

商いの新しいものさし

株式会社創造研究所
代表取締役

松本 大地

第38回

アップスケールはSCCビジネスの肝になる①

2013年の我が国のショッピングセンター(SC)数は3134カ所となり、10年前の08年2611カ所から523カ所増加し、今や28兆円を超える日本の基幹産業の1つとなった。1970年から80年代のSC台頭期、90年から2000年代の成長期を経て、2010年代からは成熟期へと差し掛かかってきた。大型化、利便性、効



経年優化する進化を続けるららぽーとTOKYO BAY

率化の追求を続けてきたSCも、人口減、生活者の価値観変化、イーコマース業態の急成長、回質化によるオーバーストア、環境問題、中心市街地との共生などの課題を抱え、次のステップに向けての大きな方向転換を求められている。

ファッション専門紙が14年注目のモノ・コトの予測をマーケットから求めた際、「SCのアップスケール化」がテーマになると提唱した。それは急速に規模を拡大した多くのSCがリニューアル期を迎えるためであり、アップスケールとは流通業界で用いる語で、環境やサービスなどの質を高めイメージを高めること。蝶の生息に例えれば、卵から幼虫、さなぎ、そして羽ばたく成虫になるように、経年とともに成長を遂げることである。

スケールアップとは規模の拡大であるが、アップスケールは質の拡大である。モノだけではなく、SC業態も年月が経つうちに品質や性能が低下することは避けられないが、常に時代をリードする質的变化をすることで、米国では「あのSCはアップスケール化に成功した」というように表

現される。

SCではおおもむね物販で3〜5年、飲食・サービスで5〜7年の契約期間のタイミングで大規模なリニューアルを行い館の鮮度を保持するケースが多いが、昨今のリニューアルでは顧客の潜在ニーズに 대응する新業態開発や新機軸のテナントミックスが見られず、なかなか活性化の実が上がらない。定借契約を盾に強硬にテナント入れ替えを敢行しても、事業哲学や中期のストーリーを描いていない施設ではさほどの効果が反映されずタウンスケール化に陥るケースも散見される。

それがちで、どうしても長期間掛けて成熟するよう育てあげ、地域住民から共感、愛着を得る施策は後手に回ってしまう。アップスケールを実現するには、時間を掛けて変化、成熟するようにスケジュールを立て、ゆっくと変化させるやり方が馴染みやすい。

少子高齢化による人口減やイーコマースとの競合といった課題に対し、各SCは来店促進策として地域共生、地域密着を戦略目標として掲げる。しかし、地域コミュニティづくりは人づくりや街づくりとの関わりが強く、その構築には時間がかかる。ましてプロパティ・マネージメントで運営管理される施設では目先の数字達成に追わ

SCビジネスで一流を目指すデベロッパーは揺るぎない信念を持ち、世の中のマーケットがどのように変化しているかを正確に知り、顧客の欲求や不満を読み取るマーケティングに優れた技を持つ。そのうえでアップスケール化を目指したりリニューアルを履行し、目先の効果を狙う性急さがないのが強みとなる。

日本のSCを代表する玉川高島屋S・Cは1969年に開業、池袋のランドマーク的役割を果たし都心商業施設の草分けとなった池袋サンシャインシティは1978年に開業、本格的な郊外大型SCとして君臨するららぽーとTOKYO BAYは1998年に開業、

それぞれが時代とともにアップスケール化に成功し今日に至る。三井不動産グループが標榜する経年優化的思想は、アップスケール化と近い。

今回のららぽーとTOKYO BAY西館リニューアルで感じたことは、過去に食品売り場はマーケットと馴染まずに失敗したことがある。しかし、適切に過去から学び探求することで新しい食スタイルを創造し、見事にリニューアルの目玉として館の全体最適を成し得た。SCは館全体の価値を上げることが目的であり、そのために館のマーケティング、コンセプトメイキングからショップ構成を考え、館全体の価値を上げ集客力が向上すれば、テナントとデベロッパー双方ともに良い状況になる。

成熟期に入ったSC、何のための施設、店、商品なのかのミッションを示し、常に生活者の価値である暮らしの質の向上につながるアップスケール化こそが成否を分ける。