

〔論 文〕

ポップアップ市場の拡大と商業施設における デジタル・インキュベーション

——カウンターワークス「SHOPCOUNTER」とマルイ、ピオレ姫路における導入事例——

池 澤 威 郎

目 次

1. はじめに
2. 先行研究の整理
3. リサーチクエストとリサーチデザイン
4. カウンターワークス及びSHOPCOUNTER (Enterprise) の概要
5. SCデベロッパーとの協働システムと複数事例の検討
6. 考察と結論
7. 残存課題と展望

1. はじめに

EC市場の進展はとどまるところを知らない。経済産業省による「電子商取引実態調査」(経済産業省)は毎年、EC市場の拡大とEC化率の上昇を報告してきた。しかし、並行してそれは業種や取扱商品分野(商品カテゴリー)などによってばらつきがあり、その傾向は一様ではないことも報告されている。

他方で、近年ではOMO (Online merges Offline) という用語も徐々に定着化し、デジタルとリアル(フィジカル)との関係性は二律背反な対立構図ではないことも指摘されるようになった。OMOのテナントショップが百貨店やショッピングセンター(以下、SCという)などの総合型商業施設にも出店するようになり、他方で総合型商業施設もまた自社でECの運営を行なうようになってきている。

こうした状況下で、本稿ではEC市場で誕生しEC市場のみを主たる販売チャネルとしてきたデジタル・ネイティブ・ブランド(DNB)ともいべきプレイヤーが、その規模の拡大のために、デジタルから飛び出しフィジカルな施設へ展開しようとする出店活動に焦点化する。それは、各種のDNBがビジネスモデルを一部転換するという意味を含んでおり、そうした活動に対して支援を行なうというプラットフォームの運営者は、いわばインキュベーションの役割を果たしているといえることができる。

本稿は、POP-UPや短期的な催事の出店を、出店者と出店先(フィジカルな施設運営者)をマッチングさせることによってマネタイズするカウンターワークス社の「SHOPCOUNTER (ショップカウンター)」というデジタル・プラットフォームについて取りあげる。近年、こうしたマルチサイドプラットフォームに関する研究が盛んに行なわれており、1つのビジネスモデルとして脚光を浴びるに至っている。

昨今の市場環境をみると、SCなどの商業施設の過剰出店やそこに出店するテナント群の同質化に悩まされる状況がある。本研究はこれら施設が差別化を図るために、デジタル・プラットフォームの活用を通じて(出店可能な)出店候補者の範囲を大きく拡大することによって、SCデベロッパー(商業施設運営者)の運営活動やその態様、取引システムなどがどのように変化したかについて明らかにしようとするものである。この「SHOPCOUNTER」は萌芽的な取り組みではあるものの、既に多くのSCデベロッ

パー（大手を含む）で導入され、また数多くのSCデベロッパーの出資も得ている。いわば、商業施設におけるデファクトスタンダードになりつつあるといえる。その影響力の大きさから、「POP-UP経済圏」なるものが展望できるかもしれない。SCデベロッパーがユーザーとして、なぜ、どのような動機でこうした取り組みに関与するようになったのか、そしてどのような影響を受けたのかについて確認するために、異なる2つのタイプのデベロッパーを対象にヒヤリングを行なった。ユーザー視点からみる当該デジタル・プラットフォームの利活用、つまりデジタル・インキュベーションの影響値をみようというわけである。

本稿の構成であるが、次節より先行研究（第2節）及びリサーチクエスション、リサーチデザイン（第3節）について述べていきたい。そして、「SHOPCOUNTER (Enterprise)」というデジタル・プラットフォームの概要を述べたうえで（第4節）、これを利用する出店先側（SCデベロッパー側）へのヒヤリングを通じていくつかの導入事例を検討していきたい（第5節）。第6節では、考察・結論として先のリサーチクエスションに答えていきたい。第7節は残存課題と展望、そしてモデルの拡張の余地についてふれておきたい。

2. 先行研究の整理

本節では、デジタル・プラットフォームを対象とするため、先ずは、これらに関する先行研究をあたる（2-1）。そして、催事・POP-UP出店と常設店出店の特徴をそれぞれ明示してそれらの差異について比較検討する（2-2）。また、デベロッパー側の出店誘致に関する基本的な様式について述べ、このあとの2種類のSCデベロッパー導入事例の検討の助けとしたい（2-3）。

2-1. デジタル・プラットフォームに関する研究

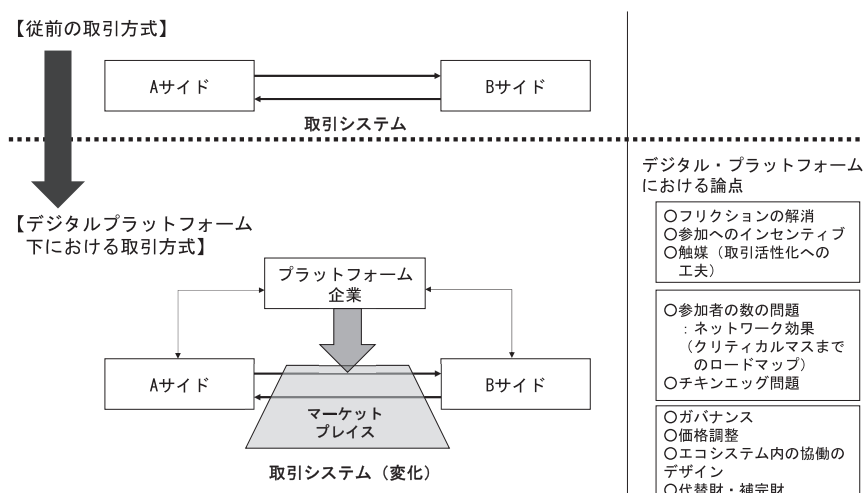
「プラットフォーム」は現代における最も注目されるビジネスモデルのトピックの1つであるといえる。その語のルースな用法に起因し、技術基盤からデジタルにおけるビジネスモデルまで数多くの定義を含んできた。そして、企業単位、マーケットプレイス単位、ビジネスエコシステム単位、産業単位と異なるレベルで論じられてきたといえる。また、製品との対比やバリューチェーン（パイプライン）との対比で用いられるなど、多様な側面を有していることも特徴である。

ここで「プラットフォーム」とは「2つ以上の顧客グループ（市場）を誘致し、共通の目的をもって相互に交流を促進させ、価値交換を支援する物理的または仮想の場」¹⁾である。プラットフォームは2つ以上の市場（顧客グループ）を扱っており、2つ以上の事業を起業するといわれることもある。その業界において支配的なプラットフォームとなるためにはクリティカルマスを超えなければならない。正にはたらくネットワーク外部性や触媒となる工夫によって参加者へ信頼を与え、複数の市場を相互に増殖させることになる。その結果、指数関数的に、爆発的に両面市場の参加者が増えることで、いわばその市場のデファクトスタンダードになるということである。このつなぎ役（マッチメイカー）を、本稿では特にBtoBの関係性を持つデジタル・プラットフォームの事例として取り上げる。

デジタル・プラットフォームの論点としては、両面市場の需給関係における市場機会創出、クリティカルマス（に到達するためのロードマップを含む）やチキンエッグ問題、価格調整のバランス、エコシステム内の協働、市場参加者同士の行動に対するガバナンスなどがあげられる（図表2-1 参照右側）。

しかし、本稿ではデジタル・プラットフォーム形成に関わるこうした諸問題や、クリティカルマスに至る諸要因についての検討を主たる論点とはしない。本稿の立場では特に、SHOPCOUNTERというマーケットプレイスを基盤（プラットフォーム）として、出店候補者（テナント）とデベロッパー（スパー

Mar. 2025 ポップアップ市場の拡大と商業施設におけるデジタル・インキュベーション



出所）筆者作成。

図表 2-1 デジタル・プラットフォームにおける論点と取引システムの変化

ス提供者）との間に生じる関係性の変化について焦点化する。そして、デジタル・プラットフォームを介在させることによって、リアル商業施設への既存（従前）の取引関係や出店様式・誘致方式（同図表上）がどのように変化したのか（同図表下）、誘致市場に参加するテナントの中身はどう変わったのか、そしてデジタルとリアルを繋ぐ誘致市場はどのようになるだろうとしているのか。こうした点について明らかにしていきたい。それは、両面市場における各参加者の属性を明らかにし、各参加者がプラットフォームへ参加表明するための価値創出の動機づけに関わる論点と位置付ける。

2-2. 催事とPOP-UP 及び商業インキュベーションについて

本項では、本事例の考察により深い理解を得るために、催事・POP-UP について、常設店出店（一般テナント出店）との対比からその位置づけを確認しておきたい。なぜならば、EC（デジタル）から催事出店（リアル）へとステップアップする（デジタル・インキュベーション）のみならず、出店事業者が催事出店（リアル・時限的）をスタートアップ段階として助走し、常設店出店（リアル・継続的）の段階へとステップアップすること（「常設化」）もある意味で「商業インキュベーション」だからである。

催事の目的は、常設店と異なり時間的制約があり、他方で立地条件に恵まれることもある²⁾ことから、プロモーション目的での出店も含まれている。本項ではこのプロモーション目的はいったん対象外とする。

図表 2-2 をみてみよう。同図表は特に出店者側の有するリソース（人、モノ、カネ、情報等の経営資源）に対して、「催事出店」（POP-UP 出店）と「常設店出店」の負担や特徴について比較したものである。「催事出店」（同図表左側）はそもそも時限的であることから、イニシャル・ランニングともにローコスト化が必須である。また、売上高がすべてであり、ある程度の動員（集客策）をかけてヒット性の高い商材を高効率で提供し収益化を実現する必要がある。他方で「常設店出店」（同図表右側）はいわばテナントの出店戦略の一部を担うため、綿密な出店計画を策定し、長期に投資回収を見込まなければならない。定番的なブランド力の高い商品を安定的・継続的に供給する必要がある。特に収益化も固定客化も安定的な状態を目指して腰を据えて行なわなければならない。そのために経営資源を投入し続けることが肝要となる。

		催事出店 (主に一時使用賃借・消化仕入等)	常設店出店 (一般の賃貸借(定借))
手続		簡易な契約手続	重要事項説明、 与信調査、交渉プロセスなどの煩雑さ
金銭的負担	イニシャルコスト	多くの初期投資をかけられない ⇒開業資金の負担を軽減	工事費 敷金(保証金)
	ランニングコスト	固定費負担の難しさ ⇒売上歩合志向	長期継続性・安定性を求められる。 ⇒固定賃料による安定性+二次的に超過歩合
人的資源		販売スタッフの確保と教育 店主はオーナー	雇用契約を前提とした持続性。スタッフの入れ替わり 店長教育(特にチェーンストアの場合、雇われ店長)
商品		商品そのもののヒット性 (初速売上)	定番的で長期愛顧的な商品(ブランドの信頼性)
ファシリティ		簡易な持ち込み什器(テナント資産) またはDV資産什器のレンタル	BC工事費の負担
顧客(集客)		一過性なので動員が必要。	安定的な顧客囲い込み。
情報		立地・商圏情報 通行客情報など	(左記に加えて) 比較・関連購買といったブランド買回り情報。 施設カード顧客など集積全体の情報。

出所) 筆者作成。

図表 2-2 催事出店 (POP-UP) と常設店出店の違い: 出店者のリソースについて

他方でデベロッパー側でも、催事 (POP-UP) の場合はシンプルで出店しやすく退店しやすい短期的取引を基軸にした取引システムの採用や業務負担の軽減 (手続の簡略化) が行なわれているが、常設の場合には長期継続的な取引を前提とした取引システムが採用され、数多くの手続的負担を伴っている。後者ではデベロッパー側の組織体制は、自ずと長期的な支援体制とならざるを得ない。

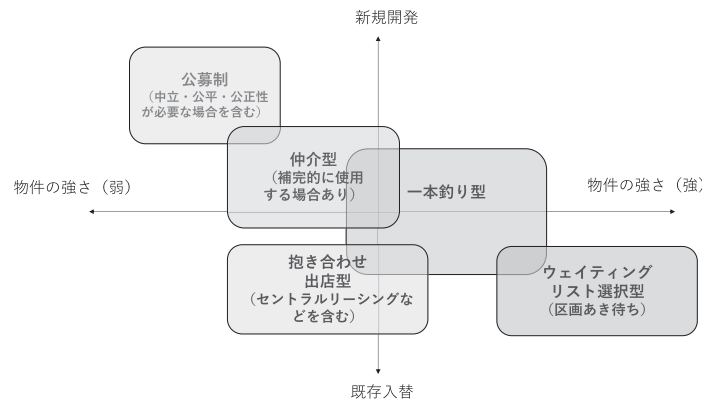
催事出店と常設出店の間、すなわち商業インキュベーションの過程においては「常設化の壁」のような越えなければならない障壁がありそうである。本稿ではこの点も留意しながら事例の考察を図りたい。

2-3. リーシングの態様とその評価について

ここではリアル商業施設における、特に常設店 (一般テナント) のテナント誘致方式 (リーシングの態様) について若干の補足をしておきたい。SC の常設店誘致については、新規開発物件における誘致の場合と既存物件の入れ替え誘致の場合との間に大きな違いがある。前者はデベロッパー側の SC コンセプトやフロアプランに適合的なテナントを入れることになり、事前に賃料テーブル (定価表) を設定してある程度の公平性・中立性を担保することになる (収益は、集積全体の事業収支計画内にて調整される)。その場合、賃料テーブルには各階の金額が明示されることになる。他方で、後者の入れ替えについては、誘致対象区画には既に退店テナントの実績があり、誘致に際して収益的な要請が強まることになる。賃料等の金額については相対的 (あいたいてき) に明示されることになる。

さて、図表 2-3 はリーシングの態様について整理したものである。テナントを誘致する物件の強さ (これは、テナントが出店を優先的に行ないたいと考える施設物件の相対的魅力度。立地条件のみならずオペレーター (SC デベロッパー) のブランド力等を含む総合的なもの) の強弱と、新規開発物件/既存物件の入れ替えの別から、そのタイプを整理したものである。新規開発の場合になされるのが、SC コンセプトに適合的なテナントをデベロッパーが区画 1 つ 1 つにはめ込んでいく「一本釣り型」である。これは、新規物件のみならず既存物件の空き区画でも用いられる。他方で、新規開発の折に募集要項等を公開してリーシング候補を集約する「公募制」 (公募型) がある。行政が関係する物件等、中立・公平、透明性が求められる SC のみならず、民間の SC でも用いられることがある。後者の場合、「一本釣り型」と

Mar. 2025 ポップアップ市場の拡大と商業施設におけるデジタル・インキュベーション



出所) 筆者作成。

図表 2-3 テナント誘致方式のタイプ①：特徴

並行して行なったり、補完手段として用いたりする場合がある。補完手段としては他にも「仲介型」があり、内装会社等の外部機関にテナント候補を紹介・支援してもらうケースがある。既存物件においては、物件の力が強い場合には既にテナントからの申入れがあって「ウェイティングリスト」を所有するSCもある。この場合、契約期間満了時に同リストから相応しいテナントを選択することになる。また、「抱き合わせ出店型」とは、複数物件を所有しているSCデベロッパーが、相対的に強い物件・弱い物件を抱き合わせにしてテナントへアプローチし、SCグループ内の複数物件に出店してもらうケースである。テナント側が強い物件を押さえたいがために、弱い物件にも出店してもらうようなケースである。

こうしたテナント誘致方式には長短があり、SCデベロッパー側で使い分けられているのが実情である(図表 2-4 を参照)。公募型は募集を締め切るまでは先行き不透明な方法であるが、当該物件に関心のあるテナントをあぶりだすことができる。つまり、出店者候補者へのサウンディング(物件への興味・関心や出店意向の確認)機能である。こうしたリスト作りができるのも利点である。一本釣り型はデベロッパーの誘致意思を反映した対応のできる方法であるが、妥結に至らなかった場合に次候補を探索する手間など、区画を最終決定するまでに時間がかかってしまう。ウェイティングリスト選択は簡便ではある

	公募型	一本釣り型 (フィールドセールス型)	ウェイティングリスト選択型
方法の概要	中立・公平・手続(プロセス)の公正性が問われる行政案件に向く。	DVの施設コンセプトに沿ったテナント配置が可能(運営者の意思、テナント構成)。(DV方針によるリード)戦略テナント投入も可能。	リストから好適なテナントを選択し、相応しい区画にはめこんでいく。
有効なケース (メリット)	・自社リーシング力に課題がある場合や、開発案件の将来が未知数である場合に有効(物件の強さが未知)。 ・テナントの出店意欲高い※応募状況を見て、物件に対する実質的なサウンディングが可能。	・リーシング力が強い場合に特に有効。 ・誘致したいテナントが明確な場合に有効。	・業務量は圧倒的に軽減。 ・DV側に選択肢(候補テナント)が留保されている。 ・地域一番店など、特に物件の強さが際立っている場合、特に有効。
デメリット	・事前ヒヤリングの難しさ。 ・応募状況の予測不能(過剰または過小)。 ・テナントは玉石混交。 ・お断りや審査業務が煩雑。	・区画数を満たす量を集めると業務量が膨大。 ・交渉妥結に時間がかかる。	・お断り業務や調整が煩雑。

出所) 筆者作成。

図表 2-4 テナント誘致方式のタイプ②：その長短

ものの、たとえば地域一番店(SC)となるようなテナントに人気のSCの高い地位を既に獲得していなければ、そもそも成立は困難であろう。この場合、どの物件でも得られる優位性ではない。

いずれにせよ、SCデベロッパーが出店してほしいと願うテナントへアプローチでき、成約できることがまず重要視される。さらに言えば、思いもよらない独自性・個性の強いテナントと出会えることもまた肝要である。

3. リサーチクエストとリサーチデザイン

3-1. リサーチクエスト

本稿では、カウンターワークスの提供するデジタル・プラットフォームの「SHOPCOUNTER (Enterprise)」を通じて、出店先施設のPOP-UP及び常設テナントの誘致にどのような影響を及ぼしているか。特にユーザーである運営者(デベロッパー)側の視点に力点を置きつつ、出店者(テナント)側の態様も含めてどのように変容したのかについて明らかにしたい。リサーチクエストは以下4点である。

RQ①「SHOPCOUNTER (Enterprise)」の導入によって、デベロッパー側のテナント誘致方式はどのように変容したのか。

RQ②「SHOPCOUNTER (Enterprise)」の導入によって、参加するテナントの態様はどのようなものか。

RQ③出店誘致に関わる取引システムに何らかの影響はあったのか。

RQ④導入の結果、リアル施設とEC事業者等との関係性がどのように変化したのか。

「SHOPCOUNTER」は2サイドプラットフォームであることから、デベロッパー、テナントの両側についてその態様を明らかにする(RQ①・②)とともに、それらをつなぐ取引システムの態様も明らかにしたい(RQ③)。最後に、EC事業者が(催事出店だけでなく)どのようにリアル商業施設との間で長期持続的な関係を構築していくのかについても確認しておきたい(RQ④)。

3-2. 事例の選択及びリサーチ概要

カウンターワークスのようなBtoBのプラットフォームで、幅広いユーザー群を抱えリアル店舗への出店支援を行なっているデジタルプレイヤーは他に類例がない。そして、カウンターワークスのユー

		インフォーマント	日時・場所	備考
調査①	①-1	カウンターワークス 数本祐介氏	2023年2月22日 オンライン (Teams)	プラットフォーム側
	①-2	カウンターワークス 数本祐介氏	2024年3月15日 カウンターワークス本社 (中目黒)	
調査②		株式会社丸井 古沢淳一氏 清水将貴氏 ※柏原浩志氏 (CW) 帯同	2024年7月11日 丸井グループ本社 (中野)	
調査③	③-1	JR西日本アーバン開発 松原友紀氏 (藤岡秀樹社長)	2024年7月31日 JR西日本アーバン開発 本社 (神戸住吉)	ユーザー側
	③-2	JR西日本アーバン開発姫路支店 高淵康佑氏 (中原政信支店長)	2024年10月1日 ビオレ姫路事務所 (姫路)	※ビオレ姫路 現地視察

出所) 筆者作成。

図表 3-1 調査概要

Mar. 2025 ポップアップ市場の拡大と商業施設におけるデジタル・インキュベーション

ザー数が増加している中で、本稿では全社的な導入が進む、マルイ及びJR西日本アーバン開発の2事例を選択した。前者はいわゆる小売店舗の定借化を進める中で、独自のPOP-UP政策を全国の複数店舗で実施している大手企業である。他方、後者は沿線内外に複数店舗を有する中で、姫路駅の駅ビルにPOP-UPスペースを設けて運営を図っている大手鉄道系子会社である。そして、いずれのデベロッパーも（催事のみならず）常設店（一般テナント）の誘致に「SHOPCOUNTER (Enterprise)」を用いている点も共通する。こうした、複数店舗を有しかつ全社的に取り入れている2事例を対象に、上記4つのRQに応えていくことにしたい。

調査はデジタルプラットフォーム（調査①）及びデベロッパー各社（ユーザー・デベロッパー2社、調査②・③）へ非構造化面接を実施した。その概要は図表3-1の通りである。

4. カウンターワークス及びSHOPCOUNTER (Enterprise) の概要

4-1. カウンターワークス社について

カウンターワークス社は2014年10月に設立されたデジタル・プラットフォーム企業である。同社は「意志ある人と、自由を作る」というビジョンをもとに、EC空間を活用して商品流通を自由に行なってきたスモールプレイヤーが、リアル空間を活用して成長していく不自由を解消したいとの思いで設立された。まさに、商業インキュベーションに深く関与したビジョンを有しているといえる。すなわち、EC出店の自由度との対比の中で、出店者がリアル店舗空間をカジュアルにフレキシブルに期間（時期）を選べて、自由度高く借りる（出店する）ことのできる世界を作り出そうというのである。

また、同社は不動産の情報流通について、仲介する段階が増えるたびに情報の非対称性や不透明性が高まる中で、出店者（借り手）が物件情報の選択にとって必要な物件内容や経済条件などが明らかになり、安心して出店ができることが大切であるという。そして、需給のマッチングがうまく行くマーケットプレイスにしたいという強い思いがある³⁾。

同社は「SHOPCOUNTER」と「SHOPCOUNTER Enterprise」の2つの事業でサービスを実施している（図表4-1参照）。前者は場所の貸し借りに関するマッチングのマーケットプレイスとなっている。すなわち、オンライン上での出店者募集という特に入口部分を整備している。他方で、後者はデベロッパー側に寄り添った業務システムを含んでおり、リーシングや運営管理などの業務支援機能を有している。管理業務のクラウド化が柱となっている。

同社は近年、大手デベロッパー会社等の出資も受けながら成長しており⁴⁾、先述の通り「SHOPCOUNTER」は商業施設のいわばデファクトスタンダードになりつつある。ユーザーも次第に大手流通・不動産事業会社を巻き込むようになっている⁵⁾。

さて、次節ではこれらのサービスを通した、ユーザー（デベロッパー側・出店者側の両面）の特徴を捉え、どのようなマッチングの実態にあるのかについて紹介したい。

4-2. 「SHOPCOUNTER」におけるマッチング状況について

カウンターワークスの有するデジタル・プラットフォーム「SHOPCOUNTER」上ではどのような取引がなされているのであろうか。デベロッパー側（同社では「スペースオーナー」と呼ぶ）では約25,000の累計登録スペース数、他方で出店者側（同社では「テナント」）では約70,000事業者（累計）が登録されている。また、催事成約件数は約60,000件（累計）である（2024年9月末時点、提供資料より）。なお、図表4-2は会計年度四半期ごとの登録スペース数、登録テナント数、成約件数の変化量の推移である。

デベロッパー側は駅ビル商業施設や商店街、大手流通業、またスーパーマーケットやホームセンター

ポップアップストアをひらくなら

SHOPCOUNTER

ポップアップストアやイベントなどの商業スペースを簡単に発見、利用できる日本最大級のオンラインプラットフォームです。
商業施設や路面店、駅ナカ、オフィスビル、展示会場など様々な商業スペースの検索、予約、支払いをワンストップで。
専門性を持ったコンシェルジュがあなたのスペース探しをサポートします。

<https://shopcounter.jp>

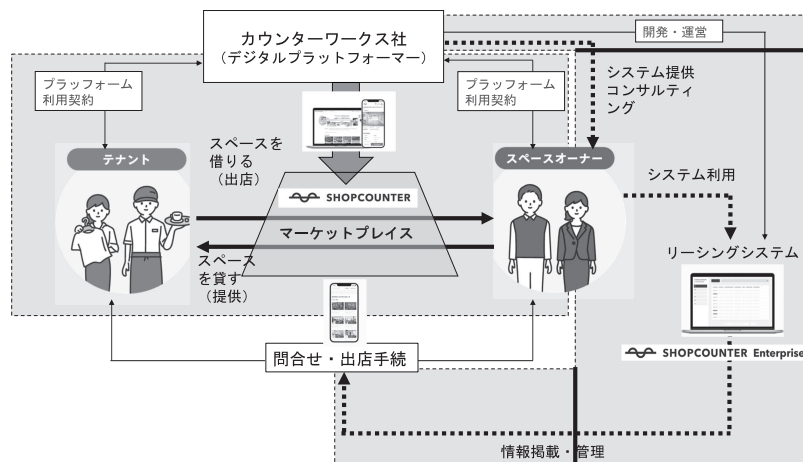


商業施設向けリーシングDXシステム

SHOPCOUNTER Enterprise

これまでの営業で出会えなかった新しいテナントとの繋がりを作り、効率的なリーシングフローを実現するサービスです。

<https://shopcounter.jp/lp/enterprise>



出所) 上図はカウンターワークス社公式HPより抜粋。

下図は提供資料をもとに筆者作成。

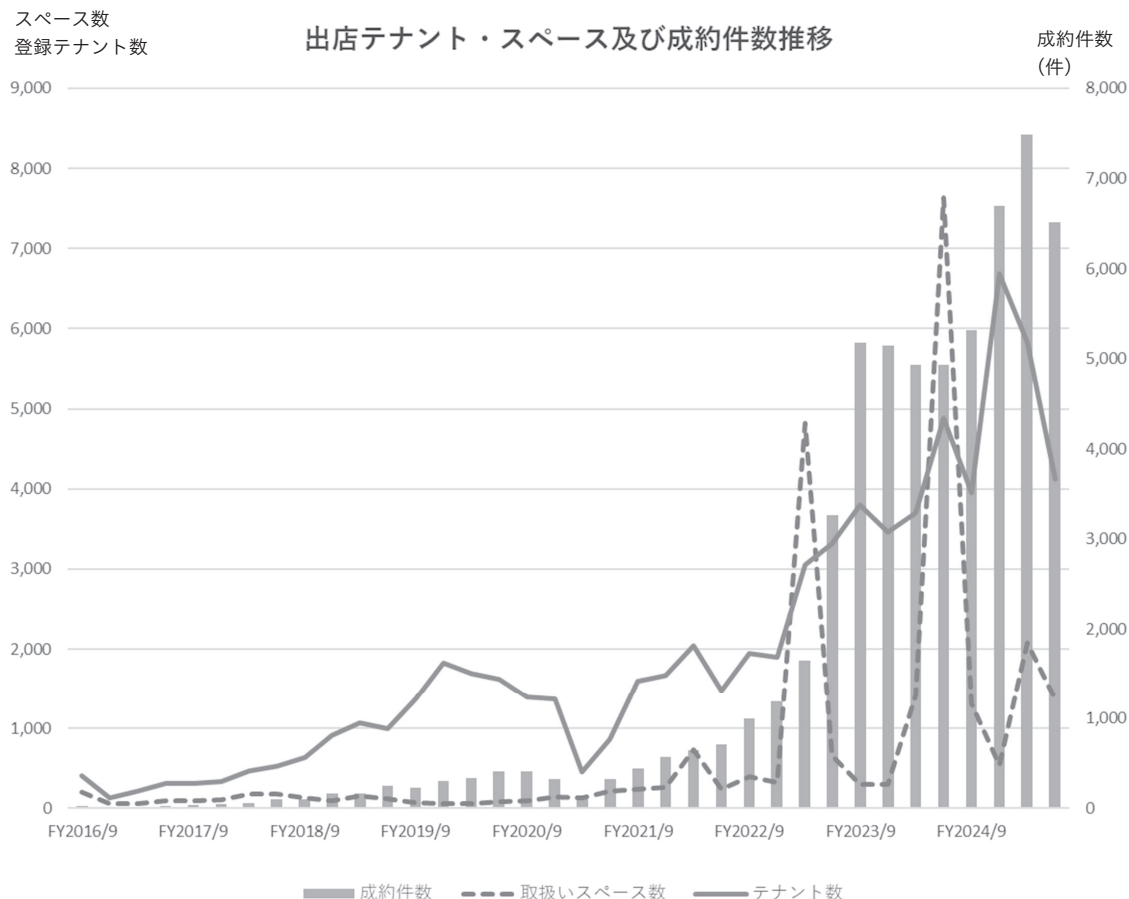
(実線: SHOPCOUNTER, 破線: SHOPCOUNTER Enterprise)

図表 4-1 「SHOPCOUNTER」と「SHOPCOUNTER Enterprise」のサービス

の一角。表参道や渋谷などのギャラリーやイベントスペース運営者がユーザーとなっている⁶⁾。当初は東京の比率が高かったようであるが、現在は、都心部好立地に集中しているというより、むしろ各都道府県に一定程度分散しているという。

他方で、テナント側は業種別でファッション・雑貨(約4割)、食品系(約20%)、通信キャリアの販促プロモーション(約14%)、アパレル等の展示会(約10%)で全体の85%を占める(残りの15%はその他。調査①-2時点)⁷⁾。また、テナント側の組織属性としては、大企業3:中小企業4:個人事業主3程度の比率である(調査①-1時点)。一般に催事は1週間単位での出店が多いものの、ECに慣れている事業者は1週間でも大きな負担となるケースがあり、1~3日間(土日、金土日のみの出店)という単位での出店ニーズも存在するという。他方で、こうした超短期の場合には、デベロッパー側の業務負担が大きく

Mar. 2025 ポップアップ市場の拡大と商業施設におけるデジタル・インキュベーション



出所) カウンターワークス提供資料より作成。

※当月9月1日を期首、8月末を期末とした四半期ごとの変化量である。

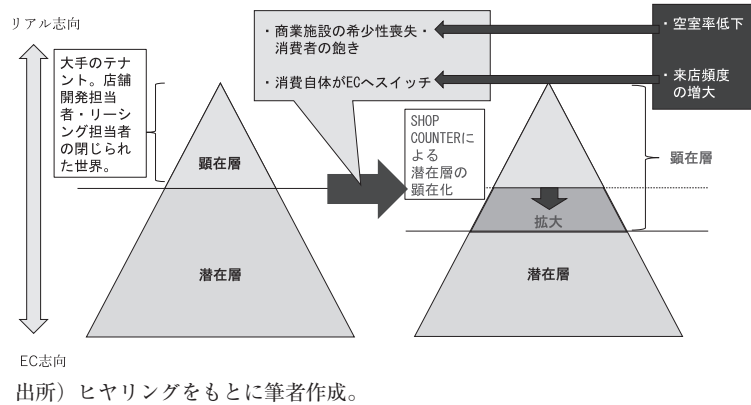
図表 4-2 SHOPCOUNTER の両面市場と各サイドの推移について

なるという傾向にある。さて、こうした超短期の出店について、事業者は出店しやすくなった半面、どうしたら収益面ないし集客面で成果を出せるかが次の課題になるという。

同社によれば、「SHOPCOUNTER」がもたらしている価値は出店者潜在層の顕在化だという(図表4-3参照)⁸⁾。商業施設の過剰出店によりスペース過剰になりリアル商業施設の希少性が失われるのと同時に、消費者の飽きがきているとする。そして、消費そのものがECに代替されている現状の中で、商業施設ではテナントが質量ともに不足しており、出店者潜在層のみでは床を埋められなくなっているという(図表4-3左側)。そこで、これまでECの中に閉ざされていた潜在層をSHOPCOUNTERにより顕在化させることで、リアル商業施設の空室率を低下させるとともに消費者の来店頻度を上昇させる取り組みにつなげることが肝要になるという(図表4-3右側)。

SHOPCOUNTERの導入は、こうした潜在層の出店を促進すると同時に、常設店を構える大手ブランド企業のPOP-UP出店戦略の選択肢としても寄与しているという。

出店者の中には、ショールーム的な使い方やNPO法人、募金団体(基金)といった必ずしも商業に特



化しない事業者も含まれている（売上の中から賃料を支払うのではなく、マーケティング費用から支払うケース）。こうした場合には純粋な小売商業の枠組みには入らない新たな出店者としてみる事ができる。他方で、純粋な小売商業者であっても十分な経営資源がなく、カウンターワークス社が販売スタッフを紹介したり販売受託したりするケースもあるという。入口はデジタルであっても、出口に向かう販売スタッフ補助などのサポート業務はすぐれて現場的であり、リアルな内容となる。

5. SCデベロッパーとの協働システムと複数事例の検討

5-1. 事例における各施設の位置づけ

いよいよ本節では具体的に2つのSCデベロッパー（ユーザー企業）について事例を検討していく（図表5-1参照）。1つは丸井である。かつてファッションビルとして競争優位性の高いブランドを確立し

	丸井（マルイ）	JR西日本アーバン開発
契機	定借化を進め、催事スペースの活用を志向	物件内のPOP-UPスペースの活用を志向
プラットフォーム	OMEMIE	SHOP COUNTER、SHOP COUNTER Enterprise
物件数	全国26店舗	沿線内外12施設 (特にビオレ姫路「ビオレラボ」でのPOP-UP連携)
DVの管理様式	チェーンストア型デベロッパー 	沿線型デベロッパー（兵庫県内）
組織体制	本社（本部）を中心とする店舗管理	分散型の物件管理
物件価格の提示(SHOP COUNTER上)		
	POP-UP	開示
	常設店（一般テナント）	原則開示（部分的に非開示）
方向性	全国にある多様な店舗とこれらを束ねる本部。「マルイ」ブランドのブランディング。	駅というまちの玄関口を担う施設。自律分散型に、沿線住民のローカルニーズに適合させる。

出所）ヒヤリングをもとに筆者作成。

図表 5-1 ユーザー 2 社の位置づけと方向性

Mar. 2025 ポップアップ市場の拡大と商業施設におけるデジタル・インキュベーション

てきたが、近年ではファッションビルからSCへの移行（SC定借化）を行っており、POP-UPスペースを各物件に取り入れた店舗運営を図っている。また、歴史の長い金融（フィンテック）部門ではEPOSカードセンターの拠点を数多く持つ。マルイのデベロッパーとしての特徴は、本部と店舗の分業関係を確立したチェーンストア方式を採用していることであり、リーシング機能を本部で集約している。したがって、今回のPOP-UP・常設店の誘致活動については基本的には本部中心で実施している。

他方で、JR西日本アーバン開発（ピオレ姫路他）は、JR西日本系のデベロッパーである。兵庫県を中心とした沿線の駅ビルや駅利便型のSC等を運営しており、今回の事例考察では特にピオレ姫路（駅ビル）の中にあるPOP-UPスペース（「ピオレラボ」）へ焦点を当てる。沿線型の駅ビル型のSCデベロッパーであり、運営体制は沿線周辺エリアを所掌する。比較的分権的でローカライズされた運営管理を行っている。こうした2者の特徴の違いを押さえながら、2つの事例を検討していきたい。

5-2. マルイ「OMEMIE」の事例⁹⁾

マルイは東京都中野区に本社を置く小売と金融を生業としている企業である。かつては、ファッションビルを核に小売事業を展開してきたが、近年では小売業から不動産賃貸業へと大きくビジネスモデルを転換してきており、いわゆる「定借化」を図ってきた。また、かねてから、EPOSカードといった金融（フィンテック）事業にも大きな強みを持っている事業者である。

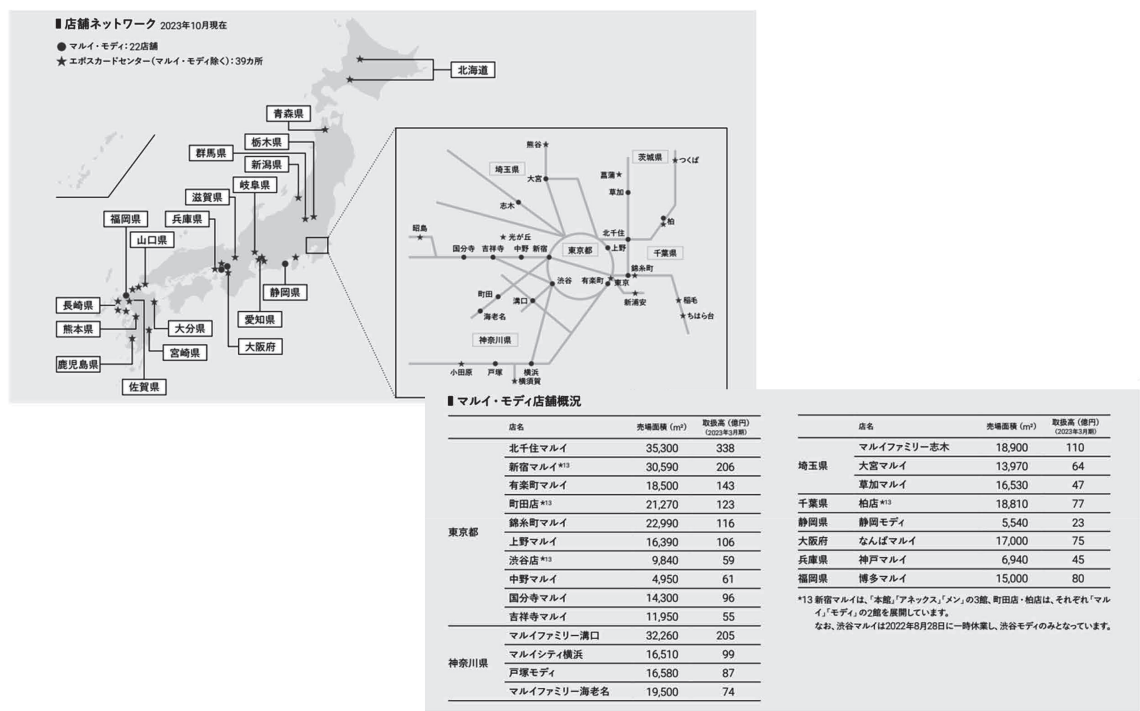
ファッションビルにおいて主軸としてきたアパレルから、次第に飲食・サービスへと商品カテゴリーの転換を進めていく中で、同社はカウンターワークス社とのパートナーシップを強めていく。カウンターワークスとは、「意志ある人と、自由をつくる。」というビジョンに共鳴し、また「売らない店」「イベントフルな店」というコンセプトを実現するために協働システムを構築していく。同社の展開するオンラインリーシング・プラットフォーム「OMEMIE」はSHOPCOUNTER Enterpriseのパッケージをマルイ独自の仕様へ変更し、裏側で同様のシステムが稼働する形となっている。

さて、マルイは全国に計26店舗を抱える小売事業者だが、現在では定借化を進め、ほぼすべての店舗が賃貸物件になっている（図表5-2参照）。全店舗で2,500程度の賃貸区画を有するが、その中でPOP-UPスペースは約200区画程度を占めている。店舗全体の1割程度のPOP-UPスペースを有しているのは、他の商業施設では見られない際立った特徴であり、マルイ独自の差別化ポイントとなっている。ここでは、POP-UPと常設店（一般テナントへの継続賃借）の2つに分けて概説する。

まずPOP-UPであるが、2つのタイプが用意されている。タイプ①は、全て出店者がショッパ回りの人、什器等を用意するケースで、固定賃料1本（固定賃料以外の費用は徴収しない）の取引システムを採用している。タイプ②は、人と什器付きの区画（販売スタッフとデベロッパー資産の什器を利用、固定賃料1本）である。これらの賃料額（ないし利用料金）はOMEMIE上で公開されている。また、「やろうと思えばその日に自分のお店が持てるECサイト」と同じように、リアル店舗への出店契約は差し入れ方式となっており、手続きも簡便にしている。原状回復工事も発生しないので、出店しやすく退店しやすい仕組みになっているといえる。

他方で、常設店出店（定借の一般テナント出店）であるが、まだ常設店出店でのOMEMIE活用はスタートしたばかりである。しかし、常設店の場合一般的な賃料方式を採用しているとしても、固定部分についてはシンプル化を図っている。デベロッパー側で数十項目あった経費項目を6つ程度にまとめて、複雑な経済条件の提示を簡素化するようにしている。

マルイではこうした固定賃料をOMEMIE上で極力開示し透明性をはかることで、出店者との間の信頼性を高めるとともに、出店しやすいスキームを内包している。こうしたことが奏功し、特にPOP-UPでは年間約5,000回以上の出店数を数える。マルイでは、①イベントフルな店、②売らない店という2つ



出所)『共創経営レポート2023』(丸井グループ, 2023年10月)より抜粋。

図表 5-2 マルイ・モディ 26 館の店舗一覧

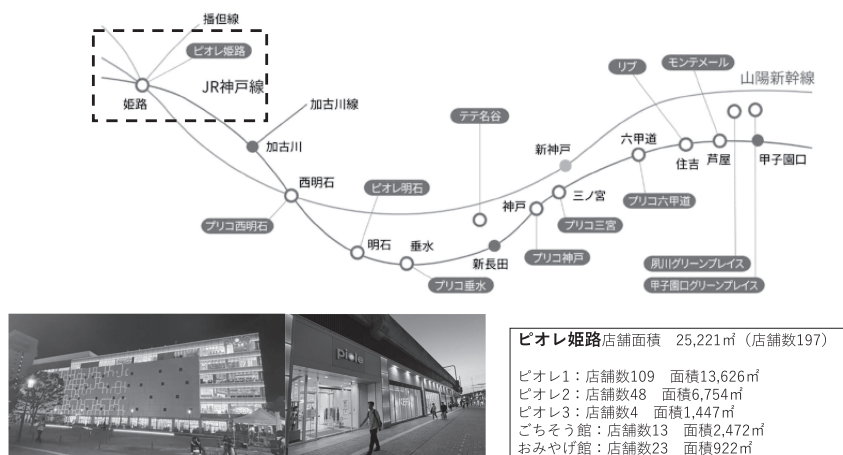
の店づくりを中心に出店実績を残している。WEBを中心に事業を展開している事業者の利用のほか、ショールーム的な利用(区画に対する賃料を販促費と捉え、認知の拡大や顧客エンゲージメントを高める)等の事業者などを取り込んでいる。OMEMIE 経由の出店者の過半数はマルイへの出店がはじめてであり、新しい出店者を募るといった差別化の追求は果たさせているようである。

POP-UP 出店者は、同じ場所で数回イベントを行なって一定の実績を残せたのならば、「常設化」へ移行したほうが良いということになる。そうなると、POP-UP の出店プロセスそのものがデベロッパーとの間の信用を作っていくプロセスとなっている。また、同社はリアル店舗をもたない出店者へのサポートを行なっている。つまり、敷金や工事費といった初期費用負担の支援についてである。常設店出店の場合にはEPOS カードの敷金ゼロプラン(家賃1ヶ月分の保証料のみで、敷金は預からない)を利用する選択肢がある。こうした、デベロッパーの与信のみならず、フィンテック部門の与信を得て出店できるのは、丸井グループの強みである金融事業の力が発揮されているものといえるだろう。

5-3. JR西日本アーバン開発：ピオレ姫路「ピオレラボ」の事例

ピオレ姫路は兵庫県姫路市のJR西日本山陽本線姫路駅に立地する駅ビルである。運営会社はJR西日本アーバン開発である。同社は沿線内及び沿線外の駅ビルを中心とする12の商業施設を運営している(図表5-3参照)。ピオレ姫路やLIV(住吉駅)といった駅ビル型SCのほか、沿線駅のコンビニエンスニーズに合わせた「プリコ」、沿線外のライフスタイルセンター(同社は「ライフサポート型」とよぶ)「グリーンプレイス」といった物件等を運営管理している。同社の姫路支店がピオレ姫路を所掌している。本施設は姫路エリアマーケットでは売上で地域一番店であり、同市において大きな存在感を有している。

Mar. 2025 ポップアップ市場の拡大と商業施設におけるデジタル・インキュベーション

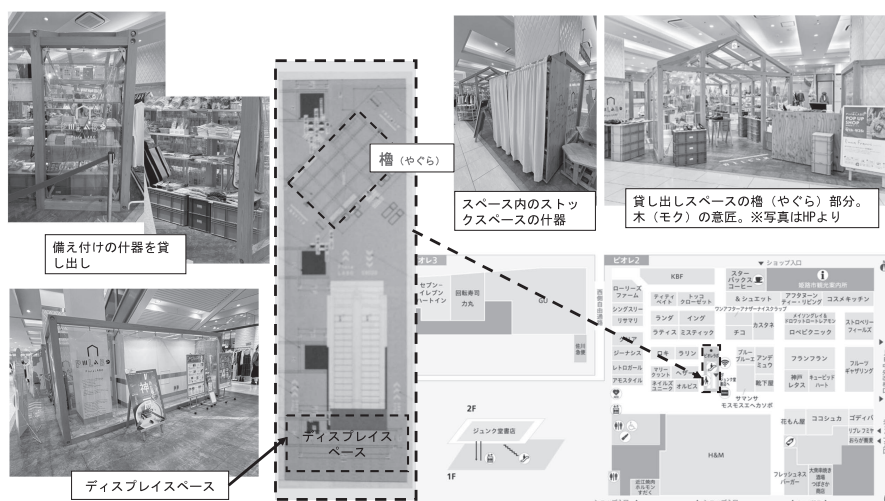


出所) JR西日本アーバン開発のHP 及び写真は筆者撮影。
https://www.jrw-urban.co.jp/cp/our_properties/piole (2024年10月3日筆者閲覧時点)

図表 5-3 JR 西日本アーバン開発の 12 施設及びピオレ姫路について

この大型駅ビルであるピオレ姫路のPOP-UPスペースとしてピオレ2（高架下）のエントランスすぐ正面に見えるのが「ピオレラボ」である。「SHOPCOUNTER Enterprise」は、この「ピオレラボ」及び同社12施設の常設テナントのリーシング・サポートとして利用されている。

「ピオレラボ」はデベロッパー投資による木製の櫓（やぐら：6 坪）とそれを囲むエスカレータ周りの区画を含む 11 坪の POP-UP スペースである（図表 5-4）¹⁰⁾。コンセプトは、「ヒメジそしてハリマから新しく魅力的な情報を発信するポップアップスペースを中心とした、ピオレの新しいカタチです」として、広く播磨エリアの企業、EC 専門店、行政と連携したイベントの出店を企図している。「コミュニティ」



出所) 提供資料より作成。フロアガイド及び右上の写真はHPより抜粋(それ以外の写真は筆者撮影)。

図表 5-4 姫路ピオレの「ピオレラボ」の展開

「イベント」、「ワークショップ」、「クリエイティブ」をキーワードとした体験価値を提供する交流空間としての位置づけである。同スペースは2018年10月に稼働開始（開業）した。これまで、同社にはなかったPOP-UP誘致のノウハウを補完する形で「SHOPCOUNTER」の導入が図られたという¹¹⁾。

POP-UPスペースでは、賃料形態は売上歩合を基本とし、什器使用料（ピオレ資産）、ポスター3枚、メディア掲載料で3万円（税抜）の固定経費を徴収している。また、「出店申込書」という形で出店しやすいスキームを持っている。貸出される什器は、設置開業時に内装設計会社が製作したものに加え、地元播磨のDIY・アウトドア商品を扱うショップの協力を得て、消費者参加型の什器製作ワークショップを開催し、これを通じて作られた什器も利用している。

「ピオレラボ」への出店者は当初、バリエーションが豊富であったという。ECショップやスタートアップのほか、ショールーム的な用途、たとえば地域ブランドPRのための行政・民間企業の連携などPR目的も一定数あったという。またメーカーによるテストマーケティング（トライアルで直接消費者の声を聞き、製品の改良に充てていく）を目的とする利用もあったそうである¹²⁾。

その中でも、クラウドファンディング大手のCAMPFIREと連携した取り組みを行ない、地元のシフォンケーキ専門店「シフォン・ドール」が人気を博したという。こうした実績を積んだ後、同店はピオレ1の地階食品ゾーン（食物販）と飲食区画（「ドール・キッチン」）へ、業態の異なる2店舗の常設出店を果たしている（図表5-5左・中央側）。しかし、このような成果もありながら、クラウドファンディングとの協業には限界があり活用できていないという。催事という短期間に、資金集めの達成水準がクリアできないという集金期間の制約があるからである。クラウドファンディングは本来場所を選ばず、遍在する出資者（クラウド）を資金供給源とする強みがあることから、こうした催事スペース単体では補助的な役割しか果たせなかったのである。

こうした催事実績の中で「SHOPCOUNTER」を用いたものはどうだったのであろうか。開業当初は同プラットフォームからの紹介やサイト申し込みがあり、特にEC専門業者の誘致がなされ、初年度は十数件の実績をつくった。しかし、現在ではこうした事業者の催事展開は減少しているという。担当者は「SHOPCOUNTER」は同施設への出店者の入口として極めて重要であるという。しかし、催事誘致や



出所）フロア平面図はピオレ姫路HPより。写真は筆者撮影。

図表5-5 ピオレ姫路での常設化店舗

Mar. 2025 ポップアップ市場の拡大と商業施設におけるデジタル・インキュベーション

催事運営のノウハウを習得するとともに、他方でピオレが姫路・播磨エリアでの出店者ネットワークを構築できたことから、同プラットフォームへの依存度が相対的に小さくなったという。ピオレ姫路では地元の有名ブロガーが編集する「てくてく WEEK」という7日間の催事を行っており、2023年に6回目の開催を迎えている。同スペースを活用した定期的な人気催事となっており、かなりの集客力を誇る。地域に根差した催事が定着化したのである。

さて、常設店についてであるが、ピオレラボを通じた「常設化」は数店舗行なわれている。しかし、それは地元企業による出店が基本となっており、必ずしも「SHOPCOUNTER Enterprise」を通じたものではないという（図表5-5右側）。今後の「SHOPCOUNTER Enterprise」利活用による常設店ないしPOP-UPの「常設化」の段階はまだこれからであるといえる。

6. 考察と結論

ここでは、リサーチクエストに答える形で、2種類の異なるユーザー（SCデベロッパー）との比較から、リサーチアンサーを検討していきたい。

まず、『SHOPCOUNTER (Enterprise)』の導入によって、デベロッパー側のテナント誘致方式はどのように変容したのか（RQ①）である。まず丸井についてであるが、同社は「売らない店」「イベントフルな店」というコンセプトを満たすEC事業者やマルイ初出店者などを、OMEMIE (SHOPCOUNTER Enterprise) を通じて出店させることに成功している。同社のテナント誘致に関わる営業形態については、OMEMIEを通じたものが概ね30%、従前のフィールドセールス（対面営業）が70%となっているという。また、後者であってもOMEMIEに必ず交渉履歴等を登録させ、交渉状況・契約期間を一覧化させるようにしている。これは、同社がチェーンストア企業であり、OMEMIEそのものがSCのチェーンストア本部で行なわれる誘致活動の有効性・効率性（出店の集約による店舗の水平展開や管理の効率性）の向上に寄与しているものといえる¹³⁾。

他方で、沿線型デベロッパーであるピオレについては、沿線商圈における地域性が優先されることから、SHOPCOUNTER Enterpriseの役割は相対的に小さいものとみられる。ピオレはじめJR西日本アーバン開発では、地域での対人的な関係性を重視したフィールドセールスによる出店誘致が大原則であり¹⁴⁾、あくまでSHOPCOUNTER Enterprise利用の位置づけは、出店の調達手段の1つであり、特に入口の部分での貢献に集中している¹⁵⁾。

『SHOPCOUNTER (Enterprise)』の導入によって、参加するテナントの態様はどのようなものか（RQ②）である。テナント側については、マルイでは既存の出店者とは異なる出店者の多様化がみられる。①イベントフルな店、②売らない店、というコンセプトに見合った出店が行なわれており、POP-UPスペースを活用した差別化が行なわれているといえる。他方でピオレにおいては、EC専業や初出店事業者が当初みられた。しかし、地域を主題としたPOP-UP（催事）が定着化・安定化すると、先述の通りSHOPCOUNTER (Enterprise)の役割が限定的となったといえる。また、2社に共通してプロモーションのみを目的としたイベント出店を行なう事業者の出店がみられた。

2社のこうした違いはなぜ起こるのであろうか。それは、SCデベロッパーの属性に起因すると考えられる。マルイがEC事業者等の誘致を、独自性ととらえ、全国各地に展開する店舗でのマルイ・ブランド（ナショナルブランド）のアイデンティティの確立に注力し、その解決手段としてOMEMIEを基軸に置いている。他方でピオレについては、沿線デベロッパーのエリアマーケティングの観点から、地域連携に基軸を据え、「SHOPCOUNTER Enterprise」を出店誘致の補完的手段としてとらえている。こうしたことから、不確定要素の大きいPOP-UPスペースへの出店誘致について、ユーザー各社が異なるニーズ

において同プラットフォームを活用していることがよくわかった。

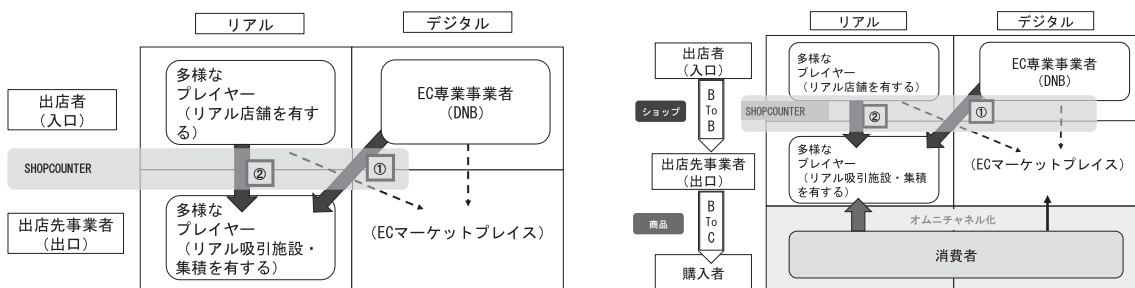
次に、「出店誘致に関わる取引システムに何らかの影響はあったのか」(RQ③)である。POP-UPにおいてマルイもピオレラボも原則として出店料を開示して、出店者の不安要素を軽減している。また、POP-UPでは什器の持ち込みや販売スタッフの確保においても支援体制が敷かれ、契約手続きも差入れ方式・申請様式が採用され簡素化されている。初期投資や営業開始後の経費請求も軽減されており、SHOPCOUNTER Enterprise がもたらした取引システムの変化は、「出店しやすい」取引フォーマットの形成をより一層、促すことになったといえる。ただし、常設店の誘致については賃料等の非開示(部分開示)であったり、初期の出店資金の手当てや契約の煩雑さを抱えていたりするため、今後の課題といえる。「POP-UP」と「常設店」に横たわる障壁を解消させ、POP-UPからの「常設化」プロセスを円滑に進めることが、商業インキュベーションにとって今後不可欠な課題であると考えられる。

最後に「リアル施設とEC事業者等との関係性がどのように変化したのか」(RQ④)である。EC事業者からリアル店舗へのPOP-UP出店、そしてそこからの「常設化」といった橋渡しの中で、いわば「常設化の壁」をどのように超えるのが鍵となる。また、EC事業からPOP-UPを経ずに常設店として飛び越し出店するケースも出てくるであろう。SHOPCOUNTER Enterprise の常設での利活用においては、今後の状況を見守る中で、投資や経済条件、契約手続の煩雑さの課題が横たわる。POP-UPフォーマットの簡素化は一定程度進行したとはいえ、この部分の課題の洗い出しが必要となってくるであろう。

7. 残存課題と展望

本稿では、デジタルをはじめとする出店者とリアルな商業施設とをつなぐ、デジタル・プラットフォームとその利用を実施しているタイプの異なる2つのSCデベロッパーへヒヤリングを行ない、ユーザー視点から、利用を通じた出店者、施設運用者の変化や関係性の変容などについて明らかにした。しかし、依然として多様な出店者側の実態について検討したとは言い難い。また、施設運用者側においても十分なサンプルを検討してはいない。同プラットフォームはSC以外の、キッチンカーや商店街の空き店舗、商業以外の施設の共用部などを出店余地としてマッチングサービスを提供しているので、これらとの比較も重要になってくるだろう。今後の筆者の課題として認識しておかねばならない。

さて、本稿で不足している今後の研究対象の範囲について、最後に明示して終えたい。本事例はデジタル・プラットフォームを取り扱ったが、両サイドの検討については「デジタル対リアル」(図表7-1矢印①)、「リアル対リアル」(同図表矢印②)の出店マッチングの2経路のBtoB(事業者間)関係を中心とした考察であった(同図表左側)。ここに、OMO化が進むチャネル間の相互送客の観点を加えて購入



出所) 筆者作成。

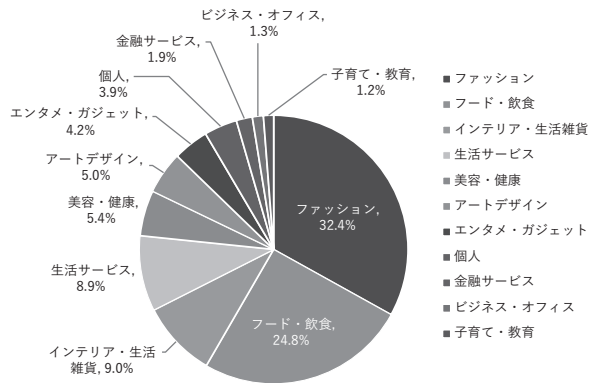
図表7-1 デジタル・リアルの交錯するモデルの拡張

Mar. 2025 ポップアップ市場の拡大と商業施設におけるデジタル・インキュベーション

者側(BtoC 関係)を含めたマルチサイドのビジネスモデルの拡張を検討することができる(同図表右側)。その場合、取引される対象は「ショップ」単位ではなく「商品」単位に踏み込むことになる。それは、「オムニチャネル化」の文脈を付加することにつながり、決済手段や物流に関する連携でさらに新たなプラットフォームが機能として要請されるかもしれない。また、相互送客を目的とした集客・販促策などの活用も同様である。こうした、重層的であり多段階的なリアルとデジタルの交錯について今後、考察していくことが求められるだろう。

注

- 1) Evans and Schmalensee (2016, 邦訳2018, 304ページ) の以下の「マルチサイドプラットフォーム」の定義を参考に定義した。(マルチサイドプラットフォームの定義)「2つ以上の異なるグループがおたがいを見つけて交流するのを支援する物理的または仮想の『場』を運営するビジネス」。また、本稿の「プラットフォーム」はビジネスモデル(ビジネスエコシステム)を分析単位とする。
- 2) 催事はその時限的な性格から、視認性が重視される。入口ファサードに面している場所や、吹き抜け回りやエスカレータ周辺などのように顧客の動線に見える場所にあるケースがある。共用部や空床などの穴埋めに催事が救済的に使われるケースもあるが、今回は戦略的に催事スペースを用いるケースを想定している。
- 3) 調査①-1 より。
- 4) 出資比率の高い主要企業は以下の通りである。ジャフコ (2016/10)、丸井グループ／東急不動産ホールディングス (TFHD Open Innovation Program) (2020/7)、Z Venture Capital (ZVC 1 号ファンド) ／三井不動産／東芝テック (2023/10)、Life Design Fund (イオンモールとイグニションポイント ベンチャーパートナーズの共同) (2023/11)。※(括弧内は出資年)。
- 5) 主要な導入企業は、株式会社丸井 (2022年1月)、イオンタウン株式会社 (2023年4月)、株式会社ルミネ (2023年4月)、株式会社西友 (2024年3月)、JR九州ビルホールディングス (2024年4月)、東急不動産株式会社 (2024年4月)、イオン九州株式会社 (2024年6月)、株式会社京王SCクリエイションである。※括弧内はSHOPCOUNTER Enterprise 導入年月。
- 6) スペースユーザー側の上位5位は、SC (15.8%)、展示会場 (15.6%)、スーパーマーケット (14.5%)、撮影スタジオ (11.3%)、路面店舗 (4.8%) となっている (2024年10月時点、カウンターワークス社より提供)。
- 7) スペースユーザー側の業種構成としては、以下の通りである (提供資料より)。



- 8) 調査①-2 より。
- 9) 調査②をもとに記述している。
- 10) ピオレラボ現地の詳細なヒヤリング内容は調査③-2 より引用している。
- 11) JR西日本アーバン開発によるSHOPCOUNTERの導入は、ピオレラボ(催事)を2018年9月から開始 (<https://counterworks.co.jp/news/138/>) し、2024年6月に「SHOPCOUNTER Enterprise」も導入 (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000125.000013729.html>) した。常設出店については後者のタイミングである。
- 12) 調査③-1 より。
- 13) 調査②より。

- 14) 調査③-1 より。
15) 調査③-1 より。

参考文献

- 池澤威郎 (2021)「ものづくり商業集積の特質と成立要因(組織間関係と管理様式を中心として) — 2k540AKI-OKA アルチザンの事例—」『流通』49号, 31-50ページ。
- 池澤威郎 (2023)「ショッピングセンターにおける効果的なインキュベーション・システム—新静岡セノバ『起業のつばさプロジェクト』の事例—」『阪南論集 社会科学編』58巻第2号, 55-73ページ。
- 逸見光次朗・中見真也 (2022)『小売DX大全 オムニチャネルの実践と理論』(日経BP)
- 奥谷孝司・岩井琢磨 (2022)『マーケティングの新しい基本』(日経BP)
- 近藤公彦・中見真也 (2019)『オムニチャネルと顧客戦略の現在』(千倉書房)
- ダグ・スティーブンス (2018)『小売再生 —リアル店舗はメディアになる』(斎藤栄一郎訳, プレジデント社)
- ダグ・スティーブンス (2021)『小売の未来』(斎藤栄一郎訳, プレジデント社)
- 根来龍之 (2017)『プラットフォームの教科書』(日経BP)
- Alex Moazed and Nicholas L. Johnson, 2016, MODERN MONOPOLIES, Applico LLC. (藤原朝子邦訳『プラットフォーム革命』(英知出版), 2018年)
- David S. Evans and Richard Schmalensee, 2016, MATCHMAKERS, Harvard Business review Press (平野敦士カール邦訳『最新プラットフォーム戦略 マッチメイカー』(朝日新聞出版), 2018年)
- Laure Claire Reillier and Benoit Reillier, 2017, PLATFORM STRATEGY, Routledge (根来龍之監訳, 門脇弘典邦訳『プラットフォーム勝者の法則』(日本経済新聞出版社), 2019年)
- Michael A. Cusumano, Annabelle Gawer, and David B. Yoffie, 2019, THE BUSINESS OF PLATFORMS, Harper Business (青島矢一監訳, 齋藤靖・高永才・高田直樹・谷口諒・積田淳史・久保田達也・松嶋一成・三木朋乃邦訳『プラットフォームビジネス デジタル時代を支配する力と陥穽』(有斐閣), 2020年)

(2024年11月15日掲載決定)