

松本 大地
（株）創研研究所
 代表取締役

次世代SC業態開発提案

日本独自の業態開発の必要性

「業態」とは、単純にいえばモノの売り方のことであり、買い物をする上で客層別あるいは顧客のライフスタイル別に品揃えした販売方法と定義される。「業種」とは、魚屋、八百屋、肉屋、酒屋といったように扱う商品の種類によって小売業を分けるもので、消費者にどれだけの便益を提供できるかという進化の過程を経て、業種店から業態店へとシフトしてきた。我が国の小売業の変遷をみると、スーパーマーケット業態に代

表されるようにアメリカで創られた業態を日本に導入して成長を遂げており、ショッピングセンター（以下、SC）もそのひとつである。それだけ日本にとってアメリカは生活のお手本であり、小売ビジネスの先導役であった。

また、単純にアメリカの業態を導入するのではなく、日本の土壌に合うように改良を加えた日本流の業態として確立したことが成功要因となった。それは、セブン・イレブンによるコンビニエンス・ストア業態の変遷にも顕著に現れている。1974年にアメリカ・サウスランド社とライセンス契約でスタートしたが、商習慣や食習

慣の違いから独自のコンビニエンス・ストア業態ビジネスモデルに取り組んだ。結果、設立当初の年商7億円は、現在2兆7625億円まで拡大。全世界の店舗数は3万5545店となり、日本はアメリカのほぼ2倍に当たる1万2105店まで発展し、本家アメリカを凌駕する業態バリエーションをつくってきた。

今後も今までのようにアメリカにある業態を日本に導入し、それをアレンジすることで日本の小売業は成長することが可能なのだろうか。答えはNO!である。その理由の1つは、既にアメリカにある業態はオフプライス業態（TJ

くなったのである。

合わせて、既存業態にしても業態には命があるということをお忘れたい。常に時代をリードする業態革新を怠ればマーケットから退去させられるのが小売業の宿命である。今年の1月から6月の全国百貨店売上高は、前年同期比で11%減（既存店ベース）と、過去最大の下落率となった。金融危機に端を発した消費者の買い控えの影響で、主力の衣料品や高額品が不振を極めたのが要因という。しかし、根底には百貨店という業態自体の金

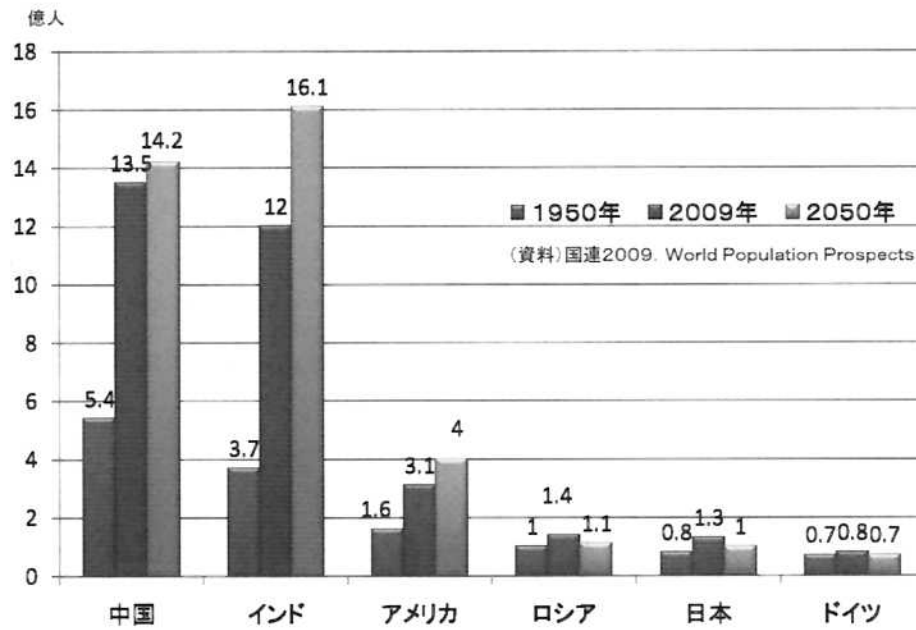
きた。お手本のアメリカからの業態導入も難しく、また成熟化や少子高齢化が進展する現在、日本スタンダードなSC業態開発や既存業態の革新は喫緊の課題となってきた。

4つの視点による業態強化策

これからのSCに求められるであろう、4つの視点からSC業態強化を提案したい。

第一に「個の満足の向上」である。SCは、個々の顧客に入り込み、生活価値を創造していく存在でなければならぬ。つまり、これからのSCに必要なのは、大量生産されたモノや標準的なサービスを

図1 世界主要国の将来人口推計



属疲労が長期間にわたったことで、百貨店業態そのものが現代社会において機能不全になっている面もある。順風満帆に成長を続けてきたSC業界にもその余波は押し寄せて

貫え、そこで発行されたサービスパスポートを提示するとサービス対象店舗よりノベルティーや割引などパーソナルな特別サービスを受受できるものだ。このパーソナルサービスが9年目を迎えた現在、なんと月間1500名の利用があり、その数は昨対比で115%と伸長し、毎年このサービスを

第二に「地域の満足の向上」である。SCが地域コミュニティ創造の場として地域との絆づくりを進め、それを顧客づくりと密接につなげることを戦略化することである。SCを地域交流の場としてパブリック的な機能や空間を活用し、ロイヤルカスタマーづくりを

することである。東京ミッドタウンでは年2回ファミリーマーケットであるミッドマーケットを2007年から開催している。ミッ

ドタウン内及び近隣住民やオフイスワーカーに対し、ミッドタウンとのコミュニケーションづくりとしてスタートした。デイペロップが担当が首都圏近郊の県庁を訪ね、そこから生産者を紹介してもらうなど、開催に向けて地道な努力を重ねた。ミッドタウンに入店している飲食店も参加し、顧客とのコミュニケーションづくりだけでなく、出店者である農家とのマッチングビジネスにも発展している。出店希望者は全国に拡がり、地域食材の販促の場として力を注ぐ自治体も増えたが、国産の旬な食材に限定、また全ブース試食ができることを条件にするなどの規制もある。このコンセプトが崩れないよう、場所やテナントをデイペロップが用意して出店料を無料としているのも、ミッドマーケットが地域コミュニティづくりに役立つ大切なイベントと位置付けているからである。

次世代SCにとっては、新しい生活文化の提案や地域コミュニティづくりの中核となるのが顧客づくりと密接につながっていく。モノは充足したものの、治安などの社会環境の悪化、会社や身近な

人々との人間関係の希薄さなど不安やストレスが高まる現代社会では、人々は自分と同じ気持ちを持つていて人を求め、何らかの集いやサークルでの新しいコミュニティづくりを求めている。共感、共鳴は異質の者の間では生まれず、生活のスタイル、考え方、感性などを共有してはじめて生まれるものである。現在、日本全国の自治会は活力を無くし、子供会は少子化からその機能を果たせず、地域のお祭りもできない地域力の危うさがある。それをカバーする役割として、大きな駐車場やパブリックスペースのあるSCが、地域住民の社会交流が実現する場として、さまざまなコトをつくりだす担い手になることができないものだろうか。消防訓練などの地域活動の場になることもできる。また、アメリカのSCでは早朝の館内でのウォーキングクラブが定着、中国のSCでは早朝時に大きな駐車場を利用して、社交ダンスの地域サークルに開放するなど例もある。

第三に、「テナント業態開発への協働」である。SCの立地や形態、競争相手などを考慮し、テナ

ントに新たな業態づくりに挑戦してもらおうことだ。マーチャング型型デイペロップとしてカード会員の分析や来店客調査などを駆使し、エリアマーケティング戦略からの新たな業態開発を協働で行うことで、店舗の差別化戦略が明確になる。とかく、テナント新業態やエリア初出店ということテナント構成を競ってきたが、明らかに出店後のデイペロップのフォロワーが不足しているSCが多い。不振なテナントがあれば原因を解明し、エリアマーケティングにそぐわなければ配置変更や業態変更へ俊敏な指導力を発揮すること、デイペロップとテナントの間に信頼のコミュニティはできあがる。

第四に、「急速な高齢化への戦略」である。高齢化という巨大な変化のエネルギーを、大きなビジネスチャンスへと変えていくことが急務である。いま、日本の停滞感、この急速な高齢化の波をエネルギーに変換できないことも大きな要因である。いかに高齢者のライフスタイル特性と適合した業態を開発することができるのか。団塊世代が60歳を越して

て成長戦略の柱になるものと期待されたが、その勢いは停滞気味である。そもそもアメリカでは、可処分所得が高く高級住宅が並ぶ地域に、環境を重視したオープンエア空間と、日常に必要な上質な食品スーパーやサービスを提供する物販店、飲食店がセグメントされた業態である。アメリカでは所得や人種によって住むエリアが特定されることが多く、その土地の顧客のライフスタイルや生活習慣を押さえた業態店であれば生き残れない。しかし、日本では中間層が多いのに、ライフスタイルセクターと標榜する施設が過ぎたことも停滞要因である。問題はそこで醸成される「コミュニティ」である。自己実現欲の延長としての次のステップにあるのは、自分の住む街や人と交わることへの欲求としての社会交流志向である。

いくら買っても満たされない何かがあることに気づき始めた。筆者は、日本独自のLSC業態の再構築には、大きなSCビジネスの伸びしろがあると考える。身近な日常生活提案やコミュニティを充実させることのできる良質なSCコミュニティ業態こそ、新たな飛躍への突破口となる。

次世代「コミュニティSC」業態への期待

さて、業態開発の条件や可能性を示してきたが、すべてに共通するキーワードは「コミュニティション」「コミュニティ」である。そこで提案したいのがライフスタイルセンター(LSC)業態の再構築である。改正都市計画法の施行もあり、まちづくり型SCとし

て、業態開発の条件や可能性を示してきたが、すべてに共通するキーワードは「コミュニティション」「コミュニティ」である。そこで提案したいのがライフスタイルセンター(LSC)業態の再構築である。改正都市計画法の施行もあり、まちづくり型SCとし



松本 大地(まつもと だいち)
山一証券、鈴屋にて金融・流通の実務を経験後、1988年に株丹青社に入社。商業施設のプランニング&プロデュースを担当後、2007年4月に株商創研究所を設立し、代表取締役役に就任。欧米の商業開発動向、商業マーケティングなどの研究、執筆、講演のほか、大学・専門学校での客員講師を務める。



メガネ着替えてアイファッション

よい技術で
よい商品を
より安く
より親切に

メガネの愛眼

愛眼株式会社 大阪市天王寺区大道4丁目9-12
TEL (06) 6772-3383(代表)

横浜本店



アメリカ・ポートランドでは高齢化に対応した住居一体型のSCも誕生している

徐々にリタイアメントを始めてきた昨今、この世代の行動範囲は広く、生活力に富み、価値観も過去のシニア世代とは大きく異なる。大きな消費ポテンシャルがあるのに、サービスや商品を提供する側の開発が追いついていない。写真はアメリカ・オレゴン州ポートランド都市部にあるコミュニティSCで、ターゲットとセーフウェイを核店舗とした日常的なファッション、雑貨、サービス、飲食店が集積されている。注目すべきは上層階につくられたマンション