

〈論文〉

「地方小売商業の挑戦 — キャナルシティ博多イーストビルを事例として —」

吉 川 勝 広

キーワード：小売商業 回遊性 キャナルシティ ファーストファッション

1. はじめに

2011 年は変化を感じずにはいられない年であった。3 月 11 日に東北地方を中心に起こった東日本大震災。翌 12 日、九州では鹿児島から博多まで九州新幹線が開通し、大々的なイベントが行われる予定であったが、前日に起こった惨事のため取りやめとなってしまう。新幹線開通により熊本から博多まで約 40 分弱、鹿児島からも約 1 時間 30 分と博多までのアクセス時間が大幅に短縮。福岡までの距離感が近くなったように感じられた。

新幹線開通に先がけた 3 月 3 日には JR 博多シティが博多駅ビルにオープン。前日 2 日に行われた会員限定プレオープンでは、1 日で 18 万人を集め、九州流通地図に影響を与えるのではないかとの報道がなされた¹。JR 博多シティは、九州初出店の阪急百貨店、東急ハンズ、229 の専門店を有するアミュプラザ博多、レストランゾーンのシティダイニングくうてん、シネマコンプレックスの T ジョイ博多、屋上庭園のつばめの杜ひろば、JR 博多シティ会議室、JR 九州ホール、それに旧駅ビル地下にあった食堂街をリニューアルした博多 1 番街から構成されている。

JR 博多シティオープンまでは天神地区とキャナルシティ博多が 20 歳代から 30 歳代女性向け商品を中心に取り揃え、集客してきたように思われる。天神は地下鉄、西鉄バスといった公共交通機関アクセスも良く、大丸福岡、岩田屋、福岡三越といった百貨店、天神イムズ、天神コアといった女性ファッション中心店舗、ロフト、バーニーズ・ニューヨークをはじめとする様々なブランドを扱う店舗が立地している。2012 年 4 月には天神西通りスクエア（商業施設）もオープン、スウェーデンの H&M、米国のフォーエバー 21 が入居し話題を集めた。それに「都市と商業の交通、そして人が豊かに交流する、大きな劇場」をコンセプトとする

1 『熊本日日新聞』2011 年 3 月 3 日

天神地下街でつながり²、この地下街を通じて百貨店、バスターミナル、西鉄電車、地下鉄にも容易にアクセスでき、回遊性の高い九州最大の商業集積地となっている。

キャナルシティ博多は、1996年4月に福岡地所の開発プロジェクトにより誕生した。近隣の中洲川端商店街、博多座にも近く、博多駅から南へ徒歩10分に位置し、西鉄バス等公共交通の便も優れている。キャナルシティ博多はオープンして15年が経過し、現在では天神地区、博多駅地区と並び、多くの顧客層を集客する複合商業施設に成長している。

JR博多シティオープンまで天神地区、キャナルシティ博多周辺地区に商業施設が集積していたこともあって、多くの顧客を集めてきた。それが博多駅にアミュプラザ、阪急、東急ハンズが出店し、天神、キャナルシティ博多、JR博多シティという3地区間の競争が激化することになる。

ところでJR博多シティオープンによる周囲への影響を少し範囲を広げてみてみよう。隣接する熊本県には鶴屋百貨店と県民百貨店の2つの百貨店がある。2つの百貨店とも3月と5月のゴールデンウィークに一時的なJR博多シティへの顧客流出がみられた³。だが影響があったと思われるのは、その時期のみで他の時期は特に目立った変化はなかった。

それよりも福岡県内全域からの集客に成功し、JR博多シティ、天神、キャナルシティ間の競争に拍車がかかったのである。

競争激化の余波から天神では天神コアが全店舗の3割、福岡バルコも2割弱の入れ替えと改装を行った。キャナルシティ博多も9月末にファーストファッション店舗を中心としたイーストビル(第2キャナル)をオープンさせ、JR博多シティとの明確な差別化を図ろうとした。

本稿では、これら2011年に起こった福岡市における流通競争に着目し天神、博多駅、キャナルシティが優位性を見出すためには、どのような取り組みが必要なのか。キャナルシティ博多イーストビルにおけるファーストファッション戦略を例に明らかにしていこう。

2. キャナルシティ博多とは

キャナルシティ博多は、福岡のディベロッパー福岡地所によって開発・運営されている。福岡地所は、昭和36年に福岡相互銀行の不動産管理部門が独立して設立された。開発事業部門、商業事業部門、ビル事業部門、住宅事業部門、保険事業部門を持ち、商業施設の開発、マンション建設等を行っている地場大手のディベロッパーである。

キャナルシティ博多は、福岡地所が1979年に取得した鐘紡紡績工場跡地34,700㎡の開発を

2 関根智子・牟田浩二・高阪宏行・斎藤参郎・中嶋貴昭・山城興介「商業施設間のトリップ連鎖分析—週末における福岡市天神地区の事例—」(2008)『地域学研究』vol38, No3, p.789-804

3 『日本経済新聞』2011年9月6日

目的に計画がスタートし、1996年4月にオープンした複合商業施設である。開店当初は、約200の小売店舗、シネマコンプレックス、2つのホテル、劇団四季の常設劇場を備えた商業施設であった。「キャナルはアメリカのショッピングモールを参考に、日本で初めてシネマコンプレックス、劇場を備えた商業施設として開発しました」という。オープン初年度の来場者数は、これまで福岡になかった斬新的商業施設ということもあって1,640万人、売り上げ570億円を計上した⁴。

その後、福岡地所はキャナルシティ博多以外にも福岡を中心に2000年にマリノアシティ福岡、2003年にはリバーウォーク北九州、2011年には木の葉モール橋本といった小売商業施設を次々とオープンさせている。

キャナルシティ博多は、オープン以来、魅力あるテナント誘致に重点をおき、時代を先行するようテナントを入れ替え、顧客を飽きさせない努力を行ってきた。それが2008年になって駐車場として使っていた土地に第2キャナル（現イーストビル）を建設する計画が持ち上がった。キャナルシティ博多は1996年のオープン当初から、九州だけでなく韓国、中国等アジア地域からの集客を見込んで官民共同で開発がおこなわれてきた。キャナルを観光の目玉にしたい行政、より広範囲から多くの顧客を呼び込みたいキャナルの思惑が一致したためであった。最初にディズニーの屋内型娯楽施設を誘致してはどうかという企画がだされた。そこで福岡地所は東京ディズニーランド運営会社であるオリエンタルランドに折衝するにあたって地理的条件で攻めてみた。福岡市は韓国、中国といったアジアから近く、集客が見込めるとアピールを行ったという。しかしリーマン・ショックもあり、話がうまくまとまらずディズニーの屋内型娯楽施設誘致ができなくなってしまった。ディズニーの屋内型娯楽施設誘致を前提に開発が進められてきていた第2キャナルは、急きょ短期間で次の策を練る必要性に迫られた。2011年3月の九州新幹線鹿児島ルートとJR博多シティオープンをにらみ、140億円を投じた再開発計画を、何とか成功させる必要があったのである。福岡地所ではこれまでもキャナルシティ博多、マリノアシティ福岡、リバーウォーク北九州という既存店舗でのテナント入れ替えの際、国内ブランドだけでなく海外ブランドともコネクションができていた。そこで有名ファーストファッションを誘致し、東京より近い福岡に韓国、中国から顧客を呼び込もうと開発コンセプトを変更した⁵。

キャナルシティ博多はオープン当初、「都市の劇場」という斬新なコンセプトで、その場で時間を消費してもらおう複合商業施設としてスタートした。オープンから5年を経過した2001年には、リニューアルを機にラーメンスタジアムがオープン、しかし2010年にはオープン当

4 2011年11月26日福岡地所へのヒアリングによる。

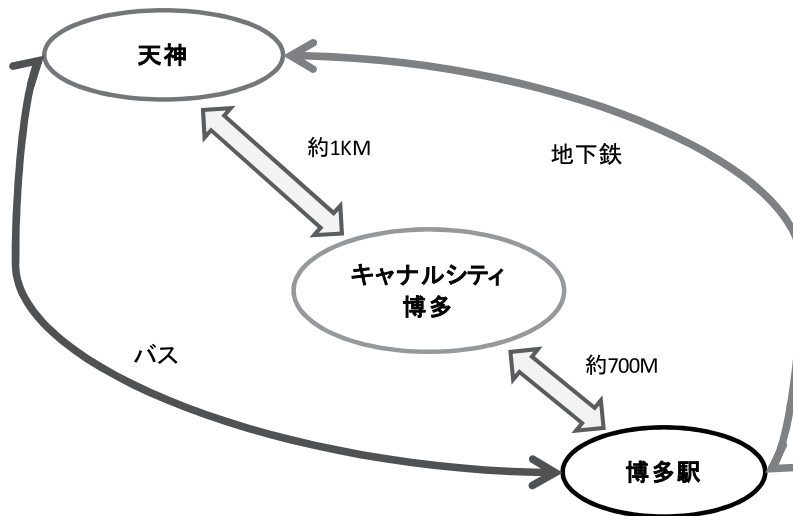
5 2011年11月26日福岡地所へのヒアリングによる。

初、売りであった劇団四季の常設劇場が閉鎖されてしまう。

時代とともにこのような状況変化もあって第2チャンネル開発は、集客の期待できるテナント構成にする必要があった。ただテナント構成だけでなく、博多駅周辺から天神地区にかけての回遊性を高めることも開発コンセプトの中に組み込み、年間売り上げをアップすることも意図され開発が行われてきたのである。

図2-1を参照いただきたい。博多駅から天神までは、距離的に2km弱しかない。この2km圏内に博多駅、チャンネルシティ博多、天神が立地する。福岡市の場合、都心地域に集客力のある商業施設が集積している。それだけでなく地下鉄、西鉄バスをはじめとしたバス等の交通機関も整備され、回遊性向上による集客力アップは有効な方法となりえるのではないかと推察されるのである。

図2-1 キャンナルシティ博多の回遊性



(出所) 筆者作成

福岡市は天神、チャンネルシティ、博多駅周辺という都心地域に商業施設が集積する九州最大の集客力を持つ都市である。福岡都心地域に関して樗木（2012）は「福岡といえども都心地域の集客力を維持、発展することは容易ではない。」と指摘する⁶。加えて樗木（2012）は都市づくりの観点から「都心周辺および郊外に進む大規模集客施設の展開に対応した都心の魅力アップ」に重点をおくべきとも指摘している。樗木（2012）の指摘からも、集客力を維持、発展させるために、天神、チャンネルシティ、JR博多シティが集客力改善策を打ち出せば、何

6 樗木武（2012）「福岡都心地域の整備のあり方に関する一考察」『都市政策研究』第13号，福岡アジア都市研究所，p23

らかの小売り間の競争が激化することは容易に推察できる。

宇野（1998）は「新たな小売商業集積間の競争が発生することによって、空間的競争構造が広域的に重層化するとともに、都市圏小売流通システムは常に不安定な状況にさらされていく」⁷と指摘する。図2-1からも分かるように天神とキャナルシティは距離的にも近い。それにJR博多シティオープンによって新たな小売商業集積間の競争が発生することになった。競争激化は宇野（1998）の指摘にもあるようにJR博多シティ、天神、キャナルシティ間の顧客の奪い合いを生み、福岡都市圏小売流通システムの不安定な状況を起こすことになる。それだけでなく1990年代後半に郊外型ショッピングモールの出店が続き、キャナルシティ博多の集客にも陰りが見え始めていた。

それゆえ第2キャナル開発は、テナント選びが慎重におこなわれた。結果的にタリーズコーヒー、セ・トレボン、カルディコーヒーファーム、Accessorize、Kitson、菓子処典、Laline、Desigual、シェーキーズ、Bershka、コレクトポイント、Oriental Traffic、HAKATA Francfranc、H&M、ZARA、ユニクロという16店舗により構成される。

第2キャナルは、キャナルシティ博多15周年の成長・創造を視野に、今の時代に合った「バリュー&エンターテインメント」の提供を意図して開発が進められた。

コンセプトは「緑」と「癒し」にあふれ「歩いて楽しい街」、3,000㎡の「ユニット型面緑化」を施し、排気ガスの吸収分解に優れた常緑ツル性植物を採用、視覚的にも緑豊かで印象的市街地環境を目指して作られている。中央には鹿児島から持ってきた樹齢70年のシマトリネコ（落葉広葉樹）を植樹。自然採光を利用した吹き抜けを確保し、徹底した環境への配慮がなされた建物である。一方で既存棟とブリッジでつなぎ、博多駅からのスムーズな動線確保を目的とし、「博多駅～キャナルシティ博多～天神」を歩いて回るのが可能な空間づくりを意図して開発されている⁸。あえてそのようにすることで、博多駅地区と天神と正面から競争するのではなく、福岡都心の回遊性向上を目指すことで、シナジー効果を狙っているのである。

3. キャナルシティ博多イーストビルの戦略

3-1 店舗配置

キャナルシティ博多イーストビル（第2キャナル）には、16店舗がテナントとして入っている。図3-1を参照いただきたい。第2キャナルの店舗配置図である。筆者は特に1階と2階の店舗配置に注目している。1階には既存棟側からタリーズコーヒー、セ・トレボン、カ

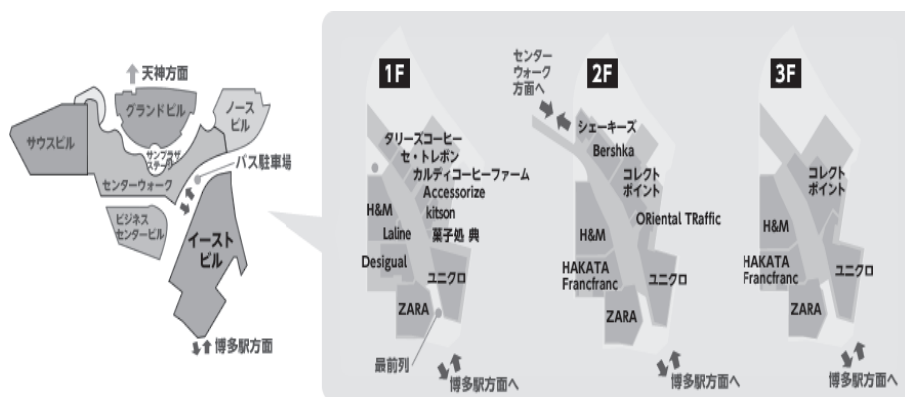
7 宇野史郎（1998）『現代都市流通のダイナミズム』中央経済社、p148

8 2011年11月26日福岡地所へのヒアリングによる。

ルディコーヒーファーム、Accessorize (イギリスのアクセサリーショップ)、Kitson (アメリカ LA 発のセレクトショップ)、菓子処典 (千鳥屋本家が運営するチョコレートを中心にした菓子店)、ユニクロと並び、博多駅方面から入ると左側に前列から ZARA (スペイン発の洋服ブランド)、Desigual (スイス出身のトーマス・メイヤーによる洋服ブランド)、Laline (イスラエルのアロマ・キャンドル・雑貨等を扱う店舗)、H&M (1947年に設立されたスウェーデンのブランド) が配されている。

通常の商業施設の場合、テナント料は各階ごとに設定されており、1階の入り口側が最も高く、上層階にいくほど低い。それゆえ1階には、高級ブランドの店舗が入ることが多い。それにもかかわらず1階の入り口側のテナント料の高い所にタリーズコーヒー、セ・トレボンが配されている。これにはある理由がある。

図3-1 キャナルシティ博多イーストビル店舗配置



(出所) <http://www.canalcity.co.jp/eastcanal/>

通常店舗は10時オープンだが、タリーズコーヒー、セ・トレボンは既存棟に付属するビジネスセンタービルにも近いことから8時から店舗をオープンさせビジネスマンの便益性を図っている。既存棟のセンターウォーク地下1階にもスターバックス、サンマルクカフェがあって、8時から店舗が開店している。そのため高いテナント料を払っても、ロードサイドの入りやすい所に店舗を構える事は重要ポイントとなる。他にも考えられるターゲットは存在する。図3-1にも示してあるバス駐車場の前はキャナルシティ福岡ワシントンホテルがあり、ホテルの玄関を出てすぐのところはバス停となっている。博多駅からバスを使ってビジネスセンタービルに来た人は、このバス停で降車することになる。それゆえ軽食をとったり、待ち合わせ場所として利用する多勢の人を取り込むためには、その場所でなければ効率が悪いのだ。

他に1階に入っているLaline、H&M、Accessorizeは九州初出店店舗となっており、第2キャ

ナル1階は、ビジネスの便益性と初出店店舗という話題性を持って構成されている。

次に2階部分をみてみよう。図3-1で博多駅方面から来ると左側に手前から、ZARA、HAKATA Francfranc、H&Mと並んでいる。3階をみてもらえばお分かりになると思うが、2階と同じ店舗並びとなっている。ZARAとH&Mに関しては、1階から3階まで売場があることがお分かりいただけよう。

H&Mは2,000㎡の売り場を持ち第2キャナルへの出店が九州初出店である。H&Mはビジュアルマーチャンダイジング⁹を重視しているブランドでもある。図3-2を参照いただきたい。第2キャナルを既存棟側から撮影したものである。歩道に面した建物の中央あたりにH&Mのロゴの入った入り口が見える。それから既存棟側の1階、2階通しの壁面広告がみうけられるのがお分かりだろうか。歩道側に面した壁面も同様に壁面広告が出ている。3階部分は「ユニット型面緑化」を施してあるため、ガラス越しの壁面広告はできない。ロードサイドに面した2つの壁面を広告に使えるというメリットがある。第2キャナルでのこの取り組みは、美しい都市景観をつくる優良な野外広告物を表彰する「福岡県野外広告景観賞」の最優秀賞にも選ばれている¹⁰。

ZARAも同様で1階から3階にかけて博多駅方面から来るとロードサイドに2つの壁面があり目立つ広告を出している。Desigual、HAKATA Francfrancにはない利点である。

1階は既存棟側、博多駅方面入口ともにユニクロ、ZARA、H&Mというファッションブランドが占める店舗配置となっている。

HAKATA Francfrancは、家具、生活雑貨を扱う店舗である。第2キャナルの2階と3階に売り場を持ち、全国のFrancfranc店舗中、国内最大の売り場を誇る。「Scene of Life Style」をコンセプトに色気があり、洗練され、クオリティが高く、手ごろな価格で提供するスタンダード商品。大人でもディズニーを楽しみたいを具現化したディズニー商品を提供している。

Oriental Trafficはレディースシューズの専門店である。店舗は小規模ながらも、SサイズからLLサイズまで取り揃えている。ブランドコンセプトは「毎日違う洋服に合わせて、似合った靴を手頃にコーディネートしたい」というニーズに応えるために、「他とはちょっとちがう、いつでも遊び心のあるデザインを提案する」をコンセプトとしている。第2キャナルで最も回転率に優れた店舗¹¹である。

9 Dunne M.P. and R.F. Lusch, J.R. Carver(2011), "Retailing", South-Western Cengage Learning, Mason,p510

10 『西日本新聞』2012年3月14日

11 2011年11月26日福岡地所へのヒアリングによる。

図3-2 キャナルシティ博多イーストビル(第2キャナル)



(出所) 筆者撮影

Oriental Traffic から既存棟方面へ行くと、コレクトポイント、Bershkaがある。コレクトポイントは複数のカジュアルウエアブランドを扱うポイントが運営する複合型店舗で九州初出店である。東京新宿、京都大丸、キャナルシティと全国で3店舗あり、第2キャナル2階・3階に売り場を持ち九州基幹店の位置づけである。ポイントが運営するブランドとはローリーズファーム、グローバルワーク、ジーナシス、レプシム・ローリーズファーム、ヘザー、アパルトバイローリーズ、レイジーブルー、ハレ、インメルカート、レピビアルマリオ、ジュエリウム、ナインブックス、トゥールノジーナ、ハーディーガーディー、マリカフリッカーといったブランドである。これだけ多くのブランドを扱うためには、2階と3階通しの売り場が必要であった。

BershkaはZARAを展開する会社インデックスグループが全国で4店目、西日本初出店として第2キャナルに入った。10代から20代を主な対象としており、小物類を充実させ、特に女性向けアクセサリを充実させた店舗となっている。

もう1つ2階に入っている店舗がある。それはピザレストランのシェーキーズである。女性客を意識し、シェーキーズ初の本格的サラダバーを併設。20代～30代の女性、若いカップルを対象としているという。2011年9月の第2キャナルへの出店は、15年ぶりの再出店である。80席を確保し、新しいロゴ、新しいデザイン、新しいコンセプトを掲げての再出店であった。筆者は、年末の土曜日、年始、11月平日の3度調査で第2キャナルを訪問したが、3度とも20名強の行列ができていた。

第2チャンネルのような複合商業施設のテナントは、ディベロッパーのコンセプトに賛同したブランドが出店するのが一般的である。ディベロッパーは「1階はレディース（通常の百貨店）という店舗の常識を逆転し、1階にメンズ、2階にレディースを配しながらも、既存棟への顧客の流れをつくる」¹²ということを意図した。このコンセプトに賛同した16店舗が出店したといえよう。

宇野（2003）は「投資コストの回収は市場取引相場に依拠した全体のテナント収入と建設コストのバランスからみたトータルな視点からのもの」¹³と述べた。宇野の指摘からも、ディベロッパーとしてテナント収入の見込めるブランドを入れなければトータルな視点で第2チャンネルの運営ができなくなる。それゆえコンセプトに賛同するブランドでも見極めてテナントとして入れなければならない。

石原（2005）は「取扱商品だけではない。店舗の設計、その形状や色彩、看板表示等についても、周囲との調和を意識した上で、内部について工夫をこらすという限りでは、両者はバランスを維持することができる」¹⁴と指摘する。

筆者が注目した第2チャンネルの1階と2階の店舗配置は、ディベロッパーとテナントとして入るブランド双方の思惑が上手く合致したものであると思う。「我々のコンセプトにブランド勢力の強弱はありますが、うまく（配置）できたと思います」¹⁵とディベロッパーはいう。宇野（2003）の「投資コストの回収」、石原（2005）の「バランス維持」という視点からも、筆者は第2チャンネルの1階と2階の店舗配置はベストな配置となっているのではなかろうかと考える。

3-2 ファーストファッション戦略

ファーストファッションとは何だろう。明確に定義するのは難しいが、マクドナルド、牛丼の吉野家といった早い、安いというコンセプトであるファーストフードに由来していると思われる。

ファーストファッションという言葉が一般的に使われるようになったのは、2008年にH&Mが日本に初出店をしてからといわれている。日本でもユニクロが、これまでになかった低価格高品質をアピールし市場開拓を行っていた。H&Mはそれにファッション性を加味し、最新ファッションを早く商品化するというコンセプトを持ち出してきた。週単位で商品

12 2011年11月26日福岡地所へのヒアリングによる。

13 阿部真也・藤澤史郎・江上哲・宮崎昭・宇野史郎編（2003）『流通経済から見る現代-消費生活者本位の流通機構-』ミネルヴァ書房,p120

14 石原武政（2005）「小売業における店舗規模と外部性」『経営研究』第56巻第2号、大阪市立大学経営学会,p11

15 2011年11月26日福岡地所へのヒアリングによる。

を入れ替える H&M は、同一価格、同一商品をいつでも購入できるユニクロとは異なっていた¹⁶。

ファーストファッションが低価格、高品質、ファッション性という3つを特徴とするのであれば、SPA のユニクロ、H&M、ZARA、フォーエバー 21、しまむら、GAP それに無印良品の販売するファッションはこれに該当すると筆者は考える。

図3-3を参照いただきたい。価格と傾向からファーストファッションブランドを分類したものである。トレンドを重視しながらも低価格なフォーエバー 21、低価格を重視するが少しだけトレンドも取り入れているしまむら、低価格でベーシックなユニクロ、トレンドを重視しつつもフォーエバー 21 より高価格な H&M、トレンドを重視するのはもちろんだが、他ブランドよりも高価格設定な ZARA、オールアラウンドな GAP、ベーシックで低価格な無印良品という分布がお分かりいただけよう。

フォーエバー 21 と H&M は 2012 年 4 月に天神の商業ビル「天神西通りスクエア」に入った。しまむらも 6 月 28 日開業の商業ビル「ノース天神」に入っている。ユニクロも天神に出店している。このことからトレンドと低価格を重視する 4 ブランドが天神に出店していることになる。

H&M、ZARA、ユニクロは第2チャンネル、GAP、無印良品は既存のチャンネルシティ博多に店舗があり、天神とのブランドによる差別化がみてとれる。

阿部(2006)は「ブランドの側がその販売チャネルとしてどのような小売業態を選ぶかによって、ブランド・マーケティングの立地選択も決まってくる」¹⁷と指摘する。

H&M は天神とチャンネルシティに店舗があるが、品揃えで差別化を図っている。「幅広い年代層の人が集まるエリアで選択肢が増えることで、他店との相乗効果が高まる」¹⁸ことを期待する天神の H&M では、流行性の高い商品に集中した品揃えになっているが、チャンネルシティの店舗では、20代から30代を主なターゲットとしていることもあって子供向け商品を充実させている。

チャンネルシティの H&M は、売り場面積が約 2,000㎡、1階がメンズ、2階がレディース、3階がキッズになっていて、ベビーカーが通りやすいように通路を広めにとるなどの配慮がなされている。

テナント入店予定のブランドに対し第2チャンネルのコンセプトは福岡市と共同で「日本の地方都市から、アジア攻略に向けた拠点都市へ」¹⁹を目指していることを伝え、アジア戦略

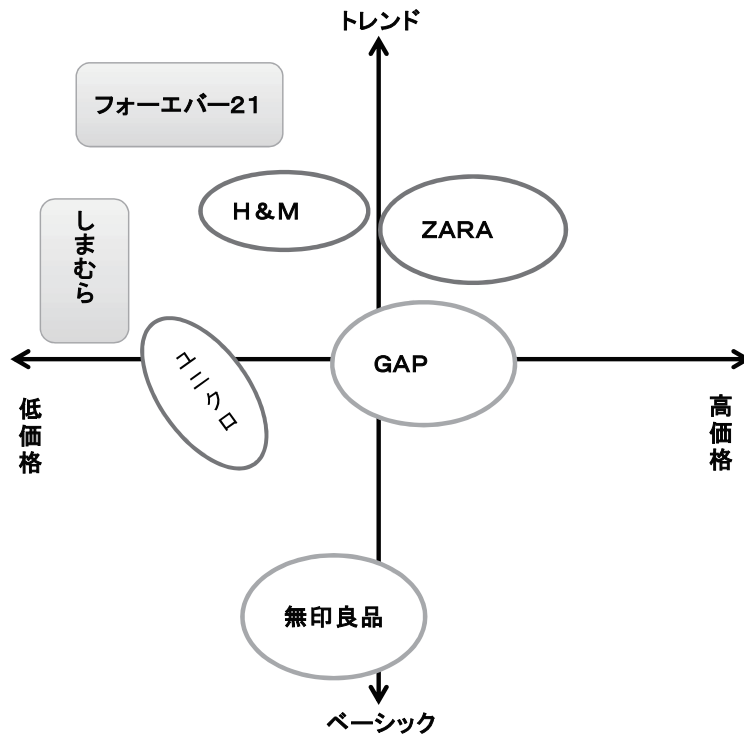
16 川嶋幸太郎(2009)『ファーストファッション戦争』産経新聞出版、P14

17 阿部真也(2006)『いま流通消費都市の時代・福岡モデルでみた大都市の未来』中央経済社、p203

18 『西日本新聞』2011年4月21日

19 2011年11月26日福岡地所へのヒアリングによる。

図 3-3 ファーストファッション相関図



(出所) 川嶋幸太郎 (2009) 『ファーストファッション戦争』産経新聞出版, p49 を筆者修正の拠点としてほしいとしてユニクロ、H&M、ZARA、コレクトポイント、Francfranc 等を説得したという。

第2チャンネル開業で特に好調だったのは、H&M、Desigual、Bershka で、これらの店舗を中心に1週間で54万人の来店者があった。20代女性を中心に、30代の家族連れ、3世代の人たちが多く、福岡都市圏²⁰を中心に来客があったという。

日本生活協同組合連合会がまとめた2011「全国生計費調査」によれば、実収入月額平均が629,157円と前年並みとなったにもかかわらず、消費支出に占める被服費は増加している。20代で9,618円(前年比12.8%増)、30代13,336円(前年比0.8%増)、40代15,610円(前年比1%増)となっている。第2チャンネルの来客層が20代、30代家族連れが多かったことも考慮すれば、2011年9月にオープンした第2チャンネルへのオープンタイミングは合致していたのではないと思われる。

第2チャンネル開業時に好調であったBershkaも西日本初出店という話題性はあったが、週
 20 どの地方からの来客なのかは、調査員が店舗内を回り、インタビューするだけでなく、方言からも判断することがあるという。

2回新製品が入り、顧客ニーズを刺激することも忘れてはいない。Desigualは、1984年「Desigualは同じじゃない」というコンセプトをかかげ起業された。2010年には世界で200店舗の直営店、7,000店のセレクトショップと百貨店で1,700コーナーを展開しているブランドである。レディース、メンズ、キッズ、バックを取り揃え、「他とは違う、楽観的で色にあふれたデザインが特徴」²¹となっている。個性を売りとするDesigualに顧客が興味を示したということになる。

表3-1を参照いただきたい。男性、女性別に20代から30代の世代別ブランド志向上位15ブランドと福岡での取扱店舗を示している。●がチャンネル、★が第2チャンネル、△が天神、□が博多駅ビルに店舗があることを示している。男性、女性共に最も支持されるブランドであるユニクロは、天神、博多駅、第2チャンネルと3地区に店舗がある。

次に網掛けの部分を参照いただこう。20代から30代の男性、女性別に支持されているブランドでチャンネル、第2チャンネルに店舗があるブランドを示している。男性よりも女性が支持するブランドが多いことがお分かりいただけよう。

女性全体から見てみると、1位のユニクロ、2位のローリーズファーム、3位のギャップ(GAP)、7位の無印良品、9位のザラ(ZARA)、14位のセシルマクビイがあり、ユニクロ、ローリーズファーム、ザラ(ZARA)は第2チャンネルに入っている。20～24歳代では1位のユニクロ、3位のギャップ(GAP)、9位のレイジーブルー、13位のハレが入っており、ユニクロ、レイジーブルー、ハレが第2チャンネルにある。25～29歳代は1位のユニクロ、2位のローリーズファーム、5位のザラ(ZARA)、8位のマウジー、9位のギャップ(GAP)、11位のH&M、12位のセシルマクビイ、13位のジーナシス、このうちユニクロ、ローリーズファーム、ザラ(ZARA)、H&M、ジーナシスが第2チャンネル店舗である。30～34歳代では、1位のユニクロ、3位のギャップ(GAP)、4位のローリーズファーム、6位のザラ(ZARA)、8位の無印良品、9位のグローバルワークがあり、ユニクロ、ローリーズファーム、ザラ(ZARA)、グローバルワークが第2チャンネルに店舗がある。30～39歳代も見てみると、1位はユニクロ、2位がギャップ(GAP)、3位が無印良品、8位がローリーズファーム、9位がザラ(ZARA)、14位にグローバルワークが入る。

一方で男性の場合を見てみると20歳代から30歳代にかけて1位のユニクロは女性からも支持されているブランドといえるが、それ以外では、第2チャンネルを表す★がついているのはユニクロ、レイジーブルー、ハレの3ブランドである。このブランドを支持しているのは、20～24歳代の男性である。それ以外のブランドはチャンネルに店舗があるということである。

21 Desigual会社概要より。We are not the same. The only one for youがデザインコンセプトである。

表3-1 世代別ブランド志向と福岡での取り扱い店舗

	女性全体	20~24	25~29	30~34	35~39
1 ユニクロ	△□★	△□★	△□★	△□★	△□★
2 ローリーズファーム	△□★	△□★	△□	△□★	△□
3 ギャップ	△●	△●	△●	△□	△●
4 アースミュージックアンドエコロジー	△□	△□	△□	△□	△□
5 28区	△□	△□	△□	△□	△□
6 バーバリー	△□	△□	△□	△□	△□
7 無印良品	●□	●□	△□	△□	△□
8 細曲	△□	△□	△□	△□	△□
9 ザラ	△□★	△□★	△□★	△□★	△□★
10 INGNI	△□	△□	△□	△□	△□
11 ラルフローレン	△□	△□	△□	△□	△□
12 ユナイテッドアローズ	△□	△□	△□	△□	△□
13 アンタイトル	△□	△□	△□	△□	△□
14 セシルマクビー	△□	△□	△□	△□	△□
15 ナチュラルビューティベシク	△□	△□	△□	△□	△□

	男性全体	20~24	25~29	30~34	35~39
1 ユニクロ	△□★	△□★	△□★	△□★	△□★
2 バーバリー	△□	△□	△□	△□	△□
3 ラルフローレン	△□	△□	△□	△□	△□
4 ギャップ	△□	△□	△□	△□	△□
5 アディダス	△□	△□	△□	△□	△□
6 ナイキ	△□	△□	△□	△□	△□
7 ボール・スミス	△□	△□	△□	△□	△□
8 タオキクチ	△□	△□	△□	△□	△□
9 リーバイス	△□	△□	△□	△□	△□
10 ユナイテッドアローズ	△□	△□	△□	△□	△□
11 ビームス	△□	△□	△□	△□	△□
12 ダーバン	△□	△□	△□	△□	△□
13 アバクロビーアンドフィッチ	△□	△□	△□	△□	△□
14 エウイン	△□	△□	△□	△□	△□
15 無印良品	●□	●□	△□	△□	△□

△ 天神 ● キャナル □ 博多駅 ★ 第2キャナル

(出所) ブランドデータバンク (2011) 『世代×性別×ブランドで切る!』日経BP社とヒアリングを基に2012年6月現在で筆者作成

ディベロッパーは当初から第2キャナルを「ファーストファッションの集積地にしたい」²²という意図があったという。ファーストファッションブランドであれば、何でも良いというわけではない。少なくともユニクロ、ローリーズファーム、ザラ (ZARA)、レイジーブルー、ハレ、H&M、ジーナシス、グローバルワークという20代、30代の女性に支持されるブランドを第2キャナルに誘致できたという点において、ディベロッパーの意図した「ファーストファッションの集積地」という当初の目標は満たすことができたのではないだろうか。

阿部 (2006) は「いまの若い女性は学生も含めて「高級な」百貨店でファッションやアクセサリーのブランド商品を買うことはほとんどない」²³と高級ブランドと百貨店離れを指摘

22 2011年11月26日福岡地所へのヒアリングによる。

23 阿部真也 (2006) 前掲書, p204

していた。2011年9月オープンした第2チャンネルは、阿部が指摘していたように、オープン時にはすでに高級ブランドと百貨店離れが始まっており、ファーストファッションが支持される下地が出来上がってきていた状況にあったといえよう。

第2チャンネルは当初あったディズニーの屋内型娯楽施設誘致計画が失敗し、東日本大震災のために資材が滞り²⁴、ぎりぎりでもオープンにこじつけた。だが「第2チャンネルをファーストファッションの集積地に」へと方向転換し、海外ブランドをはじめ、国内のファーストファッションブランドを入店させることに成功した。筆者は「ファーストファッションの集積地」というコンセプトを形あるものにしたディベロッパーの先見性を評価すべきであると考えている。

3-3 ポイントカードの活用

第2チャンネルオープンを機にこれまであったポイントカードがリニューアルされた。筆者は、「ポイントカードは再来店を促すためのファンづくり」の戦略の1つであると考えている。

ポイントカードは「他店とは少し違う「ちょっとした感動」を提供してくれた店に対して親しみを感じ、信頼を高め、関係をより深めていく。お客様が「営利以外の店の顔が少し見えた」と実感するのはこのときで、これがポイントカードの「店のファンづくり戦略の源泉」です²⁵との指摘もある。

さて、チャンネルシティで使えるカードは「f-JOY POINT CARD」と呼ばれ、これまでのチャンネルシティ博多用の「チャンネルシティカード」、マリノアシティ福岡用の「マリノアシティカード」、リバーウォーク北九州用の「デコクラブカード」、木の葉モール橋本用の「木の葉モールカード」を1つにしたものである²⁶。

図3-4を参照いただこう。「f-JOY POINT CARD」のコンセプトは、「4施設でポイントがたまる!福岡を楽しむおトクなカード!」である。木の葉モール橋本、リバーウォーク北九州、マリノアシティ福岡、チャンネルシティ博多のイラストが配されている。カードにはf-JOYポイントカード、f-JOYクレジットカードの2種類がある。ポイントカードは、これまでも顧客との接点を保持する販売促進策として一般的に行われてきた。

筆者が目にしたのは、特性の異なる4つの商業施設を1枚のカードでポイントが貯まり、サー

24 「内装、外装もそうですが、当初予定していたメーカーのエスカレーター調達が滞り、急きょ他メーカーに変え調達できたことでオープンに間に合いました」というように困難な状況を克服しての第2チャンネル建設であった。

25 東郷作郎(2011)『ポイントカードをマーケティングに使いこなす本』ダイヤモンド社、p28

26 チャンネルシティ博多、マリノアシティ福岡、リバーウォーク北九州、木の葉モール橋本は、ディベロッパーである福岡地所が展開する商業施設である。

ビスが受けられるということである。

図 3-4 f-JOY POINT CARD



（出所）「f-JOY POINT CARD」資料を基に筆者作成

既存のリバーウォーク北九州、マリノアシティ福岡、キャナルシティ博多の3施設は、マリノアシティ福岡は好調に推移していたが、木の葉モール橋本プロジェクト、第2キャナルプロジェクト立ち上げに伴い、特に既存3施設の運営強化の必要性に迫られた²⁷という。そこで考えられたのが既存施設でバラバラに行われていたポイントカードを統合することにより、カード戦略を強化して行こうというものであった。

f-JOY クレジットカードは18歳以上、収入がある人が対象、カード会社の審査が通らないと持てないので、ここではf-JOY ポイントカードを中心にみていこう。一方ポイントカードは、16歳から作れる。つまり高校生から持てるということだ。

第2キャナルを例にあげればファーストファッション中心の店舗展開であったことが思い出されよう。ファーストファッションは「早い」、「安い」、「オシャレ」といったところから、高校生から大学生にかけて人気があるという。100円毎に1ポイントが付き、500ポイントになると500円分の商品券となる。1月から12月までの1年間で4施設での買い物が20万円以上になると、ゴールド会員と呼ばれ、ポイントが3倍になる。それが50万円以上の買い物をしたらプラチナ会員と呼ばれ、ポイント以外にも併設しているホテル、グラントハイアット福岡の宿泊券がもらえるサービス等が追加される。

ポイントカードにもステップアップがあり、多くの商品を購入した方が充実したサービスを受けられるシステムとなっている。カードを掲示するともらえるサービスもある。例えば第2キャナル1階のタリーズコーヒーでは、バニラアイスがもらえたりするのである。ポイントを貯めたら商品券や割引をしてもらえるポイントカードを発行している商業施設は多い。

しかし時間消費型複合商業施設のキャナルシティ博多、アウトレットモールマリノアシティ福岡、美術館も併設する都市型商業施設のリバーウォーク北九州、ライフスタイル提案

27 2011年11月26日福岡地所へのヒアリングによる。

型の木の葉モール橋本という特性の異なる4つの商業施設でポイント提示サービスが受けられる。ポイントが商品券として使えるだけでなく、ほんの少しのサービスを加えることにより「ちょっとした感動」が生まれ、「再来店を促すためのファンづくり」に一役買っていると思われる。

4. おわりに

2011年は九州新幹線博多、鹿児島中央間開通という大きなイベントと共に博多駅のリニューアルが行われた。それに伴い阪急、東急ハンズ、九州初出店のレストラン等が集まったレストラン街を持つJR博多シティがオープンした。これにより天神、キャナルシティ博多という3地区の流通競争が激化し、生き残りをかけた差別化が図られていった。

メディアでも報道されたようにJR博多シティオープンによって、天神地区、キャナルシティ博多の2地区から顧客が一時的に流出したことは否定できない。天神地区に関しては詳解することはできなかったがJフロントリテーリングによる大丸とパルコの差別化戦略等が行われたことは、記憶に新しい。

本稿ではキャナルシティ博多イーストビル(第2キャナル)を中心に取り上げ論じてきた。「博多駅～キャナルシティ～天神」を歩いて回るのが可能な「マイル戦略」²⁸による回遊性を重視した空間づくり。路面店感覚の街づくりと環境面での差別化を行い「都心の憩いの場」としての店舗配置。特に「1階はレディースという店舗の常識を逆転し、1階にメンズ、2階にレディースを配しながらも、既存棟への顧客の流れをつくる」という独自のコンセプト。

ファーストファッション戦略に関しても20代、30代女性に支持されるブランドを中心とし、トレンドからベーシックなものまで取り揃えた。幅広く女性に支持されるブランドを提供しながら「緑」と「癒し」にあふれ「歩いて楽しい街」というコンセプトも十分に満たされていたように思う。特に第2キャナルはディベロッパのいう「ファーストファッションの集積地にしたい」を意識したDesigual、Bershka、コレクトポイント、H&M、ZARA、ユニクロというファッションブランドを配していた。消費者が高級ブランドからファーストファッションへと移行するのに伴い、「ファーストファッションの集積地」を目指したキャナルシティ博多の戦略の方向性は妥当であったと考えられる。

次にポイントカードの活用であるが、特性の異なる4つの商業施設を1枚のカードでポイントが貯まり、サービスが受けられるということは注目に値する。木の葉モール橋本、リバーウォーク北九州、マリノアシティ福岡、キャナルシティ博多という異なる特性を持った商業

28 図2-1で示したように、博多駅、キャナルシティ、天神は距離的にはほぼ1マイルであるためこのように呼ばれている。

施設を1枚のポイントカードを持つことで得られる割引サービスのみでなく、レストラン街での飲み物サービス、アイスクリームのサービスなど「ちょっとした感動」を与えている。これらにより「再来店を促すためのファンづくり」に一役かっていると考えられる。

キャナルシティの回遊性を重視した空間づくり、「都心の憩いの場」としての店舗配置、ファーストファッション戦略、ポイントカードの活用に焦点をあて考察してきた。2012年4月に天神西通りにオープンしたフォーエバー21との競争。2020年の開業を目指し福岡市営地下鉄七隈線が博多駅まで伸び、キャナルシティ周辺と博多駅に地下鉄駅を新設する計画もある。ファーストファッションでの天神との競争、地下鉄駅開設に向けた将来構想、「博多駅～キャナルシティ～天神」の回遊性を重視した店舗づくり等に加え、これらの状況変化に対応したキャナルシティ博多のさらなる流通戦略に期待したい。

(参 考 文 献)

- 阿部真也(2006)『いま流通消費都市の時代—福岡モデルでみた大都市の未来—』中央経済社
- 阿部真也・藤澤史郎・江上哲・宮崎昭・宇野史郎編(2003)『流通経済から見る現代—消費生活者本位の流通機構—』ミネルヴァ書房
- 石井淳蔵・向山雅夫編(2009)『小売業の業態革新』中央経済社
- 宇野史郎(1998)『現代都市流通のダイナミズム』中央経済社
- 浦郷義郎(2008)『ゼロ距離マーケティングなぜ、あの会社はリピーターが多いのか?』PHP 研究所
- 石原武政(2005)「小売業における店舗規模と外部性」『経営研究』第56巻第2号, 大阪市立大学経営学会
- 加藤 司(2005)「ネットワークとしての流通システム」『経営研究』第56巻第2号, 大阪市立大学経営学会
- 加藤 司・石原武政編(2009)『地域商業の競争構造』中央経済社
- 川嶋幸太郎(2009)『ファーストファッション戦争』産経新聞出版
- 小嶋 彰(2010)『スペースブランディング』商業界
- 小林 哲(2006)「顧客視点のPB分析—ブランド研究における伝統的二分法の再考—」『経営研究』第56巻第4号, 大阪市立大学経営学会
- 高嶋克義・西村順二編(2010)『小売業革新』千倉書房
- 樫木 武(2012)「福博都心地域の整備のあり方に関する一考察」『都市政策研究』第13号, 福岡アジア都市研究所
- 月泉 博(2007)『「流通戦略」の新常識「超成熟消費時代」を勝ち抜く条件』PHP 研究所
- 塚田朋子(2009)『ファッション・マーケティング』同文館
- 東郷作郎(2011)『ポイントカードをマーケティングに使いこなす本』ダイヤモンド社
- ブランドデータバンク(2011)『世代×性別×ブランドで切る!』日経BP社
- 松岡真宏・中林恵一編(2012)『流通業の「常識」を疑え』日本経済新聞出版社
- 柳井正監修(2011)『ユニクロ思考術』新潮社
- 矢作敏行(2011)『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社
- 渡辺米英(2012)『無印良品世界戦略と経営改革』商業界
- 「半径500m シェア100%主義」『日経ビジネス』2011.7.4
- 「流通進化論「逆境」で拓く新市場」『日経ビジネス』2011.8.22
- Chernev A. R. Hamilton, and D. Gal, (2011) “Competing for Consumer Identity: Limits to Self-Expression and the Perils of Lifestyle Branding” , Journal of Marketing
- Dunne M.P. and R.F. Lusch, J.R. Carver(2011), “Retailing” , South-Western Cengage Learning, Mason
- Guenzi P. and S. Geiger (2011), “Sales Management a Multinational Perspective” , PALGRAVE MACMILLAN, New York
- Haghirian P.(2011), “Japanese Consumer Dynamics” , PALGRAVE MACMILLAN, London
- Lane N. (2011), “Strategic Sales and Strategic Marketing” , Routledge, New York

The Challenge of Regional Retailer -The Case of Canal City East Building-

Masahiro YOSHIKAWA

Abstract

Distribution competition of Tenjin, Canal City Hakata, and the Hakata Station area is intensified by JR Hakata City opening in 2011. This paper is discussing that a Canal City Hakata East building (the 2nd Canal) tends to be differentiated and establish competitive superiority in Distribution.

The 2nd Canal is the store arrangement which walked and thought as important as "a place of relaxation of downtown." It not only reverses the common sense of store arrangement, but the flow of the visitor to the existing building is taken into consideration. On the other hand, the 2nd Canal have an assortment of fast fashions. There are also point card strategies. The 2nd Canal had competitive superiority with store arrangement, fast fashion, and a point card.

Although competition is not avoided, I would like to expect that Canal City Hakata may continue to take what kind of distribution strategy.