

# 脱「中心市街地の郊外化」へ、カフェ併設の施設開発で、まちの個性を創る ～旗艦店という個性の東京一極集中が、地方で大型店の撤退を加速～

都市研究センター研究員  
久繁 哲之介

## 1 はじめに～本研究の要旨

まちづくりの目標に「個性」を掲げる自治体は多い。個性という言葉は使わなくても「xx（都市名）ならではの魅力を創造」等を目標に掲げる。

この観点から、まちづくりとは「**まちの個性を創る**」こと、と換言できる。

しかし、個性づくりを目標に掲げる都市の光景は「どこも似たり寄ったりの画一的」であり「個性的」には見えない。

例えば、画一的で個性に欠ける全国チェーン店に席卷される光景は、かつて郊外に見られる現象だった。だが近年、地方では駅前など中心市街地でさえ、全国チェーン店に席卷されている。更なる問題として、全国チェーン店が中心市街地から撤退する地方都市が増えている。

この変化を本稿は「**中心市街地の郊外化**」と定義する。中心市街地と郊外に同じ施設が並ぶ今「**市民の居場所**」として、どちらが選ばれるだろうか？

自動車社会が進む地方ほど、自動車でアクセスしやすい郊外が選ばれる。

中心市街地の郊外化は、地方の中心市街地が空洞化・衰退する原因の一つと考える。

以上より、中心市街地を活性化する方針として、脱「中心市街地の郊外化」を導くことができる。脱「中心市街地の郊外化」とは、郊外や他都市とは違う「まちの個性

を創る」ことに他ならない。

まちの個性を創る方法・政策は色々あるが、本研究は「カフェ併設の施設開発」について考察する。

その理由と効果5点を表1に纏めた。

表1 カフェ併設が優れる理由と効果

- 1 市民目線から考えて、カフェは「**市民の居場所**」として最適である。
- 2 経営者目線から考えて、カフェは「**市民の居場所**」として需要が高い上、食材の原価率が低い等の理由から「儲かる」業態ゆえ、個人が起業しやすい。したがって、まちの個性を創る政策として実践しやすい。
- 3 カフェは、個性を創造しやすい。だから、まちの個性を創りやすい。カフェは「個人が起業しやすい」理由と相まって、自分や他人の「個性を活かす」目的で起業されることが多い。例えば、フランスのパリは、ボヘミアン（芸術家の卵）を応援しプロの芸術家へ育成したことで有名なカフェが多い。これは「芸術の都パリ」という、まちの個性が創られる一因となり、カフェが「人を育成するインキュベーション」機能も有することを明らかにした。
- 4 カフェを併設する施設は、個性が生まれ、集客・収益が高まる。この施設を本研究は「**カフェ併設の施設**」と定義する。
- 5 カフェ併設の施設は「空き家/空き店舗」を活用する政策として期待できる。

## 2 カフェ併設度は、施設の規模で違う

本研究は、表1の5点のうち、4と5を重視して、施設の規模を2つに分けて考察を進める。

理由は、空き家・空き店舗を活用する小規模な「カフェを併設する複合機能な施設は、単機能な施設より、成功しやすい」事と、その方法論を提示したいからである。

一方、ビル一棟以上を建築・改修する中・大規模な施設は、脱「中心市街地の郊外化」の方法論を提示したい。

### 2-1 小規模な施設開発

空き家・空き店舗を活用する小規模な施設開発では、大家との関係や店舗面積の狭さなどの制約から、機能を1つに絞った「単機能な施設」が多い。

大家との関係による制約で多いのは、カフェなど「飲食には空き家を貸さない」である。

単機能の例に、店頭で物を売るだけの雑貨屋など物販業、客を泊めるだけのゲストハウスなど宿泊業がある。後述するが、物販業者も宿泊業者も、中規模以上の施設開発なら、カフェ併設は当たり前である。

つまり、小規模な施設開発に多い「単機能な施設開発」は「個性が生まれにくい、集客・収益が低い」という深刻な課題を抱えている。

この解決策として本研究は、売場面積や客室を減らす等の策を講じ、カフェを併設して「個性の創造、高い収益」を実現する方法を探る。

### 2-2 中・大規模な施設開発

ビル一棟以上を建築・改修する中・大規模な施設開発では、物販業者も宿泊業者も、当たり前「カフェ等を併設」する。この理由が、まさに表1の1から4に相当する。

カフェは「併設」というよりは、施設の最も目立つ入口の横に設置する施設が多い。

つまり、**カフェは「施設の顔（個性の象徴）」**と言っても過言ではない。

事実、中規模以上の施設開発では、施設の最も目立つ1階入口の横に、施設の顔として、スターバックスなど「全国チェーン店のカフェ」を誘致するテナントミックスは、もはや定番といえる。

**定番とは「画一化された、個性の喪失」と**換言できる。

中規模以上の施設開発で全国チェーン店が誘致される定番は、カフェに限らない。地方の中心市街地では、テナントの8~9割が、ファストフード店やコンビニなど定番の全国チェーン店に席卷されている施設も少なくない。このテナントミックスは、郊外ロードサイドや郊外大型店と、ほぼ同じである。

こうして「**中心市街地の郊外化**」が起きる。この解決策は大きく2つに分けることができる。

第一の解決策は、テナントを、全国チェーン店は排除もしくは削減し、地元資本の店・個人を中心に構成する方法である。

この解決策のポイントは、地元資本の店・個人が支払えるレベルまで、テナント賃料を大きく下げることにある。なぜなら、テナントに全国チェーン店ばかり入居する「**中心市街地の郊外化**」が起きる主たる原

因は、賃料の高さにあるからだ。

テナント賃料を大きく下げる方法は主に2つある。第一に、スクラップ&ビルド型の開発ではなく、古い建物の改修（リノベーション）により、開発コストを下げる方法。第二に、補助金を入れて賃料を下げる方法。

これら方法は先行研究や事例紹介は多いので、本研究では対象としない。

第二の解決策は、地元の個性を有する店・施設に、全国チェーン店側が合わせる事により、施設全体で価値を創造する方法。スターバックスはこの方法で大きな成果をあげているが、あまり知られていない。

この方法が認知され、スターバックス以外の全国チェーン店にも波及すれば「中心市街地の郊外化」が進む地方が個性を創造する契機となる。本研究は、これを期待し、第二の解決策を考察する。

### 3 旗艦店という「個性の東京一極集中」

傍線部（スターバックスはこの方法で大きな成果）を説明するため、日経産業新聞2017年1月1日付け記事「スタバのつくり方」を引用する。

“2008年に創業者のハワード・シュルツ氏が米国本社で再びCEOに就任してから地域性に注力するようになった。（中略）スターバックスの店舗形態には全体の約95%を占める「コア店舗」と呼ぶ通常店のほか、国内に14ヶ所ある「コンセプトストア」と呼ぶ**旗艦店**がある。（中略）これらの選定基準は売上ではなく「日本文化において象徴的な地域」かどうかで決まる。（中略）地域性や歴史的な背景の強い地域に出る際

はそうした文化を強く反映させている。”

旗艦店とは経営用語で「企業ブランドという個性を世間へ象徴・訴求する目的」から「他の通常店」とは違う店舗をいう。

ほぼ全ての業種が、旗艦店を有するが「ブランドという個性を世間へ象徴・訴求するという目的」から、企業の多くが旗艦店を東京都心部にのみ設置する。

そして、ここが重要なのだが、旗艦店でのみ「購入できる物、体験できるコト」を提供する企業が多い。

これを本研究は、**旗艦店**という「個性の東京一極集中」と定義する。

つまり、同じ店であっても、地方の通常店と東京の旗艦店では「購入できる物、体験できるコト」が違うので、消費・観光の東京一極が起きる。

例えば、地方に住むブランドの熱烈なファン・顧客は、普段は地元の中心市街地や郊外大型店にある通常店で、通常の商品を買う。一方、月に1度くらいは東京の旗艦店を巡り、旗艦店でのみ扱う個性的な商品を「まとめ買い・爆買い」する。

地方が中心市街地と郊外大型店に全国チェーン店を集めたミニ東京を造っても、集客・収益が低い（ので撤退する）理由の一つがここにある。

すなわち、地方の通常店は画一的で個性が乏しく、東京に立地する旗艦店だけが個性的で集客力が高い。

要は、同じ名前の店であっても、地方の通常店と、東京の旗艦店は、違う別物と考えるとよい。

### 3-1 同じ店でも、旗艦店と通常店は別物

百貨店を例に「地方の通常店と、東京の旗艦店は、違う別物」である結果「個性の東京一極集中」が進む実態を検証する。

商業施設新聞 2017 年 8 月 15 日付け記事「大手百貨店の売上高と旗艦店の売上高」に掲載された 2016 年度の売上高と店舗数を表 2 に纏めた。

表 2 百貨店の売上高、旗艦店の全体比率

三越伊勢丹（店舗数 26）

全社売上高	12534 億円
旗艦店 3 店の売上高	5146 億円
旗艦店の売上高比率	41%

高島屋（店舗数 22）

全社売上高	9236 億円
旗艦店 3 店の売上高	3922 億円
旗艦店の売上高比率	42%

三越伊勢丹は旗艦店 3 店の売上高は 5146 億円（伊勢丹新宿本店 2685 億円、三越日本橋本店 1651 億円、三越銀座店 810 億円）。旗艦店 3 店の売上高だけで全社 26 店舗の売上高の 41% を占める。

高島屋は旗艦店 3 店の売上高は 3922 億円（高島屋日本橋店 1329 億円、高島屋大阪店 1299 億円、高島屋横浜店 1294 億円）。旗艦店 3 店の売上高だけで全社 22 店舗の売上高の 42% を占める。

同記事には「売上高は、旗艦店は増加、旗艦店ではない地方店・郊外店は減少」と記す。地方店・郊外店の閉鎖を予測できる。

事実、三越伊勢丹は地方店・郊外店の閉鎖を急速に進めている。2017 年度は郊外店

3 店を閉鎖（三越千葉店、三越多摩センター店、伊勢丹松戸店）。また、2018 年 9 月 26 日に「伊勢丹相模原店、伊勢丹府中店の郊外店 2 店と、三越新潟の合計 3 店を閉鎖の予定」と発表した。発表どおりに閉鎖が進むと、三越伊勢丹の店舗数は 2016 年度末の 26 店から 20 店に減少する。

三越伊勢丹の今後の経営方針を日本経済新聞 2018 年 9 月 27 日付け記事「三越伊勢丹、都心 3 店集中 相模原・府中・新潟で閉店へ 地方店は特徴出せず」で次のように報じられている（重要部のみ引用）。

“東京都心 3 店舗に経営資源を集中し収益力を高める。（三越伊勢丹の）白井取締役は「新宿や銀座の店舗は他の小売店と差別化が可能。百貨店としても独立した運営ができる」と話す。”

以上、百貨店の動向は次のように要約できる（括弧内は、三越伊勢丹のケース）。

旗艦店は個性を出せる（都心 3 店は郊外大型店など他の小売店と差別化が可能）。

一方、地方の通常店は、個性（特徴）を出せず、郊外大型店と特徴が似てしまう「**中心市街地の郊外化**」が起きやすい。

だから、経営資源を旗艦店に集中する。結果、旗艦店と地方の通常店における個性の差、集客・収益力の差は今後、更に広がる。地方の通常店の閉鎖も増えるだろう。

### 3-2 事例 1：スタバ富山環水公園店

百貨店など「個性（旗艦店）の東京一極集中」が進むなか、スターバックスは旗艦店の立地選定基準を「日本文化において象徴的な地域」としている。

つまり、どの地方都市にも、スターバックスの個性的な旗艦店を誘致できるチャンスがある。

どの地方都市も、地元の個性を有する店施設に、スターバックス側が合わせる事により、施設全体で価値を創造できるチャンスがある。

ただし、同じ地域でも、象徴的な地域の個性がある施設にのみ旗艦店を出店する。

これを富山県富山市の2店で説明する。

2店はいずれも富山駅から1kmほど離れた中心市街地にある。出店した時期も1年の違いしかない。

2007年9月、総曲輪フェリオという再開発ビル1階の正面・入口横に出店した「富山総曲輪フェリオ店」は、通常店である。先述したように、施設の最も目立つ入口の横に「施設の顔」として設置される典型例といえる。

一方、2008年9月、富岩運河環水公園の運河沿いに出店した「富山環水公園店」は、旗艦店である。

歩行者数（から期待される売上）は富山総曲輪フェリオ店の方が圧倒的に高い。

日経産業新聞の記事にある“選定基準は売上ではなく「日本文化において象徴的な地域」”通りである。

では、象徴的な地域の個性とは何か？スターバックス公式Webでは富山環水公園店の個性が次のように紹介されている。

“水辺空間の豊かさと、富山の自然と富岩運河の歴史を活かした造りの富岩運河環水公園内にあり、公園内に広がる芝生や遊歩道では、ご家族や愛犬との散歩などを楽しまれています。富山環水公園店は景観に溶け込むシンプルなデザインの建物で、大き

な窓からは(中略)水辺の景色を眺めたり、鳥のさえずりや蝉の声を聞きながら時間や季節の移ろいをコーヒーとともにお楽しみください。”

富山市は美しい海と川と運河に恵まれる。街中でも松川の遊覧船など水辺空間の美しさを活かす、まちづくりが進む。

スターバックスは、こうした地域資源・まちづくりを行う富山市「日本文化において象徴的な地域」と評価している。

富山市の例は、どの地方都市にも、地元の個性を有する施設に、全国チェーン店側が合わせる事により、施設全体で価値を創造できるチャンスがある事を示唆する。

写真 1) スターバックス富山環水公園店。後方に富山駅周辺の再開発ビル群がみえる。



#### 4 事例一覧～富山市1店、堺市3店

事例考察を更に進める。本研究で考察する事例4つの特性一覧を表3に纏めた（以下、スターバックスをスタバと略す）。

立地は、スタバ富山環水公園店を除く3店は大阪府堺市にある。

堺市が多い理由は、スタバの旗艦店を調査する過程で、堺市の「堺フェニックス通

り 利晶の杜店(以下、利晶の杜店と略す)」が最も個性的な店だと感じたから。

堺市には、小規模な個性的カフェも多いと仮説を立て、調査すると事例 3~4 の 2 店が見つかった。

調査の過程で、竹山修身市長を始め堺市から貴重な情報を提供いただいた。以下、この情報に基づくところが大きい。

事例の特性は次のように要約できる。

事例 1~2 は、中・大規模な施設開発のカフェ。

事例 3~4 は、空き家・空き店舗を活用する小規模な施設開発のカフェであり、表 1 効果 3 の「人を育成するインキュベーション」機能も有する。

表 3 事例の特性一覧

**事例 1：スタバ富山環水公園店**

形態：公園施設の併設カフェ

開発者：行政とスタバの協働

**事例 2：スタバ利晶の杜店**

形態：文化施設の併設カフェ

開発者：行政とスタバの協働

開発前の状態：空き地

**事例 3：SAKAINOMA(サカイノマ)**

形態：ゲストハウス併設カフェ

開発者：大学教授など地元の有志

開発前の状態：空き家

**事例 4：三丁 CAFE**

形態：撮影スタジオ併設カフェ

開発者：個人(カメラマン)

開発前の状態：空き倉庫

## 5 事例 2：スタバ利晶の杜店

スタバ利晶の杜店は 2015 年 3 月、文化施設「さかい利晶の杜」併設カフェとして、さかい利晶の杜と同時に開業した。

利晶というネーミングは、市民公募で決めたもので、堺市出身の偉大な文化人ふたりの名前を 1 字ずつ借用している。茶道の大家「千利休」と文豪「与謝野晶子」である。つまり、さかい利晶の杜は千利休と与謝野晶子の作品や映像資料を展示する博物館という位置づけの文化施設である。

場所は大阪市と堺市を結ぶ電車：阪堺線の宿院駅の駅前という一等地で、隣地には、千利休の生家がある。

だが、この地は 1996 年に堺市民病院が移転後、駐車場など暫定利用は除き、約 19 年間も空き地だった。

長い時間を要した理由は主に、地方自治体が開発する「文化施設は投資が大きい割に収益が低い」という投資対効果の低さにある。

### 5-1 文化施設の投資対効果が低い理由

地方自治体が整備する文化施設の投資対効果が低い理由を、私見で次 4 つに纏めた。

1 地元出身者(地域性)で作品を集める・魅せる「キュレーション」では、その人・地域に関心が高い顧客しか集客できない。

2 魅せ方が「静かに見ろ、おしゃべり禁止」で、子ども(連れ家族)を集客しにくい。

3 中規模以上の施設では当たり前なカフェ併設が進んでいない「単機能な施設」である。単機能な施設は先述したように「個性が生まれにくい、集客・収益が低い」。

4 わずか数百円の入館料がネックとなり、集客が伸びない。

この4点の逆を実践して、高い集客・収益を出す数少ない成功例に石川県金沢市の「金沢 21 世紀美術館」がある。成功要因を先の4つに対応させて以下に纏めた。

1 キュレーション基準は「地元出身者・地域性」を配慮しつつ、現代美術という「文化ジャンル」を採用し、地域外の人気が高い作者の作品も展示する。

2 魅せ方が「静かに見ろ、おしゃべり禁止」ではなく「子どもでも楽しめる」。

3 魅力的なカフェ併設に加え、託児室やキッズスタジオ等も併設し、子ども(連れ家族)集客に注力する。

4 有料ゾーンを施設の中核としつつ、無料ゾーンを設ける。無料ゾーンの設置により増える集客が、カフェなど併設施設の収益を支える。

## 5-2 入館料を無料にするフリー戦略の効果

金沢 21 世紀美術館の成功要因4つのうち「3 と 4 の連携による相乗効果は絶大」である。

これを経営用語で「フリー戦略」と言う。

フリー戦略とは、主たる利用料を無料(フリー)にして、集客数(利用者数)を劇的に高めて、付随する利用料で収益を上げるビジネスモデルである。

わかりやすい例が、フリーペーパー(駅などに設置される無料の雑誌)や facebook 等の SNS である。それぞれ無料で閲覧・利用でき、掲載される広告から収益を得る。

自治体の文化施設など集客・収益が低い単機能な施設は「カフェ併設と、主たる施

設を無料にするフリー戦略」を採用すべきと私は考える。理由は主に2つある。

第一の理由は、現在は SNS 等、無料で楽しめるコンテンツが溢れている事に起因する。

お金を払う必要があるコンテンツのうち「無料で代替できる」事業は、集客・収益を高めることが難しくなっている。

作品を展示する文化施設は、無料で代替できる事業の典型例といえる。作品はインターネット上の画像・動画にて、無料で見ることができる。

こうした時代変化から、文化施設の多くが、撮影禁止という予防策を講じている。

予防策を否定する気はないが、フリー戦略の方が効果は大きい。

さかい利晶の杜は、フリー戦略を採用しているため、この効果を後で検証する。

## 5-3 併設施設が地域性と連携する効果

第二の理由は、金沢 21 世紀美術館が 2004 年 10 月に開業して話題になった後も、成功要因 4 項目の 1 と 2 はあまり手がつけられていない事に起因する。

この背景には、1 と 2 の決定権が「キュレーター：学芸員」にあり、縦割主義により領空侵犯しにくいからと思われる。

この問題を置くとして、成功要因 4 項目のうち、3 だけの実践で効果を出す方法を本研究は既に提示している。

すなわち、地元の個性(地域性)を有する施設に、全国チェーン店側が合わせる事により、施設全体で価値を創造する方法である。

この方法は、成功要因 1 の地域性を尊重・活用するので、文化施設では高い効果

を期待できる。これを、さかい利晶の杜と、併設カフェ「スタバ利晶の杜店」の連携性で検証する。

#### 5-4 スタバに、枯山水庭園と切妻屋根

スタバ利晶の杜店は、千利休の「茶室、日本庭園」づくりに着目して、次2つの個性がある。

京都府大山崎町の妙喜庵という寺院に、千利休が作った茶室「待庵」があり、国宝に認定されている。待庵の外観は、一方が長い左右非対称の切妻屋根が象徴的である。スタバ利晶の杜店の外観は、この特性を模して、店の表側（写真2）の方が長い左右非対称の切妻屋根を採用している。

京都市の大徳寺黄梅院という寺院に、千利休が作った「枯山水庭園」式の日本庭園がある。

日本庭園を分類する基準は多いが、その一つに「（何を使う）表現方法」がある。これは「水を使う、使わない」で、さらに細分化される。

水を使う形式は、池を中心に配置し、池の周辺に草木を植える。これを「池泉庭園」式といい、主に「優雅・裕福さ」を訴求する。大名や貴族の邸宅に造る庭園は殆どが、こちらである。

一方、水を使わない形式は、石と砂を中心に配置し、周辺に草木を植える。これを「枯山水庭園」式といい、主に「質素、侘び寂び（わびさび）」を訴求する。

千利休による茶道の真髄は、侘び寂びの心であり、枯山水庭園は侘び寂びの象徴と言われる。

その枯山水庭園が、さかい利晶の杜の前

かつスタバ利晶の杜店の裏側に造られた（写真3）。

両施設の連携性を象徴している。

写真2) 正面が「スタバ利晶の杜店」表側。左が「さかい利晶の杜」



写真3) 左が「スタバ利晶の杜店」裏側。手前は枯山水の庭。奥が「さかい利晶の杜」



#### 5-5 フリー戦略で、集客が4.4倍増

先述した2つの検証事項（フリー戦略の効果、カフェが地域性と連携する効果）の考察に移る。

堺都市政策研究所が2016年12月に発行した報告書“さかい利晶の杜の施設整備と開設後約一年間における集客・管理運営による経済波及効果”のデータを使う。

このデータは報告書名で分かるように「さかい利晶の杜、スタバ利晶の杜店」の開業日 2015 年 3 月 20 日から 2016 年 3 月末日まで約 1 年間の集客数などを示す。

表 4 さかい利晶の杜と併設カフェ利用者数

さかい利晶の杜	合計	440,474 人
うち「有料」入館者数		100,561 人
「無料」入館者数		339,913 人

スタバ利晶の杜店	利用者数	335,017 人
----------	------	-----------

注目すべき事項は次 3 点である。

第一に、フリー戦略の実践により、集客が 4.4 倍も増えている。

有料入館者は約 10 万人、無料入館者を含む合計はその 4.4 倍の約 44 万人。

第二に、無料入館者：約 34 万人と、併設カフェ利用者：約 33.5 万人が、ほぼ同数で、これは双方向の相乗効果と考えられる。

双方とは、個性的なカフェ「スタバ利晶の杜店」を主たる目的で来訪し、ついでに「さかい利晶の杜」にも立ち寄る。ついでに立ち寄り契機は「無料だから」が多いが、有料であっても、すぐ横にあるなら「ついで需要を創出」できる。

この逆も然り。つまり、さかい利晶の杜を主たる目的で来訪したら、すぐ横にあるスタバ利晶の杜店に「ついで需要が創出」された。

スタバ 1 店の年間利用者数約 33.5 万人は、全国トップクラスと思われる。

根拠は、ITmeia ビジネスオンラインの 2017 年 9 月 19 日記事「スターバックス、初のポイントサービス「REWARDS」開始」の次データより計算した。

「スターバックスの店舗数は 2017 年 9 月

末時点で 1304 店舗、1 日の来店客数は 72 万人。”

1 店あたりの 1 日の来店客数は 552 人 (72 万人 ÷ 1304 店)。1 年では 201533 人。利晶の杜店の約 33.5 万人は、全国のスタバ平均値より、1.66 倍も多い。

第三に、有料入館者数：約 10 万人は、地方自治体の文化施設としては、かなり多い。これも相乗効果の産物であろう。

根拠は、堺市が運営する美術館「堺アルフォンス・ミッシュ館」の 2015 年有料入館者数が 20,832 人。さかい利晶の杜の有料入館者数：約 10 万人は、約 5 倍も多い。

## 5-6 文化施設とカフェの相乗効果

堺アルフォンス・ミッシュ館は、女性に人気が高い。国立新美術館が昨年 3 月から 6 月、開館 10 周年事業「ミッシュ展」を開催したが、ここの作品が使われている。

チェコ出身ミッシュの美術館が堺市にある理由と効果は次の通り。

「カメラのドイ」創業者の土居君雄氏は、ミッシュのコレクターとして有名だった。カメラのドイ本社と自宅は福岡市、土居君雄氏の出身は広島市である。彼の死後「新婚時代を楽しく過ごした堺へ」という遺族の意向で収集したミッシュ全作品は、堺市へ寄付される。

この作品を展示する堺アルフォンス・ミッシュ館が 1999 年に開業し、今では年 2 万人強の来館者が集う。

開業当時、女性の来館者から堺市へ度々「ここ（美術館）の近くに、素敵なカフェはないの？」と聞かれたそうだ。

この顧客の声から堺市は「文化施設はカ

カフェを併設すると相乗効果を生む」という重要な気づきを得る。

インターネットとスマホが普及した現代の顧客は、自らスマホで調べてしまうので「近くに、素敵なカフェはないの？」という重要な顧客情報は今、役所へ届かない。

文化施設カフェを併設していない都市や「文化施設は投資が大きい割に収益が低い」ことに悩む都市は、個性的なカフェの併設を考えると良いだろう。

### 6 事例3：SAKAINOMA(サカイノマ)

堺市の町屋にある一軒の空き家に 2016 年 10 月、SAKAINOMA が開業した。場所は阪堺線の大小路駅前にある。

大阪芸術大学の間宮吉彦教授など地元市民の協働で開業した SAKAINOMA の「宿泊施設（ゲストハウス）とカフェ」という施設構成は、よくある理想的な施設である。

よくある理想的という意味は、先述したように、宿泊という「単機能では集客・収益が低い」ので、カフェ併設が当たり前のことにある。この背景には、ゲストハウスに宿泊する顧客は、宿泊者同士および地元市民との交流・コミュニティを強く求めることがある。

だから、町屋など魅力的な建物の空き家を活用したゲストハウスを開業する者は、カフェを併設したい。

だが、カフェなど「飲食には空き家を貸さない」という制約からカフェを併設できないケースも多い。

SAKAINOMA の運営システムはこの解決策になる。

### 6-1 複数のゲストハウスでカフェをシェア

SAKAINOMA の運営システムとは、近隣に展開する別のゲストハウスは（宿泊だけの単機能で開業して）SAKAINOMA のカフェをシェアする仕組みである。

別のゲストハウスに宿泊する顧客は、チェックイン・アウト時、鍵の受け渡し等の手続きを、SAKAINOMA のカフェで行う。

顧客のメリットは、SAKAINOMA のカフェ訪問時に、宿泊者同士および地元市民との交流・コミュニティを楽しむことができる。

町屋の空き家を活用する側のメリットは、カフェ併設のゲストハウスは 1 軒で良く、他のゲストハウスは「カフェを併設しない＝飲食はやらない」で、近隣の町屋に展開できる。

つまり「飲食には空き家を貸さない」という、空き家の活用が進まない課題をブレイクスルーする仕組みである。

### 6-2 目的が官民で違う、深刻な課題

このページで、SAKAINOMA の情報を見た読者は、次に「どんな目的から、何を知りたい」だろうか？

官民では、この答え（つまり、目的）が違う。まちづくりが成功しない原因は主に「官民では、まちづくりの目的（の優先順位）が違う」事をこのケースで検証する。

ある講演会で私は前のページ迄を話した後「次に、どんな目的から、何を知りたいですか」と聞いてみた。

結果は表 5 の通りである。

表5) まちづくりの目的が官民で違う

官の目的：ある自治体職員は「SAKAINOMAの運営システムによる空き家の削減率という成果と、補助金など自治体による支援の有無を知りたい。目的は、空き家の削減・活用という行政課題を解決するヒントがほしい」と言う。

民の目的：ある商売人（まちづくりを実践するNPOの理事も務める）は「SAKAINOMAのカフェで実践するイベントは、どんな地域性と個性があって、どんな効果があるかを知りたい。目的は、まちづくりを楽しむ結果として、成果を上げたい。SAKAINOMAは市民協働のまちづくりだから、きっと私の目的と同じで成果は「まちづくりを楽しむ・面白い」先にあると思うが、どうですか？ 成果の考え方ですが、先ほど自治体の方が話した“空き家を活用するゲストハウスの数という成果”は、カフェの集客と連動するので、まずカフェの集客を高める必要がある」という。

官のまちづくりは、空き家の削減などの行政課題に数値目標という目的を大々的に掲げる。空き家の削減という課題の解決に直結する政策にのみ関心をもちがちである。

一方、民のまちづくりは自分たち市民が「楽しむ、面白い」という目的の先に、行政課題も解決すれば良いと願う。留意すべきは「市民が楽しむ、面白い」という目的は、官へ届きにくい。

先述した「近くに、素敵なカフェはないの？」という重要な顧客情報が、官へ届かない状況と似ている。

写真4) 町屋の空き家を活用した SAKAINOMA の表側はカフェ



写真5) SAKAINOMA の奥はゲストハウス



SAKAINOMA の活動も、表4「民の目的」と同じである。SAKAINOMA の近隣に空き家を活用したゲストハウスの数は、まだ1軒である。

空き家の活用が進まない弊害は特にない。ただ、まちづくりを実践する市民たちが「まちづくりを面白い」という目的を優先して、SAKAINOMA カフェでのイベントを楽しんでいるにすぎない。

SAKAINOMA カフェのイベントは、まちづくりを実践する自分たちが楽しみながら、地元出身者の育成も楽しんで実践する。

例えば、岩瀬ゆか氏など堺市出身の画家の個展を SAKAINOMA カフェで開く。

これはパリのカフェが、ボヘミアン（芸術家の卵）を応援しプロの芸術家へ育成し

た仕組みと同じで、次2つの反応が期待できる。

まず、岩瀬氏や個展の情報を知らず、偶然に訪問した顧客が、岩瀬ゆか氏のファンになる。

もう一つは、岩瀬氏のファンや関係者が個展を目的に、SAKAINOMA および近隣のゲストハウスに宿泊すれば、宿泊者は皆、岩瀬氏ゆかりの人である。カフェでの交流は、さぞかし盛り上がるだろう。

こうしたイベントの積み重ねにより、ゲストハウスの顧客が増える結果、官が目的とする「空き家を活用するゲストハウスも増やす」必要性が生まれる。

官のまちづくりも、空き家の削減という課題の解決に直結する政策にのみ関心をもつだけではなく「課題解決に直結しない、市民が楽しむ、まちづくり」から始めて徐々に結びつけていくと良い。次の事例も「市民が楽しむ・面白い、まちづくり」から始める重要性を示唆する。

## 7 事例4：三丁CAFÉ

空き倉庫を活用した三丁CAFÉは2016年7月に開業した。場所は、南海高野線の浅香山駅から徒歩約2分の地にある。

開業当初は、カメラマンの井上氏が撮影スタジオ併設カフェという位置づけだった。しかし、開業してみると、カフェの集客が凄い。だから今では、カフェ中心に経営している。

カフェの集客が凄い成功要因は主に、ファッションモデル（以下、モデル）が交代で店員を担う仕組みにある。

この仕組み次の通り「計画ではなく偶然」

から生まれた。

撮影が目的で訪問するモデルが、目的ではないカフェ運営を見ていて「面白がって」手伝い始めた。すると「三丁CAFÉへ行くとモデルに会える。モデルに会いに行けるカフェ」というクチコミが顧客の間で流れた「偶然から生まれた仕組み」である。

今では、モデルたちが自分のSNS等で、三丁CAFÉで店員を担う予定を告示する。

また、三丁CAFÉの公式Webでは、モデルが店員を担う一覧を見ることができる。

この仕組みは、SAKAINOMA カフェが個展を開催して地元の芸術家を育成する目的と同様に、モデルを応援して育成する目的を果たすことができる。

写真6) 空き倉庫を活用した「三丁CAFÉ」



### 7-1 計画による成功 vs 偶然の成功

成功と失敗は「計画の結果、偶然の結果」という分け方がある。

計画の結果とは「計画した通りの結果」であり、結果は成功より失敗の方が多。理由は主に、計画した通りになるケースは稀であるにも関わらず、当初の計画に固執することにある。この背景には、計画の立案に時間と金を使いすぎる欠点がある。

つまり、せっかく時間と金をかけて作った計画ほど失敗しても変えたくない隘路にはまる。

一方、偶然の結果にも計画はある。だが、計画に固執しない。つまり、事業など人生は多くが「計画した通りにはならない」という事実を悟り、偶然の幸運が到来した時、計画は直ぐに破棄して、偶然の幸運という流れに身を任せて成功を掴む。

三丁CAFÉの成功は、偶然の結果に相当する。モデルが「面白がって」カフェを手伝い始めた時、偶然の幸運が到来した。

SAKAINOMA カフェの成功も、偶然の結果に相当する。カフェのメニューやイベントを「面白がって何度も試行錯誤」する中で、集客できるメニュー・イベントを発見している。つまり、計画の通りに成果が出ない時、当初の計画は直ぐに破棄して、成功する迄、計画は何度も変えている。

以上2つの事例の共通点を表6に纏める。

表6) 事例3と4(小規模カフェ)の共通点

- 1 カフェは店員・メニュー・イベントなど、何でも・何度でも自由に実践できる。だから、個性を創造しやすい。
- 2 個性は、何でも・何度でも実践する試行錯誤から創造される。したがって、当初の計画に固執してはいけない。
- 3 まちづくり・店づくりを楽しむ結果として、集客・収益などの成果を得られる。

## 8 おわりに～地方は東京と同じ店舗は創れない→同じ成果にならない

東京にある集客力が非常に高い百貨店・全国チェーン店を、地方の中心市街地へ「中

心市街地活性化の切り札」として誘致したが、集客が芳しくない。誘致した後、撤退する施設も増えている。

こういう施設を多く研究した結果「名前が同じ店舗でも、東京の旗艦店と、地方の通常店は違う別物」という知見を得た。

この知見と解決策は2010年に刊行した『地域再生の罨』という本に纏めた。

本研究はこれを「カフェ併設の施設開発」という切り口に特化して論じた。

カフェ併設の施設開発の効果について、空き家・空き店舗を活用する小規模な施設開発と、ビル一棟以上を建築・改修する中・大規模な施設開発の2つに分けて考察した。

効果は冒頭に掲げた表1の5店に集約できる。この効果を創造できる背景には「カフェが店員・メニュー・イベントなど、何度でも・何でも自由に実践できて、個性を創造しやすい」ことがある。

東京の旗艦店と、地方の通常店の違いも実はここにある。つまり、店員・テナント・イベントなどが違う。だから、両者は同じ名前の店舗ではあるが「売っている物、体験できるコト」が違う。

地方は東京と「店員・テナント・イベント等の全てが、クローンのように同じ店舗は創れない」ので、同じ成果を得られない。

同じ成果を得られないなら、違う成果・個性を目指す解決策（政策）が必要だ。

そこで「店員・メニュー・イベントなどを、何度でも・何でも自由に実践できて、個性を創造しやすい」カフェを活用して、地方を活性化する解決策（政策）を研究・提示することにした。

2018年12月 久繁哲之介

【参考文献】

日経産業新聞 2017年1月1日付け記事「スタバの  
つくり方」

商業施設新聞 2017年8月15日付け記事「大手百  
貨店の売上高と旗艦店の売上高」

ITmeia ビジネスオンライン 2017年9月19日記  
事「スターバックス、初のポイントサービス  
「REWARDS」開始」

堺都市政策研究所「さかい利品の杜の施設整備と  
開設後約一年間における集客・管理運営による経  
済波及効果」2016年12月

竹山修身『訣別橋下維新を破った男』KADOKAWA2014

蓑豊『超・美術館革命』KADOKAWA2007

クリス・アンダーソン『フリー<無料>からお金  
を生み出す新戦略』NHK出版2009

久繁哲之介『地域再生の罨』ちくま新書2010