

EKISUMER®

生活に寄り添う駅・沿線を考える

2024 SPRING VOL.59

特集 駅消費研究の15年を振り返る

生活の中の多様なシーンで

駅を訪れる人々。

駅消費研究センターでは、

そんな人々を“エキシューマー”と呼び、

さまざまな視点から研究しています。

【発行】

Jeki

駅消費研究センター

【発行責任者】五明 泉
(株式会社ジェイアール東日本企画 取締役 企画制作本部長)

【編集長】町野公彦
(株式会社ジェイアール東日本企画 駅消費研究センター長)

【編集委員】近藤英彦 村井吉昭 松本阿礼 和田桃乃

【アドバイザー】加藤 肇 吉江 俊

【お問い合わせ】03・5447・0991

【URL】<https://www.jeki.co.jp/ekishoken/>

【制作】

編集
小林英明 佐藤勇人 橋 真美 山田 愛(株式会社レマン)

デザイン
山田紗弥香 速水大助(株式会社レマン)

印刷
新日本印刷株式会社

小誌に掲載しているJR東日本社外からの寄稿文や、対談・インタビューなどでの発言の内容は、必ずしもJR東日本の見解を反映しているものではありません。
なお、小誌に掲載の情報は2024年3月現在のものです。

Copyright (C) jeki All Rights Reserved.



Starting Over

時の早さに驚かされている。

この度、本誌は創刊15周年を迎えることとなった。これに伴い、今号では、駅消費研究センター独自の研究結果を反映した過去の特集の中から、とくに反響が多かった「移動者マーケティング」と「居場所としての駅ビル研究」について再度取り上げる。

ただし、ただ単に過去を振り返るのではなく、2つの研究それぞれの「今日的意味を問い直す」という観点から、有識者二人をお招きし、編集者との対談という形で忌憚のないご意見をお伺いした。(二人はいずれも過去に同様のテーマで対談していることから、何が変わり、何が変わらなかったのかを問うことも可能になる)

当然、対談は別々の日程で行われたものの、偶然にも二人の方にはそれぞれに新しい挑戦を行っているという点で共通項があった。一人は、人生を再設計するという目的で設立された大学でリベラルアーツを学び、もう一人は副業として2つの新しい事業を始められていた。お二人とも、決して現状に甘んじることなく、常にポジティブな姿勢で新たな試みを続けている。

10年ほど前、都内のある大学病院に家族が入院していた頃、その病棟の看護師長(おそらく50代半ばと思われる女性の方)から申し訳なさそうにこう言われた。

「大変言いにくいのですが、今月末でここを離れます。ご家族を看ることが中途半端になってしまい、本当に申し訳ないです」

私は、一瞬、退職されるものと勝手に思い込んでしまったものの、よく話を聞いてみると、看護師は保有している資格によって業務範囲が異なるため、より水準の高い認定資格の取得を目指して年齢にとらわれず学び続け、患者のため、社会のため、そして自分自身のために新たな一歩を踏み出したのだという。

年を重ねても何かを学ぶ姿勢を持ち続ける限り、昨日の自分をわずかでも乗り越えられる。

ジョン・レノンによる『Starting Over』という曲は、「新たな始まり」という意味があるらしい。

“It'll be just like starting over.”

まるで新たな始まりのように、本誌もふたたびここから始まる。

『EKISUMER』編集長 町野 公彦

FEATURE

駅消費研究の15年を振り返る

TIMELINE 2009≫2023 駅消費研究の軌跡 03

THEME 01 移動者マーケティング再考

[特別対談] 移動する人の気まぐれな心をつかむ時代を経ても変わらないインサイトの重要性

ブランディング・ディレクター 宇佐美 清さん
駅消費研究センター長 町野公彦

05

[特別寄稿] 移動者マーケティングを、アート思考で。

産業能率大学 経営学部 教授 加藤 肇さん

09

THEME 02 変遷する駅商業施設の行方

[特別対談] 社会と共に変わるライフラインの意味
今こそ商業の力が問われている

株式会社船場 シニア・フェロー 加藤麻希さん
駅消費研究センター研究員 松本阿礼

10

[特別寄稿] 商業施設に、コンヴィヴィアリティを。

早稲田大学 創造理工学部建築学科 講師 吉江 俊さん

14

THINKING

消費を超えていくマーケティングを。
経済的価値と社会的価値のバランスが、
駅商業の未来をひらく

15

駅消費研究の15年を振り返る

2009年に『EKISUMER』が創刊されて15年が経とうとしています。
 社会が大きく変容したこの間に、生活の中の多様なシーンで駅を訪れる人々(エキシューマー)や
 駅商業施設はどう変化したのでしょうか。駅消費を取り巻く環境や駅消費研究センターの活動を振り返りながら、
 これまでの研究の軸となった「移動者マーケティング」、「居場所としての駅ビル研究」の
 2つのテーマを取り上げ、これからの駅商業について考えます。

TIMELINE 2009»2023

駅消費研究の軌跡

主な過去の特集や当センターで行ってきた調査研究と、
 駅商業施設の動向や世の中の出来事を合わせ、
 これまでの駅消費研究の軌跡をたどります。

これまでの特集・調査

2009

vol.01 エキシューマーが思わず
買ってしまう深層心理を探る



EKISUMER
創刊号

2010

vol.05 「首都圏 駅消費実態調査」
結果レポート

駅商業施設の利用率やシェア、タイミ
ング、買い物をするときの気分などを
3万件超の買い物に関するアンケー
ト調査から分析



2011

vol.09 After“3・11”～東日本大震災
前後のエキシューマー調査～

2012

vol.11 来店行動を考える。

vol.12 高齢化社会と駅消費
～ニューシニア攻略のカギを探る～



vol.13 駅消費3.0
～駅をリデザインする～

vol.14 駅消費×O2O



2013

vol.15 続・来店行動を考える。

会社帰りの買い物行動について、来
店の計画性という視点でweb日記
式調査から分析

vol.16 駅消費ビフォーアフター

立地の異なる4つの駅商業施設周辺
の居住者に対し、開業前後での駅の
利用方法や心象の変化を調査

vol.17 エキシューマー・インサイト

駅で日常的に買い物をする首都圏生
活者のインサイトを調べ、駅消費の傾
向を明らかに

vol.19 移動を狙えば、駅消費はつくれる。

6万件超の買い物の記録から、駅での
買い物は移動中、非計画的に決めら
れていることが判明

2014

vol.21 インバウンドマーケットを考える

性別や出身国が異なる在日5年以内の
外国人9名にインタビュー調査

vol.22 マーケティングでの
スマホ活用を考える

移動中にスマホで何をしているのかを、
web日記式調査とインタビュー調査か
ら分析

vol.23 居心地のよい場所について考える

駅にサードプレイスとしての可能性や
ニーズがあることを明らかに

2015

vol.25 地域情報拠点としての駅

お出かけの際の情報の入手方法
やニーズを、アンケート調査とインタ
ビュー調査で把握

vol.26 ワーキングマザーと駅

一日の動向をインタ
ビューし、必要なサ
ポートや駅の関与の
可能性を示唆

vol.27 働き方の変化と駅



2016

vol.29 駅前のエリア価値向上に
ついて考える

vol.31 来店について考える

アンケート調査で駅ビルの選択理由
や来店動機、来店動機別の使用金
額、利用カテゴリーを把握

2017

vol.33 来店を促す“場”づくりとは

グループインタビュー調査とワーク
ショップから、「居場所となる駅ビル」
に求められる要素を抽出

vol.34 若者とファッション

vol.35 多様性について考える

2018

vol.37 駅ビル内の回遊行動を考える

webアンケート調査から、滞在時間
の長さが買い物意欲以上に、購買
行動に影響を与えることが判明

vol.38 リアル店舗の在り方を考える

vol.39 仕事帰りの途中下車を考える

途中下車は、沿線への意識や愛着に
つながることを明らかに

2019

vol.41 シェアから駅の可能性を探る

vol.42 毎日通ってしまう店づくり

駅ビルの利用頻度別に、利用金額や
利用実態を調査し、超高頻度利用の
動機や行動を抽出

vol.43 サブスクリプションを考える

利用者へのインタビュー調査からメ
リットと生活の変化を把握

2020

vol.45 暮らしの変化と駅

コロナ禍での働き方、買い物の変化
から、駅の印象や使い方の変化を明
らかに

2021

vol.47 今、駅商業施設を問い直す

vol.49 循環型経済から考える
駅の可能性

「循環型経済」への取り組みを「ごみ
の削減と資源の維持」と定義し、関
心や行動率、利用意向・経験を調査

vol.50 ワタシも関わる駅商業

2022

vol.51 「公民連携」から学ぶ

vol.52～ REAL EKISUMER FILE
Z世代篇(連載コラム)

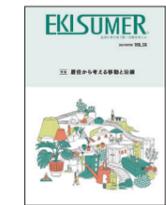
インタビュー調査により、Z世代の
駅商業や沿線利用の実態を把握

2023

vol.56 利用者視点で考える鉄道沿線

沿線居住者を対象にした調査から、
沿線イメージやイメージの志向性の
タイプを抽出

vol.58 居住から考える移動と沿線



EKISUMER
vol.58

2009～

2009

エチカ池袋開業

2010

たまプラーザテラス全面開業



2011～

2011

JR博多シティ開業

東日本大震災

二子玉川ライズ・ショッピングセンター開業

大阪ステーションシティ開業

ルクア開業

2012

渋谷ヒカリエ開業

東京ソラマチ開業

nonowa西国分寺開業

“駅と駅がつながる”中央ラインモール構想の一環

駅と街とが一体となった
複合開発が進む

2013～

2013

エチカフィット永田町開業

グランルーフ開業

「東京駅が街になる」がコンセプトの
「東京ステーションシティ」開発の一環

2014

5%から8%へ消費増税

“消滅可能性都市”の指摘



2015～

2015

ルクアイーレ開業

2016

ニューマン新宿開業

“シェアリングエコノミーサービス元年”

2017

タカシマヤ ゲートタワーモール開業

トリエ京王調布開業

2018～

2018

グランエミオ所沢開業

ブレイアトレ土浦リニューアル
(旧・ペルチ土浦)

2019

渋谷スクランブルスクエア開業

働き方改革関連法施行

8%から10%へ消費増税

“サブスクリプション元年”

2020

新型コロナウイルス流行

日比谷OKUROJI開業

日本最大級の
サイクリング
リゾートで、コト
消費型駅ビルに

歩行者デッキと
縦軸空間で街の
回遊性を向上



2021～2023

2022

ミカン下北開業

下北線路街全面開業

出生数、初の80万人割れ

2023

新型コロナウイルス「5類」移行

記録的猛暑、異常気象



移動者マーケティング再考

駅消費研究センターでは、2009年と2013年に首都圏で行った大規模な消費実態調査の結果から、それまで見過ごされていた「移動シーン」に注目。駅を行き交う人々の買い物を創出する機会と捉え、「移動者マーケティング」というコンセプトを提唱しました。いち早くインサイトに着目した当時の調査結果を振り返るとともに、移動者マーケティングの今日的な意味を改めて考えてみました。



特別対談

移動する人の気まぐれな心をつかむ 時代を経ても変わらないインサイトの重要性



ブランディング・ディレクター

宇佐美 清さん

博報堂、レオバーネット協同、J.ウォルター・トンプソンなどを経て、2007年USAMIブランディング株式会社を設立。著書に『USAMIのブランディング論』(トランスワールドジャパン)ほか。

駅消費研究センター長

町野 公彦

マーケティング局、コミュニケーション・プランニング局を経て、2018年4月より現職。2021年6月より、特定非営利活動法人MCEI (Marketing Communications Executives International)理事。

購買行動を 移動から考えるマーケティング

町野：2012年に上梓した書籍『移動者マーケティング』(日経BPコンサルティング)の中では、長く企業ブランディングに携わってこられた宇佐美さんと対談させていただいています。そこから約12年の時を経て今、改めて移動者マーケティングの意味を考えてみたいと思います。宇佐美さんは、非常に早い時期から行動の源泉と

なる人間の本音や無意識、いわゆるインサイトに着目されていました。宇佐美：私は広告制作会社のコピーライターとしてスタートしましたが、コピーを書くだけでなくブランドの価値を創るということに興味がありました。それで、トータルに関われる外資系の代理店に移り、プランニングディレクター、今で言うアカウントプランナーとして、製品や企業のブランディングに取り組むようになったのです。具体的には、ネスレ日本の「キットカット」やニトリの企業

ブランディングなどに携わりました。その後、2007年に戦略・立案を専門に行う会社を設立しました。ですから、2012年の対談は、独立してから5年ほどたった頃でしたね。町野：当時の対談を振り返ってみると、宇佐美さんがクライアントから、KPI(Key Performance Indicator: 中間指標)の「P」は「Performance(出来栄)」ではなく「Perchase(購入)」と考えてほしいと言われたエピソードが印象的です。それ

は、弊社が「移動者マーケティング」で掲げていた「移動を狙えば、“買う”はつくれる。」という副題とも、呼応しています。当時のマーケティングはまだまだ、テレビ広告等のマス広告と「AIDMA」*1を前提にしていた頃です。マス広告で商品を知り興味を抱いてもらった後、欲しいと感じ記憶してもらって、最終的に店頭で買ってもらうという考え方が一般的でした。

ところが実際には、そもそも買う予定もなかった人が、移動の途中で自動販売機を見かけ、なんとなく冷たいお茶を買ってしまうというようなことが多々あります。そのような「思わず買ってしまう」という点に着目し、購買行動を移動から考えたマーケティングが、移動者マーケティングでした。

宇佐美：広告と買い物客の行動・心理の間にあった隔たりを解消することは、当時の課題でした。その課題に応えるものとして、移動者に着目したことは大きな意味

があったと思います。

TPOで変わるインサイトを捉えて “買う”をつくる

町野：モノの充足が求められた経済成長の時代には、テレビをつくる、クルマをつくる等、何をつくったらいかがが明確であったと思います。しかし、世の中にモノが飽和し市場が成熟してくると、まず何をつくるかから考えなければならない時代になり、消費者の潜在的なニーズを解明しなければならなくなりました。

そんな中で、当時から宇佐美さんは、属性ではなくインサイトによるターゲティングが重要だとおっしゃっていました。私たちも、TPOによるターゲティングの大切さに気づき、同じ人でも曜日や時間帯によって商品などへの関与に違いがあるのではないかとみていました。その考え方を移動者

マーケティングとして反映させました。宇佐美：人はなぜ移動の途中で購買を考えるのか。もちろん、家に足りないものがあつたから買うということはありませんが、そうではなく、不意にお店に入って何かを買うこともあります。何がそうさせているのか、それは曜日や時間帯によって違うのか。そんなことを考える一つの切り口としてインサイトがあります。

移動者マーケティングで「プチご褒美」という消費者心理を取り上げていましたが、これはインサイトを見ているから出てくることです。今でこそ当たり前のように「自分にご褒美」などと言いますが、当時はまだそれほど使われていませんでした。捉えるのが、かなり早かったと思います。

町野：よく駅ビルのターゲットは、20～30代の働く女性であると言われる。しかし、20代の女性だから駅ビルを利用して

調査結果 01

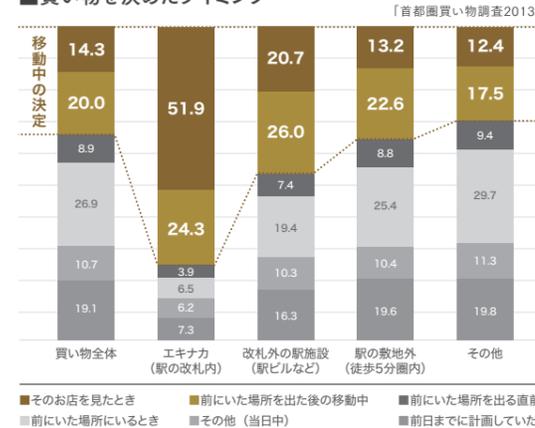
EKISUMER vol.19 (2013年12月)参照

買い物行動の非計画性に着目 「移動者」をターゲットに

調査から、ネットショッピングなどを除く一般的な買い物の約3分の1は「移動中」*に決められていることが分かりました。さらに、改札外の駅施設(駅ビルなど)の買い物に絞ると、約半数が移動中に決められた買い物で占められ、エキナカ(駅の改札内)では何と

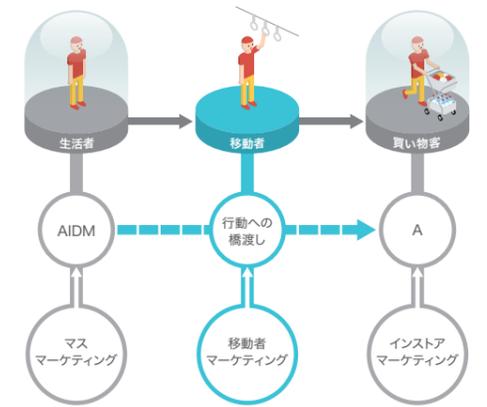
約4分の3が移動中に決められていました。そこで私たちは「買い物の前には移動がある」という事実に基づき、「移動者(移動中の生活者)」を、「生活者」「買い物客」に次ぐ第三の戦略ターゲットに設定しアプローチする、「移動者マーケティング」を考えました。

■買い物を決めたタイミング



* 「そのお店を見たとき」「前にお店を見た後の移動中」を、移動中としている

■「思わず買ってしまう」購買行動を促す移動者マーケティング



駅で「なんとなく」買い物する心理を分析した エキシューマー・インサイト

消費者に駅で買い物する理由を尋ねると、利便性をあげる声が多いのですが、実際は本人も説明のつかない「なんとなく」による買い物が多いことが分かっています。その動機を、「エキシューマー・インサイト」として調査しました。その特徴は、オケーション(場面)の概念が入っていること。つまり同じ人物であっても、場面によってインサイトは異なると考えます。駅での消費が他での消費と異なる点は、移動途中にあるため、前後のコンテキスト(文脈)の影響を大きく受けること。駅消費研究センターがこれまで見つけたエキシューマー・インサイトの中でも、特に重要なインサイトを紹介します。

■代表的なエキシューマー・インサイト

キモチスイッチ	「パパモードから課長モードへ」といったように、結節点である駅で、気分を切り替えようとする心理 ex. 出社する前に栄養ドリンクを買う、帰宅前にアイスを買う
未知との出会い	今の自分を打開してくれるような、刺激的な何かに出合いたいという心理 ex. 駅にある雑貨店にふらっと足を踏み入れる
プチご褒美	頑張った自分をねぎらおうとする心理 ex. 会社帰りの駅でちょっとだけ高いものを奮発して買う
個への回帰	家と会社や学校の縛りから解放され、個としての自己への意識が強くなる心理 ex. 駅で趣味の雑誌を見たり、家や会社では持てない自分の時間を駅のカフェで過ごしたりする

因果関係を取り違えることなく、購買行動の因果関係を押さえるためには、属性でターゲットングするのではなく、TPOインサイトを捉える必要があります。

言い方を変えれば、消費者の価値は個人の状況や文脈に依存する、ということです。商品やサービスがどんな状況や文脈で想起されるか、というインサイトリサーチの重要性は、当時はもちろん、今もますます高まっていると思います。

宇佐美：当時、運用型広告が出始めて一気に広がっていく中で、インサイトをどのように捉えていくかを考えたときに、量的調査だけではなく質的なインタビュー調査が必要だと感じていました。インタビューにおいては、いかにしてインサイトを引き出すか、調査する人の意識が重要になってきます。

量的調査だけではなく質的なインタビュー調査が必要だと感じていました。インタビューにおいては、いかにしてインサイトを引き出すか、調査する人の意識が重要になってきます。

今のマーケティングトレンドにも 呼応する移動者マーケティング

町野：数年前から、とあるUX(User Experience)コンサルティング会社が、状況ターゲットングについて言及しています。これまでは消費者の属性が頼りでしたが、デジタルによってリアルでの移動や買い物の履歴が取得でき、ユーザーの置かれている状況が分かるようになった。その結果、最適なタイミングでその人に合ったコンテンツを、その人に合ったコミュニケーション方法で伝えられるようになったと言うのです。今評価されているこの考え方は、我々が移動者マーケティングで捉えていたことと極めて近いと思います。

また、最近のマーケティングでは「メン

タルアベイラビリティ(想起のしやすさ)」「フィジカルアベイラビリティ(物理的な買い求めやすさ)」「カテゴリーエントリーポイント(CEP: 何らかの商品やサービスを買おうと思ったときに想起される入口・きっかけ)」という用語が使われていますが、これらも移動者マーケティングの考え方とほとんどイコールと言えます。

宇佐美：最近のマーケティングのキーワードになっていますよね。

町野：そうです。移動者マーケティングでは、移動者の状況を把握して行動直前に情報を刷り込むことによって、最終的にブランドを選択する場面で優位な状況をつくる効果があります。それはまさに、想起のしやすさを生活者に提供することではないでしょうか。

また、移動中にすばやくファストフード店で空腹を満たしたいというときに、移動者マーケティングは「お店はこちら」「お店まで〇m」といったナビゲーションとなる情報を与えることで、物理的な買い求めやすさを後押しします。

CEPは、なるべく増やすことが望ましいと言われています。移動者マーケティングは、インサイトをてこにした商品やサービスを想起させるきっかけづくりと捉えることができるので、インサイトが増えればブランドへの入口、つまり購入のきっかけも増えていくと考えられます。

例えば、「駅の便利な飲食店」という単純なイメージの店に対して、「キモチスイッチ(気分転換)」や「未知との出会い」というエキシューマー・インサイトに則した別の入口やきっかけを与え、来店機会を増やすことができます。

このように見ていくと、移動者マーケティングの考え方は、現在のマーケティング論にも呼応していると言えるのではないのでしょうか。

宇佐美：移動者マーケティングで指摘しているように、曜日や時間帯、その時の気候など、さまざまなことに人は大きな影響を受けます。そもそも人は気まぐれで、その時の気分ですべてと変わるものです。インサイトも含めた人間に対する考察と、どう買ってもらうかを少し先回りして考える移動者マーケティングは、今でも大きな価値があると思います。

運用型広告や生成AIなど自動化が広がっていますが、それだけでいいのかという思いがあります。ある製麺メーカーの上層部の方が、「人の気持ちをつかむことを忘れると売れなくなる」と言っていました。人の気持ちをつかむこと、つまりインサイトを捉えることは、現在でも変わらず重要だと思います。

町野：ベストセラーとなった『ブラック・スワン』の著者、ナシーム・ニコラス・タレブ



2012年に発行した『移動者マーケティング 移動を狙えば、“買う”はつくれる。』(日経BPコンサルティング)。移動中の生活者をターゲットとし、移動中のインサイトに着目したソリューションを導き出した

が、「時の審判にさらされて残ったもののみが本物である」という指摘をしています。インサイトという言葉は今もお残っています。インサイトに着目することは、改めて大事なことだと感じます。

人間をより深く理解した、 生活を支えるマーケティング

宇佐美：この十数年は、時代が変わっていく曲がり角のような時期でした。2011年の東日本大震災と2020年からのコロナ禍という2つの断層によって、政治や経済というより、生きていくことに対する不安のようなものが噴き出しました。

それを反映したかのように、東日本大震災後は製品そのものよりも企業姿勢を問うようなブランディングの仕事が増えましたし、コロナ禍を経た今は企業の存在意義を明確にして信頼を得るパーパスブランディングの仕事が中心になっています。

町野：哲学や人類学の専門家が設立した北欧のあるコンサルティング会社では、リベラルアーツ^{※2}を生かし、ビッグデータではなく人間理解をベースとしたコンサルティングを行っています。製品の機能やスペックを重視するのではなく、クライアントがスポーツシューズメーカーならば「走るとは何か」、玩具メーカーならば「遊ぶとは何か」ということから考えるそうです。

鉄道関連企業も、「電車に乗るとは何か」「沿線とは何か」から考えると面白い発想ができるのかもしれない。

宇佐美：私自身も歳を重ねて車より電車に乗ることが多くなり、よく歩くようになり

ました。電車に乗ることは、実は歩くことでもありますよね。駅まで歩く、駅構内を歩く、乗り換えのために歩く。歩いていると、速度の緩さや目線の高さでいろんなものがよく見えて、すごく面白い。インサイトもいろいろ見えてきます。

また、2023年に会社を畳んで仕事を減らしたのですが、そうしたら今度は学びの意欲が出てきました。時代や状況が変わると新しいインサイトが見つかる。そうやって見回すと、あちこちにお宝があると気づきます。**町野：**伺ったお話から改めて感じたのは、単なるモノの購買にとどまらない、異なるアプローチの必要性です。

移動者マーケティングは購買行動を活性化させる方策でしたが、購買だけでなく多様なインサイトを捉え、多様な提案をしていく必要がある。そのためには、先ほどお話しした北欧のコンサルティング会社や、文化人類学の視点で金融システムや企業を考察した、『フィナンシャルタイムズ』のコラムニスト、ジリアン・テットのように、徹底した人間理解に基づき、隠れたインサイトを見つけることが大事なのかもしれません。**宇佐美：**インサイトは時代と共に変化しますから、どんどん新しいものが出てきます。常に探り続けることが重要です。

少子高齢化や日本経済の停滞など現実は厳しいですが、マーケティングをやる人間があまり悲観的に考えてはいけません。ウェルビーイングが盛んに叫ばれているように、健康のみならず、幸福や心の充足感、達成感など、希望がないと人は動きません。明るい未来を見すえて、前向きにマーケティングをやっていきましょう。

THEME 01 特別寄稿

テーマを異なる視点で考える

移動者マーケティングを、 アート思考で。

移動者マーケティングを発表した2012年当時は、エキナカ*が注目を集め、市民権を得るようになってきたタイミングでした。駅は、人が移動する場所から集客する場所に変ってきていた。その流れを受けて、新しいマーケティングソリューションを提示したのが、移動者マーケティングだったのです。

この考え方は、概念としてこれからも生かせると思っています。当時は、移動者のインサイトを捉えることで「駅での消費」を生み出そうとしていましたが、これからは「沿線の豊かさ」を追求するような、もう少し広い視野、多様な視点に切り替えていく必要があると思います。そのひとつの手掛かりになるのは、違いを生み出す思考法ともいわれるアート思考ではないか、と考えています。

私は、大学でもアート思考を取り入れた授業を行っています。例えば、紙粘土を使って「熱い・冷たい」「悲しい・嬉しい」などを表現してもらうといった内容です。視点や視座を変えると、幅広いアイデアが出てくるのだと実感してもらうためです。広告でいう、さまざまな「切り口」を見つければということ。アート思考は、そのような新たな力を養うためにとても有効だと考えています。

AIが急速に進化していく中では、視点や視座をずらすような、人間にしかできない能力がますます重要になっていくでしょう。元来アートとはイノベーションの連続で、「差異を価値とする」ものです。マーケティングも、いかに相手が納得する差異をつくるかを考えるものですから、両者には通ずるものがあります。

アート思考と対になる考え方として、デザイン思考があります。デザイン思考は、顧客視点・ユーザー視点に立って課題を解決していくことが目的の思考法です。それに対して、アート思考は自分起点で、「本当にそうなのか」という当たり前を疑う“問い”から出発します。それぞれ違う役割を持っており、0から1を生み出すときはアート思考、1を2や3にしていくときはデザイン思考が適しています。

これまでのマーケティングにはデザイン思考が求められていたと思いますが、これからは自分を起点とするアート思考がより重要になってくる。商業施設も、「買ってもらう」という今までの常識を自身に“問う”ところから考えなければ、新しいものは生まれません。人間はどうしても既成概念にとらわれてしまうところがありますから、それを覆していく訓練が必要だと思います。

移動者マーケティングは、今までやってきたことを生かしつつ次のステージに向かう時期でしょう。視点や視座を変え、消費する移動者を生活の豊かさを求める移動者として捉え直せば、新たな移動者マーケティングへとアップデートできると思います。消費以外の目的をどうつくるのか考えるためには、「駅とは何か」といったような根本的な問いから入るアート思考で、これまでにない画期的な駅の在り方を探ると面白いのではないのでしょうか。

アート思考とデザイン思考は二項対立ではなく、使い分けていくものです。消費者に寄り添うデザイン思考で見つかるものもあるでしょう。しかし今は市場が成熟し、消費者が求める価値は情緒や意味性など多様化していて、イノベーションが必要なとき、0から1を考えるアート思考が、時代に求められるようになってくると考えています。

Profile

産業能率大学
経営学部 教授

加藤 肇さん

駅消費研究センターを立ち上げ、センター長を10年歴任。『移動者マーケティング』の筆頭著者。現在は、産業能率大学にて広告、マーケティング、消費者分析を教える。



THEME 02

変遷する駅商業施設の行方

2016～2017年に当センターは、「居場所としての駅ビル研究」を実施。商業施設などの空間づくりを手掛ける株式会社船場の生活者研究所「レゾナンス・ラボ」とともに、来店を促進するフロアコンセプトを開発しました。また、当センターの考察として、滞在時間が購入に影響することなども発表。これまでの商業施設の移り変わり、今後求められる役割を考えてみました。



特別 対談

社会と共に変わるライフラインの意味 今こそ商業の力が問われている



株式会社船場 シニア・フェロー
京都嵐山ブルワリー株式会社
取締役
加藤 麻希さん
SC開発で調査企画や店舗構成に従事。2009年にレゾナンス・ラボを設立、エシカルデザイン本部を経て現職。昨年、副業で「京都嵐山ブルワリー」を開業。

駅消費研究センター
研究員
松本 阿礼
駅の商業開発調査、駅商業の販促企画に携わったのち、2012年より当センターに所属。一級建築士。博士(工学)。お茶の水女子大学・非常勤講師。共著に『移動者マーケティング』。

商業施設の方向性を 予見していた「居場所研究」

松本：2017年に御社と共同で発表した「駅ビルに“買物”よりも“居場所”を求める時代に」というリリースについて、改めてどのような意味があったと思われますか。

加藤：当時は来店客数の減少がささやかれるようになり、売り場一坪あたりの売上高を示す坪効率の伸び率が、ゆっくり下

がっていた時期です。そのままでは現状維持が厳しくなりつつあるのに、何をしたらいいのか明確につかめない状況でした。

そんな中で、「買い物より居場所」という新たな商業施設の役割を提示したことには、大きな意味があったと考えています。

松本：商業施設の現場では消費者の変化を感じ始めていましたが、経営レベルでは「居場所づくりが売上につながるのか」という懸念の方が大きかったと記憶して

います。それに対して、居場所をつくることの重要性をデータで示すことができた意味も大きかったと思います。

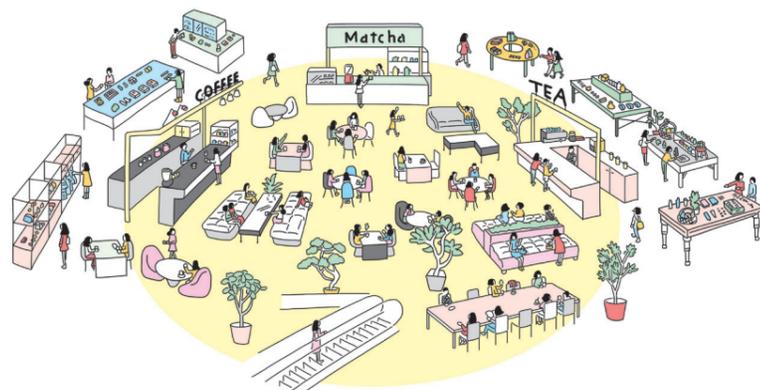
「まず落ち着ける居場所をつくり、そこへ情報刺激を与える」ということを、ソリューションとして提案しました。

加藤：商業施設の役割として、新しい情報を発信し続けるのは当たり前のことでしたが、情報を吸収してもらうために、まず来店客にリラックスしてもらおうという考え

居場所となるフロアでは一息ついてから新たな発見を

駅ビル利用者に来店動機調査を実施した結果、駅ビルを「自分の居場所」として認知することが、来店頻度や購買行動とも関係すると分かったのです。そこで「居場所と感じられる場所」をテーマに、女性を対象としたグループインタビューも実施。居場所に求める要素は、①日々の忙しい自分を受け止め、落ち着かせてくれる、②自分をアップデートできる・発見があるような情報との出会いがある、の2点だと分かりました。これを受け、フロア作りのコンセプト「ライフキュレーションホール」を提案しました。

■ライフキュレーションホールの中心部



広場のようなカフェを核とし、商品や情報を気軽に手に取れるレイアウトに。くつろげる時間の中に新しい出会いが生まれるよう工夫した



方は、とても新鮮でした。

松本：当時の「居場所」のイメージを、どのように捉えていますか。

加藤：ターゲットだった女性たちにとっての居場所は、忙しく働く毎日の中で「安定・安心を与えてくれる場所、ほっとする場所」というイメージだったと思います。

そしてコロナ禍を経た今、そういった場所が実際に商業施設をはじめとしたさまざまな公共の場所に増えてきています。今ではむしろ、人が集まる場所での居場所的な機能の設置は、当たり前のことになっています。

ほっとする場所から 能動的な刺激を得られる場所に

松本：コロナ禍を挟み、リリースから約6年半が経ちましたが、商環境はどのように変化したでしょうか。

加藤：ここ数年の商業施設の開発では、スペース全てを小売りや飲食の店舗で埋めてしまって大丈夫か、と考えるようになりました。商業施設は、企画から竣工まで短くても3年、長ければ10年かかります。変化の激しい時流を考慮して、計画の中に余白を残し、開業後に来店客の様子を見ながら更新していくというやり方も出てきています。ハードとしてあえて作り込まず、常に代替プランを温めながら余白を生かしていくイメージです。

松本：空間に余白を残しておくという意味でしょうか。

加藤：はい、「苗床」のような空間の余白です。例えば、ポップアップのスペースを広めにとってさまざまな人が出店にチャレン

ジできるようにしたり、地域の発信拠点となるスペースをつくったり。あるいはイベントスペースや、中庭のような空間にしたり。コンテンツとしての余白というべきでしょうか。決して売場所ではない、居場所となりうるコンテンツです。施設の顔となるような条件の良い場所が、そういう余白になっていくのではないかと思います。

松本：当時と今では、居場所の意味も変わってきていますね。あの頃は、現状維持の生活が続くと漠然と思っていた中で、忙しい日々の気晴らしのための居場所が求められていたと思います。しかしコロナ禍を経て、何が起るかわからない社会になってしまったという感覚があります。生活者はちょっと先の未来ではなく、さらに先の未来を見なければならぬ、と考えるようになってきているのではないのでしょうか。

そうすると、商業施設も「来週から実現できるすてきな生活」を提案する場所から、「不確実な世の中をどう生き抜いていくか」を伝える場所になっていく必要があり

ます。居場所のイメージも、「生き抜くための基地」のようなものになっていくのかもしれない。

加藤：そういう意味では、リスクヘッジとして居場所をいくつ確保できるか、という考え方もなくなっていきそうですね。

松本：居場所の数は人のウェルビーイングに比例する、と研究者から聞いたことがあります。商業施設がそのような居場所を提供できれば、意義は大きいと思います。

加藤：本気で居場所づくりに取り組むなら、これからは単に情報を提供するにとどまらず、もっと来店客が能動的になれる刺激が必要だと思います。

例えば、商業施設にビールの醸造所をつくって生産の現場を見せる、リサイクルのためにモノが壊されたり生まれ変わったりするプロセスを見せる、というのいいかもしれません。そうすると、生産やリユースリサイクルを自分事として捉えるきっかけを提供できる場になっていくと思います。

松本：生産の現場を見ることは、普段オフィスで働く人たちにとって、異なる働き方を目の当たりにすることです。自分とは全く違う属性の人々を身近に感じ、「生産」を意識すると、大きな刺激になりますね。

それは単にライフスタイルを提案するだけでなく、どう働いていくべきか、どう生きていくべきかといった本質的な問いを、サポートすることになると思います。

加藤：商業デベロッパーの人たちが、社会に対して何を考え、どう行動しているか

を見せる場所になっていくのもいいと思います。机上で企画や開発をするだけでなく、実際に自分でやってみたものを来店客に見せる方が、魅力的な施設になっていくのではないのでしょうか。

松本：加藤さんは、ご自身でも「京都嵐山ブルワリー」を立ち上げて、ビール醸造に携わっていらっしゃいますね。

加藤：社内でエシカルデザインを推進する立場だった時、個人として手に入れ改修することにした古民家の活用を探る中で、販売までの一連を考えながらビールの醸造を始めることにしました。商業施設の変革には生産の場が効果的に機能するのではないかと、という仮説を持っていたので、その検証も狙いです。

やはり、自分事であれば伝わらないという思いがあります。商業施設で働く側が、さまざまなことを自分事化して取り組めば、もっと施設のオリジナリティが出てくるのではないかと思います。

社会課題を切り口にした 心を動かす体験、空間づくり

松本：御社が提案する「CurioCity(キュリオシティ)構想」は、これからの商業施設が理想とするアイデアを昇華させたものだと思います。詳しく教えていただけますか。

加藤：2021年、弊社は企業改革のテーマの1つに「エシカル」を掲げ、キーワードとなったのが「サーキュラー」という言葉でし



た。そこで、これまでやってきたことを構想としてまとめ、サーキュラーエコノミー(循環型経済)のアワードに提案しました。それが、未来の商業施設のアイデアであるCurioCity構想です。

そこには、資源の再生と循環を可視化した場所が想定されています。リサイクルセンター的な役割を持っているので、家で使わなくなったものを持って、子どもがお母さんに連れられて毎週そこへ通う。すると、うまくリサイクルされずに山積みされたままの資源や、一生懸命分別している人、何かを議論している人を見たりするわけです。行き詰まった課題を目の当たりにしたり、それを解決したりする場に出合いながら「なんでだろう」という好奇心を積み重ねていく。そうやって成長した子どもはもしかすると、やがて食べられる繊維で作った衣服のような画期的なものを発明し、ノーベル賞をもらうかもしれない。

そんな長期的な視点に立ったストーリーで、商業施設が単にモノを買うだけの受動的な場所ではなく、人生の骨格をつくるような場所になることをイメージしています。

松本：商業施設は、総菜を買ったりするようなごく身近な場所です。そういう所で、社会的な課題への取り組みを説教くさくなく自然に伝えられるとすれば、とても意味があると思います。

加藤：今の商業施設では、来店客を増やしたり来店頻度を高めたりするために、目的となるコンテンツを増やすことを重視しがちです。けれどこれからは、課題を見せて、来店した際の偶然の出会いに心が動かされるような体験や空間を生み出す

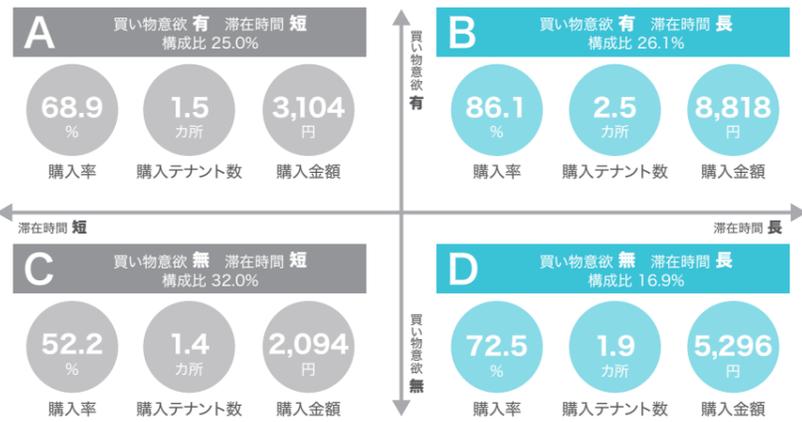


(株)船場の許可を得て、加藤さんが友人と立ち上げた醸造所併設の「京都嵐山ブルワリー」。ゆくゆくは古民家でもビールを醸造したいと考えているという(写真提供:京都嵐山ブルワリー株式会社)

購入は買い物意欲よりも滞在時間と相関

来店後の「買わない」時間を含む回遊行動全体に、購買を促進するヒントがあるのではと考え、1都3県居住の20・30代有職女性に「駅ビル回遊行動調査」を実施。買い物意欲の有無と滞在時間の長短で調査対象者を4つのグループに分け、回遊行動や購入の違いを比較しました。ここから、買い物意欲の有無以上に、滞在時間の長さが購入率や金額に影響を与えている可能性が見えました。

■買い物意欲の有無と、滞在時間の長短による回遊行動の違い



購入率等はBが最も高く、次いで高いのがDである。買い物意欲のあるAよりも、意欲はなくても滞在時間が長いDの購入率等が高い

ことに、軸足を置いた方がいいのではないのでしょうか。

松本：地域ごとに直面する課題も違うと思いますから、地域らしさを出すためにも有効かもしれませんね。

加藤：それぞれの地域特性とデベロッパーの経営の骨格とを掛け合わせて課題と向き合えば、その地域やその施設らしい商業施設づくりのヒントになると思います。良いところだけを「らしさ」にしがちですが、弱みも含めて多面的に見せていくことが、より深い「らしさ」につながります。

希望という新しいライフラインを提供できる居場所へ

松本：先ほど「生き抜くための基地」とも言いましたが、QurioCity構想のお話も踏まえると、これから商業施設の居場所としての意味は、どんなものになっていくと思いますか。

加藤：人は、社会貢献ほど大げさではなくても、「助けたい」「支えたい」「自分が関

わることでうまくいくことがあるならやってみよう」というマインドを持っていると思います。ですから、商業施設で社会課題への取り組みを行う場合も、「一緒に参加し手助けしてほしい」という発信をするべきだと考えています。発信に応じて参加した人にとっては、その経験が人生の骨格になっていくかもしれないですし、施設との関係も強くなり、ファンになっていくでしょう。

そのような人々との関わりが生まれる場が、商業施設の居場所としての次のイメージになるのではないのでしょうか。

松本：先が見えない世の中で、ただ消費するだけでいいのかという思いが広がっています。自分が能動的に動かないといけないという意識が、人々の中に芽生えてきている。商業施設が、それを受け止める居場所になっていくといいですね。

加藤：そのためには、さまざまな課題に対して、解決した結果を見せるのではなく、課題が解決していない様を見せていくことがポイントです。前者が「美しい切り花」だとすると、後者は「土の下の根っこ」で

す。これまでの商業施設は切り花を売ってきたけれど、今の人々が興味を持つのは根っこ部分。単にきれいな花を売っていくのではなく、どんな土を使って、どんな種から花を咲かせたのか、プロセスを発信していくということです。

松本：根っこ部分を見せながら、共に生き延びる。共助の場とも言えるのでしょうか。

加藤：商業施設が提供してきたライフラインは、これまでは食べ物や流行の服でした。けれど今は、未来への希望や夢がライフラインになってきているのだと思います。本当に足りていないのはここです。商業施設で見た根っこがきっかけとなって、課題を解決するための好奇心を生み、それがパワーとなって未来への希望や夢につながっていく。そんなストーリーをどう生み出していくかが重要です。

松本：QurioCity構想は、まさに希望というライフラインを提供していますね。

加藤：ライフラインが大きく変化している今、商業が世の中に与えてきた本当の力とは何か、問われていると思います。

テーマを異なる視点で考える

商業施設に、コンヴィヴィアリティを。

都市の研究に従事する身として、コロナ禍を経て感じていることがあります。それは、商業施設の在り方が公共性を帯びてきているのではないかと、ということです。だからこそ、「商業が世の中に与えてきた本当の力とは何か、問われている」という問題意識に強く共感します。

単にモノを売るのではなく、人々が地域でどのように暮らしていくか、住み続けられる環境をどうつくるかということに、これからの商業は寄り添っていくべきではないか。都市計画でいう、パブリックライフをどう育てるかが、求められるようになってきていると思います。

言い換えるなら、消費者をどうリードしていくかということです。その際に重要になる概念がコンヴィヴィアリティ(自立共生)^{*}だと考えています。簡単に言うと、医療は医療従事者に、教育は教師になど、専門家に任せきりにしていたことをもう一度見直して、自分の力とお互いの力でできることをやってみる。人の主体的な能力を取り戻し、共に助け合う取り組みを重視するということです。

社会が大きく変化する時代にあって、これまで当たり前に従ってきたことに人々が疑問を抱くようになってきました。自分で決めなければならないことが増えると、どのように人生設計すべきか迷いも生まれ、その指針が欲しくなります。それに応える一例として、「カッコいい大人」に出会えるような施設が生まれています。

例えば、コーヒーの提供を介してコミュニティを築き、地域に根ざすバリスタの姿を見て、そんな風に生きたいと思う。コーヒーを買って飲みますから、副次的にモノが売れます。しかし、そこではバリスタの人となり源泉になります。また、バリスタの姿は風景として通りがかる人々の目に触れることで、自ら新しい挑戦をすることへの心理的なハードルを下げる一助にもなります。人々が主体性を持つには、風景としてどう表現するかを、プログラムや仕組みと合わせて考えることも重要なことです。

具体的に、主体的な関わり方をつくる商業施設をイメー

ジしてみましょう。例えば、3回来る人を前提とした施設づくりはどうでしょうか。まず、その施設独自のちょっとしたルールを作っておきます。利用者は、1回目でそのルールを知る、2回目はルールを使って楽しむようになる、3回目は知り合いを連れてきてルールを教える立場になるというように、徐々に関わり方が変わっていきます。3回目の関わり方は、半分商業施設の立場に寄った主体性のある行為とも言えます。何回か通うことで行動が変わる点がポイントで、場が主体的な行動を促すことになるのです。

このようにコンヴィヴィアリティを軸に考えると、これからの商業施設はどんな考えで何をしたいのかを、きちんと伝える必要があると思います。つくったものを一方的に結果として提供するだけでなく、過程をポジティブに見せることが重要になってくる。公共性が高いまちづくりでは、開発の段階から住民に関わってもらうことが今や必須で、さまざまな分野でも、ステークホルダーを巻き込んで事業を進める「まちづくり化」が進んでいます。それは商業施設も同じで、「切り花でなく根っこを見せる」という考え方に通ずると思います。

Profile

早稲田大学
創造理工学部建築学科 講師

吉江 俊さん

2015年から早稲田大学創造理工学部空間言論ゼミ主宰。2019年に早稲田大学創造理工学研究科博士後期課程修了・博士(工学)取得。著書に「住宅をめぐる〈欲望〉の都市論」(春風社)、「迂回する 経済の都市論」(学芸出版社/近刊予定)など。



^{*}「コンヴィヴィアリティ(conviviality)」とは、オーストリアの哲学者、イヴァン・イリチが提唱した概念。「自立共生」と訳されることが多く、con(共に)+vivial(生きる)を語源とする。本来は、手段・道具であったはずのテクノロジーが、いつのまにか目的化してしまうという問題意識が背景にある

座談会 》

消費を超えていくマーケティングを。 経済的価値と社会的価値のバランスが、駅商業の未来をひらく

ここまで、15年にわたって当センターが取り組んできた研究を見つめ直し、移動者マーケティングや駅商業施設における居場所の意義などを論じてきました。15周年を一つの節目とし、これまでの駅消費研究を改めて考察しながら、これからの駅商業に望まれる指針とは何かを語り合いました。

MEMBERS

駅消費研究センター研究員：町野公彦 近藤英彦 村井吉昭 松本阿礼 和田桃乃
アドバイザー：加藤 肇 吉江 俊



時流を捉えたテーマに 取り組んできた15年

松本：『EKISUMER』を2009年に創刊してから15年間の、駅消費研究センターの歩みを振り返ってみたいと思います。

近藤：駅消費研究を始めるきっかけとなったのは、2000年にJR東日本が発表した「ステーションルネッサンス」という構想と、そのキャッチフレーズだった「“通過する駅”から“集う駅”へ」でした。流動の場だった駅を、集客装置として捉えるようになったのです。当時駅ビルの利用者数は、エキナカに比べて、駅利用者数に対する割合が低かった。そこで、駅ビルに集客するためにはどうすべきかを考えるようになり、駅消費研究の必要性が生まれました。

加藤：駅での消費と街での消費の違いは経験的に理解していましたが、それをデータで証明し、駅商業のマーケティングも含めて提言し始めたのが、このセンターでした。

松本：創刊から2年後には東日本大震災がありました。震災後は、どのような変化が

あったでしょうか。

加藤：長期にわたる駅商業の開発計画は、震災前から行われていたこともあり、大きな変化はなかったように思います。ただ、震災後に「絆」がクローズアップされてコミュニティが注目されましたから、当センターとしても『EKISUMER』のVol.13「[駅消費3.0～駅をリデザインする～](#)」で、駅の一部を利用者や地域に開放していく「駅開き」の提言をしました。

近藤：この頃から商業施設業界では、坪効率の伸び悩みや、地方でのテナントリーシングの難しさを感じ始めていたと思います。そんな中で、先のことを改めて考えなければいけないという、問題意識が生じた時期でした。

加藤：震災とは別の流れとして、デジタル化、オンライン化が進み、対応する必要性も出てきていました。

近藤：アメリカや中国では、既にかなり進んでいましたね。日本はやや出遅れていましたが、[Vol.38「リアル店舗の在り方を考える」](#)、[Vol.43「サブスクリプションを考える」](#)などでデジタル化への対応を取り上げ

ました。

松本：当センターでは、これまで駅商業でメインではなかったテーマも取り上げてきました。例えば、[Vol.26「ワーキングマザーと駅」](#)、[Vol.27「働き方の変化と駅」](#)、[Vol.35「多様性について考える」](#)などです。

加藤：駅ビルは、ターゲットを絞ることで、マーケティングとして成功してきました。一方で、駅には多様な人がいるという場を持っている特性について、もう一度考え直さなければいけない。[Vol.35の「多様性について考える」](#)は、そんな提言でした。さらにこれからは、移動者マーケティングで提言したように、同一ターゲット内の多様なインサイトへの対応が、ますます重要になってくると思います。

近藤：鉄道は多様な人々が利用するため、かつてはマーケティングの概念になじみにくかった。一方で、駅商業はマーケティングを考えないといけな。地域によってさまざまなタイプの駅がある中で、駅ごとにどんなセグメントを考えるべきなのかということ、提示してきたのではないのでしょうか。

町野：多様性を考えるとき、全方位的な

アプローチと個別に最適化するアプローチのバランスを取るのはとても難しい。例えば、高齢者の対応に時間をかけると、駅ビルでのショッピングのスピード感に影響を与えてしまうこともあるかもしれません。

加藤：さらに、鉄道会社のグループ全体としての駅商業と個々の商業施設とで、それぞれ考えるべきことがある。全体最適と部分最適どちらも、進めていく必要があると思います。

能動的な刺激を得られ、 生産できる場を商業施設に

松本：今号の対談に登場した株式会社船場、レゾナンス・ラボの加藤麻希さんから、これからは商業施設を、消費者も運営者もより能動的になれる場にしていくべきだというご発言がありました。

近藤：[Vol.50は、「ワタシも関わる駅商業」](#)というテーマでした。事例として紹介した「ノクテラボ」は、個人のチャレンジを促すシェアマーケット^{※1}。規模は違いますが、商業デベロッパーでも同じことができ

るのではないかと感じました。

松本：デベロッパーと個人をつなぐ中間的な存在の人が一括で借り上げ、個人にリースする形ですね。同じVol.50でインタビューをした、コミュニティデザインに取り組む株式会社リライトの粉山真人さんや、[Vol.47「今、駅商業施設を問い直す」](#)で取り上げた下北沢の複合施設「BONUS TRACK」も、同様の取り組みをしていました。

村井：消費者はやがて洗練された生産者に、いうなればプロシューマー^{※2}化していくという流れがあると思います。これまでのように買い物を楽しんだりイベントに参加するだけでなく、今後は能動的・主体的に自己表現することを幸せだと感じたり、個人のやりたいことが社会のためにもなるような自己実現と他己実現^{※3}の両立が求められると、ある有識者が話していました。そんな役割を、駅ビルも担っていくべきなのではないでしょうか。

近藤：これからは、推し活のような形で体験を軸にしたリアルな場を用意し、消費する側も主体的に参加して、一緒に何かを

つくるようなやり方が必要かもしれません。

吉江：オピニオンリーダーの在り方も、変わってきたと思います。かつては文化人やマスコミに露出する人たちがその役割を担っていましたが、今は個別に発信する人をオピニオンリーダーとしてフォローする時代になっています。商業の場は、何を好きになって何を消費すべきか、啓発する役割を担うインフラになっていくのではないかと思います。

加藤：今はニーズが多様化しすぎて、企業が応えきれない状態です。例えば、自動車メーカーがつくる車種の減少など、企業側は効率を重視して提供するものを絞ってきています。そうすると必然的に、欲しいものは自分でつくるしかなくなります。

村井：今や生成AIや3Dプリンターなどのツールもありますし、作り手と買い手をマッチングするプラットフォームもある。究極のパーソナライズは、やはり自分でつくることになると思います。

町野：デジタル化社会において、これからはリテラシーよりもコンピテンシー^{※4}だという言い方があります。つまり、デジタルを

※1 個人や個人商店が間借りする常設型のマーケット ※2 プロデューサー(生産者)とコンシューマー(消費者)からなる造語で、生産活動を行う消費者を指す
※3 他者の成長や成功を支援したいという欲求 ※4 優れた成果を出す個人の能力や行動特性

使いこなす受け手としての力だけでなく、能動的な作り手としての能力が重要であるということです。

加藤：もはや、誰もが知っているナショナルブランドや人気ブランドをそろえておけば良い、という時代ではありません。商業施設は個人が自分でつくるためのプラットフォームを用意していくのが、最善の方法ではないでしょうか。

松本：商業施設ならば、多くの人が日常的に利用するブランドを1つ入れて、他はポップアップショップにすることなどが考えられますね。また、[Vol.41「シェアから駅の可能性を探る。」](#)で、一般社団法人シェアリングエコノミー協会の石山アンジュさんが、「交通弱者や買い物弱者が生まれるような、行政の手も企業という資本の手も届かない場所で、最後に残るのは個と個をつなぐ“民民”の解決策だ」とおっしゃっていました。必要なことを共助で行わざるを得ない状況が、消費者を生産者に変えるきっかけになるかもしれません。

駅商業を根本から問い直し さらなる指標をつくる

加藤：吉江先生が寄稿でコンヴィヴィアリティ(自立共性)について触れていましたが、成長社会から縮小社会へと変化したままではうまくいかないのだと思います。[Vol.47「今、駅商業施設を問い直す」](#)で、経済思想家の齋藤幸平先生は、万人のものであったはずの水がお金を払わないと手に入らなくなってしまったことについて、

疑問を投げかけていました。当たり前を疑い、問い直さなければいけない。駅商業についても、根本から問い直すときです。

松本：加藤麻希さんが話していたように、商業施設の計画やコンセプトをつくり込みすぎず、苗床のように成長を見守りながら徐々に進める、という開発プロセスの在り方は大きな問い直しと言えます。また、商業施設において、消費だけでなく生産について考えるということも、大きな問い直しになると思います。そうすると、指標の再設定も必要でしょうか。

近藤：売上と地域満足度という、方向性の異なる別の指標を置くのがいいのかもかもしれません。

加藤：例えば、[Vol.40「2018年の駅消費を振り返る」](#)で取材した体験型サイクリングリゾートの「PLAYatre TSUCHIURA(プレイアトレ土浦)」は、来店者を増やし、かつ地域のハブとしても機能している

ようで、2つの指標が成立すると思います。

村井：ウェルビーイングとマーケティングを、どう結合させるかではないでしょうか。商業施設が地域の人々の幸福度をきちんと調査して、ウェルビーイングを提供するならば、スタッフも「人を幸福にする仕事」をしているという誇りや喜びが持てて、モチベーションも上がるはずですよ。

和田：関東大震災後の復興計画を行った後藤新平の言葉に、「金を残して死ぬのは下だ。仕事を残して死ぬのは中だ。人を残して死ぬのは上だ」というものがあります。短いスパンで見れば経済指標が重視されますが、長期的な視点に立てば、社会課題に向き合う仕事や取り組む人を生み

出せる。それを考える人が集まる環境をつくるということが、評価されていくのではないのでしょうか。

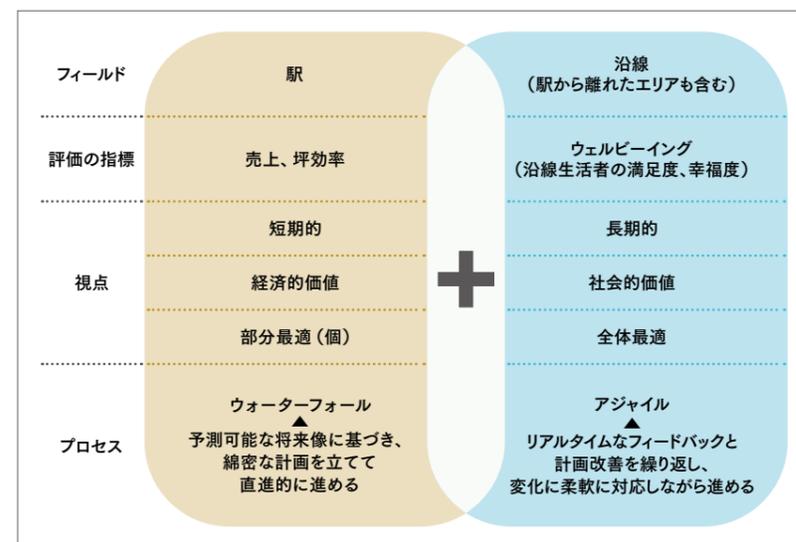
吉江：地域のウェルビーイングを実現しようとするときには、ブランディングの方向性も重要だと思います。どの場所で、どんな幸福が実現できるのか。鉄道会社の視点でいえば、幸福像を沿線でゾーニングできるといいですね。僕自身も都市を研究する際に、その地域ではどんな食の経験が得られるか、健康のために何ができるかなど、経験や欲望で分析します。どういう志向の人がその沿線に住んでいるのかを、測ることができるといいのではないのでしょうか。

消費と社会的価値の 両輪を備える必要がある

吉江：駅周辺の地価は高く、地域の経済は駅を中心にできあがっています。ですから駅は、消費という観点から地域で最も可能性がある場所であり続けるでしょう。他方で商業の現場では、それをてこに売上は上げるけれど、ウェルビーイングのような概念も大切にすべきで、それらがつながっていることが一番健全です。僕が「迂回する経済」と表現していることにも通じるものがありますが、最終的には経済に結びつくけれども、前線で働く人たちは売上だけに縛られず、さまざまな試行錯誤をする。つまり、「迂回する」ことが望ましいのではないのでしょうか。

村井：これからはますます、民間企業に社会性が問われるようになって考えると、もともと公共性のある駅に付帯する駅商業

■「消費を超えていく」これからの駅商業における両輪の経営



こそ、社会的価値と利益追求の両輪が必要になるのではないかと思います。それは簡単なことではありませんが。

和田：駅は、利用する誰もが平等にサービスを受ける場です。それは、駅の持つ普遍的な価値ではないのでしょうか。

吉江：公共性という概念を感じるハードルの高さは、公共と個人の欲望が一致しないという前提があるからです。例えば環境問題への取り組みなど、必要であっても個人がやらないことを、公共が請け負ってきた。これからは、個人と社会が求めるものが一致すると望ましい。個人のニーズが、今日明日のことではなく、10年、20年という長期的なニーズになると、社会のニーズに近づいていくのかもしれない。

村井：公共性という側面から考えても、

これからは多様性への対応が求められますね。

加藤：本来マーケティングとはターゲティングすること、言い換えれば排除することですから、非常に難しい課題です。しかし、それを両立させる方法を見つけていく必要があるのだと思います。

松本：当センターのこれまでの研究や取材からは、鉄道会社グループのネットワーク性や、線のつながりとしての沿線の捉え方、あるいは50年、100年先を見据えた林業的な発想の必要性などが浮かび上がってきました。今日も、新たな指標や社会性などについて意見を交わしましたが、今後、鉄道会社グループとしてどんな視点が必要でしょうか。

吉江：[Vol.51「『公民連携』から学ぶ」](#)

で、地方都市の再生などを行う「OpenA」の馬場正尊さんが「戦略的換地」を提言していました。まちの公共施設を駅に置き、逆に駅商業施設にあるものがまちにあった方が良ければ、場を交換してもいいのではないかと考えたのです。

この場合例えば、施設を新設しなくても、地域の個人商店の世代交代を手伝うとか、商店街の持続性を高めるなど、地域の価値を持続させるサポートを鉄道会社が担うこともあり得ます。エリア独特の雰囲気を保ってきたもの、時間をかけて育ててきたものをどう残し地域の価値にするか、積極的に考えるといい。駅でまちのことを宣伝するだけでなく、地域に出ていきやり方です。活気が駅周辺に限定されているまちもありますから、地域の持続可能性は鉄道会社にかかっているとも言えます。

加藤：何が必要だと言い切ることできませんが、長期と短期、消費と社会的価値、全体と個別、駅と沿線など、複眼的な視点が必要ではないかと思います。

和田：二毛作をするように、商いと社会的意義という2つの視点を持つことが、駅ならではの価値になるのではないのでしょうか。

町野：最近「両利きの経営」といわれる概念が目まぐるしく注目されています。既存事業の深化と新規事業の探索を、バランスよく進めるという意味ですが、駅商業も、経済的価値と社会的価値の両輪を常に意識する「両利き」の考え方が必要なのかもしれません。

これから先も、今までの駅消費を見つめ直し、それを超えていくための探索を続けていきたいと思っています。