

SC JAPAN TODAY 2017年12月号 寄稿論文

転換期にあるSCリニューアルの条件

六車 秀之 (株式会社ダイナミックマーケティング社)

1. 最近のSC動向とSCリニューアルの方向性

流通は25年に1回、企業（SC）コンセプトは8年に1回、MDingは3年に1回、過去の延長線上ではない変革が起こり、その変革に対応しなければ長期低落化の道を歩むことになる。それゆえにSCリニューアルは、ミニリニューアルは3年に1回（MDingの変更に伴うリニューアル）、本格的リニューアルは8～9年に1回（SCコンセプトの変更に伴うリニューアル）行うことが長期繁栄体制づくりにとって必要である。特に、25年に1回の流通の大変革は、その前と後では流通上の景色が一変するほどの大変化が起こる。

戦後、日本の流通は1946年から25年目の1970年に第1次大変革、1970年から25年目の1995年に第2次大変革が起こり、そして1995年から25年目に第3次流通大変革が起ころうとしている。

この流通大変革が起こると、大変革前と大変革後では「流通業界の覇権企業の入れ替わり」（有力企業が交代する）あるいは同じ企業でも「企業内成長業態の入れ替わり」（企業内で成長ベクトルの分野が交代する）が起こり、従来の企業や業態は長期低落化または淘汰される。

今、まさに2020年の第3次流通大変革が起こっており、SCのリニューアルにおいては、単なる改修等のミニパワーアップ方式では長期的に通用しないリニューアルとなってしまう。そのため、次の第3次流通大変革のキーポイントを基軸としたSCリニューアルが必要となる。

(図表1)

第3次 流通大変革	2020年 (1995年から 25年目)	①戦後3回目の世代交代によるライフスタイル革命(ミレニアル世代) ②ネット販売・Eコマースによる買場革命 ③地球環境と人間関係を重視した社会革命 ④ニューモダン消費の消費革命	ツー・トゥエンティ・ソリューション (2020年問題の解決)
--------------	----------------------------	--	-----------------------------------

一方、SCの歴史から見ると、日本経済の高度成長期は「モノによる集客中心の消費時代」のSCであるCSC（GMSを核とする中型SC）が1970～1990年の20年間における覇権SCであった。1988年にモノ離れが起こり、その後の小売販売額は1996年を頂点に成長していない。モノ離れ以降の商品がコモディティ化（当たり前化・低価格化・利便化）して、SCはモノでは集客できないために「コトによる消費誘発時代」のSCであるRSC（1990年の旧大店法の緩和により出現したSC業態）が1991～2010年の20年間の覇権SCであった。このRSCはモノ離れした後のコト（コンテンツのある付加サービスやエンターテインメントによる消費を誘発する買物現象）がSCの集客要素となり、RSC内にシネコン・レストラン街・アミューズメント・ランブリングショッピングモールが続々と導入され、身近

の遊びとしての“場”のSCとなった。同時に、モノ離れ後は商品がコモディティ化したため、より安く・より便利（小商圏）なNSCやCVSがRSCと並行して成長した。

今、RSC（多核・モール型のエンターテインメント志向の大商圏・大型SC）はSCの覇権業態の道を歩み出してから20年が経過してRSCの斬新さは希薄化し、成長ベクトルとしての要素はなくなりつつある。

アメリカで起こっているデッドモール化（廃モール）現象は、流通業界の覇権業態として君臨してきたRSCが経年劣化とネット通販という新業態の急激な出現が要因として起こっている現象である。

2. 今後のSCリニューアルの成功条件とは

今後のSCリニューアルを成功させるための前提として、次のような2021年から始まるSCの成熟時代のみならずネット通販に対応したリニューアルであるとの認識が必要である。

（1）1つの固有エリアで競争優位性のポジショニングを確立するSCづくりのリニューアル

1つの固有エリアとは、SCの選択において時間・距離に対する抵抗要因が希薄な範囲（例えば、郊外のRSCの場合は5～10km）で、客が自分の好みによって無理なくSCを自由に選べることができるエリアである。SCの成熟期はこのエリア内に多種多様なSCが立地しているため、客から見て現在存在しているSCは当たり前化しており、このSCに対して、客から見てコンセプトの異なる「もう1つあって欲しいSCづくり」がSCリニューアルの基本概念となる。

この1つの固有エリアの中で成立・成功するSCづくりを行うためには、1つの固有エリアの中で全体あるいは特定の分野で競争優位性を持つことである。また、SCを成功させる要素は「立地」（どのような場所なのか）、「仕組み」（勝つためのメカニズムは何か）、「MDing」（何を売るのか）、「運営」（いかに成功を持続させるのか）の四位一体が必要であり、特に立地と仕組みの適合性が基本である。立地と仕組みが適合していないとMDingも運営も成果が出ない。

ここで、1つの固有エリアの中でSCリニューアルを成功させる優位性のあるポジショニングを確立するための仕組みは次のような内容であるが、いずれにしても、仕組みレベルでの競争SCとの優位性及び異質性がSCリニューアルを成功させるポイントとなる。

(図表 2)

	タイプ	内 容	
第一の 仕組み	規 模	器づくり (競争優位性による 価値づくり)	①全体一番規模 ②特定分野一番規模 ③適正規模
第二の 仕組み	集客要素	出向動機 (SCまで来てもら う価値づくり)	①MDingによる集客要素 ②店舗の核(格)付けによる集客要素 ③エンターテインメント&レジャーによる集客要素 ④サードプレイスによる集客要素ミックス
第三の 仕組み	ハード形態	施設効率 (SCコンセプトを 有効活用する施 設価値づくり)	①コンストラクション&サイトメイキング ②モールメイキング ③プレイスメイキング

(2) 次世代マーケットをターゲティングするSCづくりのリニューアル

過去2回(1970年と1995年)の流通大変革で、第1次流通大変革には戦前世代と戦後生まれの団塊世代を中心に形成される昭和ニューファミリーとの世代間で消費の主力マーケットが交代し、第2次流通大変革には昭和ニューファミリーと団塊ジュニア世代(平成ニューファミリー)との世代間で消費の主力マーケットが交代し、消費内容やモノに対する執着心が全く異なるようになり、流通業界の覇権企業や覇権業態が全て交代した。流通業界やSC業界において、世代交代によるターゲット戦略は1つの企業やSCの成長ベクトルを根本的に変革させる。

これからのSCのターゲティング戦略には、過去のような昭和ニューファミリーや平成ニューファミリーに絞り込んだ単一マーケット狙いではなく、ミレニアル世代(1980年半ばから1990年代生まれの世代で現在30代前半以下の年齢であり、今後の流通業のターゲティング戦略の主力マーケットとなる世代)への消費の主力の世代交代を考慮する必要がある。

ミレニアル世代は2010~2030頃年に「25~45歳」になる主力世代で、次のような特性を持っている。

- ①デジタル志向(ネット通販志向)
- ②健康志向(自然食・安心安全志向)
- ③賢明消費志向(スマート性、便利性、価値ある商品・サービス性、コスパ志向)
- ④パーソナル志向(ファミリー志向の希薄化とファミリーでも個人志向)
- ⑤非所有志向(所有することに執着しない志向)
- ⑥エンカル志向(社会倫理や持続可能社会重視志向)

現在、アメリカではアマゾンとウォルマートのリアル店舗とネット通販において、次世代の主力マーケットであるミレニアル世代の争奪戦が起こっている。過去においてはファミリー(親と子)の2世代+ α として祖父母のターゲティング戦略(1.5世代対応)であったのが、今後はミレニアル世代、平成ニューファミリー世代、昭和ニューファミリー世代がそれぞれ豊かなマーケットを持つターゲティング戦略(3.0世代対応)が1つの固有エリアの中での棲み分け型SCづくりにとって必要となる。

(3) ギャザリングプレイスとしてのSCづくりのリニューアル

ネット時代となるとリアル店舗とネット通販が融合し、テナントにとって売上はSCとネット通販のコラボによって達成されるようになる。それゆえに、ネット時代において1つの固有エリアにおいて存在感のあるSCづくりは売上至上主義ではなく、つまり客がSCへ行く出向動機（SCを選択する動機）の強さであり、この行きたくなるSCを「ギャザリングプレイス」と呼ぶ。

SCはモノ離れ前にはショッピングプレイスとして、モノ離れした後はモノ・コトプレイス（モノを誘発するためのコト）として成長してきたが、今後はギャザリングプレイスとしてのSCリニューアルが必要となる。

そこで、近未来におけるSCの価値は「SCの存在感づくりがSCの集客力」となり、今までの「売上至上主義の価値が希薄化」する。すなわち、売上高よりもSCの集客力（プラットフォーム化によるギャザリングプレイス化）がSCの存在感を持つようになる。

SCへ出向の目的性の創出は、1つは「商品・飲食・サービス・情報・エンターテインメント&レジャー・コンテンツ」の商品・サービスの目的を完成度高く高め、SCへの来館を多くさせることである。もう1つは、「行きたくなる存在感のある“場”」があることによるSCへの集客である。これは家庭でもない、職場でもない、異次元性を感じる“場”としてのSCであり、いわゆる「サードプレイス」である。ネット通販の時代は商品・サービスのリアル店舗としての価値は希薄化するが、ネット通販には真似のできない「このSCでなければ感じられない“場”」がSCづくりにおいて大切になる。

そこで、SCのプレイスメイキング（存在感のある“場”づくり）を要素化すると次の通りとなる。

(図表3)

	要素	内容
体感 (心地よさを体で 感じる居場所)	快適性	気持ちよさ(季節を感じる)、あるいは全天候性の居場所
	感動性	ワオと思う異次元演出のある居場所
	体験性	実際の行動が記憶に残る体験のある居場所
	居心地性	自分にとって存在感のあるカスタマイズ化した居場所
	しつらえ性	奥の深い、おもてなしの心を持った完成度の高い居場所

3. 地域生活者（地域居住者）に支持される今後のSCのあり方

SCは異質化・多様化しても、基本は地域の人々に支持されるSCでなければならない。居住者にとって嬉しくてたまらないSCづくりが地域に根ざしたSCづくりであり、地域密着型SCづくりでもある。地域密着型SCづくりは、地域の固有の特性や地域愛を持つ人々にカスタマイズ化することにより、ネット通販と共存できるSCづくりでもある。

地域生活者や居住者に支持されるSCづくりに、客のパートナーになるSCづくりがある。

客のパートナーとなるSCとは、客のライフステージやライフスタイルから発生するニーズ及びウォンツにカスタマイズ（あなたのためのSC、私のことをよく考えてくれているSC）し、SCが客にとってなくてはならない存在となるSCのことである。

すなわち、「SCレベル」においても「テナントレベル」においても、客にとって単なる買

物の場や遊びの場ではなく「パートナー」（夫婦、職場の仲間、スポーツのチームプレイヤー等のような関係）であり、客の生活シーンとしての一場面を単に補うパーツではなく「モジュールパーツ」（生活の一場面で客とSCが互惠関係、つまり互いに共通利益を得ると同時に、互いになくなくてはならない存在）となることである。

そのためには、商圏内生活者（居住者含む）の生活シーンをSC内の“場”（売場やモール&ストリート、広場等）で表現することである。

それは商圏内の生活者のライフステージやライフスタイルから派生する特定の生活の「場面」であるライフシーンを受け皿であるSC全体・各ゾーン・各ブロックで表現するSCづくりである。例えばアメリカのチーズケーキファクトリーは、3世代のアニバーサルニーズにカスタマイズ化した生活シーンに対応し、SCのどのような“場所”でどのようなコンセプトで、どのようなMD i n gで、どのような“場”で対応すればいいのかが表現できているために、1店舗平均10億円の売上高を誇っている。

つまり、商圏の生活シーンをSC全体・ゾーン・ブロック単位の3段階で「どのようなコンセプトにするのか（コンセプトメイキング）」「どのようなMD i n gにするのか（MD i n gコンセプト）」「どのようなモールにするのか（モールメイキング）」「どのようなプレイスにするのか（プレイスメイキング）」を行うことである。これができると、地域密着型SCのリニューアルとなる。

六車 秀之 株式会社ダイナミックマーケティング社 代表

明治大学大学院商業研究科修了。SC経営士。

SC及び流通の理論に基づく実践手法のコンサルタント。SCの開発・リニューアルに関するコンサルティング専門に実施。1つの固有マーケットの中で競争SCと棲み分けする「消費者がもう1つ欲しいSCづくり・もう1つ成立するSCづくり」をミッションとしている。

弊社のホームページでは流通・SCの情報発信を行っており、年間60万アクセスあり、好評を得ている。

Email: DM@dynamic-m.co.jp

URL: <http://www.dynamic-m.co.jp/> 六車流研:<http://www.muguruma-ryuken.jp/>