

大型商業施設(アルパーク)の市場創造に関する考察

— 学生のフィールドワークを通じて —

粟屋 仁 美

1. はじめに

大型店舗法, 大型店舗立地法等, 社会環境の変化に伴い法制度も見直され, 小売業の形態が変化している。地域に密着した個人商店ではなく, 自動車で行くことのできる郊外型の大型商業施設が主流となったかと思えば, やはり都心回帰で小型商業施設が, 見直されたりもする。このように商業施設に求められる質やロケーションは, 社会環境や消費者意識の変化に伴い変化せざるをえない。

政令指定都市である広島市を中心とした広島都市圏には, 大型商業施設が複数箇所あり, 飽和状態気味であるとも言われる。1990年に設立されたアルパーク¹は, その中では歴史ある施設と言えよう。他方で, 昨今建設される大型商業施設は, 広大な土地を有効利用し, 来客の動線を考慮した広い通路と全体が見渡せる構造になっている。また, シネマコンプレックス(以下シネコン)と称される, 複数のシアターを有する映画館を併設している施設も多い。

アルパークは, そうした構造が流行する以前に建設されており, 独特のたたずまいを見せている。建物に若干の老朽化が感じられる箇所もあるが, 建設当時のバブル経済を反映させた, 高級志向の名残が感じられ, 建物の質感の良さや, 外部からの視線をシャットアウトする入り組んだ構造に, 来客への配慮を感じさせる。

筆者は, 2010年度の後期開講科目「マーケティング論」において, 当アルパークを題材にとりあげた²。受講生は, 講義を通じてアルパークを調査・考察し, アルパークに対して提案を行った。それらの意見は, 現代の若者が大型商業施設に期待する概要を如実に表している。アルパークは, 受講生が提示した提案の中から, 特に集客に寄与すると思われる課題をとりあげ, 2011年3月より設備等の改善をした。

本報告は, アルパークと連携した当講義事例にお

ける受講生の意見を踏まえ, アルパークの市場創造としての戦略の方向性を探ることを目的とする。そのために, まずは①昨今の広島における大型商業施設とアルパークの現状を確認し, ②講義科目「マーケティング論」での受講生の提案と, アルパークの施策のギャップを提示する, ③そのギャップとアルパークの改善策を考察し, 今後の戦略を検討する。最後にまとめである。

なお, 大型商業施設の経営戦略や市場創造等の学術的研究は少ない。マーケティングの視点においても同様である。そういった意味でも本稿の試みは新たな知見を与えるものである。

2. 広島都市圏における大型商業施設の現状

広島都市圏における主な商業拠点としては, 八木・緑井地区, 祇園地区, 八丁堀地区, 紙屋町地区, 広島駅地区, 安芸郡府中町地区, 宇品・皆実地区, 観音地区, 西部商業地区に分類される。近隣住民が最もよく利用する繁華街は長い間, 八丁堀地区, 紙屋町地区であったが, 2005年あたりから, 郊外型の商業施設が台頭し, 中心部への拠点性が弱まってきている³。しかしながら郊外型の商業施設も, 地域の拡大・分散や, 種類の増加により, 激しい集客争奪戦が行われている。遅れて参入する商業施設は, 設備の新しさや新規性に富んだテナントの導入等で, 他施設との差別化に努めている。

本研究で対象とするアルパークは広島市の中心部から, 西に約10キロに位置する西部商業地区内の大型商業施設である。最寄りの駅は, JR山陽本線の新井口駅である。アルパークは, 当時広島市が提唱した広島西部商業街区整備構想を具現化するため, オープンした。アルパークには, 百貨店(天満屋), 量販店(広電ストア), 180の専門店が集合しており, 総延床面積は175,000㎡余りの, 中国四国地方において最

大級の大型商業施設であった⁴。

オープン時の構造は、滞留時間を極力長くすることを意図し、あえて入り組んだものとなっていた⁵。それは来客が店舗を散策しながらショッピングをゆっくりと楽しむことを可能にしていた。しかし、その後そうした構造は、来客から陳腐化して見られるようになる。そこで2008年の10月には「コンフォート+（プラス）ひとつ上のこちよさ」をコンセプトに、動線の見直しやテナントの整理・移動等を含めたりニューアルを行っている⁶。

アルパークがターゲットとする顧客は、広島市西部の住宅地に居住する30代前半の若手ファミリーである。アルパークはCRM戦略として、大量生産・大量消費を前提としたマスマーケティングから、消費者個別のニーズに合わせたOne to Oneマーケティングに取り組んでいる。たとえば、ダイレクトメールやポイントカードによる個人へのアプローチを積極的にとること等である⁷。

3. 受講生によるマーケティング調査と提案

(1) 講義概要

本稿の考察対象となる講義は、2010年度後期に実施した「マーケティング論」である。2年生が対象の講義であり、履修者は45名であった。履修者のほとんどは、1年次後期の「ビジネス実務基礎論」、2年次前期の「現代企業論」を履修しており、経営学やビジネス実務に関する基礎的な知識がある程度は修得している。

「マーケティング論」は、基礎的なマーケティングの理論を学ぶことを目的とし、2010年より開講された。マーケティング理論を理解するために、アルパークのフィールドワークを取り入れた。前半は講義形式で理論を学び、並行して受講生はアルパークのマーケティング調査を行う。後半は受講生の調査結果の発表の場とし、理論と実務の検証を行うという方法をとった。マーケティング調査の趣旨は、マーケティングを初めて学ぶ受講生が、マーケティングの視点でアルパークを観察し、受講生なりの改善策をアルパークに対し提案するものである。これは、アルパークサイドの寛容さにより実現したと言えよう。

講義構成であるが、まずは講義2回目に、アルパークの所長の金澤健久氏による、アルパークの概要と現在の戦略についての講義を行った。受講生は、金澤氏からの情報と、その後数回の講義で学ぶマーケティング理論を基に、フィールド調査を実施した。受講生に

よる調査はグループ単位とし、受講生の主体性によりグループを組んだ。よって受講生は、友人とウインドーショッピングをしながら調査を行うことになった。講義時間以外の時間を活用してのフィールド調査であるため、受講生のアルパークの訪問日時や回数、滞在時間は、グループごとに異なる。筆者は受講生に、初回のフィールド調査は、先入観を持たずに見学をし、印象や気づきを強みと弱みに二分してまとめるよう促した。2度目のフィールド調査では、特に弱みに着眼し、弱みの分析と、弱みを強みに転換する提案を考えるように指導した。

そうした考察結果をまとめ、受講生は講義回数13回目と14回目に、ららぽーとマネジメント1名、アルパーク1名、三井不動産2名の社員にプレゼンテーションを行った⁸。

(2) アルパークのターゲット・カスタマーと受講生

前述したように、アルパークのターゲット・カスタマーは広島市西部に居住する30代前半の若手ファミリーである。これは、アルパークの近隣には住宅地やマンション群が立ち並び、30代前半の若手ファミリーが多く居住していること、アルパークより西部には大型商業施設は少ないこと等を考えれば、当然のターゲットである⁹。

比治山大学のキャンパスは広島市の中央に位置しているが、やや北東であるため、当大学に通う学生の多くは広島市の中心部から北部もしくは東部に在している。すなわち今回のフィールド調査は、アルパークの主要ターゲットから外れる受講生がアルパークを考察するものである。受講生のほとんどは、西部に位置するアルパークは親しみが無い。また東広島市や呉市に居住する受講生は、これまでアルパークに行ったこともない、あるいは保護者に連れられて1回程度行ったことがあるという実態である。したがって、今回の調査により初めてアルパークに足を踏み入れた受講生や、久しぶりに訪問した受講生も少なくはなかった。

(3) 受講生のアルパークに対する分析

アルパークに対する受講生の第一印象は、おおむね高評価であった。受講生が強みとしてあげた点は、建物、内装、イルミネーション等がおしゃれであると感じたことから始まり、敷地面積の広さや、構造上、空が見え解放感が感じられること、多様なテナントがあり一度にあらゆる買い物ができること、交通の便が良くJRの駅から徒歩圏内であること、近くに公園があるため小さい子供がいる家庭には都合がよいこと等

ある。また、特筆すべき点として、すべてのグループが「このように良い商業施設だとは知らなかった」と感想を持ったことがあげられる。これは、受講生の保有しているアルパークの情報量が、非常に限定的であったことの証左である（表1「アルパークを訪問して受講生が感じた強み」）。

しかし、強みにのみ着眼していたのでは、今回のマーケティング調査にはそぐわない。したがって、前述したように受講生には、各グループで行った数回のフィールド調査より、アルパークの強みと弱みを抽出した上で、あえて弱みのみ取り上げて考察をし、改善策を提案するよう指導した。受講生がアルパークの弱みとしてあげた点をまとめれば、主だった意見としては3点ある（表1「アルパークを訪問して受講生が感じた弱み」）。

一つ目は、アルパーク内の場所の把握の困難さである。アルパークは百貨店天満屋が入っている西棟、複数テナントが混在している東棟、シネコンや大型の書店、スポーツショップ店が入った北棟と、建物が3棟ある。西棟と東棟は、公道を横断する渡り廊下で連結しているが、北棟は西棟・東棟から車道や公園を挟んだ場所にあり、来客は公道を徒歩で移動することが必要となる。その際、屋根や専用道路（歩道）が無いため、危険が伴う恐れがあるし、雨天時は傘が必要である。また多様なテナント群が売り物の東棟は、建物の構造が入り組んでおり、特に2階と3階部分はアルパーク通りと称呼される中央通路を挟んで2つのゾーンに分断されている。よって同じ棟でありながら、使用できるエスカレーターやエレベーターが異なるため、構造を熟知していないと、目的地に到達することに困難を伴う。受講生は、そうした構造上の不便さと、案内表示の不十分さによる施設内の位置把握の困難さを指摘した。

二つ目は、学生をターゲットとする服飾テナントの割合が少ないことの指摘である。そもそもアルパークのターゲットは30代前半のファミリーであるため、20歳前後の学生が好んで購入するようなテナントは、数多くは必要ではない。したがって、これは当然の指摘であり、アルパークが自らのコンセプトに忠実にテナントを揃えたことの証左でもある。

三つ目は交通アクセスである。先述したように、アルパークが広島市の西部に位置するため、広島市中央部より以东から出向くには不便である点や、交通費を要する等の意見が多かった。

その他には、建物の古さや看板の位置、全体の照度に対する意見があった。

以上は受講生のアルパークに対して感じた主観的な弱みであるが、受講生はそれらの指摘を裏付け、かつ改善するための方策を導出するために、調査を行った。受講生のマーケティングの観点や調査手法は多岐に渡っていた。例えばマーケティングの観点には、年齢別ターゲット（高齢者、20歳前後の若者、幼い子供のいるファミリー）、アルパークという施設全体の付加価値（外装、内装、行事ごとのイベント）、競合する他施設との差別化である。調査手法は、具体的には、他の商業施設のベンチマーキングや、アルパーク来店者に対するアンケート調査、アルパークの意識調査等が行われた。他の商業施設のベンチマーキングでは、20歳前後の若者に評価の高い広島PARCO店¹⁰との比較（テナント、来客接遇、施設の雰囲気や構造等）や、アルパークの競合店である、ゆめタウン広島店¹¹、イオンモール広島府中ソレイユ店¹²との比較（アルパーク来客者の世代、フードコートのテナント、施設の雰囲気や構造等）を行っていた。来店者に対するアンケート調査では、来店者に聞き取り調査の形式で属性、居住地、来店回数、アルパークに対する要望等）を行っていた。アルパークの意識調査では、アルパーク以外の場所で聞き取り調査を行い、アルパークに頻繁に来店する人、来店しない人に二分し、その要因と傾向を分析したものである。

こうした調査により、受講生の主観的な感想に、客観的な事実把握が加わることになる。その上で、受講生はアルパークに以下のような提案を行った（表1「受講生からアルパークに対する提案」）。

まず、アルパーク内の場所の把握の困難さを解消するための方策である。施設内の場所の把握に困惑している来店者の数値をあげ、西棟・東棟内の移動はもとより、西棟・東棟から北棟への移動の利便性を向上させることの必要性を提示した。その上で位置把握が容易にできる案内用のパソコンを設置することや、見通しの悪い壁等をガラス張りにすること、あるいは看板を付け、壁の裏側に何があるかを明確にすること等が、場所の把握に効果的であると提案した。

次に、20歳前後の若者の集客案である。20歳前後の若者をターゲットとする服飾テナントの割合が少ないことを指摘し、若者が好むブランド名を具体的に提示した。その中には、広島に出店していない希少性を狙ったブランドもあれば、多店舗に出店している大衆性の高いブランドもあった。

その他には、アルパークより東部の居住者の集客

を狙うため、新たな交通アクセスとして、広島駅からのシャトルバスの運行を提案した。また、フードコートの活性化（テナントやフードコートの使い方、内装等）や、イベントスペースの活用（集客策や、広報宣伝の必要性）、遊技場型託児所の設置、アルパーク全体の照度、内装、清掃について等の提案策があげられた。

(4) アルパークの意図と受講生の調査とのギャップ

確認するまでもなく、アルパークは商業施設経営のプロである、ららぽーとマネジメントが運営している。したがって受講生が提案する内容は、アルパークとしてはある程度認識していることであり、すでに過去に検討した、あるいは現在対応中であるものがほとんどである。しかし、ターゲット・カスタマーでない受講生により指摘があったことで、再検討の必要性が明らかになった。

例えば、アルパークのフードコートの天井は、意図して打放しコンクリートに仕上げている。こうした建築はバブル経済時代に流行したものであるが、バブル経済を知らない世代の受講生は、単なる整備不足として感じられた。また、受講生はアルパーク通りがシンプルであることをマイナスに評価したが、アルパークは数年前の改修時に、以前の煩雑な雰囲気からシンプルな内装へとあえてチェンジしていた。その他にも来客の消費動向について受講生が実施した聞き取り調査と、アルパークが既に実施している自社のクレジットカード使用者による調査では、ある項目に対して、ほぼ反対の傾向が結果として表出した¹³。また受講生が弱みとして指摘した点が、実はアルパークとしてはすでに改善していることもあった。そうした点については、アルパークはPR不足として今後の課題の一つと認識された。

また、アルパークまでのアクセスを「便利が良い」とするグループと「遠い」とするグループがあった。駅からの距離にしても、両者の意見が出た。これは、調査主体の居住地域により、遠近の価値判断が異なることが要因であろうが、アクセスを不便と感じる顧客に不便と感じさせない工夫をすることも、課題の一つであることが明らかになった。

このように、ターゲット・カスタマーでない受講生による調査で、アルパークに新たな視点を提示することができたのは確かである。

4. アルパークの対応と効果

(1) 受講生の調査結果に対するアルパークの対応

アルパークは2011年3月のリニューアル時に、受講生が弱みとしてあげたいいくつかの項目に対応している。講義を終了したのが2011年1月であるが、2011年5月の時点でアルパークを再訪した受講生からは、次のような意見を得た。アルパーク通りに、地図の案内図が設置され、表示板も拡大されており、位置把握が容易になっていること、外から見たガラス部分に店舗のロゴが増え、どのようなテナントが入っているのか把握できるようになったこと、散在していた携帯電話ショップが一か所に集中する等のテナント場所の改善により、すっきり感が増したこと、照明が増え、全体的な雰囲気が明るくなったこと¹⁵、ソファを修復していたガムテープがソファと同系色になっていて、目立たなくなっていたこと、新しい店舗（nanas café等）も増えて、更に楽しめること等である（表1「アルパークリニューアル後の受講生感想」）。

その他にも、アルパークは以下のような対応をしている（表1「『マーケティング論』を終了後のアルパークの対応」）。まずは、施設内の案内をわかりやすくするための表記やデザインの変更である。遊技場型託児所の提案に際しては、アルパークも受講生の提案時に検討を進めていたらしく、早々にファンタジー・キッズ・リゾート¹⁶がテナントとして設置されている。加えて、清掃の徹底への努力も図られている。

受講生が要望した20歳前後の若者向けの服飾テナントや、フードコートのテナントについては、近い将来の検討課題として位置づけられている。施設全体の明るさについては、節電実施のため照明を落としていた個所もあったが、今後はLED照明を導入する等を検討予定である。棟間の移動の利便性の向上や、壁の入れ替えや看板の設置等、施設の構造上早急な対応は難しい。したがって、将来の検討課題となっている。特に棟間の移動は、シャトルバス運行も含め検討する予定である。しかしながら、棟間をつなぐ屋根は、構造や法的制限により検討自体が困難なものもある。

アルパークを活性化策としては、2011年度のアルパークの販売促進テーマである「毎日ちょっと楽しいアルパーク」を具現化するため、近隣小中学校やサークル活動団体を含め、イベント実施を目指す。また情報発信の強化を、ホームページ、チラシ、館内放送等で行うとのことである。

大型商業施設（アルパーク）の市場創造に関する考察

表1 受講生のアルパークに対する印象と提案, それに対するアルパークの対応

	アルパークを訪問して 受講生が感じた強み	アルパークを訪問して 受講生が感じた弱み	受講生から アルパークに対する提案	アルパークリニューアル後の 受講生感想	「マーケティング論」を終了後の アルパークの対応
期 時	2010年10月-11月	2010年10月-11月	2011年1月	2011年3月	2011年5月
施設案内		棟が分かれていて、移動が面倒、映画館までが遠い	北棟と東棟・西棟間の移動の利便性を向上させる	アルパーク通りに、地図の表示あり、位置把握が容易	シャトルバス運行も含め対応を検討 屋根は構造や法的制限があり無理
		駐車場の入り口が分かりづらい、駐車スペースが狭い			
		地図を見ても、分かりづらい（エスカレーター、フードコート、トイレ、飲食店スペース）	案内パソコンを設置し、来客が自由に操作できるようにする	表示板が拡大されており、位置把握が容易	施設内の案内をわかりやすくするための表記やデザインを変更し対応済み
		壁ばかりで、中に何があるのか外からわかりにくい	壁等をガラス張りにしたり、看板を付けたりする	外から見たガラス部分にお店のロゴが増えてた（ような気がする）	以前掲出していたが、内規規定を作成し整理した経緯があるフェア等で一時的に作成する等行う
		見通しが悪い		すっきり感が増した	
		北棟にインフォメーションがない（迷子等の対応はどうしているのか）			
集客に対する姿勢	フードコートに、喫煙席が用意されている	休憩所（ベンチ等）設備の不足	フードコートの活性化、フードコートで自由に水を飲めるようにする		空き区間もあるため、早急な営業活動を行う。実際は水は飲める
	フードコートに子ども用の椅子がある	小さい子どもが遊べる場所が少ない	遊技場型託児所の設置		ファンタジーキッズゾーンの導入
	ベビーカーや遊び道具の貸し出しがある	ベビーカー、カート使用時、段差が多い			
		イベントが減った 1日中楽しめない 営業時間が短い	イベントスペースの活用、宣伝を多くする		H P、チラシ、館内放送等での告知強化 2011年度の販促テーマ「毎日ちょっと楽しいアルパーク」を具現化するため、近隣小中学校やサークル活動団体を含め、イベント実施を目指す
施設の雰囲気	広い	雰囲気暗い（レストランが寂しい、全体的に活気がない）	照明を明るくする、広いスペースに装飾をする	日差しが窓から入ってきて明るい 照明が増え、全体的な雰囲気明るくなった	ECOの観点から節電実施のため、証明を落としていた個所もあったが、今後はLED照明導入等検討する
	天井が高く、天窓があり華やか空が見えて解放感がある（東棟）	フードコートの天井がむき出しで、汚い	天井をきれいにする	かなり活気あり（休日だったので、来客も多い）	施設構造の問題であるため、今後の改修時に検討する
	オシャレ（建物、内装、イルミネーション等の外装）	ソファの修復部分がガムテープであったり床や壁等の汚れが目立つ等、清潔感がない	徹底的に清掃する	天井がきれいになって空調が見えなくなっていた やっぱり清潔感が違う！	清掃委託会社に相談、検討
	騒がしくないからHOMEのような感覚で来れる	店と店の距離が狭く、圧迫感を感じる		ソファ修復のガムテープがソファと同系色になっていて、目立たなくてよい。ただ、渡り廊下のドア（REGALショップの横）の下部の色が剥けていて醜い	
		各フロアでお店の統一性がない 外とつながっているのに、夏暑く、冬寒い 建物は3つあるけど狭い		携帯電話ショップが集合していた（以前はばらばらだ）	
テナント	色々なお店が入っている為、一度にたくさんの買い物ができる	似たようなお店が多い		新しい店舗も増えて、更に楽しめる	
	広いので店舗が見やすい 値段が幅広く、家族で楽しめる	10代向けのお店が少ない 男性物のお店が少ない	ギャルのお店を設置する	新しくできたnanas caféでお茶ができる	社内会議で店舗の入れ替え等検討する
		お茶をする場所がすくなくもっと色んな服の店がほしい			
利便性	駅に近い 交通の便がいい	行くまでにお金がかかる 駅から遠い	シャトルバス（広島駅から）を走らせる		コストと利用客数を試算し、検討する
その他	高齢者が多い、近くに公園があるので家族で来やすい				

(出所) 筆者作成¹⁴

(2) 受講生の提案による今後のアルパーク

本稿は教育事例をもとに、激化する競争市場の中で、アルパークがあえてターゲット・カスタマーではない20歳前後の学生の意見を組み込もうとしたチャレンジに、市場創造の視点から接近を試みるものである。本稿における市場の創造とは、新たな顧客の開拓に伴う市場の拡大を意味する。広島都市圏では、大型商業施設が乱立しており、その競争が激しくなっていることは周知である。現在、商業施設の差別化は、居住地別の市場に依存する部分が多い。限られたパイの奪い合いが競争優位の源泉であるならば、人口増が期待できない日本においては、近い将来限界が来る。こうした背景を鑑みれば、大型商業施設は新たな市場の創造が求められる。市場の創造とは、時間と空間の両面を指す。

まず時間について考えてみよう。フィールド調査を行った受講生は、アルパークの本来のターゲット（広島市西部に居住する30代の若手ファミリー）とは年齢も居住地域も異なるため、受講生のあげる弱みは、アルパーク側にしては当然の意見であったであろう。他方で、受講生の主観的な率直な意見に傾聴し、改善できる箇所は即座に着手したアルパークの行動は、顧客日線を重視する経営姿勢を示すものである。もちろん受講生の意見の一部が現在のアルパークの改革に直座に結びつくものであったということもある。そうはいえ、こうしたアルパークの行動は、次期ターゲット・カスタマーになりうる現在の学生に、アルパークの好印象を植え付けた。それは動態的な顧客の囲いこみであり、創造である。

次に空間である。アルパークのターゲット・カスタマーの居住地が広島市西部であることは、何度も述べてきたが、二次カスタマーとして広島市西部以外の居住者をターゲットにすることも必要である。本講義に携わったほとんどの受講生は、アルパークやアルパーク内の正確な情報を有していなかった。その実態より、金澤氏は、それがアルパークの最大の課題であると述べる。しかしながら、これは同時にチャンスでもある。大型商業施設が多数あることにより、広島都市圏に居住するカスタマーは、近隣の身近な施設で満足をし、居住地より遠方の他施設にまでは足を運びにくい。アルパークの施設は建設後20年を超え老朽化しているというマイナス面は否めない。しかしながら、少子高齢社会が常態化する日本においては、自動車と公共交通機関の両方による来店が可能な店舗が期待されることより、大型駐車場を備えながら、JRの駅から動く歩道を有するアルパークは、集客に有利である。そこで

アルパークの情報発信を広範囲に行うことで、広島市西部以外の居住者を二次カスタマーとして取り込むことは可能である。広島市の人口を確認すれば¹⁷、アルパークがターゲットとする西区は187,345人、佐伯区136,422人、である。他方で二次カスタマーとして在住する南区138,426人、安佐南区233,657人、安佐北区153,631人とそのボリュームは大きい。したがってアルパークに来店する二次カスタマーのボリュームを増大させることは、市場の拡大という創造につながる。

時間、空間の両面で市場を創造・拡大するためには、アルパークオリジナルの施設構造やテナントやイベント等、既に存在し、かつ実施されている他施設との差別化を正確にPRすることが求められる。すなわち、アルパークの広報力の強化を図ることが課題となる。広報手段としては、テレビ・ラジオによるCM、新聞広告、折り込みチラシ、タウン情報誌、ホームページ、ツイッター等がある。また今回のような教育機関との連携も策の一つである。情報社会の高度化が甚だしい社会変化を鑑みれば、どのような広報が最も情報としてキャッチされるかの模索が今後求められよう。

5. おわりに

本稿は講義「マーケティング論」におけるフィールド調査と、受講生の意見に対するアルパークの真摯な対応をもとに、今後のアルパークの市場創造戦略について言及した。アルパークの今後の戦略としては、時間と空間の両面からの市場創造・市場拡大が求められることである。

アルパークをフィールド調査のステージとしたことで、受講生には生きた学びとなった。同時に、本稿の考察により、アルパークの商業施設としての前向きな姿勢が明確になったと言える。ライフスタイルの多様化という側面でもとらえれば、多様な趣味嗜好に対応できるテナント揃えも求められ、その点においては今回の受講生の提案も些少ではあるが参考になるであろう。

広島都市圏における商業施設の熾烈な競争は、日本の経済社会の縮図であるとも言える。企業の利益は社会の豊かさの源泉であるため、今後どのような経営戦略を商業施設がとるべきか、注目に値する。しかしながら、冒頭に述べたように、大型商業施設の経営戦略について言及した研究は少ない。よって、既存の戦略理論等を援用しつつ、オリジナルな研究手法や理論を導出していくことが求められよう。

最後にアルパーク所長の金澤氏をはじめ、アルパー

ク、三井不動産の関係者の方々には、学びの場の提供や、ご指導等、多様に尽力いただいた。心より感謝したい。

【注】

- 1 広島市西区草津新町2-26-1 現在アルパークは、ららぽーとマネジメント株式会社（以下ららぽーとマネジメント）により運営されている。施設の所有者は三井不動産株式会社（以下三井不動産）である。
- 2 比治山大学短期大学部総合生活デザイン学科総合系列における専門科目
- 3 中国新聞2010年11月3日朝刊
- 4 山迫（1996, 1997）によれば、アルパークのオープン時における条件として、地域の中小小売業の振興を目的として開発することが、広島市より指導された。そのため、アルパークに入店するテナントは、広島を地元とする店舗が半数以上を占めることになる。
- 5 日本ショッピングセンター協会（2008）p.45
- 6 日本ショッピングセンター協会（2009）
- 7 金澤健久氏が、本事例考察対象の講義で行った「アルパークのマーケティング戦略」の講演内容による。金澤氏はららぽーとマネジメントの社員であり、アルパークの所長の任についている。
- 8 アルパーク所長金澤健久氏、山迫信雄氏、三井不動産の柴田志通氏、秋山康元氏の4名である。
- 9 広島市佐伯区楽々園にショッピングセンターマダムジョイ楽々園店他、大竹市に株式会社イズミが経営するゆめタウン大竹があるが、アルパークよりは小規模である。
- 10 1994年4月開業。住所は、広島市中区本通10-1。
- 11 2008年2月開業。住所は、広島市南区皆実町2-8-17。
- 12 2004年3月開業。住所は、広島県安芸郡府中町大須2-1-1。
- 13 アルパーク近郊に居住する人のフードコート利用率が、受講生の調査では高いとなり、アルパークの調査では低いと出ている。
- 14 表1は受講生から出た意見を総括し、テーマごとに分類したものである。縦軸は「アルパーク内の案内」、「集客案」、「アルパーク内の雰囲気」、「店舗」、「交通の利便性」、「その他」の6テーマとした。横軸は、「アルパークを訪問して受講生が感じた強み」、「アルパークを訪問して受講生が感じた

- 弱み」、「受講生からアルパークに対する提案」は、講義「マーケティング論」における受講生の発表を筆者が要約、抜粋した。「アルパークリニューアル後の受講生感想」は2011年5月時点で、筆者が授業受講者数名に電子メールで意見を募り集約した。『「マーケティング論」を終了後のアルパークの対応』は、金澤氏に2011年8月19日ヒアリングし記載した。
- 15 中国電力の電力事情により、2011年夏時期より照度は再度落としている。
 - 16 ファンタジー・キッズ・リゾートとは、ファンタジーリゾート株式会社が運営する有料制の室内遊園地である。<http://www.fantasyresort.jp/index.html>（2011年12月15日閲覧）
 - 17 広島市ホームページより2011年8月末人口を記載。http://www.city.hiroshima.lg.jp/kikaku/joho/toukei/01_jyu/jyu-ind.html（2011年9月22日閲覧）

【引用文献】

- 山迫信雄（1996）「アルパークにおける営業管理」『ショッピングセンター1996.9』p.43
- 山迫信雄（1997）「消費者に支持されるSCづくり『アルパーク』（特集 SCにおいて今後期待される専門店）」『ショッピングセンター』1997年12月号、pp.39-41、
- 日本ショッピングセンター協会（2008）「『子育てにやさしい』SCとしてさらに進化した『アルパーク』」『SC JAPAN TODAY December, 2008』pp.44-47
- 日本ショッピングセンター協会（2009）「日本のSC『アルパーク』東棟リニューアル」『SC JAPAN TODAY January & February』pp.82-84
- 中国新聞2010年11月3日朝刊

【資料】

- 広島市ホームページ
http://www.city.hiroshima.lg.jp/kikaku/joho/toukei/01_jyu/jyu-ind.html（2011年9月22日閲覧）
- ファンタジーリゾート株式会社
<http://www.fantasyresort.jp/index.html>（2011年12月15日閲覧）

（受理 平成23年9月29日）

粟屋仁美

Abstract

A consideration about market creation of large-sized commercial establishment “ALPARK”:
Through students’ fieldwork

Hitomi AWAYA

The purpose of this report is to explore the directivity of market creation strategy of ALPARK. The method is based on the opinion of the attendance students who did the field survey of ALPARK.

The contents are the following.

- To check the present condition of the large-sized commercial establishment in Hiroshima and ALPARK.
- To show the gap between the proposal of “Marketing” student and ALPARK’s countermeasure.
- To consider the gap and countermeasure of ALPARK and to examined the future strategy.

In conclusion, it is derived that the market expansion from the both sides of the time and space is necessary.

(Received September 29, 2011)