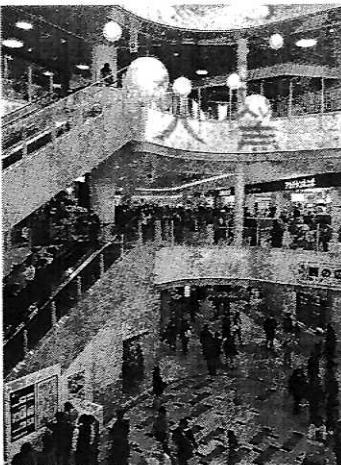


商いの新しいものさし

株式会社
代表取締役
松本 大地

第38回

現れる。



経年優化で進化を続ける「ららぽーとTOKYO-BAY」

2013年の我が国ショッピングセンター(SC)数は3134カ所となり、10年前の03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ってきた。大型化、利便性、効率化などの課題を抱え、次のステップに向けて大きな方向転換を求められている。ファッショントピックが14年注目のモノ・コトの予測をマーケッターから求めた際、「SCのアップスケール化」がテーマになると提唱した。それ

の価値観変化、イーロマース業態の急成長、同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、長期のストーリーを描いての大きな方向転換を行っている。環境やサービスなどの質を高めイメージを高めること。蝶の生態に例えれば、卵から幼虫、なまけ、そして羽ばたく成虫になるよう、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ある。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

アップスケールはSCビジネスの肝になる(1)

SCではおおむね物販で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応え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る。定借契約を肩に強硬にテナント入れ替えを敢行しても、事業哲学や中長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ダウンスケール化に陥るケースも散見される。

少子高齢化による人口減やイーロ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なり、その構築には時間がかかる。ましてプロパティ・マネジメントで運営管理される施設では、日々の数字達成に追わ

り、アップスケールとは規模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ある。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

れながら、どうしても長期間掛けて熟成するよう育てあげ、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、時間掛けで変化、熟成するようアップスケールを実現するには、時間掛けで変化、熟成するようアップスケールと近しい。今回の「ららぽーとTOKYO-BAY」で感じたこと、それは、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、そのため館のマーケティング、コンセプトマイキングからショーケースで目標したリニューアルを履行し、目先だけ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つ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として君臨するらばーとTOKYO-BAYは1981年に開業、何のための施設、店、商品のなかのミッションを示し、常に生活者の価値