

ショッピングセンターにおける食物販・飲食集積の一体性獲得プロセス —ルクアフードホール, バルチカの事例—

池澤 威郎

要旨

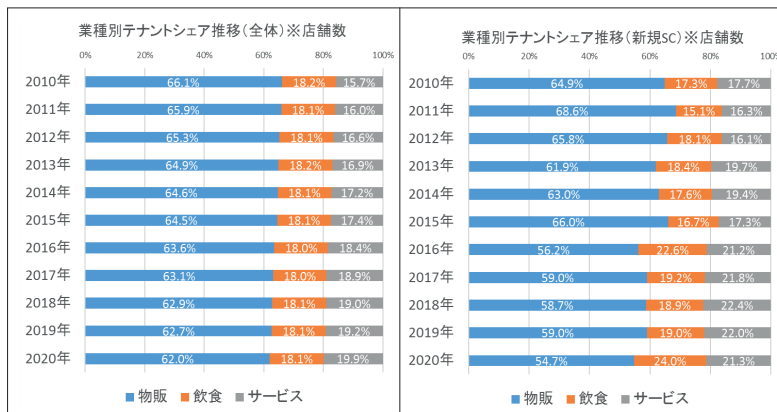
近年ショッピングセンター（以下、SC）では、テナント業種ラインナップにおいて飲食・食物販の集積形態である「フードホール」が増加している。なぜ、こうした業態革新がおき、顧客への体験価値を提示するようになったのかについて、本稿ではデベロッパーの集積を一体化させるといふ組織能力の獲得という観点から、「ルクアフードホール」「バルチカ」の事例を通じて、その実態を明らかにすることを目的とする。まず、類似の用語を整理しながら「フードホール」の位置づけを確認し、内食・中食・外食のシームレス化によって同業態が成立していることを整理した。また、事例を通じて「ルクアフードホール」やその他のフードホール、「バルチカ」がテナントとの契約形態や運用形態を柔軟に設定することで、利用方法や空間をシームレス化させ、現地市場に適合的な顧客価値を生み出していることが分かった。その背後には、個別のテナントに対して、出店を成立させるための賃料負担力向上や、固定費低減のためのスキームなど、ビジネスモデルの側面においても工夫がみられることが分かった。SCデベロッパーは商圈情報を収集しテナント支援する基盤を担い、一体性をマネジメントする組織能力を獲得してきたことが分かった。

キーワード：フードホール、グローサラント、「ルクアフードホール」、「バルチカ」、一体性のマネジメント、内食・中食・外食、「シームレス化」、ビジネスモデル、「SCの百貨店化」

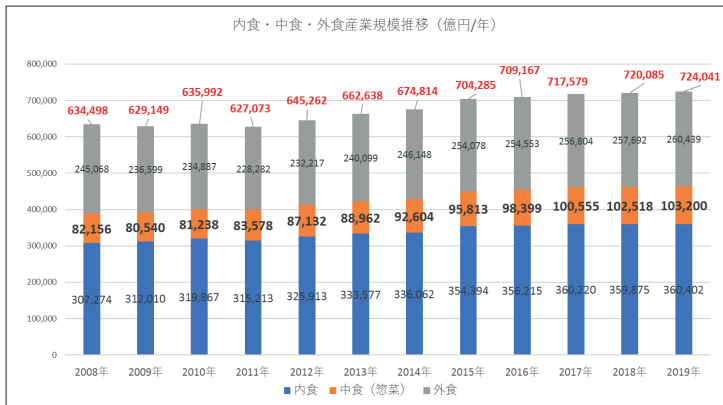
1. はじめに

ショッピングセンター（以下、SCという）の開発動

向におけるテナント誘致の業種傾向は、近年、飲食を基調とするものであった。図表1-1は、SCの開発における業種別テナント数の推移である。



図表1-1. SC出店業種別テナントシェア推移（出所）「SC白書」（各年度版）
※左図はSC全体の業種シェア,右図はその年の新規開業SCの業種シェア



図表 1-2. 内食・中食・外食産業の推移
(出所)『惣菜白書』各年度版参照

SC全体において飲食業種は横ばいに見えるが、新規開業SCにおいては、飲食・サービス業種による出店が顕著に出ているといえる。こうした傾向をみても、飲食業がいわばファッション化し、顧客を吸引するために必須の業種であることがよくわかる¹。近年のアパレル不振を考える中で、設備投資が低く賃料負担率の高い衣料品物販業種の出店よりも、厨房等の設備投資が高く労働集約的な飲食・食物販関連の出店のほうが、出店ハードルが高いにもかかわらず人気が高まるのは、飲食・食物販の業態革新が目覚ましく、また市場環境において大きなブームを引起しやすいためであると考えられる。つまりSCの開発にとって食のゾーンの構築は差別化のポイントとして重要な柱となっているのである。もっとも昨今のコロナ禍 (COVID-19) の状況を見ると、飲食業の出店は大きなリスクを孕み注意が必要である。

図表 1-2 は中食業界の売上高推移を表している。中食業界は10兆3,200億円 (2019年) であり、リーマンショック時期を除き一貫して市場規模を拡大している。内食36兆402億円、外食26兆439億円 (それぞれ2019年) それぞれの前年成長率との比較においても伸び率は顕著である²。

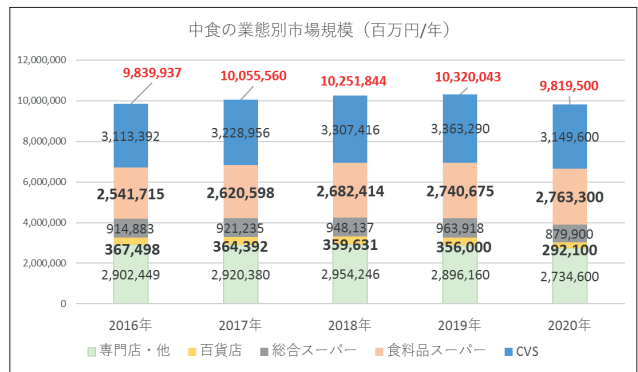
中食業界は当初、RF-1や柿安ダイニングをはじめとした総合型の食物販を中心に展開され、

百貨店B1グルメ (デパ地下) として惣菜・弁当カテゴリーを席卷した時代があった。ファッション性に飾り付けられた惣菜や、それらの多店舗舗化を背後で可能とするセントラルキッチン方式が取りざたされることになった。

他方、近年の「中食」の主力は、日本全国で数十万店舗を誇るコンビニエンスストアのファストフードとなっている (3兆3,632億円, 2019年、業態内構成比32.6%。図表 1-3 参照)。いずれにせよ、「内食」(自炊) と「外食」(飲食) の中間的なカテゴリーであり、かつてHMR (ホーム・ミール・リプレースメント) やミール・ソリューションと呼ばれた「中食」分野は消費者の生活に浸透し、いまや当たり前の状況になっている。「内食」「中食」「外食」といった三分類はいまや定着化しているといえる³。

なお、本稿で取り上げるデパ地下は3,560億円 (2019年、業態内構成比3.4%)、グローサントを展開している食品スーパーは2兆7,406億円 (2019年、業態内構成比26.6%) となっている (図表 1-3 参照)。食品スーパー、コンビニエンスストア (CVS) のプラス成長に比して、デパ地下はやや減少トレンドにあることに留意する必要がある⁴。

さて、本稿ではこの「食物販」(内食・中食) と「飲



図表 1-3. 中食の業態別市場規模
(出所)『惣菜白書』各年度版参照

食」(外食)の垣根をシームレス化した「フードホール」業態について紹介する。フードホールは、食のゾーンにおいて、内食・中食・外食の選択肢を端的に顧客へ提供し実現するものである。そして、伝統的な三分類をクロスさせるものでもある。これは現在、SC開発において大きなトレンドとなっており、全国各地で開発がみられる⁵。本稿の目的は、こうしたフードホール業態の革新を支えるSCのデベロッパーの機能やビジネスモデルの実態を明らかにすることにある。池澤(2021)は、商業不動産業であるSCが総合型小売業を擬制し、施設としての「一体性」を獲得していく過程を提示しているが、このSCに獲得された能力とはいかようなものなのかを事例を通じて明らかにしていきたい。本稿で取り扱うフードホールの事例は、JR西日本系のデベロッパーが開発・運営を行っている駅ビル、ルクア大阪(ルクア/ルクアイーレ)における「ルクアフードホール」である。また、同じ食のゾーン内に小割の飲食店(居酒屋)を集積させた「バルチカ」が展開されている。いずれの集積もリーシングラインで区割りされた商業不動産業では、ゾーンの構築にはいくつものハードルがありそうだ。これらを留意しながら、SCが集積を一体としてマネジメントする内実を明らかにしたい。

2. 先行研究の整理

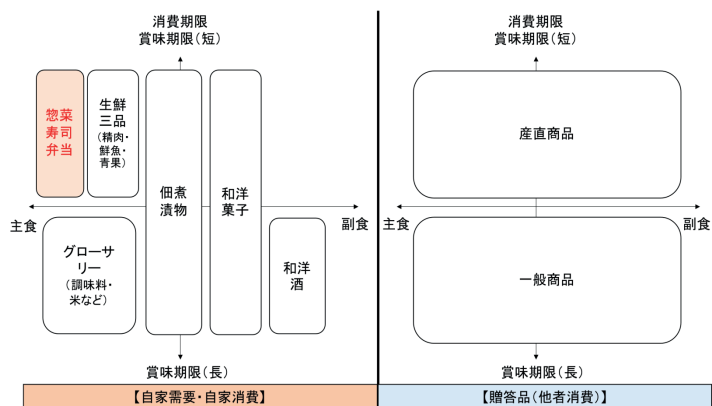
食物販や飲食に関わる先行研究を行なう前に、類似の用語を整理しておくことから始めたい。「デパ地下」における中食と「フードコート」、「フードテーマパーク」、「フードホール」、「グローサラント」などである。特に、蓄積の多い百貨店の「デパ地下」と既存SCに多く見られる「フードコート」の先行研究を取り上げてみたい。また、本稿での分析枠組みを明らかにするために、池澤(2021)による「SCの一体性マネジメントの獲得プロセス」を再度レビューしておきたい。最後に、実業界で使用される

様々な用語についての整理を行なう。

2. 1. デパ地下/フードコートに関する研究

「デパ地下」とは「百貨店の食料品売場」を指す⁶。百貨店においては、建物のヴァーティカルな階層構造が各商品カテゴリー(MD)の割当てと一致しており、食料品売場は伝統的に地階に置かれることからこの名称がつく。百貨店の他売場への集客効果として期待されている⁷。百貨店の食料品売り場は中食のみならず多様なサブカテゴリーに分けられる。図表2-1は一般的な百貨店デパ地下におけるサブカテゴリーを、主食・副食、賞味期限の長短で整理したものである。そのほか、デパ地下は自家消費と贈答消費に大別される。本稿で「フードホール」に関連する部分は、店内厨房機能とイートイン機能を併設した中食分野であり、図表中の「惣菜・寿司・弁当」カテゴリーに当たる。

ここで、デパ地下(中食)によく見られる店内厨房とイートインについて触れておく。店内厨房とは売場スペース内に調理スペースを含むものであり、製造工程を見せることにより安心や信頼を醸成すると同時に臨場感溢れるプロセスを見て購買意欲を高めることができるものである。また、イートインとはカウンター席やテーブル席を簡易に設けることで、食物販のみならず簡単な喫食をそこで済ませることができるものである⁸。こうしたオープン厨房でライブ



図表2-1. 百貨店デパ地下における一般的な商品カテゴリー分類 (筆者作成)

感を演出し、イートインで体感するのがデパ地下の特色である。たとえば、デパ地下の代名詞とされる「東急フードショー」は2000年4月の東急百貨店東横店改装時に誕生したが、売場面積を削ってでも売場内に厨房を組み込むことを特徴としている⁹。これらの機能は、顧客へのサービスを充実化させる一方で、特に都心型の高売上・高面積効率のデパ地下にとってショップや売場の出店スペースを増やそうとする場合に障害となるケースがある¹⁰。デパ地下（中食）の起点はあくまで対面販売による食物販であり、より多くの購買の選択肢を増やすことが主眼にあるといえる。こうした中食のショップは専門の事業者が経営をし、百貨店側はファシリティやインフラ（給排水、電気など）を担っている。基本的には売上仕入による取引関係をもつのが一般である。

他方で、SCに設置される「フードコート」とはどのようなものであろうか¹¹。フードコートとは、「ショッピングセンターなどで、複数の飲食店が多数のテーブルを共用し、ファストフードや簡単な料理をセルフサービスで提供する屋内型の広場」を指すとする¹²。顧客にとっては、レストラン街で単一の店舗を選択するより、複数の店舗から多様な料理を一同に選択するほうが都合よく、個人のみならず家族連れにも対応した世代をまたぐ食の提供が可能となる。テナント側にとっても共用座席エリアすべての賃料負担はない。利用者がセルフサービスで配膳行為を行なっ

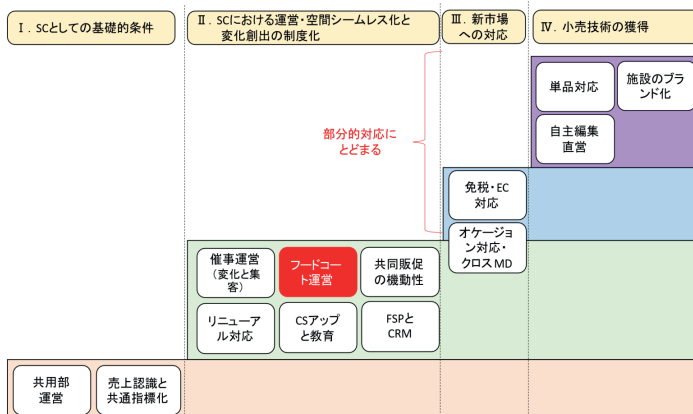
てくれるので、カウンター業務は軽減され、飲食物の提供に専念できるメリットがある。取引関係は賃貸借契約だが、水道光熱費のテナント負担はもちろん、共用スペースにおける清掃等の業務を複数テナントで負担按分するケースがみられる¹³。「フードコート」は飲食が基軸となっており、食物販がないケースも存在し、基本的にはレストラン飲食起点で捉えられるものである。

2. 2. SCの一体性マネジメントに関する研究

ショッピングセンターとは、不動産賃貸借契約を取引関係としてもつ管理型商業集積であり、デベロッパーがテナント群を集積させることにより消費者へ関連購買と比較購買の価値を提供する。集積内の各ショップは独立経営でありながら、あたかも施設として「一体性」をもつような商業施設として運用されている。池澤（2021）は、百貨店がSCへビジネスモデルを転換しているという時代背景の一方で、SCが集積として一体性をもちうるよう段階的に発展してきたという側面を、組織能力の獲得プロセスという視点でとらえている。

本稿では、図表2-2にある組織能力の第Ⅱ段階にあたる。すなわち、販売方法・空間のシームレス化や変化対応である。ともすれば、各テナントがバラバラに運営される雑居ビルでは、こうした統合されたサービスを顧客へ提供することは困難である。

「フードコート」や本稿でいう「フードホール」の運営のためのビジネスモデルは、統合されたサービスを生み出すためのあらたな組織能力といえる。しかし、池澤（2021）の獲得プロセスモデルでは、「ハード面、ソフト面においてシームレス」化する、といった表現（同p. 8）にとどまり、その組織能力の内実が必ずしも明らかではない。本稿では、この発展段階における組織能力の内実とは何かについて、事例をもとに明らかにしていきたい。



図表 2-2. SCの一体性管理と組織能力の獲得段階モデル
（出所）池澤（2021）p.12 図表3-5を翻案し筆者加筆

2. 3. 「フードホール」、「グローサラント」等一用語の関係性の整理と分析枠組み

ここであらためて用語の整理を行ないたい。まず、「フードテーマパーク」とは、「食や料理をテーマとした娯楽施設」のことであり、ラーメン、カレー、餃子、スイーツといった「単一メニューのバリエーションを一堂に集めることで人々を惹きつける」ものである¹⁴。生活者の日常の飲食メニューの提供というよりはむしろ、非日常的なアミューズメントの要素を持った内容になる。入場料を徴収するケースもあり、娯楽施設や観光施設の延長としてみることができる¹⁵。

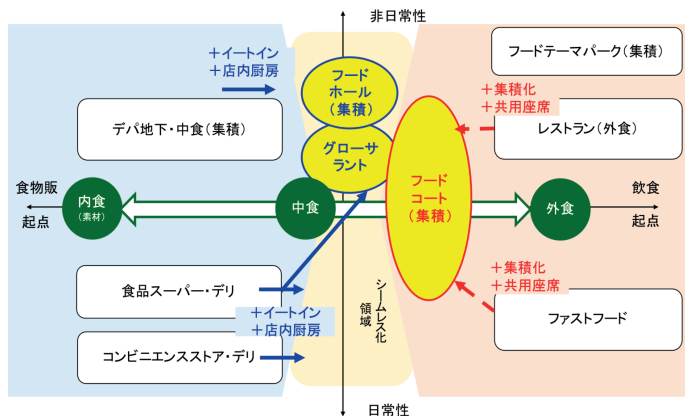
また、「グローサラント」という用語はグローサリーストア（食品小売店）とレストランを掛け合わせた造語のことであり¹⁶。これは逆に生活者の日常の食の購買、つまり食品スーパー起点で、レストラン（飲食）への接近を試みたものであるといえる¹⁷。そこには、優れた素材を販売するだけでなく調理法にもこだわり、楽しさと価格のリーズナブルさを備えているものである。そして小売の在庫ビジネスにおいて、飲食ならではの「ツーオーダー」（作り置きせず注文に応じて調理する）という要素を加えているところに特徴がある。

最後に本稿のタイトルにもなっている「フードホール」についてである。「フードホール」は先述の「グローサラント」とほぼ同義に使われるケースがあり、前者は飲食業寄り、後者は食品・物販業寄りで用いられるとする（丹羽2018）。また、井上（2018b）は「フードホール」の語はイギリスの百貨店の食品売場が起源で、食物販小売が主体であるとされる。他方でアメリカの「フードホール」は飲食主体であるという。英米いずれも共通してチェーンストアではなく独立系専門店が入っているとす（井上2018b, pp. 20-21）。「フー

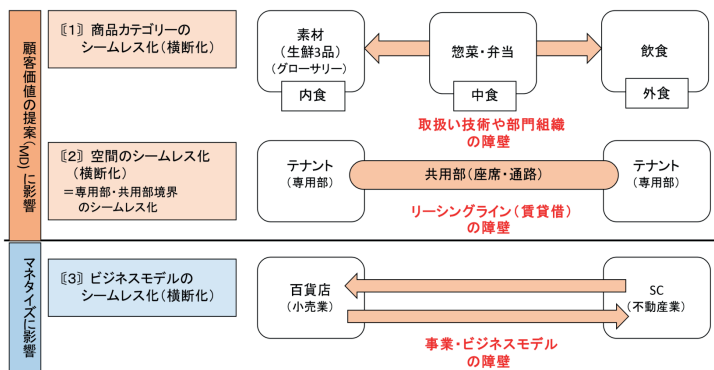
ドホール」と「グローサラント」の定義（あるいは包摂関係）は、共通点は見出しやすいものの、差異は多様に解釈されているといえる。以上より、用語の位置づけを整理したものが図表2-3である。

「フードホール」はそれ自体がSC内で集客力があり、内装や専門ベンダーによるメニュー（味）にもこだわっており、「非日常性」を向上させる位置づけとなっている。ファストフードチェーンや軽食の手軽な「日常性」を提供するフードコートと対比される。また、食物販起点か飲食店起点かで大きく分かれる。両者が接近した部分に新しい業態が生まれている。

図表をみると、これらの様々な食に関する業態革新は業種を隔てている様々な障壁をシームレス化する



図表 2-3. 各用語の位置づけ (筆者作成)



図表 2-4. ビジネスモデル革新における「シームレス化」の3つのレイヤー (筆者作成)

ることで、顧客価値を生み出していることが分かる。このシームレス化の領域は、図表2-4のようなレイヤー（層）で分けられる。1つめは「食」という共通カテゴリーの中の「内食」「中食」「外食」といったサブカテゴリー間のシームレス化である。ここには、商品取り扱い技術（石原2000）や組織的な部門の壁が存在する。これらをどう越えるかである。2つめは空間であり、不動産賃貸借につきまとうリーシングラインの障壁である。テナント（専用部）間ないし共用部との間の境界線は契約上定められているが、これらを越えた一体性をどのように担保するのが問われる。最後にビジネスモデルのシームレス化である。ここには、事業の収益性が関わってくる。特に今回の事例では、大阪梅田の都心立地で「食」をどう取り扱うのかについて、事業の成立条件を検討しなければならない。

本稿ではこうした3つのレイヤーを分析枠組みとして、「ルクアフードホール」「バルチカ」の2つの事例にあてはめて、検討していきたい。

3. リサーチクエスチョンとリサーチ概要

さて、第2節で述べてきた先行研究の検討を通じて、以下3つのリサーチクエスチョンを設定した。これは、図表2-4で提示した3つのレイヤーの内容と符合している。

- ① どのようにして食物販と飲食のシームレス化を図ったのか
 - ② SCは集積を空間としてどのようにして一体化させたのか
 - ③ 個々の飲食事業者を都心部のMDとして集積させるビジネスモデルの成立条件とは何か
- 「デバ地下」の中食（イートイン、店内厨房付き）に

おいても、「フードコート」においても、あるいは「グロースラント」においてもいずれも食物販と飲食との垣根をシームレス化する業態である。食物販カテゴリーからの接近にせよ、飲食カテゴリーからの接近にせよ、これらを1つのゾーンで統合的にマネジメントする必要があるだろう（①）。さらに、商業集積ならではの一体性として、MDのみならず空間におけるテナント間のシームレス化も同時に必要になってくる（②）。また、本稿では大阪梅田の都心型駅ビルにおける「フードホール」のみならず特徴ある飲食集積「バルチカ」をも取り扱うが、（小売に接近するという）SCによる「一体性」のマネジメントという観点から、これらゾーンにおいてSCがどのような組織能力を獲得し、発揮しているのかを明らかにしていく。

本稿におけるリサーチは、対象となる「フードホール」「バルチカ」の開発担当者への非構造化面接により行なわれた（図表3-1）。内容は音声データとし、テープ起こしを行なったうえで適切に管理されている¹⁸。以下、事例の検討を進めたい。

4. ルクアフードホール、バルチカの事例

ルクア大阪とは、ルクア、ルクアイーレの2つの館で構成される駅ビル型SCである。年商は800億を超え、大小様々な面積規模のテナントが集結している¹⁹。ルクアイーレについては、旧大阪三越伊勢丹の館をリニューアルし、三越伊勢丹のゾーンを一部残しながら新しい駅ビルを2015年4月に開業している。2017年～2018年にかけて、旧三越伊勢丹のゾーンを含めた形で地下2階のリニューアルを行なったが、そのときに誕生したのが本稿で取り扱う「ルクアフードホール」（2018年4月開業）²⁰である。また、先立つ2017年12月には小割の居酒屋等の店舗

	日時	インフォーマント	場所
調査①	2020年9月1日(火) 12時～13時	JR西日本SC開発株式会社A氏	ZOOMによる オンライン面談
調査②	2021年8月10日(火) 17時～18時15分	同上	同上

図表3-1. 調査概要（筆者作成）



図表 4-1. 「ルクアフードホール」と「バルチカ」の平面図

向かって左側がルクアフードホール、右側がバルチカである。

(出所) JR西日本開業プレス資料より抜粋 (2021年8月10日参照時点)

https://www.westjr.co.jp/press/article/2018/01/page_11747.html

を集積させた「バルチカ」が27店舗でフルオープンしている（「バルチカ」は2015年4月に既に9店舗で開業していたが、新たに18店舗を加え増床した）。「ルクアフードホール」や「バルチカ」は、ルクアイーレへの変革と業績向上において重要な要素の1つとなっている。

本稿では、この「ルクアフードホール」、「バルチカ」の事例を取り上げる。

4. 1. ルクアフードホールの事例

4. 1. 1. ルクアフードホールの概要とコンセプト

ルクアフードホールの構想は2016年頃からあったというが、ルクアという駅ビルが置かれた都心回帰の環境に端を発する。大阪梅田地区が単にオフィスワーカーや商業、観光等のまちではなく、タワーマンションが林立する居住エリアとしてのまちに変貌してきた。つまり、都心回帰により地域生活者が存在するようになってきた。ルクア側は、この地域生活者の抱える課題を解決しようと、「スーパーマーケットを作ろう」ということになった。ところが、都心部における食品スーパーは収益性（利益率）が低いという課題があった。

「生鮮食料品をそのまま売るので利益率が低いのであって、…それを加工してお惣菜にする。あるいは

発展版としてのレストランとして提供する。このことによって加工すると利益率が上がっていきますので、まずビジネスとして成り立つようにしようという側面がありました」²¹

他方で、駅周辺エリアならではの事情もある。A氏はオフィスワーカー、観光客・旅行者も引き続き対象とする必要性がありながら、住民が増加したといっても住宅街である訳ではないという状況の中で、ターゲットの絞り込み過ぎには注意する必要があったという。

「1人の人間でもいろんなライフシーンが混在しているというのが現代…多様化に多様化を重ねているというまちが、大阪である…」²²

ルクアフードホールがターゲットに向けた多様なライフシーンへの対応は、1人10通りのライフシーンが存在するという消費者像、「一人十色」(舟本2018, p. 32-33)というキーワードに集約されている。

A氏はルクアフードホールについてこう総括している。

「スーパーマーケットが利益を得られた結果、われわれも賃料を得られるというアプローチと、消費者のニーズ、ライフシーンが多様化に多様化を重ねているという文脈…この2つから導き出されたのがル

クアのフードホールということになります」²³

ビジネスモデルの成立という組織間協働の課題と市場環境の課題とを上手く解決しようというのがこのルクアフードホールの存立根拠となっている²⁴。そして、ルクアフードホール内の大きな面積を占める「KITCHIN & MARKET」(以下、K&Mという)は阪急オアシスに一括賃貸されることになる。阪急オアシスはさらに、その下に大起水産やきちりといった事業者へ業務委託を行なっている。A氏によれば、阪急オアシスが駅立地特化型の食品スーパーをあらゆる食品カテゴリー分野をカバーしながら、の中でニッチな専門性を追求し、多面的なライフシーンに対応することで規模の拡大を發揮しているとする。

ルクアフードホールはこの阪急オアシスと一括賃貸を実施したK&Mと、14店舗の個別の賃貸借による飲食・食物販テナント群を配置している(図表4-2, 平面図参照)。

このK&Mは食品スーパーである阪急オアシスが、ルクア側の提示した構想に共鳴して実現したという。阪急オアシスは食物販(素材や中食)部分は直営、飲食の部分はきちりと大起水産へ業務委託を行なっている。転貸とせず、業務委託としているのは、阪急オアシスとルクアが世界観を共有化するために必要であると判断した上でのスキームであった²⁵。

なお、阪急オアシスはその後、大阪市内の福島駅と神戸市三宮の阪急EKIZOに同業態を2店舗出店し

ている。ルクアで人気を博し、業態として確立したためである。

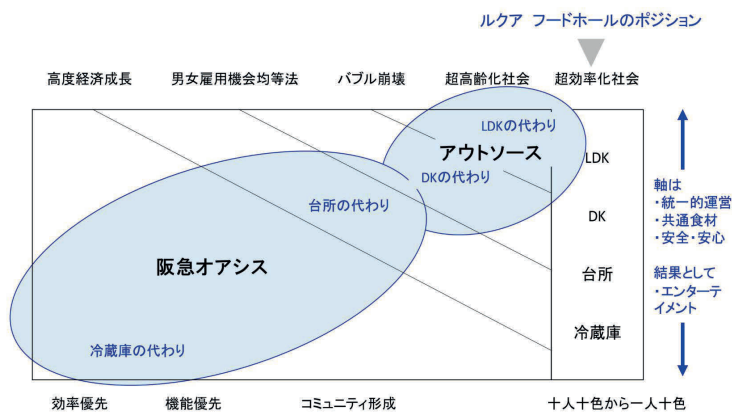
ここで先述の「一人十色」というキーワードについてもう少し詳しくみてみよう(図表4-2参照)。

これは、ルクアフードホールが内食から中食、外食をシームレスにカバーするという意味で右端の消費者の冷蔵庫から台所、DK(ダイニングキッチン)、LDK(リビングダイニングキッチン)までをワンストップでカバーするという概念図で示されている。

そして、このワンストップ性を実現するのに、内食側は阪急オアシス、外食側は業務委託で対応することが上手く整理されている。

「きょうの私と明日の私は違うっていうときに、じゃあその中食を求めているときと、内食を、要は食材を求めるときで行き場所が変わるのかっていうのが、すごく不便だっていうペインポイントですよ…そこを解決しようというのが今回の案で。結局シームレスにしてないと、われわれってどうしても物理的な箱ものビジネスなので、要は面積に限界があるんですよ」²⁶

「(百貨店やSCのような：筆者注)物理的な箱ものビジネスにおいては、じゃあ内食ゾーンはここで、中食ゾーンはここでということ切り割りしてしまうと、やっぱり無駄なゾーンが生まれてしまう。要は効率的な使い方ができないという究極的な問題に当たって…」²⁷



図表4-2. ルクアフードホールの位置づけ (出所) 提供資料より

消費者にとって行き場所が変わるという不都合と、SC側の面積の非効率という2つの問題を、1つの事業者で食物販と飲食の垣根を「シームレス化」²⁸することによって、解消していることがよく分かった。

A氏は、総合型の品揃えやテナントミックスがもたらすマスマーケティングの発想では、商品の「パリティ化(平準化)」や「コモディティ化」に対応できない時代になってきており、

購買意思決定のウェイトが「何 (what)」から「誰 (who)」にシフトしてきているという。

「消費者は其中でも何を選ぶのっていうときに、何を買うかっていうところから、誰から買うかっていうところに僕はシフトしていると思っていて…今はどこでも、ある程度いいものが安く買えるので、…」²⁹

繰り返しになるが、阪急オアシスという1つの事業者に絞ったのはこの「誰から買うか」という問題を、K&Mという共通の世界観で内食・中食・外食を束ねることで、その世界観に共鳴する消費者に複数のシーンで利用してもらえるよう促し、ロイヤルティ向上につなげるという意図があるといえる³⁰。

フードホールは内食・中食・外食を束ねることで、サプライチェーンを透明化し、トレーサビリティの機能を同時に果たしているのとらえることができる。舟本(2018)は、フードホールは『『食材・惣菜の販売』を起点とした『飲食サービス』への成長プロセスを辿っており…『飲食サービス』は店内で販売される食材と紐づいていることが肝』であるとし、「食材と調理工程が自ずとディスクローズされる仕組みが、フードホールを構成する重要な要素である」としている(同p. 33)。

4. 1. 2. フードホールの利用客と利用状況

「フードホール」の利用状況はどうだろうか。「バルチカ」を含めて本項で確認する。まずは、飲食面(外食)である。ルクアには10階にレストラン街があり、地下2階の「ルクアフードホール」の飲食部分や「バルチカ」との棲み分けが必要とされる。レストラン街は昼食時間帯が強く大人数のサラリーマンにも対応でき、夜は長時間ゆったりと食事をする環境を整備している。他方で、「フードホール」は短時間で食べられる場所の

提供を指向し、一人利用のサラリーマンやOL層も多いという。また「バルチカ」は(平日休みの顧客に対して、昼にアルコールを提供するが)夜が強く、夜を中心とした使われ方をしているという。また、食物販面であるが、生鮮品・惣菜(内食・中食)については主婦層による夕方の購買が多いという³¹。ただし開店直後(11時過ぎ)から、主婦同士で昼間から値ごろなワインボトルなどアルコールを消費しているという実態もあるという。ルクア全体で昼間・夕方・夜間帯含め、内食・中食・外食を問わずフロアをまたいで来街できる状況をつくり出しているといえる。

4. 1. 3. 多様なフードホールと現地市場への適応化(SCとしての組織能力)

JR西日本SC開発は、大阪市内に複数の駅ビル型SCを有しているが、近年、これらのSCに数多くの「フードホール」を開設している。「ルクアフードホール」以外にも、「エストフードホール」や「ミオエキッチン&LOOP」である。若者向けファッションビルであるエストや、駅ビルとしての歴史が長い天王寺ミオにおいても、独自性のあるフードホールが展開されている(図表4-3参照)。

これらの多様なフードホール業態の開発において、何らかの共通点や差異はあるのであろうか。これらは、立地するエリアの市場環境特性に依存しているという。

「…『フードホール』なのか『フードコート』なのか、

	仕様	市場環境対応	運営方法(共用部)
ルクアフードホール (大阪梅田)	面積: 約860坪 店舗数: 15店舗 客席数: 300席 2018年4月オープン ルクアイールB2階	「一人十色」といった多様なライフシーンに対応した食物販・飲食の融合型	デベロッパが吹き抜け部分にイス・テーブルを設置。 ※共用部の概念はない
エストフードホール (大阪梅田)	面積: 約480坪 店舗数: 16店舗 客席数: 220席 2020年2月オープン エスト1階	エストの既存顧客へ、みんなでワイワイ集まれるおしゃべりできるような飲食ゾーン(生鮮や惣菜は求めない): フードコート型で提供	フードスペースに付属する共用部分は周辺店舗へ運営委託。
ミオエキッチン&LOOPS (大阪天王寺)	面積: 約450坪 店舗数: 16店舗 客席数: 100席 (共用イトインスペース) 2019年3月オープン 天王寺ミオプラザ館M2階	40~50代の新規顧客への訴求。アッパー層を狙った飲食ゾーン。	デベロッパがイス・テーブルを用意。メンテナンスは清掃会社へ委託。 ※共用部の概念はない

図表4-3. JR西日本SC開発の運営するフードホール(出所)各施設プレスリリース資料及びヒヤリングより筆者作成

こんなことはお客様にとってはどうでもよくて、われわれがターゲットとしているお客様は誰なのか？、でそのお客様の困りごとは何なのか？…提供すべき価値は何なのか？…これこそ全てであって、それを『フードコート』と呼ぼうが『フードホール』と呼ぼうが、『フードホール』の定義が何であろうが、…それは別にどうでもよい」³²

先述の図表2-3で用語の整理を行なったが、ルクアフードホールは食物販起点、エストフードホールとミオエキッチン&LOOPは飲食起点で組み立てられている。また、市場環境へのアプローチも、フードホールは大阪梅田の食品スーパー事情、エストフードホールはSCへの支持層へのさらなる価値提案、ミオエキッチン&LOOPは新規顧客としてアッパー層の支持をあらたに獲得しようという意図があった。それを実現するためにテナントラインナップを揃えつつ、共用座席運営の取り扱いも、一括賃貸テナント内での運営（ルクアフードホール）、集積構成テナントの一部による運営（エストフードホール）、清掃会社への委託（ミオエキッチン&LOOP）というように柔軟な運営スキームを敷いて対応している。

このようにしてみると、SCの立地する市場環境、すなわち「地域性」を前提とした開発をし、運営スキームを構築する能力に同社は長けているといっ

さて、ルクアは紛れもない商業デベロッパーであり、すなわち商業不動産事業者である。したがって、直接素材を仕入れたり調理行為を行ったりすることはない。その中で、「地域性」を前提としたマーチャンダイジングに対して、開発のみならずその後の運営においても、ルクアはどのような能力を発揮しているのだろうか。

「この箱もののビジネスを前提とするショッピングデベロッパーの強みっていうのは、自らの商圈のお客さまの購買行動特性とか琴線を詳細につかんでおくってことですよね。」³³

ルクアの商業デベロッパーとしての役割、位置づけは、個々のテナントでは分からないSCの地域商圈の顧客特性を把握してそれを伝えることだという³⁴。特に駅ビルは消費環境の変化が激しいところだという。

「演出あるいは変化創出、これのあるべき姿っていうのは、他でもないルクアのデベロッパーが一番分かっていますから。それを阪急オアシスに詳細にインプットするっていうことなんです。やっぱりルクアのお客さまっていうのは駅立地ということもあって、極端な人は毎日通る人っていうのも多いですから。週替わりですらも遅いですよ…というぐらいの変化が求められるんですよ…」³⁵

通勤・通学客などは何度も同じ場所を行き過ぎる。変化創出ができていなければ、こうした顧客には平版な演出として捉えられ、商業施設は飽きられてしまう。そのシグナルを鳴らし、情報を提供する役割をルクアは担っている³⁶。

「われわれはリテールビジネスのプロフェッショナルではないので、それをどう形に落とし込んで、どう売っていくかみたいなのは、ここから先はプロの阪急オアシスに任せないといけません。われわれはあくまで、これまで10年間培ってきたルクアのお客さま、あるいは商圈生活者の琴線とは何か、というのをインプットするというを行う」³⁷

A氏は商圈生活者の琴線をテナントに伝達するというSCの役割を「情報プラットフォーム」と表現している。フードホールのビジネスモデルはこうした役割分担とデベロッパーの情報支援によっても支えられているのである。

4. 2. バルチカの事例

4. 2. 1. バルチカの概要とコンセプト

「バルチカ」は先日の通り、大阪三越伊勢丹のあとに大規模リニューアルを図った「ルクアイーレ」開業のひとつの目玉として2015年4月に9店舗で開業

した。開発経緯は、同場所がフロアの端であり、必ずしも好立地ではなかったことから、他の店舗からの誘引により回遊性を導くより、そもそも単独で集客力のある集積でなければ事業の成立は困難である、という環境与件からスタートした³⁸。事前のグループインタビュー等を通じて、留意すべき顧客像が得られた。それは「お酒をよく飲む女子」であった。彼らはインタビューを通じて「コスパ（コストパフォーマンス）の良さ」を求めて大阪裏難波、裏天満、福島路地裏まで足を運んでいたという。

「どうもお酒をよく飲む女子が、…わざわざ裏難波と呼ばれるようなところ、あるいは天満とか、福島路地裏に…行っているようだというのを発見したんです。…でも言ってもやっぱり不便なところに行かないと、そういう店はないのはそうなんだけれども、でもやっぱり不便やねっていうペインポイントはあるわけです。…ルクアがペインを解決してあげましょうということで、わざわざ行かないとたどり着かなかった原価率の高い、彼女たちに言わせると高コスパ、コスパがいい（という店を：筆者注）…それをそろえましょうよ」³⁹

このような裏難波の飲食店がゾーン開発の構想に加えられた。同エリアは原価率の高い飲食店が集積しており、「コスパが良い、と聞けばどこまでも突き進むターゲットの姿が垣間見えた」という。当然ながら原価率が高ければ、良い食材を使用している（＝おいしい）というのが飲食店の定石である⁴⁰。しかし、原価率が高ければ賃料負担力が低下してしまう。そのトレードオフを解消するために小割賃貸にし、貸付面積を小さくしながら月坪当たりの賃料単価を高めにとどめておくこととした。貸付面積を小さくして賃料負担を軽減しながら賑やか感を出すために、テナント間にイーゼルを置くことを許容するなどのスペースの有効活用を行なっている。

4. 2. 2. 「バルチカ」のターゲットとテナント構成

先述のグループインタビューで得られたのは「お酒をよく飲む女子」であった。これをルクアの既存の

ターゲット層の延長線上に見出すようになった。

なお、テナント構成は大手チェーン店か個人店かは問わなかったという⁴¹。

「やっぱり本質的に原価率が高いっていうところ。単純に上代を下げてっていう、いわゆる大手ナショナルチェーン店のやっているようなことというよりは、本質的な味が提供されていて、なんちゃって（の味：筆者注）ではなくってっていうのが頭、枕ことばに付いた上でのコスパ。それにはこだわりました」⁴²

「高コスパ」ということを前提にしながら、「あそここのあれ」といった知名度の高さを次に優先した。また、これらが満たされた後に業種のバランスを考えたという。和洋中、エスニックといった業種バランスの優先順位はそれほど高くなかったが、ある程度の知名度は必要であった。それをA氏は「2店舗目、3店舗目の稀少性」と呼んでいる。

「…ゼロからのインキュベートっていうのは、なかなかやっぱり難しく。それは本当にハードル高いと思います。ただ、あそここのあれみたいな、あれってでもあそこになかったよねみたいな、2店舗目あるいは3店舗目ぐらいの規模での希少性っていうんですかね」⁴³

「コスパが高い店」を個々にフォーカスしたリーシングを行なった結果が「バルチカ」であったという。これは、全体テーマありきでの「横丁」ではなく、個店ごとの「高コスパ」を追求した集積であるという（舟本2018, p. 35）。したがって、この「バルチカ」における「高コスパ」のテナントの特徴も従前の外食の「和洋中」のような業種バランスに収まるものではなかった。たとえば出店をされているジャンルでも「フレンチおでん（紅白）や「魚が安いだけの店」（スタンドふじ）は、消費者にとってはそもそも同じ「和食」ジャンルでとらえて、選択しようという意図は希薄であろう。

「テナントのMDがニッチになってきていると…

バッティングはそもそも…起こりえないような環境になってきた…逆に言うと、ニッチに特化し過ぎると今度相乗効果が起こしにくい…」⁴⁴

こうしたニッチな分野はマニアックであり、小さな商圈エリアではなく、大きな商圈から誘客しなければ十分な利益を上げることはできない。ルクアのような駅ビル、都心型施設であるからこそ可能である。他方で、こうした原価率の高いニッチな「高コスパ」テナントを誘致し集積させる条件としては、小割賃貸借によりテナントにおける固定費要素を抑制することが重要であったといえる⁴⁵。

5. 考察と結論

5. 1. リサーチクエスチョンに対応して

ここで、第3節であげたりサーチクエスチョンについて、調査を通じてわかったことを確認しておこう（図表5-1参照）。第一に、どのようにして食物販と飲食のシームレス化を図ったのか（①）、である。ルクアフードホールに関する聞き取り調査を経て、食物販から飲食まで一気通貫に提供するビジネスモデルの内実について確認した。それは、「一人十色」というコンセプトの中で、消費シーンをワンストップで賄うことが要請され、駅ビルという限られた面積の中で効率的に実現させなければならなかった。その中で、ルクア側の構想に共鳴したのが阪急

オアシスであり、内食・中食・外食のシームレス化を形成するのに一括賃貸を行なった。K & M内では食物販部分の直営と飲食部分の業務委託（アウトソース）が役割分担としてセットされることで、取扱い技術や組織障壁の壁を越えた。「フードホール」はこうした一括賃貸借と個別賃貸借に支えられてシームレス化を図っているといえる。

第二にSCは集積を空間としてどのようにして一体化させたのか（②）、である。ルクアフードホールにおいては阪急オアシスへの一括賃貸であり、バルチカは小割賃貸借である。いずれも定期借家契約であるが、賃貸借の中で細かなバリエーションを選択している。ミオキッチン&LOOPやエストフードホールなどもそうだが、共用座席の使い方や運営スキームも柔軟に考えられている。「空間のシームレス化」の実現は、障壁となるリーシングラインで仕切られた定期借家契約の下でありながら、運用面で柔軟化されているといえる。

第三に個々の飲食事業者を都心部のMDとして構築する基盤とは何か（③）である。つまり、賃料負担力のあるナショナルチェーンではなく、より差別化要素の強い専門事業者をテナントラインナップとして実現するにはどうしたらよいか、つまりビジネスモデルを成立させるための考え方である。ルクアフードホールは内食・中食・外食を抱えると同時に、より加工度が高く利益率の高い惣菜や飲食を食品スーパーに包摂すること（グローサランタ化）により賃料

負担力を上げ、ビジネスモデルを成立させている。他方で、バルチカは高コスパテナントを誘致するために、小割賃貸借による固定費リスクを低減することによりビジネスモデルを成立させている。しかし、ビジネスモデルの構築にあたって、小売業と不動産業がシームレス化したとまでいうのは難しい。この点、節を改めてい。

	ルクア フードホール	バルチカ
① 商品カテゴリーのシームレス化（横断化）	阪急オアシス（食品スーパー） （内食・中食・外食のシームレス化） + 個店群で集積	コストパフォーマンス軸を共通項とし、 異種MDの連携・集積を形成
② 空間のシームレス化（横断化） =専用部・共用部境界のシームレス化	一括賃貸借によるシームレス化の実現	個々の小割ショップの集積に ぎやかし許容
③ ビジネスモデルのシームレス化（横断化）	<p>ルクア フードホール</p> <p>一括賃貸借 KITCHIN & MARKET (阪急オアシス) きちり 大紀水産 食品スーパーの収益性を向上させる グローサランタ化(加工度を上げる) 個別賃貸借 個々のテナント ※天王寺MIO、エストなどの他の運用スキームの柔軟化</p>	<p>バルチカ</p> <p>個別賃貸借 個々のテナント 個々のテナント 個々のテナント 個々のテナント 1店舗あたり固定費要素を小さく</p>

図表5-1. 本事例における分析枠組みへのあてはめ（筆者作成）

5. 2. フードホールの革新性とSCによる一体性のマネジメント

池澤(2021)は、「SCの百貨店化」の文脈の中で、SCが総合型小売業へオペレーション面で接近を試みており、それを4種の組織能力(I~IV)の獲得プロセスとして提示している(前述)。このうち、フードコート運営という組織能力について本事例に当てはめた場合に、今回のシームレス化の価値提案の要諦が見えてくる。デパ地下は対面販売とイトインの1店舗1セットが基軸にあり、ライブ感やシズル感を押し出すことができる。他方で、フードコートはセルフサービスと共用座席を基軸に各店舗利用の変動吸収や多様なメニューを効率よく提供できるメリットがある。こうしたデパ地下の有する各種のメリットと、フードコートの有するメリットを、フードホールは両方の要素を取り入れてシームレス化することで同時に追求し、相互のデメリットを解消していると捉えることができる(図表5-2参照)。また、先述の通り内食・中食・外食の垣根のシームレス化もしかりである。

このようにしてみると、ビジネスモデルの側面ではリテールの部分(K&M)は一括賃貸関係にある食品スーパーに任せ、飲食は食品スーパー内部での再委託、共用座席はルクア側と協議しながらゾーニングを決定し、K&M以外の個々の中食のテナントも個別賃貸借で行なっている。これらのゾーンを「ルクアフードホール」と冠して一体の集積としているが、小売と賃貸借の入れ子構造を上手く組み合わせ、ゾーン形成をしていることが分かった。

またバルチカも、小割賃貸借によるゾーン形成に「コスパ」という共通項で括り、一体性の下でゾーン形成をしていることが分かった。

総じて本事例におけるSCは、賃貸借においてテナントの業態開発や運営面において、商圈に関する情報提供をバックに関与を行うことで自在に空間形成を可能にする組織能力を獲得しているとみることができる。しかし、その能力発揮を可能にしている要因として、やはりルク

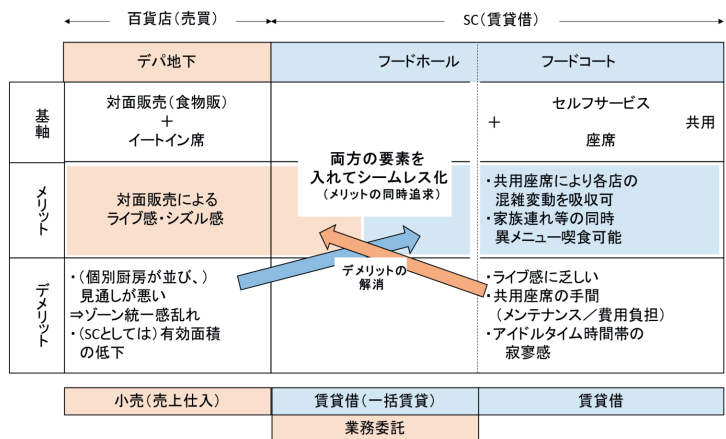
ア側(SC側)のテナントとの情報共有基盤が必須であり、その情報の収集・分析・伝達活動が前提状況となる。

ルクアはあくまでデベロッパーに徹し、リテラーではないという役割分担を前提としながら、「情報プラットフォーム」(A氏)であろうとする。それは、第一に情報プラットフォームとしてルクアの商圈顧客の琴線をテナントへ伝達しテナントのMDに適応化させる、そして第二にルクアへのロイヤルティの高い顧客をテナントへ送客するという2点において関与するとしている。それは、「SCの百貨店化」の文脈が完全な小売業を目指しているわけではない(部分的な対応に留まる)ことを示唆している。

6. 本研究の限界と残存課題

さて、本稿では「ルクアフードホール」「バルチカ」といったSCにおける特徴ある空間形成を行なった事例を概観し、独自の顧客価値を生むシームレス化の実態を分析するとともに、SCの獲得してきた組織能力について明らかにしてきた。しかし本事例は、単一事例に過ぎず一般化可能性に限界があることは否めない。数多く開発され、現時点で萌芽期にある「フードホール」や「グローサラント」の事例を蓄積し、相互に比較分析や類型化が必要となるだろう。

また、A氏は「不動産+情報」「顧客付きの不動産」



図表5-2. ルクアフードホールの革新性 (筆者作成)

がデベロッパー業の生き残りの途であると厳しい見解を述べている⁴⁶。こうしたことから、「物言う大家」（池澤（2017）ivページ）の実態として、デベロッパーとテナント間相互の関係性についてさらなる考察が必要となるだろう。今後の筆者の課題である。

参考文献

- ・ D. ペパーズ&M. ロジャース（1995）(株)ベルシステム24（訳）『ONE to ONEマーケティング』（ダイヤモンド社，原典は1993年）
- ・ 福崎剛・安西玖仁（2007）『伊勢丹デバ地下「儲け」のしくみ』（ばる出版）
- ・ 舟本恵（2018）「ルクア大阪における『ルクアフードホール』と『バルチカ』の開発事例について」『SCジャパントゥデイ』（日本SC協会）2018年5月号pp.32-35.
- ・ 舟本恵（2019）「金賞 都市型駅ビルが主導するアパレル・エコシステムの変革：デバ地下風ファッションフロアの創作（第11回 加護野忠男論文賞 入賞論文）」『Business Insight』27巻2号，pp.34-36.
- ・ 樋口武久（2006）『デバ地下仕掛け人のお客を喜ばせる現場マーケティング』（河出書房新社）
- ・ 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（2019）「百貨店のテナント化とショッピングセンター主導の駅ビル革新—ルクア大阪（ルクア・ルクアイーレ）の事例」『流通』（日本流通学会）p.1-18.
- ・ 池澤威郎（2021）「ショッピングセンターにおける一体性マネジメントと組織能力の獲得プロセス—『SCの百貨店化』に関する新たな視点—」『都市経営2020』第13号，pp.1-17.
- ・ 井上恵次（2017）『フードサービス用語辞典』（柴田書店）
- ・ 井上剛（2018a）「フードビジネスコンサルタントが実体験して分かったグローサラン化への課題」『食品商業』（商業界）47巻4号，pp.121-130.
- ・ 井上剛（2018b）「広がりを見せるフードホールその定義と可能性」『SCジャパントゥデイ』（日本SC協会）2018年5月号pp.20-23.
- ・ 一般社団法人日本惣菜協会『惣菜白書』（日本惣菜協会）各年度版
- ・ 一般社団法人日本ショッピングセンター協会『SC白書』（日本SC協会）各年度版
- ・ 石原武政（2000）『商業組織の内部編成』（千倉書房）
- ・ 川島蓉子（2008）『なぜデバ地下には人が集まるのか』（PHP新書）
- ・ 日本フードサービス学会編（2015）『現代フードサービス論』（創成社）
- ・ 日本SC協会SC用語等標準化研究小委員会（2018）『ショッピングセンター用語辞典 第3版』（学文社）
- ・ 丹羽英之（2018）「“食”がSCの顔となる時代に～食空間のトレンドと今後の予測～」『SCジャパントゥデイ』（日本SC協会）2018年5月号pp.42-44.
- ・ 大澤哲（2015）「第4章 フードサービスのトレンド」日本フードサービス学会編（2015）『現代フードサービス論』（創成社）
- ・ 太田巳津彦（2016）「第1編 国内におけるフードコートの変遷と形態」『商業施設・SCのフードコート開発・リニューアル実務資料集』（総合ユニコム）
- ・ おおやかずこ（2002）「あたらしい発見を求めて人が集まるデバ地下グルメのトレンドリーダー—東急フードショー—」『2020 AIM』200号，pp.100-102.
- ・ 佐藤康一郎（2015）「第3章 フードサービスと中食」日本フードサービス学会編（2015）『現代フードサービス論』（創成社）
- ・ 新地昭久（2017）「米国のスーパーマーケット業界が再び注目しているグロスラントとは？」『ドラッグマガジン』（ドラッグマガジン）60巻1号pp.58-61.
- ・ 高橋広行（2018）『消費者視点の小売イノベーション—食品スーパーのオムニ・チャンネル対応—』（有斐閣）

- ・高橋広行 (2019)「デジタル時代における『リアル店舗の存在価値』—阪急オアシスの新業態『Kitchen & Market』の事例を通じて」『同志社学』71巻第2号, pp.359-378.
- ・高橋麻美 (2006)『よくわかる中食業界』(日本実業出版社)
- ・巽尚之 (2018)『日本一の「デパ地下」を作った男 三枝輝行 ナニワの逆転戦略』(集英社インターナショナル)
- ・梅咲恵司 (2020)『百貨店・デパート興亡史』(イースト新書)
- ・吉田育ノ進 (2005)「食文化に新たな感動を提供するフードエンターテインメント」『経営実務』(農業協同組合研究会) 60巻1号 (2005年1月号), pp.82-87.
- ・吉田菊次郎 (1999)『デパートB1物語』(平凡社新書)

【参考資料】

- 資料①「百貨店食品フロア開発 内山晋 魂のデパ地下, 情熱の売場」『プロフェッショナル仕事の流儀』(NHKエンタープライズ, 2011年) 映像資料
- 資料②「特集 SC内飲食の問題点を探る」『ショッピングセンター』(日本SC協会, 1998年11月)
- 資料③「NEXT WAVE特集 “食”文化とSC. 食スタイルの変化は, SCにどのような影響を及ぼすか!」『URERU』(日本SC協会, 2001年5月)
- 資料④「特集 フードコート徹底解剖」『SCジャパントウディ』(日本SC協会, 2014年5月)
- 資料⑤「特集 お客さまに支持される, “SC内飲食”とは」『ショッピングセンター』(日本SC協会, 2000年9月)
- 資料⑥「特集 フードホール～SC空間の新潮流」『SCジャパントウディ』(日本SC協会, 2018年5月)
- 資料⑦「特集 令和時代のSCフード戦略」『SCジャパントウディ』(日本SC協会, 2019年12月)
- 資料⑧「フードコート開発の最前線を行く」『月刊食堂』(2001年11月号)

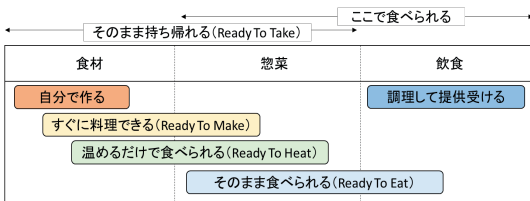
- 資料⑨「テーマ性や売り方に新味. 進化を続けるフードコートのいま」『月刊食堂』(2007年12月) p. 138-141.
- 資料⑩「進化するショッピングセンター内フードコートの最新動向」『レジャー産業資料』(総合ユニコム, 2002年4月), pp.70-75
- 資料⑪「お客の目 フードコート」『日経レストラン』(日経B P社, 1996年11月6日号), pp. 62-68.
- 資料⑫「世界トレンド ‘グローサラント’の成果と課題」『食品商業』(商業界, 2017年12月号)
- 資料⑬「支持されるグローサラントの神髄」『食品商業』(商業界, 2018年5月号)

- 1 飲食業と食物販業とでは, 各社のビジネスモデルによって店舗での設備投資にばらつきが出る。食物販業であっても店内厨房を有するものから簡易のショウケースのみのものまで様々であり, 飲食業であっても店外厨房から調理済みのものを運搬し設備投資の軽い店舗で簡易に加工するものもあり, 注意が必要である。日本SC協会では2018年より物販業を「衣料品」・「食物販」・「その他物販」の3つに分けて公表し, 食物販比率は11.8% (2018年), 11.9% (2019年), 9.0% (2020年) となっている。食物販・飲食を合わせるとSCの業種構成の30%近くを「食」が占めていることが分かる。
- 2 他方で, 2020年度は9兆8,195億円とコロナウィルス禍 (COVID-19) で市場規模が縮小している (前年比95.2%)。『2021年版 惣菜白書』より。なお可能な限り, コロナ禍の影響を排除した形で市場規模を確認するために2019年度の売上高をベースとして参照している。
- 3 「中食」という語は1990年代に一般化したとされる (佐藤2015, p.41-43)。高橋 (2006) によれば, 中食とは「持ち帰り弁当, 惣菜類など, 持ち帰ってすぐ食べられる調理済み食品で, 日持ちのしないもの」と定義されるが, 「保存性を考慮した冷凍食品など加工食品は除く」としている (高橋 (2006) p. 12-13)。日本惣菜協会も「市販の弁

- 当や総菜など、家庭外で調理・加工された食品を家庭や職場・学校・屋外などに持ち帰ってすぐに（調理加工することなく）食べられる日持ちのしない調理済み食品」であり、「比較的保存性が高い袋物惣菜は対象とし、調理冷凍食品やレトルト食品などは対象外」としている（『2020年版惣菜白書』p.12「調査概要」より）。昨今の外食のテイクアウトやデリバリー（多くは外食に含まれる）、生の食材をレンジにかけると調理済みの出来立て惣菜になるパッケージの食物販など、中間カテゴリーも多く、「中食」の定義には一定の曖昧さを含む。定義の曖昧さについては佐藤（2015, p.40）を参照。
- 4 前掲注2と同様、2020年度はコロナ禍で業態別市場規模も縮小している。前年を上回ったのが食品スーパー（前年比100.8%）のみであり、営業制限の影響を受けた百貨店はデパ地下のみ営業したもの前年比82.1%と業態別売上成長率では、他より大きく前年比を下回った。『2021年版 惣菜白書』より。
- 5 資料⑥・⑦を参照。全国で2018年から2020年までに開発された約40箇所のフードホールを紹介している。
- 6 日本SC協会SC用語等標準化研究小委員会（2018）p.134より。「デパ地下」の嚆矢は1936年の松坂屋名古屋店といわれる（佐藤2015, 梅咲2020など）。
- 7 上層階に催事場や書店、レストランなどを設置して集客装置を置き下層の物販フロアへ波及させる「シャワー効果」に対し、デパ地下は上層へ顧客を波及させるという意味で「噴水効果」と呼ばれている。
- 8 イートインとは「店内に客席を持つ店で、その場所で喫食すること」とされる（井上2017, 18頁）。ベースはセルフサービスであり、調理済みの商品をそこで食べられるというメリットがある。必ずしも消費者の面前での調理行為は行なわれなくとも、購入した商品を喫食できれば良いということになる。「その場所で」は専用席か共用席かという問題がある（井上2018b, p.22）があるが、本稿の「デパ地下」のイートインの場合、店舗と近接している（専用席）を想定している。
- 9 おおや（2002）p. 102参照。「ショウケースや売り場面積を削っても売り場に厨房を設備するという試み」はこの時期のデパ地下のリニューアルのトレンドであるとしている。
- 10 資料①で取り上げられている百貨店の池袋本店のデパ地下リニューアルは、有効面積を増やすために厨房機能を顧客の目につかない地下3階へ移設した。売場に厨房が併設されるのがこれまでの「デパ地下」の常識としたうえで、厨房が乱立することでかえってフロア全体の見通しが悪くなり、わかりづらくなってしまふことを指摘している。
- 11 フードコートの歴史は、80～90年代にSCの核テナントであるスーパーの横に付属させる形の低単価の軽食スタイル（ラーメン、タイ焼き、クレープ、アイスクリームなど）で当初スタートし（導入期）、2000～2010年には成長期を迎えたとする。成長期のフードコートの特徴は脇役から主役へと転換し、ファストフードのナショナルチェーンを集積させたものか、あるいは高級化路線（軽食ではなく、高単価の食事の提供。）での集積を形成するようになったという。2010年代以降は成熟期であり、フードコートが高級化によりレストラン飲食との棲み分けが困難になったり、あるいは買上商品を喫食できるコーナーがスーパー横に併設されたりするなど多様化を見せている。太田（2016）参照。
- 12 日本SC協会SC用語等標準化研究小委員会（2018）p.171より。
- 13 資料②によれば、デベロッパーとテナントの間に定期借家契約が締結され、その契約期間は6年と長期にわたることが調査をもとに明らかになっている（厨房設備の投資負担が重い場合、投資回収に時間がかかる）。また、デベロッパーとテナントとの間にフードコート運営会社が介在し一括して賃貸借契約等を結ぶケースや、業務委託契約とするケースなどもある。なお、賃貸借の場合の契約の対象物は厨房面積のみを対象とするケース、厨房面積に客席部分の割合を加味した係数かけるケースなどがある（資料②「フードコート実態報

告」, pp.23-25.)。

- 14 日本SC協会SC用語等標準化研究小委員会 (2018) p.171より
- 15 SC内に日常使いとして用いるような「フードテーマパーク」もあり、テーマパークというよりテーマ性を持つフードコートとなっているケースも多い(吉田(2005))。また、吉田は初期投資をデベロッパー負担とし、出店者は食材と従業員のみを手配すれば営業できる短期の契約スキームを持ち合わせ、出店ハードルを下げて入替えを促進させて飽きさせない変化促進をもたらす催事に近いモデルについて紹介している。
- 16 新地(2017)は米国の流通業界を紹介しながら、グローサントのもたらす価値について端的に表現している(脚注内図表参照)。食材や調理法にもこだわり、自分で作っても、調理されたものの提供を受けてもクオリティの高いこの業態を、スーパーマーケットでもレストランでもない、新しいポジションに位置づけている。



- 17 食品スーパーでのグローサントの配置は、売場隣接型と売場内设型の2種類があるという(井上2018a, p.121)。前者は機能別にゾーニングされているのに対し、後者は物販と共用座席が混然一体となり、バザール(市場)の賑やか感や非日常性が店装に表れる。本稿で扱う「ルクアフードホール」は後者にあたる。
- 18 調査①においては、池澤ゼミ1期生小島美紅氏にテープ起こし等の作業にご協力いただいた。記して御礼申し上げます。
- 19 ルクア大阪(ルクア, ルクアイーレ)のリモデルのプロセスについては池澤(2019)に詳しい。
- 20 ルクアフードホールは「KITCHIN & MARKET」(阪急オアシス運営の核テナント, K&M)と他テナント14店舗(スターバックスなど

のカフェ4店や、レストラン6店、惣菜2店、スイーツ2店)を含む計15店舗で構成される。なお、K&M内はA~Gまでの7つのゾーンで構成されている。A「メルカ」(イタリア食), B「スイーツアットホーム」(ジュース, クレープ等), C「フレッシュガーデン」(生鮮, サラダバー, 寿司, ダイニング, 購入済み商品持込みバーベキュー), D「デリステーション」(弁当・惣菜), E「グルメコーナー」(調味料, 酒, 乾物等グロスアリー), F「ラ・プチ〜プーランジェリー」(パン)とそれらエリアをつなぐG「ミート&イートスクエア」(客席)から成る。

- 21 調査①より。
- 22 調査①より。
- 23 調査①より。
- 24 舟本(2018)は、「SCを取り巻く外部環境の変化」(梅田エリアにおける日常使いの食品スーパーの不在, 「消費者ニーズの変化」(食の透明性が求められる市場ニーズ), 「シーンの多様化・細分化」(「十人十色」から「一人十色」への変化。内食・中食・外食の食の利便性をワンストップで行なう)の3つの文脈を受けて開発を実施したとする(舟本2018, pp33-34.)
- 25 スーパーマーケットで外食事業は困難である一方で、「世界観を損なわない中でアウトソースしようというのは、(外食事業者への: 筆者注) 転貸借ではない」としている(調査②A氏)。外食部分のみ業務委託としながら、食材の提供や内装デザイン・内装投資は阪急オアシスが全てやる(世界観を統一するためには、こうしたスキームが必須であったという。
- 26 調査②より。
- 27 調査②より。
- 28 A氏は、「何より事業者が一気通貫していますから、その事業者の世界観に共感する人であれば、それこそ川下から川上まで、そこで毎日、きょうは内食、きょうは中食、きょうは外食でも行く所はいつも一緒みたいな。そういうようなところにつながって行って、…」(調査②)と述べており、1つの事業者に絞り込みながら、素材から飲食までのサプライチェーン上の選択肢を消費者へ提供す

- ることでシーンの多様化と面積効率の向上を同時追求しているといつてよい。
- 29 調査②より。
- 30 A氏は「パーソナライゼーション」と「LTV（生涯価値：Lifetime Value）」という語を多用している。LTVとは1人の顧客との取引を一度きりではなく長期にわたるものと捉え、将来の期間にわたる見込み購買から得られる利益を集計したものである（ペパーズ&ロジャース1995（邦訳））。CRMが一般化し、市場シェアより顧客シェアを目指すという文脈で用いられる。ここでは、ルクアの顧客を理解し個々の顧客に対応した価値提案を行うことを前提としている。「一人十色」はまさに既存顧客のLTV向上を端的に表したコンセプトといえる。
- 31 「ルクアフードホール」においての内食・中食・外食の買上げ比率は、食物販5割（生鮮1割・惣菜4割）、飲食5割のようになっているという（調査①）。なお、高橋（2019）のヒヤリングによれば、K&Mは食材3割、惣菜5割、飲食2割であり、開店1年経過後に飲食の比率が低下しているとする（高橋2019, p.73）。
- 32 調査①より。
- 33 調査②より。
- 34 A氏はルクアのブランディングも同時に大切であるといっている。そもそもルクアに商業施設として選ばれ、高いロイヤルティをもたらすブランドがあってはじめて、ルクアの地域商圏が形成されるからである。これは「リテラーとしてのブランドではなくて、デベロッパーとしてのSCそのものとして」(調査②)のブランドを指すとす。消費者が「…やっぱりルクアが提案してるものであるから買いたいとか。このブランドあんまり知らなかったけれども、ルクアがこの1階のここに誘致してるんなら、これ絶対買おうとか」(調査②)、ルクアを指名購買するようなブランドである必要がある。
- 35 調査②より。
- 36 この駅ビル独特の消費者像については、池澤（2017）のアトレの記述に詳しい。
- 37 調査②より。
- 38 舟本（2018）によれば、同場所はJR大阪三越伊勢丹時代には「顧客サロン」「料理教室」「ATM」などの目的性の強い業種で占められていたという（同p.34）。
- 39 調査②より。
- 40 高原価率経営については、俺の(株)の「俺のイタリアン」「俺のフレンチ」や(株)ペッパーフードサービスの「いきなり！ステーキ」が価格以上の価値を提案するというコンセプトで、高い原価率で高回転（カウンター、立ち飲みスタイル等）での飲食提供を行っており、市場において一定の支持を得ているといつてよい。大澤（2015）に詳しい（同pp.57-60）。
- 41 「本質を追究していて、手間暇かけた本質的な高原価ビジネスっていうのは、多分個人経営店舗のほうが多かったんだろうなっていう気は、今となっては思ってますけども。でも決して、それありきではなかったです」としている（調査②）。結果として個人経営店舗が多くなったということである。
- 42 調査②より。
- 43 調査②より。
- 44 調査①より。
- 45 A氏は小割賃貸借にすることにより、敷金、工事費、スタッフの人件費などの固定費を極小化できるようにしたという（2021年8月31日、追加コメントより）。
- 46 調査②より。

Process of seamlessness for food's provide forms and acquisition of organizational capabilities in shopping centers —The Case of ' LUCUA FOOD HALL 'and 'BARCHICA'—

Takeo IKEZAWA

Abstract

In recent years, shopping centers(SC) have seen an increase in food halls, which are integrated forms of food sales and restaurants in the tenant industry lineup. The purpose of this paper is to clarify the actual situation of such business type innovations and the experience value to customers through the cases of "LUCUA FOOD HALL " and " BARCHICA " from the viewpoint of SC developer's acquisition process of organizational capability to integrate the accumulation of tenants. First of all, the positioning of "food hall" was confirmed while organizing similar terms, and it was arranged that the same business type was established by seamless of buying cooking materials, buying cooked food and eating on the spot. In addition, through cases, it was found that "LUCUA FOOD HALL" and other food halls and "BARCHICA" flexibly set contract and operation forms with tenants, making usage and space seamless and creating customer value that is adjusted the local market. Behind this, it was found that there were also ingenuity in aspects of the business model, such as improving the rent burden to establish store openings for individual tenants and schemes to reduce fixed costs. SC developers have been able to gain organizational capabilities to manage the organization's integrity by collecting trade area information and supporting tenants.

Keywords : Food Hall , Grosalant, " LUCUA FOOD HALL ", " BARCHICA ",
Integrated Management, "Seamless" of Food, Middle Meals and Restaurants, ,
Business Model, " Transformation of SC into Department Store"

DOI : 10.15096 / UrbanManagement.1404

