

世の中には「不思議な成功はあるが、不思議な失敗はない」との格言があります。必ずしも思惑通りに進まなかった流通上の出来事を老婆心的思考で理論的なメカニズムを基に解明致します。

# アメリカSCの デッドモール化現象

— 日本の2020年以降の先取り —

六車 秀之 むぐるま ひでゆき

(株)ダイナミックマーケティング社 代表

●PROFILE 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。ホームページでは流通・SCの情報発信を行っており、年間60万アクセスと好評を得ている。  
Email: DM@dynamic-m.co.jp http://www.dynamic-m.co.jp/ 六車流研 http://www.muguruma-ryuken.jp/

流通業界で圧倒的競争優位性を持つSCの中で、RSC（リージョナル型SC）複数の核店とエンクロードモールと一体化した専門店やエンターテインメント施設が複合した大型SC）がアメリカでは1990年代の初めから、日本では2010年頃から飽和状態になっています。RSCの飽和期とは、生活者から見ても、当たり前化（斬新さを感じない状態）になって、従来型のRSCは、もうこれ以上必要性を感じなくなった時代のことです。このRSCの飽和状態の中で、流通の新業態であるネット通販が旺盛となり、RSCのデッドモール化現象が起これています。デッドモール化とはRSCが淘汰、あるいは長期低落化の道を歩み、視覚的にはRSCに空スペースが多くなっている状態を意味します。

今、アメリカでは流通業界の中で、時代の変化に対応している次世代型RSCとデッドモール化した従来型RSCの2極化が進んでいます。今回はアメリカで2極化し、やがて日本にも波及（2020年以降）するRSCの成功・失敗のメカニズムを説明します。

アメリカのRSCの大躍進とデッドモール化

SCの発展要因と変遷

現在、SCは流通業界の最大規模を誇る覇権業態となっています。このSCが日米で覇権業態となった強さの要因は次の通りです。

①SCはコラボ業態

SCは競争優位性を持つために、マーケットに最適マッチングする複数のテナントの集合体であり、互いの相乗効果により競争優位性を創出する業態。

②SCはマーケットイン業態

SCは性格の異なるテナントにより、立地条件や競争条件や市場条件が違ってても、自らのコンセプトを変えることにより、容易にマーケットに適合することができる業態。

③SCは運営と営業が分離した業態

SCはデイベロッパー（建物所有及び全体運営企業）とテナント（物販及びサービスの営業企業）が賃貸借の関係にあり、常に全体的視点か

表1 アメリカのSCの変遷

アメリカのSCの変遷		備考
SCの成長期	1920~1960年 (40年間)	CSC(中型SC)の時代 GMSを核とする単純モール型SC
	1960~1990年 (30年間)	RSC(大型SC)の時代 複数の百貨店やPDS(GMS)を核店とする複数モール型SC
SCの成熟期	1990~2010年 (20年間)	RSCの多様化の時代 エンターテインメント志向のランブリングモール型SC
	2010年以降	RSCの激しい新陳代謝の時代 リニューアルによる新生SCと淘汰の2極化の時代

らテナントミックスを入れ替え、マーケットや時代の変化に対応できる業態。

このように、流通業界の中で著しく完成度の高いビジネスモデルを持つSCは飛躍的に発展してきました。このSCが、現在、飽和状態となつて、競争劣位のSCはデッドモ-

ル化しているわけです。SCの過去及び現在までの変遷を示すと表1の通りです。

アメリカではSCが誕生して100年を迎えようとしています。覇権業態としてのSCは、他の流通業態に対する競争優位性を維持している段階では多様化して拡大します。すなわち、SCという業態の骨格(原形)は維持しつつ、自らを变身させ、今までは異なるターゲットやニーズを自らの得意分野として取り込み、顧客から見たスタイルは多様となり、かつ棲み分けることにより成立・成功するようになります。

アメリカのRSCは1990年代初期に飽和状態(同じSCならば、もうこれ以上必要ない状態)になり、その後はコンセプトやビジネスモデルの異なるSCが多様化する時代になりました。すなわち、あらゆる立地や客層、ニーズにマッチングすることによりマーケットに対応して、アメリカのSCは発展してきました。ついでながら、アメリカでは1970年にモノ離れ現象(あらゆる生活上のモノは一通り充実して、これ

以上は斬新なモノ以外に興味を示さない状態)が起こりました。GDPの70%を消費が占めているため、1970年代から1980年代は経済的に不況となり、特に1980年代にはモノ離れ状態の中でスタグフレーションに苦しむ消費者に対応して、

バリュー業態(総合ディスカウントストア、アウトレットセンター、パワーセンター、カテゴリーキラー、シングルプライスストア、オフプライスストア……等)が誕生し、その後、バリュー業態の旺盛な時代が2000年まで続きます。

その後、アメリカでは1990~2010年までのSCの多様化時代を迎え、2010年以降はRSCがオーバーストア状態となり、激しい出現と淘汰の新陳代謝が起こっています。

日本では1960~1990年代の30年間がCSCの時代、1990~2020年までがRSCの時代です。日本ではモノ離れが1988年(統計的に精神的欲望が物質的欲望を上回り50%になった時代)に起こり、当然ながらアメリカと同様に低

迷経済となり、かつデフレ経済となりました。日本ではモノ離れ以降、消費は停滞しましたが、SCはモノ中心のCSCからシネコンやアミューズメントやランブリングモール……等のエンターテインメントと融合させることにより、モノ離れの中でRSCは大飛躍しました。

### アメリカのRSCは21%超のオーバーストア

筆者は、SCのマーケットデザイン理論(顧客の適正なるマッチング状態の成立性)から見ると、アメリカのRSCは21・4%のオーバーストアで、逆に日本は19・8%の不足と想定しています。それゆえにアメリカは、RSCはオーバーSCで、日本は若干の余裕があります。しかし、2020年以降の日本は、アメリカ同様のオーバーSC現象が起こることが想定されます。

アメリカのRSCが減少して、適正数に向かっているのは事実ですが、一方「斬新なRSCが続々と出現」しています。従来型RSCは、当た

表2 デッドモールのタイプ

デッドモールのタイプ					
レベル5	レベル4	レベル3	レベル2	レベル1	レベル0
閉館したRSC	40~50%が 空店舗のRSC	20~30%が 空店舗のRSC	RSCが過渡期業 態なのでデッド モール化する可 能性のあるRSC	RSCは好調だが、 核店が企業の都 合で抜けている RSC	全く問題のない 勝ちパターンの RSC
デッドモール			準デッドモール	非デッドモール	
死んだRSC	瀕死のRSC		長期低落化の RSC	デッドモールでない	
広義のデッドモール					

り前化して、顧客が望むRSCは、「モフッ」あって欲しいRSCです。今までには存在しなかったRSC、あるいはコンセプトが次世代のRSCの「次世代型RSC」の集客力は強力です。

アメリカのRSCのデッドモール化現象はモノ離れ現象の中で起こっています。この直接的原因は次の2つです。①RSCの経年劣化によるデッドモール化と、②ネット通販旺盛化によるデッドモール化です。

第1のRSCの経年劣化によるデッドモール化とは、ソフト面（ビジネスモデル）及びハード面（耐久性

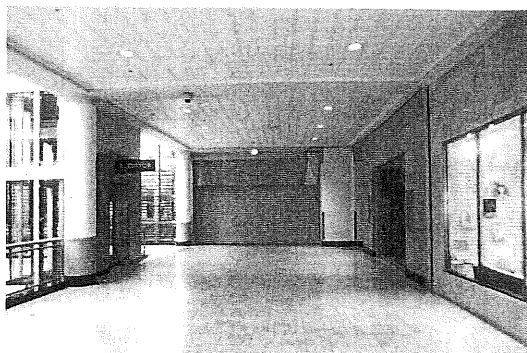
や機能性）で時代の変化と時間の経過に対応できず、相対的な競争優位性が低下していることです。

アメリカでは、第2次世界大戦後のSCの本格化時代から70年も経過しており、経年劣化に対応できていないRSCが多く存在し、それが淘汰、あるいは長期低落化してデッドモール化しています。

第2のネット通販旺盛化によるデッドモール化とは、アマゾン・ドットコムなどのネット通販企業が大躍進しており、同時にSCのテナントとなる主力小売業のネット売上げ比率は15%（小売業全体で8%）となっ

定されます。

このネット通販の売上高が、RSCの核店や専門店テナントに打撃を与えて淘汰や長期低落化を招き、RSCからの退店を促進させています。アメリカではPDSのシアーズやメガストアのトイザラス、スポーツオーソリティが破産し、毎年8000店以上の専門店が閉鎖しています。さらに、SCの核店であるJCPエンタープライズも大量の閉鎖を予定しています。すべてがネット通販の影響ではありませんが、ネット通販によるデッドモール化は大きい状態



空き店舗によりデッドモール化したRSC



リニューアルにより次世代型化したRSC



タウンセンター化したライフスタイルセンター

ており、近未来では30%になることが想定されます。ちなみに、日本は主力小売業のネット売上げ比率は10%（小売業全体で5%）、中国では主力小売業のネット売上げ比率は20~25%（小売業全体で15%）と想

表3 次世代型RSCへのリニューアルの進化プロセス

3つの課題		内容	実施タイミング
ホップ	現状の課題解決型リニューアル	改善(インプルーブメント)型リニューアル	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     同時に行う                      or                      3~10年間で段階的に行う                 </div>
ステップ	需要創造型リニューアル	改革(リフォーム)型リニューアル	
ジャンプ	次世代への変身型リニューアル	革新(イノベーション)型リニューアル	

筆者はアメリカのデッドモルル化のタイプを表2のようにランク付けしています。

アメリカのデッドモルルのタイプは色々存在していますが、実際には「リニューアルにより斬新なRSCの出現」と「デッドモルル化のRSC」の2極化が進展しています。

日本においてはアメリカのように顕著なデッドモルル化は起こっていませんが、経年劣化したCSC(中型SC・コミュニケーション型SC)や完成度の低いランプリングモルル化していない初期のRSCは、アメリカと同じようなデッドモルル化が現実起こっています。

### ネット通販への適切な対応が不可欠な次世代型RSC

時代の変化の中で次世代型SCへ果敢に対応しているRSCは、繁盛しています。特に、ネット通販への対応は避けることはできません。その概念的戦略は、ネット通販が持つ機能を同じように自らのRSCも持つ「ネット通販への戦略的同質化戦

略」(デジタルネイティブ化)とネット通販ができない、あるいは不得意な分野を持つRSC「ネット通販への戦略的異質化戦略」(アンチモルル化)があります。いずれにしても、ネット通販への適切な対応が次世代型RSCにとって必要となります。

これを実現させるためのリニューアル(RSCの飽和時代はリニューアルによる次世代型RSCづくりが主体となる)の進化プロセスは表3の通りです。

現状の課題解決型リニューアルは、一方の改善リニューアルのプラス要因が一方のマイナス要因となり、リニューアルを行ったにもかかわらず長期低落化の道を歩む結果になります。多くのアメリカ(日本も含む)のSCリニューアルは現状の課題解決型のみで、激しい新陳代謝が起こっている状態下では成果は出ません。リニューアルを成果の高いものにするためには、需要創造型リニューアルを行い、新規顧客や既存顧客の対応していない生活シーンを深掘りするマーケットを「団塊(特定の

顧客あるいはニーズを「かたまり」として、新たに獲得することが必要です。つまり、大胆かつ果敢に新規ニーズや新規ターゲットに挑戦しなければ、成果としての売上げ増は期待できません。デッドモルル化している多くのRSCは、需要創造型リニューアルを実施していないため、その効果は少なく、長期低落化の道を歩んでいます。

さらに、忘れてはならないことは、RSCの近未来戦略である次世代への変身型リニューアルを行うことが必要です。すなわち、SCを取り巻く流通上の大変革に対応するためには、過去の延長線上ではなく、近未来に必ず起こる課題への対応はRSCを長期繁栄させるために必要です。いわゆる先行投資としてのリニューアルです。

このように、ホップ「現状の強化による売上げの維持」、ステップ「新たなマーケットの開拓」、ジャンプ「時代先取りへの変身」(自己否定を伴う改革)の3つのリニューアルを同時、あるいは一定の期間に行い、デッドモルル化を防いでいます。