

19年度**設問A**

人口35万人都市のK市では、中心市街地の10,000m²の大型店が退店した。

次の各グラフ、資料を参考に、10,000m²のリニューアル計画についての全体的な企画の主旨を記述した上で、①～④の各段階での、それぞれ必要と思われるチェックポイント（3つほど項目をたてて）と、その内容を記述しなさい。

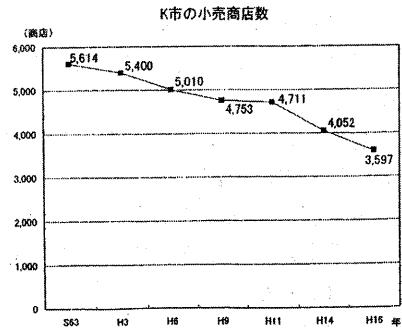
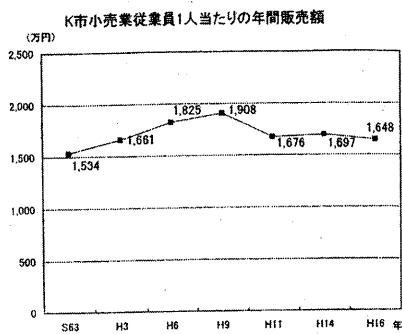
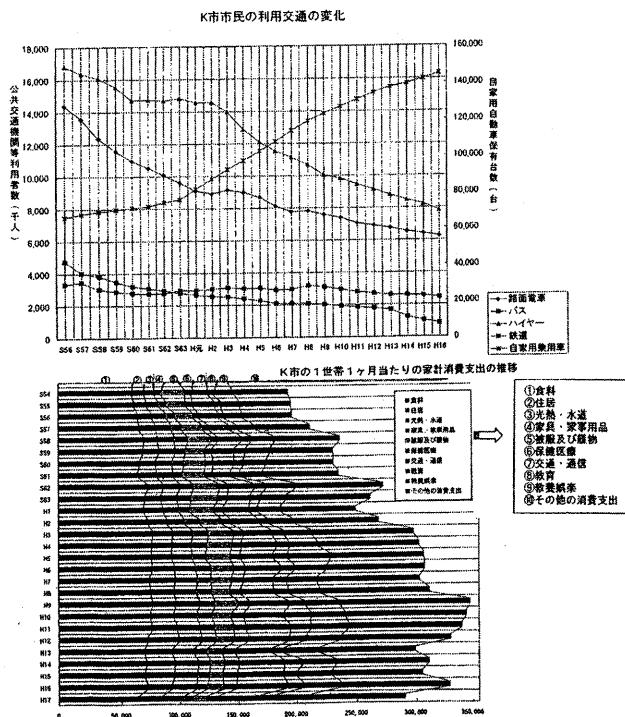
① マーケット・リサーチと企画

② 計画と設計

③ 施工段階建築、内装とテナント・リーシング

④ オープンとオープン後

また、この計画について、どう考えるか。



選択した設問 ►►► A 〈解答例①〉

グラフ・資料からまず読み取れるもの

◆K市市民の利用交通の変化グラフについて

- ①自家用車保有台数が年々増加傾向にあり、H16年データでは14万台を超え、人口35万人当たり約2人に1台の割合で自家用車を利用が多い傾向にある。
- ②ハイヤー、路面電車は減少傾向にある。中心地への交通手段も減少しているものと思われる。
- ③バス利用も減少傾向にあるものの、鉄道は横ばい傾向にある。おそらく、高齢者層は、公共交通手段の利用が多いと推測される。

◆K市1世帯1ヶ月あたりの家計消費支出の推移

H9年度をピークに1割強の減額となり、下がり傾向にある。景気動向に多少の影響があると推測される。消費別では、食料品は一定の額で推移。他被服及び履物が減額傾向となっている。これは、K市以外での購入か、買い控えの傾向にあると推測される。

◆K市小売業従業員1人当たりの年間販売額

H9年度をピークに減少傾向であるが、H11年度からは横ばい傾向にある。

◆K市の小売業販売額の推移

H9年度をピークに5%程度ずつ1毎年減額傾向にある。

K市以外での販売か、もしくは買い控えが推測される。

◆K市の小売商店数

S63年度をピークに年々減少傾向にある。別グラフ販売額にも表わされている通り、年々5%ずつ減少している。

K市周辺の大型店出店による客離れによる閉鎖か、車社会の影響で大型ロードサイド店出店等の増加で小規模店がとう汰されたことによると推測される。

以上を踏まえて、以下、論述する。

全体的な企画の主旨

K市でこれ程の規模の大型店が退店することは、他の施設に与える影響は少なからずあると考えられる。街全体のバランスを考えると早期にグランド・リニューアルオープンが期待される。退店に至った失敗点等・理由（施設の老朽化・テナントの陳腐化・サービスの低下・駐車台数の問題）を踏まえ再度、立地環境の分析、消費者動向、社会動向を分析し、他の競合店との具体的な差別化を抽出し、更に進化した、その施設に集客、にぎわいを取り戻す施設の企画立案とする。

① マーケット・リサーチと企画

(1) 立地環境の調査→グラフから食料品SMの出店を検討。

人口（周辺）、世代別人口、世帯数、男女数、気候風土、産業構造、住居環境、保有台数（車両）、持家割合を調査。

→施設全体の規模、マーチャンダイジング、ターゲットが把握でき、企画に反映させることができる。

(2) 競合店調査→買回り品のボリュームを検討

業種・業態の構成、客单価、動員数（平日と土日）、売上高、人気のある店舗、駐車台数、営業時間を調査

→施設のコンセプトを他店との差別化をはかることができる。

(3) 消費者動向調査→日常品、買回り品テナントのミックスを検討

職業別、年収、交通手段、年齢層、好きな店舗（ブランド）を調査

→消費者ニーズが把握でき、コンセプト、ターゲットを明確にすることができる。

② 計画と設計

(1) 市場戦略

立地環境を踏まえて、ニーズの高いデザイン作り、店舗構成を企画立案する。

(2) 施設戦略→車利用が増加促進を検討

客動線、店舗バック動線、駐車場動線、最寄交通機関からの距離動線、エレベータ、エスカレータの位置と台数を最適な計画をすることで、全体のイメージ、機能性を高める施設作りが可能となる。

(3) 経営戦略

投資コスト、賃料収入計画、水光熱消費、環境負荷を考慮、地域との融合性等の視点に立って、施設の規模とグレード、設備計画に反映していく。

→省エネルギー施設、廃棄物を抑制するしくみを計画。

(3) 施工段階建築、内装とテナント・リーシング

(1) 事業推進において→食料スーパー SMの誘致を検討課題

核テナントの誘致をまず最大限注力し、テナントリストによって誘致活動を行い、内定、契約までの流れとなる。テナントの出店条件によっては、設計も早い段階からアクションをかけて与条件をクリアにして、スケジュールに合うようにしなければならない。

(2) 設計・監理者・施工会社との連携

オープンまでのマスター工程にのっとり、法的諸条件をクリアにすること。地域との調整をすすめる中で、互いに基本コンセプト、全体イメージを意志統一をはかり作業をすすめていく。テナント設計説明会等で説明した工事区分を明確にし、テナントと施設側との財産区分をおさえておく。

(3) テナント・リーシングにおいて

テナント誘致においては、施設のイメージ図（青図）をもって交渉をすすめていくが、基本的にテナントが出店する考え方、経営姿勢、影響度合をヒアリングし、契約までに至る。近隣のテナント出店動向の情報を与えながらの交渉も考えられるので、設計とリーシングは常に情報交換が大切な要素となる。

(4) オープンとオープン後

(1) 駐車場対策

自家用車保有台数が多いことから、当施設もこれに対応し、車利用車の利便性、駐車台数の確保、動線、安全誘導を第一に考える。オープン時は特に、臨時駐車場用地、付近提携駐車場の確保が必要と予想される。

(2) 駐車場運営方針

競合店の駐車場代金、オペレーション状況を参考にしながら駐車代の無料・有料の別、時間貸料金、出入庫のゲート等の設置を検討。また、有料の場合、駐車サービス券の発行など、レジのオペレーションを含めて運営方針を決定していく。

オープン当時は、利用客が集中することで、出入庫ゲートは開け放しにすることが多いが、それ以降は、様子を見て、ゲートの管理を検討する必要がある。

(3) 営業方針

営業担当としては、常にテナント、競合店の動向の情報は入手し、売上げ分析を行っていく中で、テナントの維持管理を確実に行っていく。販売促進活動についても、オープン時販促、イベント、メディア等を有効に活用し、季節毎の計画、予算を効果的かつ有効に進めていく。

この計画についてどう考えるか。

▶車社会が進むK市中心市街地の大規模店舗再生は、いかに郊外店からこの中心地へ客を引寄せるかがポイント。車動線を見直すことは、地域との調整、交渉にかかわってくる。周辺の大型競合店をよく把握した上で、差別化と付近の小型商店との相乗効果も見据えながらプランニング、店舗構成、規模を検討していく必要があると考える。

選択した設問**▶▶▶ A 〈解答例②〉**

人口35万人という比較的中規模のK市は、鉄道・バス路線・路面電車等の交通網が発達した成熟した都市ということができる。その中心市街地の大型店が退店したことは、より中心市街地の空洞化、及び消費者の郊外移動を促進させてしまう要因となる。また中心市街地の活性化については地元住民の期待も大きいことから、早急なリニューアルが必要と考えられる。今回のリニューアルについては、大型店が退店した背景や商環境の分析を丁寧に行いながら、MDだけではなく、ソフトとハードの両面についてCS度が高く、お客さまに選ばれる商業施設の開発をおこなう。

【K市の小売業に関する与条件・概況整理】

K市民の利用交通の変遷を見ると、公共交通においては路面電車の利用車数が年々減少しているものの、鉄道の利用者数は横ばい～微減という状況である中で、自家用乗用車保有台数は平成に入ってから急速に増加していることから、市内の近距離移動手段は路面電車・バスから自家用乗用車に変わってきている現状が読みとれる。

また、K市1世帯あたりの家計消費支出の推移を見ると、可処分所得は増加傾向にあり、特に「その他の消費支出」が全体を引き上げていることからも、K市民の消費意欲は比較的あると考えられる。

一方、K市の小売業の業績を見ると、小売業販売額及び小売商店数は近年減少傾向にあるが、小売業従業員1人当たりの年間販売額は平成14年は対平成11年実績で101.3%、平成16年は対平成14年実績で97.1%と、ほぼ横ばいの傾向で推移しているがこれは小売従業員数の減少からくる数値と考えられ、K市の小売業の現況としては低迷が続き年々厳しさを増していることがわかる。

①【マーケット・リサーチと企画】

前段で見た概況をふまえながら、K市および周辺地域の消費者の消費行動を分析し、リニューアルのコンセプトメイキングをするために、以下のような調査を行う。

- 人口動態等基礎調査 ●商圈分析調査 ●消費行動調査
- 人口動態等基礎調査

- 世代別・丁町別人口推移、昼間・夜間人口
- 分譲マンション・ニュータウン開発計画
- 官舎・寮・公共供給住宅等の建てかえ計画
- 駅・バス停等乗降人員数

→来街者と居住者、将来の人口ポテンシャルを調査し、ターゲッティングする際の材料として検討

●商圈分析調査

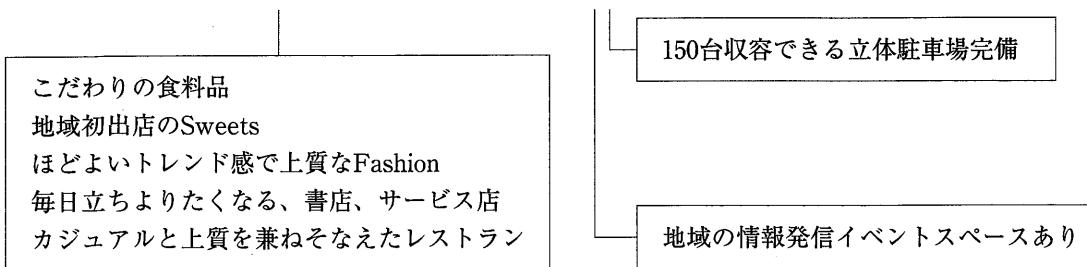
- 公共交通網および、道路条件、自然地勢の調査
 - 周辺の競合となりうる商業施設のテナントミックス
- 自店の商圈となりうる可能性のあるエリアの把握と、周辺・ロードサイドの競合との差別化を検討

●消費行動調査

- 商圈内居住住民へのインターネットモニタリサーチ等
 - 来街者アンケート
 - 同規模・同条件商圈の買い回り傾向の分析
 - 所得水準及び家計消費支出の詳細な分析
- 可処分所得の支出内訳や、商圈住民のライフスタイル、地域特有の消費習慣、消費スタイルを探ると共に、K市中心市街地に持つイメージやニーズを明確化する。

以上のようなリサーチ・分析の結果から、リニューアルのコンセプトを策定する。

〈Concept〉 自家用乗用車でも来ることができる、地域密着型ライフスタイルセンター



② 【計画と設計】

中心市街地の活性化のため、早期のリニューアルが必要であるため、大型店退店の1年後を目途にオープンする。

	<開発関係>	<営業関係>	<施設、建築関係>
0ヶ月	<ul style="list-style-type: none"> ○ マーケットリサーチ ○ コンセプトメイキング ○ リーシング・交渉 	<ul style="list-style-type: none"> ○ マーケットリサーチ ○ 地元商工会等ヒアリング ○ コンセプトメイキング 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 既存設備条件確認 ○ 仮囲い・撤去工事 ○ 諸官庁で法規制、条例等の確認
6ヶ月	<p>A案・B案・C案 ソフトランディング案も用意</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ OPEN プロモーション ○ Staff 教育・研修 テナント、クリーンスタッフ 防災センター、施設スタッフも 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 建築確認申請 <立体駐車場建設開始> <共用施設・広報設備 A 工事> <テナント側 C 工事> ○ 諸官庁による検査
12ヶ月	<ul style="list-style-type: none"> ○ OPEN 後の反応分析 ○ 必要に応じて再リーシング 	<ul style="list-style-type: none"> ○ モチベーションイベント展開 ○ Shop サポート・マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 防火・防災意識づけ ○ 保守メンテナンス

③ 【施工段階建築、内装とテナント・リーシング】

○館の外観…耐震性は充分に担保しながらも、ガラスを多く用いた明るい外観にする他、壁面塗料等についてもメンテナンスフリーで環境負荷の少ないものを採用。立体駐車場については、監制システム導入の他、増築できるようなつくりとする。

○内装…共用部床面は大理石等は使用せず、メンテナンスに優れたタイルを使用。レストランフロア等については、せんい素材のマットも採用する。また、照明は通路の交点にアクセントをつけ、メリハリをつける。柱・天井・床ともにベーシックなデザインで耐用年数が長いものにする。既存設備が自然排煙だった場合は、テナントのショップデザインの弊害にならないように、機械排煙設備の導入を行う。トイレについてもベーシックだがデザイン性と照度は確保し、女性用にはパウダールーム、また各トイレに多目的トイレを併設する。車イス用のスロープもいたるところに設置し、ユニバーサルデザインを全体的に用いる。

○テナントリーシング（地上5F・地下1Fの館イメージ）

- B1F … 〈Foods〉 和・洋惣菜、スクランチベーカリー、小規模高級スーパー
- 1F … 〈Sweets & Cafe〉 和洋菓子、カフェ、フラワーショップ
- 2F … 〈Lady's Fashion〉 婦人服、ネイルサロン
- 3F … 〈Family〉 複合店、クイックエステ、ヘアサロン、サービス
- 4F … 〈Books、CD、Stationery〉
- 5F … 〈Restaurant〉 レストラン

いずれのショッピングモールも、郊外GMSでは展開しないことだわりのある、初出店Shopがメイン

④【オープンとオープン後】

- ・オープンに向けては、商圈にあたるエリアに5ヵ月前から順次プロモーションする他、オープン後も適宜イベント展開
- ・CSを高めるべく、オープン前より外部教育業者と教育プログラムを作成し、オープン後もスタッフ教育を強化していく。
- ・オープン後も四半期ごとに売上を検証。館の鮮度を保つ。

選択した設問 ►►► A 〈解答例③〉

中心市街地にある10,000m²もの大型店の退店によりK市では、中心市街地の衰退が予想される。路面電車が走っているという、他の地域にない特色を使い、中心市街地10,000m²の復活発展を目指す。

コンセプト

『リバロップ』

～復活そして発展～

復活（リバイバル）+発展（デベロップ）を合せた造語をコンセプトとする。語呂も良く宣伝の時、前面に出してアピールしても良いのではないか。

キーワード

- ・路面電車と自家用自動車
- ・食費・被服及び履物費の減少
- ・中心市街地・環境問題・健康
- ・子育て・バリアフリー……

全体的な企画

必要とする機能

- ・ショッピングセンター……6,000m²
- ・ジム、レストラン、アミューズメント…3,000m²
- ・保育所、教育機関、体験機関…1,000m²

今の中高年層社会では買い物に行かなくても、テレビやインターネットで商品を買うことができる。それにより、ただ商品を買ってもらうだけのショッピングセンターではいけない。ただ食料品を置いて並べるだけではいけない。そこでショッピングセンター内の壁・内装・テーマを、K市が山側にあるのなら港町を、K市が海側にあるのであれば山の中に設定する。そうすることによって買い物客には近くに買物に来てるのに遠くまで来たという感覚を与えるだろう。仮に海も山も近くにあるのなら外国をテーマにしたら良い。それが話題を呼ぶようになり郊外や他の市からの客が来るようになる。

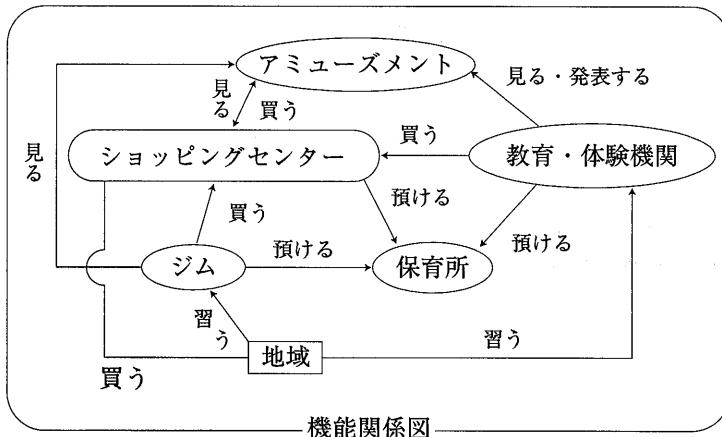
ジムでは、プログラムのターゲット層を運動レベル分けとし、老若男女問わず誰もがジムを利用できるようにする。ジムのそばにはプール・温泉を配置し疲れた体と同じ施設内で休めるようにする。レストランも一般的なファーストフード店以外にリーズナブルなヘルシーレストランを配置する。ヘルシーレストランの食材は、この商業施設の屋上で育て、室外機、排気口等の汚い空気の当たらない場所で栽培したものを使用する。

アミューズメント施設の内訳として映画館・ゲームセンターとするのだが、映画館はミニホールとして音楽発表会などの会場としても使えるようにする。映画館で自分の子供や地域の子供の演奏会も見れるようにするのである。客席数は250席の部屋を3つとする。ゲームセンターは親子向けとヤング向けをきっちり区別するようにする。

保育所に関しては、この商業施設で働く母親達の子供を預かるのを主な目的とする。費用も可能な限り安く設定する。特にその人の3人目からの子供は無料とする。この保育所は、商業施設内の1階とし、通路に面するのだが、子供たちからは通路の方は見えず、通路側からは中の様子が見えるガラスを採用する。教育機関、体験機関は多彩なプログラムを用意し、展示できる物は、施設内に展示し、発表できることは、映画館を利用し、発表できるシステムとする。

外構と入口に関してだが、まず第一に路面電車からアクセスを見直し、最短距離で施設内に入れ

るようとする。外構部では坂道を極力無いようにする。いつでも誰でも使える休憩所を多く配置し、植える木は、夏に葉が多くつき、日差しをさえぎり、冬は葉がつかず、日差しを採り入れることができる木をアプローチに植えるようとする。保育所の入口は原則的に施設内から入れないようにする。安全を考え、人の出入りの管理は徹底する。地域から人が集まり、そこで働き、学び、発表できる場を兼ねる総合施設でリバロップを目指す。



① マーケット・リサーチと企画のチェックポイント

○近くのライバル施設の有無

既存のライバル施設がもし有るなら必ず視察を行うこと。実際に見に行くことにより差別化戦略等を考えることができる。

○地域の人が何を求めているのか？

訪問アンケートや電話・郵便アンケートの実施により地域の人が何を求めているのかを知ることはとても重要である。

○コンセプトは何か？

地域の人達にもこれから何を何のために作るのかを、はっきり分かりやすく伝える。コンセプトが計画の骨格である。

② 計画と設計のチェックポイント

○ユニバーサルデザイン

誰にでも分かりやすく使いやすい施設になっているかどうか。バリアフリーはもちろんのこと、誤作動などが起こりにくい設備を設置するようにする。

○安全について

避難通路は少なくとも2方向を原則とする。構造的にも無理のない設計を行う。

○環境計画・設計

冷暖房負荷をできる限り少なくし、換気も適切に行える計画をする。太陽電池、風力発電など自然エネルギーを積極的に採用する。

③ 施工段階建築、内装とテナント・リーシングのチェックポイント

○工期は無理をしていないか？

工期を充分に考えて予備日も含めてオープンの日を決める。無理のある工期は、重大事故の原因でもあり、不正の原因にもなる。

○内装材は適切か？

内装材によってシックビル・シックハウスになってしまうことが多い。それを防ぐためにも法規のチェックを忘れてはならない。

○メンテナンスのしやすい内装か？

施設の建設費よりも、メンテナンスや修正費等にかかる費用が大きい。また施設の運営を一時ストップしてメンテナンスをしなければならない事態も起こりうる。

④ オープンとオープン後のチェックポイント

○オープン前の宣伝について

オープンするまでの長い工事期間に、仮囲いや外部足場のシートなどに宣伝・広告を設置し、地域の人々にどのような施設ができるかを知らせる。

○店員の確保と教育

地域の人々がその地域の施設を支えることが重要である。また小売業などでは店員の接客能力が売り上げを左右しうるので適切な教育を行う。

○定期的にイベントを企画・実行できるか？

オープン直後からしばらくすると、少しづつ客足が遠のく恐れがある。地域のイベントをその施設が協力したり、そこで様々なイベントを実行することにより、また、その施設に人が集まってくる。

この計画について

これから様々な地域でリニューアル計画は増えてくると思う。このK市では、路面電車という恵まれた地域特性を持っているのに、最近の時代の流れである自家用車に役割を取られている。路面電車を利用する事により、割引サービスを行い、路面電車と共に復活そして発展（リバロップ）を願う。

映画館をホールとしても使う提案だが、やってみる価値は大いにあるのではないか。ぜひ自分が商業施設士になれれば挑戦してみたい。

19年度

設問B 人口10万人都市の中心街に地域の生活の核となる複合商業施設を計画する。

(1～3階で売場面積は合計5,000m²とし、既存競合、駐車場等の条件は、この場合考慮しないこととする。)

**① 各フロアの商品、または店舗構成を考える
(地域のニーズに適切に応えることを目的に)**

- (A) 1階の構成は
- (B) 2階の構成は
- (C) 3階の構成は

② ①で構成した計画の意図

- (A) 店舗全体の計画の狙いは
- (B) ターゲットについての考え方 (同時に商圈特性の正確な理解方法)
- (C) 地域の核となるためのポイントは

③ 事業の成立について

- (A) 年間の集客数の設定は
- (B) 年間の売上高は
- (C) サービス、催事、広報のポイントは

注：全国チェーン店舗はできるだけ避けて、地域に根ざした構成を目指したい。

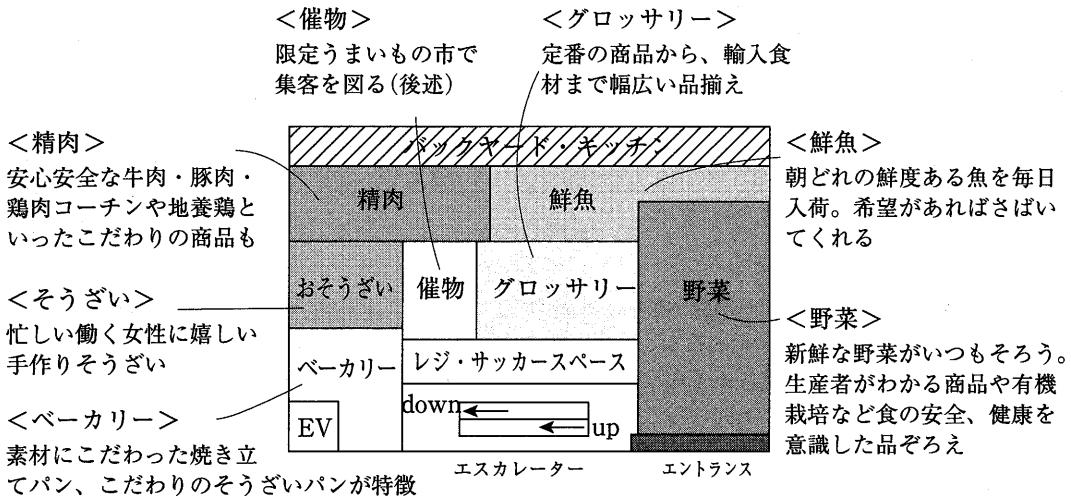
選択した設問

▶▶▶ B <解答例①>

① 各フロアの店舗構成

1～3階で54平米なので全館で1515坪、各フロア505坪とする。

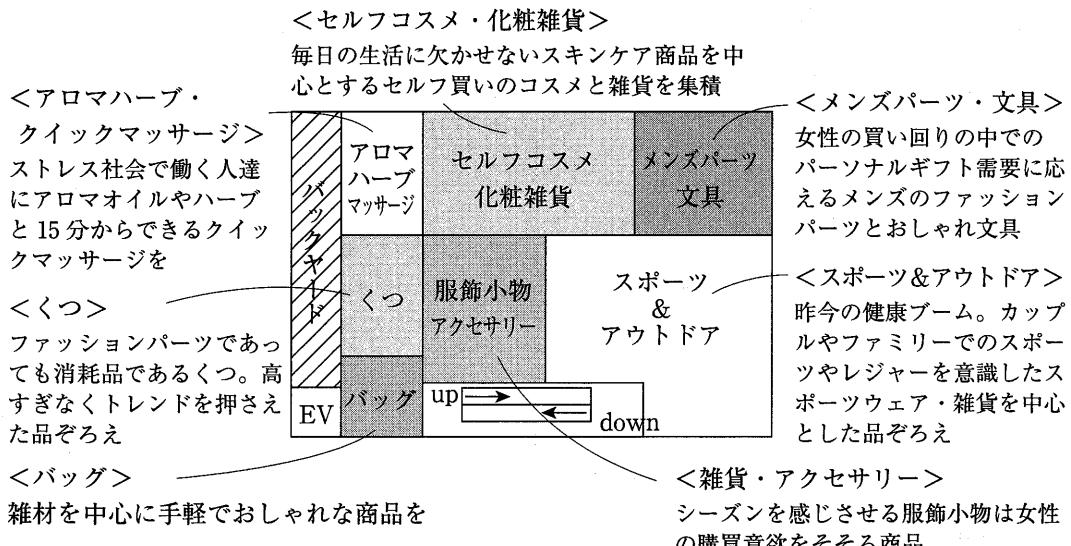
(A) 1階の構成



～デイリー食品のフロア～

生鮮食品(野菜・鮮魚・精肉)グロッサリー・そうざい・ベーカリーがそろう毎日便利なフロア

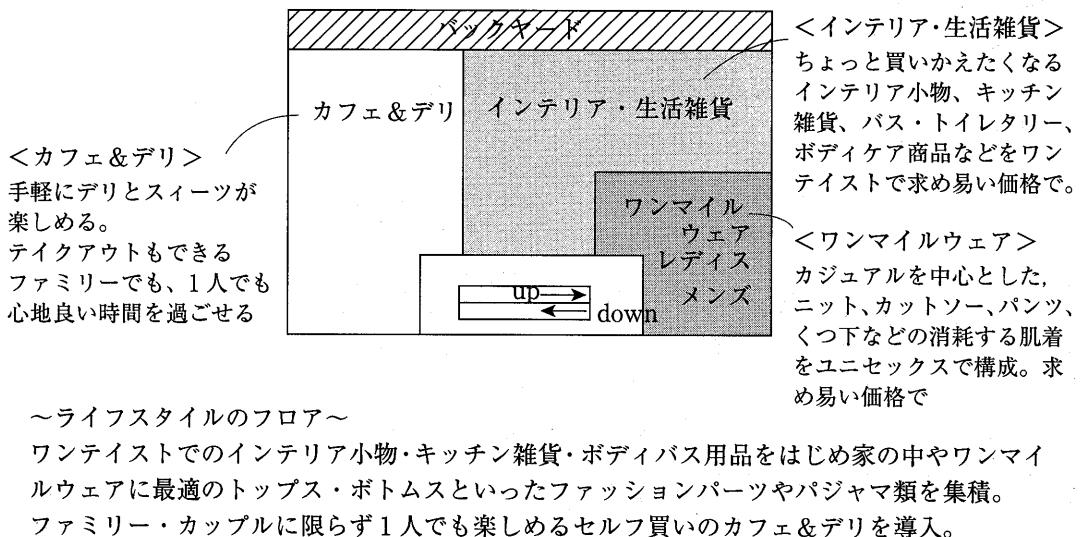
(B) 2階の構成



～ビューティー＆サンドリーズフロア～

女性の買上げ頻度が高いセルフコスメ。シーズン毎に楽しみたいファッショングッズ。ギフトに最適なメンズパート。身体の中からきれいになりたい人に嬉しいアロマ・ハーブ、クイックマッサージ。ファミリーで楽しめるスポーツ&アウトドアショップで構成される毎日を楽しむ人のビューティー＆ヘルスとファッショングッズのフロア

(C) 3階の構成



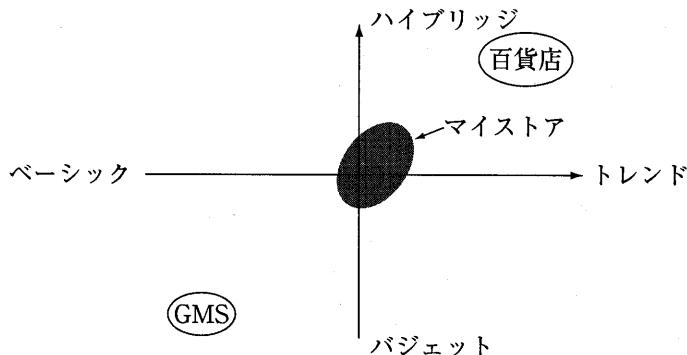
(2) ①の計画の意図

(A) 店舗全体の計画の狙いは

地域の生活の核となる商業施設であることから最寄品である食料品と女性を中心とした買回り品であるコスメ・ファッショングッズ・雑貨・生活雑貨をメインに品揃えする。ウィークデイも休日も毎日足を運べる生活スタイルに密着した品揃えであることがポイントである。

品質・商品グレード、価格帯のバランスに気を付け、安心・安全・信頼そして買易ささらに時代性・ファッショングッズも加味したMDを組み後に述べるターゲットをとらえる。

⟨MDポジショニングMAP⟩



(B) ターゲットについての考え方

※年齢・性別・ライフスタイル・商圏特性

メインターゲット：30代女性とそのファミリー 親子三世代

この地域の人口動態を調べたところ、以前は周辺に団かい世代が多く住んでいたがここ数年リタイヤを機にマイホームをリフォームし、売りに出すケースや、ジュニア世代と二世代で住むケースが増えている。この沿線も活性化されており、女性専用のマンションなども建設されている。

そこで、30代の女性（働く女性・主婦）をメインにカップルそのファミリーそして親子三世代をターゲットとした商品構成を考えた。

(C) 地域の核となるポイント

ターゲットのライフスタイルに密着し、利便性の高い立地に出店すること。又、地域の活性化の役に立ち、環境問題にも留意する。

ストアコンセプト：毎日来たいマイストア

忙しい仕事帰りも、ゆっくり時間を楽しみたい時も付き合ってくれる店
立地：私鉄の駅前

かつては商店街であったが現在は郊外店舗に客足を取られていた。この商業施設を建設し、駅前を活性化する。

③ 事業の成立について

(A) 年間の集客数

人口10万人であることからこの人達が平均1ヶ月に1回この店を利用すると仮定して
10万人×12ヶ月=120万人とする

(B) 年間の売上高は

1階 食料品：月坪 250千円 $250 \times 505T \times 12 = 1,515,000$ 千円
2・3階 雑貨他：月坪 200千円 $200 \times 1010T \times 12 = 2,424,000$ 千円

●全館年間売上高 3,939,000千円

客数が120万人とすると客単価は $3,939,000\text{千円} \div 120\text{万人} = 3,200\text{円}$
食料品から雑貨中心の品揃えから考えると適当である。

販促策・サービスに留意して2年目・3年目と売上を上げていきたい。

(C) 〈サービス〉

●ポイントカードを導入

年会費無料のポイントカードを導入し、ポイント分を無料にする。また、買上情報から個人のニーズに合った商品情報の提供、お誕生日月には限定サービスが受けられるなどのサービスを行う。
使えば使うほど得をするようにするのがポイント。

〈催事〉

●うまいもの市

食品のフロアでは生産者が分かる有機野菜の特別販売会や全国各地の名産を楽しめるうまいもの市を期間限定で行う。

地元で名産を限定で食べられるのがポイント。足を運びたくなる。

●シーズンモチベーションとライフスタイルに訴える売出し

四季折々の「旬」と歳時記を意識した（バレンタイン・帰省ギフト・クリスマスなど）売出しに加え、オフィスタイル・ゴールデンウィークのレジャー・エコロジーなど顧客のライフスタイルを切り口としたフェアを行い、情報発信をして常に話題を提供する。各ショップの軸を合わせ全館で訴求するのがポイント。

〈広報〉 マスと個ぞれへのアプローチがポイント。インターネットにも常に情報掲載。

●マスへの訴求：大きなシーズンの山・クリアランス期には新聞折りこみ及び車内吊りなどで
マスへ訴求。

●個へのアプローチ：ポイントカードを利用して買上情報から顧客へDMを送る。

18年度

設問A 郊外型ショッピングセンターにテナントとして出店する

(GMSをキーテナントとするショッピングモール 駐車場 1,500台)

① ショップ（業態含む）コンセプト

- (A) ターゲットはどのような人たちか。
- (B) 何を売るか（扱う商品とそのグレード）。
- (C) あなたのアイデアでどのようなシステムにするのか、またはどのような販売イメージにするのか。

② 事業収支の計画

- (A) 坪数（1坪家賃 10,000円とする）
- (B) 1年目収支と5年間の計画
- (C) コスト計画、仕入れ、設計、施工費等

③ 店舗デザイン、イメージ

- (A) エントランスイメージ
- (B) サービスゾーンイメージ（レジまわり、洗面所等）
- (C) フロア－計画

④ 時代にどのように対応していくか考え、提案する

例)インターネットによるサービス、携帯電話によるサービス、環境問題、高齢化社会へ向けてのサービス等

選択した設問 ►►► B <解答例②>

① 各フロアの商品、または店舗構成

※売場面積計が5,000m²なので、ワンフロアあたりの売場面積を約1,600m²とする。

(A) 1Fの構成は、

食料品を中心としたSM	… 1,200m ²
ペーカリーショップ	… 100m ²
惣菜・スイーツショップ	… 100m ² (約5店舗)
軽食がとれるカフェ	… 150m ²
リペア・クリーニング店	… 50m ²

(B) 2Fの構成は、

ドラッグストア	… 500m ² (HBC商品中心)
カジュアル衣料・雑貨店	… 600m ² (約15店舗) ただしすべてをターゲットを絞った構成にするのではなく、ターゲットエイジ毎でゾーニングする
日用雑貨店	… 500m ² (約5店舗) キッチン雑貨を中心にライフスタイル提案型のショップ等

(C) 3Fの構成は、

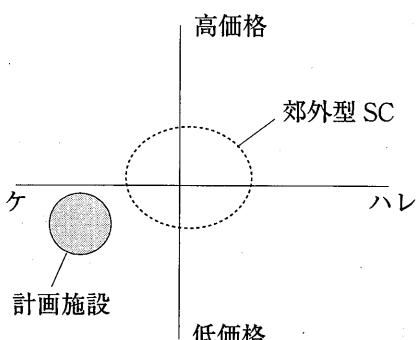
書店	… 500m ²
飲食店	… 600m ² (約3店舗) 和洋のベーシックで高級業態でないものと、ビュッフェ。
カルチャーセンター	… 500m ²
貸ホール	可動式間仕切り等による小割対応可とする

② ①で構成した計画の意図

(A) 店舗全体の計画の狙い。

生活の核となる施設を目指すため、最寄品中心のMD構成とした。

1Fを「フード」2Fを「ライフ」3Fを「コミュニティ」とテーマを決め、フロア毎の性格を表現すると共に、各フロア毎に大型の核テナントを配置し、集客のマグネットとする。



施設全体のMDのポジショニングは、左記図示のように、大型郊外SCのよう売場面積もなく、MDにバリエーションを持たせることが難しいので、近隣商圈の深耕を目的とし、商圈内に在住する方の“お助けどころ”としての機能を追求する。

(B) ターゲットについての考え方

施設計画において、前提として、人口・世帯数・年齢別人口、乗用車保有率などの行政的データの分析は重要となる。今回の施設計画においても、基本的資料として整理する必要があり、そのデータによってMDの修正が必要となる。(特に2Fのテナント構成)

今回の計画においては、最寄品中心のテナント構成としている為、コアな商圈は、“10分商圈”（徒歩で10分、自転車で10分、車で10分）となる。おおむね半径1kmが1次商圈となり、半径2kmが2次商圈となる。地理的要因（山・川、鉄道など）と競合店の位置、規模により、商圈となる範囲は変わるが、そのコア商圈の各種データにより判断し、その商圈内に足りないものを充足させるMDとするが、年代的な絞り込みはしないものとする。

(C) 地域の核となるポイント

MD構成を徹底的に地域密着型にすることで、来店頻度をあげるとともに、3Fにカルチャーセンター、貸ホールを配置することで、地域のコミュニティの組成に寄与する施設とする。地域の人々の各種発表の場（絵画・音楽など）や、近隣の学校の生徒の発表の場など、常に誰かの何かが展示、発表されている環境があり、仮に買物の用がなくても、その施設に来る目的ができる。また、近隣の商店の特設売場や、施設側の企画として物産展などを催すなどして、周辺の店舗等を巻きこみ、開かれた施設であることとする。

③ 事業の成立について

(A) 年間の集客数の設定

施設の中で、一番来店頻度が高い1FのSMで、人口10万人都市で、競合を考慮しない前提では、年間約12億円の売上想定となる。SMの客単価から逆算すると、年間約120万人の客数となる。この数定は実際の買上数なので、上層階のみの利用の客数、買上率などを考慮すると、集客数としては、年間240万人を想定。

（単純計算で商圈人口10万人が、施設に月2回来店）

(B) 年間の売上高

(A)でSMの売上を12億円と想定した。前述のテナント構成において、売上坪効率は、約15万円～20万円と想定されるので、2・3Fの売上想定は約18億円となり、施設全体の想定年間売上高は、約30億円となる。

(C) サービス・催事・広報のポイント

今回の施設計画において一番ポイントとなることは、いかに来店頻度をあげるかということである。どのような施設においても、開業年次の集客数を維持、下げる努力をどのような施策をとるかに苦慮している。たとえば、施設全体のテナント共通のポイントカードを発行し、購入金額に応じたポイントを付与することに加え、来店ポイントも付けるなどのサービスや、季節毎のキャンペーン、地域の行事などとのタイアップなどによる地域への関わりの深耕なども、重要な施策となる。また、建物のハードとして、屋上緑化による開放や、周辺の植栽の工夫などにより地域のオアシス的な役割をになうことも広い意味ではサービスといえる。

商業施設は、オープンしてから地域にどのように様々な情報発信が出来るかが、運営の鍵となる。個店の販促だけにまかせるのではなく、施設として、地域の情報を個店に伝え、施設として地域にフィードバックする仕組み、しきけが、必要となる。そのために、今回の計画においては、貸ホールを活用し、イベントなどの利用で、地域との接点を作るしきけの1つと考えた。

選択した設問**▶▶▶ B 〈解答例③〉**

(計画の展開上、設問への解答の順番が前後する。)

(設問②)

人口10万人都市の中心街と言えば、全国の地方都市で見られる「中心市街地の衰退」が想定される。その衰退の原因としては、モータリゼーションの発達による居住地区の郊外化、公共機関の郊外移転、大規模な駐車場を備えた大型SCの台頭等が考えられる。平成17年の調べによれば、商店街の大きな問題の第一位は「大型店に客足を取られている。」である。そのような都市の中心街に複合商業施設を計画するのであれば、郊外の大型SCに取られた客足を、既存の地元商店街と共同で取り戻す様な複合商業施設を計画するべきであると考える。

我が国では従来、中小売業を保護する為の「大店法」が制定されていたことからも分かる様に、商業施設と商店街は天敵であると考えられてきた。しかし本計画は、郊外の大型SCに取られた客足を取り戻す必要があり、また地域の生活の核となる必要がある。その為には、決して本施設の「一人勝ち」であってはならない。点として本計画を考えるのでは無く、既存商店街を含んだ地域全体を一つの商業施設と捉えた面での活性化を考えるべきである。そしてその地域全体のイメージリーダーとなるべく複合商業施設をここでは考えてみたい。

まずは、ここで考える商業施設のポイントを整理する。

- ① 基本的には商圏人口10万人の「ネイバーフッド型SC」とする。
- ② 地域住民が「買う」「食べる」だけで無く、地域住民が気軽に立ち寄り、「楽しむ」「憩う」「集まる」ことができ、また、情報を発信し、地域活動の中心となる様な施設とする。
- ③ 既存商店街との共存を図る為に、商店街との無用な業種業態の競合は避ける。
- ④ 商店街と隔絶した存在では無く、融合、連続したイメージを大事にし、「商店街を歩いていたらいつのまにか本施設に入っていた（またはその逆）」という様な存在を目指す。
- ⑤ 商店街の各店舗が、本施設に合わせて進化していく様な、イメージリーダーを目指す。
- ⑥ 地域住民に上質な生活の提案をする様な店舗構成とする。地域住民がそれにより更に生活に積極的になることによって地域全体の消費を活性化させる狙いもある。
- ⑦ 地域の「祭り」「イベント」には積極的に場所を提供する。

以上の観点から各フロアの店舗構成を考えてみる。

(設問①)

1階—MARKET FLOOR

(上質な食品系SM)

1Fのメインとして「輸入食材」「デリ」「HMR」の充実した小規模ながらも上質な食品系SMを設置したい。地域住民が基本的な食材等が充実している商店街と使い分けられる様な品揃えしたい。店舗イメージとしては、東急系「Presse」西友系「Food Magazine」、「成城石井」等

(外部に商店街と連続するイメージの店舗)

前面道路ファサード面には、商店街と違和感無く、連続する店舗を配置したい。賑やかさ、猥雑さは出ますが、上質さは失わないテイクアウト系食品店舗が望ましい。例えばシュークリーム等テイクアウト系洋菓子店、ベーカリー、高級おにぎり店等。前面道路に、人が溜まれる様なテーブル、チャアがあれば更にベター。

(地域住民の為の利便施設)

外部側面には、地域住民が便利に使える郵便局、銀行ATMを設置したい。

2階—CARNIVAL FLOOR

(イベント広場)

2F中央は、イベント広場とする。この広場は地域住民に広く開放し、「地域祭り」との連動イベント、地元小中学校の各種発表会、カルチャーセンターの各種発表会、地産地消の観点からの物産イベント、地域の伝統文化の情報発信イベント等を開催し、地域の交流の場とする。

(イベント広場を取り囲む世界各国の飲食店)

イベント広場を囲む型で飲食店を配置する。コンセプトは「カジュアルな世界各国料理」ここでも商店街との無用な競合は避け、定番外食業態はあえてはずし、「あそこに行けばちょっと変わったものが食べられる。」という感じにしたい。しかし、高級過ぎたり、都会的過ぎるイメージは出し過ぎず、地域住民が気軽に利用できることが重要である。イベント開催時にはイベントを見ながら食事したりお茶を飲んだりする事を可能としたい。

(ライフスタイル提案型物販店)

一部ライフスタイル提案型物販店を置く。具体的には、フラワーショップ（ガーデニング含む）とインテリア雑貨店。「上質な生活」を提案することによって消費の喚起を狙う。（例えば、インテリア雑貨店で輸入調理器具を購入→料理への興味→食材消費意欲）

3階—CULTURE & HEALTH FLOOR

(カルチャースクール)

3階のメインはカルチャースクール。地域住民に交流と学びの場を提供する。2階のイベント広場にて発表会、作品展示会も開催する。その際は家族の集客も可能。

(英会話スクール・パソコンスクール)

カルチャースクールと隣接させ、「学びへの欲求が高い層」への相乗効果を狙う。

(ブックストア)

小規模ながらも適確な品揃えを持つブックストアを配置。

(クリニックゾーン)

地域住民にとって必要な「内科」「歯科」「眼科」「耳鼻科」をクリニックゾーンとして揃え「ドラッグ・健康食品販売店舗」と合わせ、地域住民に健康の提案を行う。

(託児所)

特に平日の主客層と想定される主婦層の滞在時間を伸ばす為に託児所を設けたい。

(設問②—(C))、(3)—(C))

[本施設の運営上のポイント]

- ① 商店街と共に共存共栄を図る為に、商店街と合同で「協議会」を設立し、運営ノウハウの情報交換、共同の販促キャンペーン等も行う。
- ② 商店街に空区画が発生した際は地域全体を商業施設と捉え、業種業態の検討、テナント誘致等も積極的に行う。
- ③ 地域を代表する商業施設として、防災・清掃等の地域のボランティア活動には積極的に参加する。
- ④ 過剰照明の削減、廃棄物の削減、リサイクルの推進等、環境への配慮は徹底する。
- ⑤ バリアフリー、ユニバーサルデザインを取り入れたデザインとする。

(事業の成立性について)

本計画では、街全体を一つの商業施設であると捉え、本施設だけにとどまらず周辺の商店街の活性化にもつながることを強く意識した。例えば本施設のカルチャースクールに通う主婦が、2階で友人とお茶を飲み、1階のSMで少し上質な食材、調味料を手に入れ、商店街の生鮮食品店舗で基本食材を買って帰るという様に、本施設の規模を生かし集客をするだけでは無く、商店街の活性化にも貢献する商業施設を計画した。

短期的な事業性だけを考えれば、レンタブル一杯にGMS、専門大店を入れる方法もあるかもしれない。しかし、そこで商店街の衰退を誘引するものでは無く、従来ライバル関係であった商店街と共同して街全体の「商業力」を高め、長く地域住民の方々に愛される施設となることが、最終的には本施設の長期的な事業性の確保が可能になると確信している。

③-(A) 年間集客数：1000人／1日×365日＝365,000人／年間

③-(B) 年間売上高：30万円／月・坪×1512坪×12ヶ月＝54億円／年間