

ストアーズレポート 2016 年 4 月号 寄稿論文
<b>第 3 次流通大変革と近未来の S C</b>
六車 秀之 (株式会社ダイナミックマーケティング社)

全体の趣旨 (全 6 回連載)	S C はアメリカという国が創出した独特のライフスタイルから誕生し、世界の先進流通国へ普及しています。この稀有な存在の S C は今や、流通業の覇権業態として世界で君臨しています。S C がどのようにして成長し、今後どのように発展していくのかを S C の成立・成功・成長・成果のメカニズムの面から解析します。
--------------------	---

第 3 回	S C の多様化時代と近未来型
-------	-----------------

## 1. S C の成熟期と S C の多様化

### (1) S C の多様化の背景

日本では 1971～2010 年の 40 年間は S C の成長期でした。2011～2015 年までの 5 年間は S C の飽和期 (ほとんど全国的に従来型の R S C である多核モール型 R S C が行き渡った段階) となり、やがて 2016 年以降は S C の成熟期となります。S C の成熟期は、S C の多様化が進みます。S C の多様化時代は S C が増加しますが、従来型の S C はまさに飽和、あるいは減少し、新たな性格の異なる S C に進化します。これは、S C 業態の中での「新陳代謝」であり、従来型 S C の「当たり前化」が起こり、その結果 顧客の新たなニーズ&ウォンツが創出し、それに基づく S C づくり (新規開発あるいは既存の S C のリニューアル) が起こります。

アメリカでは 1980～1990 年代に R S C の飽和期が到来し、その後は従来型の R S C の開発はされていませんが、新タイプの R S C が続々と開発あるいはリニューアルによって登場しています。アメリカでは、小売業に占める S C の売上シェアは 54.5% に対し、日本は 23.9% です (2014 年末現在)。また、アメリカでの 1 つの固有マーケット (顧客が R S C を選択する際に距離の抵抗要因の希薄なエリア) の中に R S C が 4.3 ヶ所立地しているのに対し、日本では 2.5 ヶ所で日米間の R S C の競争度 (多様化) はアメリカが日本に対して 1.7 倍となっています。

この現象は、日本において S C の成立条件が低いのではなく、日本の S C 業界がまだ R S C の飽和期になったレベルで、互いに棲み分けできるための S C の多様化が起こっていないからです。

1 つの業態が多様化して覇権業態化するには

- ① 当該業態が勝ちパターン業態でなければならない (S C は流通業界の中での勝ち組業態)
- ② 当該業態が多様化するための受け皿としてのマーケットが多層化していなければならない

い（アメリカのマーケットやSCのテナントは世界一多層化しており、日本でも2020年から急激に多層化が起こります）

の2つの要件が必要であり、SCは今後、多層化の要件を持っています。

## （2）マダガスカルの子の多層化とパンダの子のおいしい理論

SCの多層化を説明する普通のモデルに「マダガスカルの子の多層化現象」があります。

マダガスカルはアフリカ大陸から400 km離れた孤立した島（SC的には1つの固有マーケット）で、大きさは日本の1.5倍の面積です。

マダガスカルには太古、猿は住んでいませんでした。しかし、5,000～6,000年前にアフリカ大陸からキツネ猿の集団が何らかの理由（アフリカ大陸のジャングルの大洪水で流木に集団で流れ着いたと推定）で住み着きました。マダガスカルは猿がいなかったため、熱帯雨林の中に果実・木の実等が豊富にあり、キツネ猿は増えに増えました（SC的にはエアポケットマーケットの中でSCが増えに増えた成長期と同じ）。しかしながら、キツネ猿の数と従来型の食べ物（果実や木の実）との一定のバランスが均衡し、いわゆるキツネ猿にとって食べ物の飽和状態となり、これ以上キツネ猿が増えると食べ物が不足する状態になりました（SC的にはSCの飽和期と同じ）。本来ならばキツネ猿の増加（SCの増加）はなくなるはずですが、マダガスカルは強力な肉食動物がいないためキツネ猿が勝ち組（SCも流通業界の勝ち組）でしたので、新たな食べ物（SCにとっては新たなマーケット）を開拓し、マーケットを創出しました。ところが、新たなマーケットへの拡大は異なる食べ物である木の葉、草の実、昆虫、毒のある竹の子等の従来の食べ物とは異なるため、体の大きさ、体の仕組み、消化機能や住む場所…等の変化をDNA（遺伝子）レベルで行い、1つのDNAのキツネ猿が、これがキツネ猿の一種かと思うほどの80種に多層化（SCの多層化・これがSCか？というレベルまで変化）して、マダガスカルの中で高いシェア（SCはアメリカでは小売業の54.5%のシェア）を取っています。マダガスカル島の中で「雨量差」「気温差」「地形の高低差」「地形の多層性」（熱帯雨林、平原、山岳、砂漠、溪谷）「植物の多層性」等により食べ物の多層性が形成され、この食べ物マーケットの多層性がまたキツネ猿の多層性を進めてきました。今までのアメリカのライフスタイルの多層化、日本のこれからのライフスタイルの多層化はSCの多層化を導きます。

マダガスカルの子が、特定の好みの食べ物が飽和状態になると別の食べ物を食べるように進化して、結果的にはDNAが変化し多層な猿が出現する現象を「マダガスカルの子の多層化理論」と言います。SCも、特定の適合したマーケットが飽和状態になると別のマーケットを獲得するように進化して、結果的には業態が変化し、多層なSCが出現することを「SCの成熟化によるSC業態の多層化理論」と言います。マダガスカルの子のキツネ猿もSCも、もともとは一種類あるいは一タイプでしたが、食べ物やマーケットの飽和・成熟により進化が起こって多層化し、元の猿や元のSCとは同じ猿あるいは同じSCとは思えないような形態になります。しかし、猿の生態メカニズムやSCの成立メカニズムは、形は変わっても元々は同じです。

では、マダガスカル島の子は密林の中の美味な果実以外は、美味しくなく仕方なく食べているのでしょうか。確かに最初は、美味な果実に馴染んでいたため、それ以外の食物は美味しいと感じていなかったかもしれません。しかし、特定の食物を長時間食べ続けるとその食物に馴

染み、さらにその食物が美味しくなるようにDNAが変化します。それゆえに、マダガスカル島の猿は、それぞれの“種”の猿が食べている食物は、それぞれの“種”の猿にとって美味しいのです。しかし、このようになるまでには自ら自分が食べる食物が美味になるメカニズムをDNA的に体内に獲得しなければなりません。例えば、「危険な岸壁にある草」や「毒のある木の実」を食べるためには次の3つのプロセスが必要です。

- ①第1のプロセス「危険な岸壁にある草や毒のある木の実を食物にするための意識革命と挑戦する精神づくり」
- ②第2のプロセス「危険な岸壁で自由に動ける体形や毒を解消させる胃や腸づくり」
- ③第3のプロセス「そして美味となる舌と脳づくり」

この3つのプロセスを「猿が特定の食物を美味とするためのカスタマイズ化」と言います。また、別名「パンダの竹がおいしい化理論」とも言います。

このカスタマイズ化ができていないと、猿は岸壁から落ちて死に、毒を食べて死ぬことになります。このカスタマイズ化が、マダガスカル島の多様化のためのノウハウなのです。

SC業界においても、SCの飽和期（ほぼSCが行き渡った段階）からSCの成熟期（SCの多様化の段階）に突入しています。SCは今までとは異なるマーケットを創造しなければなりません。そのためには、特定のマーケットにカスタマイズ化（あなたのためのSCづくり）が必要となります。このカスタマイズ化ができていないと、日本のローカルのSCの事例ですが、シニア志向のSCでありながら「日本中にシニアが増大している。商圏の中にもシニアが増大している。SCの来館者もシニアが増大している。さらに、テナントもシニアMDing化している。それなのにSCの売上高は減少している」という現象が起こります。この現象は、マーケットがないのではなく、カスタマイズ化（パンダの竹が美味しい理論化）していないからです。

## 2. SCの多様化の4つの方向性と相反する購買動機の融合

流通業界の覇権業態であるSCは、飽和期から成熟期に向かい1つの固有のマーケットの中に多様なSCが独自固有の特性を発揮し、互いに棲み分けるようになります。すなわち、既存の一定のパイを「奪い合う（強者と弱者）」ではなく、また「分かち合う（弱者と弱者）」でもなく、互いに得意分野で「棲み分ける（強者と強者）」ということになります。その意味において、従来のSCの対象となるマーケットを商圏として捉えるのではなく、1つの固有マーケット（競争SCの共有商圏で客の時間・距離の抵抗要因がないエリア）という概念がSCのマーケット概念として重要となります。

### （1）SCの多様化の概念

SCの多様化とターゲットへのカスタマイズ化は一体となって進化します。このSCの多様化の基になる多様化する前のSCであるスタンダード型SCを定義すると次の通りです。

SCは1970～1980年代はCSCがスタンダード型SC（一番力を発揮する標準タイプ）でしたが、1990～2000年代はRSCがスタンダード型SCになり、2010年以降はRSCの飽和状態となり、RSCが多様化しつつあります。

RSCの多様化の基軸となるスタンダード型SCは、次の特性を持っています。

- ①モノ離れした後のポストモダン消費時代のSC
- ②ゼロ成長経済及びデフレ経済成長時代のSC
- ③人口動態的に平成ニューファミリー（団塊ジュニアを基軸年齢とするヤングファミリー）時代のSC

であったため、

- ①リーズナブル志向の業態・業種のテナントミックスのSC（非上質・非高級志向のSC）
- ②モノ離れした後のエンターテインメントを集客とするSC（モノ・コト融合のSC）
- ③トレンド性とハイ感性のライフスタイル志向のSC（新しい感覚の生活様式のSC）

でした。その結果、

- ①店舗面積は50,000㎡（CSCの3倍以上）
- ②販売体制は300億円（CSCの2倍以上）
- ③SCの形態は多核モール型RSC（CSCはGMSのみの核店）

のRSCがスタンダード型RSCです。この日本のスタンダード型RSCは、日本の経済事情や人口動態やSCの核店の未成熟により、日本独得のSC業態として成立しました。

## （2）SCの多様化時代におけるRSCの4つの方向性と6つの相反する購買動機の融合

SCは「マダガスカルの子の多様化理論」と「パンダの竹のおいしい化理論」に基づいて、勝ちパターンの業態はマーケットが飽和状態になってもSCは新規開発ペースは低下しますが、リニューアルによる多様化の道を歩みます。

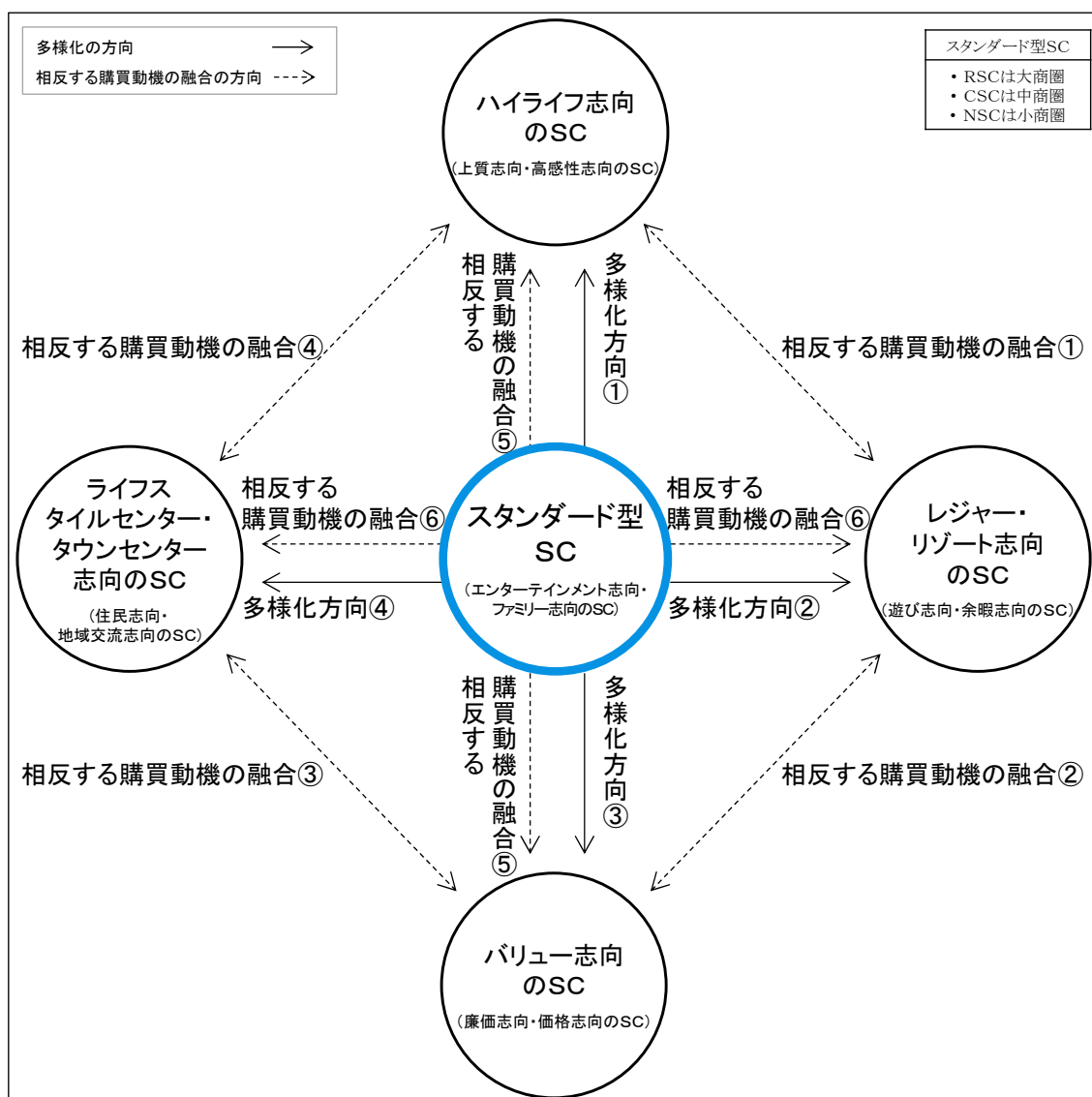
SCの多様化は「4つの基本的方向性」と「6つの相反する購買動機の融合」を基軸に行われます。

- ①4つの基本的方向性とは「スタンダード型SC」を基軸として、第1の方向性は「ハイライフ志向のSC」で、脱デフレ志向と脱リーズナブル志向のSCで、上質志向・高感性志向のSCです。第2の方向性は「レジャー・リゾート志向のSC」で、今までの身近な遊びレベルではない脱エンターテインメント志向と脱モノ対応としての波及集客遊び志向のSCで、本格的な遊び志向・余暇志向のSCです。第3の方向性は「バリュー志向のSC」で、2極化所得構造対応志向や非デフレ経済の中での節約志向のSCで、廉価志向・価格志向のSCです。第4の方向性は「ライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSC」で、居心地感（地域のオアシス）志向のSCや地域密着志向のSCで、住民志向・地域交流志向のSCです。
- ②6つの相反する購買動機の融合とは、「ハイライフ志向のSCとレジャー・リゾート志向のSCの相反する購買動機の融合型SC」と「レジャー・リゾート志向のSCとバリュー志向の相反する購買動機の融合SC」と「バリュー志向のSCとライフスタイルセンター・タウンセンターの相反する購買動機の融合SC」と「ライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSCとハイライフ志向のSCの相反する購買動機の融合型SC」と「ハイライフ志向のSCとバリュー志向のSCの相反する購買動機の融合型SC」と「ライフスタイルセンター志向のSCとレジャー・リゾート型SCの相反する購買動機の融合型SC」

です。この相反する購買動機の融合型SCは、本来ならば整合性のない機能を例外の理論に基づき融合させるもので、全く異なる商業機能をSCという“買い場”で見事に融合させ、顧客の卓越した支持を得る高いノウハウを必要とするSCです。

以下、SCの多様化の4つの方向性と6つの相反する購買動機の融合を示します。

< SCの多様化の4つの方向性と6つの相反する購買動機の融合 >



<SCの多様化と相反する購買動機の融合のタイプ>

	SCの形態	内 容
基本となるSC	スタンダード型SC (エンターテインメント志向・ファミリー志向の基本となるSC)	カジュアルな百貨店やGMSとメガストアをアンカーテナントとし、ポピュラープライスの専門店テナントによるランプリングショッピング化し、さらにレストラン街、フードコート、シネマコンプレックス、アミューズメントのエンターテインメント施設とサービス・コミュニティ等を付加したSC
4つの方向性	ハイレイフ志向のSC (多様化方向①)	スタンダード型SCよりワンランク上あるいはツーランク上のSCでありハイエンドSCや上質志向・高感性志向のSC(事例:トッピング)
	レジャー・リゾート志向のSC (多様化方向②)	スタンダード型SCのエンターテインメント志向のSCよりワンランク上のレジャー・リゾート志向のSCであり、テーマ・フェスティバルセンター、複合レジャーセンター等を付加したメガモールのSC(事例:モールオブアメリカ)
	バリュー志向のSC (多様化方向③)	ツーランク下のSCであり、価格志向の核店と廉価版の専門店テナントとエンターテインメントが一体化したSC(事例:ベルゲンタウンセンター)
	ライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSC (多様化方向④)	住んでいる人(住民)を主力ターゲットとする居心地感のあるサードプレイスのある生活密着・地域密着志向の交流の場づくりのSC(事例:ユニバーシティヴィレッジ)
6つの相反する購買動機の融合	ハイレイフ志向のSCとレジャー・リゾート志向のSCの融合 (相反する購買動機の融合①)	上質志向・高感性志向のハイレイフ志向のSCに、強力なリゾート性やレジャー性を付加したSC(事例:フォーラムショップス)
	レジャー・リゾート志向のSCとバリュー志向のSCの融合 (相反する購買動機の融合②)	価格志向のSC(バリューモール)にレジャー・リゾート機能を付加する「安さと楽しさ」を一体化したSC(米国の事例:アウトレットコレクション・アット・ジャージーガーデン)
	バリュー志向のSCとライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSCの融合 (相反する購買動機の融合③)	地域の交流の場やプラットホームの役割を持つSCに価格志向の核店・テナントを導入し、かつエンターテインメント機能を付加したSC(事例:パリセイズセンター)
	ハイレイフ志向のSCとライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSC (相反する購買動機の融合④)	地域のプラットホーム地域の中心市街地の役割を持つまちづくり型のSCと同時に、上質志向や高感性志向のSC(事例:ヴィクトリアガーデン)
	ハイレイフ志向のSCとバリュー志向のSC (相反する購買動機の融合⑤)	ハイレイフ志向のSC(上質志向及び高感性志向のSC)にバリュー志向を付加したハイセンスなのに廉価性があるSC(事例:ウッドベリー・コモンズ)
	ライフスタイルセンター志向のSCとレジャー・リゾート志向のSC (相反する購買動機の融合⑥)	ライフスタイルセンターの自然志向、オープンモール志向、街並み志向にレジャー・リゾートとエンターテインメント志向を強力に加え居心地感と遊びを付加したSC(事例:ザ・グロブアットファーマーズマーケット)

### 3. 近未来のSCの2極化の方向性

経済が成熟化すると、相反する動機の融合と同時にマーケットは平均志向から両極端が両立する2極化の方向に進みます。

SCの4つの方向性と6つの相反する購買動機の融合による多様化とは別に、SCの2極化（真反対の概念のSCを両立させる状態）の多様化の面から見たSCの近未来の方向性を説明します。

#### （1）超広域商圈と超狭域商圈SCの2極化

現在の日本のSCは、広域商圈のRSC（月間性頻度マーケット）と狭域商圈のNSC（毎日性頻度マーケット）に2極化していますが、今後はさらに広域商圈化が進み、レジャー・リゾート型SCの超広域圏型SC（季節性頻度マーケット）とコンビニエンスセンターの超小商圈型SC（超便利性頻度マーケット）に2極化します。商業施設はより魅力ある施設により、広域から客を集客する商法と、より客に近い立地により客に近づく商法がありますが、SC間の競争の激化やSCの当たり前化は、対象とするマーケットのより広域化と、より狭域化の2極化が進展します。ネット販売は、マーケットの物理的距離や時間がなくなり、ネットの商圈は無限の超広域とネット注文による即日配達による超狭域の両面を持つことができます。

#### （2）地域密着型とレジャー・リゾート型SCの2極化

客にとって究極的に生活上便利なフルライン・フルターゲットのSCとして地域密着型SCが、また客にとって究極的な“遊び”のSCとしてレジャー・リゾート型SCの利便性と遊樂性の2極化したSCづくりが進展します。単に食品と生活必需ニーズを基軸とするSCは当たり前化し、もっと住む人（ライフスタイルを追求する生活者でない）という視点から住む人にとってこんなに日々の生活に適合したSCは他にないという意味の地域密着型SCと、RSCのエンターテインメント性（近くの娯楽で出かける場としての遊び）は当たり前化しているため、遊びに費やす時間に価値を見出すレジャー・リゾート型SCの2極化が進展します。

#### （3）ファミリー型とパーソナル型SCの2極化

今までのSCはファミリー（親と子供と祖父母）を基軸とした買物や遊びを基軸としたRSCが中心でしたが、少子高齢化、単身家族化や夫婦の価値観の変化や個人主義思想等のパーソナル志向のウエイトが著しく高まり、買物や遊びをファミリー単位で行うライフスタイルと、個人単位で行動するパーソナル志向のSCのライフスタイル行動の2極化が進展します。

#### （4）ハイテク化（デジタル化）とハイタッチ化（アナログ化）型SCの2極化

時代はアナログ型からICT（情報通信技術）のデジタル化へと進みますが、現代化や合理化が進めば進むほどアンチテーゼ（反発）とノスタルジー（郷愁）が起こり、環境への配慮、ヴィンテージ志向、サスティナブル志向のハイタッチやアナログ志向の趣向が高まり、商品のみならず商環境づくりやSC開発においても、一方にハイテク化、一方に真逆のハイタッチ化の自然環境や人間の絆を取り入れたSCづくりが融合した形で起こります。

アメリカではモール型SCに反発して、モールではない異色型のSCに魅力を感じる客を対象にしたアンチモール型SCが登場しつつあります。

### (5) シニア世代型とミレニアル世代型SCの2極化

SCはアメリカでも日本でも団塊世代（昭和ニューファミリー）から団塊ジュニア世代（平成ニューファミリー）と人口動態の“塊”を基軸ターゲットとして発展してきました。モダン消費時代は大量生産・大量販売・大量消費が経済サイクルでしたので、ボリュームゾーンが一番厚みのあるマーケットをターゲットとする平均志向基軸型のSCが一番効率の良いSCでした。しかし、今後は少子高齢化によるマーケットの成熟化・多様化が進み、大きくヤングマインド層（昭和ニューファミリー、平成ニューファミリーに続く、新しいライフスタイルを持った年齢層）としての「ミレニアル世代」（1980年代・1990年代に生まれたデジタルネイティブ世代）の15～35歳の現役世代と65歳以上のポスト現役世代のシニア世代の2極化が進みます。ミレニアル世代は、従来の世代とはデジタルネイティブ世代や家族の多様化に対応した新・ライフスタイルを創出する世代であり、また、シニア世代は、日本の歴史上初めてシニアが高い消費力を持つことになり、今後20年間以上、日本の消費の一翼を担うこととなります。その意味において、SCも従来のファミリー志向のSCのみならず、シニア志向の2極化に対応したSCが出現しています。今は成り行き的にシニア化したSCが出現していますが、今後はハーベスト世代に特化したSCが計画的に開発され、SCのミレニアル世代志向とハーベスト世代志向の2極化が進展します。

### (6) 高所得型と低所得型SCの2極化

経済の成熟化は中所得層（中産階級層）の崩壊を招き、高所得層（高資産層）と低所得層（低資産層）の2極化が起こります。

当然ながら、中所得層かつファミリー層を基軸としたSCは長期低落化の道を歩み、立地やマーケットに対応した高級・高質型SC（ワンランク上のSC、ツーランク上のSC）やリーズナブル型SC（ワンランク下のSC、ツーランク下のSC）への2極化が起こります。ただ、低所得マーケットに対応したSCも、経済の成熟時代の低所得者は感性が高く、かつ教育水準が高いため、安かろう悪かろうのニーズでは対応できず、リーズナブルかつハイ感性のSCとして開発されます。

### (7) アーバン立地型とカントリー立地型SCの2極化

アメリカは都心が崩壊して郊外に成熟したマーケットが確立されていますが、日本は交通体系の充実により、都心（アーバン）立地は郊外あぶれニーズ（郊外のRSCが当たり前化して、郊外生活者が物足りないニーズ）がアーバン立地でアーバンツーリズムニーズやインバウンドニーズの受け皿として確立されています。

一方、カントリーには従来の大都市郊外のRSCではないローカルマーケットの特性を生かしたニューローカル志向SCが開発され、アーバン立地のSCとカントリー立地のSCの2極化が起こります。

### (8) アメリカ型と日本型SCの2極化

現在のSCはアメリカという国でアメリカ志向のライフスタイルに対応して生まれ育ち、発展してきました。それゆえに、世界のSCはアメリカ型SCのDNAを持ったSCがほとんど



で、発展途上国や新興国はアメリカ型SCの延長線上のSC開発が主流です。しかし、日本はSCが成熟化し、SCの多様化が進むと、日本独自の文化（あるいはライフスタイル）に基づくSCが開発されるようになります。今までの日本のSCの優位性はアメリカ型のSCの優位性の活用でした。すなわち、アメリカ型SCの優位性は「開発レベルでの発想力に基づくSCの仕組みづくりで、いわゆる戦略志向」に対して、日本型SCの優位性はアメリカのSC開発レベルでの発想力に基づく仕組みづくりを戦術的志向・運営志向でより磨きをかけて完成度を高めることでした。しかし、今後は日本独自の発想による仕組みレベルの戦略発想のSCも開発されるようになり、従来のアメリカ型SCの延長線上のSCと日本の独自性の発想による「和の文化」に基づくSCの2極化が進みます。