

# 商いの新しいものさし

第104回

（株）商い創造研究所  
代表取締役

## 松本 大地

### 広島マリーナホップ奇跡の復活劇

先日、日本経済新聞の一面に「国内で小売り・外食の店舗数が減少、人口の減少と電子商取引（E.C）の普及が重なり、不採算店の減損損失も多発。店舗増が収益拡大に



るるぶとコラボしたフードホール。夜はプロジェクションマッピングが楽しめる。

直結した20世紀型の事業モデルは抜本的な見直しを迫られている」との記事が掲載され、小売・流通業における大転換期を示唆した。32兆円規模のショッピングセンター

（S.C）事業も、飽和化、ネット通販などショッピングの多様化、モノからコトへのライフスタイルの大きな変化による優勝劣敗が際立ってきた。そんな中、当事者意識を持って変化を創り出すものが生き残ると

に陥った。

12年、地元で様々な施設を運営する民間企業が施設を購入し、自ら運営に携わり再生計画へと舵を切った。掲げたのは、競合施設との徹底した差別化を図り、顧客が何度でも行きたくなる仕組みづくりへの挑戦だった。

2005年、広島湾に面した11万㎡の県所有地の港湾エリアに、米国ファンドの投資開発で広島初のアウトレットモールが開業した。翌年には家電量販店、翌々年には遊戯施設の導入で拡張したが、施設立地の悪さとリーマン・ショックの影響を受けて売り上げは低迷を続け、08年には当時の運営会社が倒産した。その後の立て直しを東京のプロパティマネジメント

会社が請け負ったが、再生することは叶わずに09年には家電量販店が撤退、他のテナントも次々と退店し、3分の1が空き区画となる危機的状況

に陥った。12年、地元で様々な施設を運営する民間企業が施設を購入し、自ら運営に携わり再生計画へと舵を切った。掲げたのは、競合施設との徹底した差別化を図り、顧客が何度でも行きたくなる仕組みづくりへの挑戦だった。

価格設定にしたのもリピーターを醸成するため

だ。さらに常設としては日本最大級の160㎡に及ぶプロジェクションマッピングを日没後から21時まで毎日上映する。海と接したテラスがファンタスティックな世界に変わる風景を体感するため、カップルからファミリーまでが夜訪れる観光無料のスポットとなった。

海に囲まれた環境を生かした施設運営、広島随一のキラークンテナツの業種の集積、無料で楽しめる心地よい場の提供、水族館の年間パスポートを安く設定してリピーターを増やすといったことを徹底的にやりくり、事業は黒字体質に変わって奇跡の復活劇を成し遂げた。結果を出すのは自分たちだという強い当事者意識を持って挑み、結果が出るまで努力を続け、決して諦めなかったことが成功要因だった。

デベロッパにはマー

ケットやお客の動向を敏感に感じ取る先取り力、変化に対応し行動する対応力、何度でも足を運んでもらえる集客力の3つの力量が問われる。運営や

リーシングを丸投げするようなデベロッパでは、競争が激しくなるマーケットには太刀打ちできない。プロパティマネジメントは運営のプロ集団であるが、業務を行う対価は成果報酬での比重が高く、とかく目先の数字に追われがちになり、テナントとの円滑なコミュニケーションを図り、信頼関係をつくっていくテナントリレーションが希薄になるケースも見受けられる。

一方、フランチャイズや販売代行に任せっぱなしのテナントでは、顧客を育てていくことは難しい。常に事業環境の変化に柔軟に対応し、デベロッパもテナント当事者意識でさらなる高みを目指すしていく共創が成否を分ける時代となった。

デベロッパにはマー