

## 寄稿論文

### 21世紀志向の次世代型SCづくりの実践理論

第6回(最終回)「次世代型のSCを長期繁栄させる機能」

——月刊レジャー産業資料 2011年2月号掲載——

2011年2月1日

#### 1. SCの持続可能性とポジショニング戦略

日本におけるショッピングセンター(SC)は、まちづくり3法(改正都市計画法、立地法、中心市街地活性化法)によるSC規制とSCの飽和時代(ほぼ全国の80%にSCが行き渡った)の到来により、アメリカのようなSCの定番化(必要だが、これ以上つくるなら性格の異なるものが欲しいという客のニーズ)が起こり、SCの開発競争は終焉しつつある。

今後は、コンビニエンスセンター(小型のSC)やコンパクトSC(1万㎡未満のSC)、中心市街地の再生開発型SC、さらにはライフスタイルセンターやタウンセンターのような性格の異なるSCは開発されるにしても、トータルとしてのSCの開発余力は少なく、SCの新陳代謝型の新規開発やリニューアル、さらには不振に終わったSCの再生計画が中心となる。

その意味で、「開発競争」から「ポジショニング競争」の時代となる。ポジショニング競争とは、1つのマーケットの中に複数(少なくとも2SC、多い場合は5SC)のSCが立地し、互いに得意分野を明確にして、参入障壁の高い独自のポジショニングを確立することである。それゆえに、「運営力」が開発力を上回る重要な位置づけになる。

運営力とは、日常の継続性のある戦略、戦術、経営行動の中で、自SCが目指す特定分野において競争相手に対して参入障壁を高くし、SCを持続可能にすることである。

SCの勝ちパターンは次の4つがある。

<図表1> SCの4つの競争対応戦略

	競争対応戦略	内 容
第1のタイプ	圧倒的一番型SC戦略	競争相手を1.7倍以上の規模で圧倒させる手法
第2のタイプ	棲み分け型SC戦略	競争相手と互いに違いを出して競存共栄する手法
第3のタイプ	集中突破型SC戦略	規模で対応できないので、ニッチな分野で一番になる手法
第4のタイプ	完璧二番型SC戦略	完全に負けるので、売上は少ないが低コストで対応する手法

一番優位に展開できるのは第1のタイプの「圧倒的一番型SC」であるが、流通飽和期においては、なかなかこの位置づけは困難である。

基本的には、第2のタイプの「棲み分け型SC戦略」である。1つのマーケットの中で複数のSCが互いに異なる得意分野を持ち、「棲み分け分野の新一番型SCづくり」、つまり、「まず特定分野で棲み分けなさい!!」「その棲み分け分野においては一番店になりなさい!!」「棲み分け分野で二番店になると大苦戦する!!」との基本原則に基づいて運営されるSCである。

そこで、1つのマーケットの中での優位マーケットのポジショニング獲得競争が、SC運営の基軸となる。

この棲み分け分野の新一番型SCの数値的基準を付加した戦略概念が、「3割差異化・特化、7割総合化の

原則」である。すなわち、「競争相手と3割差異化しなさい!!」「差異化した以上はその差異化分野は特化（競争相手に圧勝）しなさい!!」「残り7割はマーケットのボリュームゾーンに適合しなさい（競争相手と同質化しても構わない）!!」というSC戦略である。

3割差異化かつ特化すると、自SCと競争相手の2つのSCは、客にとって7割の違いのあるSCに見え、互いに“あって欲しいSC”あるいは“もう1つあって欲しいSC”となることができる。

## 2. SCの運営価値のメカニズム

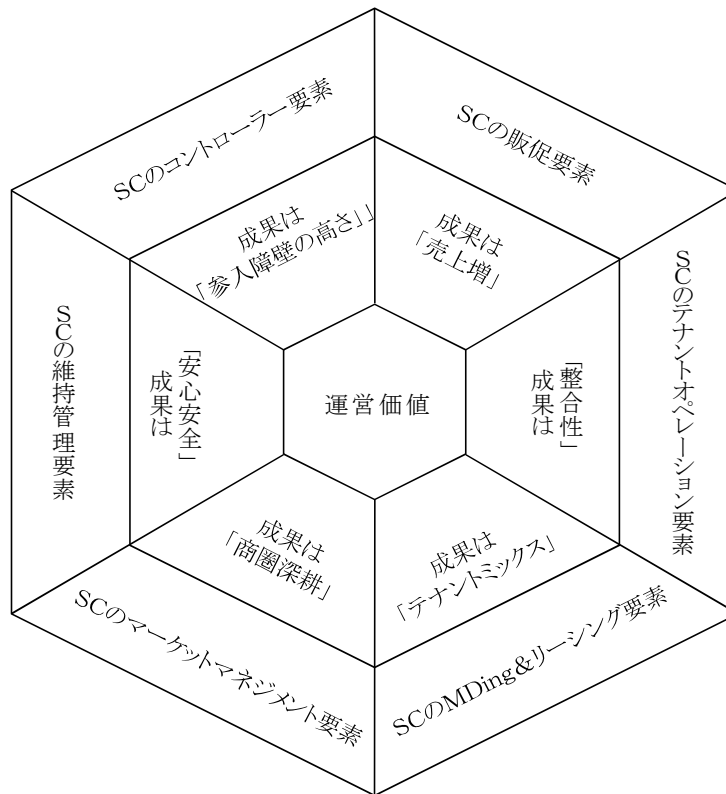
SCを長期繁栄させSCの生涯価値を最大化させることが、広義の運営である。

経済は50年に1回、流通は25年に1回、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レベルの変化があり、それに対応しなければ持続可能なSCづくりとはならない。

運営価値とは長期繁栄体制づくりであり、SCをマーケット及び競争相手から持続可能な位置づけに保つことである。

この運営価値を次世代型SCの観点から見ると、6つの要素から成り立っている（図表2参照）。

<図表2>運営価値の6つの要素



## 3. 運営価値の6つの要素

### (1) コントローラー要素

運営は日常的なSCのオペレーションであるが、その日常のオペレーションを中・長期の観点から「ぶれないSCとするための基本方針」を定める位置づけにあるのが、コントローラー要素である。

コントローラー要素は、「目標設定と目標管理機能」「ポジショニングとターゲティング機能」「ブランド構築機能」の3つの機能から成り立っている。

#### ① 目標設定と目標管理機能

SCの売上と賃料を「収入と費用と利益」の観点から目標設定し、さらに実際との差異化分析を行う機能である。3年ごとの賃貸契約あるいは賃料改定のプロセスの中で、数値的目標と実際の検証を中期的に、場合によってはマーケットの変化や競争状況の変化の予測に応じて、SC全体をコントロールする機能である。

## ②ポジショニングとターゲティング機能

SCはマーケットの変化の中で目指す客層を明確にし、かつ明確になった客を基軸とする売上を獲得しなければならない。これをターゲティング戦略という。また、1つのマーケット（商圈）の中で競争相手との棲み分けをするための位置づけを、得意分野において参入障壁の高いレベルで構築しなければならない。これをポジショニング戦略という。

## ③ブランド構築機能

SCの生涯価値を高めるためには、SCのブランド化が必要である。SCのブランド価値は、生活者の評価とテナントの評価という2つの観点からの評価で成り立つ。SCは特定の地域の中で成り立っており、その意味においては「地域ブランド」と呼ぶことができる。地域ブランドづくり（ローカル・バリュー・メイキング）は、特定の地域の中で誰もが知り、一定の認識を持って評価され、一種の名物化された“場”を意味する。SCが売上を獲得し、テナントからの評価を持続させるためにも地域ブランドの確立が必要になる。

## （2）販促要素

販促は、SCが目指す特定のニーズ&ウォンツを売上として獲得し、さらに売上増を目指すことである。すなわち、販促（販売促進）とは、ユーザー（消費者や使用者）に対して告知し、認知させ、ニーズ&ウォンツへの意欲を誘発し、購買に結びつける企業活動である。

SCの販促には、対象者の選定という観点から見て次の3つがある。

①	じゅうたん爆撃型販促		商圈内の不特定多数を対象とする販促
②	ピンポイント	カスタマイズ販促	商圈内の特定多数、特定中数、特定少数を対象とする販促(コア・ターゲット=特定の深耕客層)
③	爆撃型販促	ワントゥワン販促	商圈内の特定個人を対象とする販促

この販促要素は、「広告・宣伝機能」「集客・イベント機能」「需要創造機能」の3つの機能から成り立っている。

### ①広告・宣伝機能

売上獲得のための最初の機能はSCの活動を知ってもらうことであり、告知し認知度を高めることである。広告・宣伝による認知度アップも、「認知効果期間の長い手法」（認知→口コミ→街中うわさ）を導入することが必要である。

### ②集客・イベント機能

ディベロッパーは集客するのが役割で、集客した後に売るのはテナントの役割というのは、必ずしも正しくない。やはり、集客特性と売上獲得の整合性についても、ディベロッパーは考慮しなければならない。イベントは定期的な客の動員であり、客の期待度を増すことによって集客に結びつく。集客と売上の融合こそが解決しなければならない課題である。

### ③需要創造機能

販促は単なる告知機能や集客機能ではない。その基本は売上高の増加であり、商圈内の当該SCへの需要創造である。ライフソリューション（こんな生活上の問題解決をこのSCや店はしてくれるのか!!）やライフクリエーション（こんな生活があることをこのSCや店で教えてもらった!!）といったライフイノベーション（生活革新）により、常に新しいニーズ&ウォンツの需要創造をすることも販促の役割である。

## （3）テナントオペレーション要素

ディベロッパーは常に、テナントをSC全体の整合性の中で一定の方向（売上、MDing、サービス等）に導くことが必要である。テナントオペレーションは「テナントの売上管理機能」と「テナントのパワーアップ機能」の2つの機能から成り立っている。

#### ①テナントの売上管理機能

テナントの売上を個店単位、業種グループ単位、グレード単位、ターゲット単位で、また週単位、月単位、年間単位、さらに過去・現在・未来（目標）単位で比較検討し、売上のポジショニングとテナントのポジショニングを数値的に検証して対策を練ることが必要である。

#### ②テナントのパワーアップ機能

ディベロッパーは、ノン・マーチャндаイズ・リテイラー（商品を持たない小売業者）と言われる。小売業の感性を持ち、小売業であるテナントに売れるようになるポイントを創出し、それを指摘して改善の方向に導くことをしなければならない。テナントは“井の中の蛙型MD i n g”が多く、商品知識はあるが、当該S Cでの展開手法や客の目線での改善ポイントについての知識が希薄な面がある。

また、顧客満足度や顧客感動、さらにはビジュアルプレゼンテーションなどの向上といった教育・指導が必要となる。

### （４）MD i n g &リーシング要素

S C全体のMD i n g方針における各テナントのMD i n gの整合性、退店予備軍テナントの抽出と退店後のリーシングであり、「テナントミックスの整合性管理機能」と「リーシング機能」から成り立っている。

#### ①テナントミックスの適合性管理機能

S C全体のポジショニング及びマーケットの深耕作戦に基づいて、テナント相互間の相乗効果発揮の整合性及び課題テナントの抽出が必要となる。ディベロッパーは、客のニーズ&ウォンツと競争S Cの動向を常に把握し、現状のテナント構成が適正か否かを検証しなければならない。

#### ②リーシング機能

適正なるテナントミックス及び空きスペース予防のために、リーシング機能はS Cの運営にとって大切である。ただ、リーシングのポイントは「退店予備軍の抽出及び創出」（退店する可能性のあるテナントの抽出と計画的な退店テナントの創出）と「マーケティング志向のリーシング」（データベースリーシングと出店創出型リーシング）を行うことであり、従来のお願ひ型やタナボタ型のリーシングでは効果は低い。

### （５）マーケットマネジメント要素

マーケットを守り育てるのがディベロッパーの役割である。商圈の量的把握と質的把握は、S Cの売上確保と長期繁栄体制にとって重要である。S Cの売上の根源であるマーケットを深掘りすることをマーケットマネジメントと言う。マーケットマネジメントは「商圈内のライフスタイルの把握機能」と「マーケットのコミュニティ&コミュニケーション機能（交流機能）」の2つから成り立っている。

#### ①商圈内のライフスタイル把握機能

ディベロッパーはテナントを売れるようにするために、商圈内の生活者のライフスタイルを把握し、それに基づく販売促進やテナントオペレーションを行わなければならない。商圈内生活者について、「どのような人々が存在し」「どのような生活行動をし」「どのような買物行動を行い」「どのようなニーズを持っているのか」を商圈調査（居住者調査と来街者調査、さらにグループインタビュー&フォーカス調査）で把握しなければならない。対象とする客の量及び質の両面を把握し、それをS C戦略に活用することがディベロッパーの役割である。

#### ②マーケットのコミュニティ&コミュニケーション機能

商圈（マーケット）は常にコミュニティの“場”であり、コミュニケーションの“場”でもある。この交流（コミュニティ&コミュニケーション）の“場”において、S Cはそのプラットホームとして中核的位置づけになることが望ましい。S Cが地域のプラットホームとなると、マーケットの中に「当該S Cの生活経済圏」（生活に関するあらゆるビジネスの創出と実現の場）ができあがる。

このS Cによる生活の経済圏は、S Cを単なる物売り装置からミニ経済圏とし、S Cはあらゆる生活ビジネスの基軸となる。それこそが、ライフスタイルセンターやタウンセンターといった次世代型S Cの位置づけになる。

商圈内のマーケットは、「消費者」（安さと便利さを基軸に買う客）、「生活者」（より豊かなライフスタイル

ルを求める客)、「住民」(そこに住んでいるという概念から発生する要望を持つ客)、「市民」(権利を主張する客)、「人間」(精神や人間本来の姿から派生する要望を持つ客)から成り立っている。次世代型SCは、このような5つの性格を持つ客のニーズ&ウォンツに対応しなければならない。

#### (6) SCの維持管理要素

SCの安心・安全のためのディベロッパーの役割であり、客にとっては空気のような存在(大切であるが客は特に感じていない)である。この形として見えないSCの維持管理は、「警備や施設管理機能」と「プレイスメイキング機能」(快適で居心地の良い場の創出機能)から成り立っている。

##### ①警備や施設管理機能

ごくごく当たり前の機能であるが、治安維持は昨今の日本において重要性が増している。また施設管理も、おもてなしの観点という、より上位概念から重要となっている。

##### ②プレイスメイキング機能

ネット販売によるバーチャル店舗の進展と進化は、SCにとって脅威であると同時に、バーチャル店舗との差別化要因を付加することが大切になることを意味する。バーチャル店舗に対するリアル店舗は、「体験」及び「体感」による差異化が得意分野である。バーチャルな分野でも体験や体感はできるが、リアルな分野のほうが、より優位に展開できる。そこで、SCは体験価値と体感価値としての“場”と“演出”を強化し、バーチャル分野との異質性を持つことが次世代型SCにとって大切になる。

#### 4. 最後に

次世代型SCは、今までのようなSC相互間の競争の中で生活者のニーズ&ウォンツに対応する商業施設ではない。すなわち、次世代型SCは「ネット販売」(2025年頃には流通業界の覇権業態)との競争と「ポストモダン消費」(モノ離れした成熟社会での商業施設)という2つの流通革命の中で、勝ち残るあるいは生き残らなければならない。20世紀が産んだ最強の業態としてのSCは、21世紀の技術革命とライフスタイル革命により新たな進化が求められる。それは、もはやSCという名称やSCという機能ではなく、 $\chi$ という名称及び $\chi$ という機能を持つ、全く異なる業態が2020年を基軸年度として創出されることになる。1970年(第1回流通革命)、1995年(第2回流通革命)、2020年(第3回流通革命)、2045年(第4回流通革命)という流通の変遷25年周期説において、2020年以降、2045年に主流となる $\chi$ 業態が楽しみである。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup>

代 表 六 車 秀 之