

ISSN 2187-0926

# Open Journal of Marketing

2013.4



季節感がもたらす商業上の競争力に関する  
考察：商業論拡張のための仮説導出

*Competitiveness with the Sense of Seasons on the  
Commercial Business: Finding Hypothesis for Expanding  
Commercial Studies*

田村直樹  
関西外国語大学  
外国語学部

*Naoki Tamura  
Kansai Gaidai University  
Foreign Language Department*

## 第1節 はじめに

本稿の目的は、季節感という概念が商業上の競争力に強く影響するという仮説を導出することにある。そのための調査として、京都市コトチカ四条の事例をもとに、消費者へのインタビューという質的調査を採用する。インタビューによって定量調査とは異なる視点で調査対象を理解し、商業者へのインプリケーションを得ることが本稿の狙いである。

本稿は、田村直樹（2013）が示したコトチカ四条の事例の追跡調査として位置づけられる。当該事例では、コトチカ四条の独占的競争力の源泉を、(1)スピード、(2)プロモーション、(3)季節感の3点で指摘した。第1のスピードとは、コトチカ四条の利用者は時間に追われている仕事を持つ女性であり、短時間で要件を満たしてくれる通勤途中の立地の重要性をいう。第2のプロモーションは、京都市交通局がもつ広告ツール（電車広告、ウェブサイト等）の豊富さのことである。そして第3の季節感とは、生花店があることで地下空間でありながら季節感を感じることができ、他の店舗も季節感を表現する商品企画を展開するということを指す。

本稿は上の3点のうち、第3の季節感と競争力との関係について議論する。当議論を通じ、従来の商業論の特徴を確認し、理論的仮説を導出しようと試みる。本稿の構成は以下の通りである。第2節で、従来の商業論が依拠する「売買集中の原理」の特徴を確認し、本稿の研究上の位置付けを明

らかにする。第3節では、京都市コトチカ四条の事例を取り上げ、そのコトチカ四条の利用者への消費者インタビューデータを見ていく。第4節では、前節の事例とデータについて考察を行う。最後に第5節として、本稿の結論としての仮説を提示する。

## 第2節 先行研究レビュー：ストックの商業

ここではまず、わが国の商業（特に小売業）の歴史を踏まえ、そこから導かれる点つまり「売買集中の原理」の位置づけを確認する。わが国の小売業の歴史（1960年代以降）は、概ね次のように整理できる。1960年代から1970年代は、駅前や中心商業地での百貨店や総合スーパー（以下、GMS）による大型店の立地が進んだ。1980年代には、GMSを中心とした大型店の郊外化が展開された。1990年代にはホームセンターや家電などの専門店の大型化が進んでいった。こうした高度成長期以降の小売商業の特徴は、大型店化の歴史であったといえる（川端，2008，p. 99）。

川端（2008）は、この大型化の流れを規定する論理を次のように述べている。それは、売り場面積の大きな店舗ほど豊富な品揃えを可能にするため、より多くの顧客にとって魅力が増し、結果的に大きな集客力を持つ（多くの売り上げが期待できる）という論理である。この売り場面積の大小で顧客の吸引力を図るという発想は、小売立地規制が売り場面積を基準にして行われる根拠となっている（川端，2008，p. 102）。

この論理は「売買（取引）集中の原理」と呼ばれるもので、商業論における小売業の存在意義の説明根拠になっている。つまり、生産者と消費者の間に商業者が仲介することで、生産者や消費者の取引コストを削減し、利便性を生むというものである。

この売買集中の原理からすれば、零細企業よりもGMSなどの大型店の方が集中度は高く品揃えが多様であるため、社会的な存在意義が大きいことになる（川端，2008，p.103）。しかし、この点については小規模な店舗でも集積することによって全体としての品揃えを多様にし、消費者を広く吸引することができる（高嶋，2002，p.263）。したがって、店舗の大規模化と小型店舗の集積化は同じ論理であり、多様な品揃えによって多くの売りに結び付くと考えられている。政府の商業政策は、この論理を中心に進められてきたのである。

今日、商業上で競争力のあるショッピングセンター（以下、SC）の優位性は、品揃えの充実という点で突出している。SCにおける個々の店舗では品揃えの幅に限界があるが、多様な業種の店舗が集積することで、集積全体として大きな幅と深みを持った品揃えを実現している。このように従来の商業論では、商業者が魅力的な品揃えを形成する能動的な存在として描かれてきた。すなわち、商業者は自ら積極的に市場を創造する、あるいは集客装置たらんとする存在がSCというわけである。そこでは、販売情報の分析をもとに売れ筋を追求したり、魅力的な店舗ミックスを形成することで、消費

者を引き付けている。このような商業を、本稿では、売れ筋を追求する品揃え形成をもとに消費者を引き付けるという意味でストックの商業と呼ぶ<sup>1</sup>。

商店街活性化の議論を例にあげると、地方自治体が拠り所にする論理は、このストックの商業に他ならない。この発想は、根強くわが国の商業政策の方向性を支えている。しかしこの論理には問題点がある。消費者が複数の選択肢から好みの店舗を選ぶという行動に関して言えば、説明の範疇外なのである。例えば、小さなフランス料理店であっても、品揃えの豊富なファミリーレストランよりも競争力がある場合がそれである。つまり、競争の激しい時代では、商業者の存在意義（＝ストックの商業）よりも店舗選択の根拠が重要になってくる（田村直樹，2013，p.175）。

次節では、店舗選択に必要な論理として、ストックの商業以外の考え方を示唆する事例およびインタビューデータを吟味する。

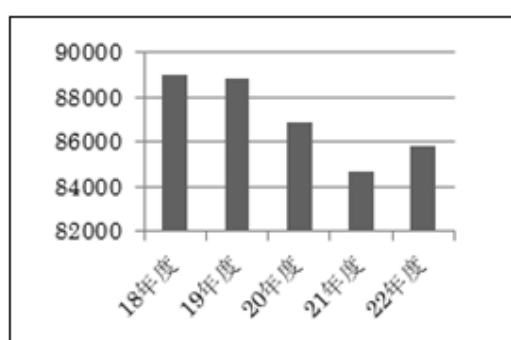
### 第3節 コトチカ四条と季節感

#### 3.1. 事例：コトチカ四条

京都市の地下鉄四条駅の1日平均乗降人員は、以下の通りである（図表1）。平成21年度では84,663人/日であったが、平成22年度には85,796人/日に増加している。この数字は、京都市地下鉄全駅の利用者数第

<sup>1</sup> ストックの商業という概念は、大谷泰斗氏（関西外国語大学）との共同研究から生まれた概念である。後述するストックの商業の概念も同様である。

2位になっている<sup>2</sup>。京都市は、この数字を駅ナカ施設利用者として積極的に活用しようということで、商業施設としてコトチカ四条をオープンした（2010年10月）。



図表1 京都市地下鉄四条駅乗降人員  
〈出典：京都市交通局「京都市交通事業白書」より筆者作成〉

コトチカ四条は、地下1階に5店舗、地下2階に3店舗が出店している。商業面積は延べ1,200㎡、店舗面積530㎡となっている<sup>3</sup>。コトチカ四条のメインターゲットは、20代から40代の女性で、コンセプトは「心弾むワクワク空間」である。この四条駅の北改札から伸びている通路は、阪急京都線烏丸駅への連絡に利用されている（写真1）。

<sup>2</sup> 第1位は京都駅で、105,771人/日（平成22年度）である。

<sup>3</sup> 京都市総合企画局、京都市ホームページ、2012年7月2日取得。



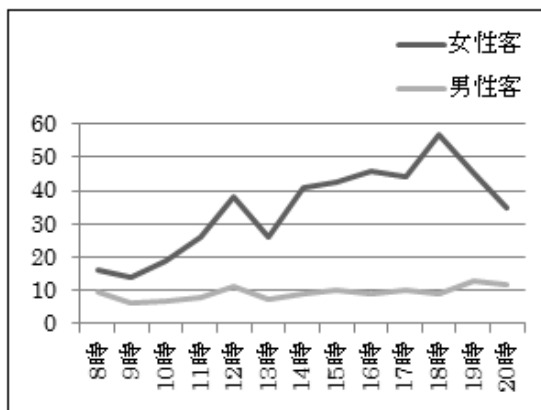
写真1 四条駅から阪急線乗換通路にかけての人の流れ  
〈出典：筆者撮影（2012年4月15日）〉

コトチカ四条に出店している店舗は、以下の8店舗である。

- ① インデックス：働く女性をコンセプトにしたアイテムを扱うブランドショップ
- ② クリスピー・クリーム・ドーナツ（京都初出店）：大阪心斎橋に続く関西2号店
- ③ 青山フラワーマーケット（京都初出店）：気軽な雰囲気ですごい花を選ぶ
- ④ 駅ナカスイーツ：週替わり、月替わりで全国のスイーツが楽しめる
- ⑤ 志津屋：創業50余年の地元・京都のベーカリー
- ⑥ カフェ・スタツィオーネ（京都初出店）：昼はカフェ、夜はワインやパスタを楽しむ
- ⑦ 成城石井（京都初出店）：ワインやチーズなど高品質で支持されているスーパー

⑧ ラフィネ：ヘッドスパなど癒しのリラクゼーションサロン

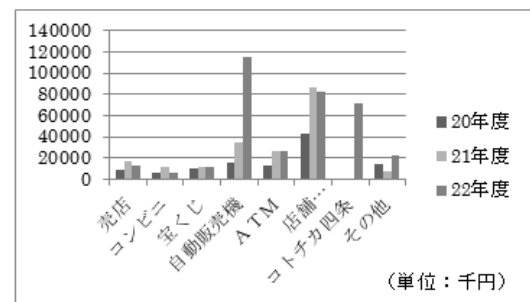
以上8店舗のうち、①から⑤は地下1階の四条駅改札から京都線への連絡通路内にある。⑥から⑧は、地下2階に出店している。女性客をターゲットとするコンセプトが、実際の顧客の傾向と一致しているかという点については、本稿独自のデータで示すことができる(図表2)。



図表2 コトチカ四条における顧客の男女比  
(各時間の瞬間来店客数)  
<出典：本稿オリジナル調査>

上の調査結果から、平日の来客(品定め客も含む)においては、約8割が女性客で

あることがわかる。つまり、ターゲット顧客と実際の顧客層は一致していると考えられる。このコトチカ四条の重要度は次のデータから読み取ることができる(図表3)。図表3で示されたデータでは、平成22年度のコトチカ四条の営業収入は7,100万円となっている。これは、京都市駅ナカビジネスの約2割を占める規模である。



図表3 地下鉄事業営業料収入の推移(平成20年度から22年度)  
<出典：京都市交通局「京都市交通事業白書」>

### 3.2. インタビュー調査

#### ・事業者の語り

コトチカ四条の事業展開を推進した京都市交通局長の担当者へのインタビューから、コトチカ四条店舗募集にあたり、次のような知見を得ることができた<sup>4</sup>。担当者は、「綺麗に見える空間のために生花店を入れたかった」と言った。生花店があることで、毎日飾り付けなどの工夫を凝らさなくても華やかな空間を演出できる。コトチカが目指したのは、地下鉄利用者が「ちょっとリ

<sup>4</sup> 京都市交通局企画総務部営業推進課の安田淳司課長からのインタビューにもとづく。



田村直樹

ツチな感覚」を楽しめるというものである。



写真2 コトチカ四条の生花店

<出典：京都市交通局「コトチカ四条」  
京都市交通局ホームページ>

#### ・消費者の語り

以下は、コトチカ四条の利用者である倉科さん（仮名）へのインタビューデータから得られた語りを整理したものである<sup>5</sup>。

お花屋さんを見ていると四季を感じる。桜が店頭で並んでいるのを見て、もうそこまで春が来ていることに驚き、慌てて春物の用意をしたりする。季節感とは、日本人のDNAに埋め込まれているんだなあと思う。四季とともに生きているのが日本人である。わざわざお花見に行く、風鈴の音色を楽しむ、紅葉狩をする、冬景色を見に行く。四季のすべてが喜びにつながる。季節がない地域では、このような感情は生まれない。

日本では、寄り道をしてでも季節を感じたい、お金を払ってでも見に行きたいもの

<sup>5</sup> この消費者の語りについては、特に断りがないかぎり、倉科さんからのインタビューデータにもとづいて記述している。

がある。その代表格が桜<sup>6</sup>である（写真2）。桜の回廊があれば、遠回りをしてでもそちらを通っていきたいという感覚がある。日本人は、季節の中に自分を投じることで上手に気分を変える。生活の中に季節感が根付いているので、桜を見て春を感じることもあれば、逆に衣替えなど決められた行事によって季節の変わり目に気づくこともできる。季節そのものを楽しめるのである。

通勤途中コトチカを通ることで「今、春が来ている」ことを知ることができる。通勤の間に提供される贅沢なサービスだと感じている。また、四季があるということは「時間の流れ」に敏感になれる機会が多いということである。



<sup>6</sup> この桜は、倉科さんが自宅から目的地に向かう途中に、わざわざ寄り道して見ておきたいといった桜である。

写真2 倉科さん宅近隣の桜

<出典：筆者撮影（2013年3月30日）>

これらの語りをもとに、季節感と商業の関係を議論していこう。

#### 第4節 考察：フローの商業

##### 4.1. フロー1とフロー2

コトチカ四条の事例およびインタビューデータから、従来の商業者の存立根拠（＝ストックの商業）を拡張する議論を以下で展開しよう。前節で見たように、コトチカ四条は豊富な品揃えによって集客力をアップするという発想を前提にしていない。あくまでも地下鉄利用者に対して、プラスアルファの利便性を目的にしている。この議論をストックの商業と対比した場合、以下の2点を指摘することができる。第1に、人の流れというフロー。第2に、季節という時間のフローである。

第1に、人の流れというフローを以下では、「フロー1」と呼ぶことにする。コトチカ四条は、阪急烏丸駅との連絡通路にあり、地上は京都市の中心的オフィス街となっている（写真3）。地下鉄四条駅の利用者は1日8万人を超える。本来そこにあつた人の流れを利用して、コトチカ四条は誕生した。それは、神社仏閣のための参道わきに商業者が店舗を構えることと同様に、通行人のための利便性サービス提供者として位置付けることができる。例えば、四条烏丸周辺に位置する錦市場商店街は、錦天満宮から西に延びる参道の両脇に店舗が立ち並んで

いる（写真4）。



写真3 四条通（四条烏丸交差点から）

<出典：筆者撮影（2012年4月15日）>



写真4 錦市場商店街（錦天満宮から）

<出典：筆者撮影（2012年8月22日）>

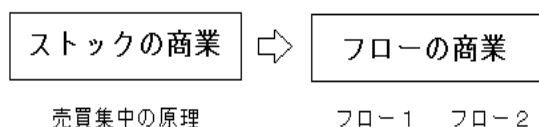
第2に、季節の移り変わりを「フロー2」と呼ぶことにする。コトチカ四条では、他のSC同様ベーカリーのメニューや洋服店の商品から季節感を伝えていたが、生花店が入ったことで意図せずして季節感を強く打ち出すことができるようになった。また、一目で見渡せる範囲に店舗が並ぶという狭い空間も相まって、顧客が複数の店舗から同じ季節というメッセージを受け取りやす

田村直樹

くなっている。季節の移り変わりとは、無常（時の流れ）、新しいものへの移行を意味している。時間の流れに気づくということは、今何が必要かに気づくこと、つまり、積極的に消費ニーズを導いていくことになる。言い換えれば、「移り変わる今」を的確に伝えることができれば、それに見合った商品提供をする機会が増えるということである。

#### 4.2. ストックの商業からフローの商業へ

従来の商業論をストックの商業と捉えた場合、コトチカ四条の競争力を十分説明できないと思われる。コトチカ四条の競争力として重視すべきは、上で述べたフロー1とフロー2であると、本稿は捉えている。これらのフローによって支えられる商業を「フローの商業」と呼ぶことにする（図表4）。



図表4 ストックの商業からフローの商業  
＜出典：筆者作成＞

商業者は自ら集客装置として振る舞うばかりではない。既に存在する集客装置を利用するというような狡智を働かす存在でもある。神社仏閣といった集客装置に依存しながら、商いをおこなってきた商業者の歴史がある。つまり、商業者は単純に能動的

であるばかりではなく、既存の集客装置のもとで、機会を窺い状況に機敏に対処する存在でもある。

このフローの商業においては、品揃えの在り方はストックの商業とは異なる。ストックの商業においては、自らが集客装置として作用するために、豊富な品揃えによって、消費者に比較購買や関連購買の可能性、さらには消費者における商品の発見の可能性をもたらす。それに対して、フローの商業は、自らが集客装置ではない。つまり消費者の主たる目的地が店舗ではない、という中での営みである。そのために、フローの商業において重要であるのは、消費者にとってタイミングよく存在するという点である。

ショッピングが目的ではない消費者の流れの中で商いをするのであるから、フロー1の視点からいえば、消費者にとっての時間の無駄を省略する（スピード感を損なわない）という点が重要である。もちろん、フローの商業が品揃えを疎かにするというわけではない。品揃えと同時に、集客装置を上手く利用するためには、時間の無駄を省略するという意味で、タイミングよく消費者に居合わせるということが重要なのである。

そして、フロー2の視点からすると、四季を踏まえた時間の流れの中で商いをするため、消費者と相互作用しながら、品揃えや店舗デザインを考慮する点が重要である。その意味では、季節の移り変わりに機敏に反応しながら、タイミングよく居合わせる



という点を見逃してはならない。

従来の商業論の議論からすれば、ストックの商業が店舗の競争力の源泉という主張になると考えられる。GMS や SC の競争力の説明は、このストックの商業の論理がベースになっている。この論理の背景は、アメリカにおけるスーパーマーケットの歴史的な成功を踏まえていると考えられる。例えば、ウォルマートは郊外に大型店舗を出店することで成功路線を歩んできた。豊富な品揃えによる集客力を発揮している例として、同社は現代商業において代表的存在となっている。

しかし、アメリカには神社仏閣というのがまずない。キリスト教の教会は、信者たちの集まる会堂であり、そこに神や仏がいるとは考えられていない。したがって、日本的なフロー1とは異なる。例えばアメリカであれば、野球のスタジアム周辺に店舗が集積するということが考えられる。こうした人工的な集客装置があることで、人の流れができるというフロー1となる。ただし、人の流れといってもアメリカの場合は自動車中心社会であるため、徒歩による人の流れというよりも、車の流れに則ったというフロー1といえる。

では、これといった集客装置がない地域での店舗の場合、ストックの商業が望めない限り、残された方向性はフロー2に可能性を見出すことになる（日本市場の場合）。これが、本稿の主張であり、今後検証すべき仮説でもある。つまり、季節感を演出することで生まれるフロー2によって、競争

力がアップするという仮説である。

## 第5節 結語

本稿は、従来の商業をストックの商業と位置づけ、それが売買集中の原理にもとづく商業者の存在意義の説明根拠であることを確認した。しかし、消費者の好みの店舗選択を説明する根拠としては疑問があることも指摘した。そこで、ストックの商業を拡張する議論として、フローの商業という概念を提示した。

その議論では、第1に人の流れを重視したフロー1という発想から、商業者は必ずしも単独で存在するものではなく、通行人の利便性を向上するという点で依存的な存在であることを主張した。第2に、季節感という感覚を消費者の視点から検討し、フロー2という概念を導き出した。この季節感という概念が、日本人にとって価値を感じる源泉であることを指摘した。つまり、このフロー2が商業上の競争力に影響を与えているという仮説である。

この仮説は、今後さらに検証される必要がある。もちろん、定量調査はその一つである。しかし、本稿ではさらに、消費者へのインタビューを中心にした質的調査も不可欠であると考えている。そのインタビューデータは、サンプルが1つであるから統計的に有意ではないということにはならない。そういった議論は調査の本質を見逃している。

消費者の声の中には、人々が共有している考え方も存在している。その声が共感を

田村直樹

呼ぶものであれば、読者である商業者に気づきを与えられるであろう。そして商業者が行動を起こせば、それによって世の中が動くことにつながる。必ずしも学問的な「確からしさ」によって人は動くとは限らない。共感できる言説が重要なのである。ただし、研究成果としては、データの裏付けが必要であり、筆者の主観だけで主張するものではない。質的調査は定量調査とは異なるポジションから、現実へのインプリケーションを示唆するものであるという点が重要なのである。本稿の考察が、次に続く調査の礎になることを期待したい。

#### 参考文献

- 足立基浩(2010)『シャッター通り再生計画 ミネルヴァ書房。  
石原武政(2009)「戦後流通政策の背景」石原武政・加藤司編著『日本の流通政策』中央経済社。  
石原武政・西村幸夫編(2010)『まちづくりを学ぶ』有斐閣。  
石村眞一(2004)『元気のある商店街の形成』東方出版。  
川端基夫(2008)『立地ウォーズ』新評論。  
専修大学マーケティング研究会編著(2003)『商業まちづくり』白桃書房。  
高嶋克義(2002)『現代商業学』有斐閣。  
田村直樹(2013)『経営戦略とマーケティング競争 市場競争力のメソッドグラフィ』現代図書。  
田村正紀(2008)『立地創造』白桃書房。  
松島茂(2009)「地域商業振興とまちづくり

三法」石原武政・加藤司編著『日本の流通政策』中央経済社。

矢作弘(2005)『大型店とまちづくり』岩波書店。

横山斉理(2008)「商業の外部性と商業集積」石原武政・竹村正明編著『1からの流通論』碩学舎。

渡辺達朗(2007)『流通政策入門(第2版)』中央経済社。

#### 参考資料・ウェブ

- 烏丸経済新聞「京都市営地下鉄四駅・京都駅で『駅ナカ』限定スイーツ販売開始」烏丸経済新聞ホームページ、  
<http://karasuma.keizai.biz/headline/937/>、2012年7月30日取得。  
京都市「京都市高速鉄道事業経営健全化計画案(骨子)」京都市ホームページ、  
<http://www.city.kyoto.lg.jp>、p.20、2012年7月2日取得。  
京都市交通局「京都市高速鉄道事業経営健全化計画案(骨子)」京都市ホームページ、  
<http://www.city.kyoto.lg.jp>、p.5、2012年7月2日取得。  
京都市交通局「京都市交通事業白書」京都市ホームページ、  
<http://www.city.kyoto.lg.jp/kotsu/page/0000073257.html>、2012年7月2日取得。  
京都市交通局「地下鉄京都駅の新たなにぎわい空間『Kotochika 京都』の概要と待ち合わせ空間の愛称募集について」京都市ホームページ、

<http://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/page/0000113317.html>、2012年7月2日取得。

京都市交通局「平成21年度交通局運営方針」  
京都市ホームページ、  
<http://www.city.kyoto.lg.jp>、p.11、  
2012年7月2日取得。

京都市交通局「駅ナカスイーツ：平成22年10月の駅ナカスイーツ♪のご案内」  
京都市ホームページ、  
<http://www.city.kyoto.lg.jp/kotsu/page/0000089070.html>、2012年7月30日取得。

京都市交通局「コトチカ四条」京都市ホームページ、  
<http://www.city.kyoto.lg.jp/kotsu/page/0000088865.html>、2013年3月31日取得。

京都市総合企画局「門川市長記者会見(2010年4月28日)：地下鉄四条駅のリニューアル及び商業スペースの愛称募集について」京都市ホームページ、  
<http://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/page/0000079725.html>、2012年7月2日取得。

京都市総合区画局「門川市長記者会見」  
(2010年7月15日)：地下鉄四条駅・商業スペースの愛称決定について」京都市ホームページ、  
<http://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/page/0000085537.html>、2012年7月30日取得。

京都新聞「京都駅コトチカに10店舗 京都

市発表、来秋オープン」京都新聞ホームページ、

<http://www.kyoto-np.co.jp/politics/article/20110610000063>、2012年7月2日取得。

COCON KARASUMA ホームページ、  
<http://www.coconkarasuma.com/about/>、  
2012年7月30日取得。

LAQUE 四条烏丸ホームページ、  
<http://laque.jp/laque-is>、2012年7月30日取得。

#### インタビューデータ

2012年4月17日(京都市右京区、京都市交通局会議室)

- ・京都市交通局企画総務部営業推進課 安田淳司課長
- ・京都市交通局企画総務部営業推進課 三原康弘営業管理係長
- ・株式会社こども文化研究所 角田美紀子 所長

2013年3月30日

- ・倉科花さん(京都市中京区在住)

Open Journal of Marketing, 2013.4

季節感がもたらす商業上の競争力に関する考察：  
商業論拡張のための仮説導出

田村直樹 関西外国語大学外国語学部

ISSN 2187-0926

発行：私的市場戦略研究室

代表：水越康介

〒192-0397

東京都八王子市南大沢 1-1

首都大学東京大学院社会科学部経営学専攻

<http://mizkos.jp> [letter@mizkos.jp](mailto:letter@mizkos.jp)