

**演題:「商業・小売りの現場報告
——都心不況、近場好況、アウトレット活況
もろに出た「在宅勤務」の影響、今後どうなる実店舗:E コマースの
戦い？」**

講師:山中 拓郎氏(三菱地所リテールマネジメント社長)

〈佐藤一雄氏による講師紹介〉

私が不動産シンジケーション協議会の専務理事だったときに三菱地所から出向されてきました。とにかく、「めちゃくちゃ頭のいい人だなあ」というのが第一印象でした。今日は小売り現場のお話を中心になると思いますが、そのほかにもいろいろ示唆に富んだお話がうかがえるものと思います。ここで、私が最初に話してしまうわけにはいきませんが、打ち合わせの時に判明して面白かったのは、三井不動産のアウトレットと三菱地所のアウトレットとは呼び名は一緒ですが、概念はまったく別物だったと分かったことです。どういうことか、そこは後ほどじっくり専門家のお話を聞いていただければと思います。では、山中先生、よろしくお願い致します。

〈講演〉

ご紹介いただいた山中です。

今日はコロナの影響で小売りの現場がどうなっているのか、という点に皆さんご関心があると思いますが、堅苦しい講演ではありませんので、おしゃべりのつもりで、いろいろお話させていただければと思います。大学は工学部だったのですが、理系の世界には行きたくなかったので、三菱地所に事務屋として入社しました(84年)。当時、三菱地所に入ればやらされることは決まっています、オフィスビルの開発とか、あるいはオフィスビルに入っているテナントさんのお相手をする仕事でした。相手の総務部長さんとお茶を飲み、コーヒーを飲む仕事です。その中で、こちらとしては賃料の値上げをしたいとか、テナント側としては部屋を借り増したいとか、逆に返したいとか、いろいろあるわけです。古くなったビルだと、修繕とか建て替えの話もします。

そうこうするうちにバブルも弾けて、テナント探しに奔走しました。都内をウロウロしていましたが、それでも当時は賃料が坪2万5000円ぐらいだったら入りたいという会社は結構ありました。とにかく賃料次第という時代でした。

そのうちバブル崩壊の余波も落ち着いてきましたので、会社に何か新しいことがしたいと言ったら「不動産証券化の勉強をなさい」と言われて、佐藤さんところのシンジケーション協議会にお世話になることになりました（96年）。

■面白かった不動産シンジケーション協議会出向時代

私がシンジケーション協議会に行ったときは、95年に施行された不動産特定共同事業法の改正について議論していたときで、大変貴重な体験をさせてもらいました。国交省の役人と午前1時過ぎから会議を始め、仕事をしながら食事をしたり、国会議員の先生に説明に行ったり、議員の先生が国会でする質問状を頼まれて作ったりとか（場合によっては、参考に回答案文を作ったり）、普通なら体験できないことばかりでした。とにかく、事情が分からずにチョンボをして、佐藤さんに謝ってもらったりしたこともありましたが、法律ができるまでの裏事情が分かったりして、めちゃくちゃ面白かった。あまりに面白い経験をしてしまったからでしょうか、三菱地所に帰りたくなかったので、「もっと勉強させてください」と言ったら、海外留学をさせてもらえることになりました（98年、南カリフォルニア大学MBA取得）。

2000年に日本に帰ってきたら、今度はリート（日本版不動産投資信託）の法律ができていました。01年9月10日に日本初の不動産投資信託として三井不動産系のリートと三菱地所系のリートが上場され、その翌日にアメリカで同時多発テロが勃発しました。当然、会社から「お前、勉強して来たんだろ」と言われて、立ち上げたばかりの投資法人の運用会社（ジャパンリアルエステイトアセットマネジメント）の企画部長に就任しました（01年10月）。当時は三菱地所のほかに、東京海上、第一生命、三井物産という4社の人間がいて、私はそこで企画部長と言いながら人事の仕事をしていました。その後、当時はリート投資家のほとんどが外国人でしたから、社長と私が交互にアメリカとヨーロッパに行き、リートへの勧誘をしたりしていました。

そんなこんなで、「君、英語ができるね」ということで、今度は三菱地所ニューヨーク社の執行副社長になりました（05年5月）。そこでは地所が保有しているビルのテナント営業を始め、ビルの売買を担当していました。ちなみにバブルの時に三菱地所が買収したロックロックフェラーグループは日本でいう民事再生で立ち直っておりまして、株式時価総額は今のほうが買収した当時よりも高くなっています。当時保有していたビル14棟のうち12棟を借金返済に充て、残り2棟は今でも三菱地所が保有しています。

それから、日本に戻って、また証券化の窓口仕事を2年ほどしたあと、チェルシージャパン（現三菱地所・サイモン株式会社）というアウトレット会社の社長になり、そこで7年間仕事をしてから、19年4月にアウトレットではない一般の商業施設を運営する今の会社、三菱地所リテールマネジメントの社長に就任しました。

■商業施設の魅力

三菱地所リテールマネジメントという会社は、商業施設の運営をしている会社で施設のオーナーは別です。PMが21件で、コンサルが5件、合計26件オ

オーナーから受託している会社です。テナント数は約1300。オーナーの約6割は三菱地所系ですが、残りはまったく関係のない会社。4ページにあるのは三菱地所系の商業施設12件の写真だが、その名前に注目していただきたい。お台場の「アクアシティ」、南砂町の「スナモ」など、ご覧いただくように、施設名に三菱という名称はどこも使っていない。ここが三井不動産とも違うところで、オフィスビルであってもそうだが、三菱地所はビル名に主なテナント名、もしくは地名を利用している。

さて、今日ぜひともお伝えしたかったことの一つは、事業的にはオフィスよりも商業施設のほうが利益率は優れているということです。どういうことか、19年の商業施設年間売上高を見ると、1位が三井不動産の「ラゾーナ川崎プラザ」で928億円、2位が三菱地所・サイモンの「御殿場プレミアム・アウトレット」で875億円となっている。これを月坪当たりの賃料に換算すると、「御殿場」はなんと6万円。しかもオフィスビルに比べれば建物の建設コストは各段に安い。いかに商業施設が儲かっているかということです。三井さんなども同じでしょう。

ただ、それぐらい利益率がいいということはそれなりのリスクもある。それはなにかというと、目に見えないコスト、つまり「手間」だと私は考えている。

■商業施設の発展の歴史

では、そんなに儲かる商業施設がこれまでどういう歴史をたどってきたかをお話したい。紀元前は商店街、もしくは「市」だった。それが19世紀半ばにデパートとなり、1857年にパリのボンマルシェが創業した。その後、20世紀になると車社会になり人々の行動半径が伸びたためショッピングセンターが生まれた。アウトレットは1970年代後半から登場してくる。こうした時間的経緯を消費者の目線から見ると、商店街や「市」は個別の店舗が集まっているだけだったが、デパートはそこへ行けばワンストップでいろいろな物が買える。それが便利で受けたという時代は、人々は要するに、ただ「モノ」が買えればよかった。カバンならカバンという「モノ」が買えれば満足した。それが情報社会の進展と共に消費者の知識が増え、単にカバンではなく、何処どのメーカーの鞆が欲しいということになった。ブランド志向の始まりだ。そこに登場してきたのがショッピングセンターで同じ業態の店舗が軒を並べているので、同じ品でもブランドを比較検討できるようになった。

特にここ数年は、どのショッピングセンターでもあえて、例えば眼鏡屋さんを複数並べるのが流行りとなっている。普通に考えると、共倒れになってしまいそうだが、そうではない。消費者からみれば選択肢が広がるので、より買い意欲が増すことになる。更に消費者の知識が増えて、近年ではお客が価格を知るようになった。去年はこれぐらいのものがいくらで売られていたとか。そうになると、アウトレットへ足が向かうようになった。

■ショッピングセンターの種類

ショッピングセンターの総売上高は約32兆円、総数は3200というところまで来ているが、そろそろ頭打ち傾向があるので、いわば「大人」に成長した

かなという段階だ。種類（機能別）としては、都市型と郊外型に分かれるが、渋谷パルコ、表参道ヒルズ、新宿ルミネなどは都市型で、何でも揃う「デパートの代替」と言える。一方、郊外型で「商店街の代替」はイオンモールに代表される広域のリージョナル型と、たまプラーザテラスなどご近所にあるネイバーフッド型に分かれる。

その中で、アウトレットモールは従来のショッピングセンターとはまったく違うルートから進化してきた商業施設といえる。どういうことか。従来のショッピングセンターは需要者サイドから発展してきたが、アウトレットはサプライサイド、つまり事業者側の都合やニーズから生まれてきた。

■アウトレットモールとは何か

アウトレットの始まりについては諸説あるが、20世紀初頭にガラスや陶器で傷がついてしまったものを本来の店の目立たないところでこっそり値を下げて売り始めたのが最初と言われている。そのうち、本来の店とは別に一本裏通りとか横道に店を構えて売るようになったが、1970年代の後半になるとアメリカで、「ちょっと待てよ、これは案外本来の店舗と切り離して別業態としてやったほうがいいのではないか」と考えられるようになって、急速に発展した。

私はアメリカのビジネススクールでアウトレットモールについて面白そうだったので授業を受けた。そのとき教えられたことは、アウトレットモールを作るなら、テナントの自社競争を避けるために都市から50マイル（80キロ）は離せということだった。「御殿場」は用賀から85キロだ。一方で50マイルも離れるとお客さんにとっては知らない土地になるので、インターチェンジの近くにしなければならない。日本では90年代になってから数社がアウトレットモールをつくり始めたが、三井不動産さんも含めて最初は既存のショッピングセンターの近くにつくってしまったので、業績は今一つだったと思う。その後は、三井不動産も木更津につくり、大成功を収めている。

都市から遠く離れた土地につくるメリットは意外に多くて、まず広大な土地が手に入りやすい。車で来るお客さんにとっては日常を忘れられるので、造る側も日常を忘れてもらうための仕掛けや演出に力を入れやすい。更に、御殿場のようなところはアウトレットが第一目的ではなく、箱根や富士五湖に遊びに行った帰りに寄るわけだから、交通費がゼロという概念が生まれる。

■SCはオペレーショナルアセット

今日お伝えしたいことの二つ目は、ショッピングセンターはオペレーショナルアセットだということ。なぜなら、賃料は歩合のところほとんど。日本では銀座とかアメリカだと五番街といった一等地は固定賃料だが、そのほかはたいてい歩合だ。ということは、テナントの売り上げが増えれば賃料も増える。その売り上げは時代によって大きく変わる消費者動向に左右される。たとえばインバウンドが増えれば何気ない日本の商品が外国人によってバカ売れするし、コロナのときは逆に日本人が高い外国製品を買ったりする。

こうしたことから、テナントとビルオーナーが一致団結する必要がある。例えば、ビルオーナー側の企画でイベント、有名スポーツマンのサイン会などや

るとものすごい人が集まる。あるいはテナント側の賛同も得て、売り上げアップのためのテナント従業員向けの研修会や接客ロールプレイングコンテストもやる。コロナ禍の3密回避ということでは、お台場の「アクアシティ」の屋上を利用して「屋上シネマ」もやった。

■コロナ後の世界での商業施設

23 ページはアメリカの不動産会社の時価総額トップテン（20年2月時点）だが、最近のデータも見てきたが、あまり変わっていない。サイモングループも健在だ。要はコロナ後も商業施設は安泰と言っている。それからイーコマース（EC）は、意外にもアメリカではまだ2割もいっていない。日本も10%弱ぐらいではないか。アメリカはあれだけ国土が広いので、買い物に行くこと自体面倒くさいはず。それでも2割いっていないということは、そもそも買い物には、やはり「直接目で見る」という要素が重要なのだと思う。

最後にまとめると、商業施設にはそれぞれの形態があって、これからもそれぞれのやりかたを進化させながら生き残っていく。百貨店についていえば、今後ショッピングセンター化（場所貸し）を進めることでリスクを減らしつつ、最大の特徴である「外商」は強化していくだろう。

ショッピングセンターは本質的にお客さんにきてもらう形態なので、今後のキーワードは「ファンを創る」ということだと思う。最近見られる傾向は、同じ店なのに店長が変わると売り上げが増える。ということは、その店長についているファンがいるということだ。

それから、これからの商業施設は「公共財」としての任務を果たすことが大事になってきた。確定申告の場、高齢者が毎日散歩に行く場、地域の人たちのラジオ体操の場など。日本ではイオンがラジオ体操の場に提供している。イギリスでは商業施設の広場がコロナワクチンの接種場所として利用された。

とにかく、人に来てもらうことが大事で、そのためには買い物だけでなく、働くお母さんが駅前の商業施設の中にある託児所を利用できたり、高齢化を背景に診療所を設けたりとか、これまでもいろいろやってきているわけだが、今後は更に「多機能多用途化」が進んでいくだろう。要は「行きやすいところ」と、「行きたいところ」が残る。行きやすい理由にも、物理的な距離が近い、知り合いがいるなどさまざまあるので、どれを選ぶかはそれぞれのSCが決めればいい。

行きたいところは、自分の買いたいものがあるとか、そこへ行くという楽しみ方があるとか、10万円もする高級ブランドの靴が4万円で買えるかもしれないといったことだ。そういう意味ではアウトレットの活躍方法は今後も広まるだろう。これからは「トレジャーハンティング」がアウトレットの大きな魅力になっていく。いわゆる「宝物をゲットする」快感だが、それがいつ行ってもあるわけではなく、たまたま行ったらあったというところがミソだ。しかも交通費は先ほど述べたように、いわば「只」。4年ほど前に、バーバリーが売れ残った商品を燃やした事件があった。それが、着たくても着る洋服がない人が世界にはたくさんいるのに、とものすごい非難を浴びた。それで、アウトレット支持は一層高まったが、今後も大いに楽しみで特異な商業形態と見ている。

本日はご清聴、ありがとうございました。

〈質問コーナー〉

(佐藤氏) ; アメリカの上場不動産会社はすべてリートのかたちを取っていて、日本とは根本的に違うというお話がありました。それに絡むのですが、日本では不動産バブルが弾けて不良債権が銀行に山積みになったとき、それを処理するために不動産証券化の仕組みがつくられ、01年には日本でも初めてリートが上場された。社会のために新しい法律をつくり、新しい仕組みを導入するときには政治家や官僚の方々にそれなりの英断が必要になる。ところが、山中先生の初めのほうのお話にあったように、日本では本来なら国会議員が自分で考えるべき質問を実は役人が作り、その答弁書も役人が作っている。しかも、最近では政治家の嘘の答弁書を作る仕事に翻弄され、官僚は疲弊し、士気も落ちてきている。国を動かす政と官の仕組みに異変が起きている。ちょっと心配です。では、会場からご質問をどうぞ。

Q 平山氏 (平和不動産) ; 今日は商業施設でのいろいろな工夫、イベントとか、テナントとの協力関係強化とか、公共財としての任務とかお話しいただきましたが、オフィスビルも基本的に同じだと思うので、もっとこういうことをやれば受けますよ (笑)、ということがあれば教えていただきたい。

A 山中 ; 御社のビルがある辺りには、結構住んでいる人がいますよね。その人たちをどう使うか。三菱地所のビルがあるところは住んでいる人がいないので、コロナになるとゼロになってしまった。また、御社の世界ではお客さんとしてあり得るのはデータセンターが考えられる。コンピュータは物凄い速さで仕事をするので、証券取引所に近ければ近いほど有利になる。光だって距離が近いほうが早く戻って来ますから。ただ、人間ではなく機械ですから、それで街が活性化するかは分かりません。昔は兜町辺りのビルの地下にあった喫茶店の雰囲気は好きでしたね、いつ行っても人が楽しそうに集まっていました。

Q 佐藤氏 ; ちなみにオフィスビルの地下にある商店街が今後どうなるのか。今はコロナでダメでしょうが、今後人が戻ってきたとして、どうなっていくのか。

A 山中 ; オフィスビルで働く人の人口密度が小さくなることは確かでしょうから、そのとき地下の店舗が何をすべきか。難しいけど、働いている人たちは居るので、その人たちが快適に過ごすために必要なもの、おいしい食べ物を提供することはもちろん、プールがあってもいいし、託児所も必要でしょう。ビルで働いている間の生活をサポートするという発想が必要になるのではないかな。

Q 北村氏 (東京不動産業健保) ; 横須賀のさいか屋がいったん閉館したあと、地元の人々の要望で再オープンしました。凄いことだと思うのですが、今後うまく行くと思いますか。

A 山中 ; 先ほど述べた、行きやすいところ、行きたいところということで考えると、横須賀は地元の人を除けば、行きやすいという点では限界がある。だか

ら、「行きたいところ」にする戦略しかないと思うが、ショッピングセンターにしておけばそれなりの効果はあると思う。あとは、三浦半島の先ということではワーケーションという発想から、やはり魅力ある地域にできるかどうかのポイントではないか。今、軽井沢人気もものすごい。その理由の一つに優秀な私立小学校と中学校がある。ご主人は東京に残して母親と子供だけが移住してきている。「学校」はこれからの街づくりの重要なキーワードになる。そういった「売りもの」をどう創造するかでしょう。

でも、地方都市の百貨店が閉鎖に追い込まれるのは横須賀に限らず、日本全体の構造上の問題なので、日本は戦後処理というか、ここらで本格的な構造転換に向かわないとだめになる。ただ、日本はアントレプレナーというか若者の起業家精神が育ちにくい風土がある。一度失敗すると再起が難しいとか。その意味でアメリカが参考になるのは、アントレプレナーシップを育てる教育は日本とは比べものならないし、寄付文化が大きく社会に貢献している。寄付で学校もつくられるし、税金を納めるぐらいなら社会に寄付したほうがいいと考える経営者は多い。日本も今我々がこの国を変えていかないといけない。

Q喜多氏（エンカレッジ）；ショッピングセンターで働いている人の給料はどれぐらいですか。

A山中氏；テナントさんの従業員ですから、高くはないです。店長でもそれほどではないので、その下のアルバイトやパートはかなり安い。今後、希望があるのは、営業時間の見直しが始まっている。これまではとにかく夜遅くまで営業するところが多かったので、三交代制を取っている。それだけで人件費が何倍にも増える。夜遅くまで営業しても客はそれほど来ない。人件費や光熱費を考えれば採算がとれていないことは明らかなので、短縮化が始まった。それと「福袋」。あれもどの店もやっているが、実は採算的にはやらないほうがいいことが分かってきている。つまり、商業店舗もこれからそうしたことをいろいろ勉強していけば、コスト構造が改善され、従業員の給料が上がる可能性はある。

Q若林氏（東京建物不動産販売）；E コマースは若い人たちの間ではこれからも増えていくだろうし、「モノからコト消費へ」と言われているなかで、ショッピングセンターのテナント構成など、今後5年後、10年後にはどんな変化が出て来ると予想されるか。

A山中氏；5年後10年後ぐらいまでだったら、先ほど述べた多機能化の進展が大きいと思う。いずれはそこに小さな街ができてしまっているかもしれない。

〈参加者の声〉 アンケート(印象に残った点)より

- ★ショッピングセンターの将来的な可能性がよくわかった。
- ★インターネット、コロナ等の社会環境の変化に対応した客が来ていることは興味深かった。

(平和不動産株式会社 開発推進部)

- ★月坪売上がオフィス以上という点
- ★多機能化が進んでいること

(東京不動産業健康保険組合 特別顧問)

- ★百貨店がますますショッピングセンター化していくという点
- ★時代の流れを感じました。
- ★そして、ショッピングセンターはなくなるという点、とても参考になるお話しでした。

(株式会社ジーク 代表取締役)

- ★ECとの共存の点

(株式会社ジーク 取締役)
以上