

1. 「移動冬の時代」—日本における移動手段の選択と外出の現状

EC化の進展とともに、人はどれだけ店舗・SCといったファシリティを利用しなくなっているのだろう。自宅にいても完結できる世界が存在し、また仮に外へ出て移動中であっても完結できている世界がWEBやスマートフォンの内側に存在しているのも事実だ。

移動そのものの位置づけ、すなわち生活者の外出は近年どのように変化しているのだろうか。2015年の「全国都市交通特性調査」(国土交通省)の結果によれば、1日あたりの移動回数や外出率の低下がみられる(図表1-1)。また、特に20代の1日あたりの移動回数の減少は米・英国も同様の傾向にある(図表1-2)。こうした、移動そのものが減少する傾向にあるのは、リアルなファシリティへの出向行動。すなわち、SC等の商業施設への買い物行動へと繋がる外出自体が減少していくということである。

さて、生活者の移動手段はどのように変遷しているのだろうか。同調査によれば、「三大都市圏」(東京・大阪・名古屋を中心とするエリア)では鉄道の交通手段利用率が高く(平日28.5%・休日16.3%)、「地方都市圏」では自動車の利用率が高い(平日58.6%・休日72.1%)ことはよく対比されるが、最近の傾向として「三大都市圏」が2010年対比で自動車利用率が微減となっているのに対し、「地方都市圏」では調査実施期間を通じて自動車利用率が高まっている。これは、通勤通学に利用される平日、買物や行楽に利用される休日においてもほぼ同様である。全体としては「自動車依存」が進んでいる(図表1-3)。

また、目的別での交通手段の選択においても自動車依存がみられる。平日よりも休日に「買物」や「食事等」といった目的が大きなシェアを占めるが、「三大都市圏」においても「地方都市圏」においてもこれらは同様だ。「三大都市圏」でも、平日より休日のほうが鉄道・バスよりも自動車に対する利用が大きい(平日37.4%・休日55.7%、図表1-4)。

1. MaaS 到来の背景と移動の未来

こうした「自動車依存」に揺り戻しをかけるかのように、MaaS(Mobility as a Service)による交通手段統合化の大きな波が訪れている。それは、フィンランドのヘルシンキ市にはじまった、1人の大学院生の執筆した修士論文におけるMaaSコンセプトである。これが、世界に広がることになり、自動車販売に危機感をもつダイムラーやトヨタなどの自動車メーカーや、復権を見出そうとするドイツ鉄道やJR東日本などの鉄道会社が取り組みを開始。福岡市では社会実験として統合的なMaaSの期間限定サービスが始まっている。

MaaSとは、「利用者視点に立って複数の交通サービスを組み合わせ、それらがスマホアプリ1つでルート検索から予約、決済まで完了し、シームレスな移動体験を実現する取り組み」である(日高・牧村・井上・井上2018)。キャッチフレーズとしては、「あなたのポケ

ットにすべての交通を」「移動の所有から利用へ」であり、複数の交通手段を統合化してパッケージ化し、その中で、自動車依存から脱却して公共交通機関の再利用を図り、さらにオンデマンドや自転車・キックボードなどの手段でラストワンマイルの移動を補完するというのである。また定額料金で利用できるという「サブスクリプション」による課金方式が、このビジネスモデルに追加されている。

2. 移動の未来は明るいのか？

モノを買ったり、サービスを利用したりするのに EC の利便性は格段に向上している。AI や物流技術の進展により、物心両面を満たすような顧客へのサービスは成熟化の様相だ。GAF A (Google、Amazon、Facebook、Apple) といった IT プラットフォーマーによる複数のアクターによるサービスの統合化は、リアルなファシリティを有する SC や店舗への影響を加速させるだろう。決済と商品の受領はすべてファシリティの外側で行なわれる時代になり、SC はテナント構成を次第に、物販からサービス・飲食へ、生産・消費の同時性を武器にした業種にシフトさせている。

こうした、いわば「プラットフォーム化」による WEB 上でのサービス統合化は、さらにリアルな世界へも食指を伸ばしている。その対象は、「交通手段」である。MaaS は、スマホアプリの中で、移動ルート最適化を行ない、シームレス化を図る。生活者は目的地へ直行し、衝動買いや立ち寄り消費といった移動者ならではの非計画的な消費行動が省略される。レコーダー内の録画番組の「CM 飛ばし」機能のように、MaaS アプリの普及は、商業施設にとって CM のように省略される存在なのだろうか。本論文では、MaaS 普及が描く未来像に対して、SC をはじめとする商業施設がどのような市場対応の戦略を策定すべきかについて、「交通結節点」を鍵概念として、その構想を述べたいと考える。

3. MaaS と RaaS

MaaS が新しいプラットフォームを胎動させているという背景を冒頭で紹介したが、実はこの状況は「オムニチャネル」の構造と類似している。この構造は、商業・流通の世界では言ってみれば「RaaS (Retail as a Service)」のようなものである。つまり、顧客の観点からすれば、1つのパッケージの中で、交通手段も商業も複数の選択肢が用意されており、その誘導を Web オペレーターが行い、選択された結果として交通機関や流通チャネルが顧客の目的を実行するという構造である。また、MaaS もオムニチャネル (RaaS) も WEB 内のプレイヤー自体が直接競合することがある。MaaS は「リアルな移動」を対象とするものの、WEB 内での送客も広い意味で顧客の目的地への移動である (図表 4-1 参照)。

「オープン・イノベーション」で著名なチェスブロウ教授は、すべてのビジネスは顧客に良い変化をもたらすサービスであるとして、「Business as a Service (BaaS)」を唱えた。近い将来に描かれる商業と交通手段はこうした「as a Service」のコンセプトの中で統合化され、展開されるだろう。その過程の中に SC は必ず位置づけられなくてはならない。「as a Service」は顧客が目的を果たすためのフローチャートであり、移動であれ買い物であれ、最適にゴールにたどり着く。このチャート内のどこかに参画できなければ、そもそもビジネスの土俵に早晩上がれなくなってしまうのである。

4. 逆転の発想—交通結節点施設のリ・デザイン

5-1. 交通結節点施設の SC 化—「交通結節点に目的を付与する」

昨今、鉄道・航空・道路の交通結節点の、SC 化を含む「商業化」が盛んにおこなわれている。約 1 万か所あるといわれている駅も、駅ビルや駅ナカ、地下街などの駅関連商業施設はそのうち 277 か所ある。また、空港は 97 か所、SAPA(サービスエリア・パーキングエリア)は 800~900 か所、道の駅は 1,000 か所程度あるとされる(池澤 2017)。これらは単に交通結節点施設だけでなく、目的性施設という顔をもつ。そして、各種公共施設の「民営化」(官から民への運営主体の変化)は「交通結節点に目的を付与する」という方向性を見出した(図表 5-1 参照)。つまり、駅・空港・SAPA に対する「民業圧迫」の制限が緩和され、運営主体の変化と同時に事業領域も変化し、独特な MD(商品・店舗構成のミックス)が生み出された。交通結節点施設には「用途複合化(mixed-use)」の現象が見られ、従来の旅客から他の顧客セグメントへと標的を拡大している。「交通結節点に目的を付与する」とはすなわち、交通手段の一部に目的を付与する(目的性施設に転化する)ビジネスモデルであるといえる。

5-2. SC の交通結節点化—「目的地に交通結節点を付与する」

岡山市に本拠を置く百貨店「天満屋」は、今年で創業 190 周年を迎える。地方百貨店として、地域の顧客に様々な商品を展開してきたが、その中で経営者 4 代目伊原木伍朗氏(1945~1960 年)の戦略は特筆される。それは、1949 年に百貨店店舗の横にバスステーションを併設させたことである(写真 1 参照)。戦前から百貨店は店舗まで人を運ぶ「送迎バス」という交通手段をもっていた。店舗へのアクセスや購買後の帰路の「ラストワンマイル」を商業者自ら提供してきたのだ。しかし天満屋の場合、店舗が「交通手段を所有する」のではなく、「交通結節点施設を取り込む」ということに成功した。現在でも、岡山駅からは天満屋バスターミナル行のバスが多発している。こうした移動ストレスがなく中心市街地へ出られることは、商店街への送客も含めさまざまな波及効果を生んでいる。

先述の「交通結節点の SC 化」とは逆転の発想が必要である。それは、「交通結節点に目的を付与する」のではなく、天満屋のように「目的地に交通結節点を付与する」ということである。

日高ら(2018)は「MaaS がもたらす都市変革のイメージ」で、過度なマイカー利用が抑制されることにより、「駐車場の縮小」が想定されている。また、SC 側はすでにテナントショップにおける「決済の外部化」(施設外で Web 決済される)、「在庫の外部化」(テナントショップがショーケース化し、商品の引渡しは戸別配送となる)により、テナントショップ内の「機能の外部化」が進行し、SC 施設館内の入出金やストック場の縮小化が考えられる。こうした、SC 内の必要面積はダウンサイジングを余儀なくされ「最適化」されることになる。この最適化で生まれる余剰面積を、こうした交通結節点施設の誘致に振り向けることは可能ではないだろうか。「目的地に交通結節点を付与する」(交通結節点施設化する)ということが、現実味を帯び始めている。MaaS 普及により、広大な駐車場を縮小す

ることは、特に郊外型 SC の対策に有効である。

「交通結節点に目的を付与する」と「目的地に交通結節点を付与する」とのでは、ビジネスモデルをリ・デザインするための目的と手段との転換の発想が必要である。これは、駅ビル型 SC にも郊外型 SC にも有効である（図表 5－2 参照）

6. 「貨客一体化」の構想—LaaS

EC 化の進展は物流インフラの進化に大きな役割を果たした。Amazon のジェフ・ベゾスは早期から、短期志向の投資家の意向に左右されず、物流施設に集中投資を行なったのは有名な話だ。宅配便個数の上昇は留まるところを知らない（図表 6－1）。

2015 年にヤマト運輸と岩手県北バスによる、路線バスを活用した「ヒトものバス」の運行を開始した。客席を減らして荷台を増やした、この「貨客混載」による路線バスの生産性向上は、ラストワンマイルにおける自宅へのお買い上げ品運搬にも寄与することにつながる。外出また、2020 年 8 月に日本郵便と JR 東日本が江見駅で「郵便局と駅の機能連携」を行うと発表した。手紙や小包を受け取れる交通結節点施設は、人とモノの移動を連結させ、新しい価値を生む。これは、外出・移動回数減少の下げ止まりに貢献し、買物難民や高齢者のサポート機能を果たすであろう。こうしたサポートは、駅ビル型 SC（交通結節点）では受け渡しサポート施設、郊外型 SC では物流倉庫として、施設内のテナントショップに限定されない「サードパーティ」のインフラを担うべきで、積極的にあらゆるサプライチェーンの一部として機能する必要がある。これは対価性を有し、SC の次なる収益の源泉を生むに相違ない。これは、出店テナントの個別物流に限定しないという、SC の新しい役割、すなわち地域物流の担い手としてサービスを提供するという意味で、LaaS（Logistics as a Service）として位置づけてみたい。

7. 提言—3つの「as a Service」とサービスの統合化戦略

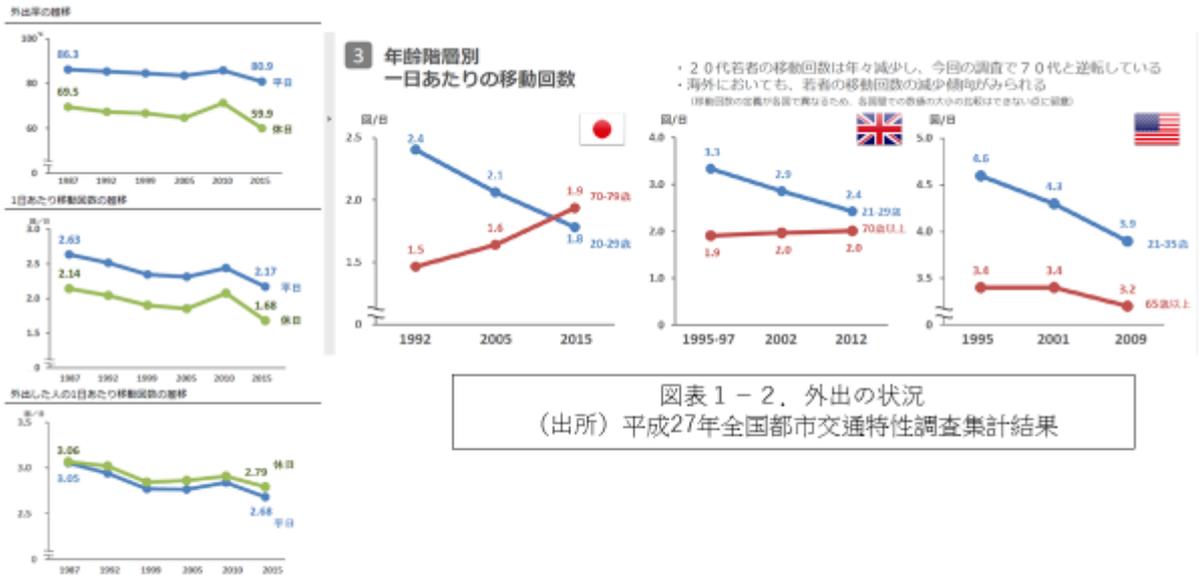
本論文では、外出による移動頻度の減少の中で、さらに MaaS の登場と普及の過程でさらに厳しくなる市場環境の中で、「EC 化」「移動のシームレス化」の影響で SC がその不動産価値を高め、決して市場から退出することのないよう商業施設の「交通結節点化」や「貨客一体化」そしてファシリティとしての「受渡し場化」や「物流倉庫化」を提言した。これらは、SC が「公器」としての存在感を持ち、複数のインフラの要となり、顧客へサービスを提供する施設に転化することを意味する。図表 7－1 にあるとおり、「MaaS」、「RaaS」、「LaaS」の 3つの「as a Service」を統合した施設像を描けるだろう。

他方で現在、複数の企業でウェルビーイングを掲げ、「健康経営」を標榜する企業が出てきている。働く人の健康は会社の経営資源そのものであり、体を動かし、健康を維持・増進することを支援するようになっていく。先の「全国都市交通特性調査」においても、ビジネスユースによる移動（通勤ではなく、業務による移動）はテレワークやカメラ会議の浸透により移動回数が減っており、健康への影響がより深刻である。用途は Health（健康）へと拡大していく。こうした 4つめ、5つめの「as a Service」の統合化を進めていくことが、SC の今後のあり方であり、MaaS 時代のへ処方箋である。

【参考文献】

- ・ FM 推進連絡協議会編（2018）『公式ガイド ファシリティマネジメント』（日本経済新聞社）
 - ・ 日高洋祐・牧村和彦・井上岳一・井上佳三（2018）『MaaS モビリティ革命の先にある全産業のゲームチェンジ』（日経 BP 社）
 - ・ 池澤威郎（2017）『駅・まち・マーケティングー駅ビルの事業システム革新』（同友館）
 - ・ 池澤威郎（2018）「商業施設におけるファシリティマネジメントーEC 化の進展と商業床の再検討」『JFMA ジャーナル』191 号（日本 FM 協会）
 - ・ 「平成 27 年 全国都市交通特性調査」（国土交通省）
 - ・ 岩手県北バス・ヤマト運輸プレス資料「路線バスを活用した宅急便輸送『貨客混載』の開始について」（2015 年 6 月 3 日）（2019 年 8 月参照時点）
： https://www.yamato-hd.co.jp/news/h27/h27_18_01news.html
 - ・ 千葉日報配信（2019 年 8 月 24 日）「郵便局が駅窓口業務 鴨川の江見駅 来夏、連携で客利便性維持」（yahoo ニュース：（2019 年 8 月参照時点）
： <https://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20190824-00010000-chibatopi-112>）
- ※天満屋様の取材及び、JAREC 研修セミナー「MaaS インパクト 都市問題・地方創生の課題を解消する巨大技術革新の衝撃」（2019 年 7 月 30 日実施）の牧村和彦・日高洋祐両氏の講演を参考にしている。ご関係の皆様におかれましては御礼申し上げます。

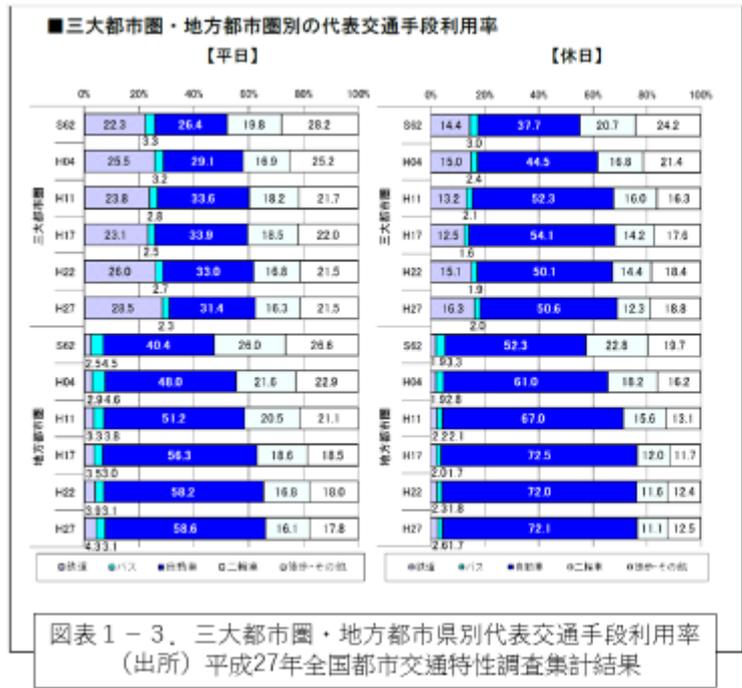
図表1-1、図表1-2



図表1-2. 外出の状況
(出所) 平成27年全国都市交通特性調査集計結果

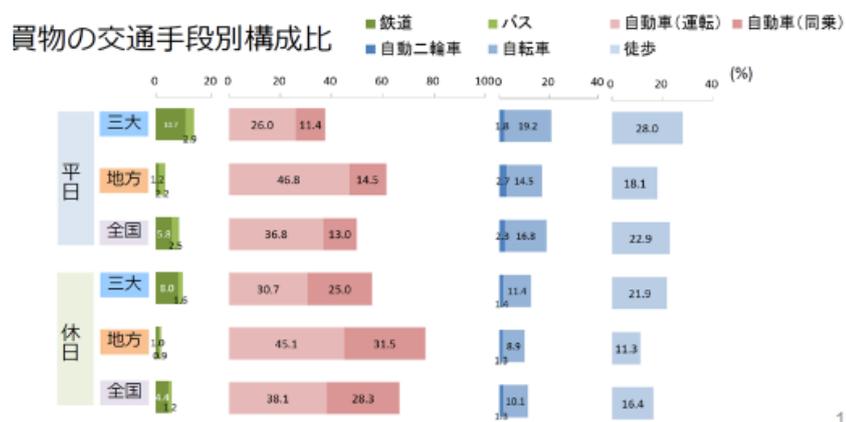
図表1-1. 外出の状況
(出所) 平成27年全国都市交通特性調査集計結果

図表1-3.



図表1-3. 三大都市圏・地方都市圏別代表交通手段利用率
(出所) 平成27年全国都市交通特性調査集計結果

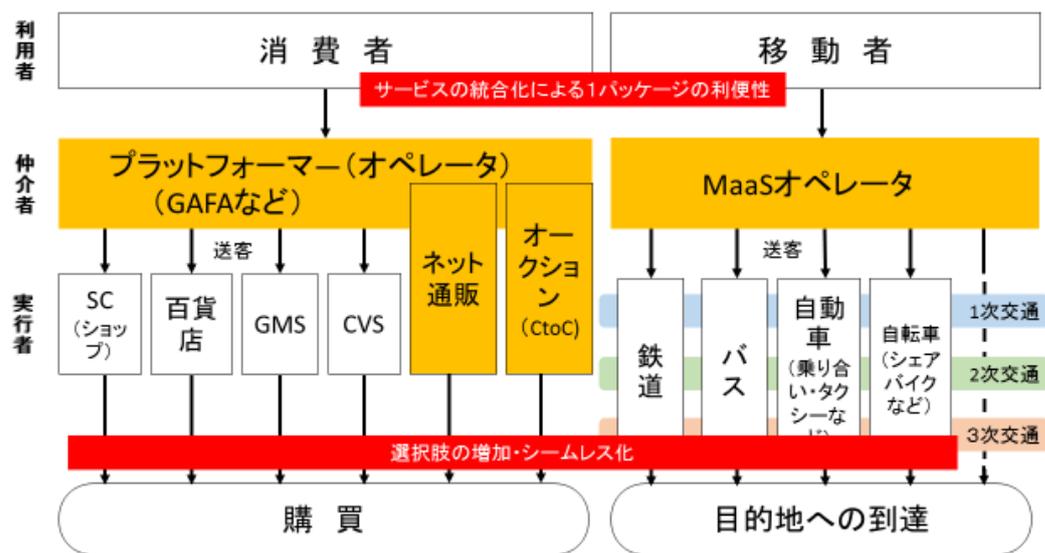
図表1-4.



12

図表1-4. 買物の交通手段別構成比
(出所) 平成27年全国都市交通特性調査集計結果

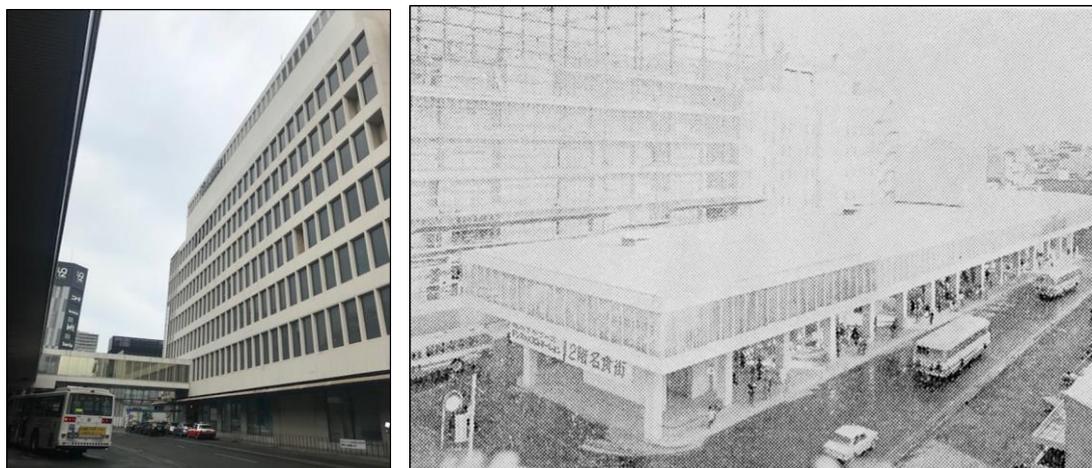
図表4-1. オムニチャネル(RaaS)とMaaS(筆者作成)



図表5-1. 民営化による交通結節点施設への影響(筆者作成)

	民営化以前 (官)	目的性の付与 →	民営化以降 (民)
駅 (鉄道)	国鉄ビル (民衆駅・ 国鉄出資駅ビル を起源)		駅ビル・駅ナカ・地下街・高架下 の諸施設の展開
空港 (航空)	国・地方管理と ターミナルビル の運営(上下分離)		上下一体化の動き (政府の関与を残しながら) SC化の展開
SAPA (高速道 路)	道路の一部の占用 という位置づけ 地元事業者への 一括委託		複合施設化 (複数のテナント誘致)

(写真1)天満屋とバスステーション

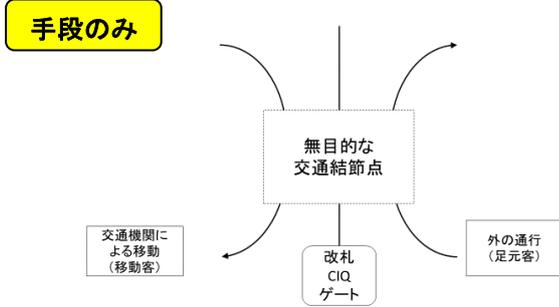


現在のバスステーション(左)と、昭和 43 年(1968 年)11 月に完成したバスステーション(昭和 44 年 2 月)(右)※左は筆者撮影。右は天満屋様よりご提供いただきました(天満屋 150 年史掲載)。

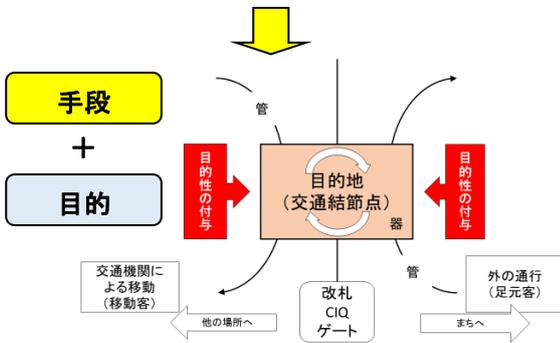
図表5-2. 目的性の付与と交通結節点化(筆者作成)

【交通結節点施設のSC化】

(駅ビル、空港ビル、SAPA など)

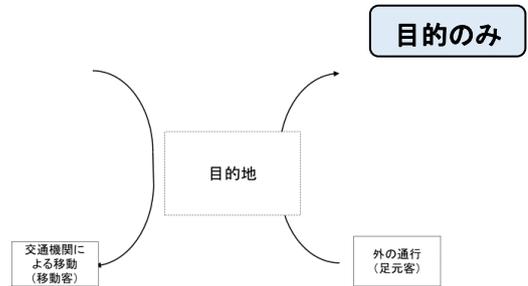


交通結節点に目的を付与する

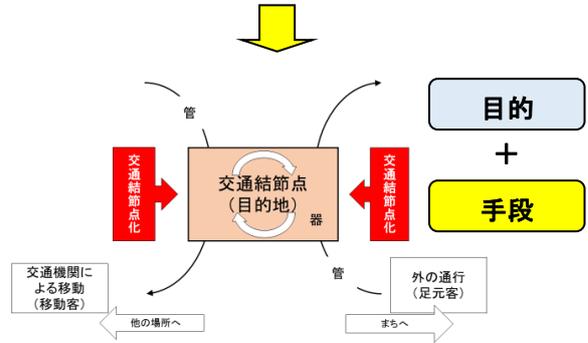


【SCの交通結節点化】

(郊外型 SC、駐車場依存型 SC)

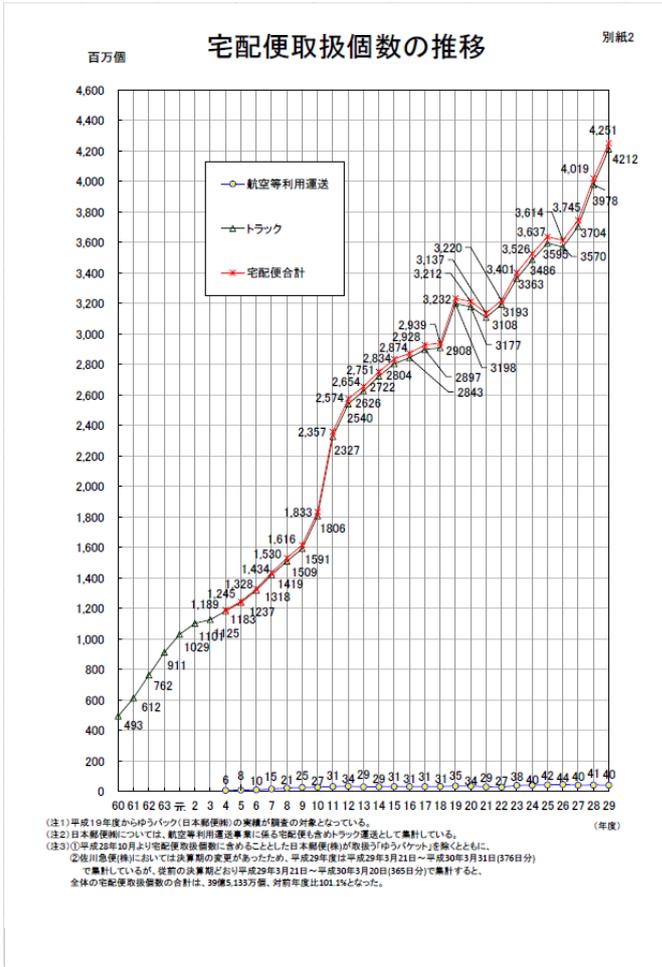


目的地に交通結節点を付与する



図表6-1. 宅配便取扱個数の推移

(出所)平成29年度宅配便取扱実績について(国土交通省自動車局貨物課)



図表7-1. 3つの「as a Service」とその集積としてのSC(筆者作成)

