

# KANSAI GAIDAI UNIVERSITY

## 商業施設における独占的競争の形成条件に関する考察：京都市コトチカの事例を通して

メタデータ	言語: jpn 出版者: 関西外国語大学・関西外国語大学短期大学部 公開日: 2016-09-05 キーワード (Ja): 商業集積, 独占的競争, プロモーション, 駅ナカビジネス, 京都市コトチカ キーワード (En): 作成者: 田村, 直樹 メールアドレス: 所属: 関西外国語大学
URL	<a href="https://doi.org/10.18956/00006102">https://doi.org/10.18956/00006102</a>

# 商業施設における独占的競争の形成条件に関する考察

—京都市コトチカの事例を通して—

田村直樹

## 要旨

商業論の中心的課題として、伝統的には「なぜ商業者が必要なのか」という商業者の存立根拠をめぐる議論がなされ、その中から品揃え形成による流通費用と情報検索の効率化としての商業者の必要性が主張されてきた。いうなれば、商業者が介在することで社会的な貢献を果たすという点で、その存立根拠が保証されるという論理である。

確かに商業者は必要ではあるが、どの商業者が必要とされるのかは別の問題である。特定の商業者が他より選好される場合、単に品揃えの量と質だけの理由ではない。つまり、差別化される商業者の条件を理解しなければ、非価格要因による競争に展開できない。もし、量と質だけの品揃えであれば、誰もが模倣しうることになり価格競争に陥ってしまう。

そこで本稿では価格競争を回避するための条件として、(1)スピード、(2)プロモーション、(3)季節感を事例から取り上げて議論する。

キーワード：商業集積、独占的競争、プロモーション、駅ナカビジネス、京都市コトチカ

## I はじめに

本稿の目的は、京都市コトチカという商業施設の成功事例を通じて、近年衰退傾向にある商店街が参考にすべきモデルはショッピングセンター（以下、SC）ではなく、当該商業施設であることを説明することにある。

わが国の経済的發展に寄与してきた商店街は、百貨店、スーパーマーケット、SCといった大型商業施設の進展に伴い、近年では衰退傾向にある。特に、1990年代には大規模小売店舗法の見直し（1990年）が行われ、大型SCはこの規制緩和の下に急速に發展していった。この同時期には、商店街の多くでは後継者問題が深刻化し衰退の道を辿ることになった（石原，2009年，27頁）。

こうした流れを受けて政府は、1995年6月に関係審議会等を動員し、『21世紀にむけた流通ビジョン』を策定した（松島，2009年，213頁）。この動きは、商業を核としたまちづくりの方向に政府の関心が高まったことを示している。松島（2009）に従えば、その概要は中心市街地

における商業の空洞化を回避する重要性に言及しており、それは次の3点に整理できる。第1に、地方自治体内部の商業部門と都市計画部門の連携が必要であること。第2に、地域住民、商業者および自治体の関係業者間での合意形成が円滑であること。第3に、商業集積や公共施設の整備等のハード面だけではなく、まちのイメージの確立といったソフト面を重視する必要性があることである。

上の方向からさらに、1997年8月、政府は中心市街地における商業振興策として次の点を提言するに至った。松島（2009）の整理によれば、魅力的な商業集積づくりのためには、欧米諸国における先進事例に見られる望ましい業種ミックスや大型店と中小店のミックスといった地域全体のテナントミックスのマネジメントという手法を取ることが重要であり、そのために主体の確立が必要であるという。つまり、商店街という商業施設がベンチマークすべきモデルはSCであり、そのマネジメント手法を手本にすべきという発想になっていると考えられる。

そこで本稿は、まず政府の商業活性化策定のベースとなっている論理を確認したいと考えている。そこから政府の考える、商店街が発展するために必要な論理がSCの発展論理と共通であることを明らかにし、その限界を指摘することを試みる。そして、その代替案としてSCではない商業施設がむしろ商店街がベンチマークすべき先進事例であることを議論したいと考えている。以上の議論を進めるにあたり、第Ⅱ節では先行研究の整理を通じて本稿の位置づけを確認し、第Ⅲ節では商店街が参考にすべきモデルとして京都市のコトチカ四条の事例を取り上げる。それを受けて、第Ⅳ節では「独占的競争」を鍵概念として、コトチカ四条の競争力の源泉を議論する。第Ⅴ節では、結論と今後の課題および本稿の貢献を述べることにする。

## Ⅱ 先行研究に見る小売業の存在意義

第Ⅱ節では、商業論の先行研究から小売業の存在意義に関する議論を通して、本稿の研究上の位置づけを確認する。

### 1. 売買集中の原理

わが国の小売業の歴史（特に高度成長期以降）は、概ね次のように整理できる。1960年代から1970年代は駅前や中心商業地での百貨店や総合スーパー（以下、GMS）による大型店の立地が進み、1980年代にはGMSを中心とした大型店の郊外立地化が進んだ（川端，2008，99頁）。1990年代にはホームセンターや家電などの専門店の大型化が進み、高度成長期以降の小売業の特徴を見ると、大型化の歴史が続いてきたことが指摘できる（川端，2008年，99頁）。

川端（2008）は、この流れの規定にある論理を次のように説明している。それは、売場面積の大きな店舗ほど多様な品揃えを可能にするため、より多くの顧客にとって魅力が増し、結果

的に大きな集客力をもつ（多くの売上が期待できる）という論理である（川端, 2008年, 99頁）。この売場面積の大小で顧客吸引力を測るという発想は、小売立地規制が売場面積の大きさを基準にして行われる根拠となっている（川端, 2008年, 102頁）。

この論理は「売買（取引）集中の原理」と呼ばれるもので、商業論における小売業の存在意義の説明根拠になっている考え方である。例えば、小売業が存在しなければ、マグロが欲しい消費者は海岸まで向いて漁民と直接売買する必要がある。サケが欲しい場合は別の漁村に行く必要がある。しかし、小売店があればそれぞれの土地で行う必要のあった売買を1ヶ所に集中させることができ、それによるコスト削減と利便性を消費者に提供できることになる。これが小売業の存在意義であるという。

この売買集中の原理からすれば、零細小売店よりもスーパーなどの大型店の方が集中度は高く品揃えが多様であるため、社会的な存在意義が大きくなるという問題が指摘されうる（川端, 2008年, 103頁）。この点については、小規模な店舗でも集積することによって全体としての品揃えを多様にすることで、消費者を広く吸引することができると考えられる（高嶋, 2002年, 263頁）。したがって、店舗の大型化と小型店舗の集積化も同じ論理、つまり多様な品揃えが多くの売上げに結びついていると考えられ、政府の商業策定はこの論理を中心に議論を進めてきたと考えられる。

## 2. 商業集積の特徴

ここでは、商業集積の特徴を確認し、商店街とSCの相違点を明らかにする。川端（2008）は、商業集積の種類を次のように整理している（表1）。

表1 商業集積の種類

計画的集積	ショッピングセンター（SC） 地下街 専門店街 ファッションビル 駅ナカ商業集積 飲食店街 小売・卸売市場 卸売センター
自然発生的集積	商店街 問屋街 定期市

（出典：川端, 2008年, 182頁）

上の整理によれば、商業集積には大きく二種類に分類できる。第1は自然発生的に集まった

商店街等であり、第2は計画的に作られたSC等である。こうした集積のメリットは次の3点に要約することができる（川端，2008年，182-183頁）。

第1に、品揃えの充実である。個々の店舗では品揃えの幅に限界があるが、多様な業種の店舗が集積することで集積全体として大きな幅と深みをもった品揃えを実現できる。つまり、消費者はワンストップショッピングによって時間と費用の節減が可能になる。第2に、店舗側の費用節減である。集積した多くの小売業が共同で駐車場やアーケード、ポイント制度、大売出しの抽選会、タレントを使った集客イベントを行っている。これらを個別の店舗で行うと大きな費用負担になるが、集積単位で行うならば個別店舗の費用は大幅に節減できることになる。第3に、付加価値の増大である。例えば銀座という商業集積で出店した店舗は、店舗ブランド性が上昇するといったことがあげられる。あるいは、飲食店、映画館、文化教室、金融機関、託児施設、クリニック等の商品購入以外の機能を同時に果たしており、消費者に対する付加価値を増大できることになる。

以上の商業論的発想からすると、商店街は商業集積として品揃えを充実させ、多数の店舗展開を実施することで集客力がアップするという論理になる。しかし、消費者が複数の選択肢から一つの商業集積を選び購買行動をとることに関しは、別の論理が必要になってくる。つまり、競争の激しい現代では小売業の存在意義よりも、むしろ購買店舗選択の根拠が重要になると考えられる。

そこで、多くの消費者がSCを選択する条件を先行研究から整理するならば、①計画的マネジメント（店舗の業績管理、営業時間、コンセプトの統一等）、②大規模駐車場の整備、③多様な店舗展開（飲食店、映画館、クリニック等）が考えられる。しかしながら、商店街が実際にこれら全てを手に入れることは困難であると思われる。地域の中心街では、大規模駐車場を確保することは不可能であろう。あるいは、出店できるスペースに限りがあるため、さらに多様な店舗展開を行うにも限界がある。したがって、商店街が考慮すべき項目としては、計画的なマネジメント以外に選択の余地がないことになる。

これまでの議論を踏まえると、商店街がベンチマークすべきモデルはSCではないと考えられる。そしてそのモデルは、大規模駐車場がなく、限られた出店スペースで成功しているものに注目すべきである。以下では、当該モデルを京都市のコトチカに求め、その事例から商店街再生のインプリケーションを導くことを試みる。

### Ⅲ 事例：コトチカ四条

#### 1. 背景

京都市は1200年を超える歴史を持つ文化都市であり、年間5,000万人の観光客<sup>1)</sup>が訪れる観

光都市である。また、京都議定書誕生の地でもある京都市は、公共交通優先とする低炭素社会をめざす「環境モデル都市」でもある。

京都市では伝統的な町並みや都市景観保全を活かしたまちづくりを使命とし、都市中心部に高速道路を建設するという方策は選択しなかった。それに代わって、8,500億円<sup>2)</sup>を投資して地下鉄を整備し、市バスとのネットワーク形成によってまちづくりをめざすことになった。しかし、地下鉄事業は、5,000億円もの借入残高（平成21年時点）<sup>3)</sup>を抱え、運賃収入では建設費返済の利子をもカバーできない赤字経営となり、この問題は、京都市最大の財政問題となっている。

このような背景の中、平成21年7月に「京都市バス・地下鉄事業経営健全化有識者会議」から提案が出された。それまでに、京都市交通局は「経営健全化計画書（骨子）」を提出していたが、当会議は新たな視点を加えた意見を提出している。

#### ・地下鉄事業経営健全化についての提言

上の有識者会議からは、①収入増加策として以下のような提言がなされた。ア. 地下鉄沿線エリアマップの活用などによる駅周辺の観光をはじめとした施設・催し等案内強化や、ICカードを活用した商業施設との連携、駅周辺での継続的なイベントの開催など、市の関係局区や大学、企業、団体、NPOなど全市民の協力を得てお客様の増加に全力で取り組む。イ. 市バスをはじめ、民間交通機関とのネットワークを最大限に活用し、情報の一体的な発信や乗り継ぎの利便性を向上するなど、お客様の増加を目指す。ウ. 市民の財産である地下鉄を、京都市のまちづくりや経済・文化活動などに最大限に活かすという視点で、全市民的な取組として、「二条」「三条京阪」の駅周辺開発の促進や、沿線への大学や集客施設の誘致、公共施設の整備を目指す。

平成20年度の1日あたりの地下鉄利用者数が33万8,000人<sup>4)</sup>であるのに対し、平成30年度までに5万人の増加を目標に掲げている。この5万人増による年間増収入は、約33億円と計上されている。

その他として京都市交通局によれば、②駅ナカビジネスの拡大として、地下鉄の空きスペース等の有効活用を拡大する。平成25年度までに年間5億円の収入を目指す<sup>5)</sup>。③所有資産の有効活用として、地下鉄建設に要した残地の売却をはじめ、土地・施設の有効活用を促進する。④運賃改定としては、5年毎に5%の改定を見込んでおり、それによる年間の増収額は約11億円となる<sup>6)</sup>。

#### ・駅ナカビジネスへの取り組み

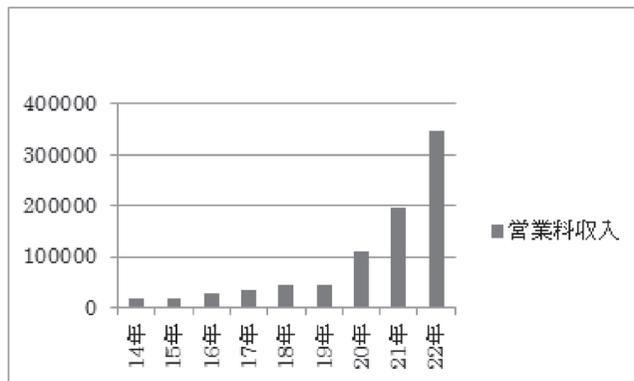
京都市交通局によれば、駅ナカビジネスとは地下鉄の施設の一部を商業スペースとして有効利用することとしている<sup>7)</sup>。平成19年10月、京都市は京都駅に女性向け雑貨店「KITTO」を

オープンした。この取り組みは、これまでの売店路線とは異なるチャレンジであった。その後、平成20年度から災害対応型自動販売機の全駅設置、銀行ATMの設置拡大、スイーツのワゴン販売などの取り組みを強化してきた。

平成19年時点の取り組みとしては、①「ミニ・コンビニ 都くん」(四条駅)、②「フレッシュジューススタンド」「雑貨店KITTO」(京都駅)、③「コンビニ 洛マート」(北大路駅)、④ATM設置(山科駅)などである。

これらの取り組みによって、平成19年度決算での営業料収入5,6百万円を平成25年度には5億円に拡大する方針<sup>8)</sup>を打ち出した。これまでの実績としては、平成22年度には34,8百万円を計上し、現金収支は黒字化している(図1)。

図1 地下鉄事業における営業料収入(単位:千円)



(出典:「京都市交通事業白書」<http://www.city.kyoto.lg.jp>)

## 2. 現状

平成23年「交通局運営基本方針」によれば、地下鉄・市バス事業の23年度予算は、経営健全化計画を上回る収支改善を達成している。平成21年度経常収入は278億6,000万円であったのに対し、平成23年度では282億1,200万円にまで増加している<sup>9)</sup>。

この収支改善の成功を支えているひとつに、駅ナカビジネスがあげられる。門川京都市長は、平成24年(2012年)1月4日の記者会見において、平成25年度までに予定していた地下鉄運賃の5%値上げを平成26年度以降に先送りすると発表した。商業施設コトチカ四条の収入が計画以上に伸びているため、値上げ時期を延期できると判断したのである。

京都市が平成21年度に策定した計画では、平成25年度までに運賃を5%値上げすることで、年間11億円の増収を見込んでいた。しかし、平成23年度の1日あたりの利用者数が33万人に達し計画値の32万8,000人を上回り、平成24年度11月末では前年同期比3,500人増となったこと、

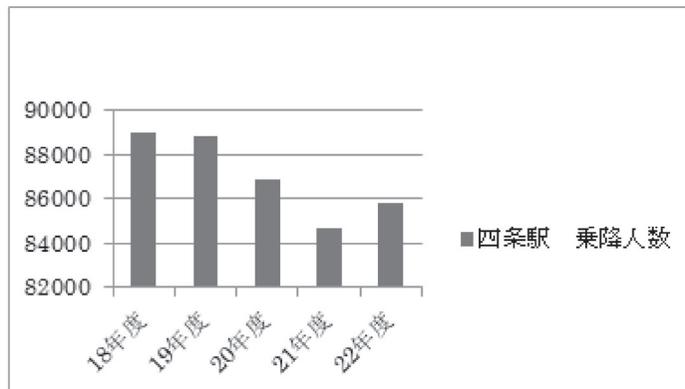
さらに24年度秋開業のコトチカ京都を含めた駅ナカビジネスによる収入が7億円を見込めることから、運賃の値上げは見送られることになったのである<sup>10)</sup>。

### 3. 駅ナカビジネス「コトチカ四条」

#### ・概要

地下鉄四条駅の1日平均乗降人員は以下の通りである<sup>11)</sup>（図2）。平成21年度では84,663人であったが、平成22年には85,796人に増加している。この数字は、京都市地下鉄全駅の利用者数第2位となっている。京都市では、この数字を駅ナカ施設利用者として積極的に活用しようということで、コトチカ四条をオープンし（2010年10月）、続いてコトチカ烏丸御池がオープンした（2011年5月）。なお、第1位は京都駅の105,771人（平成22年度）となっており、この数字から平成24年秋にオープン予定のコトチカ京都は、コトチカ四条以上の来店客数が期待されている。

図2 京都市地下鉄四条駅 乗降人員



（出典：「京都市交通事業白書」 <http://www.city.kyoto.lg.jp>）

京都市長は、コトチカ四条は地下1階に5店舗、地下2階に3店舗が出店する商業施設であり、商業利用面積延べ1,200㎡、店舗面積530㎡のスペースとしてオープンすると発表した<sup>12)</sup>。本発表によれば、メインターゲットとして20代から40代の女性を設定し、「心弾むワクワク空間」がコンセプトになっている。コトチカ四条の地下1階は、四条駅の北改札口と阪急線烏丸駅との乗り換え通路にあたり、平日、土日を問わず駅の発着に合わせて乗降客の流れが生まれる（写真1）。なお、出店店舗は以下の通りである。①から④が地下1階、⑤から⑧が地下2階となっている<sup>13)</sup>。

- ①インデックス：働く女性をコンセプトにしたアイテムを扱うブランドショップ
- ②クリスピー・クリーム・ドーナツ（京都初出店）：大阪心斎橋に続く関西2号店
- ③青山フラワーマーケット（京都初出店）：気軽な雰囲気です自宅を彩る花を選べる
- ④駅ナカスイーツ：週替わり、月替わりで全国のスイーツが楽しめる
- ⑤志津屋：創業50余年の地元・京都のベーカリー
- ⑥カフェ・スタツィオーネ（京都初出店）：昼はカフェ、夜はワインやパスタを楽しむ
- ⑦成城石井（京都初出店）：ワインやチーズなど高品質で支持されているスーパー
- ⑧ラフィネ：ヘッドスパなど癒しのリラクゼーションサロン

写真1 四条駅から阪急線乗換通路にかけての人の流れ



（出典：筆者撮影）

商業店舗以外の施設としては、地下2階にトイレが設置されている。平成21年のアンケート調査の結果、54%の人々がトイレを希望した<sup>14)</sup>。特に、女性客対象にパウダーコーナーを設置して、余裕を持って利用できるよう配慮されている。また、カフェにおいてはやはり、女性客のニーズを反映してカフェ内に喫煙コーナーを設置した。カフェの喫煙コーナーは、エアカーテンになっており、閉塞感がないためオープンで入りやすいようにデザインされている。加えて、カフェの一番奥の空間を利用し、人目に触れにくいという配慮がなされている。

コトチカ四条の愛称は、一般公募によって採用された。「コトチカ」というネーミングは、「古都地下」の地下鉄をイメージしたもので、京都市は、一度聞いたら忘れられない、覚えやすく親しみのあるネーミングということで決定した<sup>15)</sup>。「コトチカ」のイメージキャラクターである3姉妹は、「コト」「チカエ」「ゴウ」と名付けられており、「コトチカへ行こう」というメッセージを含ませている（写真2）。

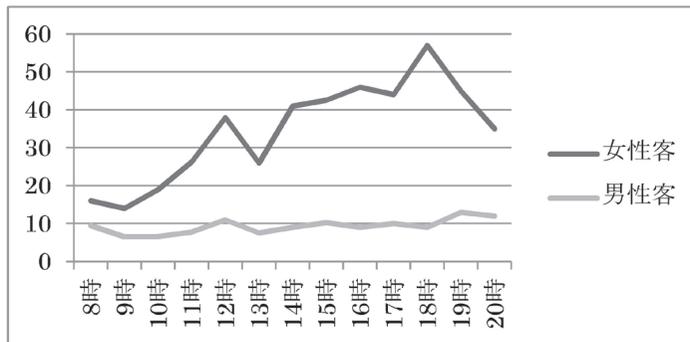
写真2 コトチカのキャラクター（右からコト、チカエ、ゴウ）



(出典：京都市交通局提供のクリアファイルのデザインより)

こうした女性客をターゲットにしたコンセプトが、実際の来店客の傾向に一致しているのかという点については、本稿独自のデータで示すことができる<sup>16)</sup>。以下の図3は、本稿による調査結果である。本データによれば、平日の来店客（品定めだけの客も含む）においては、約8割が女性客であることがわかった。つまり、ターゲット顧客と実際の顧客層は一致していることを示している。

図3 コトチカ四条における顧客の男女比（各時間ごとの瞬間来店客数）<sup>17)</sup>



(出典：本稿オリジナル調査データより筆者作成)

#### ・駅ナカスイーツ

駅ナカスイーツ事業は平成20年5月から京都駅にて、ワゴンによる販売から始まった<sup>18)</sup>。この事業がヒットしたことを基盤に、コトチカ四条でも、全国のスイーツを週替わりで提供する

コーナーを設けた<sup>19)</sup>。

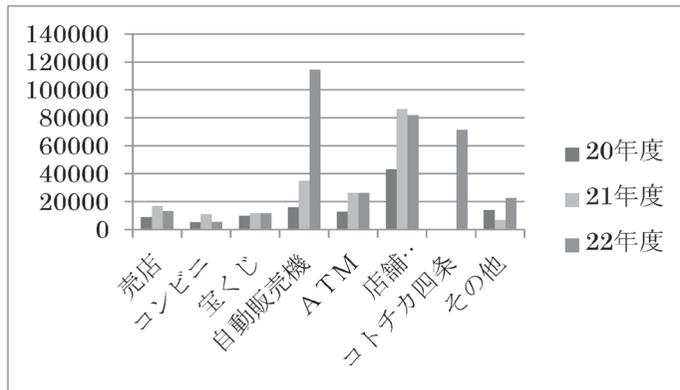
オープン当月の平成22年10月を見ると、週替わりで、モンシュシュ（大阪）、ナチュラルシロモト（松井山手）、パティスリーブラザーズ（西宮）、御影山手ロール（神戸）、クラブアンティーク（名古屋）といった地元京都以外の事業者が出店している<sup>20)</sup>。すでに平成21年11月からはオリジナルスイーツ「水尾のゆずチーズ」の販売が開始されており、当時、京都市は地下鉄の収益強化と地場産業の活性化を目的に、産学公の協同コンペによって市内複数の事業者から提案を受け付けていた<sup>21)</sup>。

なお、「水尾のゆずチーズ」は、コトチカ四条地下1階のフロアの切符売り場横で、常時ワゴン販売されている。

#### ・コトチカ四条のインパクト

平成20年度から22年度の3年間の駅ナカビジネスの推移は次の通りである（図4）。図4で示されたデータによれば、22年度のコトチカ四条の営業料収入は7,1百万円となり、駅ナカビジネスの約2割を占める規模となっている。その他、大きな伸びを示しているものとして、自動販売機が22年度に1億,4百万円もの数字を達成している。

図4 地下鉄事業営業料収入の推移（平成20年度から22年度）



（出典：「京都市交通事業白書」 <http://www.city.kyoto.lg.jp>）

#### ・近隣の商業施設

コトチカ四条近隣の商業施設としては大丸京都店の他に、COCON（ココン）KARASUMA、LAQUE四条烏丸が地下通路によってつながっている。COCON KARASUMAは、レストランやインテリア店、映画館といった複合商業施設であり、そのネーミングは、「過去と現在」という2つの時代の重なりを表現した「古今」から来ている<sup>22)</sup>。

一方、LAQUE（ラクエ）四条烏丸は京都を意味する「洛」を用い、「和と洋」を調和させた空間をコンセプトにした複合商業施設である<sup>23)</sup>。こうした、大型店舗と隣接した形で、コトチカ四条はオープンしている。

京都市交通局によれば、コトチカ四条は近隣の商業施設の顧客を奪うといった発想は全くなく、地下鉄利用者の利便性向上に的を絞ったコンセプトであるという<sup>24)</sup>。そして、このコトチカ四条のオープンによって、コトチカ、ココン、ラクエの3つの商業空間が連続性を持ち、「四条烏丸」の地域全体の活性化につながっている<sup>25)</sup>。

#### 4. 今後の展開

京都市交通局によれば、今後のコトチカの展開としては、京都駅構内に「コトチカ京都」を平成24年秋にオープンすることになっており、北改札エリアに6店舗（平成24年秋予定）と中央改札エリアに3店舗（平成25年春予定）の計9店舗が計画されている<sup>26)</sup>。

このリニューアルに合わせて、コトチカ京都の中に待ち合わせや小休止ができる空間の設置も計画されている。総開発面積は約1,350㎡、うち店舗面積は約630㎡となっており、京都駅では、1日の乗降人員が10万2,000人規模ということから、経営改善の切り札として期待されている<sup>27)</sup>。総事業費は7億5,000万円、営業料収入は年間2億円を見込んでおり、これが実現できれば、「平成25年度までに年間5億円の収入」という目標を4割上回る7億円の収入を確保できると見込まれている<sup>28)</sup>。

## IV. 考察

第Ⅱ節で見てきたように、商業論における小売業の存立意義は「売買（取引）の集中原理」に依拠しており、消費者の利便性（商品の適正価格や消費費用の節減）はその論理によって実現されると考えられてきた。高嶋（2002）は、こうした売買集中の原理に加え、独占的競争という概念によって、特定の小売店舗が消費者に選好される根拠を説明している。

高嶋（2002）によれば、第1に、小売業は消費者にとって便利な場所に立地したり、自動車で購入に来られるように駐車場を整備して空間的な移動に関わる消費者費用の負担を減らそうとするという。第2に、品揃えを豊富にすることで消費者が商品の買揃えや探索する費用を減らそうとする。つまり、立地や駐車場あるいは品揃えにおいて競合店舗よりも魅力のある店舗を作ることができれば、その店舗は消費者費用の相対的な低さから多くの消費者を吸引することができることになる（高嶋，2002年，253頁）。

消費者が店舗に魅力を感じて、同様の商品においてたとえ価格が多少高くても利用しようとするとき、競合店舗との差別化が形成されていることになる（高嶋，2002年，253頁）。高嶋

(2002)の論点を整理するならば、小売業では消費者費用の負担やサービスへの期待が影響するため、独占的競争が前提になると指摘している。製造業では、広告や製品開発という大きな投資を必要とする差別化を展開しているため大企業による独占的競争が行いやすいという。一方、小売業ではサービスや品揃えなどの洗練化や革新による差別化になるため、中小規模の業者であっても対抗するという。つまり、こうした独占的競争が展開される場合、中小規模の小売店舗であっても大型店との競争で必ずしも競争上不利にならないという指摘となっている。したがって、消費者の選好を分析して洗練された品揃えを供給し、消費者に手厚いサービスを提供することで大規模小売業による価格競争をある程度避けることができるとしている。この論理は、例えば小さなイタリア料理店であっても、大規模ファミリーレストランよりも高い利益率を上げることと同じものである(高嶋, 2002年, 254頁)。

さて、コトチカ四条を見ると明らかなように、店舗数はわずか8店舗しかなく、決して大型商業集積とはいえない。つまり、SCと同じものとは考えにくい。第1に、多様な店舗展開による豊富な品揃えを提供できているわけではない。各店舗は本来地下鉄の改札口から延びる通路を利用しているため、1店舗当たりの面積は小さく品数は限定したものになる。第2に、電車乗り換え等の移動中の短時間購買が中心であり、意思決定には時間の要する高額商品の購買にはつながらないため、客単価は小さくならざるをえない。

こうしたデメリットを考慮すると、コトチカ四条はSCよりもむしろ駅前商店街と類似していると考えられる。よって、コトチカ四条の独占的競争力を分析することは、商店街再生という課題に対して意義のある知見を与えることになると思われる。そこで特に重要だと考えられるコトチカ四条の独占的競争力の源泉を以下の3点で整理する。

## 1. スピード

第1に、コトチカにおける独占的競争条件はスピードである。ここでいうスピードとは、顧客の求めるニーズがスピードであることを意味している。コトチカのターゲット顧客は、20代から40代の女性のうち特にOLを想定している<sup>29)</sup>。このターゲットは、一般的に消費に対して前向きであると考えられる。注目すべきことは、仕事に忙しくて「時間がない」という点であると思われる。彼女たちは日々仕事に追われストレスを感じる生活の中で、自分自身を癒したいという思いを強くもっていたとしても、自分を癒すための時間そのものが確保できない、あるいはゆっくり買い物をする時間がないものと予想される。つまり、「癒し」というニーズの前に「時間」というニーズが先行していると考えられるのである。

限られた時間の中で、いかに豊かな生活、ちょっとリッチな感覚を楽しむのかという場合、業者はこうした顧客の「スピード」に対するニーズに目をむける必要がある。例えば、百貨店といった大型商業施設の場合、スペースが広く品揃えが豊富であるため一旦店内に足を踏み

入れると、買い物自体にかなりの時間が必要になる。つまり、大型店舗ではワンストップショッピングが可能ではあるが、店内のスペースも広いため消費者の望む商品を探すための時間を必要とする。しかし、コトチカ四条の場合は限られたスペースと店舗数であるため、顧客は「どれにしようか迷う」といった時間を大幅に短縮していると考えられる。コトチカは、消費者は自己の望む商品の有無を短時間で確認できるということになる。

さらにコトチカ四条地下1階のカウンター形式の店舗においては、消費者は店員に「つかまる」という心配がなく、自分のペースで品定めができる。あるいは、駅で待ち合わせをする際に、近隣の大型店に立ち寄る時間はなくても、コトチカであれば10分程度の「時間つぶし」に丁度いい店舗数だという利用者の声もある<sup>30)</sup>。

仮に、洋服店がコトチカに3店舗あるとすれば、品揃えは豊富になり買い物は楽しいものになるかもしれないが、即決できないことになる。要するに、洋服なら1店舗しかないからこそ、選びやすくなるというわけである。コトチカの顧客層にとってはスピードが重要であり、品揃えが必ずしも豊富ではないことが、むしろ有効に作用していると考えられる。この購買行動を支えている理由の一つに、近隣の大丸百貨店との比較購入を指摘できる。交通局の考えからすると、一般的な百貨店の価格帯と比較すれば、コトチカでの価格帯は「シャツやブラウスであれば半額から3分の1程度の価格」と位置付けている<sup>31)</sup>。こうした価格帯も、購買決定のスピードを速めている要因であると考えられる。

## 2. プロモーション

第2の独占的競争条件は、効果的なプロモーションである。京都市交通局には広報ツールが複数あり、車内広告「沿線だより」(写真3)やホームページ、リーフレット「おふたいむ」等を通じてコトチカ関連の情報を広報している。交通局は、コトチカの広告に積極的に対応しており、各店舗から企画提案があれば通常2日で採用するかどうかの意思決定をするという<sup>32)</sup>。この速さは行政機関にとっては例外的な迅速さであり、他府県の行政機関であれば通常数か月かかるとされている。コトチカは地下鉄事業の財政再建の要であり、その目的が明確であるからこそ、例外的な対応が可能になっているのである。

特に駅ナカスイーツは週替わりで出店者が変わるので、毎月ホームページで情報が更新されている。この駅ナカスイーツ事業は、単に物品の販売機能だけではなく、コトチカ全体の広報機能も担っていると考えられる。例えば、地下鉄利用者が通勤の途中で駅ナカスイーツに入っている新しい店舗を目にすれば、勤務先で話題になるといった「口コミ」の効果も期待できる。あるいは、市民がホームページやツイッター等のツールを利用して、駅ナカスイーツを話題にすることもあるという。このような話題性を毎週発信できる情報源と広報ツールが連動して、常に地下鉄利用者や市民、観光客と効果的にコミュニケーションがとれる条件が整っている。

駅ナカスイーツ事業は、平成20年から短期型ワゴン販売で実績を積み重ねてきており、その話題性は京都市民にとっては定着しつつある。この取り組みによって、「ちょっとリッチを日々の生活にプラスアルファしたい」というニーズの発見が重なり、コトチカのコンセプトが生まれてきたのである<sup>33)</sup>。こうしたことから、プロモーションが顧客ニーズを取り込んだ双方向的な活動になっていることがわかる。

写真3 車内ポスター「沿線だより」



(出所：京都市交通局より実物提供)

### 3. 季節感

第3の独占的競争条件は、季節感を演出していることである。まず、コトチカには生花店があることで、地下空間でありながら季節感、色彩感を楽しむことができる。季節の変化は生花の彩に変化を与え、通行者の気分をポジティブに切り替えることが期待できる。例えば、春には桜やヒヤシンスが、母の日にはカーネーションといったように、日々の生活のプラスアルファとして、あるいはプレゼントとして購入される。こうした季節感もまた、コトチカのコンセプトを支える要素である。交通局は、「生花店があることで駅が綺麗になる」<sup>34)</sup>ということも重視しており、コトチカのイメージを支えるキー店舗として位置付けることができる。

その他にも、洋服は季節ごとに品揃えが変化し、食品であればメニューが一新されていく。こうした季節感や色彩感の変化は、日常生活をプラスアルファするという意味での「差別化」に影響を与えていると考えられる。それは、他の商業施設との差別化を本来の目的としていない点で区別されるものである。コトチカが目指していたものは、地下鉄利用者が「ちょっとリッチな感覚」を楽しめるというものであり、このような「感覚」を楽しめる商品選択は、品揃えを豊かにするという点で重要であり、単に商品の量が豊富であるとか品質が高いという垂直的的属性では捉えきれないものであるといえる。

確かに、季節感を楽しむといった水平的属性は客観的な基準がないだけに、数値化するのは困難ではあるが見逃してはならないものである。感覚というのは、消費者一人ひとりの価値観を左右するものであり、必ずしも価格の高低に連動するものではない。つまり、安いからという理由で購入するのではなく、少々高くても気分がよくなるから購入するという非価格的要因になっているのである。この非価格的要因の主たるものとして、コトチカでは季節感が中心的な存在になっていると考えられる。

以上、コトチカ四条の独占的競争力の源泉を3点で指摘した。もちろん駅ナカという立地条件が良いという点はある。しかし、駅周辺の街の雰囲気や路線の特徴が強く反映するため、利用者の特性が明確に分かれるため乗降者の多い少ないが店舗の収入にそのまま反映されるわけではない（川端，2008年，248頁）。つまり、どのようなニーズに応えるのかは、それぞれの駅によって異なるため、立地の良さは必要条件ではあるが十分条件とはいえない点は強調されるべきである。

## V 結語と今後の課題

本稿は、商店街が再生しようとする際、SCをベンチマークするのではなくコトチカ四条に見られるような独占的競争力を形成しているモデルを参考にすべきという点を指摘した。なぜなら商店街とSCでは決定的な条件の差（大規模駐車場の完備、大規模なスペースによる多様な店舗展開等）があり、むしろコトチカ四条といった商業施設（駐車場がなく、小規模なスペース等）が適していると考えられる。

以上の考察から導かれる結論としては、コトチカ四条からベンチマークすべき独占的競争力の源泉として3点（スピード、プロモーション、季節感）を取り上げた。この結論が示唆することは、次のように整理できる。消費者はコトチカ四条に「買い物をする」ことを本来の目的として重視しているのではない。むしろ、通勤や通学、観光等の移動で駅を利用することが主目的の消費者である。こうした消費者がコトチカ四条に求めているニーズは、日々の生活にプラスアルファの楽しみであることを見逃してはならない。それは、消費者が求めている「感覚」を視野に入れる分析フレームが必要であることを意味する。コトチカは「心弾むワクワク」感をコンセプトにしており、日々の生活に「ちょっとリッチ」な気分をプラスアルファできることで、非価格的な独占的競争条件を手に入れていると考えられる。今後、商業論にこうした「消費者の感覚」を扱う分析フレームが、広く議論されることを期待する。

最後に、本研究の今後の課題は、コトチカ四条の各店舗の関係性に注目し、店舗会議等を通じて当事者間で起こる情報共有や相互作用からどのようなイノベーションが生まれてきたのか、そのメカニズムを明らかにする点が残されていると考えられる。各店舗がアイデアを創出し相

互に刺激を与え合うことで、コトチカ四条全体として魅力ある商業施設（集積）となり、いかに競合施設との差別化を生み出しているのかという点を深める研究の方向性が見えてくる。本稿はその意味において、商業集積研究の新しい視点を投げかける事例研究になると考えられ、確かな研究上の貢献を与えていると思われる。

## 注

- 1) 出典：京都市交通局「京都市高速鉄道事業経営健全化計画案（骨子）」京都市ホームページ、<http://www.city.kyoto.lg.jp>（2012年7月2日）、5頁。
- 2) 出典：同上資料、5頁。
- 3) 出典：同上資料、5頁。
- 4) 出典：同上資料、20頁
- 5) 出典：同上資料、20頁
- 6) 出典：同上資料、20頁
- 7) 出典：京都市交通局「平成21年度交通局運営方針」京都市ホームページ、<http://www.city.kyoto.lg.jp>（2012年7月2日）、11頁。
- 8) 出典：「京都市高速鉄道事業経営健全化計画案（骨子）」京都市ホームページ、<http://www.city.kyoto.lg.jp>（2012年7月2日）、20頁。
- 9) 出典：京都市交通局「平成23年度交通局運営方針」京都市ホームページ、<http://www.city.kyoto.lg.jp>（2012年7月2日）、8頁。
- 10) 出典：京都新聞「京都駅コトチカに10店舗 京都市発表、来秋オープン」京都新聞ホームページ、<http://www.kyoto-np.co.jp/politics/article/20110610000063>（2012年7月2日）。
- 11) 出典：京都市「平成23年度京都市交通事業白書」京都市ホームページ、<http://www.city.kyoto.lg.jp>（2012年7月2日）。
- 12) 出典：京都市総合企画局「門川市長記者会見（2010年4月28日）：地下鉄四条駅のリニューアル及び商業スペースの愛称募集について」京都市ホームページ、<http://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/page/0000079725.html>（2012年7月2日）。
- 13) 出店店舗に関するデータの出典は次の通りである。京都市交通局ホームページ、<http://www.city.kyoto.lg.jp/kotsu/page/0000093490.html>（2012年7月2日）。
- 14) 京都市総合企画局「門川市長記者会見（2010年4月28日）：地下鉄四条駅のリニューアル及び商業スペースの愛称募集について」京都市ホームページ、<http://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/page/0000079725.html>（2012年7月2日）。
- 15) 出典：京都市総合区画局「門川市長記者会見」（2010年7月15日）：地下鉄四条駅・商業スペースの愛称決定について」京都市ホームページ、<http://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/page/0000085537.html>（2012

年7月30日)。

- 16) 本データは、2012年4月4日、8:00a.m.から20:00p.m.まで筆者が実際に来店客の人数と男女比を調査したものである。調査方法は、15分おきに各店舗に来店している顧客を確認し、各時間帯での平均値を求めた。この人数は、各時間帯における瞬間的な来客数であり、延べ人数ではない。このデータから、各時間帯における瞬間のにぎわいを確認することができる。
- 17) 図3の数値データは以下の通りである。以下のデータは、筆者が独自に調査したものである(調査日: 2012年4月4日、午前8時から午後20時まで、コトチカ四条にて)。

表2 コトチカ四条における顧客の男女比(各時間ごとの瞬間来店客数)

	8時	9時	10時	11時	12時	13時	14時	15時	16時	17時	18時	19時	20時	合計
女性客	16	14	19	26	38	26	41	42.55	46	44	57	45	35	450
男性客	9.5	6.5	6.6	7.8	11	7.5	9	10.25	9	10	9	13	12	121
全体	25.3	20.5	28	34	45	35	52	52	55.8	54	68	58.8	48	577

- 18) 出典:京都市交通局「平成23年度交通局運営方針」京都市ホームページ、<http://www.city.kyoto.lg.jp> (2012年7月2日)、8頁。
- 19) 出所:京都市交通局企画総務部営業推進課安田淳司課長とのインタビューコメントから頂いた。
- 20) 出典:京都市交通局「駅ナカスイーツ:平成22年10月の駅ナカスイーツ♪のご案内」京都市ホームページ、<http://www.city.kyoto.lg.jp/kotsu/page/0000089070.html> (2012年7月30日)。
- 21) 出典:烏丸経済新聞「京都市営地下鉄四条駅・京都駅で『駅ナカ』限定スイーツ販売開始」烏丸経済新聞ホームページ、<http://karasuma.keizai.biz/headline/937/> (2012年7月30日)。
- 22) 出典:COCON KARASUMA ホームページ、<http://www.coconkarasuma.com/about/> (2012年7月30日)。
- 23) 出典:LAQUE四条烏丸ホームページ、<http://laque.jp/laque-is> (2012年7月30日)。
- 24) 出所:京都市交通局企画総務部営業推進課安田淳司課長とのインタビューコメント。
- 25) 出所:京都市交通局企画総務部営業推進課安田淳司課長とのインタビューコメント。
- 26) 京都市交通局「地下鉄京都駅の新たなにぎわい空間『Kotochika京都』の概要と待ち合わせ空間の愛称募集について」京都市ホームページ、<http://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/page/0000113317.html> (2012年7月2日)。
- 27) 出典:京都新聞「京都駅コトチカに10店舗 京都市発表、来秋オープン」京都新聞ホームページ、<http://www.kyoto-np.co.jp/politics/article/20110610000063> (2012年7月2日)。
- 28) 出典:京都市交通局「地下鉄京都駅の新たなにぎわい空間『Kotochika京都』の概要と待ち合わせ空間の愛称募集について」京都市ホームページ、<http://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/page/0000113317.html> (2012年7月2日)。
- 29) 出所:京都市交通局企画総務部営業推進課安田淳司課長とのインタビューコメント。
- 30) 出所:京都市交通局企画総務部営業推進課安田淳司課長とのインタビューの中で、オブザーバーで参加された株式会社こども文化研究所角田弥綺子氏のコメント。

- 31) 出所：京都市交通局企画総務部営業推進課安田淳司課長とのインタビューコメント。
- 32) 出所：京都市交通局企画総務部営業推進課安田淳司課長とのインタビューコメント。
- 33) 出所：京都市交通局企画総務部営業推進課安田淳司課長とのインタビューコメント。
- 34) 出所：京都市交通局企画総務部営業推進課安田淳司課長とのインタビューコメント。

## 参考文献

- 足立基浩（2010）『シャッター通り再生計画』ミネルヴァ書房。
- 石原武政（2009）「戦後流通政策の背景」石原武政・加藤司編著『日本の流通政策』中央経済社。
- 石原武政・西村幸夫編（2010）『まちづくりを学ぶ』有斐閣。
- 石村眞一（2004）『元気のある商店街の形成』東方出版。
- 川端基夫（2008）『立地ウォーズ』新評論。
- 専修大学マーケティング研究会編著（2003）『商業まちづくり』白桃書房。
- 高嶋克義（2002）『現代商業学』有斐閣。
- 田村正紀（2008）『立地創造』白桃書房。
- 松島茂（2009）「地域商業振興とまちづくり三法」石原武政・加藤司編著『日本の流通政策』中央経済社。
- 矢作弘（2005）『大型店とまちづくり』岩波書店。
- 横山斉理（2008）「商業の外部性と商業集積」石原武政・竹村正明編著『1からの流通論』碩学舎。
- 渡辺達朗（2007）『流通政策入門（第2版）』中央経済社。

## インタビューデータ

2012年4月17日（京都市右京区、京都市交通局会議室）

京都市交通局 企画総務部営業推進課 安田淳司課長  
京都市交通局 企画総務部営業推進課 三原康弘営業管理係長  
株式会社こども文化研究所 角田卑綺子所長

なお、本インタビューコメントについては、以下の通りインタビューーに確認をとった。

- （1）2012年4月30日、筆者から京都市交通局安田淳司課長に電子メールにて確認依頼をした。
- （2）2012年5月16日、京都市交通局安田淳司課長から電子メールにて返答を受けて修正点を確認した。
- （3）2012年8月8日、筆者から(株)こども文化研究所角田卑綺子所長に電子メールにて確認依頼をした。
- （4）2012年8月8日、(株)こども文化研究所角田卑綺子所長から電子メールにて問題ないことを確認した。

（たむら・なおき 外国語学部准教授）