

都市政策・地域経済ワークショップ I（第9回）講演要旨

- 【テーマ】 大阪地下街の経営戦略
- 【講師】 大阪地下街株式会社 代表取締役社長 町野和道氏
- 【日時】 2023年6月9日(金) 18:30~21:00
- 【場所】 大阪公立大学 梅田サテライト 101教室

1. 地下街の経営課題（インフラ・通行者・店舗の好循環サイクルをいかに再生するか）

- 高度経済成長期はモノを作れば売れたが、これからは少子高齢化でお客様のニーズに合わせないと淘汰される。
- コロナ禍でダメージを受けた地下街
 - ・ 1カ月、全店舗休業という事態になった。時短営業もあった。
 - ・ コロナ禍が落ち着いた後は、消費行動が変わっていた。
 - ・ 直近の4~5月は、2018年度並みの売り上げまで回復した。これは客単価が上昇したためで、客数はコロナ前と比べて15%~20%減となっている。客数が減っていることが問題である。
- 消費の80%は、20歳~59歳のゾーンであり、今後このゾーンが大きく減る。毎年全国で65万人減っていく。
- 人口減少を見据えた地下街モデルの経営リスク
 - ・ 「来街者の減少→収益の減少→施設の老朽化」といった悪循環が繰り返されるリスクがある。
 - ・ 来街者減少の原因は人口減少だけではない。原因として「テレワークの進展」、「うめきた2期での人流の変化」、「ECの進展でリアル店舗での購入減少」などが挙げられる。
 - ・ 店舗側では、人手不足で出店したくてもできない。退店も増えてきている。
- 地下街モデルの再生
 - ・ 根本的解決は「リニューアルを続けるしかない」と考えている。「街」自身に魅力があれば、集客ができる。

2. 地下街は都市インフラのひとつ（地下街がさびれると大阪のまちづくり、賑わいに大きなダメージ）

- 地下街が寂れて老朽化すると、周辺エリアに影響する。近隣の鉄道事業者、百貨店なども心配している。
- 梅田エリアの地下空間は、東西に約1km、南北にも約1kmある。これが「うめきた2期」で、さらに拡大する。地下街が梅田の街において背骨の役割を果たしている。
- 建物と建物間の地下街は道路となり、規制が多い。
- 全国の地下街の状況について、全国で70数か所の地下街があり、ほとんどが1980年代までに作られたものである。老朽化した地下街をどう更新するか。大阪以外の地下街は財政力が弱いので、今後どうしていくかが課題である。

3. ビジネスモデルは B to B to C (B=地下街 B=テナント C=消費者) (商業施設特有の不動産賃貸モデル)

- コロナの時の賃料をどうするかについて、議論があった。「モノを置いている時点で賃料をとる」という考えと、「売上に応じて賃料をとる」という考えがあったが、大阪地下街の賃料はゼロにした。
- 適正な賃料がいくらかを考えてきめている。テナントからも賃料交渉がある。状況によっては退店という選択をする店舗もある。
- ショールーミング型店舗とって、リアル店舗でお客様に案内して、購入はネットでという店舗が増えている。この場合、リアル店舗の売上をベースにして賃料を設定している考え方の見直しを検討していかないといけない。

4. 地下街のマーケティング戦略 (館型 SC とは異なるマーケティング戦略。「街」の価値をどう高めていくか?)

- 地下街は、エイジレス、ジェンダーレス。家族で楽しめる店舗づくりが必要になってくる。
- 地下街は、防火対策などに多大なお金がかかる。行政との協議が必要である。
- 地下街は、店舗の個性を優先して、自由度を与えている。
- ホワイティうめだは通勤者が多いので買上率は 10%程度である。なんばウォークは遊び目的で来ている人が多いので、買上率は 20%程度となっている。館型 SC は買上率 70%以上と推測している。

5. リニューアルの推進 (「街」が大きく変わる最大の施策。投資回収に見合うリターンが得られるかがポイント)

- ホワイティうめだ 2 期エリアで大規模リニューアルを行った。躯体の補強、スケルトン工事を採用、工事期間中は通路含めて全部閉鎖した。
- 今後も地下街全体にリニューアルを実施していきたい。資金力も見ながら、地下街の安全安心のためにやっていく。
- 顧客ターゲットについて、取り込めていないターゲットを取り込んでいきたい。幅広い層が日常的に楽しめるということが、海外の旅行者にも喜んでいただけるということにつながると考える。
- 泉の広場について、噴水を撤去し、ウォーターツリーというモニュメントを設置した。
「泉の広場」という名前は残した。トイレも泉の広場なので水色にした。
- 京橋コムズガーデンのリニューアル計画
 - ・ 1990 年 OPEN。花の万博に合わせて作られた。
 - ・ 整備やメンテナンスは大阪市が行っている。
 - ・ 現状、賑わいが少ない。人通りが少なく、閑散としている。
 - ・ これから 10 年以内に大きくかわっていくエリア。
 - ・ 都市型 NSC。小粒ながら人気を集める商業施設を目指す。

6. インバウンド市場の取り込み (急成長するインバウンド市場の取り込みは、地下街の発展に不可欠。テナントリーシング、販促、テナントサポートにおける取り組みを推進していく)

- インバウンド市場。今後、訪日旅行者数、消費額が大きく伸びるとみている。インバウンド市場 15 兆円（2030 年政府目標）は自動車の輸出額と同じであり、大きな産業となる。地下街もインバウンドを積極的に取り込んでいく。なんばウォークにある「どんぐり共和国」も外国人の消費が急増している。

7. 最後に

- もの（サービス）が売れる 3 つの理由
 1. 必要なもの
 2. 心おどるもの
 3. お客様の課題を解決するもの上記の内、どれか 1 つ、複数あるとお店が強くなる。
- 地下街モデルの再生。「賑わいの創出」、「最適なテナントミックス」、「リニューアルの継続」。この 3 つをぐるぐるまわすことで、地下街は発展していく。

<質疑応答（一部）>

Q) 梅田エリアの地下街は、公共交通機関との連携を行っているのか。

A) 地下街も公共交通機関との連携を強めて、通行者が減少しないようにしている。MaaS と商業施設の連携が全国的に研究されており、大阪地下街も大阪メトロの MaaS アプリとの連携を考えているところである。（町野先生）

Q) 人を集めるために、知的な活動を行う場所や、ホテルのように時間を過ごせるような場所をつくることはできないか。

A) 文化的な側面でのテナントの誘致、例えば、大学や専門学校を誘致したいが、地下街は空間が狭い。現状は、コワーキング事業（ONthe）を行っている。（町野先生）

Q) インバウンドや旅行者向けの取り組みはあるか。

A) 地下街は、歩いていると方向が分からなくなることもあり、ダンジョン（迷路）とも呼ばれることもある。地下街は大阪らしい観光資源だと考えているので、エリア関係者（各交通機関、行政）で協力して、わかりやすい案内ができるかなど、インバウンドにやさしいまちを目指している。（町野先生）

Q) 地下街で自動車の販売を行ってみてはどうか。自動車も従来の売り方が難しくなっている。

A) 実際になんばウォークでも自動車を展示した。地下街に自動車を展示する場合、搬入路が問題になる。大型車は無理で、小型車となる。商品は異なるが、保険商品の販売など、地下街のアクセスの良さを生かした販売方法も増えてきている。（町野先生）

A) 講演の中でショールームの話もあったが、バーチャルリアリティなども組み合わせて、アイデアで勝負していったらいいと思う。（佐藤先生）

Q) 地下街の基点から終点まで歩いてもらうことが重要でないか。それには終点部分に集客になるようなものが必要ではないのか。

A) 地下街には「終点のない地下街」と「終点がある地下街」がある。「終点のない地下街」はホワイトメダのようなもので、アンカー店舗はあまり意味がない。「終点がある地下街」はなんばウォークのような行き止まりがある地下街で、終点には賃料を安くしてでもアンカー店舗を誘致したい。しかし、元々さびれたところに有力なテナントはこないなので、誘致できないのであれば、地下街会社で作ることも考えられる。(町野先生)

Q) 災害時に帰宅難民の受け入れなど BCP という観点で地下街を活用することはあるのか。

A) 実際に行政からの要請があり、毛布を用意しておくとかある。地下街は災害時にできるだけ利用してもらえるように考えている。(町野先生)

Q) 梅田の地下街は、待ち合わせ場所が少ない。なにか取り組みはあるのか。

A) リニューアルした時に、「泉の広場」という名前を残したのは、待ち合わせ場所としての機能を残すためでもある。(町野先生)

Q) 地下街の収支のなかで、エネルギー関連費用が大きい。コストダウンなど考えているのか。

A) 昨今のエネルギー費用の高騰で、電気代が 1.2 倍になった。各店舗には店舗ごとの電力計に応じた請求を行っている。共有部分の換気機能(吸気塔)の電気に大きな費用が掛かっている。空調の設定温度を変更するなど、工夫はしているが、大きく光熱費は下がっていない。(町野先生)

Q) 梅田の地下街は、通路として歩くだけになっている。休憩する、とどまるスペースがあると良いのではないか。

A) 集客のためにも通行者の歩行スピードをどう落とすか考えないといけない。しかし、ホワイトメダは、広場をつくるスペースがない。店舗区画を利用して、休憩スペースやフードコートにすることも考えていけないといけない。(町野先生)

(講演要旨作成者：黒岩)

以上