

# 次世代型SC 「スマート・ コミュニティ・センター」(前編)

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/

日本では1945年から25年目の1970年に第1次流通大変革、1970年から25年目の1995年に第2次流通大変革が起っており、1995年から25年目の2020年に第3次流通大変革が、そして2020年から25年目の2045年の第4次流通大変革に向かって過去の延長線上ではない大変革が起こります。

それは、人口動態、社会動向、経済動向、技術革新の4つの要因により、25年経過すると現在とは全く異なる景色の流通となります。特に「モノ離れ現象」、「ネット通販の旺盛」、「SCの飽和現象」の三大変化要因が起因します。

SCも1970年代から日本で発展し、2010年に飽和期を迎え、2021年からソフト的な勝ちパターンは普遍ですが、2020年はアメリカのSC歴100年、日本のSC歴50年となり、今後は形態的に見違えるように大変化します。

この次世代型SCを「スマート・コミュニティ・センター」(S

CCII以下、SC2)と呼び、そのコンテンツとメカニズムを説明します。

## 近未来から見た課題

25年単位の流通の大変革は「必ず起こる現象」であり、「流通の覇権業態や覇権企業は確実に入れ替わり」、そして「変化に対応した業態や企業は大成し、変化に対応しなかった業態や企業は淘汰・大衰退」します。

過去において、世の中の変化のスピードに対応が追いついていなかった商店街や共同店舗やCSC(中型SC)、さらには、百貨店やGMSや昭和志向のチェーン専門店の各業態は、長期低落化あるいは淘汰の道を歩みました。

今、アメリカで1960年頃から、日本では1995年頃から覇権業態であった多核モール型RSC(アメリカでは1200カ所、日本では350カ所)は、2020年にはアメリカで60年、日本で

も25年が経過し、経年劣化しつつある従来型RSCという位置づけになっていきます。そして、時代に対応することが十分にできず、長期低落の道を歩みつつあります。私は、時代対応できず、長期低落の道を歩みつつある従来型RSCを「標準型RSC」と称し、今後の次世代型SCと区別していきます。

標準型RSCとは、①「多核モール専門店街のRSC」、②「そろそろ歩きのランブリングショッピングモールのRSC」、③「エンターテインメント志向のRSC」、④「ファミリーのライフスタイル志向のRSC」、⑤「物販比率80%のRSC」の5つのタイプに分けられます。

デッドモール化がアメリカで2000年頃から潜在化し、2010年頃から顕在化しているのは、こうした標準型RSCで、過去にCSCが中道業態化（中途半端な機能を持つSC）したように、標準型RSCも同じ道を歩んでいるのです。

この標準型RSCが、長期低落の道を歩む要因は次の3つです。

- ①モノ離れ（1988年からの物販欲求の執着心の低下の第1次モノ離れ、2010年からのモノの所有概念の低下の第2次モノ離れ）による消費の相対的低下
- ②ネット通販の盛んな勢いによるリアル店舗の相対的低下
- ③SCの飽和（賞味期限切れによる業態劣化）によるSCの相対的低下

この3つの要因の結果、日本では1995～2020年までの全盛期を形成した標準型RSCが長期低落の道を歩むことになりました。

そこで、2020年から25年目の2045年までの大変革に対する次世代型SCが必要となります。「ショッピングセンター」は買物する「場」という語意ですが、モノ離れやネット通販により意味をなさない言葉になっています。とはいえ、SCは現在でも流通の覇権業態であり、大型小売業の大半を占めるモノを買う場であるこ

とは変わりません。そこで、次世代型SCを概念的に「スマート・コミュニティ・センター」と呼び、SCに愛着を感じつつ、大きく変化することを語意として次世代型SCのことを「SC2」と名付けました。

## 「SC2」の概念と成立・成功のメカニズム

次世代型SCとしてのSC2は、従来のSCの成果は「第1次的に売上げ」であり、「第2次的に集客」ですが、SC2は「第1次的に集客」となり、「第2次的に売上げ」となります。すなわち、モノ離れした後の消費の相対的低下、ネット通販の台頭によるリアル店舗の相対的低下、SCの飽和によるSCの相対的低下といった三大課題を解決するためには、売上げではなく、集客がSCの開発・リニューアルのスタートとなります。SCの出向動機（SCへ行ったくなる動機）をノウハウとして確立して、来館した消費者を買物に

誘引し、購買動機を創出する2つのノウハウが必要となります。

すなわち、標準型RSCはショッピングの場（買いたい場）が基軸であるのに対して、SC2は「行きたい場・居たい場」が基軸となり、その波及効果として「買いたい場」が位置付けられます。

内閣府の「国民生活に関する世論調査」によると、物の豊かさを重視する者が31・0%に対して、心の豊かさを重視する者が61・4%となっています。SCづくりにおいても、基軸としての「買いたい場」は絶対必要ですが、心の豊かさを求める「居たい場」を魅力あるものとして、SC全体の集客とその波及効果をSCの成果として追求することが必要です。

標準型RSCもシネコンやアミューズメント、サードプレイスとしての場を提供していますが、あくまでもモノ離れした後のポストモダン消費であり、モノ離れ・ネット旺盛・SCの経年劣化に完成度高く対応していません。そこで、行きたい「場」・居た

図表1 SC2の2つの場の概念

第1の“場”	第2の“場”
行きたい“場”・居たい 場	買いたい“場”
居心地の“場”	売“場”（買い場）
精神的欲望を満足させる“場”	物理的欲望を満足させる“場”
おもてなしとしつらえの“場”	売場でのエンゲージメントの“場”
自由裁量時間の多様化と質的拡大	自由裁量消費の多様化と質的拡大
時間のコスパ （使う時間と得られる効用の拡大による） 「時間の使用の満足という価値づくり」	お金のコスパ （使う金額と得られる効用の拡大による） 「買物の満足という価値づくり」
当該SCで時間を過ごすその他のSCで過ごすより「得」をする（量的得および質的得）	当該SCでモノを買うその他のSCで買うより「得」をする（量的得および質的得）
モノ・コト・イマ・トキ・ココの連動による人が集まるSC	
脱・もてあそばれ型SC → 新・もてあそばれ型SC	

い「場」づくりと、これによる集客の波及効果の場として、買いたい「場」づくりの二大「場」づくりが必要となります。

すなわち、SCの2つの「場」とその内容は図表1の通りとなります。しかし、標準型RSSCは集客の魅力を高め、集客力が高まると「もてあそばれ型SC」（日祝日は良

いが平日はサッパリ、飲食は良いが物販はサッパリ、人は集まるが売上げは今一歩のSC）となります。事実、1990年代以前のモノ離れする前のRSSCに対して、1995年以降に大繁盛した標準型RSSCは、客単価が2分の1になりましたが、客数は4倍になり、売上高は結果的に2倍（RSSCの150億円に対し、標準型RSSCは300億円）となっています。まさに、標準型RSSCはRSSCと比較して、もてあそばれ型SCであり、モノ離れした後のSCの集客は物販ではなく、エンターテインメント（レ

ストランやアミューズメント）やランブリングモール（シヨウウィンドウ化した平成志向の専門店チーン）でした。その結果、もてあそばれ型SCが、モノ離れ時代の勝ちパターンとして君臨してきました。しかし、「集客は高まったが客単価は低下」したことによる課題が発生しました。

そこで、SCへ誘導した客を買い物へ誘導するための売上げを増加させるメカニズムが必要となります。その内容は図表2の通りです。通常、SCへの出向に際して、あらかじめ特定のものを買うことを決めていた買物行動を「目的買い」と言い、目的買い以外に関連商品を想定内で買うことを「関連買い」、さらに、最初は買う予定ではなかったもののSC内で刺激を受けて想定外の買物をする

ことを「衝動買い」と言います。関連買いと衝動買いをできるだけ多くするノウハウが、「脱・もてあそばれ型SC」のノウハウとなり、出向動機で集客し、購買動機で買物させるSC2の基本ノウハウとなります。

このプロセスはリアル店舗であ

ハウとなります。

### 集客と売上げへの3つのノウハウ

SC2を次世代型SCとして集客と売上げを結びつけるためには、3つのノウハウが必要となります。

#### 出向動機と購買動機の連結

SC2は、行きたい「場」・居たい「場」を買いたい「場」に結びつけて、集客を購買に結びつけることが成功・成立の必須条件となります。

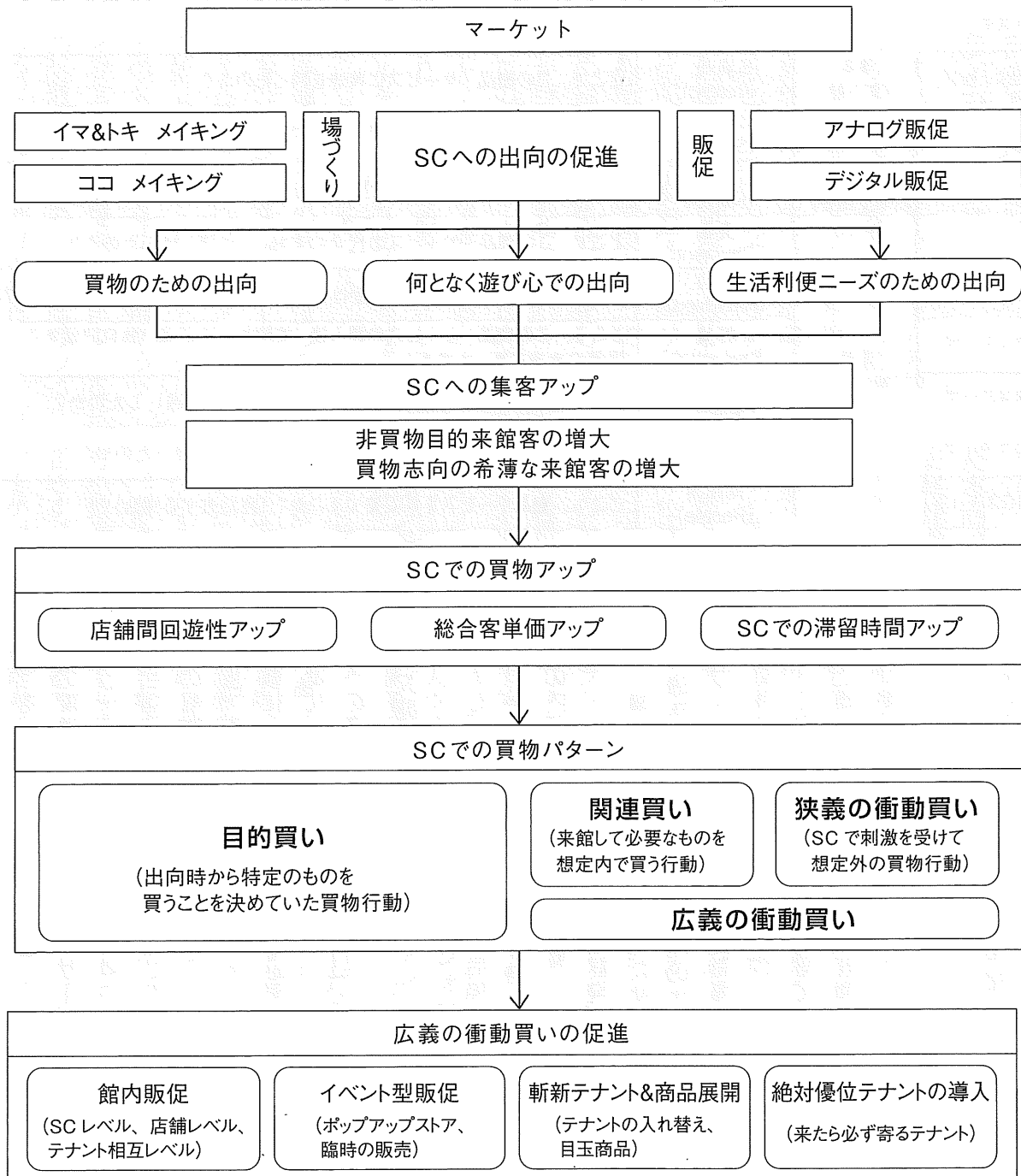
そのためには「カスタマージャーニー理論」と「ショッピングトリップ理論」の適用が必要です。

#### カスタマージャーニー理論

生活者が商品・サービスを購入するに至るプロセスを時系列化することをカスタマージャーニー（顧客の購入行動のための小旅行）と言います。図表3のプロセスがあります。

このプロセスはリアル店舗であ

図表2 脱・もてあそばれ型SCのメカニズム



るうが、ネット通販であるうが、共通のプロセスであり、リアル店舗とネット通販はこのプロセスを相互利用しながら成果である売上げに結びつけます。その意味において、リアル店舗とネット通販はクロスチャネルやオムニチャネル化することにより、買物形態の80%はリアルとネットの融合の時代となります。

ちなみに、リアル店舗の売上比率やEコマースの売上比率は、第4ステップの発注の段階で統計的に区分されます。

SC2は、出向動機の段階からスタートしますので、SC2が売上げを達成するためには、商品・サービスの購入の事前・最中・事後のプロセスをリアル店舗の立場からサイバー空間を駆使して満足度を高める必要があります。

**ショッピングトリップ理論**

また、SCに来館した生活者が、来館する際の目的とする商品・サービス以外に関連商品買い(想定内の買物)や衝動買い(SCに来

図表3 カスタマージャーニーのプロセス

段階	買物時間	ワード	内容
第1ステップ	事前 (買う前)	認識 (Attention)	どこで、この商品・サービスを知ったのか?
第2ステップ		興味 (Interest)	どこで、この商品・サービスに興味を持ったのか?
第3ステップ		比較探索 (Search)	どこで、この商品・サービスを買うために事前に絞り込み・比較検討したのか?
第4ステップ	最中 (買う途中)	発注 (Order)	どこで、この商品・サービスを買った(注文した)のか?
第5ステップ	事後 (買った後)	支払 (Payment)	どこで、この商品・サービスの代金の支払い(決済)をしたのか?
第6ステップ		受取 (Received)	どこで、この商品・サービスを受け取ったのか?(あるいは返品したのか?)
第7ステップ		評価 (Evaluation)	どこで、この商品・サービスの購入後(使用后)の評価(独自評価あるいは評価の共有)をしたのか?
第8ステップ		拡散 (Spread)	どこで、この商品・サービスのコンテンツを拡散(伝達)したのか?
第9ステップ		ブランド (Brand)	どこで、この商品・サービスの継続的購入の意識を持ったのか?
第10ステップ		再販売 (Resale)	どこへ、商品サービスを再販売するのか?(再販売する場合)

てから刺激された想定外の買物)を行い、来館と買物の関連比率を高め、もう一店舗買いにより総合客単価(1グループの複数店舗での購入金額)を高めることが必要になります。そのために、SC内のテナントの多様性と多彩性、滞留時間を長くさせ、人々を分散と集中させる仕組みをシヨッピングトリップと言い、その内容は次の通りです。

①. 導入・導出↓利用交通手段と商品・サービスの融合の効率化

②. 回遊↓SC内の散策と商品・サービスの融合の効率化

③. マグネット↓強力な磁石要素と商品・サービスの融

合の効率化

④. 滞留↓サードプレイスと商品・サービスの融合の効率化

以上の4つの回遊機能を完成度高く融合させ、波及効果を回遊導線上でパワーアップさせる機能としての「トランス効果」を付加することが必要です。

### 地域ニーズの深耕

地域ニーズの深耕は、強力な吸引力を持つテナントの導入が正論ですが、同時に、販売するモノと生活者が持つ時間を融合させて「一石二鳥・一石三鳥買い」の買物行動を誘発させることが重要です。そのためには、「自由裁量消費の日常の中の、新化の理論」と「自由裁量時間のライフシシンの化理論」の2つの理論を適用することが必要です。この2つの理論は、地域密着ニーズの獲得でありマーケットシェアの向上に結びつきます。

### 日常の中の「新」を対象に

まず、自由裁量消費(可処分所

得のうち、生活で基礎的消費を除く自由裁量で使える消費)は「日常ニーズ70%」「非日常ニーズ30%」の割合で存在し、また「モノニーズ50%」「広義のサービスニーズ50%」で割合が成り立っています。

SC2は「日常の中の「新」(日常ニーズ70%、非日常ニーズ30%の融合ニーズ)を対象とするM D i n gが適切です。日常生活を充実させる生活者にとっての安心・安全ニーズをまず確保した上で、斬新なニーズをプラスさせることが成功のポイントです。同時に、物販に片寄っているSCのニーズを飲食や生活サービスやエンターテインメントやコンテンツのウエイトを高めた脱・モノ型SCへの道となります。

モノと広義のサービスを含む商圈内生活者の全生活に対応するSCを「タウンセンター」と呼び、SC2はタウンセンターの道へと進むことが必要です。これにより地域密着型SCと呼び、マーケットシェアの高いSCとなります。

## 自由裁量時間の ライフシーン化

次いで自由裁量時間（絶対時間のうち、睡眠・労働・家事・就学……等の基礎的生活時間を除いた余暇的時間）を生活行動に置き換えるとライフシーンになります。生活時間は、年間単位で見ると生存に関する基礎的生活時間が50%、余暇時間が50%で成り立っており、この余暇時間を生活行動化した形態がライフシーンです。

このライフシーンをSC内でソフト・ハード面で演出することにより、商圏内生活者のライフスタイルをMDing化する地域密着型SCとなります。

商圏内生活者の時間を惜しむ、あるいは時間を楽しむニーズに対応することにより、SC2は生活全般に対応し、一石二鳥・一石三鳥の生活時間を有効に活用するライフスタイルを提供できます。この生活者の時間の有効利用のライフシーンは、地域密着化とマーケットシェアを高めることになり

ます。

## 基本商圏を基軸に 影響商圏を創出する

通常のSCの商圏は、競争条件の変化によって不安定な存在です。そこで、基本商圏を中心とする地域ニーズの深掘りだけでなく、基本商圏を堅固にし、SCに斬新さと異色性を付加することがSC2にとって必要です。

そのためには「ロングテールニーズ獲得理論」と「コア&フォロワーターゲット理論」が必要です。

## ロングテールニーズ獲得

SCが対象とするマーケットは、毎日性・週間性・月間性頻度の85%の来館範囲が基本商圏ですが、より安定した堅固な商圏の維持およびSCの異質性を確立するため、季節性・年間性の超広域かつ超小頻度の客を獲得する戦略が必要です。この超広域圏のニッチなマーケットの獲得戦略を「ロングテールニーズ獲得戦略」と言い、

その内容は次のニーズです。

①一つの固有マーケットの中に存在していない商品・サービスを存在感のあるレベルで導入するニーズ

②一つの固有マーケットの中に存在している商品・サービスですが、競争SCより圧倒的優位性を持って導入するニーズ

SC2はロングテールニーズに対応することにより、SC2の重要な機能であるタウンセンターやギャザリングセンターの役割の効果が高くなります。

## コア&フォロワー ターゲット

SC2は、SCの成立・成功の

メカニズムであるナンバーワン型・オリジナルワン型・オンリーワン型のSC戦略ですが、いずれも一番という普遍的概念がコンセプトであり、一番は収穫増が可能となります。棲み分け分野の一番戦略や特定分野の一番になるためには、マーケットの細分化に基づくターゲット戦略がキーポ

イントです。

しかし、コンセプトを明確にしてターゲットを絞り込むほど、マーケットはニッチになり、売上げの増大に制約がかかります。と言って、コンセプトを明確にせず、ターゲットを絞り込まないと競争SCに切り崩される課題のあるSCとなります。

そこで、SC2はコアとなるターゲットに対してはコンセプトを明確にして、コアターゲットがSCの性格を決め、さらに、コンセプトの客層の幅を広げて売上高を増大させるためフォロワーターゲット（コア客のニーズに賛同して追隨する汎用性のある客層）の獲得が必要となります。

このコアターゲットとフォロワーターゲットのハイブリッド・ターゲットは、コンセプトを明確にしつつ、幅広いターゲットを獲得するため、マーケットのシェアを高め、SC2にとって重要です。

（SC2の後編は4月号に続きます）