

「大型商業施設の動向と地元の対応について」 千葉経済センター【公益財団法人ひまわりベンチャー育成基金】

はじめに

千葉県内ではこの1年間に、セブンパークアリオ柏や千葉駅エキナカなどの商業施設がオープンする一方、千葉駅や柏駅といった主要駅前および周辺に立地していた、そごう柏店（16年9月）、千葉パルコ（16年11月）、三越千葉店（17年3月）が相次いで撤退するなど、大型商業施設の出・退店が同時並行的に発生している。

これまで中心市街地の核となり、まちの賑わいに大きな力を発揮していた大型商業施設の撤退は、そのままでは地元商店街だけでなく、中心市街地全体の衰退やまちづくり構想の瓦解につながる可能性があるため、撤退後の跡地利活用の検討は極めて重要な課題といえる。検討にあたっては、撤退に至った背景を考えるとともに、人口動態や消費構造・嗜好の変化など中長期的なトレンドも踏まえつつ、行政や住民が考えるまちのあり方との整合性や中心市街地として必要な機能（コミュニティ機能など）も十分に考慮することが重要である。

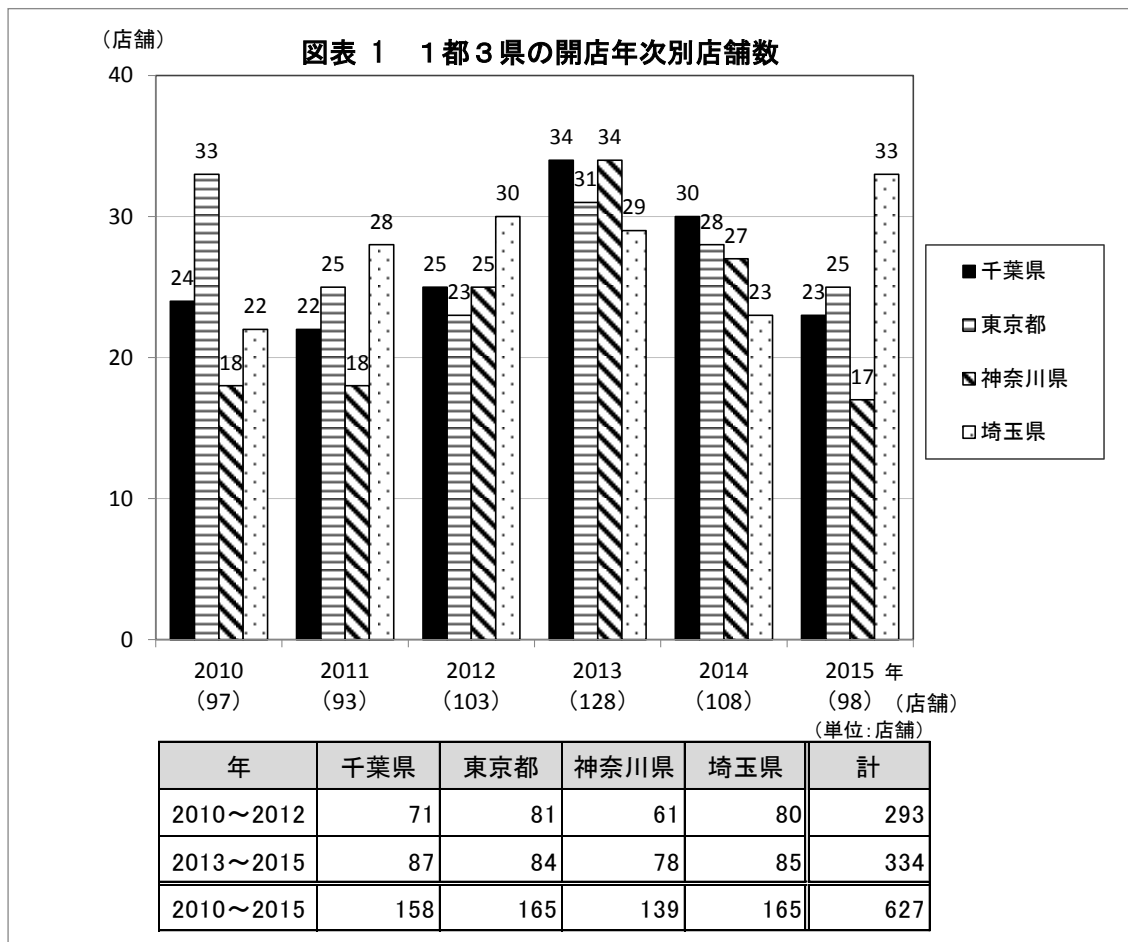
本稿では、大型商業施設を取り巻く外部環境の変化や大型商業施設の最近の動向などについて、千葉県を中心に東京圏の現状を整理するとともに、他県の先進事例も紹介しつつ、デベロッパー、商店街等商業関係者や地権者、さらに経済団体、行政機関、金融機関など中心市街地活性化に関わる地元のさまざまな主体が、大型商業施設撤退後の跡地を再生させて持続可能なまちづくりを行うために必要な取り組みを示した。

1. 1都3県における大型商業施設の出退店動向

(1) 1都3県の出店動向

1都3県における大型商業施設（店舗面積1千㎡以上）の出店状況をみると、東日本大震災翌年でアベノミクスが始まった2012年以降、出店数が100店舗を上回るようになり、2013年（直近ピーク）の出店数は128店舗に達した。その後、適地の枯渇や単位面積当たり売上高の伸び悩みから、減少に転じたが、15年出店数（98）は、11年以前のレベルを上回っており、相対的にはなお高水準の出店が続いている（図表1）。

—2010年以降の都県別出店数を2013年を境に前半・後半に分けてみると、後半の伸び率は東京・埼玉が用地不足等から小幅の増加に止まるのに対して、千葉・神奈川の伸びが高い。



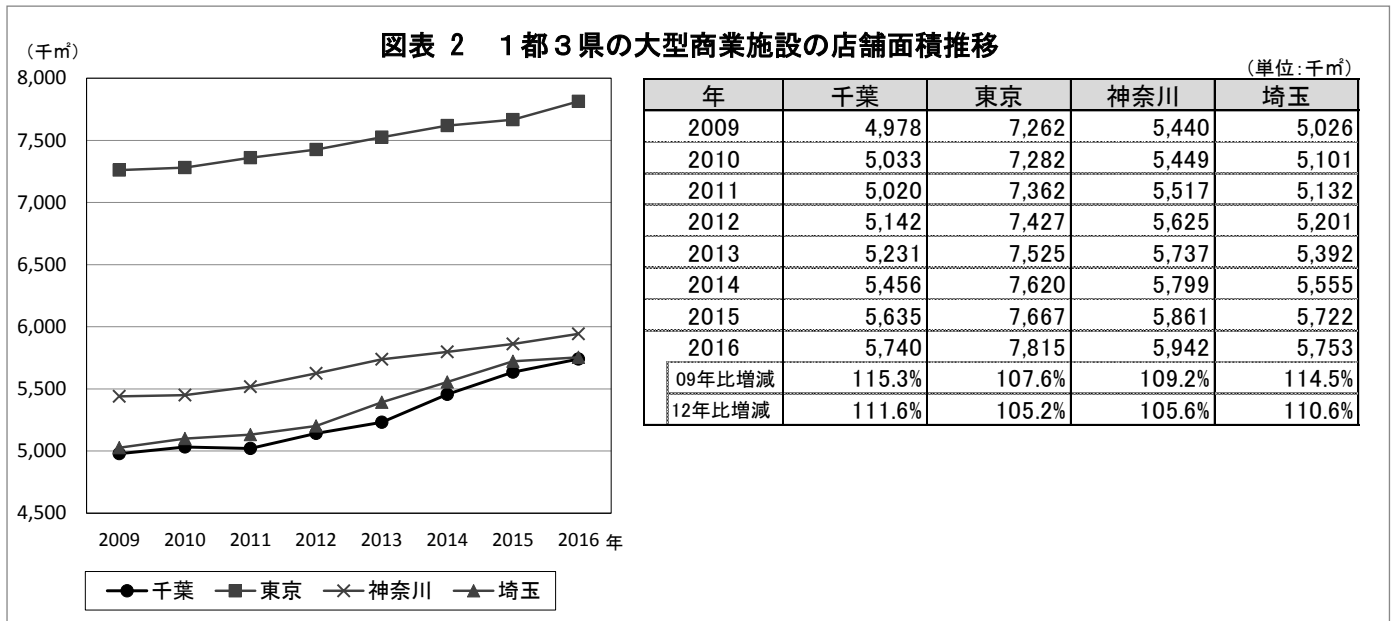
(出所) 東洋経済新報社「全国大型小売店総覧 2017」

この結果、店舗面積をみても、出店による増加分が閉店による減少分を上回るため、各都県とも増加を続けている（図表2）。

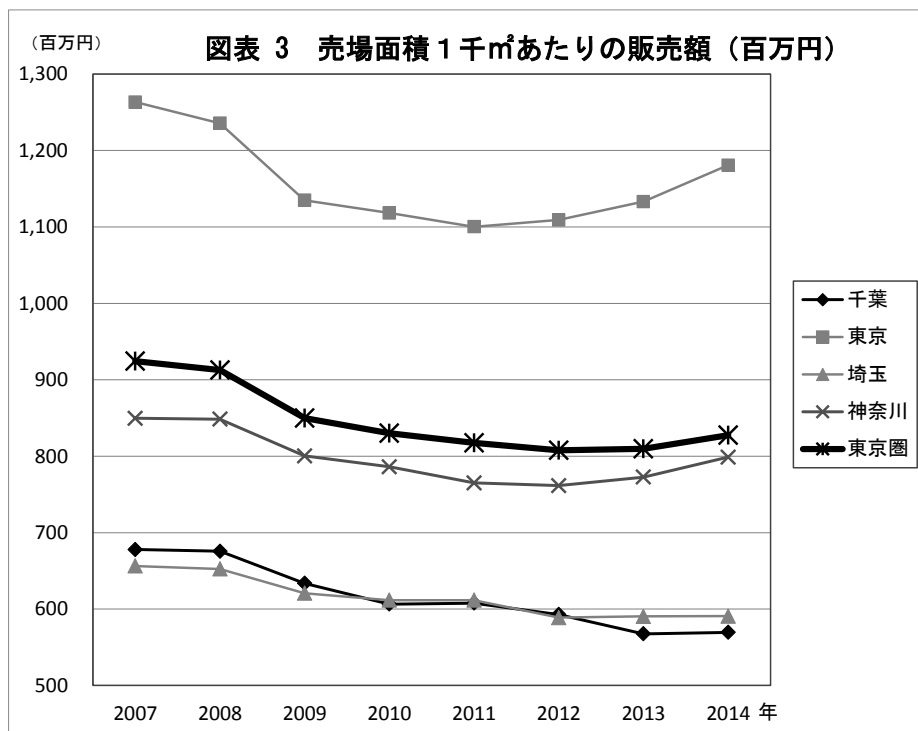
—都県別にみると、2012年から16年にかけての店舗面積の増加率は、千葉と埼玉が2桁の伸びとなっている。千葉県では、イオンモール幕張新都心（オープン：13年12月、店舗面積：128千㎡）やアリオオ柏（同、16年4月、65千㎡）、埼玉県では、イオンモール春日部（同、13年3月、56千㎡）やららぽーと富士見（同、15年4月、80千㎡）などの超大型店舗が開業した影響が大きい。出店数で千葉県と並んで高水準の神奈川県では、大型のららぽーと湘南平（同、16年10月、60千㎡）と同時に、小型のマリーンアンドウォーク横浜（同、16年3月、8千㎡）なども開業しているため、出店数の割に店舗面積はさほど増えていない。

売場面積¹あたりの販売額は、1都3県合計では、インバウンド客の取り込みに成功した東京が牽引する形で、店舗面積が増える中であっても、12年以降、緩やかな増加基調にある。

一都県別にみると、13年～14年にかけては、東京・神奈川が店舗面積拡大テンポの減速と人口増加、訪日客取り込みから反転増加に向かう一方、千葉・埼玉では新規大型出店の割には客足が伸びなかった影響から、横這い圏内にとどまった（図表3）。単位面積当たりの売上高が想定ほど伸びなかった地区では商業施設間の競合が高まっており、これが、百貨店等撤退の底流となっている。



(出所) 東洋経済新報社「全国大型小売店総覧 2017」



(出所) 経済産業省「商業動態統計」

¹ 経産省統計では「売場」面積を基準とする統計だが、国交省等の統計では、売場のほかオフィスなどを含む「店舗」全体の面積を基準とする統計となっている。

この間、1都3県に最近新規出店した大型商業施設をみると（図表4）、「モノ消費」から「コト消費」への流れ（詳細後述）等を受けて、郊外型の大型モール（イベントスペース併設）・ホームセンターや都心再開発型の複合施設が多いことが特徴である。前者の代表例は、買い物だけでなくレジャー需要を広域から取り込もうと大規模な公園を併設した「セブンパークアリオ柏」、後者の代表例は、新宿駅直結という好立地を活かし、クリニックや保育園もある複合施設とした「ニューマン」で、ほかにも各々の立地や客層に応じた特色を打ち出す店舗が目立つ。

図表4 1都3県の主な新規開業大型商業施設

開業年月	場所	店舗名	テナント数	店舗面積 (㎡)	特徴	
16年	3月	神奈川県 横浜市	MARINE & WALK YOKOHAMA	24	8,347	赤レンガ倉庫に隣接し、オーシャンフロントの景観を活かした飲食店や結婚式場が出店。
	3月	東京都 新宿区・渋谷区	NEWoMan (ニューマン)	約100	約7,600	JR新宿新南口に直結。飲食店の比率を高め7時から翌4時まで21時間営業の店舗もある。イベントスペース、クリニック、保育園、屋上菜園など物販以外もある複合施設。
	3月	東京都 中央区銀座	東急プラザ銀座	125	約50,000	江戸切子をモチーフとした斬新な外観。新業態やエリア初出店が半数を占める。韓国ロッテグループの市中免税店があり、インバウンド需要も取り込む。
	4月	千葉県 柏市	SEVENPARK ARIO KASHIWA	約200	約65,000	大規模な公園や遊戯施設により買い物客に加えレジャー需要も取り込み、広域からの集客を図る。
	6月	千葉県 佐倉市	イオンタウンユウカリが丘	148	51,850	関東最大級のベビー・キッズ専門店や趣味・特技を楽しむための店舗が充実し、3世代が楽しめる。
	10月	神奈川県 平塚市	三井ショッピングパーク ららぽーと湘南平塚	247	約60,000	ワークショップやイベントを開催する「shonan tree house」で人・モノ・コトの出会いを提供。地元の湘南ベルマーレや日産自動車とコラボレーションした店舗がある。
17年	3月	千葉県 柏市	柏の葉T-SITE	19 (3月時点)	約6,000	柏の葉スマートシティの親水空間アクアテラスのほとりに立地。ファミリー層が多い地域であるため「子供のいる暮らし」をテーマに児童書や子供向けカルチャースクールなどが充実。

(出所) 各社ホームページなどをもとにちばぎん総合研究所が作成

(2) 1都3県の閉店動向

閉店に関する統計は存在しないため、各種報道資料・ニュースリリース等を参考に、1都3県の主な大型商業施設の閉店状況を取りまとめると、**図表5**のとおりである。前記(1)でみたとおり、出店は大型モールや複合施設が多いのに対して、閉店の代表例は百貨店である。百貨店業界は、立地環境等からコスト消費化への対応が難しいなど、次章でみる構造問題を抱えている。同業界では、資産効果の一巡と中国客爆買の落ち込みから店舗政策の見直しを余儀なくされており、各系列の中で、①開店時期が古い、②地域一番店でない(2番店以下)、③周辺にライバル店が出現し近年は赤字に陥っていた、などの条件の店舗閉店に踏み切ったことが見て取れる。

図表5 撤退した大型商業施設の概要

	店名	開店時期	閉店時期	営業年数	店舗面積	売上高			駅からの距離	コスト消費対応	地域一番店の店舗面積・直近売上高
						ピーク	直近	減少率			
千葉	そごう柏店	1973年10月	2016年9月	43年	39,729㎡	1990年度 590億円	2015年度 115億円	▲80.5%	徒歩1分	△	柏高島屋 48,698㎡ 357億円
	千葉パルコ	1976年12月	2016年11月	39年	20,027㎡	1991年度 232億円	2015年度 51億円	▲78.0%	徒歩10分 (シャトルバスあり)	△	そごう千葉店 70,050㎡ 680億円
	三越千葉店	1984年10月 (注1)	2017年3月	33年	21,402㎡	1991年度 507億円	2015年度 126億円	▲75.1%	徒歩5分	△	同上
東京	ブランタン銀座	1984年4月	2016年12月	32年	22,212㎡	2005年度 250億円	2015年度 156億円	▲37.6%	徒歩2分	△	三越銀座 36,556㎡ 853億円
	三越多摩センター店 (ココリア多摩センター内核テナント)	2000年11月	2017年3月	17年 (注2)	13,373㎡	2007年度 70億円	2015年度 63億円	▲10.0%	徒歩4分	△	京王聖蹟桜ヶ丘SC 37,700㎡ 100億円
神奈川	さいか屋川崎店	1956年5月	2015年5月	59年	21,786㎡	— 約200億円	2014年度 106億円	約▲47%	徒歩4分	△	ラゾーナ川崎プラザ 約79,000㎡ 767億円
埼玉	西武春日部店	1985年11月 (注3)	2016年2月	30年	25,519㎡	1991年度 345億円	2014年度 108億円	▲68.7%	徒歩7分	△	イオンモール春日部 約56,000㎡ 約200億円

(注1) 1972年に、前身の「ニューナラヤ」(三越と奈良屋の合併)がオープンし、1984年商号変更

(注2) 建物は1989年に多摩そごうとして開業。同店は2000年に閉店

(注3) 2009年にロビンソン百貨店が西武と合併し、13年3月より「西武春日部店」へ商号変更

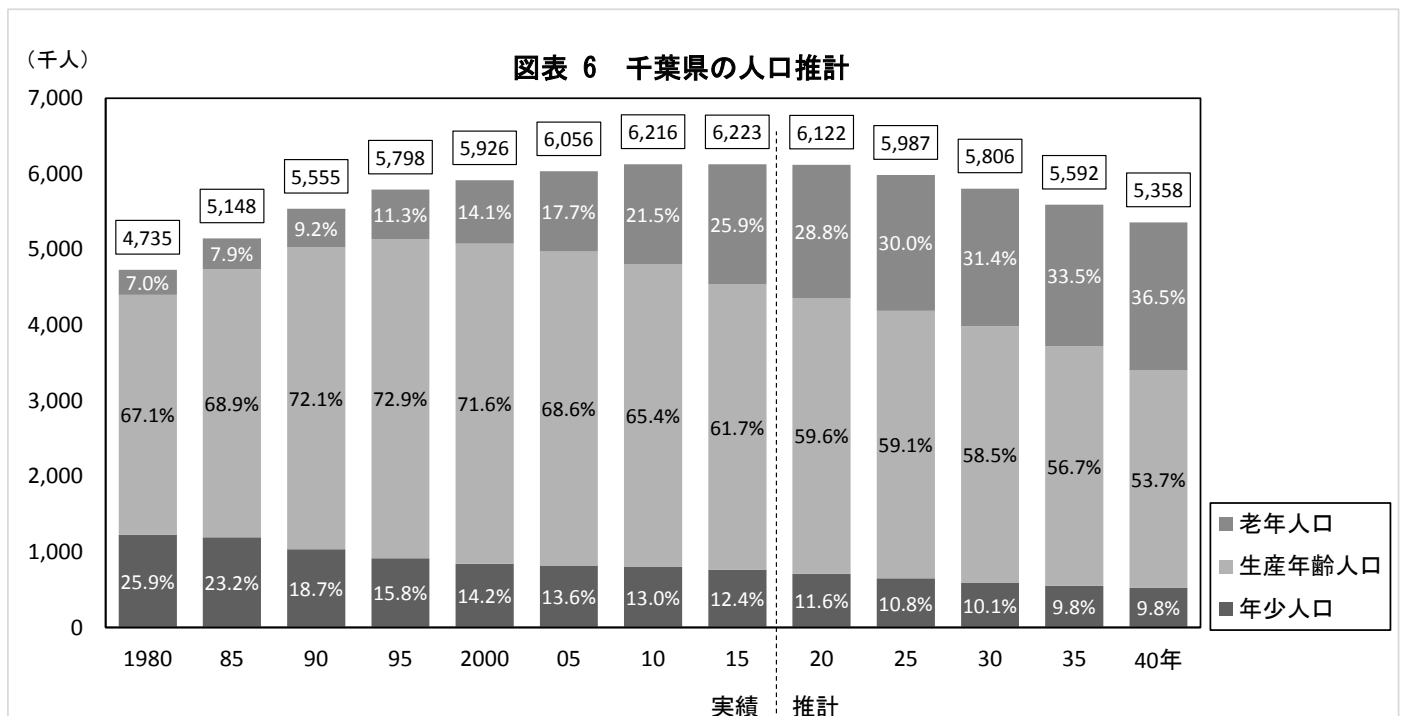
(出所) 各種資料よりちばぎん総合研究所が作成

2. 大型商業施設を取り巻く外部環境の変化と県内商業施設の対応状況

本章では、上記でみた大型商業施設の経営に影響を与えた外部環境の変化として、「人口動態」「消費媒体の変化」「消費内容・嗜好の変化」「訪日客消費」の4点を取り上げ（人口動態については、将来人口に基づく消費額推計も実施）、最終節（4）では、「消費者ニーズ（モノ消費からコト消費への変化等）」と「立地環境」の変化を捉えて、最近の大型商業施設の出店傾向について分析した。

（1）人口減少および高齢者世帯の増加に伴う消費マーケットの縮小

直近（15年10月）の国勢調査結果をみると、調査開始（1920年）以来増加を続けていた我が国人口は、ついに減少に転じた。千葉県は6,223千人と震災の影響を乗り越えつつ、5年前比で人口が増加した8都県の1つであるが、増加率は前回調査時の2.6%（+160千人）から0.1%（+7千人）へと低下した。千葉県人口は足許も増加を続けている（17年3月6,239千人<毎月常住人口調査>、15年10月比+0.3%）が、いつかは減少に転じることは間違いなく、国立社会保障・人口問題研究所（以下、社人研と呼称）の推計（12年時点²）によると、2040年には5,358千人と15年比▲87万人、▲13.9%減少する見込みである。同時に人口構成面でも、高度成長期に転入してきた世代を核に高齢化が進み、同推計では2040年の県内老年人口（65歳以上）比率は36.5%と、15年比+10.6ポイント上昇する（図表6）。



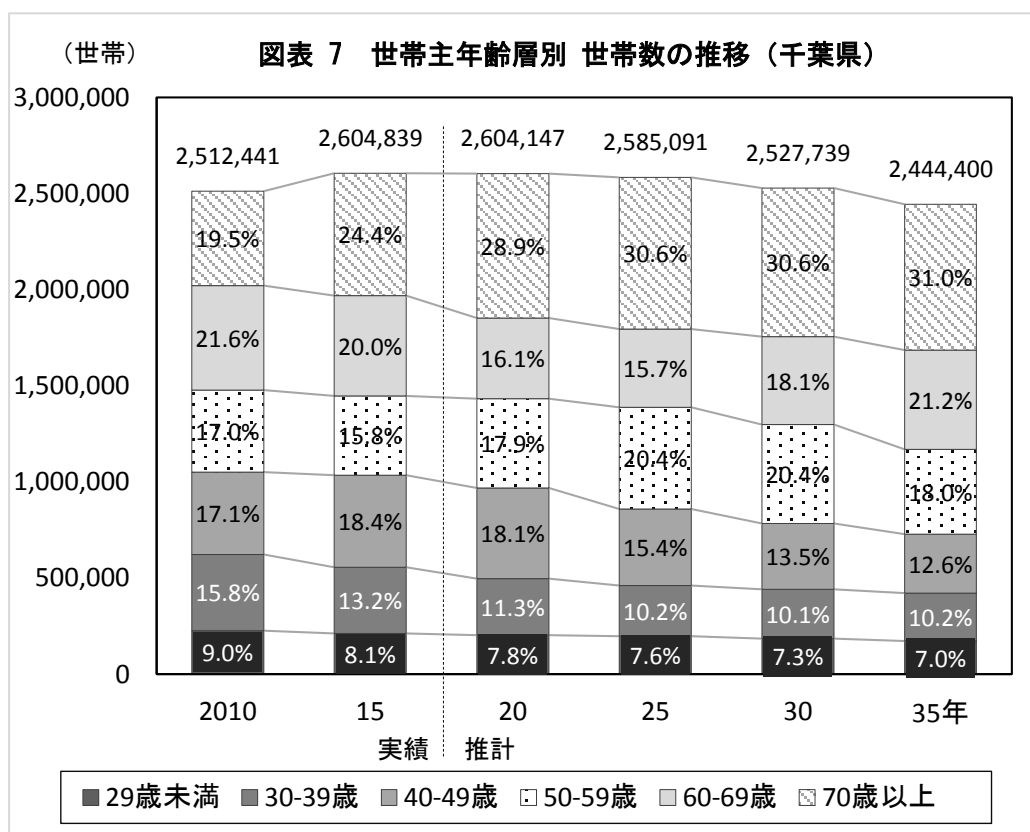
（出所）総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所

（注）国勢調査（1980～2015年）の年齢3区分の割合は、分母から不詳を除いて算出

² 本年4月に社人研が新たな全国人口推計を公表（将来推計人口はアベノミクスによる子育て環境改善から、12年推計値比上方改訂）。千葉銀行グループでも同推計等に基づき、本年中に千葉県の新たな人口推計値を公表する予定。

世帯数についても、千葉県では15年の2,604千世帯をピークに減少に転じ（社人研「日本の世帯数の将来推計（2014年）」）、35年には2,444千世帯と15年比▲160千世帯、▲6.1%減少し、高齢世帯（世帯主60歳以上）比率が高まる（15年44.4%→35年52.2%）（図表7）。

家計の消費支出はライフステージに応じて変化する（世帯主年齢層別支出額は、子育て世代の50～59歳がピーク<296千円/月>、図表8）ため、世帯の年齢構成の変化によって地域の消費総額も変化する。千葉県の世帯主年齢別世帯数に同家計支出額（16年全国家計調査³）を単純に乗じて千葉県の消費マーケット規模を推計すると（嗜好の変化や物価上昇率等を考慮しない実質ベースの単純推計）、2010年実績の7兆4,117億円から15年には7兆6,440億円と10年比+3.1%増加した後、20年までは横這いで推移する見通し⁴（プラス材料としての世帯数増加をマイナス材料の世帯年齢重心上昇が相殺）。その後は、世帯数・年齢構成の両要因面で減少に転じ、35年の県内実質消費総額は7兆752億円と15年比▲7.4%縮小する（図表9）。

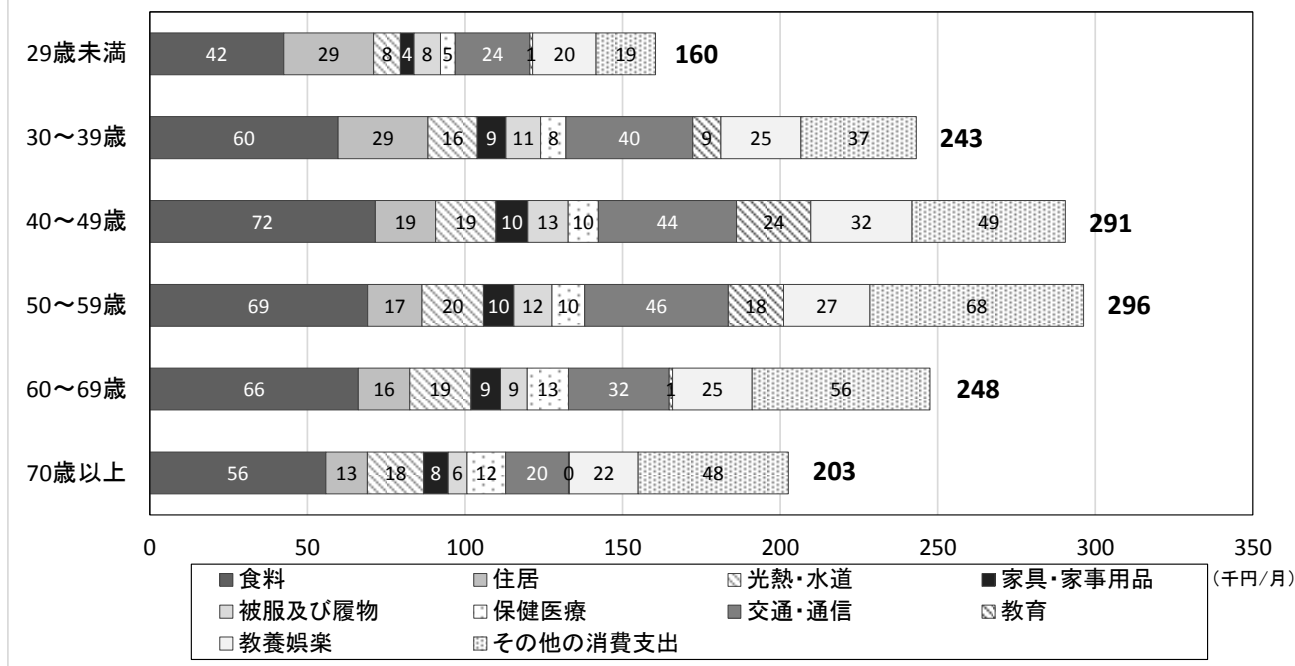


（出所）総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所

³ 単身世帯、2人以上世帯の両者を含む総世帯ベース、以下同じ。

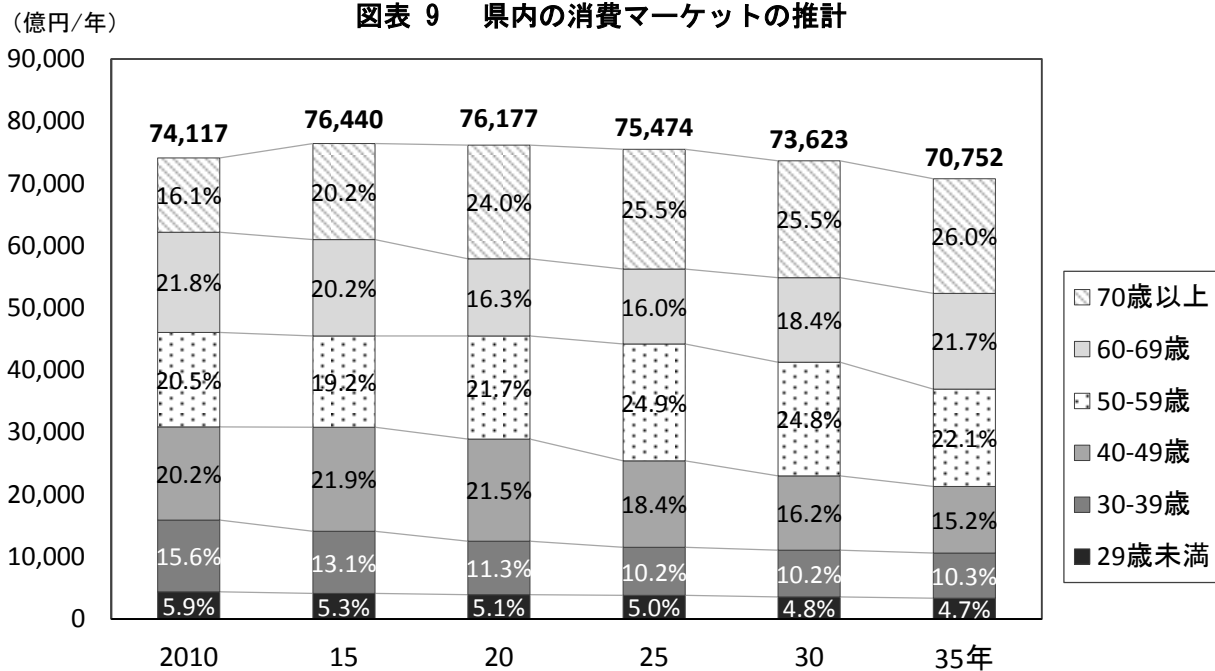
⁴ 当センターが2015年8月に公表した「千葉県内の大型商業施設の動向と今後の方向性」においても千葉県内消費額の将来推計を行い、2020年の消費額（名目値）は10年対比で+12%増加するとの予想値を出した。同増加分の殆どは物価上昇によるものであり、物価要因を除く実質ベースでは、今回の推計結果とほぼ整合性が保たれている。

図表 8 世帯主年齢層別家計支出額（全国, 2016年）



（出所）総務省「家計調査」

図表 9 県内の消費マーケットの推計

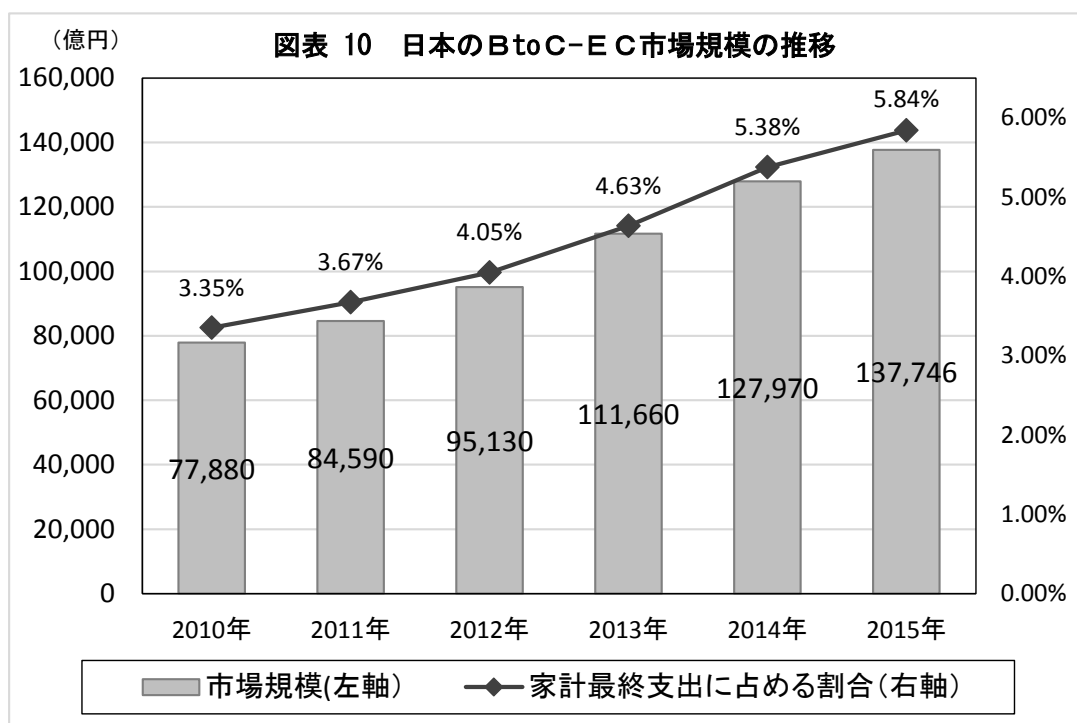


（注）図表 7「世帯主年齢層別 世帯数の推移（千葉県）」に、図表 8「世帯主年齢層別家計支出額」を乗じて推計した。（家計支出額は不変として推計）

(2) 買い物スタイルの変化

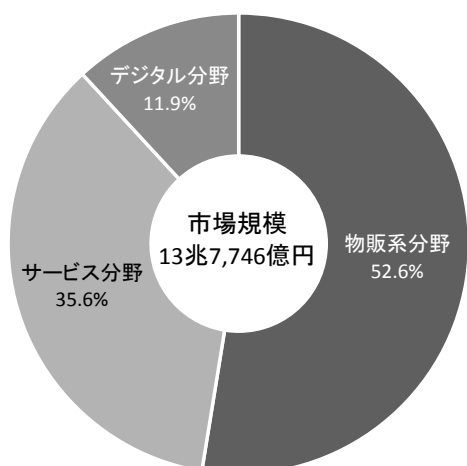
① インターネットショッピング

日本の消費者向け電子商取引（BtoC-E C）市場規模は、2010年の7兆7,880億円から右肩上がりの増加を続け、15年には13兆7,746億円と10年比1.8倍となった。同市場規模のGDP家計消費支出（除く持ち家の帰属家賃、以下同じ）に対する割合も、10年の3.3%から15年は5.8%と2.5ポイント上昇しており、アマゾンなどを代表とするインターネットショッピングの急拡大が、商業施設売上の下押し圧力の要因の一つとなっている（図表10）。15年におけるBtoC-E C市場を分野別にみると、規模では物販系が52.6%と過半を占めており、また、直近1年での伸び率はサービス分野が9.4%と最も高い伸びを示した（図表11）。



(出所) 経済産業省「平成27年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備」調査結果
および内閣府「GDP統計」

図表 11 分野別BtoC-E C市場規模および構成比率



分野	2014年	2015年	伸び率
物販系分野	6兆8,042億円	7兆2,398億円	6.4%
サービス分野	4兆4,816億円	4兆9,014億円	9.4%
デジタル分野	1兆5,111億円	1兆6,334億円	8.1%
合計	12兆7,970億円	13兆7,746億円	7.6%

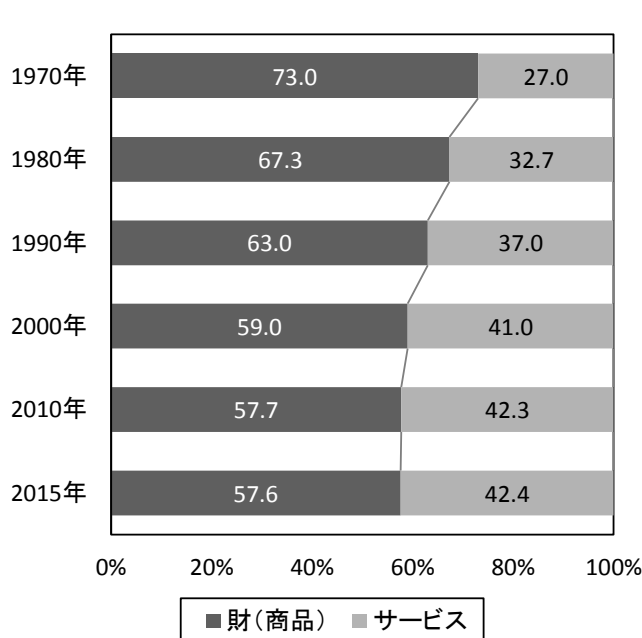
(出所) 経済産業省「平成27年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備」調査結果

②モノ消費からコト消費へ

消費市場が成熟化するなかで、時間やお金に余裕のあるシニア世代のみならず、若い世代でも衣料品購入を中心に「モノ消費（商品の購入・所有）」から、旅行や趣味などの様々な体験や思い出作りと、それらの情報発信（SNS）や人間関係構築など、目に見えない価値である「コト消費」への変化が着実に進んでいる。

家計調査における一世帯当たりの消費支出の内訳をみると、1970年には73.0%だった財（≒モノ）への支出が2015年には57.6%へ低下し、逆にサービス（≒コト）への支出が27.0%から42.4%へと拡大した（図表12）。さらにやや仔細にみると、「財」では高齢化の進行と相まって「食料」が▲13.4ポイント低下したほか、「被服・履物」も▲5.8ポイント下落した。一方、「サービス」では、スマートフォンの普及などから「通信」が+3.6ポイントとなったほか、「教養娯楽」も+2.9ポイント上昇した。

図表 12 財・サービス支出の内訳の推移



(単位: %、ポイント)

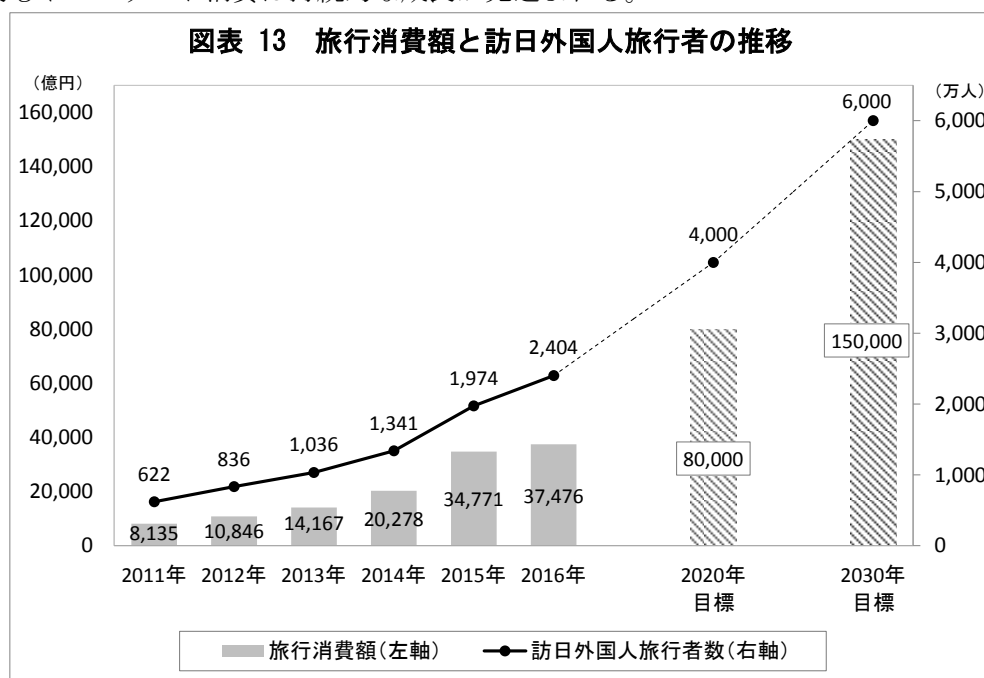
	1970年	2015年	増減	
財(商品)	食料	38.0	24.6	▲ 13.4
	被服・履物	10.2	4.4	▲ 5.8
	教養娯楽	6.4	4.4	▲ 2.0
	家具・家事用品	5.8	3.8	▲ 2.0
	光熱・水道	5.1	8.9	3.8
	自動車関係	1.9	5.2	3.3
	保健医療	1.1	2.2	1.1
	その他(財)	4.3	4.1	▲ 0.2
	小計	73.0	57.6	▲ 15.4
	サービス	住居	4.7	5.9
教養娯楽		4.3	7.2	2.9
外食		4.2	5.5	1.3
教育		3.0	4.2	1.2
交通		2.3	2.2	▲ 0.1
保健医療		2.0	2.7	0.7
被服・履物		1.2	0.0	▲ 1.2
通信		1.2	4.8	3.6
自動車関係		0.7	3.2	2.5
その他(サービス)		3.4	6.7	3.3
小計	27.0	42.4	15.4	

(出所) 総務省「家計調査」

(3) インバウンド消費

①消費額の推移

日本政府観光局によると、訪日外国人旅行者数は、東京オリ・パラ開催決定（13年9月）後に日本への関心が高まったことに加え、ビザ緩和なども寄与して、12年の836万人から年々増加し、16年には2,404万人（前年比21.8%増）と初めて2,000万人を突破した（図表13）。訪日客による消費額は16年に3兆7,476億円（同7.8%増）と、家計最終消費支出額比1.6%の規模に成長。政府は2020年に訪日外国人旅行者4千万人・外国人旅行消費額8兆円、2030年に同6千万人・同15兆円という目標を掲げ、戦略的にビザ緩和拡大や民泊ルール整備、空港機能強化など受入キャパシティの強化に取り組んでおり、2020年オリ・パラ後もインバウンド消費は持続的な成長が見込まれる。



(出所) 日本政府観光局

②消費内容

訪日外国人旅行者の1人当たり消費額は、16年は155,896円と前年比▲11.5%減少した（図表14）。この支出単価の低下は、リピーターの訪日客が増えるなかで、①円高進行（平均為替レート：15年121.07→16年108.03円/ドル）の下での円支出額の節約や、②16年4月に中国政府が海外で購入した商品に課す関税を引き上げ、家電などの爆買いが影を潜めたことなどによるもの。そうした中で、消費額に占めるモノ支出（買物代）のウェイトを下げ（15年41.8%→16年38.1%）、反面、サービス支出を増やす（同：57.9%→61.7%）傾向が見て取れる。とくに、飲食費や交通費の比率上昇は、日本食を味わうことや、3大経済圏から地方エリアに行動範囲を広げ、日本滞在を新しい視点で楽しもうとするなど、体験（コト消費）を重視する傾向が強まっていることが一因とみられる。

図表 14 訪日外国人旅行者1人当たり費目別旅行支出

	(単位: 円/人、%)							構成比 (単位: %)		
	宿泊費	飲食費	交通費	娯楽サービス費	買物代	その他	総額	モノ	サービス	その他
2015年	45,465	32,528	18,634	5,359	73,662	518	176,167	41.8	57.9	0.3
2016年	42,182	31,508	17,838	4,725	59,323	320	155,896	38.1	61.7	0.2
前年比 (%)	▲ 7.2	▲ 3.1	▲ 4.3	▲ 11.8	▲ 19.5	▲ 38.2	▲ 11.5			

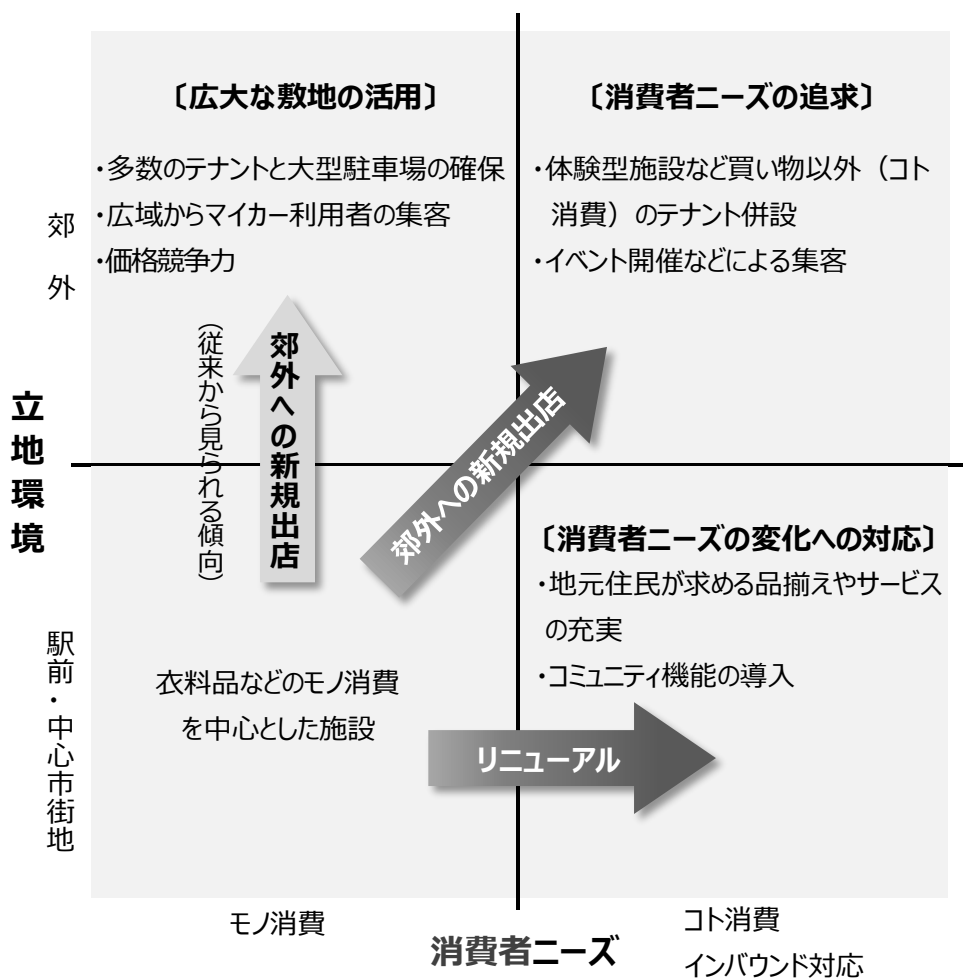
(出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」

(4) 最近の大型商業施設の出店傾向の分析

最後に、「消費者のニーズへの対応（ターゲットや分野を絞った戦略、消費トレンドのキャッチアップなど）」および「商業施設の立地環境（駅前・中心市街地、郊外）」を縦横2軸に、出店傾向をまとめると図表 15 のとおりとなる。

- 従来、大型商業施設はモノ消費を中心として駅前・中心市街地に立地していた。また、多数のテナントや大型駐車場を確保し広域からの集客を図ることが可能な郊外にも積極的に進出してきた。
- 近年の大型商業施設出店の特徴としては、①駅前エリアの既存店が消費者ニーズの変化（コト消費・インバウンド対応など）を踏まえつつ、リニューアルによるイメージアップを訴求する動きと、②郊外エリアにおいて広大な敷地を有効活用し、体験型施設などコト消費のテナント併設やイベント実施など各店舗が独自性を発揮し他店と差別化を図る動きに大別できる。

図表 15 大型商業施設の出店傾向



コラム① 近年オープンした県内商業施設の概要と特徴

①酒々井プレミアム・アウトレット（インバウンドの取り込み）

「酒々井プレミアム・アウトレット」は、13年4月、東関東の酒々井IC開通に合わせてオープンし、15年4月には121店舗から183店舗へと増床した。同施設は成田空港に近いことから、訪日外国人観光客の取り込みに力を入れており、成田空港とアウトレットモールを結ぶシャトルバスの運行（1日18往復）や、航空会社、鉄道会社と連携した割引キャンペーンの実施のほか、多言語対応、外貨両替サービスやムスリム関連施設の設置など、インバウンドを強く意識した体制を整備し、年間入込客数600万人を誇る一大商業施設となっている。

②柏モディ（地元志向のマーケティング）

「柏モディ」は、16年10月に丸井グループがJR柏駅前の「丸井柏店・マルイ館」を全面リニューアルオープンした商業施設である。駅周辺は、高島屋など競合店がひしめく商業激戦地域であるが、近年は、つくばエクスプレス沿線や柏市郊外にも大型商業施設が進出し、顧客流出による駅前の空洞化が懸念されていた。そこで、「柏モディ」は後背に住宅地が多いという立地環境に着目し、地元密着志向を前面に打ち出した。1～2階にカフェやパン屋などの飲食店を配置して早朝から営業したり、従来の若者向けアパレルテナントの比率を下げ、比較的年齢層の高い消費者向けのテナントを誘致するなど、地域住民のニーズに合った店づくりを進め、柏駅の通勤通学客や商店街の買い物客を取り込んでいる。

③セブンパークアリオ柏（コト消費の追求）

16年4月にオープンした「セブンパークアリオ柏」は、13万㎡という広大な敷地に、店舗以外にライブやバーベキューができる大規模な公園「スマイルパーク」を併設しているほか、ミュージアム、複合スポーツ施設など体験型のテナントを導入。幹線道路（国道16号）沿いの立地環境を活かして、松戸、我孫子、白井、鎌ヶ谷といった周辺市も含めた半径10km・53万人の広域な商圈を想定し、買い物需要（モノ消費）に加え、レジャー需要（コト消費）の取り込みを目論む。

④千葉エキナカ・駅ビル（駅直結の好立地活用）

JR千葉駅では、駅舎や駅ビルの老朽化などから11年に建て替え工事に着手し、16年11月、新駅舎とともにエキナカが一部開業、17年4月に全面オープンした。エキナカでは全国初となる生鮮食品店や、飲食店、雑貨店等が並び、通勤客の買い物ニーズを取り込んでいる。また、17年秋から18年にかけて段階的に開業する駅ビルには、買い物以外にも保育施設やクリニック、多目的ホールも設け、周辺住民のコミュニティ機能も兼ね備えた複合施設にするとともに、駅周辺地域の活性化につながる相乗効果も狙う。

⑤イオンモール幕張新都心（エンターテインメントへの特化）

13年12月にオープンした「イオンモール幕張新都心」は、全国でも屈指の規模を誇り、郊外型イオンモールの旗艦店と位置づけられている。施設のおよそ3分の1が体験型施設であることが特徴で、劇場や職業体験テーマパークなどのエンターテインメント施設だけでなく、物販エリアにも楽器演奏やピザ作り、自転車の試乗など、「コト消費」のニーズに対応している。幕張メッセなど周辺施設の利用者も含めて広域から来場者を取り込んでいるが、最寄駅からやや距離があることなど立地環境に弱点も見られる。

3. 大型商業施設撤退後の跡地活用とまちづくりのポイント

本章では、千葉県内で最近相次いで発生した百貨店閉店（千葉駅、柏駅周辺）が、新規出店した商業施設の効果とも相まって、地元の通行量（人の流れ）にどのような影響を及ぼしたかを考察するとともに、県外の先進的な取組事例を参考にしながら、大型商業施設撤退後の跡地活用とまちづくりのポイントについて言及する。

（1）千葉駅と柏駅における周辺エリアの現状および今後の再開発の方向性等

①千葉駅周辺エリア

JR千葉駅東口を中心とする中心市街地エリアは、商業・業務機能や内房・外房への交通結節点としての機能など様々な都市機能が集積しており、市のみならず県都としての中枢をなすエリアである。その中心市街地に立地する千葉パルコ（16年11月）と三越千葉店（17年3月）が相次いで撤退に追い込まれた。

千葉市の中心市街地は、かつては県の南部や東部も商圈とし、広域から顧客を呼び込んでいたが、そごう千葉店が93年に千葉駅前に移転し、中心市街地への人の流れが弱まったことに加え、近年では、蘇我臨海部や木更津、酒々井、海浜幕張をはじめ、郊外に大型商業施設が出店した影響等を受け⁵、三越、パルコともに売上はピーク時の2割程度まで落ち込んでいた。（株）三越伊勢丹HDおよび（株）パルコでは、千葉市内店舗の赤字をグループの都内店舗（富裕層および訪日客の爆買いで黒字）が支えていたが、中国人の爆買い一巡を主因に都内店舗の業績が悪化したため、全国的な店舗戦略の見直しを迫られ、条件の厳しい店舗の撤退を決めたとみられている（後掲のそごう柏店も同事情）。千葉市店舗の場合、千葉駅舎と駅ビルの建て替え工事が行われ、16年11月にエキナカの一部（3階）が開業し、17年4月には4階を含め全面オープン、さらに17年秋には、駅ビルの大半途（2階から7階）も予定され、人の流れが千葉駅一極集中となる怖れがあったことも、閉店判断に影響したとみられる。

こうした駅周辺の地盤低下に行政も手を拱いていたわけではなく、駅周辺の人の流れを中心市街地まで引き込み、まちの魅力を高めていくため、千葉市では16年3月「千葉駅周辺の活性化グランドデザイン」を策定。駅周辺3エリア（東エリア、西エリア、北エリア）それぞれの特性を踏まえたうえで、千葉商圈の維持による商圈人口の確保や観光客の誘致などを図っていく方向性を示した⁶。また、商店街やまちづくり団体で構成されるまちづくり協議会も、「千葉市中心市街地商店街等活性化計画」を自主的に作成し、持続可能なまちづくりを目指している。

千葉パルコ閉店・エキナカ開業（両者とも16年11月）前後の駅から中心市街地にかけての人の流れの変化をみると、旧パルコ周辺エリアの滞在者が1割前後減少した⁷一方で、千葉駅周辺やそごう周辺の通行者・滞在者は1～2割増加するという変化がみられた（詳細はコラム②を参照）。滞在者数の伸びは、そごう周辺エリアで顕著であり、エキナカ開業で集まった買い物・観光客が駅構内だけでなく、そごうや西銀座・富士見通りなど駅周辺エリアまで足を伸ばしたことが確認された。

中心市街地の賑わい確保には、核となる施設であったパルコや三越の跡地活用は欠かせない。パルコ

⁵ 千葉市内に限ったことではないが、消費の構造変化（コト消費化や通販シフト）も少なからず影響（そごう柏店も同様）

⁶ ①東エリア：多様な人々が集い賑わうまちづくり、②西エリア：安心の生活を支援するまちづくり、③北エリア：公園や公共施設を活かしたまちづくり

⁷ 千葉市商工会議所による旧パルコ周辺店舗へのアンケート調査結果でも回答者の6割が「人通りが減少」と回答

跡地については、地元デベロッパーの新日本建設(株)が、地下1階から地上複数階を商業施設、それより上を集合住宅とする高層ビル(20階建て)の建設計画(20年頃竣工)を発表し、現在、パルコ以外の複数の地権者と交渉を進めている。一方、三越の跡地は、原状回復工事後(17年9月)の活用は今のところ未定だが、複数の事業者が関心を寄せており、18年にも新たなテナントが入居する見通しだという。再開発が難航していた千葉駅東口についても、市のグランドデザインを基に16年10月に再開発組合の設立が認可され、22年の再開発ビル開業に向けて順次工事が進む予定である。問題は、駅ビル開業(2~7階)を間近(秋)に控える反面、中心市街地に新たな賑わいを生むべき新ビルの竣工が早くも20年となるため、駅周辺と中心市街地とで最低でも3年間のギャップが存在する点である。益々魅力が増す駅の誘客力をギャップ期間中にどれだけ中心市街地に呼び込めるかが、最大の課題と言える。地元経済団体が千葉駅から中心市街地を結ぶ有料(100円)循環バスを4月から運行しているが、それに加えて、駅前大通りや中央公園なども最大限活用した魅力あるイベントの開催やまちなか施設の活用等が期待される。また行政や経済界も、必要に応じて、デザイン修正や中心市街地再活性化のための追加施策も検討に値しよう(図表16)。

図表 16 千葉駅東口周辺の現状と再開発の方向性



(出所) 千葉市「千葉駅周辺の活性化グランドデザイン」にちばぎん総合研究所が加筆

(株)ちばぎん総合研究所では、「千葉駅舎・エキナカ開業」前後における駅周辺エリアの①歩行者通行量の変化と②滞在人口の変化について、それぞれ調査を実施した(図表 17、図表 18)。

図表 17 調査概要

	①歩行者通行量調査	②滞在人口調査(モバイル空間調査)※
調査エリア	千葉駅周辺計8地点 1. 駅前大通り(NTT東日本側) 2. 駅前大通り(塚本大千葉ビル側) 3. 駅前広場(クリスタルドーム付近) 4. モノレール改札通路(そごう連絡口付近) 5. 駅西口改札通路(西口側) 6. 駅西口改札通路(北口側) 7. C-one入口付近 8. JR千葉駅とそごうをつなぐ横断歩道	500mメッシュデータを用いた3エリア 1. 千葉駅周辺エリア (JR千葉駅をほぼカバーし、富士見1丁目、駅北側の弁天2丁目を含むエリア) 2. そごう周辺エリア (そごう全館をカバーし、京成千葉駅、駅前広場、駅前大通り、西銀座商店街、富士見商店街、C-oneを含むエリア) 3. 旧パルコ周辺エリア (旧パルコ、ツインビル、葎川公園駅等を含む中央1丁目を中心としたエリア)
調査対象	1時間ごとに調査ポイントを通過(双方向)した人数の合計	1時間ごとの対象エリア内の滞在人数の合計
数値算出方法	調査員の目視により通行する人数をカウントした数値	携帯電話保有者のデータ等から算出された推計値
調査日	平成28年10月6日(木)、9日(日)・・・開業前[A] 平成28年12月4日(日)、8日(木)・・・開業後[B]	同左
調査時間	8時～20時の12時間	同左

※NTTドコモが提供する「モバイル空間統計調査データ」を活用

図表 18 調査結果 — 開業前[A]と開業後[B]の変化(増減率) —

	①歩行者通行量	②滞在人数(3エリア合計)	旧パルコ周辺エリア	旧パルコ周辺エリア除き
平日・休日計	+8.9%	+9.4%	▲10.3%	+16.5%
平日	+1.0%	+7.8%	▲7.1%	+13.2%
休日	+18.9%	+11.5%	▲14.5%	+20.7%

①歩行者通行量調査の結果

調査した8地点の歩行者通行量の変化は、平日と休日で大きな差異が発生した。平日の通行量は1.0%の増加にとどまった一方、休日の通行量は18.9%と大幅に増加しており、休日を利用して千葉駅を訪れる人が多くなったことで、エキナカのみならず駅周辺地域まで足を伸ばす人が増えたことが確認された。

各調査地点の通行量の変化をみると、千葉駅から駅前広場や駅前大通りを通して、中心市街地へ人が流れたことが類推できる。休日における女性の増加が目立つことから、「千葉駅舎・エキナカ開業」という話題性に多くの女性が反応し、人の流れが変わった実態が垣間見える。

②滞在人口調査(モバイル空間調査)の結果

調査対象3エリアにおける平日・休日の合計滞在人数は、開業後に9.4%増加した。平日、休日ともに滞在人数は増加し、かつ、平日(+7.8%)よりも休日(+11.5%)に顕著な伸びを示した。滞在時間の増加は、男性よりも女性、年齢別では20～40歳代、時間帯では日中において大きな変化が見られたほか、エリア別にみると、千葉駅周辺エリア、そごう周辺エリアでは増加したものの、旧パルコ周辺エリアは、パルコ閉店の影響を受け、大幅に減少した。

2つの調査結果から、千葉駅舎・エキナカ開業前後を比較して通行および滞在した人数が増えたことや、平日よりも休日に増加傾向が強い点など、同様の特徴が見て取れる。また、平日は、通行量(+1.0%)に比べ、滞在人数(+7.8%)の増加率が高いことから、千葉駅周辺の魅力が高まり、単に通行するだけでなく、長く滞在して買い物や食事等の消費活動をしていると想定される。

※調査結果詳細は、(株)ちばぎん総合研究所のホームページに掲載

②柏駅周辺エリア

JR柏駅東口に直結するそごう柏店は、16年9月に43年の歴史の幕を閉じた。1973年に柏駅東口再開発事業の一環で開業し、同時期に建てられた高島屋や丸井（現 柏モディ）とともに地元の商業発展に貢献してきたものの、近年、つくばエクスプレス沿線（柏の葉キャンパス駅周辺）の開発や郊外型商業施設（あみプレミアム・アウトレット<茨城県阿見町>やアリオ柏など）の出店加速等により競争が一段と激化し、直近売上はピーク時の約2割まで落ち込んでいた。

同店閉店後の買い物客の流れの変化をみると、柏駅東口の柏二番街商店会による歩行者通行量調査（16年11月実施）では、通行量は過去最多となり、閉店したそごう柏店側（駅東口）から、南東方面に人が流れていることが確認された。駅南東部では16年10月に柏モディがオープン。同店舗はアパレルテナントの割合を大幅に減らし、カフェや洋菓子店など飲食関係のテナントを低層部に配置するなど、斬新な店舗造りが話題を集め、高層マンション立地とも相まって、賑わいを増している。また生鮮3品については、デパチカ減少に伴い一部地元商店やスーパーに恩恵をもたらしている模様。

柏市では、これまで主に柏駅西口周辺地域の再開発を進めてきており、東口の旧そごう再開発が、大規模な西口再開発プロジェクト（「柏駅西口北地区市街地再開発事業」）の延長線として取り込まれる可能性も否定できない。西口再開発プロジェクトは、高層集合住宅に商業施設や文化・交流施設等が入居する複合施設を併せて建設するなど、「まちなか居住（コンパクトシティ）」化を促進することを主眼とするもので、現在は、地権者からなる市街地開発準備組合によって、集合住宅のほか商業・医療・文化・福祉施設等からなる複合施設建設の方向性を示す計画（高島屋や病院等は建て替え）が示され、事業協力者として三井不動産(株)が選定されたステージにある。

一方、そごう跡地については、運営者だった(株)そごう・西武が土地建物（同社所有分）の売却相手を公募し、本年3月、同じ三井不動産(株)が優先交渉権を得た。同社が優先交渉者に選定されたのは、西口・東口の一体再開発の思惑もあるとみられ、西口の開発進捗状況に応じて、東口（旧そごう）の跡地利用がどのような動きをみせるかも注目される（**図表 19**）。

(2) 大型商業施設撤退後の跡地利用先進事例

これまでみてきたとおり、千葉県では主要都市において百貨店の撤退が相次ぎ、中心市街地の空洞化が懸念される事態に直面している。しかし、千葉県よりも早い時期から人口減少・少子高齢化が進む地方都市では、すでに大型商業施設が撤退し、跡地の再生に取り組んだ事例もみられる。今回は、その先進事例として和歌山市のケースを紹介した後、各地の大型商業施設閉店後の跡地活用例の成功ポイントについて言及する。

①和歌山市の事例

県庁所在地である和歌山市の人口は、1985年の401,352人をピークに、2015年は364,154人まで減少(1985年比▲9.3%)しており、その間、高齢化率も10.7%から29.3%へと上昇した。

市内ではJRと南海電鉄に挟まれた約2kmの範囲に中心市街地が形成されており、そのほぼ中央に位置する「ぶらくり丁」と呼ばれる商店街群は、地元老舗の丸正百貨店を中心に県下最大の商業集積地域として、かつては市内だけでなく、南紀方面からも多くの買い物客を吸引していた(図表20)。

しかし、商環境の変化や、地元大学の郊外移転、郊外型商業施設の進出、中心市街地の人口減少等の影響により丸正百貨店が01年2月に倒産すると、中心市街地に顕著な衰退がみられるようになった。そうした中、地元からの強い要請を受け、地場上場企業(株)島精機製作所(役員が一時地元商議所会頭)が、地元企業としての矜持を保ちつつグループ会社を通じて跡地の土地建物を買い取り、商業施設を中心に公共施設や教育文化・交流施設が入居する複合施設として06年に再生を果たした。再生にあたっては、地元金融機関および大手信託銀行がリーダーシップを発揮して債権者の調整や地権者の交渉を推し進めたほか、行政も直接的な支援(補助金交付)だけでなく、稼働率確保のための間接的な支援(行政機関のテナント入居)も行うなど、各主体がさまざまな形で連携することによって、5年間放置されていた空き施設が蘇った(図表21)。

なお、直近の動向としては、南海電鉄が県および市と連携して高島屋撤退(14年8月)後の和歌山市駅周辺活性化にも取り組み、オフィス棟のほか、商業施設やホテル、市立図書館が入居する複合施設の着工が始まっている。中心市街地の3つの小中学校跡地への大学誘致の成功や、再開発によるまちなか居住の促進により、再生複合施設を核にしてまちなかに人が行き交い、賑わいが戻る日が再び訪れることが期待される。

図表 20 和歌山市の中心市街地



(出所) 和歌山市観光協会の観光マップにちばぎん総合研究所が加筆

図表 21 丸正百貨店の再生にかかる各主体の関与

	関係者の 合 意 形 成	ま ち づ くり	規 制 緩 和	資 金 調 達
デベロッパー	<ul style="list-style-type: none"> 賃料交渉や地籍確認測量などの実施により、権利関係を整理した。 交渉期間1年5か月(延べ58回)の末、土地所有率76%、建物所有率94%となった。 建物を共同所有するための管理組合を設置した。 	<ul style="list-style-type: none"> 丸正百貨店はハイミセス層をコアターゲットとしていたが、まちの賑わいを取り戻すために、多様な顧客層にターゲットを広げた。 (行政窓口、情報発信、文化交流等のフロアを設置し、物販以外の機能がフロアの70%を占める) 中心市街地への集客のため駐車場用地を取得。 		<ul style="list-style-type: none"> 再生事業費総額36億円 自己資金+借入30億円 補助金6億円
地 権 者	<ul style="list-style-type: none"> 戦後の再建以来、複数の地権者、所有者が存在し、権利関係が複雑だった。 	<ul style="list-style-type: none"> 不足している来客用の駐車場を確保するため、建物を一部取り壊し、駐車場用地として協力する企業もあり。 		
行 政 機 関	<ul style="list-style-type: none"> 地権者に対する働きかけは行政では立場上困難。 	<ul style="list-style-type: none"> 県および市が、関係機関を入居させることにより、施設の安定経営(来訪者数・賃料収入の増加)を間接支援。 県: パスポートセンター わかやま産業振興財団 市: 市民協働推進課 ほか 	<ul style="list-style-type: none"> 「和歌山元気まちおこし特区」を活用し、本町・城北地区における「大規模小売店舗立地法」を緩和。大型店新設・変更の手続きを簡素化して、大型店の出店を促した。 	<ul style="list-style-type: none"> 国の認定を受けた「中心市街地活性化計画」の一環として、国交省「暮らし・にぎわい再生事業」補助金6億円(国3億円、市2億円、県1億円)交付。
地元商業関係者	<ul style="list-style-type: none"> 商工会議所専務理事より地元金融機関に対し、債権者(金融機関)のとりまとめをイニシアティブをもって進めるよう要請。 	<ul style="list-style-type: none"> 商工会議所を中心に、市、県、まちづくり会社、学識経験者、事業者、知事会、公共交通機関、金融機関などによる中心市街地活性化協議会が組成された。 		
金 融 機 関	<ul style="list-style-type: none"> 倒産した丸正百貨店の土地建物取得にあたり、地元地銀および信託銀行がリーダーシップを発揮して関係者間の調整を図った。(事業者、管理委託業者とともに協働体制を組み、個別地権者の説得にあたった) 			<ul style="list-style-type: none"> 事業費総額36億円の一部について、融資対応。(金額は非公表)

(出所) 各種資料および関係者へのヒアリングをもとにちばぎん総合研究所が加筆

(3) その他の事例（大型商業施設閉店後の跡地活用）

全国で近年相次いでいる百貨店の閉店後の跡地活用状況についてみると、営業再開に至った店舗には行政や債権者（金融機関を含む）・関係者の協力のほか、以下のようないくつかの特徴点が見受けられる（図表 22）。

①地元に縁のある企業が主導

創業地で本社所在地といった地縁ある経営者が百貨店跡地活用を主導するケース。岩手県の旧マルカン百貨店跡地の活用では、地元企業「花巻家守舎」がクラウドファンディングの活用も行い、市民らを巻き込んだ動きに広げ、人気のあった食堂階の早期再開に繋がった。

②都市駅前立地物件のユーザーニーズに呼応した改装

都心部を中心に駅前など好立地の百貨店跡地は、オーナーがテナントの意向を踏まえたうえで改装を行うと、衣料品や雑貨の大手専門店などが入居する事例がみられる。

③地方都市のまちづくりレベルに発展した再開発

地方都市では、閉鎖された百貨店跡地と合わせて行政が地元商店街等を巻き込んだ駅前再開発事業などに規模を広げ、まち全体を作り直す計画策定で再開発事業の魅力を増すことによってデベロッパーの協力を得る事例がみられる。

図表 22 百貨店閉店後の跡地を活用して営業再開に至った事例

	閉店店舗名 (閉店日)	地域	新店舗名 (開業日)	跡地活用
地元に縁のある 企業主導	近鉄百貨店枚方店 (2012年2月)	大阪	枚方T-SITE (2016年5月)	カルチャー・コンビニエンス・クラブが運営するTSUTAYAが枚方市で創業開始した縁がある。核テナントは鳥谷書店で、上層階には銀行が入店。
	西武百貨店沼津店 (2013年1月)	静岡	沼津RAKUUN (2014年4月)	沼津市に本社のある浜友商事が同社が運営するパチンコ店や吉本興業グループの劇場、子供向け室内遊園地などをテナントとして開業
	高松天満屋 (2014年3月)	香川	瓦町FLAG (2015年9月)	ビル所有の高松琴平電気鉄道の主導で15年9月に複合型商業施設を開業。テナント約3割が四国初出店。
	西武春日部店 (2016年2月)	埼玉	匠大塚 春日部本店 (2016年6月)	大塚家具創業者の新会社「匠大塚」が、土地建物を取得し開業。春日部市は創業地。
	マルカン百貨店 (2016年6月)	岩手	マルカンビル大食堂 (2017年2月)	地元のまちづくり会社花巻家守舎が運営継承。1階(カフェ・キッズスペース)と6階(展望大食堂)のみ17年2月20日再オープン。その他は18年以降に再開予定。初期投資3億円弱で複数の金融機関から融資。クラウドファンディングや寄付で市民らから約2千万円集まる。
テナント維持 改装予定	そごう八王子店 (2012年1月)	東京	セレクト北館 (2012年10月)	八王子駅周辺で唯一の百貨店であったそごうが撤退した後、百貨店の誘致は実現せず。JR東京西駅ビル開発が直営SCとして改装し営業。
	برانタン銀座 (2016年12月)	東京	マロニエゲート銀座2・3 (2017年3月)	16年12月末で仏برانタン社との商業使用契約が終了。雑貨や化粧品、スポーツ用品売り場を充実させ、営業再開。
	西武八尾店 (2017年2月)	大阪	未定 (2017年9月)	施設の管理運営を新たな会社へ委託し、9月にショッピングモールとしてオープン予定。10～15億円を投じて店舗改装する。面積ベースで6割程度のテナントが残留。
	三越多摩センター店 (2017年3月)	東京	ココリア多摩センター (17年秋)	三越はココリア多摩センター内地下1階～2階で営業していた。閉店後、1～2階は主要テナントが営業継続。地下1階は17年秋以降にリニューアルオープン予定。
	堺 北花田阪急 (2017年7月予定)	大阪	イオンモール堺北花田 (2017年秋)	イオンモール内の核テナントとして入店していた。閉店後はイオンモールが大規模改装を実施する
まちづくりレベル 再開発	高島屋和歌山店 (2014年8月)	和歌山	(20年3月)	南海電鉄・市・県が連携して再開発。複合ビル(ホテル・商業施設・市立図書館)を建設予定
	県民百貨店 (2015年2月)	熊本	(2018年秋)	跡地は再開発事業地の一部。18年秋を目途にMICEを核とした大型複合施設が完成予定

(出所) 各種資料よりちばぎん総合研究所が作成

4. 提言 ～ 大型商業施設撤退後のまちづくりを成功に導くために ～

大型商業施設の撤退に伴う賑わい後退は、まちの魅力や価値の低下につながり、定住人口・交流人口が減少し中心市街地の空洞化がさらに進むという“負のスパイラル”に容易に陥りかねない。撤退跡地のスピーディな再生（少なくとも、具体的な事業提案）は、まちの魅力や価値を維持していくうえで欠かせることのできない重要な取り組みである。今回紹介した千葉駅周辺の場合、駅改築エキナカ開業・百貨店撤退が同時に発生する中で、全体としては賑わいが増しているが、駅前とパルコ周辺（中心市街地）の格差は短期間に拡大している。

駅直結の複合施設や百貨店が商業を主体に新しい魅力で人を集める一方で、徒歩数分とはいえ、駅から距離を置く地点の再開発においては、従来とは異なる魅力で価値を創造する必要があり、①駅周辺エリア全体をコンパクトシティとしてデザインし直したうえで、②持続可能なビジネスモデルの提案、さらには③その実現に向けた関係者全体の協力・リーダーシップの発揮が求められる。

ここでは、千葉市や柏市などでの動向を踏まえつつ、先進事例も参考にして、撤退跡地の再生に関わる各関係主体（自治体、事業者、商店街など地元商業関係者）ごとに、取り組むべき方向性を示したい。

（1）自治体

自治体は、現存する（あるいは撤退した）大型商業施設の存在も踏まえて、まちの強みや弱みを近隣都市や類似都市と比較して把握した上で、グランドデザイン（まちづくりのビジョン）を策定し、将来のまちのあり方を示すことが求められる。

中心市街地にピーク時の商業機能が期待されなくなるなかで、同地の位置づけが「消費する場所」から「居住する場所」へ変わる現状を踏まえると、まちづくりの方向性として「コンパクトシティ」の考え方が重要になる。商業、医療・福祉等の生活必要機能や行政サービス等を中心市街地に集約することによって生活利便性を高めるとともに、エリア内に住居を整備してまちなか居住も推進することで、中心市街地内外から人が訪れる仕組みをつくり、まちの賑わいにつなげていくことができる。国もコンパクトシティを推進しており、14年に都市再生特別措置法を改正し、自治体に「立地適正化計画」の策定を促すとともに、コンパクトシティに取り組む自治体に対し、整備費の半額を補助して後押しする。

香川県の高松丸亀町商店街では、再開発ビルの上層階にマンションや高齢者向け賃貸住宅を配置してまちなか居住を推進している。さらに、商店街の中に医療モールをつくり、高齢者が安心安全に暮らせる環境を整えたほか、住民が集う広場なども充実させ、今では1,000人あまりが商店街に暮らすようになった。千葉市や柏市の中心市街地でも、まちなか居住を指向しており、千葉パルコの跡地には地下1階から地上複数階を商業施設、それより上を集合住宅とする高層ビル（20階建て）の建設計画が発表された。柏駅周辺の再開発事業でも、ビルの低層に商業施設や文化・交流施設等が入居し、高層を集合住宅にする複合施設への建て替え事業が推進されている。

こうしたまちづくり事業において自治体に求められるのは、各主体の意見を汲み取りながらスピーディに調整を図ってグランドデザインを進めていくリーダーシップと、各種規制緩和等により民間企業が力を発揮しやすい事業環境を整備することである。また、昨今、商業機能だけで人を呼び込むのは難しいことから、行政サービスや教育・文化施設など地域住民のニーズを満たす機能を中心市街地に自ら誘導することも自治体に期待される役割である。運転ができない「交通弱者」の高齢者が多ければ、中心市街地での医療・介護機能の充実が課題となるであろうし、まちの次世代を担う若年層を呼び込むには、子育て支援施設の誘致がカギを握るであろう。

(2) 大型商業施設の跡地を活用する事業者

大型商業施設の跡地で、撤退前と同じ業態の事業者による事業再開が可能であれば、地元住民の期待値の高さからも、最も望ましい再生になりうる。しかし、商環境の変化等により経営が悪化し、撤退を余儀なくされた事実を直視すれば、同業態・同手法での跡地活用が難しいことは容易に想像できる。

前章までの分析を踏まえ、跡地を活用する事業者の取り組みとして、以下の3つの方向性が考えられる。

①時代の要請や消費者ニーズの変化に合わせた店づくり

大型商業施設が撤退に至る背景には、人口動態、消費構造や立地環境の変化などの外部要因もあるが、事業者が消費者の求めるニーズを十分キャッチアップできなかったことによるところも大きいと思われる。

商業施設の林立や通販の活況で商圈が全盛期比縮小する中、メインターゲットを地元住民に絞り、限られた商圈を深掘りしていく方向性が考えられる。住民ニーズに合わせた地産地消や安心安全の品揃えをして、生鮮品を含め普段使いできる店としての地位を確立する、あるいは、増加傾向にあるシニア層を対象とした商品やサービスを充実化させるなど、地域の実情に合わせたターゲットや地域に密着したコンセプトを打ち出して商圈内のシェアを高める戦略のほか、商業施設の上層階など余剰商業床を住宅に転換し、商圈内の居住者を増やすことによって、新たな消費需要を創造する戦略もある。また、「モノ消費」から「コト消費」へ重心が移り始めた消費トレンドに対応し、オムニチャネル⁸型や体験型サービスを増やすなど、消費者の潜在ニーズの掘り起しも求められる。

②商業機能以外の多様な機能の導入によるコミュニティ拠点化

商業テナントのほかに、文化・交流施設や医療・介護機関、公共施設をはじめ、ビジネスニーズを含むさまざまな機能を持つテナントが入居することにより、従来、商業施設に来ていた買い物客だけでなく、多様な目的を持った人が訪れ、交流が生まれるようなコミュニティ拠点とする方向性も考えられる。居住エリアのスプロール化に伴って、同じように郊外へ移転した公共施設や文化施設、医療機関などが、再びまちなかに回帰すれば、まちの利便性は高まり、中心市街地への来訪機会が増加する。ランドデザインによって、建物ごとの性格や具体的施策、スケジュール感などが明確化されれば、こうした動きは実現しやすいと思われる。

先述の和歌山市における百貨店跡地再生事例では、食品スーパー等の商業機能を中心に据えながらも、温浴施設やカルチャーセンターなど「コト消費」に対応した施設、あるいはパスポートセンターなどの公共施設のほか医療機関も入居する複合施設としてコミュニティ機能を高め、市内外から多くの人を呼び込むことに成功している。

コミュニティ拠点化を図るにあたり、商業施設は、地元商店街や地域住民とのつながりを深めることも重要である。大型商業施設と商店街が連携し、駐車場の共用化やイベントの共同開催、共通商品券の発行などに取り組み、まちの利便性や魅力を高めれば、まちの隅々まで足を運んで買い物や飲食を楽しむ来街者が増えることが期待できる。こうした連携を通じてお互いの顔がわかる関係を築くことで、大型商業施設、地元商店街、地域住民が融合した一体的なまちづくりを進めていくことも可能となる。

⁸ 実店舗やカタログ、オンラインショップなどの垣根をなくして、消費者が自由に商品を手に入れる仕組みのこと。オンライン購入商品のコンビニ受取などで実用化されている。

③需給実勢に見合った施設規模のダウンサイジング

経済が右肩上がりの時代に建てられた大型商業施設は、売上が伸び悩む現状に見合わない過剰な床面積を有していることが少なくない。足許の商圈規模にふさわしい床面積、必要な機能の明確化、運営管理コストの適正化等を考慮し、ダウンサイジングしたうえで減築や建て替えを行って再生することも方向性として検討してほしい。

大分県のJR大分駅周辺中心市街地では、「大分サティ（地下1階、地上8階）」が09年3月に閉店。早期再生を望む声が高まる中、地元デベロッパーが、現実に即した商圈設定や事業採算性、地域住民のニーズなどを見極めて、食品スーパーを中心とした小規模な商業施設「セントポルタビル（地下1階、地上2階）」へと既存建物を減築し、リニューアルオープンを果たした。これにより、施設規模が需要に見合うレベルとなったほか、維持管理コストも収益で賄える水準に引き下げられたことなど数々のメリットが生まれ、再生の成功に結びついている。

(3) 地元関係者（商店街事業者、経済団体等）

高い集客力を持つ大型商業施設の動向は、まちに来る人の流れを大きく左右する。(株)ちばぎん総合研究所が実施した「モバイル空間統計調査」によると、千葉パルコ閉店の影響で、周辺の人通りは1割ほど減少している。また、柏駅東口の柏二番街商店会による歩行者通行量調査（16年11月実施）では、通行量は過去最多となったものの、閉店したそごう柏店側からリニューアルオープンした柏モディ側に人の流れがシフトしていることが確認された。これらの調査結果からも、中心市街地を形成する地元商店等は、大型商業施設に依存することなく、人の流れを引き寄せるために以下の取り組みが必要である。

①中心市街地の魅力向上

地元商店は旧来より、個々の経営者の判断で大型商業施設が取り扱っていない商品やサービスを提供して棲み分けを図り、共存共栄していた側面がある。その結果、商店街全体として明確なコンセプトがなく、大型商業施設に来た人のニーズを取り込みやすい業種に偏る傾向（例えば、飲食店や洋品店）も見受けられた。しかし、まちなか居住が進展してくると、身近な中心市街地での暮らしやすさが求められる。徒歩圏内でさまざまな商品・サービスが入手できる商店街となるように新陳代謝を促し、やる気のある事業者を積極的に受け入れる姿勢が重要になろう。空き店舗を活用し、若者の起業家精神を養うチャレンジショップを地元大学と連携して開いたり、地域金融機関と協力して創業者を支援するなど、地域の各主体が連携した取り組みが考えられる。

まちなか居住者の増加は、新たな需要を取り込むチャンスでもある。ニーズに合わせた品揃えやきめ細かな宅配サービス（昔ながらの御用聞き）など、地域に長く根ざし、地元の実情を把握している商店だからこそ可能な取り組みをすることにより、個々の店舗の魅力を高め、商店街の存在意義を見出したい。折しも、即日配送などの利便性をウリにしてきたインターネットショッピングは、配達員の過重労働問題からサービス維持が徐々に困難になってきており、宅配距離が短い地元商店にとっては、シェアを巻き返すチャンスを迎えている。

そのほか、地域資源を活用して歴史的な趣きのある景観に統一するなど「非日常的な空間」を創出し、訪日外国人観光客も含め、まちの外から人を呼び込むという方向性もある。千葉市のグランドデザインでは、千葉神社の存在を活かしてまちの賑わいと回遊性を高める「門前町構想」を掲げている。こうし

た観光客を迎え入れるためには、公衆無線LAN等の通信環境、多言語表示の案内や標識など、ハード・ソフト両面の整備も欠かせない。

②集客力を高めるための環境整備

中心市街地の外から人を呼び込むには、交通アクセス面の環境整備も必要となる。

その1つは、郊外からマイカーでの来街を促し、かつ長時間滞在・回遊してもらうために、まちなかに駐車場を確保することである。柏市では、再開発事業で大型立体駐車場(270台収容可能)を整備した。和歌山市の百貨店の再生事業者も、周辺の土地を購入して駐車場スペースを広げ、まちの外からの集客に腐心している。

中心市街地と郊外とを結ぶ交通機関(バス、乗合タクシー、ライドシェア等)の整備も重要である。千葉市の中心市街地では、回遊性を高めるため、まちづくり団体や自治会、商店街組合が協議会を立ち上げ、市の助成を受けつつ、駅と中心商店街等を結ぶ100円循環バス「C-bus」の運行を始めた。

中心市街地に魅力がなければ人は集まらないが、まちに魅力があってもアクセスが悪ければ、やはり人は集まりにくい。まちの魅力向上と集客力を高めるためのアクセス整備は表裏一体で重要であり、両者に一体的に取り組んでいくことで相乗効果を発揮することができる。

おわりに

中心市街地に立地する大型商業施設の撤退とそれに伴う賑わいの低下は、かねてより過疎化の進む地方都市における主要な地域課題であったが、ついに、首都圏の一角を成す千葉県都市部でも同じ課題に直面するようになった。大型商業施設は商業の核であるとともに、「まちの顔」でもあるだけに、跡地の利用は、住民や行政が目指すまちの将来像(まちづくり)にも大きく影響する。大型商業施設の事業者、デベロッパーや、地元商業関係者、経済団体、自治体、金融機関のほか、地域住民(地権者等を含む)も個別利害を排した高い視座から積極的に理想に向けたまちづくりに参加することで、全国の都市部中心市街地再活性化のモデルケースとなるような、個性ある魅力的な跡地再生が千葉県内で実現することを期待したい。

以上