

百貨店のショッピングセンター化と店舗間関係に関する考察

—あべのハルカス近鉄本店と地方郊外店の事例—

池澤 威郎

要旨

本稿は、進行する「百貨店のショッピングセンター化」（以下、SC化という）をビジネスシステムの転換ととらえ、従前の研究対象であった都心型店舗のみならず、地方郊外店舗を対象に含め、それらとの差異や店舗間関係について対象を拡大し、その変容過程を明らかにする。ここでは、近鉄百貨店の店舗戦略の事例をとりあげ、あべのハルカス近鉄本店（都心型店舗）の開発及び地方郊外店舗のリ・モデルのプロセス、すなわち「SC化」の実態を、開発担当者への面接調査を実施し明らかにした。その結果、都心型に比較して地方郊外型はMDが買回品よりも生活必需品になる傾向にあり、SC化のもつ意味が異なること。都心型店舗においては、SC化もファッションビル化以外に、家電やドラッグストアの専門店誘致により、インバウンド対応に生かされる場合があること。催事会場の増設といった百貨店自主直営部分の拡大によりMDの再調整が可能であることが分かった。また、地方郊外店舗はSC化によるテナント誘致が都心型より困難であり、SC手法単体ではなく、FC化（フランチャイズ化）の手法を併用して補完する、メガフランチャイジー化による総合化が図られてきたこと。また、地域商社化により地方郊外店発の、MDの基幹店への還流が店舗間関係においてみられることが分かった。

キーワード：「百貨店のSC化」、都心型店舗、地方郊外店舗、店舗間関係、ビジネスシステム、誘致可能性、地域商社、FC化（フランチャイズ化）、メガフランチャイジー

1. はじめに

都心型商業施設の競争激化は、特に駅エリアを中心に繰り広げられているといえる¹。旧来の駅前・都心型百貨店の建て替え問題は、新しい百貨店の発展形態を模索しているかのようだ。JR百貨店（JR京都伊勢丹やJR名古屋タカシマヤ）の複合開発以来、札幌大丸（2003年）や博多阪急（2011年）などのJR複合集積への出店、大阪高島屋の大幅増床（2011年）、阪急百貨店の梅田本店（2013年）やあべのハルカス近鉄本店（2014年）、大丸東京店（2013年）、阪神百貨店梅田店（2018年）、大丸心斎橋店（2019年）などの建て替えが進み、機能複合化を果たしている。こうしてみると、1990年代後半から2000年代の20年はまさしく、駅ビル

を中心とした都心型百貨店の「複合集積の時代」と呼ぶことができるかもしれない（図表1-1左側を参照）²。

これらの都心部の建て替えや新築の物件は、百貨店単独ではなく、SC（商業不動産賃貸借）併設による商業集積化が進んでおり、そのほかにもオフィス、シネマコンプレックス、ホテルなどを内在させる機能複合化を果たしている。他方で、これらの大規模開発により、あらためて百貨店事業は行わず、他の不動産事業を行なうことを選択するケースもある³。駅エリアをめぐる商業は、百貨店や駅ビル型SCとの競争と協調により成立しているものといえ、特に「百貨店のSC化」は、小売と不動産のどちらか一方というより、2つのビジネスシステムが同時並行的に進行している現象と捉えたほうが正確かも

百貨店のSC化	
都心型店舗のSC化	地方郊外店舗のSC化
<p>(駅前商業施設の機能複合化を中心に) 都心型百貨店 + 専門店集積 (SC化) ※セレクトショップ等のMD (ファッション、高感度MD) + オフィス、ホテル、アミューズメント (シネコン・劇場等)</p>	<p>かつてのミニ都心型百貨店のコンパクト化 →強みとなる食品・雑貨 (コスメ等) 中心のMD 再編 + 専門店集積 (SC化) 100円ショップ、量販、ディスプレイカウンターを含むMD (生活密着型MD) ※ロフト、東急ハンズ、無印良品なども展開 ※百貨店自主の過剰面積のカバーの意味も含む。</p>
<p>【JR百貨店】高島屋新宿店 (1996)、ジェイアール京都伊勢丹 (1997)、ジェイアール名古屋タカシマヤ・TGM (2000・2017) 【JR集積への出店】大丸札幌店 (2003、JRタワー)、博多阪急 (2011、JR博多シティ)、大丸東京店 (2013、鉄道会館) 【都心型店舗の複合化】高島屋大阪店 (2011、増床) 渋谷東急ヒカリエシックス (2012)、阪急梅田店 (2013)、あべのハルカス近鉄本店 (2014)、ギンザシックス (2017)、阪神百貨店梅田店 (2018)、日本橋高島屋S.C. (2018)、大丸心齋橋店 (2019)</p>	<p>立川高島屋S.C. (2019)、小田急湘南GATE (小田急百貨店・2019) ※京急百貨店上大岡店・Wingなどミニ都心型百貨店 + SCの形態はかねてより存在するが、この場合の「SC化」は、百貨店部分のMD範囲を絞ったり、ダウンサイジングしたりする「SC化」を表している。</p>

図表 1-1. 百貨店のSC化：都心型店舗と地方郊外店舗 (筆者作成)

しれない。ここで「百貨店のSC化」とは呼ばれる事象がビジネスシステム横断的に繰り広げられている (池澤2016) が、「SC化」というビジネスシステムの導入がどこまで有効か、事例をもとに検証したい。また、本稿では「SC化」をもうひとつの文脈でとらえたい。それは、地方都市に出店している郊外店の「SC化」である。たとえば、2018年の立川高島屋S.C.や2019年の小田急湘南GATE (小田急百貨店) は百貨店地方郊外店の「SC化」事例であるが、一部に百貨店直営部分を残したまま、SCのビジネスシステムを導入している (図表 1-1 右側参照)。

本稿ではあべのハルカス近鉄本店と郊外店舗群の事例を取り上げる。近鉄百貨店は後述の通り広域の路線網に13の店舗を有する。基幹店舗のみならず地方郊外店の活性化にも「SC化」というビジネスシステムの転換がみられる。これは、百貨店における店舗間関係や本支店間の構造に関わる分野である。本事例の分析に先立ち、次節では先行研究のレビュー、3節ではリサーチクエスチョンを洗い出しておきたい。

2. 先行研究

本節では、第1項で「百貨店のSC化」によって、店舗間関係 (本部・本店と各店舗との関係性) がど

のように変容するか、店舗間の関係性についての既存研究を参考に、変容過程をどのようにとらえたらよいのかを考察する。第2項では、「百貨店のSC化」研究をレビューし、百貨店基幹店の「SC化」のみならず、地方郊外店の「SC化」に適合的な筆者による枠組みを提示する。

2.1. 百貨店の店舗間関係に関する先行研究

本節ではタイトルにある百貨店における「店舗間関係」について、類似の「複数店経営」、「チェーンストア」、「チェーンオペレーション」といった用語の確認作業を通じて概念整理をしておきたい。

まず、小本 (2014) のいう「複数店経営」である。小本は「複数店経営」を (1) チェーンストアと、(2) チェーンストア以外の2種類に分けて論じ、同一資本内の百貨店をチェーンストアに含めない中で、個別資本の集積であるボランティアチェーンを「チェーンストア」に含めるなど、「店舗の同質性」という観点から見れば、百貨店の取り扱いについては課題があるとしている (同9ページ)。小本は百貨店については (仮にチェーンストアに含めないまでも) 複数の店舗を運営している場合には、「複数店経営」に含めるとしている (15ページ)。「チェーンストア」という用語は、スーパーマーケットの業態革新を説明する理論として定着化しており、多店舗を有する百貨店をこれに含めることは一致をみないので、なかなか難しい。

他方で、「チェーンオペレーション」という語は、「店舗の同質性」以外にも、品揃えの同質性、販売・仕入機能の関係性 (分離)、後方業務の共通化などの運営的な要素が入ってくる概念とみてよい。宮副・内海 (2011) は、百貨店の運営形態を、「チェーンオペレーション」と「個店型運営」の2つに区分している (同48ページ)。また、宮副らは、日本の百貨店の店舗展開は①単独店舗型、②本店

(母店)+複数の支店展開型, ③多店舗展開型の3つに分類できるとする(51ページ)。

これらは、店舗のハード部分の共通化以外にも、顧客やMD面での共通性、出店経緯に起因する差異の解消といった視点から分類されると考えられる。

ただし、宮副らのいう「本店-支店関係」という店舗間の序列と権限構造(共通のMD・仕入政策・在庫を本店→支店へ落とす)の問題や、「基幹店-地方店関係」という面積規模・立地条件の差異の問題は一樣に判じることが難しい。そして、地方店の分社化などの問題も加わっており、「店舗間関係」を正確に捉えることは困難を伴う。しかし、百貨店の場合、「複数店経営」(小本2014)のような、単純な店舗フォーマットのコピー作成、店舗の標準化と捉えるよりもむしろ、核となる本店・基幹店に対し何らかの依存関係(従属関係)を有する地方店・小型店との序列関係を前提として一定程度認めざるを得ない。たとえば、核となる本店は年商600億~1,000億超、地方小型店は年商100~300億の売上規模であれば、こうした依存関係は自ずと首肯するものである。

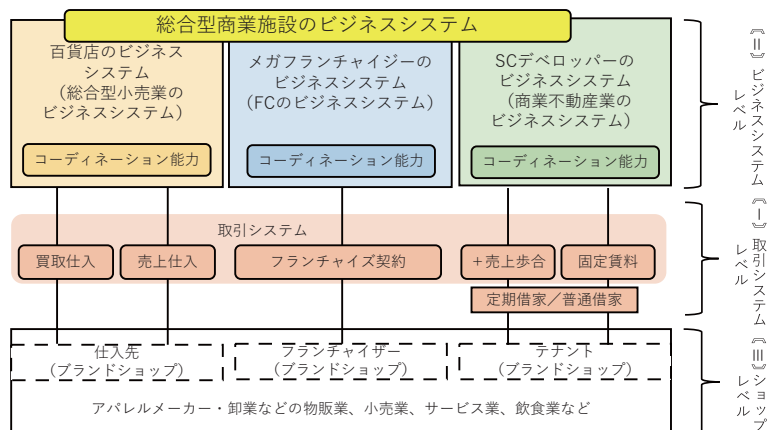
こう考えると、「百貨店のSC化」の意味するものの中に、本来的に現地市場への適応化の1つの表れとして、その背後に戦略的な意図を読み取ることができる。各店舗は、単なる本部・本店との関係性の中で(中央で決めたものを送り込む出口という意味も含めて)内部的に商品を送り合う、流し合う関係性ではなく、現地の市場に合わせて柔軟に出店ショップ構成を変更できる組織能力を蓄積することがSC化の要諦であると考えられる。つまり、「SC化」とは、本部・本店で売りたいものを各店へおろしたり、本店フォーマットのコピーを各店に増やしたり(ミニ基幹店)といった、「販売網の中の同質性」を維持するような店舗間の関係性を弱めるもの(異質性を強めること)と捉えることがで

きるのである⁴⁾。

2.2. 百貨店とSCのビジネスシステムに関する比較研究と分析枠組みの提示

百貨店とSCのビジネスシステムの比較研究については池澤(2013, 2016, 2018, 2019)による一連の研究があり、仕入形態(売買)や賃料方式(賃貸借)に関する比較研究もそれぞれの分野ごとに研究の蓄積がなされている。たとえば、池澤(2013)は取引システムの使い分けモデルを提示し、百貨店側からは買取仕入から消化仕入へのシフト、SC側からは固定賃料から売上歩合を付加する方向への取引システムのシフトが見られるとし、それらをマーチャダイジングにあわせて中立的に使い分けるモデルを提示している。他方、この取引システムを用いて他企業(相手方となる出店企業)の外部資源を活用し、ビジネスシステム内でコーディネートする能力を検討すると、いくつかのレベルでビジネスシステムの要素を分析することになる。池澤(2016)では、取引システム、ビジネスシステム、ショップの3つのレベルに分けて分析枠組みを設定している。この分析枠組みについて、本稿の事例をあてはめるに際して、先回りをして修正を加えたものが図表2-1である。

同図表は、池澤(2016)のいう既存の百貨店と



図表2-1. 3つのビジネスシステム比較の分析枠組み (修正)
(出所) 筆者が池澤(2016)の図表にFC部分を追加し加筆補正

SCのビジネスシステム比較の枠組みのみならず、メガフランチャイジー⁵、すなわちFCのビジネスシステムを新たに追加したものである。池澤の一連の研究は、その多くを都心型店舗の「SC化」を分析対象として取り扱っているが、地方郊外店舗の「SC化」を対象に含めることで、こうした不足を補充し、より一般的な枠組みを示す必要がある。本稿では後段で百貨店の地方郊外店でのSC化事例を扱うが、本事例では同時並行的に直営の強化、FC化も行なっていて、リ・モデルを行なっている。このFC化も組み合わせで議論することが、地方郊外店の「SC化」をより正確に分析することにつながると考える。

3. リサーチクエスションと事例選択

さて、先行研究の検討を通じて、ここで本稿のリサーチクエスションを挙げておきたい。それは、以下の4つである。

- ①「百貨店のSC化」において都心店舗と地方郊外店舗とはどのような差異があるのか
- ②都心店舗における「百貨店のSC化」の態様はどのようなものであったか
- ③地方郊外店舗における「百貨店のSC化」の態様はどのようなものであったか
- ④「百貨店のSC化」を通して、都心店舗と地方郊外店舗との関係性はどのように変化したのか（店舗間関係を弱める方向に変容したのか）

繰り返しになるが、スーパーなどの他業態と比較して、百貨店の店舗間関係は基幹店と地方店とで大きく面積規模も年商も異なり、店舗の同質性といながら両者の一定の依存関係を認めざるを得ない。その前提で「SC化」とは現地市場への適応化であり、店舗間の関係性を弱める方向に働くと考えられる。したがって、本事例を通して「SC化」が本当に弱める方向に働いたかどうか、検証する必要がある。

本稿では近鉄百貨店の昨今の「SC化事例」を取り上げる。2014年までに実施された基幹店であるあべのハルカス近鉄本店のSC化事例と、2016年以

降に実施された地方郊外店（特に奈良店、草津店、四日市店、生駒店など）のSC化事例である。

本事例を選択した理由は3つある。第1に一定の集中した時期に基幹店と地方店のSC化がなされたため、店舗間関係の変容がタイムラグをおくことなく観察可能であること。第2に（1企業ではあるが、）単独ではなく複数の地方店（対象）がSC化された事例であること。第3に県境を多くまたぐ広域の鉄道網を有する鉄道系百貨店であるため、立地する各店舗のローカル市場が原則として相互に影響を受けにくい⁶事例であることである。

なお、本稿は開発及びその後のリニューアルを担当した近鉄百貨店関係者へのヒヤリング調査をもとに非構造化面接により事例検証をしている⁷。以下、第4節で近鉄百貨店の歴史と都心型店舗のSC化、同社の中期経営計画について触れ、第5節では地方郊外店舗のSC化。さらに第6節では筆者による考察を述べていきたい。

4. 近鉄百貨店とあべのハルカス近鉄本店とその地方郊外店舗の事例

4.1. 近鉄百貨店の歴史

近鉄百貨店の歴史は古く、鉄道系百貨店の数多くが1960年代を中心にして開業している中で、その淵源は戦前、大正時代にまでさかのぼる。親会社である近畿日本鉄道（以下、「近鉄」という）は合併を繰り返して成長、発展をしてきた企業であるが、その子会社である百貨店も合併と統合を行ってきた。図表4-1はその沿革であるが、京都丸物百貨店（京都近鉄百貨店）と大鉄百貨店（大阪鉄道・阿倍野橋）・大軌百貨店（大阪軌道・上本町）、そして近年では中部近鉄百貨店や和歌山近鉄百貨店の合併により多店舗網を成立させている（年表は旧丸物系と近鉄・鉄道系とに区別できるように作成している）。

店舗数の増減を整理すれば、合併による増が京都店（2001年、なお2000年に業態転換）、枚方店（1998年）、四日市店（2009年）、和歌山店（2009年）、草津店（2009年）であるが、閉店に

よる減は東京店（2001年）、京都店（2007年）、枚方店（2012年）、桃山店（2014年）、桔梗が丘店（2018年）、四日市スターアイランド（2020年）である。

現在では近畿・中部エリアに13店舗、合わせて取扱高（小売売上高・専門店売上高）2,585億円（2020年2月期）の規模を誇る関西屈指の百貨店グループ⁸となっている。

西暦	出来事	京都近鉄百	近鉄百
1920年	京都物産館開業	○	
	合名会社京都物産館設立		
1926年	京都物産館新館完成(百貨店形態の店舗を開設)	○	
	大阪鉄道株式会社(以下「大鉄」)が阿部野橋に「大鉄アーケード」(日用品市場)開業		○
	大阪電気軌道株式会社(以下「大軌」)が上本町に大軌ビルディングを建設し、同内に三笠屋百貨店開業		○
1927年	大軌が大軌ビルディング内で直営食堂を開業		○
1931年	商号を合名会社丸物に変更	○	
1934年	株式会社丸物に改組	○	
	株式会社大鉄百貨店設立		
1936年	大鉄百貨店開業(上本町店)※その後、鉄道会社合併により「関西百貨店」へ(1941年)		○
1937年	大鉄百貨店開業(現あべのハルカス近鉄本店)		○
1944年	関西(関西急行鉄道株)による大鉄百貨店の合併。その後、近畿日本鉄道株式会社設立へ		○
1948年	近鉄百貨店阿倍野店、上本町店へ呼称変更		○
1949年	株式会社丸物、大阪証券取引所へ上場	○	
1972年	奈良店開業 株式会社近鉄百貨店設立 (株式会社近鉄百貨店が、近畿日本鉄道株式会社より営業譲受)		○
1977年	商号を(丸物から)株式会社京都近鉄百貨店に変更	○	
1978年	東大阪店開業		○
1986年	原塚店開業		○
1988年	阿倍野店増築完成		○
1992年	奈良店増築建替完成		○
1996年	桃山店開業		○
1997年	生駒店開業		○
1998年	株式会社枚方近鉄百貨店を合併(枚方店)		○
2000年	京都店を業態転換し、店名を「プラッツ近鉄」に変更 Hoop開業(阿倍野)	○	●
2001年	株式会社京都近鉄百貨店が株式会社近鉄百貨店を合併し、商号を株式会社近鉄百貨店に変更。		○
2007年	京都店(プラッツ京都)閉鎖	○	
2008年	and開業(阿倍野)	●	
2009年	株式会社中部近鉄百貨店、株式会社和歌山近鉄百貨店を合併	○	
2010年	上本町YUFURAIに商業施設開設	●	
2012年	枚方店閉鎖	○	
2013年	阿倍野店の店名をあべのハルカス近鉄本店に変更 (東京・大阪の証券取引所統合により、株式を東京証券取引所へ上場)	○	
2014年	あべのハルカス近鉄本店グランドオープン 桃山店閉鎖	○	

図表4-1. 近鉄百貨店の沿革

(出所) 近鉄百貨店HP及び株式会社近鉄百貨店（1977）『40年のあゆみ』（近鉄百貨店）を参照の上、加筆修正。●印は専門店（SC）を指す。

4.2. あべのハルカス近鉄本店の開発

近鉄百貨店は近鉄阿部野駅のターミナルに位置する鉄道系百貨店であり、大鉄百貨店以来80余年の歴史を有する。2006年ごろより建替え構想が持ち上がり、2007年に新店準備室が立ち上がった。10万㎡の商業施設の建設は、航空機飛行の規制範囲よ

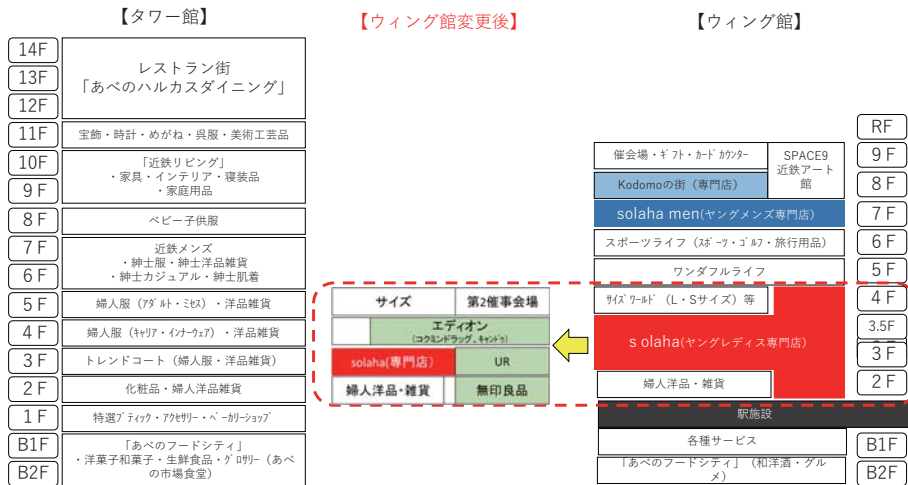
り同施設が外れたことにより、高層化が可能となり、親会社である近鉄による大型複合用途ビル開発の計画へと実を結ぶ⁹。建て替え対象となった現タワー館部分が当初の本店であり、1988年増床の現ウィング館部分を百貨店事業を継続しながらの工事進行は、物流ルートと工事資材の搬入、狭隘なエリアの夜間工事など困難を極めたという。その努力の成果もあり、日本一の高さを誇る高層ビルは、関西エリア随一の観光地にもなっている。

百貨店にするか専門店にするかの選択は、MDの棲み分けとそれぞれの事業収支が組み立てられ、ゾーニングに生かされるようになった。

テナント誘致（リーシング活動）は全員が百貨店社員で構成されたが、専門店ビル「Hoop」, 「and」からの人事異動、専門店経験者からのレクチャーが行われた。近鉄百貨店は、専門店誘致、SCのリーシングノウハウをあらかじめ持っているという強みがあった。

あべのハルカス近鉄本店は、2013年6月13日に「タワー館」（百貨店の移転増床）オープン。2014年3月7日にウィング館（ヤングのファッション専門店集積solaha（以下、ソラハという。既に同年2月に開業）を含めたグランドオープンを果たす¹⁰。

「タワー館」では、百貨店の売り場展開のほか、リビングフロアの一部に専門店業態（家具・インテリアのunicoとアクタス）を誘致するほか、「ウィング館」では「solaha」「solaha men」の専門店ゾーンが形成された。既存店の中で、近鉄Passe（「パッセ」名古屋店）は109系のヤングブランドを集積して成功していた経緯もあり、百貨店のターゲットと



図表 4-2. あべのハルカス「タワー館」「ウイング館」の断面図

(出所) ヒヤリングをもとに筆者作成

※両端が開業時のフロア断面図。中央が、ウイング館変更後の同断面図。

しては弱い層（10～20代）の取込みに成功していた店舗であった。そこで、このノウハウを利用して、あべのハルカス内にピュアヤングの市場を見出し、百貨店離れをしていた若年層を百貨店の利用層へとうまくスライドさせようと、専門店集積をブランド化するに至った（図表 4-2 右図ウイング館を参照）。当初は「あべのパスセ（仮）」の案もあったようだが、営業面積 11,000㎡、105店舗の 6つのエリアを擁する特徴的なゾーンを「ソラハ」という名称でブランド化することとした¹¹。渋谷109、心齋橋OPA、そして近鉄Passeが、1フロアの狭いペンシルビルタイプのファッションビルの売上効率の良さ、世界観の作りやすさを実現させていたため、「ウイング館」内にも同様のコンセプトで専門店ゾーンが形成されることになった¹²。

4.3. 百貨店業態の拡張によるマーチャндаイジングの立て直し

タワー館開業後の2013年、そしてグランドオープン後の2014年の年間取扱高はそれぞれ、916億4千万円、1,036億4千万円と2桁増の成長率であり、順調であるかのようにみえた。しかし、2015年には1,026億3千万円（前年比1.0%減）、2016

年には1,021億1千万円（同比0.3%減）と成長が鈍化する傾向となってしまった（図表 4-3 参照）。

1,450億という目標取扱高に向けた様々な取り組みには、大きな課題があることが認識された。そして、MDプランの再構築が急務であることが認識された。2017年に業績は回復するのだが、てこ入れは開業直後より早急に進められた。

てこ入れの対象は、専門店を集中的に配置したウイング館であった。特に「ソラハ」を対象とした立て直しが図られた。

「ソラハは4階が特にしんどい。2年前は堅調だったパスセのピュアヤングMD。開業時には市場が変化し、市場規模が小さくなっていた（筆者注：魅力的でなくなっていた）」¹³

こうした大型商業施設の開発は、一般に6～10年程度の中長期にわたることが多い。開発期間が長ければ、市場の変動や業界の変動が開発に対して大きく影響することがある¹⁴。マクロ変動の影響を受けやすいという課題の反面、準備期間に誘致したテナントや取引先については、誘致が早期に決まれば決まるほど、変更が難しくなる。たとえ誘致した頃に旬のテナントであったとしても、準備期間が長期になれば、その後の開業時期にはブランドが陳腐化

してしまうこともあるからだ¹⁵。長期の開発につきものの課題として、プロジェクトはその市場リスクを吸収できなくてはならない。

は家電（エディオン、3.5階）、無印良品（2階）、2017年春には100円ショップ（キャンドウ、3.5階）を迎え入れ、てこ入れにいったんの終結をみることになった（図表4-4参照）。

これまで催事場が9階のみであったが、ソラハ4階をMD変更したため、9階と4階の2か所に催事場が増えた。この効果は大きかったという。

「9F催事場は物産展、伝統展などオーソドックスなフルスケールの百貨店の催事の実施、4F催事場は少し趣味性の強い（マニアックな）アニメ、尖り度の高い催事、生け花などを冒険的な催事も行なえるようになった。」¹⁶

百貨店では催事会場で6～7月ないし11～12月を中心に長期にわたる中元・歳暮ギフトセンターを開設する。大きな贈答需要を見込めるものの、他方では成長鈍化市場であることも課題となっている。このギフトセンターに占められていた期間は変化のある催事を行なうことは物理的に困難であったが、催事会場を増設したことでスペースができ、この期間に催事を行なえるようになった（ギフトセンターは4階催事場に併設し、中元・歳暮を4階実施とした）。

「催事は自ら変化を作り出す装置であり、あらためてコト提案と集客のメリットがある。これが、

専門店にはない、百貨店本来の強みではないか。催事場は、百貨店のみならず専門店テナントも、両方に寄与する。」¹⁷

百貨店は1年間365日を52週間で計算して1週間を最小単位として催事を決定する。しかし、SCでは短いタームであってものなかなか1週間ごとのサイクルの催事は難しい。日銭商売である小売業と、



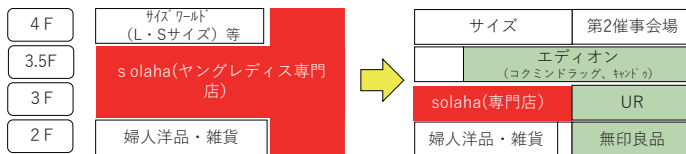
図表4-3. 近鉄百貨店取扱高の推移（全体及び本店）：額（上図）及び前年比（下図）

（出所）近鉄百貨店HP決算短信より

※なお、本店は専門店ビルHoop, andを含む売上高となっている。合併による店舗数の増や地方店舗退店による減については、先述の年表を確認されたい。

ウィング館のてこ入れは2015年から2017年にかけて段階的に実施された。まず、2015年春には4階を閉鎖し、第2催し会場とした。これまで、9階1か所のみでの催事会場の運営だったが、新たに追加したのである。また、3.5階（3階と4階の間層）ヘドラッグストアの誘致、同年秋にはセンスオブレイス（3階）を投入した。また、2016年に

- (2014年2月) solaha開業
- (2015年春) 4階閉鎖 → ギフトセンター及び第2催事場に変更
- (2015年春) 3.5階 → コクミンドラッグ 導入
- (2015年秋) 3階 → センスオブプレイス (後にアーバンリサーチストア (UR)に業態変更) 導入
- (2016年春) 3.5階 → エディオン 導入
- (2016年夏) 2階閉鎖 → 秋に無印良品 導入
- (2017年春) 3.5階 → キャンドゥ 導入



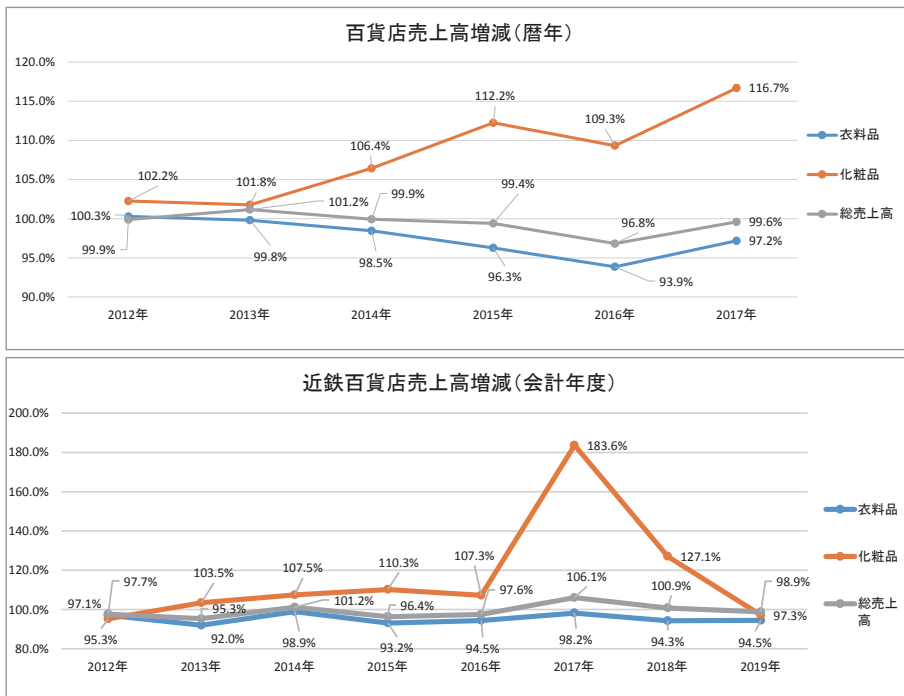
図表4-4. ウイング館のてこ入れとMD再構築
(出所) ヒヤリングをもとに筆者作成

月額家賃商売である商業不動産業ではこの催事の開催期間、すなわち商業に変化を与える頻度が根本的に異なるといえる。小売事業で展開される変化はシ

ョートタームである。その変化が、ギフトセンターの固定化により阻害されず、恒常的に変化させることが可能となったのである。

図表4-5は業績が鈍化した2015年からてこ入れを開始した、同年と翌年(2016年)のリニューアルを経た業績をカテゴリーごとに推移を表したものである。これらは、あべのハルカスを含む近鉄百貨店全体(2017年度時点で計10店舗)の推移となる。

化粧品カテゴリーの伸長が、百貨店業界全体でも伸び率が高い(図表4-5, 上図)が、近鉄百貨店の伸び率はさらに高くなっている(図表4-5, 下図)。これは、インバウンド需



図表4-5. 百貨店売上高(上図)及び近鉄百貨店売上高(下図)の対前年比推移(成長率)(全体及び商品分野別)¹⁹
(出所) 百貨店販売統計資料(暦年・日本百貨店協会)及び近鉄百貨店IR資料(会計期間は3月~翌2月)をもとに筆者作成。

要による特需影響の強い関西地区の百貨店であるからその売上増も含まれている¹⁸。また、「SC化」による立て直しにおいても、ドラッグストア、家電、100円ショップを誘致することでインバウンド需要を補完する役割も果たしている。先述の図表3-3右図の他店舗の成長率よりあべのハルカス近鉄本店が伸びていることから、立て直しの正の効果が得られたのではないかと考えられる。

4. 4. 開発体制と運営体制：百貨店主体の組織編成へ

さて、ここで組織について触れておく。「あべのハルカス」の開発体制は、MD統括本部所属の、自主（買取・バイヤー）、百貨店のMD担当、そしてリーシング担当の3種類のメンバーの混成部隊となった。新本店準備室は専任メンバーは数人だったが、その他の上記メンバーは準備室と兼務で開発に臨むという形をとった。ウィング館の百貨店を運営しながら（営業をしながら）の開発であったため、メンバーも兼務をして準備室に参画しやすい状況にあるといえる。

他方で運営体制だが、現在は百貨店へ一本化されている。たとえば、婦人服部門が2階にある無印良品（賃貸借）を管理しているという状態になっている。開発時に模索されたフロアゾーン別組織を百貨店運営部門が行なっている。つまり、売上仕入と定期借家契約を百貨店の1つの商品部門が担っているということになる。

つまり、組織体制としては取引システム別の運営管理ではなく、百貨店の部隊が取引システムを使い分けているということになる。

4. 5. 近鉄百貨店としての企業戦略－百貨店と専門店の役割分担と「マルチデベロッパー」

近鉄百貨店は企業戦略として「マルチデベロッパー」戦略を「中期経営計画」（2018年4月）で標

榜している。それは、百貨店と専門店のそれぞれ施設内で占める割合や位置づけをどのように捉えるかを端的に表している。2018年度はその最初の年と位置付けられており、組織再編で、「百貨店事業本部」（＝百貨店）、「商業開発本部」（＝専門店）の2事業本部に分けている。

「ハルカスは百貨店の中の専門店という組織運営になっているが、郊外店は事情が異なる。郊外店はデパ地下、食品など低層階を残して、あとは専門店化。デベロッパーを行なって、館自体が専門店。百貨店はテナントという位置づけに変更していく。」²⁰
都心型ターミナルの主要基幹店舗と地方郊外店舗とで、その位置づけを変えている。

「ハルカスは百貨店運営組織が専門店も担っているので、商業開発本部ではなく、百貨店事業本部が行う。」²¹

あべのハルカスはあくまで百貨店が主であり専門店が従。郊外店では全体をSCととらえて、百貨店を1テナントとする従の位置づけで「中期経営計画」はとらえている。図表4-6は各店舗の位置づけを整理している。

百貨店主体	・ハルカス本店	・商圏人口180万人の都心立地百貨店 ・居住者、就業者、国内外からの観光来訪者等、多種多様なお客様に対して幅広い商品、サービス、飲食を楽しんでいただける場を提供
	・奈良店 ・和歌山店 ・四日市店	・それぞれの地域での拠点商業施設として地域に根差した百貨店を目指す ・地域共創型の店づくりを推進
百貨店+専門店のミックス	・上本町店 ・榎原店	・食品部門で百貨店としての上質感を追求しながら、地域のお客様の利便性向上のための専門店・サービステナント導入など、従来の百貨店の枠を超えたフロア構成に変革
専門店主体	・生駒店 ・草津店 ・東大阪店 ・名古屋店	・「百貨店の食品売場」を核テナントとして、30代から40代の近隣ファミリーに対応する「デイリーユース」な専門店ビルを目指す ・名古屋店は、従来通りビュアヤングをメインターゲットとする専門店ビル「近鉄Passe」として運営する。

図表4-6. 近鉄百貨店が目指す百貨店とSCの役割分担
(出所) 近鉄百貨店「中期経営計画」（2018年4月プレスリリース資料より）

百貨店と専門店の比率を変更すること（いわばSC化率を変えること）と、それを都心型店舗と地方郊外型店舗（すなわち立地条件）とに反映させる、つまりコントロールすることがひとつの解答として示されているのである。さて、本計画が示された後の地方郊外店は、実際にどのような施策がなされた

のであろうか。

5. 郊外店の位置づけの変化—小売, SC, FCの使い分けモデル²²

5.1. 郊外モデルへのテコ入れについて (2016年～)

あべのハルカス近鉄本店の再開発のために十数年、投資を凍結していた郊外店舗について、近鉄本店が安定化したことから、中期経営計画に基づき、順次これらの郊外店舗への投資がスタートした。顧客調査や商圈分析を行ない、各店舗の状況を確認した²³。

2016年以降にはじまった郊外店でのこ入れについては、百貨店直営部分（地域商社化）、フランチャイズ部分（FC部分）、テナント部分（SC化部分）の3種類の部分に分けてビジネスシステムの編成を行なっている。順にこれらについて解説していきたい。

まず、百貨店直営部分であるが、2018年3月より地域商社事業を開始し、コンセプトとして「地域共創型百貨店」を掲げて、奈良店、四日市店、草津店、和歌山店においてそれぞれ「大和路ショップ」（2018年3月）、「伊勢路テラス」（2019年3月）、「近江路」（2019年3月）、「紀州路」（現地法人時代より売場として展開）が売場として整備され、共通のロゴ（デザインポリシー）で販売チャネルが確保された。中でも「大和路」は県商工会や金融機関との連携協定を締結し、独自の商品開発や農産物の産直展開なども積極的に行なっている²⁴。同様に自治体との連携協定を締結した「近江路」では、市町村の観光ビューローが持ち回りで休日に販売を行なう仕組みを持っている。これら、それぞれの売場の運営モデルは図表5-1に整理した通りである。

ここで興味深いのは、自主買取の百貨店主導のものから、消化仕入の委託型のものまで、そしてその折衷的なものまで、各地域の事情に合わせた運営モデルがそのバックシステムとして使い分けられてい

共通のロゴで展開	大和路	自主 ・「大和路ショップ」を2018年3月奈良店で常設 ・ハルカス特設会場での催事開催	売場として展開+販路開拓 奈良県商工会との連携、商品開発 南都銀行との連携 JAとの産直実施（大和情熱野菜売場） ※地域商社機能の発揮 ※奈良県産品販路開拓支援に関する協定締結
	伊勢路	1つの事業者者に委託（売上仕入のショップ） ・「伊勢路テラス」を2019年3月に四日市店で常設	
	近江路	滋賀県の市町村の持ち回りで実施（売上仕入のショップ） ・「近江路」を2019年3月草津店で常設	米原→長浜→草津というように、各市町村の観光協会・ビューローが土日祝日に店頭に立つ（平日は集中レジのみ） ※滋賀県と産業振興等に関する協定締結
	紀州路	自主 ・もともと和歌山近鉄時代から、自主編集の地元MDの売場として常設（楽天にも出店している）	

図表5-1. 地域商社機能と地域MDの売り場展開

(出所) 調査②ヒヤリングをもとに筆者作成

るところである。収益性と地域性をうまく両立させる売場運営構築の組織能力が、この取り組みの中には表れているといえる。

さて、次にFC部分である。あべのハルカス近鉄本店のような都心型中核店舗であれば、誘致したいテナントを賃貸借（SC）で出店させるのも、売上仕入（百貨店）で出店させるのも大きな困難はないかもしれない。しかし、地方郊外店舗では、その誘致の実施は困難を極める。そこで、相手方のブランド資産を用いたうえで自社で運営する方策として、フランチャイズ方式²⁵が採られる。近鉄百貨店では10業種のフランチャイズ事業を展開している（2019年9月現在）²⁶。東急ハンズ（奈良店、草津店PlugsMarket）や成城石井（奈良店、橿原店、生駒店、四日市店、草津店）といった特徴的な大型専門店。ボディーズ（フィットネス事業）、ABCクッキング（料理教室事業）といったサービス事業など、百貨店小売業では採用しづらいフォーマットであっても、FC化により誘致可能性を高める方法となる。

最後にSC部分である。地方郊外店舗は生活密着型のマーチャндаイジングが求められることから、FC化と同様に、ドラッグストア、家電量販店、無印良品といった百貨店小売業で採用しづらいフォーマットを導入している。

	百貨店部分	専門店導入	
		FC化 (Fc'eeとして)	SC化 (テナント誘致)
あべのハルカス近鉄本店		オンデーズ (2016.11)、リンベル (2017.9)	※2015-2017までの再編業後 (solaha/solaha men、喫茶・飲食、サービス、家電、100円ショップ、ドラッグストア、アーバンリサーチ、無印良品、手芸用品、玩具、アウトドアなど)
and		ABC-C (2018.6)、成城石井 (2019.7)	(SC形態)
Hoop			(SC形態)
上本町店		リンベル (2018.3)、オンデーズ (2019.3)、ボディーズ (2020.7)	マツモトキヨシ (2016.4)、エディオン (2017.4)、ニトリEXPRESS (2018.3)
東大阪店			※専門店街フッセとして既にSC化 (2007)
奈良店	大和路ショップ (2018.3)、大和路暮らしの間 (+中川政七商店)・大和路20冊のほんや (+タリーズ) (2019.3)	プロドン (2017.4)、東急ハンズ (2016.4)、成城石井 (2018.3)、リンベル (2018.3)、タリーズ (2019.3)、ファミリーマート (2019.6)	ABC-C (2019.6)
橿原店		リンベル (2018.9)、成城石井 (2019.4)、ファミリーマート (2019.8)	マツモトキヨシ (2018.3)
生駒店		成城石井 (2017.6)、プロドン (2017.8)	(無印良品、ABCマート等は2008に導入済)、ロフト、CANDO、キリン堂、カルディコーヒー等 (2018.3)
四日市店	伊勢路テラス (2019.3)	プロドン (2016.6)、成城石井 (2016.9)、オンデーズ (2017.3)、タリーズ (2018.3)、リンベル (2018.9)、ABC-C (2018.11)、SYNTH (オプス2018.11)	無印良品 (2018.11)
草津店	近江路 (2019.3)	成城石井 (2018.4)、PlugsMarket (+東急ハンズFC) (2020.2)、ボディーズ (2019.11)	スターバックス (2018.9)、TSUTAYA BOOKSTORE (2019.10)、CANDO (2019.4)、シュープラザ (2019.11)、サックスバー (2020.2)等
和歌山店			(一部サービス系テナントあり)
名古屋 (パッセ)	(デバ地下部分)		(SC形態)

図表5-2. 郊外店リ・モデルによる直営 (地域商社化) とFC化とSC化 (出所) 調査②ヒヤリングをもとに筆者作成。

※なお2016年以降の郊外店舗のリ・モデル対象店舗を中心に列記しており、必ずしも空欄が、売場の存在しないことを意味しているわけではないことに留意されたい (列記内容は2020年9月末現在)。

これらの3種類の取り組みを各店ごとに年表化したものが図表5-2となる。この図表をみると、各店の目指すべき店舗の総合力を、3種類の取引システムを組み合わせることで実現しているとみることができる。

6. 考察

6.1. リサーチクエスチョンに対応して

さて、以上の事例検証を通じ、第3節のリサーチクエスチョンに応える形で考察したい。

まず「①『百貨店のSC』において都心店舗と地方郊外店舗とはどのような差異があるのか」であるが、都心型店舗はテナントからの出店意欲が高く、誘致可能性も高い。また、MDも都心型に相応しい買い回り型専門店の誘致が目指される。他方で、地方店舗では誘致する能力が乏しく、SC化だけな

い他の方法も用いて、誘致可能性を高める必要がある。MDは100円ショップやドラッグストアなど生活必需型のMDに寄る傾向がある。

次に「②都心店舗における『百貨店のSC化』の態様はどのようなものであったか」であるが、あべのハルカス近鉄本店という基幹店の事例をみると、百貨店のSC化一般にみられるセレクトショップの誘致や若年層向けMDによるファッションビル化だけでなく、中規模核テナント (家電や100円ショップなど) の誘致やインバウンド喚起のための方策が有効であること。そして、単にSC化だけでなく、催事場の追加など百貨店の強みを生かした再建も可能であることが第4節第3項を通して分かった²⁷。

さらに「③地方郊外店舗における『百貨店のSC化』の態様はどのようなものであったか」である。郊外店は単にSC化をしてテナント誘致するのが不可能な状況にあり、代わりにフランチャイズ化 (メ

ガフランチャイジー化²⁸⁾を軸に、SC化を補完するという方法で、品揃えの総合化を図ることが目指された。直営・SC化・FC化は相互排他的ではなく、使い分けられ組合せられることによって、総合化が目指される。もちろん、その前提には、地方郊外店において、直営部分のダウンサイジングと商品カテゴリーの範囲の絞り込みによる余剰面積の活用が前提となる。

	百貨店 (売買)	SC (賃貸借)	FC (フランチャイズ) ※フランチャイジー
商品財 ブランド	(買取) 商品財の所有権 (消化) 相手方ブランド資産	賃借料収入 (キャッシュ) 相手方ブランド資産	商品財の所有権 相手方ブランド資産 (経営ノウハウ)
人的資源	(自主) 自社の人的資源活用 (ショップ) 相手方の人的資源活用	相手方の人的資源活用 (自社の人的資源の削減)	自社の人的資源の活用
ビジネス システム 転換	百貨店直営での地方郊外店の 厳しさ	地方郊外店での専門店の 誘致可能性の困難さ	地方郊外店での専門店の 誘致可能性を高める

百貨店のSC化 → 百貨店のSC化が困難な場合 (FC化) → 新しい形の直営と、メガフランチャイジーとしての組織能力の強化・誘致可能性の拡大

図表6-1. 百貨店地方郊外店におけるSC化の意味と誘致可能性 (筆者作成)

百貨店は特に面積規模がそれほど大きくない地域密着型の地方郊外店においては、都心型大規模店舗とは大きく事情が異なるが、その中で、「百貨店のSC化」が強く求められる。しかし、専門店テナントの誘致も地方郊外店では容易ではないことが多い。近鉄百貨店ではこれをFC化によって補完し、先述の図表2-1で示したとおり、総合型商業施設全体として百貨店直営、SC (テナント)、FC (新しい形の直営) の3つの取引システムを使い分けることにより、全体のマーチャンダイジングを調整するビジネスシステムを構築しているといえる。そして、FC化は複数の加盟店を行なっていることから、百貨店自身がメガフランチャイジーとなっている。2020年以降、あべのハルカス近鉄本店へ、台湾の食に関するセレクトショップ業態「神農生活」をフランチャイズ出店させる。これは、まさに、メガフランチャイジーとしての組織能力を獲得し、FCビ

ジネスを積極的に展開して誘致可能性を高める試みが結実したと言ってよい (図表6-1参照)。

地方郊外店における「百貨店のSC化」の有する意味は、テナント部分を増やし、相手方のブランド資産をはじめとする経営資源を活用することに直結するが、他方で、先述の通り自社直営部分を減らすことになる。その自社経営資源の最たるものとして

人的資源がある。SC化を過度に進めるならば、こうした直営要員の行き先の問題がつきまとう。翻って、この人員の有効活用をFC化で支えているとみることができる。したがって、FC化は新しいタイプの直営と読み替えることができるかもしれない。複数のFC事業の業種を経験した人材には大きな可能性があるかもしれない。FCはフランチャイジーにとって比較的少額の投資で急速な店舗開発が可能となるメリットがあるが、他方で、フランチャイジーにとっても導入スピードをはやめ、マーチャンダイジングの鮮度を確保することができる

メリットがあるといえる²⁹⁾。そして、メガフランチャイジーは、業種・業態の横断的な学習を促進し、その経営ノウハウを自主直営部分にも還流させることができるかもしれない。

最後に「④『百貨店のSC化』を通して、都心店舗と地方郊外店舗との関係性はどのように変化したのか (店舗間関係を弱める方向に変容したのか)」である。近鉄百貨店のこうした「SC化」の試みは、単なる取引システムの追加にとどまるものではない。地方郊外店舗は単に百貨店の基幹店に依存するものではなく、地域資源を発掘し、都心部基幹店にMDを還流させる積極的役割が期待されている。地域商社機能はこうした基幹店=地方郊外店関係の関係性の新しいビジネスシステム構築の試みであるといえる。チェーンストア理論に想定される単色の標準化店舗のような無機質さではなく、各店が地域の生活に密着したMDを機動的に実現できるカラフルで多

様な店舗を作ることができるビジネスシステムが必要である。従来の都心型店舗フォーマットのダウンサイジング、すなわちミニ都心型店舗の郊外出店舗ではなく、地域市場における適応化の方向での店舗MDの再編。商品の流し込み・送りこみの依存関係（どちらかという、都心型基幹店発→地方店の方向）ではなく、地方郊外店が発信し、都心型基幹店に地方独自のMDを還流させる関係（地方店発→都心型基幹店の方向）への変容の方向性をみることができるだろう。これは、地域商社事業の取り組みが関係性の弱体化を進める方向ではなく、留める方向に働いているといえる。

6.2. 残存課題

2020年の夏はコロナ禍の中で、数多くの地方百貨店・地方郊外店舗の閉鎖があった。徳島そごうや高島屋港南台店、岡崎西武、西神そごう、中合福島店といった店舗である。しかし、近鉄百貨店での取り組みをみると、こうした地方店舗の活性化方法にかんして、様々な取引システムを駆使することで、ひとつの処方箋を見出しているようだ。また同時にSC化の内容も、多様な選択肢があることが理解できるだろう。

さて、本稿では残存課題がある。誘致される相手方の状況、すなわち専門店ブランド側のSC化とFC化の分かれ道となる出店判断基準（もっといえば売上仕入による出店も含まれる）である。百貨店側が取引システムを駆使して店舗ごとのビジネスシステムを構築しようとする反対側で、テナントが都心型と地方郊外型との差異を判断し、出店先を決定する際に、どのような要素を考慮しているかは大切なポイントである。ビジネスシステムが協働の仕組みである以上、補完関係にある出店者の状況も加味しなくてはいけない。この部分の解明が筆者の今後の課題である。

参考文献

- 東宮照男, 1994, 『ショッピングセンター革命』 (ビジネス社)
池澤威郎, 2013, 「百貨店とショッピングセンタ

ーの取引システム—品揃え総合化のための使い分けモデル」『流通』 (日本流通学会) 第33号

- 池澤威郎, 2015, 「小売業と不動産業の境界領域に関する考察—『ショッピングセンターの百貨店化』とビジネスシステム統合の分水嶺」『流通』 (日本流通学会) 第37号
池澤威郎, 2016, 「ビジネスシステムの統合プロセスと2つの学習効果—『百貨店のSC化』の本質」『流通』 (日本流通学会) 第38号
池澤威郎, 2017, 『駅・まち・マーケティング—駅ビルの事業システム革新』 (同友館)
池澤威郎, 2018, 「小売業と不動産業の『シームレス化』によるビジネスシステムの融合—東急百貨店『渋谷ヒカリエShinQs (シンクス)』の事例」『流通』 (日本流通学会) 第43号, pp.1-16
池澤威郎, 2019, 「百貨店とテナント化とSC主導の駅ビル革新—ルークア大阪の事例」『流通』 (日本流通学会) 第45号, pp.1-18
一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会, 2012, 『新版 フランチャイズハンドブック』 (商業界)
株式会社近鉄百貨店, 1977, 『40年のあゆみ』 (近鉄百貨店)
近畿日本鉄道株式会社あべのハルカス事業本部, 2014, 「阿部野橋ターミナルビル整備事業概要」『用地ジャーナル』 (公共用地補償機構) 第23巻第1号 (2014年4月号) pp.29-35.
小本恵照, 2014, 「小売業における複数店経営と知識移転」『駒大経営研究』 45巻1・2号 (駒澤大学経営研究所)
宮副謙司, 2016, 「2030年の百貨店—マーケティング機能再考からの新しい時代適応の構想」 (日本マーケティング学会) ワーキングペーパーVol.3 No.2
宮副謙司・内海里香, 2011, 『全国百貨店の店舗戦略2011』 (同友館)
中村多聞, 1976, 『百貨店の立地戦略と開店計画

(百貨店のマーケティングシリーズ(清水滋監修)3)』(実務教育)

谷内正住, 2014, 『戦前大阪の鉄道とデパート—都市交通による沿線培養の研究』(東方出版)

谷内正住, 2017, 『戦前大阪の鉄道駅小売事業』(五紘社)

内田和成, 2009, 『異業種競争戦略』(日本経済新聞出版社)

参考資料

近鉄百貨店, 2014a, 「2014年3月7日(金)あべのハルカス近鉄本店グランドオープン!」(報道用資料2014.1.22.)

近鉄百貨店, 2014b, 「105のショップが集まるオシャレ女子のトレンドスポット solaha」(報道用資料2014.1.22.)

近鉄百貨店・奈良県商工会連合会, 2018a, 「近鉄百貨店と奈良県商工会連合会が奈良県産品販路開拓支援に関する協定を締結」(2018年7月12日)」

近鉄百貨店, 2018b, 「『地域商社事業“発”の名産品』第一弾誕生 地域共創型の百貨店として本格始動(2018年11月15日)」

註

1 駅ビル商業の発展過程については、特に要因としてJR系の施設が牽引している状況になる。これらについては、池澤(2017)に詳しい。

2 他方で、駅前基幹店は様々な意味で建替えに困難性を伴うケースも多い。新宿伊勢丹や横浜高島屋など、巨大な売上高を誇る店舗は、営業しながらの建て替えはなかなか困難である。それは、夜間工事に伴うコスト増や、改装・面積減による売上減といった収益上の大きな問題を抱えているからである。

3 渋谷駅の再開発はスクランブルスクエア(2019年開業)をはじめとして基本的にはSCを基軸に商業開発を行っており、同施設での東急百貨店はフロアやゾーン、エリアのレベルでMD

を切り出す方法で行なっている。また、JR九州のアミュプラザ熊本の複合開発においても、百貨店出店が回避されている。

4 中村(1976)は、百貨店を立地特性に応じて「都心型」、「ターミナル型(副都心型)」、「郊外百貨店」、「ニュータウン型」の4つに区分している。本稿でいうならば前2者が「都心型」、後2者が「地方郊外型」と位置づけられる。「都心型」と「ターミナル型」は大規模な面積を擁し、「都心型」は中枢管理機能(行政サービス等)と商業機能、「ターミナル型」(居住用衛星都市と都市内部をつなぐ交通系路の結節点にある)は中枢管理、商業、娯楽機能を発揮するものと分類している。「郊外店」と「ニュータウン型」は小規模(15,000~20,000㎡)でいずれも最寄品が中心であるとしている。もっとも、この分類は多様化しており、専門店、量販店との組み合わせというSC型も含めて、一様に断定することは難しいとしている(26ページ)。なお、郊外店について中村(1976)は、理由は明らかではないが、小規模な郊外店では百貨店としての成功は困難である、としている(23ページ)。

5 メガフランチャイジーとは、個人事業主のような小規模のフランチャイジーではなく、複数の業種・事業において、複数店舗を展開する大規模なフランチャイジーを指す(脚注28も参照)。複数の業種、ブランドを同時にFC加盟し展開しているため、加盟店本部(フランチャイザー)よりも多様な側面で経験豊富である。ここでは、売上規模や店舗数よりも、品揃えのバリエーションの豊富さを生み出す質的側面を強調したい。相手方(フランチャイザー)のブランド名でショップ展開しており、図表2-1上ではショップレベルに加盟店本部(「フランチャイザー」)を位置づけている。他方で「総合型商業施設」、つまり品揃えの総合化を図るビジネスシステムの1つとして、同図表上、ビジネスシステムレベルに「メガフランチャイジー」を位置付けている。

6 もちろん、あべのハルカス近鉄本店と上本町店、奈良店と生駒店など相互に影響を受けるケースも

- あるが、たとえ鉄道網で結ばれているにしても、奈良県、和歌山県、滋賀県、三重県の各地方店舗はそれぞれ影響を受けにくいものと考えられる。(なお、草津店、和歌山店は近鉄沿線外の店舗である)。
- 7 本事例に関するヒヤリングは下記の通り進められた。①2018年5月23日13時～14時30分、あべのハルカス近鉄本店会議室にて経営企画A氏、SC化の中心を担われたB氏、開発実務及び郊外店のSC化実務を担われたC氏へのヒヤリング(主としてあべのハルカス近鉄本店及び中期経営計画について。「調査①」とする)、②2020年8月20日14時～16時、ZOOMにてC氏へのヒヤリング(郊外店舗リ・モデルの状況。「調査②」とする)の2回を実施。適宜、追加資料等をメールなどで補完した。
- 8 近鉄百貨店は、あべのハルカス近鉄本店、上本町店、東大阪店、奈良店、橿原店、生駒店、和歌山店、草津店、四日市店、名古屋店(近鉄パッセ：専門店)のほか、SCであるHoop, and, 上本町YUFURA, を含めると、計13施設の運営を行なっている。「Kintetsu Department Store COMPANY FILE」(株式会社近鉄百貨店、平成28年3月)を参照及びその後のヒヤリング調査による。
- 9 建物自体の開発概要(開業当時の仕様)ならびに、航空制限の緩和による計画変更等の経緯は近畿日本鉄道株式会社あべのハルカス事業本部(2014)に詳しい。
- 10 実際にはこの段階的開業は4段階にわたっている。①タワー館開業(2013年6月)、②ウィング館上層フロア開業(2013年10月)、③solaha開業(2014年2月)、④グランドオープン(2014年3月7日)である。営業しながらの開業は完成した工区から順次開業となるため、一斉オープンに比して、各段階にインパクトが分散してしまうこともあるが、あべのハルカス近鉄本店は、各段階で販促手段を実施している。
- 11 2014年2月22日オープンのsolahaは、10代後半～20代後半の女性にむけたMDで、2F東

「PURPLE AREA」、3F中央「BLUE AREA」、3F東「PINK AREA」、3.5F中央「GREEN AREA」、3.5F東「YELLOW AREA」、4F東「ASH AREA」の6つのゾーンからなる。

- 12 この「ソラハ」のゾーンにはほかにも他の商品カテゴリーの大型専門店出店の計画が並行して動いていたこともあり、様々な代替案が模索されていた。
- 13 調査①A、C氏からのヒヤリングによる。
- 14 池澤(2017)は駅ビルを題材に、こうした大型商業施設の開発について「立地創造型」(駅ビル)カテゴリーと称している。その特徴は5万㎡以上の大規模面積を約10年近くかけて構想する都市政策に近い開発であり、こうした開発は商業施設のもたらす顧客価値を複線化しながらリスクを担保し、他方で市場の変化や業界の変化などのリスクを吸収する開発であるとする。「JRタワー」(札幌駅のステラプレイスとその他の3施設。開発12年、約8万㎡。)や「JR博多シティ」(博多駅のアミュプラザ博多と博多阪急等。開発9年、約6万㎡。)はそれぞれ、前者のそごうや西武百貨店のエリア退店(2000年初頭)、後者の百貨店業界再編(2008年前後の百貨店同士の経営統合等)といった業界変動の影響を受けて開発を進めている。
- 15 大型開発の場合に「ルートC」(避難安全検証法)と呼ばれる開発が採用されることがある。本稿では詳細には触れないが、この開発手法は、設計の初期段階で防災に関わる避難ルートを確定するという目的を達成するため(認定を受けるため)、それに先だって誘致するテナントを早期に決定し、早期にテナントショップの店舗レイアウトを確定することにつながる。したがって、開業するころにはそのブランドや施設環境が陳腐化してしまうということが起こりうる。ブランドや店舗デザインは開業時に近い段階に延期化したいというテナント側の欲求と、早期に避難経路を確定して面積を確保したいデベロッパー側の欲求とがせめぎ合うことになる。この問題は別稿に譲りたい。

- 16 調査①A氏のヒヤリングによる。
- 17 脚注(16)と同。
- 18 インバウンドの顧客の中でも中国系の観光客を中心に「西高東低」と呼ばれる現象が起きているといわれる。成田空港（関東）で入国して、関西空港（関西）で出国するというルートであり、従って実需が帰国時に延期化されるという現象である。2018年2月期の売上高で、大阪のなんば高島屋が66年ぶりに、高島屋各店の中で一番店を取るといったニュースが流れることもあり、関西の百貨店は一様にインバウンドの正の影響を受けているといわれる。
- 19 商品分野別売上高成長率については、百貨店協会（上図）では暦年集計（1～12月）であるため、2019年については時期としてコロナウィルス影響がほぼ反映されていないか、軽微な状況であるが、近鉄百貨店（下図）については会計年度集計（3月～2月）であるため、コロナ禍にともなう影響（たとえば春節によるインバウンド需要の減）を大きく受けている。したがって、単純比較には注意が必要である。
- 20 脚注(16)と同。なお、百貨店のデパ地下部分を百貨店（デベロッパー）が賃借しているわけではなく、あくまで直営である。他の出店者（テナント）視点から見た場合に、デパ地下部分が切り出しテナントのような位置づけであるということである。
- 21 脚注(16)と同。
- 22 本節の内容については、基本的に調査②のヒヤリング結果より作成している。
- 23 単体の売場の入替はあるものの、あべのハルカス近鉄本店への集中投資が終わるまでは、郊外店舗の投資は順延されてきた。生駒や草津など、商圏人口が伸びていることもあり、郊外店への積極投資がなされた（調査②より）。
- 24 近鉄百貨店（2018a, b）プレス資料を参照。
- 25 フランチャイズとは「事業者（フランチャイザー）が他の事業者（フランチャイジー）との間に契約を結び、自己の商標、サービス・マーク、トレードネーム、その他の営業の象徴となる標識、および経営ノウハウを用いて、同一のイメージの下に商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導および援助の下に事業を行う両者の継続的關係」をいう（（一）日本フランチャイズチェーン協会の定義）。独立事業者間の契約であるが、フランチャイザーが過去に確立したグッドウィル（のれんや愛顧）をフランチャイジーが利用できるという関係性にある。
- 26 近鉄百貨店プレスリリース資料「株式会社ボディーズと戦略的パートナーとして業務提携」（2019年9月17日）の「参考 当社のフランチャイズ事業の現状について」による。2018年度で約70億円の売上規模としている。近鉄百貨店は複数の加盟店となっており、いわゆるメガフランチャイジーといえる。
- 27 池澤（2019）はルクアの事例において、百貨店部分についてSC主導のり・モデルを行なったが、本事例の場合、専門店部分（SC部分）について百貨店主導のり・モデルを行なっている。「SC化」のみによる立て直しが唯一のビジネスシステム転換の方法であるとは必ずしもいえないことに留意すべきである。
- 28 「メガフランチャイジー」は、たとえば「年商で20億以上、かつ店舗数で30店舗以上有する加盟店」という定義（奥村2002）を紹介しているが、「メガ」の指す意味は年商や店舗数といった規模で計られるという。奥村は、総売上比率により①業態転換型（FC中心型：売上80%以上）、②戦略新規事業型（売上30～80%程度）、③融業型（売上30%未満）に分類しており、この中でも人材資源と不動産の豊富な企業（たとえば電鉄会社）を③としている。奥村憲（2002）「メガフランチャイジー化実現へのステップ」『企業診断』2002年3月号（63～67ページ）。脚注(5)も参照。
- 29 鉄道会社において、FC化は極めて基本的な業態開発の方法となっている。たとえば、キオスクとコンビニエンスストア業態のFCの関係性はそ

の典型例である。JR西日本によるキオスクのセブンイレブン（Heart-in業態）化，JR九州によるキオスクのファミリーマート化，東急電鉄によるtoksローソンなどは，特に大きな存在感を持っている。百貨店業態において，こうしたFC化の文化が定着化するとすれば，鉄道系百貨店にその傾向が強くあらわれるように思われる。

A Study on Store Relationship and Business System of Department Store in Japan under the business transformation into SC : Cases on ABENO HARUKAS Kintetsu Honten and the local suburban stores

Takeo IKEZAWA

Abstracts

This paper considers the on going process of "shopping centerization of department stores" (hereinafter, "SCization") as a transformation of the business system, and expands the scope of differences and relationships between stores, including not only the city center stores that were the subject of previous research, but also local suburban stores, and clarifies the transformation process. Here, a case study of the store strategy of Kintetsu Department Store was taken up, and the actual situation of the development of ABENO HARUKAS Kintetsu Honten (head office ,the city center type store) and the process of the re-model of the local suburban store, that is,"SCization", was investigated and clarified by interviewing the person in charge of development. As a result, compared to the city center type, the local suburban type tends to be a life demand MD-type rather than the Shopping Goods (MD-type), and the meaning of SCization is different. In the city center type store, in addition to the fashion building of SC, it may be used for inbound correspondence by attracting specialty stores of home electronics retailer and drugstore. It was found that MD can be re-adjusted by MD expanding the department store's own management part, such as the expansion of the event venue. In addition, local suburban stores are finding it more difficult to attract tenants by SCization, than the city center type, and it has been achieved to be a general merchandising store formed by mega-franchise method, which is complemented by the combination of FC (franchise) method rather than SC method alone. In addition, it was found that the return of regional MD to the city core store from the local suburban store was seen in the store relationship by the regional trading company.

Keywords : transformation of Department Store into Shopping Center (SCization), city center store, regional suburban stores, store relationship, business systems, attracting possibilities, regional trading companies , FCization (franchise), mega franchisees

DOI : 10.15096 / UrbanManagement.1302