

寄稿論文

21世紀志向の次世代型SCづくりの実践理論

第2回「次世代型SCの概念構築」

——月刊レジャー産業資料 2010年10月号掲載——

2010年10月1日

1. SCの強さのメカニズムとSCの機能

(1) SCの強さのメカニズム

SCは20世紀が生んだ最強の流通業態である。それゆえに、アメリカでは小売販売額の50%以上(コンビニエンスセンターを含めると75%)を占め、日本でも近未来には30%を越える流通業態となることが想定される。日本のSCの売上高は27.9兆円で、百貨店の6.5兆円、チェーンストアの13.3兆円を大きく上回っている(重複計算含む)。

このSCの強さの要因は次の通りである。

① SCは異業態が強者連合した流通業態である

SCは百貨店、量販店(GMS)、専門店、飲食店、サービス店、さらにはアミューズメント施設など、それぞれが固有の長所を持った異業態の融合体である。ここでいう融合体とは、性格の異なる業態が互いに固有の特性を活かし、相乗効果を発揮する目的で連合したワンコントロール組織を言う。

② SCは20世紀の経済潮流に最大限適合した流通業態である

20世紀は大量生産による大量消費のモダン消費(モノを買い、消費し、所有し、使用することが幸せであるという、買物の学習経験の連続性)の時代であり、人々を豊かにし文化的生活を成し遂げた時代である。また、20世紀は“車社会”に対応したカーショッピングの時代でもあった。

③ SCは売るコンテンツと売れるようにするプラットホームのMD i n gを活かす仕組みを強力に持つ流通業態である

商品やサービスを売るためには、商品自体の魅力とその商品を補完するサービスが必要で、これを売るコンテンツと言う。この売るコンテンツは小売業としてのテナントの役割であり、どれだけ魅力のある商品とサービスを持っているかがテナントのパワーである。一方、いくらテナントにコンテンツとしてのMD i n gに魅力があっても、顧客が来街しやすい立地、魅力ある仕組みと適切なテナントミックス、さらには持続可能な長期繁栄体制づくりのプラットホームとしての仕組み(MD i n gを活かす仕組み、あるいは商品が売れるようにする仕組み)に魅力がなければ、モノは売れない。

このようなSCは、21世紀において次世代型SCとして性格を変え、21世紀の経済潮流の中で新たな発展を遂げることになる。

2. 次世代型SCの機能

次世代型SCを成立させる7つのファクターを前回述べた。それを4つの機能に要約すると次の通りである。

① SCの売る機能

現在のポストモダン消費のモノ離れ時代には、単にモノ価値(品質/価格)である価格に見合う品質(消費者が心理的に割安と感じる商品・サービス)だけでは買ってくれない。すなわち、顧客にとってモノを消費する満足(効用)を売り手が創出して買い手に価値づけることがコト価値づくりである。コト価値は、個々の趣向を持つ顧客の「購買意欲を誘う」ものである。ポストモダン消費時代のSCは、このモノづくり価値とコトづくり価値を、ディベロッパーとテナントが役割分担して創出することが必要である。

② SCの売れるようにする機能

SCの売る機能がSCのMD i n gならば、SCの売れるようにする機能(SCのMD i n gを活かす機

能)が、「ワンパッケージショッピングの価値づくり(買物利便価値)・ターゲットの価値づくり(市場価値)」である。

顧客はSCに対して、「ここへ来れば他へ行かなくてもよいという買物の利便性」を求めている。ただし現状では、多くのSCはあらゆる顧客に満足を与えることができないため使い分けされているにすぎない。一度、来街した顧客が、目的買い、関連買い、衝動買いを行うことにより「プラスαショッピング」(顧客に異なる目的の売場でも買ってもらうこと)で、一石二鳥あるいは一石三鳥の買い方をしてもらうことである。

同時に、対象とするマーケットを1つのライフスタイルで括り、その対象とするライフスタイルの生活者にとって、自分のためのSCであるカスタマイズ化を行い、商圈の深耕あるいは需要創造することにより、テナントの商品・サービスを売れるようにすることが必要である。

このようにワンパッケージショッピングによる一石二鳥の創出やターゲットによるカスタマイズ化は、ポストモダン消費を受け皿とするSCに対し、より精度の高い手法を要求する。

③人を集める機能

モノ離れした時代には、モノ以外の動機による顧客の集客が求められる。集客の2大要素は「エンターテインメント」と「プレイスメイキング」である。エンターテインメントは、喜びの感情づくりであり、体験することによって得られる価値づくりである。モノ離れの後のSCづくりにおいて、アメリカでも日本でもシネマコンプレックスやアミューズメントやグルメ飲食などのエンターテインメント施設を導入して集客力を高めた。

一方、プレイスメイキングは、居心地の良い交流の場づくりであり、誰もがこのSCが地域の中心(顔)となる場と感じ、心地良い居心地感を体感できる場を創出することである。プレイスメイキングは、アメリカのライフスタイルセンターやタウンセンターのまちづくり型SCの集客要素となっている。

④長期繁栄体制づくり機能

SCはオープンしてから20~30年間、ソフトリニューアル及びハードリニューアルをくり返しながらか、SCを長期繁栄(サステナブル)させなければならない。経済及び流通上の変化に常に対応するための経営活動が運営である。

次世代型SCは、以上の4つの機能を21世紀の“新”流通潮流の中で現実化させる業態である。

3. 21世紀型消費構造と次世代型SCの切り口

次世代型SCは、世の中の変化(進化)に対応したSCである。ここでは、社会の変化に伴う近未来の消費構造の動向を述べる。

21世紀型消費は、20世紀型消費(モダン消費)の延長線上であるが、20世紀とは異なる要因を付加した形で形成される。次世代型SCの切り口となる21世紀型消費の特性は、次の通りである。

(1) 20世紀のアンチテーゼ及び19世紀のノスタルジー消費行動

21世紀は20世紀の反省の時代である。20世紀の大量生産システムは人々の生活を豊かにしたが、一方では、地球環境の破壊と人間の精神面の疎外をもたらした。21世紀は、20世紀の正の面の継続7割と、負の面の反省3割によって消費行動が起こる。

この20世紀の負の面の反省を踏まえて、考慮すべき消費行動は次の通りである。

- ①地球や自然環境に配慮した消費行動
- ②人間の精神面や人間関係の疎外と安心安全な生活に配慮した消費行動

(2) 21世紀に飛躍的に発展する新技術を組み込んだ消費行動

20世紀に発展した技術と、21世紀に発展する技術は異なる。20世紀は、モノづくりを中心とした産業が基軸となって、人々の生活を豊かにしてきた。21世紀は、新たな技術の発見・応用によって、人々の生活をクリエイティブにするようになる。

21世紀の新たな技術の進展により、考慮すべき消費行動は次の通りである。

- ①IT(情報技術)によるユビキタス技術を活用した消費行動

②バイオテクノロジー（生命工学）を活用した消費行動

（３）新ライフスタイルから創出された消費行動

世代（ライフステージ）が変わると、生活意識や生活様式が変わる。戦後の第1世代である団塊シニア世代が60歳を超え、第2世代の団塊ジュニア世代が40歳に差しかかっている。さらに今後、第3世代（新世代）、第4世代（新々世代）と世代交代し、ライフスタイルが変化をきたすと、それに伴い消費行動も変化する。

21世紀においてライフスタイルに影響を与えるであろう要因を踏まえて、考慮すべき消費行動は次の通りである。

①少子高齢化など人口動態の著しい変化が及ぼす消費行動

②消費構造の変化による買物行動や買物スタイルの変化が及ぼす消費行動

以上のように、21世紀型消費は20世紀の豊かな生活を基軸に、「20世紀の反省」「21世紀の新技术」「21世紀の新しいライフスタイル」の3本柱によって形成される。

4. SCの核要素と次世代型SCの切り口

商業には、経済や流通の成熟度や時代背景によって、商業施設を選択したり商品購入をする「選択動機要素」が変わる。

年次別のアメリカと日本の商業の選択動機要素は次の通りである。

<図表1> 商業の選択動機要素

	アメリカ	日本
1970年代以前	ワンパッケージショッピング要素	—
1980年代	バリュー要素	ワンパッケージショッピング要素
1990年代	エンターテインメント要素	バリュー要素
2000年代	コミュニティ&コミュニケーション要素	エンターテインメント要素
2010年代	ネットショッピング要素	コミュニティ&コミュニケーション要素
2020年代		ネットショッピング要素

①アメリカの1970年代以前、日本の1980年代以前

この時代はモダン消費時代であり、モノを買うことが幸せという時代であった。それゆえに、商業施設はワンストップショッピング（1ヶ所ですべて間に合う買物の場）やコンパリゾンショッピング（比較購買できる買物の場）の「ワンパッケージショッピング要素」（あらゆるモノが揃っている）が商業の選択動機要素であった。

②アメリカの1980年代、日本の1990年代

この時代は、買物の学習経験の連続性が終焉した（ダンスの中は一杯）モノ離れ時代となったため、バリュー（低価格志向）の時代となり、アウトレットセンターやカテゴリーキラーやパワーセンターなどの「バリュー要素」が消費者の商業の選択動機要素となった。

③アメリカの1990年代、日本の2000年代

この時代は日米ともに景気が回復し（アメリカはITバブル、日本は戦後最長の好景気）、楽しい、うれしい、おいしい、気持ちいい、異次元空間等の「エンターテインメント要素」が商業施設の選択動機要素となった。アメリカでも日本でも、シネコン、ゲームセンター、グルメレストラン、テーマパーク、ランブリングショッピング中心の大型SCが開発された。

④アメリカの2000年代、日本の2010年代（予想）

この時代は、20世紀の反省や19世紀へのノスタルジーから、地域の交流の場としての「コミュニティ&コミュニケーション要素」が商業施設の選択動機要素となる。

⑤アメリカの2010年代（予想）、日本の2020年代（予想）

この時代は、IT技術のさらなる進展などで本格的なユビキタス社会が到来し、「ネットショッピング要素」が商業施設の選択動機要素となる可能性が強い。ここでのネットショッピング要素とは、ユビキタ

ス社会の中で、買物情報のネットワークシステム、リアルストアとバーチャルストアの融合システム、五感情報通信システム等による時間と空間と規模を卓越した商業のことを意味する。

以上のように、アメリカと日本は10年の時間差を持って商業の選択要素が変化しているが、これはアメリカと日本の経済の成熟度の差によって起こっている。

それゆえに、SCの核要素（SCの集客の基軸となる要素）も商業の選択動機要素に比例して変化している。すなわち、アメリカの1970年代～1980年代、日本の1980年代～1990年代はワンストップショッピングで核店揃えや専門店揃えが充実しているSCが一番魅力があった。ところが、アメリカの1990年代、日本の2000年代は、モノ離れ時代の集客の要素として、シネコンやレストラン、ゲームセンター等のエンターテインメント要素が一番充実しているSCが魅力があるようになった。

アメリカの2000年代には、エンターテインメント施設が定番化（当たり前となって集客力が希薄化した状態）し、代わって、自然環境や人間関係に配慮した地域の交流の場としてのコミュニティ&コミュニケーション要素がSCの核要素となった。

5. 次世代型SCのイメージ

SCはヨーロッパのガレリアのアメリカでの進化版であるが、わが国における次世代型SCづくりは、アメリカ型のさらなる進化とヨーロッパ文化へのノスタルジー（郷愁）及び日本を中心とするアジア文化を付加した、従来とは異質性のあるものでなければならない。次世代型SCは、先進国のポストモダン消費社会と発展途上国のモダン消費社会、さらにはハイテク社会（高技術活用社会）とローテク社会（ノスタルジー&ゆとり志向社会）の混合した社会構造の背景の中で構築されるものである。

その中で、アメリカで生まれ発展した20世紀の最強業態が、新たに進化した次世代型SCとなる。SCは、まさにアメリカ流の勝ちパターンづくりをシステム（装置）としてつくり上げた人工的な合理的商業施設である。それゆえに、SCの強さづくりのメカニズム（勝ちパターンづくり）は、アメリカ流の発想で行わなければならない。SCの異質性（消費者に対する異質性及び競争相手に対する異質性）を基軸とするヨーロッパ流または日本流のみでは競争優位性を発揮できない。やはり、“動”の仕組みづくりがあってはじめて、“静”や“育”の仕組みが生きてくるのである。ライフスタイルセンターが日本であまりうまくいっていないのは、独自集客力のあるアンカーテナントを導入せず、交流の場づくりや居心地感づくりのみにウエイトを置いているからである。次世代型SCは、20世紀型のアメリカのSCにヨーロッパ流のまちづくり・ストリートづくりのノスタルジーを付加し、日本流の溜まり場づくり・市場や商店街の賑わいを付加した、アンチ20世紀の概念を20世紀型SCに付加したものである。

次世代型SCは、次のイメージを持つことが必要なのである。

<図表2> 次世代型SCのイメージ

先進国のポストモダン消費社会（もう豊かになった国）		
次世代型SCは3大文化の融合体		
アメリカ	ヨーロッパ	日本（アジア）
合理主義	芸術主義	情緒主義
“動” アクティブ	“静” スタイリッシュ	“育” サステナビリティ
システム(装置)づくり	まちづくり	溜まり場づくり
モール（遊歩道）	ストリート（通り）	市場・商店街
集客の場	交流の場	にぎわいの場
SCの強さづくりノウハウ	SCの快適環境づくりノウハウ	SCの居心地感づくりノウハウ
次世代型SCはアメリカスタイルからヨーロッパ・日本スタイルへ		
発展途上国のモダン消費社会（これから豊かになる国）		

ハイテク社会
高技術を駆使する社会

ローテク社会
精神的ゆとりを重視する社会

(株)ダイナミックマーケティング社⁴

代表 六 車 秀 之