栄の再生を考える　　（ｖ）2008.6.1

1．東海地方の中心的商業エリアの潜在的可能性

栄は名古屋の中心部にある商業集積エリアである。そして中部圏、名古屋経済を代表する商業エリアである。栄は東京、大阪にある各商業エリアと比較してもこれだけのスペックをもった商業エリアは無く、その可能性は海外からも注目される。それはかつてパリのシャンゼリゼ通りが姉妹ストリートを探したときに、日本では東京の銀座、大阪の御堂筋等を押しのけて栄の久屋大通が選考されたことにも証明されている。栄の可能性は栄が持つユーティリティーの高い施設にある。例えば栄で大きなイベント（例えばお祭り）を開催すると、非常に多くの人の動員が可能である。大都市の都心部でこのようなスペックを持った商業施設は日本では類を見ない。

栄エリアには百貨店を中心とした大規模商業施設が集積し、メディア各社が隣接し、劇場等のエンターテイメント性があり、名古屋市全域に放射線状の交通網を持つ地下鉄の起点となり、バスターミナルがあり、そしてなんといっても久屋大通の 100m 道路が多目的なユーティリティーをもたらしている。実にきれいな緑豊かなプロム

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

等のような大通りである。

栄の特徴は、松坂屋、三越、パルコ、丸栄等の商業施設と久屋大通等の公共スペースによって作られる大規模商業エリアである。

久屋大通は緑が多く、スペースが大きく、名古屋駅前エリアのような息の詰まるエリアと違いゆとりのあるエリアである。人々がいろんな回遊を選択して楽しむことができる。弊社が名古屋駅前にほしい商業施設をアンケート調査した結果、最も多かったのが路面店であった。消費者のニーズは路面店でのショッピング等の回遊行動にある。

名古屋駅前エリアはビジネスのコンセプトが強く路面に十分なスペースが無く、その分地下街、高層ビルの商業集積エリアが発展した。しかし栄には十分な路面店のスペースがあり、ブランドショップ等も路面店に出店するエリアとなっている。

又特に名古屋の特徴として、久屋大通公園の下に巨大な地下街商業施設、地下駐車場施設を擁し、地上、地下をあわせた高度な利用方法は、国内だけでなく、海外からも注目されている。

この栄エリアが最近経済パフォーマンスを落とし、新興の名古屋駅前エリアに名古屋経済の牽引役を奪取されてしまった状況にある。「名古屋駅前エリアと競争しながら刺激しあいお互い発展を目指す」と連呼しているが、現実、名古屋駅前エリアの競争相手にはなりえず、何らなすすべが無い。しかし根本的に独自のブランド力のある栄エリアが名古屋駅前の市場原理主義に追随する必要がそもそもあるのだろうか？競争する必要があるのだろう

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

か？市場原理で急成長するエリアは確かにある。しかし現実には背景も市場ニーズも違う。問題は栄エリアがどのような市場ニーズに対峙していて、どのような問題があるのかを精査して、栄の独自のビジョンを持つ必要がある。

2. 栄の魅力ある公共施設

栄には東京、大坂の都心の商業エリアには無い非常に大きな可能性を秘めた施設がある。久屋大通公園である。久屋大通は北の外堀通りから南の若宮大通りまでが約 1.7ｋｍの 100ｍ幅の通りである。つまり 1700ｍ×100ｍ＝170,000 ㎡のユーティリティースペースがある。都心の大規模集積エリアに、これだけのスペースがあるエリアは世界的に見ても稀である。

久屋大通公園は片側 4 斜線の南北の道路とその間に位置する植栽、バスターミナル、T

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

Ｖ塔（オープンカフェ）、駐車場。地下駐車場、地下商店街、噴水、人工池、プロムナードで構成されている。これらの施設が栄市場の新たな成長に貢献する事によって非常に大きな今以上の成長が可能となると考える。

写真は久屋大通公園の道路に挟まれた内部の公園である。写真を撮ったのは平日の午前中ではあるが、人がぜんぜん居ないのがわかる。非常に植栽がされきれいな環境にあるが、人のアクセス等を妨げる段差、階段等があり高齢者等の入りづらいつくりとなってしまっているのが欠点である。

3. バブル経済以前と崩壊以降

名古屋は、広小路伏見の金融センターエリア、栄の商業センターエリア、錦・住吉の歓楽エリア、名古屋駅前の東京資本エリアが、その持てる機能役割を競合する事なく、補完し

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

あいながら共存してきた。まず東京から発信される情報、資金、人材を名古屋駅前の三井三菱といった東京資本の企業群で構成される名古屋駅前で受ける。東海銀行を核とした金融センターで、これらの情報に地元企業をジョイントさせる。このジョイントの手打ちがアフター5の歓楽街「錦三」でお酒を飲みながらなされた。特にバブル経済までの経済の牽引が公共投資であり、これらの箱物の建設が補助金という形で東京から発信され、広小路の金融センターに併設しているゼネコン企業群によっていろんな施設が建設され、これらの施設を利用してビジネスをする地元企業とジョイントさせる機能として東海銀行があった。そしてリテールの機能を担う名古屋の代表的な商業エリアとして栄があった。

バブルの崩壊以後

1990年に入り､バブル経済の崩壊と共に不良債権処理等の問題により東海銀行が大きな金融再編に組み込まれ、名古屋経済を代表する金融セクターとなりえなくなった。同時にデフレ経済が進みゼネコンを中心とした公共事業ビジネスが無くなり、ゼネコンの存在が極めて低いものとなった。名古屋のビジネス、金融セクターであった広小路伏見エリアの経済パフォーマンスの低下である。この名古屋の情報、金、人をジョイントさせていたネットワークの核である広小路伏見エリアの機能低下により、それまで補完してあっていたエリアが独立し始めた。それが名古屋駅前エリアであり、金山エリアである。

名古屋駅前は国鉄の民営化という長年の事業により、駅前の経済機能の効率性を一気に高める時期と重なり、大きな成長が期待された。又その後中部国際新空港のゲートシティーとして大きな成長が期待される時期と重なる金山エリアが、従来の名古屋のネットワーク経済から分離独立し始めた。2000年当時、弊社の予測で名古屋駅前エリアのリテール市場は2000年以降10年で2倍の大きさになるであろうと見ていた。ＪＲ高島屋百貨店の売り上げが2000年開業当時年500億円であったのが2007年に1000億円に達した。実際10年を待たずに2倍に名古屋駅前のリテール市場が成長したのである。

4．栄の栄華

東西に名古屋市内の中心を走る広小路通は、名古屋駅と栄をつなぐ名実共に名古屋経済の大動脈であった。栄はその東側の起点に位置し、老舗の百貨店、地場証券会社等があり、地元資本の集積エリアであった。名古屋市内を南北に走る久屋大通は都市計画上の防災機能を持った100m道路である。片側4斜線の車道と中心部に公園がある。

名古屋の地元自治体行政は、東京資本が集まる名古屋駅前よりこの名古屋の資本が集積する栄エリア、特に栄を中心に都市計画を行ってきた。名古屋市営地下鉄の建設もこの栄を起点に放射線状に整備された。栄のメイン施設である久屋大通公園には植栽がなされ、都市型の公園として整備され、市バスのターミナルが作られ名古屋の市バス交通網の起点となっていた。又地下には地下街が整備された。このような栄を中心とした都市基盤整備が進み、栄エリアへの集客が非常に大きなものとなり、栄の経済パフォーマンスをゆるぎな

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

いものとした。

又栄は、モータリーゼーションの変化に対応し地下駐車場の整備が進んだ。特に名古屋は自動車の普及率が高く、栄エリアも駐車場の整備が重要な都市政策の一環としてなされ、自動車の多用に寛容な都市構造へと傾倒していった。栄の繁栄は、このような地元行政による公共施設、社会資本の優先的な整備を受けてその繁栄を実現してきた。

5. 栄の現状

それまで唯一無二の名古屋のリテール市場、サービスエンターテイメントの中心であった栄ではあるが、名古屋駅前エリア、金山エリアの独立分離により激しいエリア間競争にさらされる事になった。そして競争とは名ばかりで、現実には経済パフォーマンスの一方的な衰退を示している。

名古屋経済圏の百貨店の全体の市場規模は横ばいもしくは微減である。これは日本全体のリテール市場構造が、百貨店中心から、ジャスコ等のイオンに代表される総合スーパー、セブン＆アイホールディングスに代表されるコンビニ、あるいはヤマダ電機、ビックカメラに代表される専門店に高度な機能分解が生じ、百貨店業界はその中の一部でしかなくなっている中で、名古屋の全体の百貨店市場規模が横ばいである事は、ある意味で健闘している事にもなる。しかし中を見てみると、前述のように名古屋駅前エリアの百貨店の市場規模が 2 倍の成長をしている中で、全体のパイが変わらない事は、明らかに他のエリアが削られている事を示している。そのひとつ栄のリテール市場という事になる。

6. 流通業界の非常に大きなトレンド

以下に示すデータは平成 11 年、14 年、16 年の経済産業省の商業統計である。全体市場を合計で示しその内訳を％で示し 3 年間の中期的な推移を見ている。平成 11 年から平成 16 年はデフレ経済の期間中であり、名古屋では特に名古屋駅前エリアが急成長しかつ平成 17 年の愛地球博万博が開催される前の市況である。

この 5 年間で日本全国の消費が縮小し小売の規模も 143 兆円から 133 兆円になっている。その中で全体に占める百貨店の市場規模が、平成 16 年で東京都で 13.3%である。この百貨店の占める割合は、東京等の大都市に比べて、大阪、愛知、福岡さらには地方都市に行くに従ってその占有率は下がる。さらに全国ベースでも東京でも大阪でも平成 11 年と比較して下がっている。しかし愛知だけがこの 5 年間で特異な横ばいを示している。これはちょうど名古屋駅前に高島屋が平成 12 年に登場した以来の新たな市場の開拓、市場の成長が愛知県の市場の横ばいに貢献しているものと考えられる。

さてこのようにデータから、百貨店のリテール市場に対する市場占有率の低下が明確なものとなっている一方で、総合スーパー、専門スーパーとコンビニがシャアを伸ばしていることが理解できる。特に専門スーパーの伸びが大きい。総合スーパーがイオン、ジャス

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

コ等で、ビックカメラ、ヤマダ電機等が専門スーパーである。愛知県でも総合スーパー、専門スーパーがそれぞれ平成 11 年に 7.5%、14.4%であったものが 8.3%、16.3%にまで拡大している。

平成11年	百貨店	総合スーパー	専門スーパー	コンビニエンスストア	ドラッグストア	その他のスーパー	専門店	中心店	その他の小売店	合計
全国計	**6.7%**	**6.2%**	**16.1%**	**4.3%**	**1.0%**	**5.3%**	**43.6%**	**16.7%**	**0.3%**	**143兆円**
東　京	**14.8%**	**3.9%**	**11.9%**	**5.3%**	**1.2%**	**5.5%**	**41.2%**	**16.1%**	**0.1%**	**17兆円**
愛　知	**6.7%**	**7.5%**	**14.4%**	**4.3%**	**1.1%**	**4.1%**	**46.9%**	**14.8%**	**0.2%**	**8兆円**
大　阪	**11.8%**	**7.0%**	**13.1%**	**3.9%**	**0.8%**	**4.9%**	**44.0%**	**14.2%**	**0.4%**	**10兆円**
福　岡	**7.7%**	**5.0%**	**14.6%**	**4.8%**	**1.0%**	**6.3%**	**46.3%**	**14.2%**	**0.3%**	**6兆円**

平成14年	百貨店	総合スーパー	専門スーパー	コンビニエンスストア	ドラッグストア	その他のスーパー	専門店	中心店	その他の小売店	合計
全国計	**6.2%**	**6.3%**	**17.5%**	**5.0%**	**1.8%**	**4.8%**	**38.8%**	**19.4%**	**0.2%**	**135兆円**
東　京	**13.6%**	**4.7%**	**12.8%**	**5.8%**	**1.9%**	**4.8%**	**38.6%**	**17.6%**	**0.1%**	**17兆円**
愛　知	**7.0%**	**8.5%**	**15.6%**	**4.7%**	**2.3%**	**3.8%**	**41.1%**	**16.9%**	**0.1%**	**8兆円**
大　阪	**8.9%**	**5.9%**	**15.6%**	**4.2%**	**1.7%**	**4.9%**	**40.7%**	**18.0%**	**0.1%**	**9兆円**
福　岡	**7.3%**	**5.3%**	**15.3%**	**5.2%**	**1.8%**	**6.4%**	**41.3%**	**17.2%**	**0.3%**	**5兆円**

平成16年	百貨店	総合スーパー	専門スーパー	コンビニエンスストア	ドラッグストア	その他のスーパー	専門店	中心店	その他の小売店	合計
全国計	**6.0%**	**6.3%**	**18.1%**	**5.2%**	**1.9%**	**4.1%**	**37.5%**	**20.7%**	**0.2%**	**133兆円**
東　京	**13.3%**	**4.7%**	**12.3%**	**6.0%**	**2.1%**	**4.3%**	**34.9%**	**22.3%**	**0.1%**	**17兆円**
愛　知	**7.1%**	**8.3%**	**16.3%**	**5.2%**	**2.4%**	**3.4%**	**39.0%**	**18.2%**	**0.2%**	**8兆円**
大　阪	**8.0%**	**5.7%**	**15.7%**	**4.5%**	**1.6%**	**3.1%**	**39.8%**	**21.4%**	**0.2%**	**10兆円**
福　岡	**6.4%**	**5.7%**	**16.7%**	**5.2%**	**2.1%**	**5.2%**	**38.3%**	**20.2%**	**0.2%**	**5兆円**

資料：経済産業省　商業統計

実際名古屋市内都心部に巨大なイオンモールが登場している（熱田、吹上、大曽根）。名古屋駅前（太閤口）にビックカメラが進出している。

さらにもっと大きなマーケットのトレンドを見てみよう。

株式会社富士経済のデータではＥコマースの市場が平成 16 年で約 3 兆円となっている。内インターネット・モバイルによるものが 1 兆円弱である。しかしこの伸び率は前年比 2-30%である。順調にいっても 3－4 年で倍、さらに飛躍的に成長すると 10 年後には 10 兆円規模の市場になりかねない。

これは単に、販売チャネルの多様化だけではない、非常に大きな購買トレンドの変化を示している。そのひとつが「ＡＩＤＭＡ（アイドマ）」から「ＡＩＳＡＳ（アイサス）｛電通のパテント｝」へのトレンドの移行である。ＡＩＤＭＡとは、市場で物を買う時の購買行動が「認知 Attention」して「興味 Interest」を持ち欲しいという「欲求 Desire」を持ち

「記憶 Memory」し購入するという「行動 Action」を起こす従来型のパターンである。これに対してＡＩＳＡＳとは物を「認知Ａ」して「興味Ｉ」を持ちインターネットで「検索 Search」をして「行動Ａ」購入しその後買った物を評価するためにその情報を市場で「共有 Shear」する。

簡単に言えば、最近の若者の行動パターンは、テレビあるいはネット情報等でみた新製品を「認知」し「興味」を持つと早速インターネットで「検索」して調べてから「購入」する。さらにその後買った物を評価すためにブログ等で情報を「共有」する訳だ。インターネットで物を購入した事のある方は身に覚えがあるはずである。新しい行動パターンでは、情報の「検索」と「共有」という行為が新しく入ってきたのである。市場で検索できない物、購入後情報をシェアして評価できないものは、購買行動の対象にならない訳だ。いくら市場で販売しようと供給してもマーケットの土俵に乗らないのである。

このような購買行動の変化の中で、ネットショッピングでの購入されるものと、それにはそぐわないもの選別される。サービスが必要なもの、高額なものと逆に低額なものである。これに対して百貨店、総合スーパー、専門スーパーも得意なものとそうでないもの、販売に関して競争優位あるものとそうでないものと選別する必要がある。今までのように増床してフルライナップの品揃えによる規模の拡大メリットは享受できなくなる。

もっと極端なトレンドを予測するなら、バーチャルショップが非常に競争優位な市場では、非常のスペースコストが高いところでリアルな実物を在庫としてもち、展示する店舗の必要性が無くなる。つまり百貨店に対するニーズの喪失である。逆にメーカーは商品を多くに人に認知してもらい、興味を持ってもらうためにプロモートするショールームを必要とし、そこで商品を体感してもらい、ネットから購入してもらう手法のビジネスモデルとなる。このような状況でリテールの機能を従来型の百貨店機能を中心として成長してきた都心部が、このような新しい市場ニーズに合致するのかどうか検証する必要がある。少なくとも今の百貨店のビジネスモデルだけに頼った都心のマネジメントは通用しなくなるだろう。かといってスーパーを栄のメインエリアに呼び込むことを栄のブランドの貢献するとは思えない。

7. なぜ栄の活力が落ち始めたか

まず栄エリアの栄華を作り上げた投資を担っていたセクターは、地元行政による公共投資と、このエリアにある大手百貨店企業であった。昨今、地方自治体が緊縮財政から公共投資の拡大ができない状況にあるのは愛知県、名古屋市も例外ではない。その中でも栄の松坂屋名古屋店、三越名古屋店は 2000 年以降果敢に店舗の増床（松坂屋の南館増床、三越のラシック）を行い、全国の百貨店がリストラをしている中で、積極的な投資を行ってきた。しかしこれらの果敢な民間投資に対して追随する波及効果が生まれなかった。周辺地元企業がリスクをとることができなかったのである。百貨店のビジネスモデルの限界から、これ以上過大な投資を継続する事ができなくなった。結果的に栄の商業エリアとしての社

会資本、民間資本の整備・投資が進まず、商業施設の更新が止まってしまった。

最近の名古屋駅前エリアの市場との成長を比較してみるとその違いが非常の明確になっている。名古屋駅前では 2000 年以降 2007 年までに 60000 坪超のオフィスビルが新規供給されている。これに対して栄エリアでは 20000 坪でしかない。オフィスビル市場ではオフィスの供給がない限り需要は確認できない。現実に栄では 2007 年にオフィスビルに対する需要が極端に落ち込んでいる。つまり栄エリアではエリア内で働く人たちによる新規内需も非常に大きく落ち込んでいることを示している。栄エリア内の地元資本自体が再投資をして新しいビジネスを呼び込めなかったのである。

さらに地下鉄名城線の環状腺化、中部新空港の開場、ＪＲ東海・名鉄との岐阜方面への通勤時間競争を通じて周辺エリアへのアクセスの活性化等が周辺エリアの台頭を促進して、栄から市場を確実に奪い取る事となった。栄から市場を奪い取り新たに台頭しだした新興エリアは人を新しく集客し、栄エリアとのエリア間競争を明確にしだした。地域行政の公共投資と百貨店のビジネスモデルにのみに、おんぶに抱っこしてきた栄が、これらによる投資が期待できなくなったと同時にその成長を止めてしまったのである。市場経済の広がりにより公共投資中心の成長が止まり、市場原理により大型資本といえども無理な拡大ができなくなったのである。

栄エリアの中心には高付加価値が高度に集積されたブランド商店街の「大津通り」がある。この大津通りは現在も名古屋、中部圏を代表するエリアである。しかしこの商業エリアが東京の銀座、原宿の規模になり得ない致命的な問題は、大津通りの道路の狭さである。現在のエリアのマーケティング戦略では、商業エリアは集客の回遊性、滞留性によって戦略的にマネジメントされなくてはならない。エリアの中心地に有効なスペースが無い事は非常に大きな問題である。しかし逆に栄をその分非常に多様な回遊性を作り出した。大津通りの商業施設を中心に、久屋大通へ回る回遊性、ナディアパークに抜ける回遊性、大須に抜ける回遊性、栄の北エリア・アネックスへ抜ける回遊性、錦三丁目へ抜ける回遊性、東西の広小路に抜ける回遊性等等である。これは確かに多用な回遊性があるように見えるが、逆に回遊が分散してしまって栄が明確な核となる回遊性が不明確に成ってしまった。

8. 栄エリアへのアクセス手段としての自動車とそのための駐車場

栄の将来を考える上で、自動車社会の変化をまず考える必要がある。愛知県はトヨタ自動車を擁し、自動車に対して寛容な街作りをしてきた。栄もそうである。自動車駐車場が久屋大通の地下に併設されて、各百貨店への重要なアクセス手段となっている。しかし現在のマーケティング戦略を見てみると、大規模な自動車駐車場を併設して成功している商業施設は、ジャスコ等の大型総合スーパーである。これらは従来郊外型の立地であり栄等の都心部とは競合する関係にはなかったが、すでに名古屋市内の大曽根、熱田、吹上等都市部エリアに進出している。しかもこれらの大型ＳＣのビジネスモデルは、自動車での集客により、ショッピングから文化教室、映画などのエンターテイメントサービスまで提供

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

して、食事コーナーを充実させて、土日には家族で来場して非常に長い滞留時間を確保して顧客の囲い込みを行うものである。

確かに栄にも駐車場も多くあるが、実際に土日に利用すると駐車場に入るのに列をなし待たなくてはならない。大変に大きなストレスがたまるエリアとなっている。また実質的な駐車場料金が滞留性の制限となってしまっている。百貨店等で商品を買いサービスを受けても 2 時間前後である。これ以上栄エリアに滞在するには高い駐車場コストを払わなくてはならない。これらのコストに耐えうる高額所得のお客を対象としてのエリアとなる。費用対効果の原理が働き、このコストを節約しようとすると、用が済みしだいすぐに栄エリアから退出してしまう。滞留時間が非常に短くなる。前出のリテール市場のトレンドの中で見た百貨店のウエイトが非常に大きい東京では、都心の百貨店に併設されている駐車場に自動車の列を成しているケースはあまり見たことが無い。東京の優れた地下鉄網によるアクセスを重視しているといえよう。

現在のエリアの戦略が、滞留時間を多くする事によって、集客ビジネスの囲い込みを行うマーケティングの戦略を重視している点から見れば、このような都市中心部の高いコストを要する駐車場施設のシステムが、栄エリアの収益性にどれだけ貢献しているか検証する必要がある。駐車場がある事により自動車での利便性をイメージさせながら、実際は利用してみると多くの利用者を外に待たせて高い費用を負担させるという非常に中途半端な状況になっているわけだ。

事実、名古屋駅前は車による来客者よりも鉄道網による来客者が多い。一度エリア内に入ると他へ流出する事がしにくい。結果的に滞留時間を高め、収益パフォーマンスを高めている。自動車による集客をメインとする以上、これらのサービスの提供を安く行う総合スーパーとの競争という事になる。駐車場をエリア政策の柱とするのであるならば、むしろ競争相手は名古屋駅まではなく大手スーパーの商業施設となる。

自動車社会の将来の変化も予測する必要がある。現在の国内の自動車市場は大型高級車と小型車に 2 分化しつつある。中間に位置するセダンの売り上げが非常に落ち込んでいる。又環境への配慮から自動車そのものへの疑問も生じている。又高齢化社会に入り自動車免許書の自主返却等の新しいトレンドも生じている。家族でやってくる場合、最近はワンボックスカーも多くなってきている。栄に点在する駐車場がこのような変化に対応しきれていないのも事実である。社会の生活スタイルが変わり自動車そのものとのかかわりも変化してきている。

又栄の特徴は単なる百貨店等流通施設の集積だけではなく、飲食・交流等のエンターテイメント性が高いところにある。しかしアルコールを伴う飲食交流のためには自動車による集客はマイナスとなる。現在の自動車による集客方法が、栄の飲食店、エンターテイメント市場にとって収益をもたらしているかどうかを考える必要がある。それは結果的に栄の中心に位置している自動車駐車場の施設がどのように栄に貢献しているかという問題提起にもなる。問題は自動車の駐車場施設が脆弱な名古屋駅前、金山がなぜ収益力を上げて

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

いるかという疑問である。自動車によりアクセスをさらに拡張させるのか、自動車に替わる栄エリアにとって有効な交通手段を整備するのかを、将来のビジョンにあわせて考えなおす時期に来ている。

写真を見ると、非常に多くの自転車が広い歩道エリアを占拠している。これはある意味で明確な市場ニーズを物語っている。普通、環境問題は付け足しのように付記されるが、環境問題をビジネスとして成り立たないエリアは絶対に将来性が無い。栄エリアの緑が多く環境にやさしいエリアはこの点からも将来性があるわけだ。自転車によるアクセスをエリアマネジメントの重要な要素と考えることも必要である。自転車によるアクセスの利点はアメリカの再開発等でも実証されている。

しかしその一方で、現在のような自転車の放置は栄に外部不経済をもたらす要因ともなりえる。既にテナントの中には店の前に放置される自転車の放置に対して困惑しているケースが少なくはない。適切な自転車置き場の確保などトータル的な自転車との付き合いが求められる。

9. 名古屋市の地下鉄網の栄への貢献

栄を起点とした放射線状の地下鉄網は栄の集客を確実にし、栄の名古屋の流通マーケティングにおけるポジショニングを明確にしてきた。このような地下鉄網が栄市場に貢献してきた事は言うまでも無い。しかしその一方で名古屋市営の地下鉄の経営は赤字続きであった。2005 年に名城線の環状線化が開通した。これにより名古屋市の交通局の経営が悲願の黒字化をする事ができた。（もちろん黒字化の要因には経営努力他諸説がある。）この事実は、名古屋市民の地下鉄網に対するニーズは、栄への放射線状のネットワークではなく、栄を通らず他の場所へいける環状線ネットワークにある事になる。環状線化は栄以外の東部のエリアを活性化させている。環状線化によって栄への集客が増えたのではなく、周辺の金山、上飯田、自由が丘、八事、瑞穂区が活性化された。名古屋市民が地下鉄網に対して持つニーズと、栄が期待する地下鉄網の機能とは違う事になる。

地下鉄は都市型の鉄道網として欠かせられない機能である。世界中どの主要な都市にでもある。しかし地下鉄には限界がある。バリアフリーの問題である。世界中の主要な都市

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

の地下鉄を見てもバリアフリーのある地下鉄は皆無である。そもそも地下を上り下りする地下鉄にバリアフリーの機能をもたせる事は無理がある。世界中の都市を見ても、治安を悪くしたり、都市災害に非常の脆弱であったりして、今後高齢化する日本の都市社会において。地下鉄のみに地域社会の移動手段として過度の期待を寄せる事にも無理がある。結果的に過去のような地下鉄の放射線状ネットワークが従来栄に対してしてきた貢献を、今後今以上に期待する事は難しいと考える。

10. 市バスと栄

名古屋の市バスは名古屋駅より栄を起点にしている場合が多い。しかし名古屋の市バスの規模は年々規模を小さくしてきた。端的な理由は採算性の問題である。問題の本質は自動車の増加により市バスが取って代わられた事である。明快なデータは無いがイメージとして想像していただきたい。市バスの隆盛と共に栄エリアの隆盛がおき、自動車の増加と共に市バスの規模が縮小し、それと共に栄の成長が止まったという仮説である。市の交通局のデータを見てみないとこの仮説を証明することはできないが、今後の栄のアクセスを十分検討する必要がある点でもある。下の写真は三越百貨店東側の久屋大通にあるバスターミナルである。

世界各地の老舗の都市中心地には、日本のような中止市街地の衰退の問題があまり聞かれない。なぜかといえば、日本と同じようにというか、日本がまねた大規模スーパー等の進出を規制している法律があるが、それ以上に都市の交通システムを自動車に過度に頼ると言う事をせず、バス、路面電車の機能を保存し続けてきたことによるといわれている。とすると、栄エリアの経済パフォーマンスの低下の問題は、大都市の構造的な問題ではなく、地方の中心市街地の衰退と同じレベルの問題なのかもしれない。

11. 今栄が必要とするもの

名古屋駅前エリアに比べて栄エリアには「多様性」が無い。名古屋駅前エリアは 2000 年以降大きく成長したが、2000 年以前と最近を比較してまったく変わらないのは多様性である。名古屋駅前の人の通行量は平日と土日でほとんどかわりが無い。これはビジネスマンだけでなく、土日休日にいろんな目的をもって名古屋駅エリアに三河、岐阜、三重の各エ

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

リアの人たちが集まってくる事を意味している。さらに最近大学生、専門学校が名古屋駅エリアに進出してきている。学生も多くなってきている。つまり人の新陳代謝があり多様性が高い事を意味している。

名古屋の東部、山の手に住んでいる人たちから名古屋駅の雰囲気を見ると「田舎くさい。」となる。名古屋、三重県、尾張岐阜、さらには三河の言葉（方言）が多種多様で服装も旅支度で異様だという事を聞く。名古屋駅前エリアは行政による通達で市場が成長しているのではない。市場原理によって成長しているわけだ。市場経済においては新陳代謝、多様性こそが活性化させる源である。栄には以前の栄華を誇ったころの集客以外に新規集客がそれほど増えていない。新しい様々な世代のいろんなニーズを持った人たちが、つねに新しく参入してくる事によって活性化される市場のダイナミズムが栄では低下している。名古屋駅に集まる人たちから栄を見ると「昔は誰も入らなかったやせた東部丘陵の土地を開発して、新しく入ってきた新興の人たちで、お高くとまっている」という表現になる。市場の活性化には、集客を増やすという努力だけではなく、多様な人の新規参入を求める必要がある。マーケティング戦略の観点から考えるエリアマネジメントに必要な要素は、「魅力ある商業施設」と「エリアに収益をもたらす滞留時間を確保する回遊性」そして「新陳代謝・多様性」である。

12. 問題提起

以上の事から、栄エリアの潜在能力を引き出す久屋大通等のユーティリティースペースが、いかに「魅力ある商業施設」「回遊性」「多様性」「アクセスビリティー」を持ち、栄エリアの収益成長に貢献するかという問題を提起する事ができる。

もう一つ重要な要素を考える必要がある。2025 年開業予定の中央リニア新幹線運転開始後のビジョンを見据えることである。リニア開通後の名古屋経済圏のポジションについてはいろんなシナリオが考えられる（参考ペーパー：「名古屋経済圏のポスト 2010 年－リニア中央新幹線整備に向かってー」）。その中の一つで、名古屋の商圏が東京に組み込まれる考え方がある。このトレンドはリニアの開通に関係なく、現在の東京一極集中政策が継続される限り避けられない問題である。従って名古屋の商圏が東京圏に組み込まれ大東京圏が形成されたときの、栄のポジションを考える必要がある。

13. 魅力ある商業施設

百貨店の質的魅力の向上はともかく百貨店の規模拡大は今後望めない。しかし栄の街並み、フロントを形成している商業ビルは築 30 年以上経たものも多く、今後これらの再開発が期待されなくてはならない。東京等の世界的な都市の都市再開発の特に高層ビルの改築はリスクマネーによるものである。リスクマネーは企業等が銀行から借り入れたお金ではない。ファンドによるものである。リスクのとれない銀行からのファイナンスによる高層ビルの建築運営は現状ではできない。栄の現在ある商業施設が民間の再開発により高層ビル化す

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

るためにはまず事業体のダイナミックな胎動が必要になる。しかし名古屋駅前がそうであったように、どれかひとつビルの再開発が起きると、市場原理によりダイナミックな変動が市場に起きる可能性はある。大きな高層ビルの登場は商業エリアのフロントを変化させるほどのインパクトがある場合がある。今の栄には百貨店のビジネスモデル以外の都心型の新しいビジネスモデルを持った商業施設の登場が待たれる。

「栄エリア」は明確なブランドエリアである。ブランドとは非常にリスクの高いビジネスモデルである。常に新しいメンテナンスを必要とする。特に日本でも有数のブランドエリアとなれば、そのメンテナンスには非常の競争優位ある戦略が求められる。この戦略をファイナンスするリスクマネーが必要となる。つまり常に新たな資本参加を促す必要がある。「資本参加」「市場参入」「外資」言葉は何でも良いが、このような参入を妨げる障害はエリアの成長の妨げとなる。

最近のトピックスとして、丸栄百貨店が興和不動産と資本提携の関係を持ったことがあげられる。大規模商業施設象徴される流通業界は開発をマネジメントする部門と中で業務をする部門とが機能分化し始めている。それだけ流通業界の施設開発から運用までが高度の専門化し従来の通り一遍のノウハウでは通用しなくなってきている。特にリテール市場におけるファイナンスの変化は前述のとおりである。資産管理の長けたノウハウを持つ興和不動産と、新たな資本をえてダイナミックにリスクをとることができるコンテンツ産業の丸栄が、新しいビジネスモデルをこのエリアに提供してくることを期待したい。

そのためには規制緩和等の民間が自由に開発できるインセンティブを市場に与える必要がある。

14. 回遊性

回遊性の元祖は東京銀座の銀ブラである。回遊性の距離は時代によって変わるが、銀座、原宿を見ても概ね 1 キロの往復である。大津通りは三越前の栄交差点から南の若宮大通までの距離が概ねこの距離に相当する。回遊性の適正距離にあるわけだ。しかし大津通りの三越、松坂屋側の歩道は松坂屋近辺で極端に狭くなりすれ違うのに人と人がぶつかりながらやっと通れる状態である。このことが他の回遊性をもたらし、多用な回遊性を創造している。しかしそれは今のところ回遊性の分散でしかなく、栄の商業エリアに対する後継を

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

しているとは思えない。

大方の人の流れは三越、松坂屋、ラシック等の施設内を通って大津通りと久屋大通を行き来する。この大津通り東側歩道と久屋大通の西側歩道を行き来する回遊が栄のメインの回遊性となる。この回遊性が周辺施設との関係においてどの程度収益性をもたらしているかが重要になる。エリアマネジメントの戦略としてもこの回遊性の滞留時間を長くして、栄へ来たお客の囲い込みを行う事が重要となる。逆に回遊性の無いお客の行動は、エンゼルパーク、久屋パーク等の久屋大通の地下にある駐車場に、長い間待ち地下駐車場からそのまま地下通路を通って三越、松坂屋の各百貨店に行き目的の買い物だけをして又地下通路を通って駐車場に戻り、さっさと栄からか移出してしまうパターンである。これは三越、松坂屋等の大型商業施設の客が栄エリアに貢献するというエリア戦略に反するものである。時に、これら大型商業施設の利便性の優先はエリア内での排他的なエリア内競争になる。エリア競争には競争による活性化をもたらし競争的な共存をもたらすものと、排他的な外部不経済とがある。

エリアとしての共通の利益を確認できていないと、回遊性のマネジメントが外部不経済効果となるか、外部経済効果をもたらすか非常に不明確なものとなる。いずれにしても、大規模商業施設三越百貨店、ラシック、松坂屋、パルコが集積する大津通り、久屋大通にはさまれたエリアの回遊性が栄エリアのメイン回遊性になる。この回遊性を高い収益をもたらすためには、東に位置する久屋大通公園の有効利用しかない。回遊性の原則はレベルがイーブンである事である。高層ビル等の立体的な回遊性もあるが、原則地下街と路面、路面と中二階を供する回遊性は無い。むしろ段差は障害であり、回遊性と他の回遊性のインターフェースとなる。

今ある緑の財産を活用しながら久屋大通公園をフラット化し、より明るい、余裕のある久屋大通の歩道から、回遊したくなるモチベーションを久屋大通り公園に持たす必要がある。常設カフェ、休憩スペース、パブリックビューイング等が可能なユーティリティースペース等のネットワークである。現在でもこれらを可能とするユーティリティースペースが久屋大通にはある。しかし現実は段差、道路があり中を見ることもできず、有機的なネットワークはまったく無い。高齢化社会の市場ニーズにあった都市構造は名古屋全体問題でもある。決して市場原理の導入で解決できるものではない。

15. 大津通りの歩道・街並み

歴史がある大津通りは、歩道整備等が遅れ非常に狭い欠点がある。新しいビル施設松坂屋南館、三越、三越ラシックは道路境界から控えて公開空地として歩道スペースを保管している。大津通りの特徴は緑があり夏でも木漏れ日の下を歩く感じがする。その一方で大津通りは名古屋を代表する南北の主要幹線通りとなっており自動車の交通量がおおい。

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

16. 久屋大通の歩道・街並み

久屋大通は大津通りに比べ歩道スペースが非常に広い。写真は平日の午前中の人通りが少ない時間帯であるが、土日になると人の流れで埋まる。歩道と中心部の公園を隔てる 4 車線の道路がある。この道路が歩道スペースとなり公園内と栄の商業施設が一体化し、商業施設との間で疲れて休息をとる人が行き来をすれば、人を疲れさせずビジネスの囲い込みができエリアの収益性が上がるものと考えられる。これが回遊性の理論である。

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

17. 多様性の創出・アクセスビリティー

栄のリテール規模は停滞しているといっても、依然として名古屋駅前より規模は大きく、中部圏随一の市場規模を持っているはずである。従来の顧客の維持しかできていない事は、エリア内の商業施設のマーケティング上のターゲットの問題と、新しいアクセスビリティーの問題とに分けて考えなくてはならない。バブル経済の破綻以前のように名古屋の中心地であるすべてのリテール市場のニーズに応える唯一の市場であった時は、地下鉄・自動車によるこのエリアへの来客が勝手に集散した。しかしそれぞれ特徴あるエリアが各地で独立し名古屋市場に顕在化してきた今、競争的なアクセスビリティーを持たなくてはならない。都市開発、都市の再生で非常に大きな手段となるのが交通技術の革新である。交通技術の革新が起きない市場では必ず都市の停滞が起きる。アパレル産業の衰退で低迷していた岐阜経済に、ＪＲ東海と名鉄による通勤時間の競争が技術革新となりが異性的な刺激

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

を与え、岐阜駅間の都市再開発の起爆となり始めている。

全国地方都市の中心市街地の衰退が、自動車に偏ったアクセスに問題がある事も明らかである。主要地方都市の駅前にはたいてい老舗の地元財界の百貨店があった。これらは大店舗法によって自らの既得権益を守り、市場への新しい参入を拒み、市場の活性化を惰ってきた。その結果郊外に進出した大型総合スーパーが自動車による集客を行った。あわてて地元財界の老舗百貨店も、規模の拡大、駐車場の整備確保を行おうとしたが、整備されている駐車場の規模、駐車場のコストから見て競争力がない。自分たちで造った大店舗法によって、逆に自分たちが足かせをはめられてしまう事になる。根本的な店舗規模の拡大による再投資の資本調達すら難しいのが現状である。結果的に大規模資本の企業と業務提携等を行い、一時しのぎをするが、所詮商店街の一時的な延命策と同じで、いずれ立ち行かなくなる。それまで核となっていた地元財界の老舗商業施設の終焉は、即その周辺の商店街の集客に影響を与え、次から次へとシャッターを閉めさせる事になる。これが地方都市の中心市街地の現状である。規制等で規制権益を守りアクセスビリティーの革新を怠るとこのような結果になる。

絶え間ない交通システムの更新は都市マネジメントの最も重要な要素である。自動車による集客、地下鉄による集客が、栄の収益性にこれ以上効率的に貢献しない以上、新しい交通システムを考えなくはならない。名古屋駅、金山、大須等からお客を呼び込む周回バス。愛知県図書館等の公共性の高い施設とのシャトルバス。周辺エリアとを直結する新しい周回バス等、きめ細かい交通システムの整備は路面のリテール市場に必ず刺激を与えるはずである。全国の中心市街地で路面電車を復活させようという運動が見られるのも、同じような都市型の交通システムに対する新しいニーズである。

交通システムの革新はハード面だけではない。エリア内の移動の快適性を創出するのも重要なことである。久屋大通公園を周回するフリーバスも当然考えられる。なんといっても様々な人（老人から子供まで、いろんな目的を持った人、様々な所得者層：多様性）が同じ目線で、段差の無い自由な移動ができることが必要である。久屋大通の東西の両端からそれぞれ人のしぐさが見渡せられるフラットな施設であるべきである。

自転車の集中管理、あるいはレンタル自転車等の機能も面白い。試すだけの価値はある。自転車が有効なエリアがどのようなものかを次のアメリカの再開発で確認していただきたい。

アクセスビリティーは重要な街づくりのコンセプトであるが、マーケティング戦略として更にとこの人たちをターゲットにして集客するか？という考え方が必要になる。従来の栄がターゲットとしていた中部圏の最上級の顧客は今後東京の商圏に吸収されることが考えられる。名鉄百貨店が伊勢丹と業務提携したとき、関係者が伊勢丹のファンは業務提携した名鉄百貨店に来るのではなく、直接東京の伊勢丹に出向くともらしていた。

栄が中部地方の商圏を代表するからといって、いつまでも最上級の客層をターゲットにしていては成り立たない。彼らは東京に出向く前提でその下位にいる客層をターゲットに

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

する必要がある。名古屋周辺都市、地域の顧客である。そのための交通インフラの整備が将来の栄の復権の絶対条件となる。

18. 三河地区との関係

東海経済圏の収益を生み出すエンジンは三河を中心とする輸送機器関連産業クラスターエリアにある。この地域との関連抜きに名古屋のどのエリアも成長は期待できない。2005年以降名古屋駅前エリアにトヨタグループが大きな不動産投資をする等、このエリアが三河地区の輸送機器産業クラスターのフロントエリアのポジションを明確にし始めた事が確認できた。

産業クラスターの生成要因は、産業の隆盛だけではない。産業が隆盛する遺伝子、ビジネスチャンス、ビジネスの大きなリスクをとり成長を支えることができるリスクマネー、優秀な人とその家族が魅力を感じる環境である。この環境には快適な住環境だけでなく持続可能な自然環境、人の得た所得に対応する豊かな消費と投資を実現する大都市という受け皿、人の知識をリライトする学習機会などを含む。

名古屋駅前エリアの成長は鉄道を通じてこの三河から岐阜の東濃、三重県エリアに広がりを見せている産業クラスターエリアとの関係を強くしている結果でもある。栄もこれらのエリアとのアクセスを考える必要がある。急成長している輸送機器産業エリアの消費、住環境ニーズに応えなくては大きな成長は期待できない。現在地下鉄は鶴舞線が豊田駅まで延伸している。もっと実効性があるトヨタの本社、堤工場、元町工場から周辺をもネットワークして、栄名古屋駅を直結する弾丸ライナー的な新交通システムも必要になろう。名古屋・岐阜間が名鉄とＪＲ東海による20分台の所要時間の競争により、両都市の間に非常に効率的な関係が生まれた。名古屋豊田間は地下鉄鶴舞線、名鉄を使って50分前後である。栄－豊田間が20分で移動できれば三河地区と名古屋都心部との関係は非常に効率的となる。ＪＲ東海のリニア事業の計画を見てみるとわかりやすい。名古屋と東京間を直線で計画している。中間のことを考えていない。目的は名古屋と東京の交通の効率性である。名古屋都心部が、急成長する産業クラスターのフロントシティーとしての機能を充実する必要があるわけだ。さらに付け加えるならば、現在検討されている国土形成計画の中には道州制の導入が明確になっている。いろんな案があるが、基本は中部圏の静岡県、愛知県、三重県、長野県、岐阜県に北陸地方がどのように参加してくるかである。この道州制では必ずしも名古屋の中心が保証されているものではない。むしろ長野県にしても、静岡県にしても東京へのアクセスのほうが簡単である。中部圏の特徴はものづくりである。ものづくりにはネットワークが必要である。この中での中心商業地にありえるためには、そのための交通システムの整備も視野に入れる必要がある。この地域の収益の受け皿となる商業地があって初めて収益のネットワークが出来上がる。このおおきなビジョンを元に栄を考える必要がある。

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

補論 19. アメリカの都市再開発のコンセプト

アメリカのマンハッタン島の南西先端部で 1960 年代から構想が立ち上がった、ハドソン川波止場のウォーターフロント事業「バッテリーパークシティー（BPC)」がある。ちょうど自由の女神を眺めるエリアである。この構想は、もともと州知事とニューヨーク市長がハドソン川にボートを浮かべ、今は無きワールドトレードセンター（WTC）のフロントエリアのハドソン湾波止場を埋め立て、21 世紀に向けて新しいエリア開発をしようと構想を話し合った事から始まる。1970 年代ニューヨーク市が財政破綻で計画が頓挫した時、民間デベロッパーである当時世界的な不動産王と呼ばれた O&P 社のライクマンによる、デフォルトしかかったバッテリーパークシティー開発公社の社債の債務保証によって計画が一気に進んだ。

デベロッパー技術の粋を集めた事業である。民間企業が債務保証する事によって、有利なファイナンスを得る事が出来、それによって開発権利を得ると言う日本では考えられない事業でもあった。このエリア開発内には現在、ワールドフィナンシャルセンター、ニューヨークマーカンタイル、リッツカールトンホテル、或いはメリルリンチ、アメリカンエキスプレス等の企業のヘッドオフィスがある。一大ビジネスエリアの登場である。

しかし開発の目玉はこれ等のビジネスセクターだけではなく、いろんな所得者層を取り込んだ高層コンドミニアム等の居住空間である。

多様性とアクセスビリティーが重要なコンセプトになっている。更に飲食店、物販等の商業施設、ゲートプラザ、学校そして最も重要なのは自由の女神が見渡せられるプロム等（小道)、ハーバー、オープンテラスのパブリックスペースである。図表 1-10 の写真はオープンテラスからハーバー越しに高級アパートメント、プロム等の施設を望む。夏の木漏れ日を楽しみながら自由の女神を遠くに眺め、アメリカズカップのヨットが母港とするハーバーの横で食事を楽しむ。このプロム等の建設コンセプトが面白い。このプロム等を使う主役は歩行者だけではない。アメリカ文化を象徴させるスケートボードであり、バイカー（自転車）である。これは日本の公共施設管理者にはまったく理解できない事かもしれ

ないが、このコンセプトがそのまま日本で言うところのバリアフリーになっているのである。日本では、都心部のバリアフリーの問題は非常に大きな問題とり、都市の生産性に大きな影響を与えるまでになっている。都心部での凸凹はまさに高齢者の生産性を削るものであるが、アメリカでは、特別なバリアフリーの考えが導入されているわけではない。自転車、スケートボード、歩行者、低所得者、高額所得者、観光客、ビジネスマン、居住者、いろんな国籍の人たち等等、これらの多用な人たちが集まる多様性を重要なテーマとした街づくりが結果的にバリアフリーと成るのである。海外にはバリアフリーという言葉はあまり使われない。しいて言えばアクセスタビリティーである。バリアフリーとは建築家が作った言葉であり、都市計画の言葉ではあまり使われない。話は飛ぶが、ドイツのＳバーンなどの鉄道を見ると非常にわかりやすい。電車の中に自転車で乗り込んでくる。これを可能とするには、まずプロットホームに自転車の乗り入れをさえぎるバリアが無いことである。改札口、階段、段差などである。ドイツでは以前都市間移動においても、まるでフェリーのように、鉄道で自動車を運ぶことができた。ハノーバーから鉄道で社用車を鉄道で運び、フランクフルトしないで仕事をすると言う行動が可能となる。まねはできないが発想自体が違うのかもしれない。このような都心部に居住空間を非常に大事にしたエリア開発が、マンハッタンの都市マネジメントの一環として現在進行しているのである。上の写真はハドソン川に面したオープンカフェである。目の前に広がるヨットハーバーにはアメリカズカップに参戦した有名なヨットが係留されている。この写真の広場はカフェのための広場である。

20. 最後に

栄は名古屋だけでなく東海地方の商業の中心地である。戦前からの中心地であり 100 年以上の歴史を経て形成されてきたエリアである。それは名古屋経済圏のビジネスモデルそのものであるといっても過言ではない。従ってその再生には、エリア内の一角の土地の再開発程度の小手先のものでは効果が無い。名古屋都市の都市構造の変革、使い勝手の改造、

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008

意識改革が必要になる。次世代につながる都市マネジメントを考え大きなビジョンを持ちたい。

21．追記（2009.4.5）

この栄再生をＵＰしたのが 2008 年である。しかしその後栄地区の百貨店が売り上げを二桁マイナスをし続け、2009 年度の地価公示では全国の下落率のトップ 10 に栄地区を中心に 9 地区を独占している状況である。名古屋駅前エリアの百貨店の売り上げが微増微減であるのに対して、この地区の収益性が一段と悪くなっている。

上記の栄地区の問題提起は、栄の収益性を考えるためのものであって栄の施設を否定するもではない。都市にあるすばらしい緑、ユーティリティー空間などなどどれをとってもかけがえのないものである。これらを決して否定するもではない。問題はこれらのすばらしい施設が栄地区の収益性に貢献していないのである。従って結論はこれらのすばらしい施設をどのように栄の収益性に貢献させるかということである。

もちろん問題の解決策の一つには、栄の今ある施設例えば久屋大通をすべて取り除き新しいものに作り直すことも選択肢としては可能であろうが、それがどれだけ収益性の向上に貢献するかはまったくの未知数である。弊社の問題提起を意図的に栄地区を破壊する考えへと誘導する人たちがあるが、それは弊社の意図とするところではない。

もっと大きな議論をしよう。たとえば名古屋駅前と栄地区で今起きている大きな違いは何か？本質的なマーケティングの議論である。一ついえることは交通機関に対するニーズの変化である。この変化に応えたのが駅前再開発である。50 年前にできた人間の移動というニーズに対して応えた交通鉄道手段と役割が最近の移動に対するニーズと変わってきている。これらのニーズの変化に対して革新的に応えたのが再開発である。

栄がまず検知しなくてはならないのは、栄に対する人の移動というニーズがどのような手段で応えられているか？そのニーズの変化に対してそれらは対応していられるだろうか？という疑問である。栄に今ある地下鉄を中心にした交通手段がもたらす消費者動態が栄にその収益をもたらしているかである。20 年前、30 年前の栄の収益に貢献した消費者は既に高齢化している。新しい消費者の新陳代謝を促進する革新的な交通手段が取り入れられているかということである。

この考え方の延長線上にあるのが、豊田地区から収益性の高い消費者を呼び込む交通手段の発想であり、又近隣の新しい収益性の高い消費者を取り込む環境重視型の交通手段に対応した都市構造に対するニーズである。

最近弊社では金山から名鉄線を延長させ名鉄瀬戸線にジョイントさせる構想をニュースレターで紹介した。従来と違った消費者層を導入させることは、市場に多様性をもたらし、市場を活性化させる非常に重要な戦略である。

Copyright Reserved S.KAWATSU 2008