

テナントミックスによる商業活性化 —複合商業施設化の総合政策—

株式会社日本総合研究所

金子 和夫

中心市街地における商業施設開発は、大型店の核店舗を持たない複合商業施設を地域主導で開発する方式が増加しつつあり、地域の役割は非常に大きく、しっかりとした取組み体制を整備する必要がある。

中心市街地では、核店舗の計画撤退に伴う再開発事業の頓挫や、大型店の撤退と空き店舗化などが発生しており、今後も大型店が中心市街地に立地することは考えにくいことから、大型店に依存せず、商業者が主体的に独自の計画を作成することが求められる。

本稿では、中心市街地における複合商業施設開発の総合政策とテナントミックスについて、事例を引用しながら具体的に紹介する。

1. 中心市街地における複合商業施設開発の特色

複合商業施設開発は、地元商業者主導で計画づくりを推進するとともに、多様な事業参加者の統合を図りながら、地域密着型の商業施設として整備し、同時に地元商業者の業態転換と出店を促進する必要がある。

(1) 地元商業者主導の計画づくり

大型店を核店舗とする商業施設開発では、テナント部分は大型店のマーチャンダイジングを基本として調整することで成立してきたため、地元商業開発組織にテナントミックスの能力は必要とされなかった。しかし、核店舗を持たない複合商業施設では、地元商業者が中心となって、ターゲットの設定からテナントミックスまで推進することが求められる。

(2) 多様な事業参加者の統合

商業施設事業主体の設立においても、大型店の資金、人材、ノウハウに依存できないため、地元の行政、商工団体、商店街組織、商店、企業などの多様な事業参加者から、資金、人材、ノウハウを調達するとともに、多数な参加者を統合していく必要がある。

(3) 地域密着型の商業施設

消費者行動は、大都市、郊外、中心市街地、近隣などの商業集積を選択的に利用する傾向を強めている。このような広域的な競合の中で、中心市街地の商業施設は、中心市街地の住民と通勤・通学者や観光客などの来街者を対象とした地域密着型のテナントミックスを検討する必要がある。

(4) 地元商業者の業態転換の促進

地域主導の複合商業施設開発では、地元商業者の出店が前提条件とされている。しかし、地元店の既存業態は必ずしも住民ニーズに合致しておらず、既存業態のままでテナントとして受け入れることは難しい場合がある。そこで、複合商業施設開発を契機に地元店の業態転換を促進することが必要であり、複合商業施設開発のテナントミックスは、地元店の業態転換の筋道を明示するものでなくてはならない。

2. 複合商業施設の開発ステップ

地元主導の複合商業施設の開発ステップは、従来大型店主導の開発ステップと大きく異なる。地域主導による複合商業施設開発は、地元商業者が主体的に考える場づくりから始めて、住民ニーズを探る調査、商業者・コンサルタントの共同作業、そして計画案の検証調査といったステップをとる。ここでは人口 16 万人の地方都市 H 市における取組みを引用しながら紹介する。

(1) 商業者ワークショップ

大型店が計画から撤退した再開発事業などでは、再開発組合活動が休止もしくは低調となり、地元商業者の間に無力感やあきらめ気分が漂っている場合が少なくない。このような事業は、核店舗や行政または企業の支援に依存していることが多く、地元商業者が計画づくりに参加して主体的に考えることが少なかった。

このような場合、従来の商業施設計画を白紙に戻して、地元商業者主体で新たな視点から商業施設開発に取り組む必要がある。商業者が現状の商業の問題点や課題を考えて、複合商業施設の今後の方向性を見出すことができるように、商業者が主体的に考える参加型会議（ワークショップ）を開催する。ワークショップとは、参加者みずから討議・作業しながら計画などを作成する参加型の会議形式で、コンサルタントなどが作成した事務局素案に対して意見を述べる従来の委員会形式と区別される。

商業者でワークショップを開催しているとやがて議論も煮詰まるため、市民や各種団体と交流して意見交換を行うフィールドワークの場づくりを行うことも重要である。

H 市では、行政施行の市街地再開発事業が大型店の計画撤退で頓挫、地元商業者がリーダーとなって市の支援のもとにまちづくり協議会を設立、当該地区だけでなく周辺の商業者・住民の参加のもとに、ワークショップ形式で複合商業施設開発の計画作成を行った。最初に商業者・住民でワークショップを 4 回開催して、「お客様本位のまちづくり」「文化と情報のまちづくり」「観光的な魅力のあるまちづくり」「生活快適なまちづくり」の 4 テーマごとに問題点や課題を整理した。次いで、高校生、OL、主婦、高齢者など、さまざまな住民と意見交換するフィールドワークを 11 回開催した。その結果、商業者は自分たちで整理した課題や方向性を住民との対話で再確認するとともに、複合商業施設の方向性に自信を得ることができた。

(2) 住民グループインタビュー

3) 情報を発信する文化機能

子供、若者から高齢者まで、日常的に楽しめる、音楽、文学、文化、娯楽などの商業機能と文化機能を複合した情報発信施設を導入する。たとえば、ビデオレンタル、パソコンショップ、書店、文具店、アウトドアショップのような情報発信力の高い専門店のほか、ギャラリー、図書館、生涯学習施設などの公共施設を導入することが考えられる。

4) 生活利便性を高めるサービス機能

中心市街地の魅力は、職場、住宅、公共施設、商業サービスなどが集積しているため、職住遊近接のライフスタイルが実現することである。そこで中心市街地の住民と来街者の生活利便性を高めるために、サービス店舗やサービス施設を導入する。たとえば、各種医院や調剤薬局などを集積したメディカルモール、郵便局、銀行、DPE、クリーニング店、美容院、託児所などが考えられる。