

提言

特約 創設研究所  
代表取締役

松本 大地

# 来館頻度を高めるSCづくりの条件

地方の人口は少子化や転出超過で減少の一途をたどり、都心でも大型商業施設による競争が激化している昨今、ショッピングセンター(以下、SC)の舵取りが難しい局面を迎えている。それぞれのSCが競い合いながら規模やレベルを上げてきた「SC生活提案時代」は終焉を迎え、これからは規模や効率の優位性ではなく、SCも社会や地域、住民と一緒に進化を続ける「SC生活創造時代」に突入してきた。その背景にあるのは消費の仕方の変化そのもので、2008年9月のリーマンショックによる金融危機をきっかけに、モノへの執着の疑問、贅沢品や大企業に誘導されることへの嫌気も

あつて、生活者に新しい価値観が芽生えてきた。社会倫理、共感、コミュニティ、つながり、品質、創造性を大切にしたライフスタイル志向へと変わってきた。この成熟化社会での消費行動の変化は、SCビジネスにも大きな影響を及ぼした。過去のSCでの過ごし方はモールを歩きながら発見する楽しさがあったが、今ではピンポイントで目指す店舗に行き、目的を済ませて即帰る時間短縮型になってきた。ならば来館者の滞留時間を増やし、売上げにつなげるにはモノからコトだというが、お金以上に時間を重視する現代生活者にはその中身が問われる。これからはSCが寛ぎの場

愛される街のリビングルームとして来館頻度を高めていくことが、SCの持続可能な経営プロセスとなろう。

## SCに求められる共感とつながり

デジタルが生活に浸透した現代において、世界主要都市でのアナログなファーマーズマーケットの飛躍的な伸びはスペイン・シフト時代を象徴する。アメリカ農務省の調査によると、アメリカで開かれているファーマーズマーケットの数は1994年の1900カ所から、20年後の2014年には4倍強の8000カ所に拡大した。

現代生活者はふれあいや交流を求めて、ワクワクするファーマーズマーケットにやってくる。実際、売られている商品はスーパーマーケット(以下、SM)より価格は高いが、安心安全志向、ローカルの生産者を応援するエシカル消費要素も高まり、生産者とのつながりが持てる対面販売のよさを再認識した時代の揺り戻しのようなのだ。生活者という言葉には従来のモノを買ってくれる消費者から、自らも社会に参加しながら行動する消費者というイメージが強く感じられる。つまり、消費することの影響を自覚し、食ならばよりよい環境にするにはどのような買い物をするのがよいかという尺度を持ち、

食は生きる糧から、生活を豊かに彩る糧と考える生活者がファーマーズマーケットを支えている。SCでファーマーズマーケットを開催する際、重要なポイントがある。それは決してSMの売り場と競合するとは考えずに、地域とSCとをつなぐ大切な役割と考えることだ。SMと生産者が結びつき、SMにとっては地域食材を充実させる売り場づくり、生産者にとって供給先として安定すれば作付けも計画的にできる。また、SCの飲食テナントがファーマーズマーケットで新鮮な食材を購入し、それを料理に使うことで大き

な売りにもなる。生産者と生活者だけでなく、テナントにもメリツトのあるプロデュースこそがディベロッパー(以下、DV)の役割だ。生産者と一緒に収穫するツアーや、テナントの飲食店が料理教室を開き、音楽教室の生徒が発表会をするなど、次々と交流の仕掛けが生まれる。その取り組みに生活者は利用者の立場からの評価を口コミやSNSで拡散し、施設のファンになっていく。もしコンセプトがしっかりしたマーケットが毎週開かれるならば、毎週訪れる習慣が定着し、来館頻度が増していく。ファーマーズマーケットの

考え方1つで地域経済循環に直結し、地域コミュニティにとってかけがえのないSCとなるのだ。食材だけでなく、書籍でもアウトでもリサイクル品でもイベントでも生活を豊かに彩るコンテンツを持つことで施設が育つ。枚方T-SITEは百貨店が撤退した後、3世代向けの生活文化と衣食住遊を融合し街のリビングルームとなったが、2016年7月に福岡県糟屋郡志免町にオープンした「TSUTAYA BOOK GARAGE 福岡志免(しめ)」は、近所のリビングルームとなり連日予想をはるかに上回る数のお客様が訪れる。日本最大級の品揃えの中古本の約43万冊と、新刊本約12万冊の計55万冊に及ぶ本と、DVD・CDのレンタル、販売、リサイクルを軸に、地域で人気のベーカリー、カフェ、イタリアンレストランなどを集積。売場面積は3000㎡を超える。実はこの場所はホームセンターダイキが撤退した跡地をコンバージョンし、カルチャー・コンビニエンス・クラブ(以下、CCC)のグループ会社である(株)九州TSUTAYAが開発した。外観や内装はアメリカ西海岸のガ

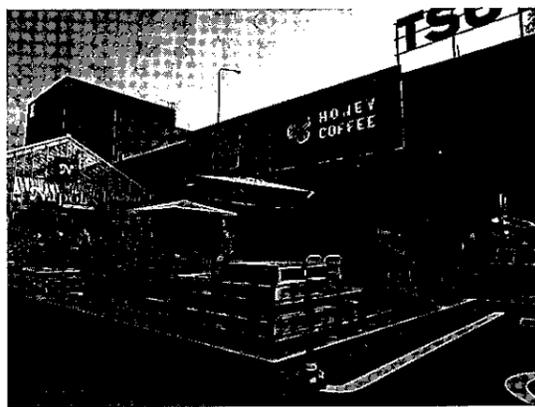
レイジに見立てたデザインで、元のホームセンターの大空間を上手く演出している。コストを下げずにゆるいリラックス空間をつくる感性はCCCの得意技で安っぽさは微塵もない。この新業態は米岡オレゴン州ポートランドにあるパウエルズ・ブックスを視たときに発想が浮かび事業化したと開発責任者は語った。パウエルズ・ブックスの本店は約7000㎡に100万冊を超える新書と古書を並べて販売。その根底には本を廃棄せずに徹底的に再利用するリサイクル志向がある。いち早くブックス&カフェを導入し、本のジャンルと融合した関連雑貨のクロスマーチャンドライジングを含めた、日常のハレが広がる。SCが日常のハレをつくりあげていくことこそ集客力と来館頻度を上げていく最大の武器になる。

## 日常のハレで来館頻度を高めた三子玉川ライズ

SCの日常のハレとは、ただ必要なモノを満たす日常べったりの場ではなく、そこに楽しみや心地よさが加わった発見や体験がある



ポートランドのファーマーズマーケットで行われる子どもの料理教室



TSUTAYA BOOK GARAGE 福岡志免

ことを日常のハレと定義する。非日常のハレと日常のハレを比較する好事例が玉川高島屋S・Cと二子玉川ライズとの対比である。

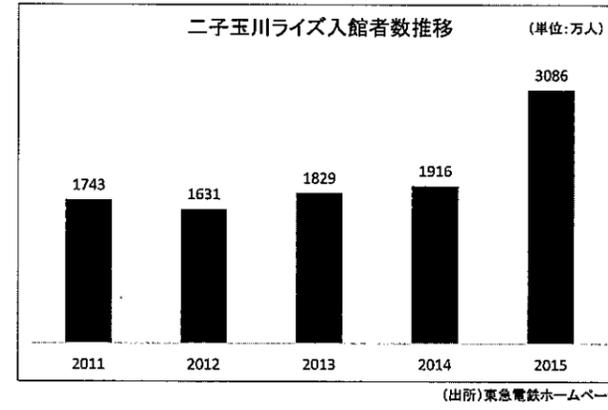
1969年に開業した玉川高島屋S・Cは革新と成長を続ける日本を代表するSCであり、圧倒的なブランドストーリーで高付加価値を提供する非日常のハレのステーションがある。店舗面積は百貨店を含めて8万5130㎡、売上高は1000億円に近づく。一方、2011年に開業した後発の二子玉川ライズSCは、1期2期を含めて店舗面積は5万200㎡、売上高は385億円。格の違いは歴然としているが、ライズは売上げを2011年の261億円から4年間で150%の伸びを示した。表1のライズの入館者数の推移を見ると、1743万人から3086万人と180%近く伸長し、2015年度の東急電鉄二子玉川駅の乗降者数は前年比18%も増えた。その要因は、2016年4月の二子玉川ライズショッピングセンター・テラスマーケットが開業し、話題の新業態の蔦屋家電をはじめ、アクタスの生活創造型ショップや衣食住のライフスタイルセレクト

### 共通価値の創造によるSCの役割

今回のテーマを考えたとき、「事業性と社会性の成立」を同時に達成することが望ましいと思った。かつて地域交流の場を担っていた商店街が、今後世代を超えた社会交流空間になるのは現実的ではない。その新しいリビングルームの役割はSCが担うべきだろう。交流なくして活力なし、活力なくして交流はない。そこに共感する思いをつくるエッセンスが日常のハレである。豊かな暮らしと贅沢な暮らしとは異なり、生活の近くで買い物、食事を楽しむところもあって、リラククスできる公園のようないなパブリックスペースがあり、遊び、楽しみ、学び、出会いといった暮らしの質を上げていく場の提供こそが暮らしの豊かさだ。商業施設は開業した瞬間から陳腐化がはじまる。しかしながら、SCを街のリビングルームにし、変化し続ければ時代から取り残されることはない。地域社会に根付き、日常のハレの存在でジャストフィットしていれば恐れることはない。

ショップのほか、テラス席を設けた飲食やスポーツクラブ、シネマコンプレックスで構成されたライフスタイル・ゾーンの増床効果である。SCの先には世田谷区立の二子玉川公園が整備された。通常のSCならば両端に吸引力のある核店舗を配置する2核1モールで仕上げるところ、この6・3haの公園にはコンセプト型のスターバックスも出店した心地よい環境を設け、自然と都市機能が有機的に繋がる日常のハレの回遊性をつくり上げた。そして何より大きな効

表1



地域コミュニティづくりの問題解決にかなうならば、大きなビジネスチャンスになる。これまで多くのDVは自分たちの事業だけを考え、地域住民は行政や地元企業に一方的に要求をし、行政はどう切り盛りするかがわからない、といった3者がバラバラの状態だったが、二子玉川ライズのような街づくりのリーダーになることも可能だ。

SCの事業性と社会性の両立には、CSR (Corporate Social Responsibility) 企業の社会的責任)ではなく、CSV (Creating Share Value) 共通価値の創造)という動きが望ましい。CSRが法令順守や企業の慈善活動であったのに対し、CSVは社会的価値の実現を通じて事業価値や競争力を確立する動きであり、社会にも企業にもメリットをもたらすことでSC経営に大きなプラスとなる。

二子玉川ライズ、枚方T・S・I・T・E・T・SUTAYA BOOK GARA GEはCSVによって街のリビングルームのような存在になってきた。毎日行きたくなる、誰かとながれる、小さな幸せがある、そんなSCならば必ずや来館頻度を高

果だったのは大屋根のパブリックスペースでの年間300を超えるイベント開催である。冬季のスケートリンク、夏のビアガーデン、大茶会、スラックライン、地域の神輿会、盆踊り、運動会、現代アートなど日常のハレのイベントにより、人と人、人とモノ、人と情報、そして人と地域がつながるギャザリングの楽しさを生み、ふらりと頻繁に訪れたくなる縁日、緑側、縁台の雰囲気をつくった。まさに日常のハレのライフスタイルを創造したことで来館頻度を高めた成功事例だ。



日常のハレで来館者を増やす街のリビングルーム 二子玉川ライズ

二子玉川ライズは人と街を育てながら開発している」と思ったのは、二子玉川のまちづくり研究会」で筆者が基調講演をしたときであった。二子玉川のまちづくりを、玉川町会、二子玉川100年懇話会が活動し、東急電鉄がサポートを行う。「自然環境と生活文化が繋がるポータランドの街づくり」をテーマに論じ、その後のパネルディスカッションでは町内会副会長、二子玉川小学校PTA会長、世田谷区の都市計画課といった方々と、街の全体最適を目指す積極的な意見交換を行った。

世田谷区長まで参画し、行政・住民・DVが街づくりに積極的に関わる場面は、まるでポータランドにおける住民主体のパブリックミーティングの様相であった。二子玉川ライズは単なる大型再開発ではなく、日本における新しい街づくり型開発の模範例になる可能性を秘めていると感じた。SCの存在が地域ライフスタイルをつくり、人々の心理や意識、社会全体にさえ影響を与えることを私たちは認識すべきだろう。

増し、成長を続けていくであろう。



松本 大地  
山一證券(株)、(株)鈴屋にて金融、小売りビジネスを経験後、(株)丹青社にてマーケティング研究所所長に就任。2007年(株)商創研究所を設立。街づくりから大型商業施設までのプロデュース業務を手掛ける傍ら、長年にわたる欧米の商業マーケティング調査・研究から、日経MJや業界紙での執筆活動や全国講演を行う。SC JAPAN TODAYでは2007年より20回にわたり「次世代SCカッティングエッジ」を連載。また米国オレゴン州ポートランド市の街づくり研究を進め、2012年著書「最高の商いをデザインする方法 (エクスマレッジ社)」を発売。2015年より、経産省コト消費空間づくり研究会委員、酒田未来塾塾長、2016年より鎌倉市技術アドバイザーに就任。