

# 商いの新しいものさし

第153回

株式会社 創設研究所  
代表取締役

## 松本 大地

### 顧客価値を生み出す新SC運営

四半世紀にわたり、夫婦と子どもからなるファミリー世帯をメインターゲットにして成長を続けてきたのが、ショッピングセンター(SC)ビジネスであった。工場跡地や農地転用の再利用として全国津々浦々につくられたSCは、ファミリーの新しいライフスタイルを提供し、デベロッパーもテナントも顧客もウィンウィンの関係を築いてきた。

しかし、7月に厚生労働省が発表した「国民生活基礎調査」では、18歳未満の児童がいる世帯は99.1万世帯と、1年間で一気に82万世帯も減少した。全世帯のうち子ど

ものいる世帯割合は18.3%となつてしまい、かたや単身世帯、子どものいない夫婦二人世帯が急増している。過去の家族構成が壊れてきた現在、SCビジネスは大転換期に遭遇している。

先日、愛知県のSC激戦区を視察した。全国に次々と大型SCが出現した2000年に開業した最初のSCは、住民のライフスタイル向上や街の賑わいの場として成長を続けてきた。しかし、その6年後に10km先に大きく規模を上回る大型SCが開業し、さらに2017年には6km先に大型SC、そして3年前に4km先にエリア最大級のSC

が開業した。現状では最初に開業したSCは施設のハード、ソフトの劣化が著しく、客離れもあって厳しい状況下にあった。その後開業したSCも一部店舗が閉店したままで、開業当時の賑わいは薄らいでいた。結局、生活者は最先端のSCを選択し、選択肢から外されたSCはさらに窮地に追いやられ、SCのブルーオーシャンだった地域が、20年の間に激しい競争によってレッドオーシャンへと変化した。

今まさに日本のSCビジネスは岐路に立っている。稼ぎ頭であったSCファッション関連は消費牽引層の30〜40歳代のフ

ファミリー世帯が減少してマーケットは縮小を続ける。これからはファミリー一辺倒ではなく、地域特性に合わせた業態開発や運営手法に活路を見出すしかない。キーポイントとなるのは、顧客に新しい価値提供をする「顧客価値」の深掘りができるかだ。

顧客が支払っても良いと考える金額のことを、顧客の「支払意欲(WTP, willingness to pay)」と呼ぶ。「顧客価値」とは、顧客がその商品やサービスに対して受け取るメリットや満足の総和から、顧客が支払った価格を差し引いても余るお徳感のことを示す。最近のSCでは核店舗の食品スーパーマーケットの他に、地域での野菜、魚、肉を集めた産直市場を併設する施設が増えてきた。開店前から顧客が並び、開店と同時に入店をする姿を見るとき、価格よりも鮮度や美味しさの総体からお徳感を覚えているようだ。



開業前にSC産直販売所には列ができる。

最近ではSCに出店した「高級ベッドショールーム」が好調だという。今までベッドメー

カーは主としてロードサイドのショールームや展示会での販売をしてきたが、高齢者や高所得層が多いエリアの大型SCに出店するようになった。電動リクライニングベッドは20万円超のスタンダード品から120万円の高額品まであるが、SCの開放的な空間に並ぶことで高齢者が気軽に機能別、価格別の寝心地を試すという。睡眠の大切さや将来の備えとして考えつつ、心に購買スイッチが入ってくる。それはSCという開かれた場所での気軽さから商品体験をすることで、顧客価値を感じることで、買い物動機に繋がる。

SCでの顧客価値を提示するために、顧客ニーズに合わせた飲食店営業時間対応を提案する。例えば、朝は8時から10時まででは「モーニングサービス」の提供はどうだろうか。特に高齢者は早起きも多く、開店前にリー

スナブルで美味しい朝食を提供することで、施設への誘導も可能となる。夕食需要の取り込みが難しい、人手確保が難しい状況が続くならば、物販店舗と同様に20時閉店にする決断も必要だろう。

また、SCの近くに駅があれば、事前にスマホで注文された商品を配達用車両に搭載し、駅近くの駐車場にて受け渡すサービスがあれば、特に共働き世代は顧客価値を感じるだろう。SCビジネスが成長を続けるにはファミリーだけを対象にせず、健康志向の現代生活者、高齢者の潜在需要、飲食店舗の時間対応、顧客の暮らし方に寄り添うサービスといった、時代の様々なニーズを先読みし実行することだ。いかに「顧客価値」を生み出す運営の技を磨いていけるか、まさにデベロッパーの腕の見せ所となった。

また、SCの近くに駅があれば、事前にスマホで注文された商品を配達用車両に搭載し、駅近くの駐車場にて受け渡すサービスがあれば、特に共働き世代は顧客価値を感じるだろう。SCビジネスが成長を続けるにはファミリーだけを対象にせず、健康志向の現代生活者、高齢者の潜在需要、飲食店舗の時間対応、顧客の暮らし方に寄り添うサービスといった、時代の様々なニーズを先読みし実行することだ。いかに「顧客価値」を生み出す運営の技を磨いていけるか、まさにデベロッパーの腕の見せ所となった。