

ストアーズレポート 2016年8月号 寄稿論文
第3次流通大変革と近未来のSC
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)	SC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SCは今や、流通業の覇権業態として世界で君臨しています。SC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SC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6回	成功のメカニズムと事例研究
-----	---------------

## 1. SCの成功のメカニズム

### (1) SCの成功における2つの普遍の原則

SCを成功させるための普遍の原則の第1は「立地」(成功の30%)、「仕組み」(成功の35%)、「MD i n g」(成功の25%)、「狭義の運営」(成功の10%)という4つの成功要素の順不同の原則とウエイトを厳守することです。すなわち、立地と仕組みでSCの成功のウエイトが65%決定し、MD i n gと運営(狭義)の成功のウエイトは35%です。厳密には、立地と仕組みを適合させなければMD i n gや運営をいくら努力しても活かされない(成果が出ない)ことを意味します。成功しているSCは立地と仕組みの適合性が高い中でMD i n gと運営が効果を発揮しており、課題のあるSCは立地と仕組みの適合性が低い状態でMD i n gや運営の努力を行っており、その結果、成果が出ないという場合が多くあります。つまり、立地と仕組みの適合性が高ければMD i n gや運営で課題(売上高)を解決できますが、立地と仕組みの適合性が低い場合はMD i n gや運営をいくら努力しても課題は解決できません。SCの立地と仕組みの適合性を高めるということは「1つの固有マーケットの中でSCのポジショニングを再構築すること」で、SCのポジショニングを再構築するリニューアルは成果が高くなります。リニューアルによって売上高を2~3倍に伸ばす再生リニューアルには、SCのポジショニングの再構築から始めて立地と仕組みの適合性を高め、MD i n gや運営に効果を波及させる順番が必要です。

1つの固有マーケットにおける立地とはSCの置かれている“場所”の優位性であり、圏内の人口・世帯マーケット、ロードサイドマーケット、ステーションマーケット、ワーカーマーケットの規模により評価され、それによる立地が持つ特性のことです。また、SCの仕組みとは、SCの規模(SCの器を定める要因)、業態ミックス(SCの機能を定める要因)、ハードの形態(SCの回遊性・相乗効果を定める要因)です。

SCを成功させるための普遍の原則の第2は、1つの固有マーケットの中で全体（圧倒的一番型SC）あるいは特定分野で優位性（棲み分け分野の新一番型SC）を持つことです。つまり、客にとって距離の抵抗要因が希薄なエリア（1つの固有マーケット）の中で「場所の優位性」と「規模の優位性」を可能ならば全体で、基本的には特定の分野（マーケットセグメンテーションされた特定の分野）で一番となる競争優位性を持つことです。

すなわち、SCの成功のメカニズムは立地と仕組みの適合性の中でMD i n gと運営を行うこと、全体あるいは特定の分野で競争優位性を持つことです。

## （2）王道のSCと異質型のSCの変遷

時代背景に最も適し普及しているSCを王道のSC（スタンダード型SC）と呼びます。1971～1990年のモダン消費時代の20年間はCSC（コミュニティ型SC・GMSが核となった中型SC）が王道のSC、すなわち最も普及したスタンダード型SCでした。しかし、旧大店法が緩和・廃止された1991年～2010年のポストモダン消費時代の20年間は多核モール型RSC（リージョナル型SC・複数のメガストアとランブリングモールが一体となった大型SC）が王道のSC、すなわち最も普及したスタンダード型SCでした。この王道のSC（スタンダード型SC）がCSCからRSCへと変遷すると、CSCは長期低落化の道を歩んで淘汰された、もしくは最盛期の売上高の2分の1以下となっています。

今は2011年～2020年頃のSC飽和期（全国的にRSCが行き渡った段階）となり、次のニューモダン消費時代は王道のSCという同一タイプが全国的に普及するのではなく、マーケットの成熟化によるマーケットの多層化はSCの多様化を促進させます。いわゆる“マダガスカル猿の猿の多様化理論”と“パンダの竹が美味しい理論”に基づき、1つの固有マーケットの中に性格の異なるSCが、買い手（客）が満足し売り手（SCやテナント）も満足するレベルでマッチング（適正整合）することによりマーケットが「厚み」（多くの性格の異なるSCが成立する状態）を増します。その結果、1つの固有マーケットにおいて今までの王道SCであったスタンダード型SC（多核モール型RSC）の切り口を変え、あるいは今までは存在しなかったSCの出現が起こります。

流通先進国（流通模範国ではない）のアメリカでは、SCの多様化が1990年の後半及び2000年頃から起こっています。日本でも、1991年から始まりスタンダード型SCであった多核モール型RSCは全国的にはほぼ行き渡り、SCの成長ベクトルは次世代の多様化したSC時代へと突入しつつあります。このスタンダード型SCの特徴は次の通りです。

今までのスタンダード型SCであった多核モール型RSCは、「売場体制：50,000～70,000㎡」「販売体制：300億円」「中の中のリーズナブル志向・カジュアル&トレンド志向・エンターテインメント志向・団塊ジュニアのファミリー志向」「ランブリングモール志向」のSCでした。このタイプのRSCが当たり前（飽きがかかることにより成長ベクトルが希薄化すること）のものとなり、次の異質性を求めて多様化します。今後はこのスタンダード型SCを超えた「より進化」「より新化」「より深化」「より親化」したSCへと進みます。

## 2. SCの成功のメカニズムを適用した事例

SCの成功のメカニズムを完璧な形で適用して成功し、大繁盛型のSCになっているのはアメリカ・ロサンゼルスにある「サウスコーストプラザ」です。1つの固有マーケットにおける全体の中で圧勝型のSCづくりと、立地と仕組みの適合性を高くして競争優位性を持った上でMD i n gや運営を適切に行っています。また、規模の優位性を活用して3つの性格の異なるSC（中の中グレードのスタンダード型SC、中の上グレードのワンランク上のSC、さらに上グレードのツーランク上のSC）を幅広いグレードの核店揃えと幅広いグレードのテナントミックスにより見事に適合させ、売上高1,500億円を達成しています（詳細は本連載の第4回・ストアーズレポート5月号参照）。

以下、日本での成功SCの事例をSCの成功のメカニズムに基づき紹介します。

### （1）ツーランク上の参入障壁の高いSCづくりである「玉川高島屋S・C」と「阪急西宮ガーデンズ」

玉川高島屋S・C（店舗面積72,640㎡）は売上高800～1,000億円を誇るツーランク上のRSCです。日本一豊かな富裕層を有する田園都市沿線を1つの固有マーケットとし、圧倒的規模一番型SCで、高島屋百貨店を核店としてテナントミックスもラグジュアリーテナントやハイクラステナントで構成しており、中の中のスタンダード型SCレベルのテナントは導入していません。マーケットレベルの高さに商業副都心立地（都心と郊外の交通の結節点立地）と仕組み（規模と業態ミックス）において成功のメカニズムがまさに適用されています。ただ、二子玉川ライズ（同52,600㎡）が商業副都心に売上高400億円を有する中中グレード&トレンド志向のSCとして開発され、二子玉川駅周辺は中の中～上ゾーンをカバーする商業街区となっています。

また、関西の玉川高島屋S・Cと呼ばれているのが阪急西宮ガーデンズ（同107,000㎡）です。800億円の売上を誇るSCで、関西一の富裕層を有する1つの固有マーケットの中で最大の仕組み（規模ナンバーワン、業態ミックスは百貨店にGMSとスペシャリティ百貨店の導入、ハードの形態もサーキットモールとサードプレイスを付加）を形成し、グレード感のある核店及びテナントミックスを行っています。阪急西宮ガーデンズと玉川高島屋S・Cはツーランク上のSCですが、阪急西宮ガーデンズは総合業態として阪急百貨店以外にGMSのイズミヤを導入し、中中～中上さらには上クラスのハイブリッドグレードのSCであり、その意味において性格の異なるSCが2つ融合した形態で真正ツーランク上のSCとは言えません（サウスコーストプラザのタイプに近いが、阪急西宮ガーデンズは2つであるのに対してサウスコーストプラザは3つの性格の異なるSCの融合で3つの分の繁盛型SCの売上を確保しています）。

### （2）都市型ニーズと郊外型ニーズを立地の優位性により融合させたSCづくりの「ラゾーナ川崎プラザ」と「あべのキューズモール」

ラゾーナ川崎プラザ（同79,000㎡）は売上高1,000億円の日本一級のSCです。豊富な最寄マーケットと商業副都心の都市型ニーズを規模の優位性を基軸にして、駅とSCを結びつける黄金の陸橋により川崎駅周辺の川崎中心街全体を1つの固有マーケットに組み込み、共通の立地で直接競争相手との優位性を持つことによって競争SCをMD i n g的に囲い込む（競争

相手が持つ機能は全て持ち、競争相手が持っていない機能も持ち、客が競争相手へ行く必要性をなくする戦略) ことにより競争SCを圧倒し、実に1,000億円(川崎中心街を1つのマーケットとしなければ500~600億円?)を戦略的に獲得しています。このように、ラゾーナ川崎プラザはサウスコーストプラザと同様の戦略により規模及びMD i n gで競争相手を囲い込む戦略を取っています。

あべのキューズモール(同69,000㎡)も商業副都心立地に位置し、都市型ニーズと郊外型ニーズのハイブリッドニーズを規模の優位性を活用して500億円の売上を誇っています。ただ、立地やマーケット条件から見てラゾーナ川崎プラザよりも売上高が劣るのは、あべのハルカス(同100,000㎡)という近鉄百貨店を核店とするスーパーRSC(MD i n g的に課題)と特定分野で強力な存在感を持つスペシャリティセンター(天王寺ミオ)の存在と、業態ミックスにおいてラゾーナ川崎プラザはスペシャリティ百貨店(ビックカメラ)であるのに対して、あべのキューズモールは総合業態としてのGMS(イトーヨーカドー)であることの業態ミックス面での差が出ています。

いずれにしても、ラゾーナ川崎プラザによる競争相手のMD i n g上の囲い込み戦略は見事であり、好業績ではありますが、あべのキューズモールは売場面積の制約上それができていないところに売上の差が(500億円)が出ています。

### (3) レジャー・リゾート機能とショッピング機能を融合させたSCづくりの「ららぽーとEXPOCITY」と「神戸ハーバーランドumie」

身近な遊びであるエンターテインメント(シネコンと遊戯場のアミューズメント、レストランとフードコートの飲食、ランブリングと豊富なテナントのショーウィンドウのモール)を持つスタンダード型SCは普及して当たり前化し、SCの成長ベクトルや競争対応ベクトルにはならなくなりました。そこで、エンターテインメントをより深化させたSCがレジャー・リゾート型SCで、レジャー・リゾート自体に集客目的を持たせてショッピング機能と両立させたSCです。

ららぽーとEXPOCITY(同71,000㎡。レジャー施設を含めると96,000㎡)はRSCゾーン以外にテーマパークゾーンを25,000㎡導入し、かつワンランク上のSCとしてショッピングとレジャーが一体化したハイブリッドニーズ対応のSCです。売上目標も600億円を目指しており、これが実現するとアメリカのモールオブアメリカやザ・グローブアットファーマーズマーケットのようなエンターテインメント型SCを凌駕する次世代型SCとなります。レジャー・リゾート型SCは、当たり前化したエンターテインメント型SCを深化させた業態で、今後の成長分野です。

また、神戸ハーバーランドumie(同70,000㎡)は旧ワンランク上のSC(百貨店が核店のSC)をリニューアルし、通常のスタンダード型SCとフェスティバルセンターのモザイク(神戸港のウォーターフロント対応の異質型スペシャリティセンター)とを一体化して400億円の売上を目指しています。商圈は三宮中心街より広域であり、地元客と観光・レジャー客が半々の巨大マーケットを形成しています。

いずれも脱・エンターテインメント、親・レジャー&リゾート対応の出向動機のSCで、課

題としては物販と遊びが相乗効果を発揮する仕組みづくりです。レジャー・リゾート型SCは「もてあそばれ型SC」（日祝日は良いが平日は今一步、飲食は良いが物販は今一步、人は集まるが売上が今一步）になる可能性を持っており、物販と遊びが融合してテーマパークも集客力のあるノウハウが開発されています。

#### （４）地域密着ニーズを深掘りしてRSC並みのワンストップショッピング機能で参入障壁の高いSCづくりの「イオンモール茨木」と「ゲンゼ タウンセンターつかしん」

SCの多様化は地域密着ニーズの深化にも及びます。本来のSCの2大要因であった「ワンストップショッピング」（何でも揃っている買物の場）と「コンパゾンショッピング」（いろいろなニーズを比較しながら買える場）は現在でも有効です。しかし、何でもあるが買うものがないレベルでは、魅力のあるSCとはなりません。CSCはまさに不十分なワンストップショッピングやコンパゾンショッピングでした。消費者は自らのライフスタイルの向上やトレンド志向のみをSCに求めているではありません。日常の生活がより便利でより充実することは、ライフスタイルの向上やトレンド志向を追及するSCが成立するための前提として存在しています。

イオンモール茨木（同 50,690 m<sup>2</sup>）は初期の中途半端な旧モール型RSCをリニューアルすることにより、地域密着型SCであるのにRSC並みの店舗面積でワンストップショッピングとコンパゾンショッピングを満足させるSCとして再生し、300億円の売上を誇っています。

ゲンゼ タウンセンターつかしん（同 58,980 m<sup>2</sup>）は旧ワンレベル上のSC（西武百貨店を核店とするSC）から増床・再生リニューアルにより地域密着ニーズを徹底的に掘り起こし、食料品が地域No.1の強さとなるMD i n gをRSC並みの規模で対応するSCとなり、300億円を目指しています。

アメリカにはタウンセンターというSC業態があり、ライフスタイル向上志向の生活者というよりも住んでいる住民の中心となり、商店街の良さを取り入れたコミュニティのセンターとなるSCとして評価を得ています。また、地域密着ニーズといっても日常性7割、非日常性3割のハイブリッドニーズを対象としており、「日常の中の“新”」のSCづくりを行い、単に地域密着性だけでなく斬新さも付加したテナントミックスも行っています。

#### （５）中商圏立地でGMSとモールが一体化してコンパクトではあるがトレンド性と地域密着性を融合させた「ゆめタウン廿日市」

ゆめタウン廿日市（同 46,000 m<sup>2</sup>）は中商圏立地でコンパクトなRSCを展開し、GMS（イズミ）と専門店をサーキットモールで一体化しており、かつ地域密着性と地域でのトレンド志向のテナントミックスで200～250億円を目指す独特のSCです。SCの核店としてのGMSのあり方にはGMS無用論とGMSのライフスタイルのメガストア化（アメリカのプロモーションalデパートメントストア化）の2つの考え方がありますが、ゆめタウン廿日市ではサーキットモールにGMSの顔を出し、GMSと専門店が直接向き合うMD i n gでGMSを強化しています。

その結果、多くのGMS系SCは直営の小売業では利益を出せずテナント収入を含めることにより利益を捻出していますが、イズミは小売業で利益を出している唯一のGMSです。

(6) ライフスタイルメガストアによる核店揃えと地域密着かつトレンド志向のテナントミックスのSCづくりの「モゾ ワンダーシティ」「テラスモール湘南」「ららぽーと横浜」

モゾ ワンダーシティ (同 85,000 m<sup>2</sup>) は庶民的マーケットに総合業態としてイオンスタイル (ライフスタイル志向のGMS) を核店とし、1つの固有マーケットの中で圧倒的な売場規模を基軸にライフスタイル志向のメガストア及びマグネットストアを大量かつ分散して導入しています。ライフスタイルメガストアとは、特定のライフスタイルにMD i n gを絞り込み、絞り込んだライフスタイルには百貨 (あらゆる商品・サービス) を提供するスペシャリティ百貨店で、ライフスタイルマグネットストアはその小型版です。さらに斬新テナントや外資系テナントを随所に配置した“宝石の散らばらせ型レイアウト” (分散型レイアウト) で回遊性を高めています。売上高は550億円であり、イオンモール系SCの中ではずば抜けています。それは、規模の優位性を基軸として多様なメガストア、マグネットストア、斬新かつ外資系テナントによるライフスタイルの提案とトレンド性のあるSCづくり、さらに、とどめとして地域密着ニーズをふんだんに取り込んでいるからです。

テラスモール湘南 (同 63,000 m<sup>2</sup>) は富裕層が多く、かつSCの空白マーケットの中でGMSは導入せず、専門特化したメガストアとライフスタイル性の高いマグネットストアを“宝石の散らばらせ型レイアウト”で配置し、ライフスタイルの提案とトレンド性、さらには強力な食品売り場 (SSMとデパ地下タイプのグルメ食品館) を導入しています。

ららぽーと横浜 (同 93,000 m<sup>2</sup>) は富裕層マーケットの人口密集エリアにGMSとライフスタイルメガストアやマグネットストアを核店とし、かつ圧倒的店舗面積による規模の優位性を背景に600億円の売上高を誇っています。ライフスタイルメガストア (東急ハンズ等) や有力・有名マグネットストア、セレクトショップを含むハイクラステナント、さらに斬新テナント、外資系テナントをフルラインで“宝石の散らばらせ型レイアウト”で回遊性を多核配置しています。

このように、富裕層あるいは庶民層に関わらず豊富なマーケットの中で圧倒的店舗面積とライフスタイルメガストアやマグネットストアを多種多様に“宝石の散らばらせ型レイアウト”で配置し、斬新性・トレンド性のテナントミックス、さらには強力な食品業態を導入すれば、500億円以上の販売体制が可能になるという事例のSCです。