により、自転車による変化にさらされなかったエリアでも、立地変動がおこるものと思われる。

4. おわりに

量販店をはじめとする小売業界では、とりわけ営業や開発の問題について、従来は職人的な勘にたよる作業がきわめて多く、そういう意味では、本文は、読者諸兄が、立地に対するOR的手法を開発していただく参考として、現場サイドの独断と偏見を述べさせていただいたにすぎない。

つぎつぎとおこる技術革新により、来店手段も変化し、それが立地を変えてゆき、おそらくは今ある好立地も、10年後にはまったく保証の限りではなく、結局先人の知恵である「蔵に車をつけよ」ということになる。そうした変化についていけない職人の勘から脱皮するためにも、専門の方々の力をお借りしたいと考えている。

(あいの・こういち ㈱西友ストアー

営業企画部市場調査課)