

# 地方公営企業における民間的事業開発の 実施に向けた考察

山田 晃久<sup>1)</sup>

## 1 はじめに

公営地下鉄があるのは札幌市, 仙台市, 東京都, 横浜市, 名古屋市, 京都市, 大阪市, 神戸市, 福岡市の9都市であり, 地下鉄事業を各都市の交通局が運営している。これらは地方公営企業法に基づく地方公営企業であり, 各都市の一般会計から独立した企業会計を建てて行われている。

その地方公営企業の原則は, その事業の経費負担は経営に伴う収入をもって充てなければならないと定められている。つまり, 災害の復旧その他特別な理由により一般会計等からの補助を必要とする場合を除き, 少なくとも営業費用と支払利息が営業収益によって賄われなければならないとしている。しかし, 2004年度決算では, 地下鉄事業者の総収益が5,647億円に対して, 総費用が6,243億円に嵩み, 597億円の赤字となって独立採算の原則からは問題がある。その原因は地下鉄建設における建設費の借入償還ができないため, 新たな起債(緩和債)を発行して雪だるま式に借入金が増えていることにある。2004年度の償還額は3,426億円(うち元金1,980億円, 利息1,446億円)に達して料金収入に対する割合は76.4%となり, 国鉄が民営化したときよりも厳しい経営状況となっている。また, 少子高齢化により人口減少時代を間近に控えていること, 団塊の世代が退職年齢を迎えて通勤に地下鉄を利用しなくなることにより, 料金収入が減少していく傾向にある。

このことから社団法人公営交通事業協会は, 「公営地下鉄事業の経営健全化に関する研究報告書」(2002)を作成し, 「償還財源の見通しが不透明なまま緩和債を発行し続けた場合, 限りなくその金額は増加して一層の収支悪化を惹き起こす。」と指摘している。翌年, 政府の経済財政諮問会議は「地域再生支援プラン」の一環として地方公営企業の経営総点検を行うことを決め, 経営の総点検, 中期計画の策定, 業績評価等による経営基盤の強化及び透明性の向上を図ることを要請した。これを受けて総務省は, 地下鉄事業者に対して経営健全化計画を作成して経営再建へ向けて努力を始めるよう指導したところであるが, その計画には大手私鉄やJRが

1) 名古屋市立大学大学院経済学研究科博士後期課程に在学し, 行政経営, パブリックビジネスの研究を行っている。

行っている関連事業<sup>2)</sup>による経営資源の有効活用について、多くは書かれていない。

そのため、この論文では利用者や財政が貧窮している行政に支援を求めるのではなく、地下鉄事業者の経営努力によって経営効率を高めることにスタンスを取り、JRが行なっている関連事業の駅ナカ開発を模倣して地下鉄に適応した施設開発を行い、新たな収入源を作り出すことが経営健全化への一歩であると考え。

この論文は上述の仮定を踏まえ、地方公営企業においてサービス開発を企画する方が経営資源を有効活用して、事業開発する際の参考文献として活用できるようにノウハウとスキルを中心にまとめていくこととする。次節ではJR東日本の関連事業に注目して、中期経営計画によって進められた駅ナカビジネス<sup>3)</sup>をリサーチし、駅に存在しているニーズ、成功へのファクター、食生活や購買スタイルの変化を取上げることとする。そして、第3節ではJR東日本の先行事例を踏まえながら行われた民間の事業開発の事例を取上げて地方公営企業の実務をケーススタディする。具体的には、駅の周辺環境、駅ナカのテナント構成についてマーケティング分析を行い、開発物件のターゲットゾーンを整理する。そして、開発スペースを作り出す手法や開発コンセプトをリサーチし、機能÷コストによって表されるバリューエンジニアによって目的を深く掘り下げて分析し、創造的に問題解決する糸口や手段を探るプロセスを図示していく。

最後に、このケースにおける事業について時間費用等を用いて評価し、総務省が指導している経営再建へ向けた取組みであることを示し、地方公営企業である地下鉄事業者が最初の一歩を踏み出すためのものとする。

## 2 駅構内における新たな取り組み

### 2.1 鉄道事業者の多角化ビジネス

駅を鉄道以外の流通の場として、最初に拠点性を見出したのは阪急電鉄の小林一三であり、阪急梅田駅前の梅田阪急ビルにあった阪急直営マーケット<sup>4)</sup>である。元々「駅で物を売る」と言うこと自体は1872年の鉄道開業時から存在していたが、駅の集客力をビジネスのシーズとして店舗を設置し、流通業を行うという発想は初めてであった。阪急百貨店の成功後、大手私鉄は競って百貨店事業に進出し、駅前スペースを賃貸する不動産業が鉄道事業の多角化の一つ

---

2) 高架下空間への商業機能の導入、駅構内の新たな商業空間としての「駅ナカ」空間の開発等があげられる。これらは、今まで十分に活用されていなかった空間に着目して商業的活用によって空間価値を創造し、企業収益性を高めることに成功している事例である。

3) 駅構内に展開する店舗群

4) 1925年に開業し、1929年に世界初のターミナルデパート阪急百貨店となる。

として大きなウエイトを占めた。国鉄は規制のため多角化は行われなかった<sup>5)</sup>が、民営化後は、JR 東日本が主要ターミナルにおいて積極的な開発を進め、JR 東海の名古屋セントラルタワーズ（JR 東海高島屋）やJR 西日本の京都駅ビル（JR 京都伊勢丹）ではランドマーク型商業施設を建設し、合弁で百貨店経営に乗り出した。

JR 東日本は2001年～2005年の中期経営計画「ニューフロンティア21」において「ステーションルネッサンス」を掲げ、2002年の上野駅を始めとして特に首都圏の駅で駅ナカビジネスを積極的に進めてきた。従来からの駅ビジネスは改札口の外で事業が行われ、駅ナカ<sup>6)</sup>店舗はキヨスク、立喰いうどん屋、本屋ぐらいであった。

この経営計画により積極的な店舗展開が行われ、リフレッシュ機能やクイック機能を兼ね備えたドトールコーヒー等の喫茶店、QBハウス等のクイック理髪店が登場した。それまで駅ナカ店舗が主流とならなかった理由は、「駅ナカに作るよりも外に面して作れば地域住民も利用できる。」という需要確保の側面と「駅構内は鉄道事業用施設が主体であるという先入観から店舗を作るスペースは無い、また店舗から出る苦情を駅業務に持ち込まれたくない。」と言う駅務側の事情があったと考えられる。そして、「乗客は切符を買って目的地へ行く電車に急ぐため、駅では買い物や用事を済ませたりはしない。」と言う先入観もあった。

この考えを変えさせたのは、「駅の混雑緩和、老朽化対策、バリアフリー施策等の大規模な施設改良工事を行う際には、駅ナカにできたスペースをディベロッパー的発想で新しい駅空間に変える。」である。つまり、駅の使命を高度化させ、これまで提供してきたサービスをレベルアップさせると決めたことである。このことによって、列車の待ち合わせ時間を駅ナカで有意義に過ごすことができ、その時間が付加価値を持つためのサービスを提供することができるようになったのである。これらを実現するため、新たにJR 東日本ステーションリテイリング<sup>7)</sup>という会社を起し、駅構内開発小売業という駅空間をトータルプロデュースする新しい業態で、テナントビジネスに近い事業形態で運営をしている。このことは、場所貸し業としてセンスの良い店を誘致するという第1段階から店舗の選定や運営形態において新たな形態（駅構内開発小売業）を創造するという段階に入った。

---

5) 民衆駅構想が第2次世界大戦の復興時にあり、駅舎建設において費用の一部を部外者が負担する代わりに、建設後の駅舎の一部をその部外者が使用して食堂や売店等を設けることができた。民衆駅第1号は豊橋駅である。1971年の国鉄法施行令が改正され、旅客駅と一体になった店舗、事務所の建設や管理を行う事業及び駅構内に設けられる食事施設、宿泊施設、旅客駅に接して設けられるバスターミナルや駐車場その他施設の運営を行う事業については、出資が可能となった。

6) 駅構内に展開する店舗群

7) 本 社：東京都渋谷区代々木2丁目2番2号

社 長：鎌田由美子

設 立：2003年9月12日

資本金：4億8,000万円（JR 東日本100%出資）

## 2.2 JR 東日本の取り組み

JR 品川駅は、JR 在来線の他、東海道新幹線、京浜急行電鉄が停車し、1日約110万人の利用客数を誇るターミナル駅である。駅の橋上コンコースには ecute 品川の入口があって東海道新幹線から JR 在来線、そして京浜急行線までの通路に直結している。電車の発車時刻や行き先等を表示する電光掲示板が設置されたコンコースの片側に店舗が並び、その奥にはトラベラーズキッチン、バラエティマーケット、フェイバリットスイーツのゾーニングがされて綺麗な装飾が施されている。また、2階はプライベートレストラン、コンフォートクラブ、ステーションスタイルという構成になっている。

このことから JR 東日本が ecute 品川で実行した戦略は、「新しくスペースを開発してデパ地下を作れば、少し高価であっても良い物を求めるというニーズやギフトを求めるというニーズをターゲットに、上質感と高度感を提供してビジネスが成立する。」であったと推察できる。そして、通勤経路上におけるデパ地下とデパート全体との相関関係は極めて少ないと推測されることから、デパ地下以上に利便性が良い駅構内にデパ地下同様の店舗群を作れば、デパ地下以上の集客ができるということは論じるまでもない。また、駅利用者はそのコンコースを否が応でも1日2回通らなければならないため、晴れ<sup>8)</sup>の商品も日常の商品も買える空間を提供することで今までよりも楽しく通ることができ、駅利用者の顧客満足向上につながるることとなる。そして、LOHAS のコンセプトを取り入れたゾーンでは食事もでき、雑貨もあり、マッサージも受けられるという駅空間を提供し、「すぐに用事を済ませることができて、欲しいものがある。」と認識してもらうことによって必要を感じたときに都心の中でほっとできる新たなサービスを提供している。

大手私鉄は、駅スペースにグループ会社が経営する店舗を作るというコンセプトで事業を進めてきたことや主要ターミナルでは敷地内に大型施設を作ってきたため、これ以上に駅ナカビジネスを行うことができない。これに対し、JR 東日本は駅ビジネスが遅れていたため開発スペースが多く残っていたことやバリアフリー施設の設置によって新たなスペースを生み出すことができ、商業的ポテンシャルがある駅ナカという空間を創り出すことができた。そこへホテイチ<sup>9)</sup>やデパ地下という時代のブームが重なり、そのニーズをターゲットに大型の駅ナカ商業施設を作りヒットさせたのである。これまでの取り組みとの違いは次の3点が挙げられる。

- (1) 駅ナカに大きな店舗群スペースを確保したこと。
- (2) 統一的なコンセプトの店舗構成を実施し、商環境を整えたこと。
- (3) 乗降客以外に乗換客の多い場所で大規模な駅ナカ店舗開発を行ったこと。

---

8) フードシアターや書店等の日常利便性を提供するものに対して、グルメスーパーやアパレルブランド等が“晴れ”の買い物となる。

9) ホテル1階の高級総菜売り場のこと

つまり、JR 東日本の駅ナカビジネスは、駅のコンコースを通過する駅利用者の絶対的数量の多さという恵まれた経営資源を武器に駅ナカビジネスを成功させたといえる。利用者数と大きなスペースという2つファクターは駅ナカビジネスの成功に必要なものである。

### 2.3 新たな駅サービスへのイノベーション

駅ビルと駅ナカにおける事業の位置付けは、施設のコンセプトや商品・サービスの内容が大きく違っている。なぜ駅ナカ事業がスタートし、事業の狙いや経緯について、JR 東日本の担当者に電話インタビューを行った<sup>10)</sup>。

このことから、駅ビルが数万人、数十万人という利用者を持つ駅のすぐそばという「一等地」だとすれば、その駅ナカは駅構内にあることから「特等地」である。つまり、鉄道利用客が最短ルートを外れることなく利用できる格別の商業施設といえることができる。駅ナカは駅ビルや百貨店のような広大な売場面積を望むことはできないが、1日当たり数十万人もの人が利用する場所であるため、駅ビル等とは違った商業施設としてのポテンシャルを持っている。そして、ecuteはその立地に甘んじることなく駅ビルや駅前の百貨店等の商業施設と差別化を図りながらJR 東日本とテナントがウィン・ウインの関係を築き、顧客満足を満たすために施策を施している、ということがわかった。

駅前にある百貨店等は、ワンストップ・ショッピングを強み<sup>11)</sup>として成長してきたが、1日の仕事量も増えるなど時間の流れが速く感じられるため、これまでの買い物所要時間では不便に感じるようになった。つまり、ビジネススタイルが効率とスピードを上げていくにつれて、人は時間と場所の制約を受けずに用事が済ませる利便性を求めるようになったのである。

駅前にワンストップ・ショッピングの代表であるコンビニエンスストア（CVS）が乱立し、物販は当然のこと、ATM、宅配便、通信販売の受取り、公共料金の支払いを始め多様な機能<sup>12)</sup>を担って、直ぐに用事を済ませられるため非常に集客力がある。特に、地下鉄が整備されている大都市圏では昼間の在宅率40%以下といわれ、いつでも1ヵ所で用事を済ませることができるサービスへの期待は大きく、駅ナカで電車待ちの時間に使えるCVSは究極のサービスを実現することができることになる。そのためホームと駅出入口の間に位置した駅ナカは、早朝より終車近くまで営業しており、何にも代えがたい強みである。

10) JR 東日本の事業創造本部資産活用部門に所属して駅ビルのリーシングに携わり、ecuteの開発を指揮したJR 東日本ステーションリテイリング取締役営業部長鎌田由美子氏（現在は代表取締役社長）に対して2005年1月7日実施した。

11) 商店街を歩き回ることに比べ、一つの店で衣料品から食品まで買えることに利便性があることに着目した戦略である。

12) マルチメディア情報端末を利用して物品・サービスを購入し、店内で代金の支払いや商品の受け取りができるようになっている。

また、駅ナカ店舗に対するアンケート<sup>13)</sup>では、駅を生活で利用している人が4割強おり、その多くが駅店舗を利用した経験がある。そして、駅店舗に行くことが目的でないが、衝動性や待ち合わせで利用する人が多いことが判った。

## 2.4 食生活と購買スタイルの変化

持ち帰り惣菜は手軽で本格的な味を楽しめることがうけ、デパートの食料品売場が「デパ地下」として人気を博し、より本格的なホテルシェフの味を体験できる「ホテイチ」が登場した。また、アミノ酸入サプリメントドリンク等の機能性飲料や濃さの違う緑茶飲料が発売されて、清涼飲料に新たなカテゴリーを創造した。

これらの背景には、特に20代～30代女性は「料理が得意だとわれない」といった傾向が高いことや50代以上の女性は食の安全性や食材添加物への関心が高く、また20代～30代男性はCVSで調理済食品をよく買うといった惣菜に関心が強いことがあり、食生活や購買スタイルが大きく変化していることが認められる。つまり、これら食生活に対する価値観や考え方は、図1にある格安消費から安さは重視しながらも可能な範囲で良いものにこだわるといった納得消費に変化している。

また、家族で夕食に行くのが好き、食器洗いから解放されたい、テレビや雑誌に出てくる話題の店には行ってみたいという欲求があり、購買スタイルの大きな変化となっている。この背景には「食を楽しく、ラクしたい」という期待があり、食器洗い機の普及がその根拠になると考える。このような欲求がデパ地下、ホテイチ、駅ナカ等の拡大を支えている。

13) マイボイスコム株式会社がアンケートを 実施 2005年10月1日～10月5日 16,359名

駅の利便度

ほぼ毎日利用している人は12.1%で、月に2回以上利用している人までを含めると29.1%。しかし、ほとんど利用しないが少数ある。

利用経験のある構内の施設

駅の売店がトップで88.3%。CVS、菓子、惣菜の売店に高い利用経験がある。

駅内の舗・施設情報の入手経路

通りかかった時に実際に利用する人が7.6%と圧倒的多数ある。駅のポスター 8.3%、友人・知人・家族からの口コミ 1.1%がある。

14) 村総合研究所 2003、「生活者1万人アンケート」より 著者記述

15) 村総合研究所 2003、「生活者1万人アンケート」より 著者記述

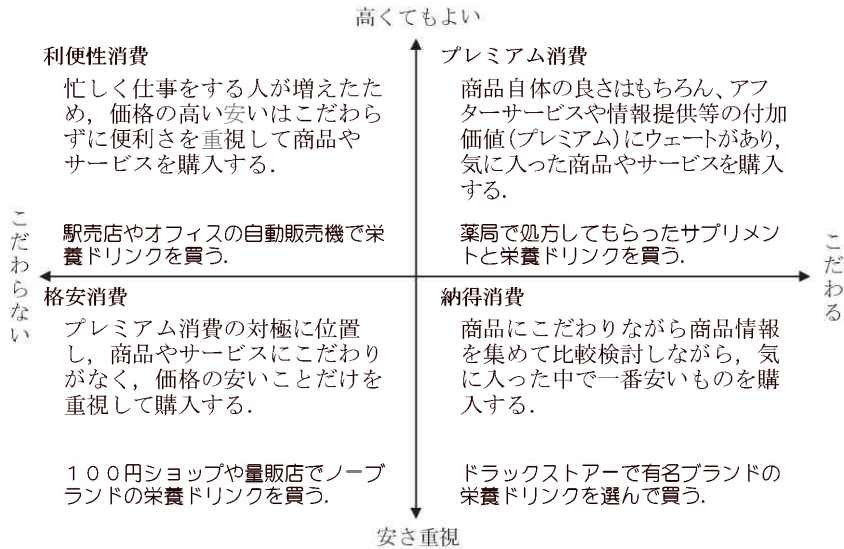


図1 購入スタイルの分類 (例: 栄養ドリンク)  
 (出所) 野村総合研究所 (2003), 「生活者1万人アンケート」より筆者加字

### 3 地下鉄における駅ナカビジネスのケーススタディ

#### 3.1 地下鉄駅に望まれる店舗方式

JR 東日本における駅ナカ開発の成功は、顧客ニーズと駅スペースという経営資源の組合せによってもたらされたといえることができる。このことを踏まえながら、名古屋市営地下鉄で行われた民間的事業開発について各論としてケーススタディにまとめることとする。

名古屋市営地下鉄では、駅売店から駅ナカ CVS に事業を切替えた時、将来は直営で店舗を運営することを前提としていたが、経営ノウハウが蓄積できないことや委託の方が規模の経済によるコストダウンが図れるため、専門業者が主体となってオペレーションする方式を選択した。また、関西の大手私鉄3社が1997年にCVS事業に進出した際、後発するブランドの認知度を規模の経済によって効率的に高めることを目的に同一ブランド「アンスリー」<sup>16)</sup>を採用し、本部機能を共有化して管理費用や仕入費用を年間2億円削減している。

このことから開発店舗を直営することにこだわらず、規模の経済を考慮して民間活力の導入やアウトソーシングにより運営することを選択するべきである。

16) 京阪 (KEIHAN), 南海 (NANKAI), 阪神 (HANSIN) をローマ字表記すると、「AN」の文字が3つあるため、命名された。

### 3.2 ループ金山事業の背景

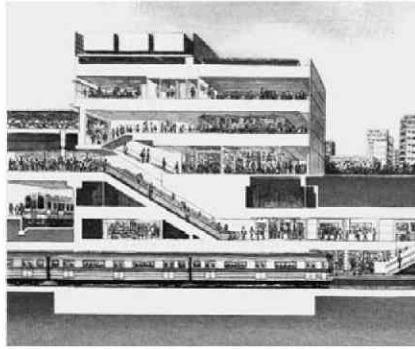
1989年にJR中央線・東海道本線、名鉄名古屋本線、地下鉄名城線の金山駅が総合駅化されて以来、一日あたりの全利用者が約35万人に増加して名古屋市を代表するターミナル拠点になり、翌年には金山南地区開発において金山のランドマークとなる名古屋ボストン美術館、名古屋都市センター、全日空ホテル、公共駐車場で構成される金山南ビルが完成し、街の雰囲気も大きく変わってきた。2004年には地下鉄名城線の環状線化が完成し、中部国際空港の開港、日本国際博覧会「愛・地球博」の開催を控えて、交通結節点、広域交流拠点としての金山総合駅の重要性が増加していた。そして、金山南地区開発に続いて北地区においても、南地区と同様に(財)名古屋都市整備公社によって開発が行われることになったため、名古屋市営地下鉄は地下鉄金山駅のリニューアル工事を行うこととし、バリアフリー用エレベーター等の設置を計画した。これに併せて、民間手法を用いて総合駅としての活性化と乗継時の利便性向上を図ることを目的に、金山総合駅の地下鉄駅部分にあった1階の商業施設(DO!金山)と地下1階の駅務諸室(運転区)を解体し、表1にある新たなビルを建設して駅ビルと駅ナカの性格を持つ商業フロアを開発することになった。

現在、駅ナカビジネスの展開はプロダクト・ライフ・サイクルでいう成長期の入り口にあり、JRや大手私鉄においても同様の開発が水平展開して、「一人の利用者が通勤通学上のどこの駅を利用するか。」という競争状態になって早期に成熟期を迎えることが予想される。そのため駅ナカビジネスにおけるテナント候補を検討する際、マスマーケティングや売上主義ではなく、消費者動向を踏まえた利益主義のビジネス展開を前提としなくてはならない。また、独自性を打ち出したオリジナリティある商品やサービスを展開していく必要があり、他との違いを主張できる店舗を誘致して事業を展開しなければならない。

表1 ループ金山の概要

所在地	名古屋市中区金山一丁目(金山総合駅の地下鉄部分)
敷地面積	名古屋市用地として約1,600m <sup>2</sup>
従来駅舎	1989年の都市博開催に合わせ、JR・名鉄・地下鉄の金山駅を総合駅にして建設された
駅乗車人員	地下鉄乗降客 約120,000人/日
建物の概要	地下鉄事業施設(運転区)及び商業施設からなる地上3階、地下2階の建物。
事業費	約14億円
商業床	約1,800m <sup>2</sup>
収入	約1.7億円(共益費、管理費を除く)
開業日	地上部 2004年6月1日、地下部 2005年2月17日





(出所) 名古屋市の発表資料より

### 3.3 周辺環境とテナント構成

名古屋市は新たな時代に対応したまちづくりの指針となる基本計画として、『名古屋新世紀計画 2010』を策定し、その中で金山地区については、「国際交流拠点都市～世界のなごや～」の実現に向けた先導的プロジェクトの一つとして、「金山総合駅の北側の空間を人々が集う交流の場として整備を進めるなど、南側と一体となった交流空間の形成をはかる。」と掲げている。しかし、オフィス、住居、専門学校、飲食店が集積する名古屋市内有数の繁華街であるが、都心商業地域まで鉄道で10分と非常に近いことや金山総合駅周辺の新たな商業群、GMSの展開が進められていたため、金山総合駅周辺の商業は駅構内及びその周辺の商店街には見られるものの高度な商業集積は見られない状況にあった。

これらのことから、金山総合駅（地下鉄部）におけるニーズをJR中央線・東海道本線、名鉄名古屋本線、地下鉄名城線を利用して金山総合駅に到着し、バスターミナルを含む駅周辺施設を利用する地上部グループとJR中央線・東海道本線、名鉄名古屋本線を利用して都心部へ向かうために地下鉄名城線を利用する地下部グループに分けて、それぞれ開発コンセプトを設定した。

ループ金山の地上部には金山エリアの中心性格を持たせ、金山総合駅北口周辺にある全ての施設と駅をつなぐ機能を有した空間とする。つまり、移動していく時間に利用できる喫茶・軽食テナントと郵便局や金融機関のATM等を設置することとし、華やかさを演出するために女性用衣料、化粧品、生花のテナントも設置して衝動性消費もターゲットとした。地下部はリフレッシュ性やクイック性を有した新たなサービス機能を持った駅ナカ施設を創造することとした。そして、図2のとおりループ金山のターゲットは日常性を重視したテナント構成とし、毎日でも買い物できるプライスを目指して商業開発することにした。つまり、都心商業地域やアスナル金山の様に東京ブランドや名古屋初出店を用いた非日常性や贅沢消費をターゲットから外し、駅の消費特性であるデイリーなものや日常消費できるプライスで目新しく一寸した贅

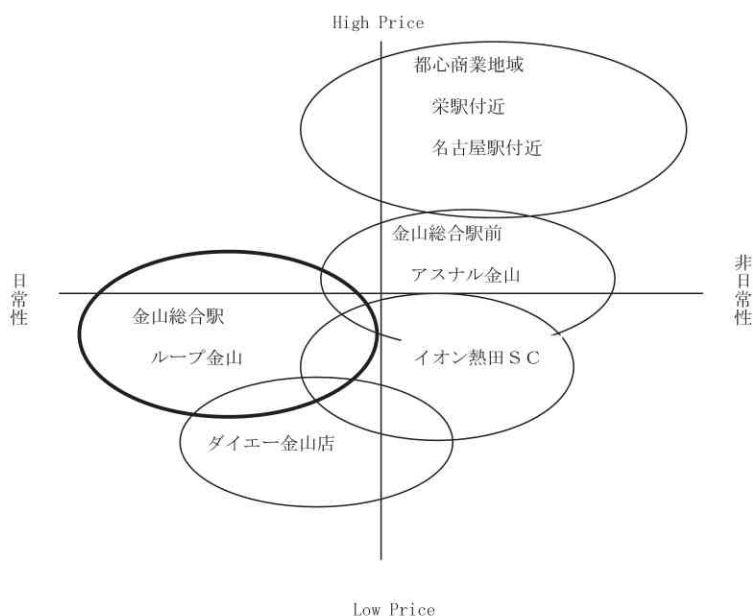


図2 ループ金山のターゲットゾーン

沢を提供していく商業開発とした。GMS との差別化は商品を購入するまでに擁する時間と運搬を差別化のポイントと考えた。

### 3.4 駅務諸室等の移設を伴う事業展開

駅の機能を単に通り返ける空間から滞在する空間へ拡充するために地下鉄駅構内にある鉄道業務用施設のうち駅構内に必要としないものをビル3階に移設して商業空間を開拓した（図3参照）。具体的には、JR中央線・東海道本線、名鉄名古屋本線から地下鉄名城線へ乗り換えする際に使用する2つの三連エスカレーターに挟まれたスペースにあった運転業務用諸室をビル3階に移設した。そして、連続した動線上にある改札口に向けて店舗を配置し、改札口の出入方向（IN-OUT）の調整をして改札口を通過した流れのまま店舗内に入れるようにした。

また、ビル1階コンコース（中央通路）には駅のエントランスらしい天井の高さを演出するために吹抜を採用し、これまでの1階店舗の他に2階店舗を増床して吹抜から見えるように配置した。これまで1階にあった郵便局を2階に移設して、郵政事業の独占的競争力を糧に駅利用者や駅周辺ニーズをビルの2階まで引き寄せること（マグネット効果）に期待した。2階の他テナントには、郵便局を利用したついでに消費することを狙い、低料金でスピーディなサービスが提供できるテナントにした。

全テナントの選定にあたっては、新進性があるオリジナリティがあるサービスを展開でき、

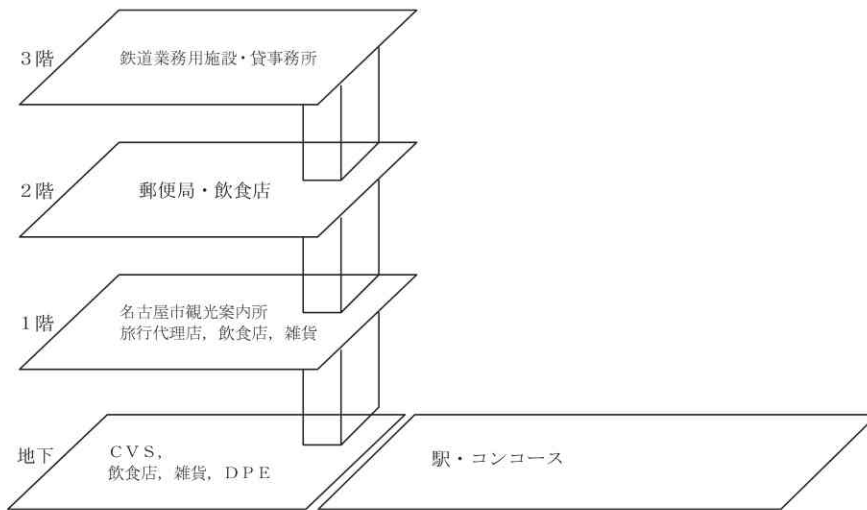


図3 金山総合駅（地下鉄）の改修後イメージ

事業収益性が確保できるかを検討した。また、コンビニエンスな消費ニーズへの対応も可能かどうかを確認し、ループ金山のフロアコンセプトを次のとおり定めて店舗配置を決定した。

(1) 地下階

「PRONT」（すぐに）

テラスゾーン = TERRACE（気楽な） + SOUK（市場）

・クイック対応、感度の高い各種物販、軽飲食、サービス等の配置

(2) 地上階

「EN PASSANT」（ついでに）

メトロサイド・テラスゾーン

・利便性の高い駅型飲食やついでに立ち寄れる物販商業、サービスの配置

### 3.5 開発事務

名古屋市における一般的な店舗開発事務は、図4のとおりに行われている。

バリアフリー工事等の改修工事が行われる駅や業務統合により駅務室の一部を使用しなくなった駅等の中から店舗開発する対象駅を1次選定し、マーケティング調査により店舗開発する際の外部要因を明らかにして対象駅を2次選定する。その際、駅構内スペースのうち有効活用できる場所を仮決定し、その場所へ出店できる業種を想定する。そして、直近にある改札口の流動利用者の調査等を行いながら、駅業務に支障しないスペースの洗出しを行って技術的検討に入っていく。その際に店舗開発のコンセプトや収益性についても厳しく検討する。

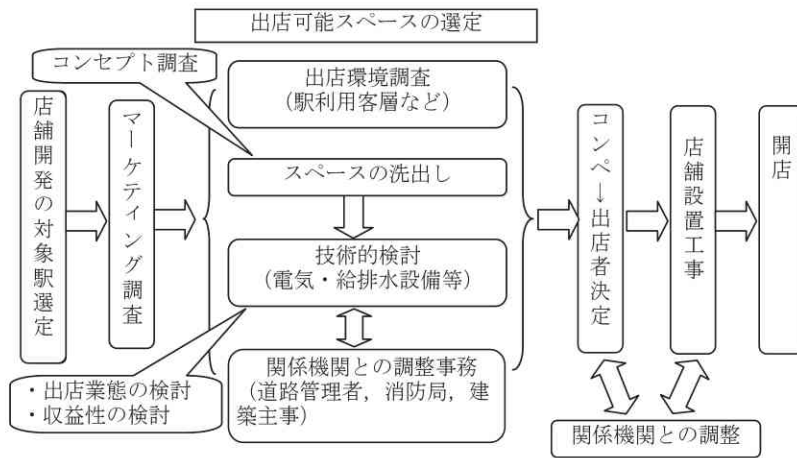


図4 店舗開発の事務フロー

有効活用が可能なスペースと店舗スペックが確定した段階で、出店者の募集コンペを実施して当選者を審査のうえ決定する。そして、名古屋市設計と出店者設計の相違を調整した後、店舗設置工事を行って開店となる。その際には、市政記者クラブへ報道発表を行うなど、できる限りの広報活動を行って地下鉄利用者への周知を行う。

ループ金山においてもこれまでと同様の事務が行われた。特に工事費が大きいため事業採算のコントロールを厳密に行い、バリューエンジニア<sup>17)</sup> (VE) によるビル工事及びテナント工事の精査も行った。特筆することとしては、店舗デザインについては商業共用部と調和したものを基本とし、極端な色彩の違いやデザイン性の相違を避けて駅構内に相応しいものとするをコンセプトとして示した。さらに店舗前にある行灯サインのデザインや商業共通部と店舗の色温度・照度のバランスを調整し、また、共通デザインによるエントランスや集合サインによる施設案内により商業施設としての一体感を創出し、商業施設としての価値を高めるようにした。

このような事務を追加して行うためにも工事現場詰所内に内装工事の監理室を立ち上げ、ビル工事及びテナント工事を A 工事, B 工事, C 工事の工事種別<sup>18)</sup> に分けて図5のような流れで VE の事務を行った。

民間の事業開発を行うためには、鉄道施設の保守・改良工事をするときのように絶対的に安全を見た設計とするのではなく、3年～5年の周期で模様替えができる投資額に抑えた商業施設

17) 機能 (Function) ÷ コスト (Cost) で表される指標である。製品やサービスの価値を機能とコストとの関係で把握し、システム化された手順により価値の向上を図る手法。

18) A 工事は名古屋市発注で名古屋市施工, B 工事はテナント発注で名古屋市施工, C 工事はテナント発注でテナント施工の工事をいう。

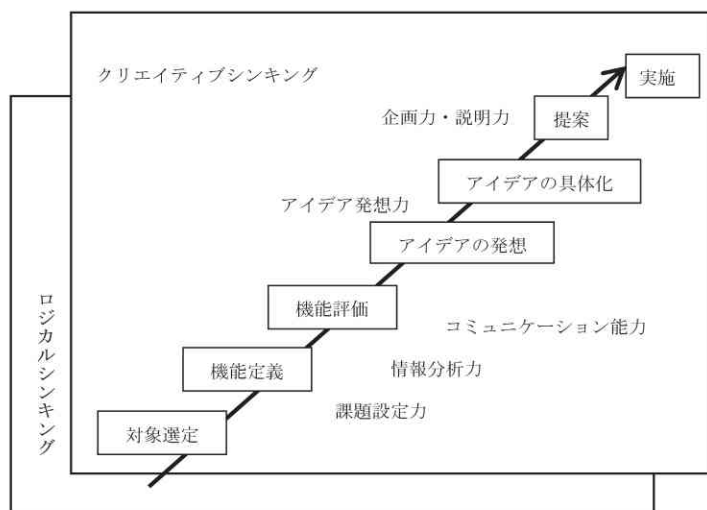


図5 バリュエンジニアの実施ステップ

としての工事スペックで行わなければならない。つまり、各々の設計に各々の考え方があるため、これらを整理するためにVEを行って論理的で創意工夫をした解決策を提案しなければ、精度の高いテナントにすることはできない。何故ならば、ビル自体がある年数を経過したときにリニューアル工事が実施できずに陳腐化したものとなってしまう、その後の収支計画に大きな影響を及ぼすことになるからである。このVEはコストダウンのための手法という見方が一般的であるが、それだけではなく問題に対して「何故、必要とするか」という目的を深く掘り下げて分析し、創造的に問題解決の糸口や手段を探っていくプロセスとして体系化しており重要なスキルである。つまり、問題の根本を捉えて、視点を変えて幅広い見方をすることにより解決を図ることで、店舗開発に限らず、あらゆる仕事で役立つスキルである。ループ金山のような事務を行うためにはある程度の専門性と実績が必要であり、このスキルをナレッジマネジメントにより名古屋市職員へ普及させていくことが店舗開発を成功させるための最初の必要条件である。

## 4 まとめ

### 4.1 ケースからの知見

経済的で時間通りに移動する手段として鉄道があり、大量輸送を可能としている。その駅の構成は利用者の流動に重点をおいて設計されており、ホームと街を結ぶコンコースの広さ、床のレベルを結ぶ階段や昇降機等の数や配置、ホームの幅員等は、駅建設時の旅客流動計算に基

づいている。また、駅利用者の変動にもなって改修工事が行われ、バリアフリーにも対応して新たなスペースを作り出している。このような中でJR東日本は、顧客ニーズと駅スペースという経営資源の組合せに着目して駅ナカを生み出し、利用者の利便を向上しつつ新たな収益源に育てていこうとしている。つまり、鉄道事業は正確なスケジュールが期待されており、その列車待ちの間に利便性で応えるサービスやリフレッシュ性で応えるサービスを提供することでニーズを掴んでいる。

この成功事例から交通施設の優れた立地特性や利用形態を持つてすれば、商業事業者にとってこれほど魅力的なスペースは見当たらない。これまで活用してこなかった駅スペースを商業開発することにより地下鉄事業者は新たな収入源を確立することができ、この新しいビジネスにより鉄道事業とのシナジー効果を発揮することができるといえる。

駅ナカ開発をする際は、マーケティングにより地下鉄駅構内のニーズと行動パターンを分析し、テナント構成やフロアレイアウトに活用することが不可欠である。また、地下鉄は通勤・通学の定期券利用者が多く往來することから顧客満足が満たされたときはリピーターとして定着しやすい要因を持っている。なお、逆作用した場合にはコモディティ化を急速に進めるファクターであることにも注意しなければならない。

その顧客満足を満たすためには、一人で行動する朝ラッシュ、ランチの時間帯、残業帰り、終電間際といったそれぞれの時間帯においてそれぞれの消費行動があるため、そのニーズに対応することも求められる。また、消費行動のスタートにはマインドアクセスがあるため、利用者へのケア、すなわちホスピタリティも重要な成功要因となる。つまり、毎日駅を利用する者が駅ナカテナントのファンとなってリピーターになってもらうためには、人対人のサービスを心がけ、クレーム時の対応のあり方を始め、利用者をいかにおもてなしするかという意識が重要である。そのため、駅ナカテナントは立地条件に甘んじることなく、常に「利用者に対して何が提供できるのか。」を考え、駅前などのテナントに利用者を奪われることなく全体が一丸となって運営していくという姿勢が必要であり、駅ナカ開発を水平展開していくための条件として必須である。

しかし、実際は駅ナカの開発リスクを回避するため、賃料をテナント選考の基準にしてしまいがちであるが、歩合賃料を主体とした賃料形態を採用して、広告効果だけを狙った売上げの悪いテナントを駅ナカから退場させ、常に駅ナカが活性化することによって利用者のニーズやトレンドに呼応した魅力を提供していかなければならない。

つまり、開発プロセスをテナント賃料からスタートさせるのではなく、利用者のニーズに対応したテナントを誘致するためにはどのような準備が必要となるか、というところからスタートしていかないと利用者へ支持される駅ナカ開発は難しいのである。

地下鉄事業者がこのような事務を行うためにはある程度の専門性と実績が必要であり、この知識をナレッジマネジメントにより職員へ普及させて、意識を高揚させる組織体制が求めら

れる。もし、この事務を進めるための組織と専門的な知識が用意できなければ、地下鉄における駅ナカ開発はここで限界に達することになり、この論文の課題となる。しかし、この限界に対処する方法として、駅前事業を展開した鉄道系不動産開発会社には、これまでの実績からビジネスモデルや事業スキームが蓄積されており、地下鉄事業者は人事交流を行うことによって蓄積された知識を吸収し、課題を回避することができる。また、JR 東日本でテナントの展開を許可された事業者から新商品や新サービスの提供を受けることにより既存事業の活性化や競争力アップを図ることができ、更に業務提携による営業協力や技術協力を受けることができれば、鉄道事業や既存事業とのシナジー効果を発揮させる可能性もある。

地下鉄事業者は駅を開発して新たな収入源を確立するため、上述の知見を活用して事業開発をしていくべきであり、そのことに異論はありえない。しかし、過去の大手私鉄のように組織を拡大して多角化するのではなく、アウトソーシング等を用いながらコスト意識と利用者ニーズを最重要テーマとした利益最優先型の展開を行い、駅利用者へのサービスを如何に効率よく収益に変えることができるかを考えて事業展開をしていくことが必要である。

## 4.2 ループ金山事業の評価

ループ金山は地下鉄事業の新たな収入を確保しつつ、乗客利便を向上させるために進められた事業であることから、事業評価を公益ベースで考察するのではなく民間ベースにおいて考察するべきである。つまり、アウトプットされるものは、民間企業の経営目的と同様に「経済性の発揮」である利潤確保であり、「サービス供給」でなければならない。このことを踏まえ、アウトプットされた結果を評価する。なお、評価を行うために不足するデータは推測して行うこととする。

### (1) サービス供給

ループ金山が建設されたことによる便利性（利用者便益）の向上を消費者余剰として捉え、図6にある矢印のように移動すると考えて、鉄道利用する際の時間費用（39.3円/分）<sup>19)</sup>を用いて計測する。

これにより、利用者便益を次のとおり定義する。

$$P_i = (C_0 - C_i) \cdot (Q_0 + Q_i) / 2 \dots \dots \dots \textcircled{1}$$

$P_i$ ：ループ金山建設後の利用者便益総額

$C_0$ ：ループ金山建設前の周辺店舗まで移動にかかる一般化費用

$C_i$ ：ループ金山店舗まで移動にかかる一般化費用

19) 運輸政策研究機構が算出している数値。

$Q_0$ ：ループ金山建設前の周辺店舗まで移動する人数

$Q_1$ ：ループ金山店舗の利用者数

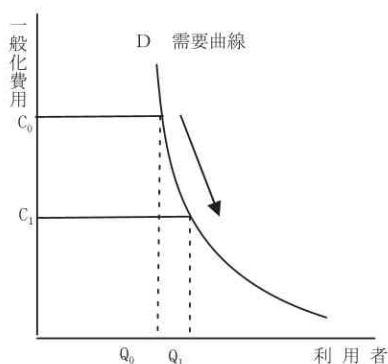


図6 ループ金山における利便性の変化（イメージ図）

ここからは、金山総合駅付近に点在するコンビニエンスストア（CVS）をサンプルとして実際の時間費用を計測して一般化費用がどのように変化するのか、そしてどれだけ利用者便益性が向上したかを確認する。なお、ループ金山にあるCVSを利用する者は、自宅からオフィス等に到達するまでの通勤ルート（最短ルート）から外れ、寄り道をして目的を達成していた者であると推測し、最短ルート上において目的が達成できる者は含まれていないと仮定する。

サンプル

- ① デイリーヤマザキ 金山駅南口店（南 100m）
- ② ファミリーマート 名古屋金山二丁目店（北東 300m）
- ③ セブン・イレブン 名古屋金山4丁目店（東 300m）
- ④ ココストア 金山一丁目店（北 300m）
- ⑤ サークルK 金山南店（南西 200m）

ループ金山から①～⑤までの平均距離は240mあり、1分で移動できる距離を80m<sup>20)</sup>とすると所要時間は往復で6分となり、これに時間費用（39.3円/分）を乗じると一般化費用は235.8円/人となる。

ループ金山にあるCVSは、改札口の前にあることから移動時間が増えないため一般化費用は発生しない。

このCVSの利用者は前述の仮定した理由から金山総合駅付近のCVSを利用する者は含まれないため、①の式を次のようにすることができる。

$$P_1 = (C_0 - C_1) \cdot Q_1 \cdots \cdots \textcircled{2}$$

20) 不動産の表示に関する公正競争規約による。



ループ金山に CVS ができたことによる利便性の向上は、 $235.8 \text{ 円} / \text{円} \times 4,000 \text{ 人} / \text{日}^{21)} = 943,200 \text{ 円} / \text{日}$ と計測でき、年間で3億円以上の効用があることになる。

CVS 以外のループ金山利用者についても同様に利便性（利用者便益）向上の変化があると推察できるため、更に大きな利便性が発生しているといえる。

## (2) 経済性の発揮

民間の不動産事業と比べてループ金山の収益性の良し悪しを確認し、投資に見合うだけの効果があるかどうかを評価する。収益性としてコストあたりの効果を測る費用対効果（ROI）を次のとおり定義する。

$$\text{ROI} = \text{B} / (\text{C} + (\Delta_c - \Delta_i)) \cdot 100 \dots \dots \dots \text{①}$$

C：ループ金山の建設費

B：ループ金山より得られるテナント収入

$\Delta_c$ ：ループ金山建設後の増加した運営コスト

$\Delta_i$ ：ループ金山建設後の増加した収入

C、 $\Delta_c$ 、 $\Delta_i$ が実際の貨幣、Bが貨幣による効用増分であることから、Bと $\Delta_i - \Delta_c$ は同じ効用をダブルカウントしていると考えなければならない。つまり、賃貸ビルにおける $\Delta_c$ は共益費として各テナントから徴収されるため $\Delta_i$ に包含されていると考えることができ、Bと $\Delta_i$ は同じテナント収入を指すことから①を②式のように考えることができる。

$$\begin{aligned} \text{①} &= \{\text{B} + (\Delta_i - \Delta_c)\} / \text{C} \cdot 100 \\ &= \text{B} / \text{C} \cdot 100 \dots \dots \dots \text{②} \end{aligned}$$

この②式よりループ金山の費用対効果（ROI）は14.2%<sup>22)</sup>となり、投資資金の回収が7年間で完了することできる不動産事業としては優良な物件であるといえる。

また、ループ金山の資本的収支を推計した表2のとおり、建設費の返済を3年間据え置きして2008年より5ヵ年で返済する資金運用を行った場合、10年目の投資利回りは7.1%に到達しており民間の不動産事業に比べても成功しているといえる。これは、表3にある収益的収支においてテナント収入が十分に確保していることが当然のことであるが大きな要因となっている。

(1)、(2)の実証からループ金山は多くの利用者があり、駅ナカの利便性向上に資することとなっていることや収益性も十分に確保できていることから、ループ金山を建設した際の経営計画やその計画の実施について正しいことが立証された。そのため、他駅においてもループ金山の事例を参考に水平展開を行って新たな収入源を作り出さなければならない。

今後の課題は、外部環境等が変化した場合でも現在の利用状況を維持することができるかど

21) レシートの通し番号から推測した1日あたりの平均人数

22) ROI = 202百万円 / 1,423百万円 × 100

うかである。これまでの考察を細分化して深層部にせまり、変化する内部環境や外部環境を踏まえながら、新たなニーズ分析、利用者参加型のマーケティング分析等を活用してループ金山がコモディティ化しないための経営戦略を考察していくこととする。

表2 ループ金山の資本的収支（推計）

（単位：百万円）

区分	(年度)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
資本的収入	建設基金	1,423	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的支出	建設費	1,423	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的収支	建設基金の返済金	-17	0	0	0	-281	-281	-281	-281	-281	0
収益的収支		61	123	123	123	123	123	123	123	123	123
消費税資本的収支調整額		67	0	0	0	0	0	0	0	0	0
留保資金		59	31	31	31	31	31	31	31	31	31
預り金等	収入 敷金・保証金	0	168	0	0	0	0	0	0	0	0
	支出 保証金返還金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当年度資金過不足		170	322	154	154	-127	-127	-127	-127	-127	154
累積資金過不足		142	492	646	800	673	546	419	292	165	319
基金返済残高		1,406	1,406	1,406	1,406	1,125	844	563	281	0	0
残存簿価		—	989	959	928	897	867	836	806	775	744
投資利回り			-6.6	1.1	3.7	4.9	5.7	6.2	6.6	6.9	7.1

（出所）名古屋市交通局決算資料より作成

表3 ループ金山の収益的収支（推計）

（単位：百万円）

区分	(年度)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
経常収入	テナント料	115	186	186	186	186	186	186	186	186	186
	ビル内広告	14	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	計	129	202	202	202	202	202	202	202	202	202
経常支出	営繕・施設管理費	2	16	16	16	17	17	17	17	17	17
	除却費・減価償却費	59	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	ビル用地使用料 (ダミー) <sup>23)</sup>	0	23	23	23	23	23	23	23	23	23
	消費税	-61	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	計	0	79	79	79	79	79	79	79	79	79
消費税修正(資本金)		-67	0	0	0	0	0	0	0	0	0
経常損益		61	123	123	123	123	123	123	123	123	123
純損益		61	123	123	123	123	123	123	123	123	123
累積損益		—	184	307	430	553	676	799	922	1,045	1,168

（出所）名古屋市交通局決算資料より作成

23) この事業を行わなかった場合、ビル用地を土地貸付した収入が入ってくると考えられるため経常支出の中にダミーとしてビル用地使用料を参入した。

## 参考文献

- [1] 浅井慶三郎 (2003), 「交通事業におけるコーポレートブランド」, 『運輸と経済』, 第 63 巻第 11 号, pp. 14-21
- [2] 堀 雅通 (2004), 「鉄道の上下分離と線路使用料」, 『高崎経済大学論集』, 第 47 巻第 1 号, pp. 45-57
- [3] 石井晴夫 (1983), 「鉄道の経営多角化と連結決算」, 『Journal of public utility economics』, 第 33 巻第 2 号, pp. 57-96
- [4] 石井晴夫 (1984), 「鉄道業における経営多角化の発展」, 『運輸と経済』, 第 44 巻第 2 号, pp. 57-66
- [5] 石井晴夫 (1985), 「鉄道事業における経営多角化戦略」, 『ビジネスレビュー』, 第 32 巻第 3 号, pp. 37-51
- [6] 加藤剛司 (2004), 「新規事業の展開について」, 『SUBWAY』, 2004.9 号, pp. 30-34
- [7] 金澤成保 (2005), 「21 世紀型交流都市を目指して」, 『みんてつ』, 2005 冬号, pp. 8-11
- [8] 河本健一 (2002), 「地下鉄事業経営健全化対策実施要領について」, 『SUBWAY』, 2002. 5 号, pp. 30-37
- [9] 城所幸弘 (2005), 「交通投資の便益評価入門——基本と実務——」, 『会計検査研究』, 第 31 号, pp. 63-83
- [10] 公営交通事業者協会 (2002), 「公営地下鉄事業の経営健全化に関する研究報告書」, (社)公営交通事業者協会
- [11] 松田昌士 (2002), 『なせばなる民営化 JR 東日本』, 生産性出版, pp. 183-218
- [12] 太田和博 (2003), 「地下鉄経営のパラダイム転換とそのあるべき方向」, 『SUBWAY』, 2003.11 号, pp. 8-13
- [13] 正司健一 (2000), 「公共交通サービス供給への公的介入について」, 『国民経済雑誌』, 第 181 巻第 4 号, pp. 71-87
- [14] 正司健一 (2002), 「都市と交通」, 『みんてつ』, 2002 年 APRIL 号, pp. 4-7
- [15] 武井孝介 (2000), 「鉄道輸送サービスの供給方式に関する研究」, 『公共事業研究』, 第 52 巻第 3 号, pp. 69-78
- [16] 竹内健蔵 (2004), 「地下鉄事業から見た特別会計制度の方向」, 『SUBWAY』, 2004.5 号, pp. 6-9
- [17] 田地 朗 (2004), 「営団地下鉄から東京メトロへ」, 『SUBWAY』, 2004. 5 号, pp. 55-58
- [18] T. Levitt (1960), *Marketing Myopia*, Business School Publishing Corporation (邦訳: ハーバードビジネスレビュー編集部 (2001), 「マーケティング近視眼」, 『ダイヤモンド ハーバードビジネスレビュー』, 2001 年 11 月号), pp. 52-69
- [19] 早稲田大学ステーションフォーマット研究会 (2002), 「「適駅」「適街」指標による駅の種類と駅型業態開発のアプローチ手法」, 『月刊レジャー産業』, 2002 年 11 月号, pp. 41-49

(2006 年 8 月 15 日受領)